

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

Viešosios politikos analizės magistro programa

Jevgenij Siniov
II kurso studentas

**HORIZONTALŪS VIEŠOSIOS POLITIKOS PRIORITETAU LIETUVOJE:
AR XVII VYRIAUSYBĖS PRADĖTĄ INOVACIJŲ POLITIKOS REFORMĄ
GALIMA LAIKYTI SĖKMINGA?**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Dr. Nerija Putinaitė

Vilnius, 2023 m. gegužės 15 d.

MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....

(data)

.....

(v., pavardė)

.....

(parašas)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....

(data)

.....

(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....

(v., pavardė)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „*Horizontalūs viešosios politikos prioritetai Lietuvoje: ar XVII Vyriausybės pradėtą inovacijų politikos reformą galima laikyti sėkminga?*“ yra:

1. Atliktas mano paties ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Jevgenij Siniov

(vardas, pavardė)

(parašas)

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Siniov J. Horizontalūs viešosios politikos prioritetai Lietuvoje: ar XVII Vyriausybės pradėtą inovacijų politikos reformą galima laikyti sėkminga? Viešosios politikos analizės programos magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė N. Putinaitė. – V., 2023. – 170 p.

Raktiniai žodžiai: viešojo politika, reforma, Vyriausybės prioritetų įgyvendinimas, atvejo studija, proceso atsekimas, pusiau struktūruoti kokybiniai interviu, viešosios politikos integracija, horizontali viešojo politika, inovacijų politika, politinis mokymasis, lyderystė, XVII Vyriausybės inovacijų reforma, struktūrinė reforma, palaikymo koalicijų pagrindas, ŠMSM, EIM, mokslas, verslas, inovacijos.

Šiame darbe nagrinėjamos horizontalaus Vyriausybės prioriteto – inovacijų politikos reformos – viešosios politikos sėkmės ir nesėkmės priežastys. Remiantis vieno atvejo studijos ir proceso atsekimo metodu, darbe siekiama patikrinti egzistuojančius teorinius aiškinimus apie Vyriausybės horizontalaus prioriteto sėkmę lemiančius veiksnius. Darbo tyrimo objektas – XVII Vyriausybės prioriteto, inovacijų politikos struktūrinė reforma sėkmė. Remiantis Nakrošis et al modifikuotu palaikymo koalicijų pagrindu, Candel ir Biesbroek politikos integracijos pagrindu, Marsh ir McConnell viešosios politikos sėkmės vertinimo pagrindu ir kitomis teorijomis, dėl viešosios politikos intervencijos, inovacijų ir inovacijų politikos, lyderystės, tinklaveikos, darbe suformuluojamos dvi hipotezės. Pirma hipotezė susijusi su posistemiu, kurios yra susijusios su inovacijų politika, įsitikinimais dėl inovacijų politikos integracijos poreikiu. Antra hipotezė susijusi su reformos metu egzistavusia aplinka mokymuisi – lyderystės tipas ir susipriešinimas tarp palaikymo koalicijų. Atliktas tyrimas leido dalinai patvirtinti abi hipotezes. Darbe siūloma papildyti Candel ir Biesbroek politikos integracijos pagrindą papildoma sąlyga, dėl posistemio požiūrio į integruotos politikos būdą, formatą ir prioritetus.

Turinys

Įvadas	7
1. Teorija ir literatūros apžvalga	12
1.1. Literatūros apžvalga	12
1.2. Teorinis pagrindas	15
1.2.1. Viešosios politikos reformos sėkmės vertinimo teorija	15
1.2.2. Inovacijų ekosistema ir inovacijų politika	16
1.2.3. Viešosios politikos intervencijų teorija ir inovacijų politika	20
1.2.4. Horizontali viešoji politika ir tinklaveika	23
1.2.5. Palaikymo koalicijų pagrindas	26
1.2.6. Teorinio pagrindo formulavimas	30
2. Darbo metodika	32
2.1. Proceso atsekimo ir atvejo studijos metodas	32
2.2. Pusiaus struktūruotų interviu metodas	32
2.3. Tyrimo etapai	33
2.4. Hipotezės, priežastiniai mechanizmai ir jų pagrindimas	33
3. Atvejo studija	36
3.1. Inovacijų ekosistemos vertinimas	37
3.2. Lietuvos inovacijų politika ir institucinis kontekstas Inovacijų reformos pradžioje	40
3.2.1. Nuostatos dėl inovacijų politikos programinėse ir strateginėse dokumentuose	40
3.2.2. Inovacijų politiką įgyvendinančių institucijų tinklas	43
3.3. Reforma ir jos įgyvendinimas	46
3.3.1. Reformos koncepcija ir turinys	46
3.3.2. Palaikymo koalicijų sudėtis ir įsitikinimai	49
3.3.3. Reformos procesas, suinteresuotų pusių įtraukimas ir lyderystė	52
3.3.4. Palaikymo koalicijų ir politinių jėgų sąveika įgyvendinant reformą	57
3.4. XVII Vyriausybės prioriteto sėkmės vertinimas	60

3.5. Tyrimo dalies apibendrinimas ir sąsaja su teorine dalimi	63
Išvados	65
Literatūros sąrašas	68
Internetinių šaltinių sąrašas	70
Priedas	73
1 priedas. Interviu programos klausimynas	73
2 priedas. Interviu programos dalyvių sąrašas ir transkripcijos	75
Interviu su G. Vilda transkripcija	75
Interviu su A. Žaliu transkripcija	86
Interviu su Z. Duchovskiene transkripcija	98
Interviu su Anonimu Nr. 1 transkripcija	105
Interviu su K. Šetkumi transkripcija	118
Interviu su J. Vasiliausku transkripcija	128
Interviu su A. Pautieniu–Želviu transkripcija	139
Interviu su Anonimu Nr. 2 transkripcija	149
Interviu su Luku Savicku transkripcija	159
Summary	168

Įvadas

Inovacijų politika buvo vienas iš XVI,¹ XVII² ir XVIII³ Lietuvos Vyriausybių prioritetų. Tai susiję, viena vertus, su siekiu skatinti aukštos pridėtinės vertės verslo plėtrą šalyje, kita vertus, su prastais inovacijų ekosistemos rezultatais (inovacijų ekosistemos rezultatų vertinimo kriterijai aprašyti toliau),⁴ ypatingai ES kontekste⁵.

Inovacijų politikos objektas pirmiausia – tai inovacijų ekosistema, kartais įvardijama kaip inovacijų trikampis. Inovacijų ekosistema sudaryta iš Moksliniais tyrimais ir eksperimentine plėtra (toliau – MTEP) užsiimančių subjektų, verslo ir aukštojo išsilavinimo institucijų. Pažymėtina, kad nereikėtų suvokti šių dalyvių kaip griežtai atskirų – pavyzdžiui, tiek aukštojo mokslo įstaigos, tiek verslas gali užsiimti MTEP veikla. Šios ekosistemos dalyviai užsiima veikla, kuria remia vienas kitą – aukštasis mokslas užtikrina darbo rinkos dalyviams reikalingus įgūdžius, MTEP veikla leidžia kurti didesnę pridėtinę vertę tiek verslui, tiek aukštosioms mokykloms ir pan. Efektyvios inovacijų ekosistemos funkcija – užtikrinti, kad ekosistemos dalyviai kurtų pridėtinę vertę, kurios savarankiškai negalėtų sukurti.⁶ Vien tai, kad inovacijų politikos objektas apima tiek švietimo ir mokslo posistemę, tiek verslo politikos posistemę, leidžia inovacijų politiką įvardinti kaip horizontalią politiką – už jos įgyvendinimą yra atsakingos skirtingų sričių ministerijos ir kitos viešosios politikos institucijos. Naujausiuose inovacijų politikos sėkmę nagrinėjančiuose literatūros šaltiniuose pabrėžiama, kad sėkmingai inovacijų politikai įtaką daro ir kitų sričių viešoji politika – už finansų, teisingumo, regioninio vystymosi, sveikatos apsaugos, krašto apsaugos funkcijas atsakingos institucijos vaidina svarbų vaidmenį formuojant horizontalią ir sėkmingą inovacijų politiką.⁷

Inovacijų politikos tyrimai susiduria su sudėtingų ir sunkiai prognozuojamų procesų, vykstančių inovacijų ekosistemoje, iššūkiu. Dėl didelio skaičiaus skirtingų veikėjų, įsitraukusių į inovacijų kūrimo procesą, sunku pateikti aiškų inovacijų kūrimo makro lygmens modelį. Inovacijų politiką nagrinėjančiuose literatūros šaltiniuose plačiai paplitusi inovacijų sistemų sąvoka (šiam darbe naudojama inovacijų ekosistemos sąvoka). C. Freeman apibrėžia inovacijų sistemą kaip tinklą, sudarytą iš valstybės ir privačių institucijų, kurių sąveikos ir veiklos procese kuriamos, importuojamos, modifikuojamos bei skleidžiamos naujos technologijos.⁸ Autoriai pabrėžia, kad

¹ Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XII-51, 2012, psl. 2

² Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIII-82, 2016, psl. 2-3

³ Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIV-72, 2020, psl. 7-8

⁴ World Intellectual Property Organization, Global Innovation Index 2021, 2021, psl. 109

⁵ Valstybės kontrolė, Valstybės investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą siekiant inovacijų augimo, Valstybės audito ataskaita, 2017, psl. 5

⁶ Ramunė Juozapaitienė, STRATA, „Lietuvos inovacijų ekosistemos apžvalga 2021“, 2021, psl. 33–38, psl. 5

⁷ Jan Fagerberg, „Innovation policy: Rationales, lessons and challenges“, Journal of Economic Surveys, 31 (2), psl. 497-512, 2017, psl. 11

⁸ Artūras Jakubavičius, Mantas Vilys, „Viešosios inovacijų politikos vystymo prioritetai“, *Viešasis administravimas*, 3 (4), 2009, psl. 76–83

šiuolaikinėje rinkos ekonomikoje pirmiausiai privatus verslas yra atsakingas už inovacijų diegimu rinkoje, tačiau inovacijų kūrimas yra susijęs su aukštu rizikų laipsniu ir didelių investicijų poreikiu. Siekiant užtikrinti aukštą inovatyvumo lygį, reikalinga valstybės intervencija, kurios esmė – finansinės priemonės, specializuotos institucijos ir kiti politikos įrankiai, kurie leidžia sumažinti rizikas verslui, plėtoti verslo ir mokslo bendradarbiavimą ir tokiu būdu skatinti inovacijas. Atitinkamai efektyvi inovacijų politika turėtų įgalinti ir / arba sudaryti sąlygas kurti ir komercializuoti inovacijas⁹ (žr. plačiau 1.2.2 skyriuje).

Matuojant inovacijų ekosistemos rezultatą ir efektyvumą kyla iššūkių daugybės skirtingų kintamųjų, kurie parodo tik dalį bendro inovacijų ekosistemos poveikio. Egzistuoja daug būdų įvertinti inovacijų ekosistemos rezultatus (skirtingi statistiniai rodikliai ir juos agreguojantys indeksai). Visi šie rodikliai nėra tobuli, nes inovacijų procesas yra sudėtingas ir daugialypis. Daroma bendra išvada, jog Lietuvos inovacijų ekosistema rezultatų prasme neprilygsta kitoms Europos valstybėms (detaliau Lietuvos inovacijų ekosistemos rezultatai pristatomi toliau ir 3.1.1. skyriuje). Egzistuoja daug skirtingų priežastinių mechanizmų, kurie lemia tiek sėkmingą, tiek nesėkmingą inovacijų ekosistemos veikimą. Inovacijų ekosistemos rezultatai yra suma tiek trikdžių (pavyzdžiui, nepakankama rizikos kapitalo pasiūla), tiek paskatų (pavyzdžiui, nusistovėję bendradarbiavimo ryšiai tarp inovatyvaus verslo bei mokslo ir studijų įstaigų (toliau – MSI)) ekosistemai.

Darbe nagrinėjama XVII Vyriausybės 4 struktūrinė reforma „Inovacijų reforma“ (toliau – Inovacijų reforma) (ne)sėkmė ir to priežastys. Atitinkamai darbe nesiekama įvertinti Lietuvos inovacijų ekosistemos problemų (problemų, kurios lemia santykinai prastus inovacijų ekosistemos rezultatus ir efektyvumą) ir to priežasčių. Kontekstiniam supratimui svarbu paminėti Lietuvos inovacijų ekosistemos problematiką. Tam yra pasitelkiamos prielaidos, kurios remiasi šioje srityje atliktais tyrimais ir moksline literatūra. Darbe remiamasi šiomis prielaidomis dėl Lietuvos inovacijų ekosistemos:

1. Lietuvos inovacijų ekosistema nėra efektyvi ir produktyvi, t.y. Lietuvos inovacijų ekosistema, palyginus su kitų valstybių inovacijų ekosistemomis, neužtikrina inovatyvių produktų kūrimo, mokslinės pažangos ir kitų pagrindinių inovacijų ekosistemos produktų, tokia apimtimi, kiek to galima būtų tikėtis. Pirmoji prielaida yra pagrindžiama skyriuje 3.1.
2. Pirmoje prielaidoje aprašytus rezultatus lemia problemos, egzistuojančios visose Lietuvos inovacijų ekosistemos dalyvių grupėse atskirai (pavyzdžiui, mažas inovacijoms imlaus verslo, kuris būtų suinteresuotas komercializuoti mokslinę pažangą, kiekis arba Lietuvos aukštojo mokslo santykinai žemas finansavimas) ir jų tarpusavio bendradarbiavimo ir

⁹ Paulius Bacevičius, „Verslo inovacijų valstybinio finansavimo sistemos kaita Lietuvoje po nepriklausomybės atkūrimo“, Politikos mokslų specialybė, magistro darbas, VU TSPMI, darbo vadovas dr. Vytautas Kuokštis, psl. 6–7

tinklaveikos praktikose (pavyzdžiui, bendradarbiavimo tarp mokslo ir verslo trūkumas arba mikro veiksniai tokie kaip patentavimo trikdžiai). Antroji prielaida yra pagrindžiama skyriuje 3.1.

3. Antroje prielaidoje aprašytas problemas galėtų bent dalinai išspręsti valstybės politika (intervencija), nukreipta į kiekvienos Lietuvos inovacijų ekosistemos dalyvių grupių problemų visapusišką sprendimą ir bendradarbiavimo bei tinklaveikos skatinimą. Trečioji prielaida yra pagrindžiama skyriuje 3.1.

Detaliau Lietuvos inovacijų ekosistemos silpnosios ir stipriosios pusės yra aptariamoms 3.1. skyriuje.

XVII Vyriausybės prioritetu siekta įgyvendinti tikslus, susijusius su geresniais inovacijų ekosistemos rezultatais, ypač ekonominėje plotmėje (siekta pagerinti ekonominius rodiklius, padidinant aukštos pridėtinės vertės verslo sukuriama BVP dalį); šių tikslų buvo norima pasiekti įgyvendinant inovacijų politikos struktūrinę reformą. Viešosios politikos reformos retai būna sėkmingos, jas nagrinėjantys autoriai pažymi, kad reformos įgyvendinimas yra veikiau išmintis nei įprastas reiškinys.¹⁰ Viešosios politikos reformos reikalauja politinių sprendimų priėmimo, egzistuojančių biurokratijos institucijų ir procesų pokyčio, procesas neišvengiamai veikia skirtingas suinteresuotas visuomenės narių grupes bei dažnai reikalauja sudėtingų techninių / praktinių problemų praktinio sprendimo.

Analizuojant viešosios politikos reformas išryškėja ne tik politinės valdžios valios, galios, interesų svarbumas (požiūris „iš viršaus žemyn“), bet ir biurokratijos, suinteresuotų pusių įtaka reformos įgyvendinimui ir rezultatams (požiūris „iš apačios į viršų“). Diskusija dėl to, kuris teorinis požiūris leidžia geriau atspindėti procesus, išlieka aktualus, tačiau literatūroje pastebima naujų teorinių pagrindų, kurie derina abu požiūrius. Palaikymo koalicijų pagrindas į viešosios politikos modeliavimą įtraukia tiek suinteresuotas puses, tiek politinę valdžią. Šių jėgų veikimas modeliuojamas kaip palaikymo (pasipriešinimo) koalicijų, kurios turi savo įsitikinimus, išteklius, įtaką, sąveika. Šios sąveikos rezultatas – viešosios politikos reforma.¹¹ Vienas pagrindinių darbų, kuriame palaikymo koalicijų pagrindas yra pritaikomas Lietuvos Vyriausybės prioritetų įgyvendinimo sėkmei paaiškinti – Nakrošis et al monografija „Kada reformos virsta pokyčiais?“. Monografijoje pristatomi 8 nepriklausomi kintamieji, kurių derinys gali paaiškinti Vyriausybės prioriteto įgyvendinimo sėkmę.

Inovacijų politika išsiskiria iš daugelio Nakrošis et al nagrinėtų XV Vyriausybės viešosios politikos sričių politikų savo horizontalumu ir šio horizontalumo pobūdžiu. Nors ir kitos

¹⁰ Vitalis Nakrošis et al (sud.), *Kada reformos vyksta pokyčiais?*, VU TSPMI: Vilnius, 2015, psl. 6

¹¹ Paul A. Sabatier, „Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis“, *Journal of Public Policy*, 6(1), 1986, psl. 21–48, psl. 25–28, psl. 21–22

nagrinėjamos reformos, tokios kaip valstybės tarnybos reforma reikalauja daugelio ministerijų įsitraukimo jos vykdymo metu, inovacijų politika reikalauja nuolatinio skirtingų ministerijų įsitraukimo, bendradarbiavimo ir bendro darbo koordinavimo. Papildomai, darbo aktualumas siejamas su horizontalios viešosios politikos aktualumo didėjimu paskutiniais dešimtmečiais. Nors horizontalios viešosios politikos vykdymo problema (viešosios politikos sričių integracija ir koordinacija) visuomet išliko aktuali, paskutiniais dešimtmečiais jos aktualumas didėjo dėl to, kad nauji viešosios politikos iššūkiai didele dalimi reikalauja horizontalios viešosios politikos (pavyzdžiui, aplinkosaugos politika klimato kaitos kontekste, skaitmenizacijos politika, naujosios darbo, skurdo mažinimo politikos).¹²

Inovacijų politika Lietuvos institucinės sąrangos kontekste pirmiausiai reikalauja dviejų ministerijų (Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (toliau – ŠMSM) ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijos (toliau – EIM)) įsitraukimo. Nors teoriškai sėkmingas inovacijų ekosistemos veikimas turėtų sukurti naudą abejoms bendruomenėms, tarp jų nusistovėjo įtempti santykiai. STRATA parengtame skirtingų Lietuvos inovacijų politikos vertinimu apžvalgoje, bendradarbiavimo tarp šių inovacijų ekosistemos komponentų trūkumas yra įvardijamas kaip viena iš silpniausių Lietuvos inovacijų ekosistemos bruožų.¹³ Bendradarbiavimo trūkumas fiksuojamas tiek mikro lygmenyje (tarp atskirų mokslininkų ir verslo), tiek makro lygmenyje – tarp atskirų už inovacijų politiką atsakingų institucijų. Tokioje susipriešinusioje aplinkoje horizontalios politikos vykdymas turėtų susidurti su papildomais sunkumais, ypač atsižvelgiant į tai, kad Inovacijų reformos vykdymas buvo pavestas tik vienai iš šių dviejų ministerijų (už reformos vykdymą buvo atsakinga EIM).

Reformos proceso metu viešumoje nesimatė ženklaus oponentų oponentų reformai ar bandymo pasiūlyti alternatyvią reformos koncepciją, o balsavimo Seime metu reforma buvo palaikyta didele dauguma balsų (už reformos teisės aktus balsavo tiek pozicijos, tiek opozicijos atstovai); „Demonizavimo“ strategija (žr. Teorijos dalį. „Demonizavimo“ strategija pasireiškia per vienos suinteresuotos pusės siekį išryškinti kitos suinteresuotos pusės neigiamus bruožus ir motyvaciją) nebuvo pasitelkta viešoje erdvėje. Nors ne visi Inovacijų reformos tikslai XVII Vyriausybės veiklos metu buvo pasiekti pagrindinis Inovacijų reformos tikslas – konsoliduoti už inovacijų politikos įgyvendinimą atsakingų agentūras – buvo pasiektas XVIII Vyriausybės metu įkuriant Inovacijų agentūrą.

Atsižvelgiant į minėtus aspektus, darbo probleminis klausimas formuluojamas taip: *kodėl, nepaisant inovacijų politikai būdingos horizontalios politikos bruožų ir susipriešinimo tarp už inovacijų politiką atsakingų ministerijų, XVII Vyriausybės 4 struktūrinė inovacijų reforma pasiekė*

¹² Philipp Trein et al, „The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review“, Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 21 (4), 2019. psl. 332-349, psl. 1

¹³ Justė Rakštytė-Hoimian et al, „Inovacijų skleidimo trukdžių naujausia analizė, įskaitant skaitmeninimą“, STRATA, <<https://strata.gov.lt/images/tyrimai/20190924-inovacij-skleidimo-analize.pdf?v=3>> [Žiūrėta 2023 02 02], psl. 1-4

bent dalinę sėkmę? Siekiant atsakyti į tyrimo probleminį klausimą, darbas dalinamas į dvi tematinės dalis – siekiama įvertinti reformos sėkmę (vertinama, ar reforma pasiekė programinę, proceso ir politinę sėkmę) ir siekiama paaiškinti Inovacijų reformos sėkmės arba nesėkmės sąlygas, remiantis Nakrošis et al modifikuotu palaikymo koalicijų pagrindu (toliau – PKP) ir Candel ir Biesbroek politikos integracijos pagrindu (toliau – PIP). Vertinant Inovacijų reformos sėkmės priežastis, darbe atliekama vieno atvejo studija atliekant proceso atsekimą. Pagrindinis duomenų šaltis – pusiau struktūruoti kokybiniai interviu.

Darbo tikslas (atsakyti į darbo probleminį klausimą) siekiamas vykdant šiuos uždavinius:

1. išnagrinėti inovacijų politikos, viešosios politikos intervencijas, horizontalios viešosios politikos (politikos integracijos) ir tinklaveikos teorijas ir palaikymų koalicijų pagrindą;
2. atsižvelgiant į skirtingus teorinius požiūrius, kurie galėtų paaiškinti horizontalios Inovacijų reformos sėkmės ir nesėkmės priežastys, suformuluoti hipotetinius teorinius aiškinimus, kuriais remiantis suformuluojami hipotetiniai priežastiniai mechanizmai;
3. įvykdoma pusiau struktūruotų kokybinių interviu programa (sudaromas klausimynas, nustatomi respondentai, atliekami interviu);
4. iškeltos hipotezės yra tikrinamos dėstyimo dalyje nustatant palaikymo koalicijų sudėti, nuostatas, atsekant reformos procesą, kaip tai yra aprašyta metodologinėje dalyje;
5. remiantis surinkta informacija, hipotezės yra patvirtinamos, paneigiamos, arba modifikuojamos tokiu būdu darant išvadas dėl Inovacijų reformos sėkmės ir nesėkmės sąlygų.

Darbas siekia prisidėti prie Lietuvos viešosios politikos prioritetų įgyvendinimo sėkmės aiškinančios literatūros, koncentruojantis į horizontalios viešosios politikos prioritetų įgyvendinimo analizę.

1. Teorija ir literatūros apžvalga

Šiame skyriuje pristatoma literatūros apžvalga ir darbo teorinis pagrindas.

1.1. Literatūros apžvalga

Inovacijų politika išsiskiria iš daugelio viešosios politikos sričių savo horizontalumu ir sudėtingais priežastiniais ryšiais, kuriais pasižymi jos politikos objektas – inovacijų ekosistema, kurios dalyviai kuria ir komercializuoja inovacijas. Inovacijų politikos horizontalumas yra susijęs su tuo, kad įprastai valstybėse su ekonomika ir technologijomis susijusi politika yra atskiriama nuo mokslo ir švietimo politikų, o tiek mokslas, tiek verslas yra neatskiriami inovacijų kūrimo ir komercializavimo proceso komponentai.¹⁴

Inovacijų politikos teorijos ir horizontalios politikos (politikos integracijos) teorijos taip pat vystėsi nepriklausomai vieni nuo kitų ir tik paskutiniaisiais dešimtmečiais šią problematiką imta integruoti moksliniuose darbuose. Inovacijų politikos sąvoka akademiniam ir politiniam diskurse išpopuliarėjo paskutiniame XX a. dešimtmetyje. Prie to prisidėjo tiek ankstesni inovacijų ekosistemos fenomeno tyrinėtojai (pirmieji sistemingi darbai pradėti 7 dešimtmetyje), tiek įvairios organizacijos, kaip kad Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau – EBPO). Inovacijas galima aprašyti ir kaip procesą; plačiąja prasme sąvoką galima apibrėžti kaip procesą nuo naujų idėjų atsiradimo iki jų ekonominio panaudojimo, o siaurąja prasme – kaip pirmąjį naujo produkto, proceso arba praktikos atsiradimą.¹⁵ Šiame darbe inovacijų politika yra suprantama plačiąja prasme.

Politikos formuotojai suinteresuoti inovacijomis pirmiausiai dėl numanomai inovacijų kuriamos papildomos pridėtinės vertės ne tik pačių inovacijų kūrėjams, bet ir platesnei visuomenei.¹⁶ Nors inovacijų politika būtent tokia apibrėžimo forma atsirado santykinai neseniai, mokslo politika 7 dešimtmetyje, o vėliau ir technologijų politika atliko panašią funkciją ir siekė panašių tikslų, skyrėsi tik politikos prioritetai ir akcentai.¹⁷ Tačiau integruota Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų (toliau – MTEPI) politika iš esmės neegzistavo dar 30 metų po antrojo pasaulinio karo pabaigos.¹⁸

Šiuolaikinės inovacijų ir inovacijų politikos teorijos pabrėžia, kad inovacijos yra kuriamos ne tiesiniu būdu, bet per spontaniškus tarpusavio sąveikos procesus.

C. Freeman, B. Lundvall ir kitų išplėtotas inovacijų sistemos teorinis pagrindas buvo vienas pirmųjų, kuris visapusiškai pažvelgė į inovacijas lemiančius veiksnius. Inovacijų sistema šiame modelyje yra apibrėžiama kaip visų ekonominių, socialinių, politinių, organizacinių ir kitų veiksnių visuma, kuri daro įtaką inovacijų kūrimui, sklaidai ir panaudojimui. Teorine prieiga akcentuojama,

¹⁴ Fagerberg, psl. 3

¹⁵ Ten pat, psl. 3

¹⁶ Ten pat, psl. 2

¹⁷ Ten pat, psl. 3

¹⁸ Ten pat, psl. 3

kad inovacijos nėra kuriamos izoliuotai – inovacijos yra inovacijų sistemos dalyvių sąveikos proceso rezultatas. Taip pat yra akcentuojamas inovacijų sistemos institucijų vaidmuo, kurios veikia ir yra veikiamos sistemos dalyvių. Tačiau pabrėžtina, kad inovacijų sistemų teorinis pagrindas neapibrėžia tikslų priežastinių mechanizmų, kurie paaiškintų inovacijų sistemoje vykstančius procesus. Pridėtinė šio teorinio pagrindo vertė – pagrindas pabrėžia, kad inovacijos gimsta skirtingų veikėjų sąveikoje.¹⁹

M. Gibbons ir kitų išvystytas 2 kartos žinių gamybos ir sklaidos modelis į žinių kūrimo ir taikymo procesus žiūri per lyginamąją prizmę, lyginant tradicines žinių kūrimo ir panaudojimo praktikas su šiuolaikiniais procesais. Modelis akcentuoja, kad 20 amžiuje prasidėjo perėjimas nuo tradicinių ir linijinių žinių kūrimo procesų (1 karto modelis) prie socialiai pasklidusių žinių ir kūrybinio jų panaudojimo praktikių. Pateikiamos pagrindinės modelio teorinės išvalgos dėl 2 kartos pokyčių: a) žinios yra pasklidusios po visuomenę, b) žinios yra interdisciplinarios, c) žinios gimsta socialiniame kontekste, procesas yra priklausomas nuo konteksto ir nukreiptas į taikomosios problemos sprendimą, d) egzistuoja organizacijų, užsiimančių žinių kūrimu, heterogeniškumas ir įvairovė. Kaip ir inovacijų sistemų teorinio pagrindo atveju akcentuojama skirtingų veikėjų bendradarbiavimo svarba.²⁰

H. Etzkowitz plėtodamas žinių trikampio teorinį pagrindą pabrėžia, kad inovacijų teorinis modeliavimas yra sudėtingas. Žinių trikampio modelyje jis įvardija universitetus (atsižvelgiant tiek į universitetų vykdomą mokslinių tyrimų veiklą, tiek į universitetų vykdomą aukštojo išsilavinimo veiklą), verslą (angl. *industry*) ir valdžią (angl. *government*) kaip subjektus, kurių sąveikoje vyksta inovacijų kūrimo procesas. Žinių trikampio modelis išskiria šias teorines išvalgas: a) verslo ir valdžios santykiai neapsiriboja nacionalinės valdžios ir nacionalinio verslo sąveika, nes tarptautiniai verslai, vyriausybės susitarimai irgi vaidina svarbų vaidmenį, b) bendradarbiavimo (angl. *interactions*) varomoji jėga yra pelnas, suprantamas plačiai ir pripažįstant, kad skirtingų aktorių supratimas apie pelną skirtingu laikotarpiu gali skirtis.²¹

Apžvelgoje horizontalios viešosios politikos literatūroje išskiriami skirtingi požiūriai nagrinėjant horizontalią viešąją politiką: viešosios politikos integracija (toliau – VPI) ir bendro valdymo / visos vyriausybės prieiga (toliau BV/VV). Šios koncepcijos turėtų būti suprantamos kaip skėtinės sąvokos, kurios apjungia skirtingas, tačiau panašias koncepcijas. VPI požiūris pirmiausiai akcentuoja bendrą viešosios politikos įrankių ir tikslų svarbą, o BV/VV akcentuoja organizacinius ir

¹⁹ Charles Edquist, *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*, ResearchGate, <https://www.researchgate.net/publication/228823918_The_Systems_of_Innovation_Approach_and_Innovation_Policy_An_Account_of_the_State_of_the_Art> [Žiūrėta 2022 09 15], psl. 3–8

²⁰ Michael Gibbons et al, *The New Production of Knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London: Sage Publications, 1994, psl. 5-13

²¹ Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff, „The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of university–industry–government relations“, *Research Policy*, 29, 2000, psl. 109–123

procesų aspektus. VPI dažniau taikomas reguliacinių politikų atveju (pavyzdžiui, aplinkosaugos srityje), o BV/VV tokios politikos atveju, kur svarbesni lėšų skyrimo ir perskirstymo klausimai.²²

VPI pasižymi dviem horizontalios politikos bruožais – dviejų sektorių tarpusavio priklausomybės sukūrimas ir koordinavimas (pavyzdžiui, vienai politikos posistemai svarbių tikslų iškėlimas kitoje politikos posistemyje) bei politikos instrumentų, kurie yra skirti politikos integracijai, sukūrimas (pavyzdžiui, privalomų procedūrų įteisinimas priimant sprendimus posistemėse).²³

Dėl savo universalumo šiame darbe naudojamas Candel ir Biesbroek politikos integracijos pagrindas (toliau – PIP), kuriuo remiantis bandoma apjungti aukščiau aprašytas ir kitus teorinius požiūrius į horizontalią viešąją politiką, siekiant išgryninti bendrą ir holistinę politikos integracijos teoriją. Candel ir Biesbroek PIP siūlomo pagrindo pridėtinė vertė ta, kad jame pasiūlomas universalus modelis, leidžiantis vertinti horizontalios politikos integracijos laipsnį, siūlomos dvi hipotezės, galinčios paaiškinti skirtingų politikos integracijos dimensijų sąveiką ir dinamika.²⁴

Atsižvelgiant į darbo tikslą paaiškinti XVII Vyriausybės prioriteto, Inovacijų reformos, sėkmės priežastis, darbe naudojamas palaikymo koalicijų pagrindas kaip viešosios politikos sprendimus modeliuojantis pagrindas. Nuo 1950-ųjų, kai atsirado pirmieji viešosios politikos tyrimai, sukurtos viešosios politikos veikimą nagrinėjančios teorijos keitėsi ir tobulėjo. Atsižvelgiant į viešosios politikos kompleksiskumą, kyla poreikis padėti solidų teorinį pagrindą, kuris leistų supaprastinti realybę, išgryninti koncepcijas ir apibrėžti sąveikos mechanizmus tarp skirtingų koncepcijų. Didžioji dalis ankstyvųjų JAV viešosios politikos tyrimų priėjo pesimistines išvadas dėl politinės valdžios gebėjimų efektyviai įgyvendinti savo politines programas – tai yra „iš viršaus į apačią“ požiūris į viešąją politiką; nustatyta, kad viešosios politikos reformų įgyvendinimas ir išsikeltų tikslų pasiekimas yra veikiau išimtis, o ne taisyklė. Antros kartos tyrimai pasižymėjo labiau analitiniu ir lyginamuoju požiūriu, bandydami paaiškinti skirtingą politinių tikslų įgyvendinimo sėkmės laipsnį. Požiūris, kad viešąją politiką reikėtų nagrinėti iš viršaus į apačią buvo išlaikytas ir šiame darbe, t.y., analizė pradedama nuo viešosios politikos sprendimo, tuomet analizuojami jo įgyvendinimas ir padariniai.²⁵

1970-aisiais atsirado alternatyvus požiūris, kaip analizės pradžią akcentuojantis ne politinių programų įgyvendinimą, bet suinteresuotų pusių, valdininkų ir kitų grupių interesus, galimai siekiant sau palankios viešosios politikos vykdymo arba trikdančios nepalankios viešosios politikos įgyvendinimą – taip atsirado požiūris „iš apačios į viršų“. Šiuo požiūriu paremti tyrimai parodė, kad

²² Philipp Trein et al., „The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review“, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21 (4), 2019. psl. 332-349, psl. 3-7

²³ Ten pat, psl. 3-7

²⁴ Jeroen J. L. Candel, Robbert Biesbroek, „Toward a processual understanding of policy integration“, *Policy Sciences*, 49, 2016, psl. 211-231, psl. 215

²⁵ Christopher M. Weible, Paul A. Sabatier (sud.), „Theories of the Policy Process“, 4 leid. 2017, psl. 170-180

tam tikrais praktikoje užfiksuotais atvejais lokalūs veikėjai kartais sėkmingai nukreipdavo viešąją politiką sau palankia linkme.²⁶

Nors teorinis konfliktas tarp „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“ teorijų iki šiol nėra iki galo išspręstas ir egzistuoja daug kitų teorinių požiūrių į viešosios politikos įgyvendinimo procesą, C. Weible ir P. Sabatier savo knygoje išskiria 7 brandžiausias viešosios politikos teorijas. Viena iš šių teorijų – PKP, sukurtas 1980-ais metais. PKP sukūrimui įtaką darė mokslo filosofijos diskusija tarp I. Lakatos, K. Popper, T. Kuhn, o galiausiai PKP tapo viena dažniausiai naudojamų viešosios politikos teorijų. PKP buvo kuriamas siekiant išspręsti 4 egzistavusias viešosios politikos teorijos problemas. Pirmiausiai buvo siekiama įveikti stadijų euristikos apribojimus, antra – atsižvelgti į ideologinius skirtumus ir viešosios politikos konfliktus, trečia – sukurti teorinį pagrindą, kuris leistų suvokti viešosios politikos raidą per laiką, atsisakant siauro požiūrio į valstybės institucijas, ketvirta – įtraukti į analizę techninės ir mokslinės informacijos poveikį. PKP sintezuoja ankstesnes „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ teorijas, leidžia nagrinėti viešosios politikos posistemėse vykstančius procesus, neapsiribojant formaliomis institucijomis ir politiniais ciklais. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe bus remiamasi PKP, aiškinant viešosios politikos raidą inovacijų politikos posistemėje.²⁷

Darbe naudojamas Nakrošis et al modifikuotas PKP, apjungiantis kitas viešosios politikos teorijas ir pritaikytas Lietuvos Vyriausybių prioritetų sėkmės sąlygų vertinimui. Pagrindinis šio darbo skirtumas nuo Nakrošis et al modifikuoto PKP – tai, kad pagrindinis dėmesys yra skiriamas horizontalios politikos įgyvendinimo problematikai, yra pasitelkiamos PIP įžvalgos dėl horizontalios viešosios politikos (politikos integracijos). Formuluojuojant teorinį darbo pagrindą (žr. 1.2.6. skyrių) yra atsižvelgiama tiek į PKP, tiek į PIP teorines įžvalgas, kurios gali lemti Vyriausybės prioriteto įgyvendinimo sėkmę horizontalios politikos atveju.

1.2. Teorinis pagrindas

Skyriuje pristatomos atskiros teorijos, kuriomis remiamasi šiame darbe. Tyrime naudojamos inovacijų ekosistemų veikimą modeliuojančios teorijos, palaikymo koalicijų pagrindas, tinklaveikos ir horizontalios viešosios politikos teorijos, viešosios politikos intervencijų teorijos ir viešosios politikos sėkmės teorijos. Skirtingos teorijos yra derinamos bendram teoriniam pagrindui padėti, kuris naudojamas hipotezėms išskelti.

1.2.1. Viešosios politikos reformos sėkmės vertinimo teorija

Vertinant Inovacijų reformos sėkmę taikomas Marsh ir McConnell pagrindas, kuris skirsto viešosios politikos sėkmę į tris skirtingas kategorijas:²⁸

²⁶ Paul Sabatier, Daniel Mazmanian, „The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives“, *Policy Analysis*, 5 (4), 1979, psl. 481-504, psl. 2-10

²⁷ Ten pat, psl. 19-26

²⁸ David Marsh, Allan McConnell, „Towards a Framework for Establishing Policy Success“, *Public Administration*, 88 (2), psl. 564-583 psl. 571

- proceso sėkmė – ar reformos procesas atitiko teisinius reikalavimus, ar procesas buvo sklandus ir atviras;
- programinė sėkmė – ar reforma pasiekė užsibrėžtus tikslus;
- politinė sėkmė – ar reforma buvo populiari, ar atnešė naudos suinteresuotoms pusėms.

Lietuvos kontekste Nakrošis et al tokiu būdu apibrėžia šias sėkmės kategorijas:²⁹

- vertinant proceso sėkmę analizuojama, ar buvo laikomasi teisinių ir konstitucinių reikalavimų, ar procesas buvo skaidrus, atviras ir prieinamas suinteresuotoms pusėms, ar buvo priimti reikalingi teisės aktai, ar suinteresuotų grupių atstovai sutarė dėl veiklos prioritetų;
- vertinant programinę sėkmę analizuojama, ar buvo pasiekti iškelti uždaviniai ir pasiekti rezultato rodikliai;
- vertinant politinę sėkmę analizuojama, ar formuota politika buvo populiari visuomenėje, ar politika padėjo reformą vykdytusiems politikams būti perrinktiems, ar už politiką atsakingas ministras buvo populiarus palyginus su kitais ministrais.

Toks politikos sėkmės operacionalizavimas suformuoja sąlygas visapusiškai įvertinti viešosios politikos reformos sėkmę.

1.2.2. Inovacijų ekosistema ir inovacijų politika

Inovacijų ekosistemas apibrėžiančios teorijos pabrėžia tinklaveikos, spontaniško bendradarbiavimo, kūrybinius inovacijų plėtros bruožų svarbą, įgyvendinant atitinkamą politiką. Sąveikaudamos inovacijų ekosistemos dalyvių grupės (mokslas, verslas, valstybės institucijos) sukuria pridėtinę vertę, kurios negalėtų sukurti veikdami atskirai. Norint skatinti inovacijas, reikia šalinti bendradarbiavimo barjerus (kokie jie bebūtų) ir diegti bendradarbiavimą skatinančias viešosios politikos priemones.³⁰

Boekholt pabrėžia, kad istorinėje perspektyvoje skirtingu metu egzistavo skirtingi viešosios politikos tipai, kurie atspindėjo skirtingus žinių konversijos į inovacijas etapus. Pabrėžtina, kad šie viešosios politikos tipai dažnai persidengia, jų ribos nėra griežtai ir aiškiai nustatytos. Išskiriami šie politikos tipai (nors pabrėžtina, kad, priklausomai nuo laikotarpio ir nacionalinio politinio konteksto sąvokos, jie gali skirtis):³¹

²⁹ Vitalis Nakrošis et al, psl. 15

³⁰ Charles Edquist, *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*, ResearchGate, <https://www.researchgate.net/publication/228823918_The_Systems_of_Innovation_Approach_and_Innovation_Policy_An_Account_of_the_State_of_the_Art> [Žiūrėta 2022 09 15], psl. 3–8; Michael Gibbons et al, *The New Production of Knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London: Sage Publications, 1994, psl. 5-13; Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff, „The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of university–industry–government relations“, *Research Policy*, 29, 2000, psl. 109–123

³¹ Patries Boekholt, „The Evolution of Innovation Paradigms and their Influence on Research, Technological Development and Innovation Policy Instruments“, kn. *The Theory and Practice of Innovation Policy*, sud. Ruud E. Smits et al, 2012, psl. 2

- mokslo politika – liečia viešojo sektoriau mokslinę veiklą (universitetai, mokslinių tyrimų įstaigos ir t.t.) ir jo platesnį kontekstą;
- tyrimų politika – taip pat įtraukia ir privataus sektoriaus tyrimų veiklą;
- technologijų politika – siekia technologinio progreso bei organizacinių ir netechnologinių pokyčių;
- inovacijų politika – liečia žinių konversijos į produktą sritį.

Europos valstybės įprastai atskiria viešojo sektoriaus mokslo politiką nuo privataus sektoriaus technologijų ir inovacijų politikos, už pirmą politiką atsakinga švietimo ir mokslo srityse veikianti ministerija, už antrą politiką – ekonomikos srityje veikianti ministerija. Bendrai šios politikos vadinamos MTEPI (angl. *Research, Technological Development, and Innovation*).³² Toks pasiskirstymas egzistuoja ir Lietuvoje.

Klasikinis, tiesinis modelis numato, kad ekonominę pažangą lemia mokslinė pažanga (priežastinis mechanizmas buvo įsivaizduojamas kaip tiesioginė mokslinės pažangos konversijos į ekonominę pažangą). Priežastis, kodėl įmonės pačios savaime neinvestuoja į mokslinę pažangą – teigiami tokios veiklos eksternalitetai. Problema sprendžiama skiriant valstybės paramą MTEP (angl. *Research and development*, liet. moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra) veiklą vykdantiems subjektams – šie argumentai naudojami inovacijų politikos įgyvendinimui ir XXI a. (žr. 1.2.3. skyrių).³³

Pirmoji MTEPI politikos karta buvo nukreipta pirmiausiai į tai, kad viešosios mokslo įstaigos vykdytų pakankamai aukštos kokybės mokslinių tyrimų, kas užtikrintų reikiamą skaičių aukštos kvalifikacijos specialistų.³⁴ Daugelyje valstybių kaip papildoma priemonė buvo organizuojamos į tikslą orientuotų tyrimų programos kai kuriose strategiškai valstybiniu mastu svarbiose srityse (gynyba, energija, kompiuterinė technika ir pan.).³⁵

Tokios politikos pavyzdžiu gali būti XX a. antros pusės Švediškas modelis: jis apibrėžia inovacijų politikos tipą, kuomet valstybės, verslas ir profesinės sąjungos glaudžiai bendradarbiauja, siekiant pažangos technologinių inovacijų būdu. Iš vienos pusės, buvo akcentuojama universitetų investicijų į MTEP prioritetinėse srityse svarba, iš kitos pusės – buvo siekiama įtraukti pažangias įmones į technologiškai intensyvius valstybės projektus.³⁶

Pirmos kartos modeliai pernelyg fokusavosi į inovacijų ekosistemos pasiūlą (mokslinius tyrimus) ir per mažai – į inovacijų paklausą (inovatyvūs produktai). Taigi, prasidėjo bandymai į

³² Ten pat, psl. 2

³³ Fagerberg, psl. 4–5

³⁴ Ten pat, psl. 3

³⁵ Boekholt, „The Evolution of Innovation Paradigms and their Influence on Research, Technological Development and Innovation Policy Instruments“, psl. 5

³⁶ Fagerberg, psl. 4

inovacijų politiką integruoti į paklausą (vartotojo poreikius) orientuotus politikos instrumentus, pavyzdžiui, prioritetų nustatymą viešųjų pirkimų sistemoje.³⁷

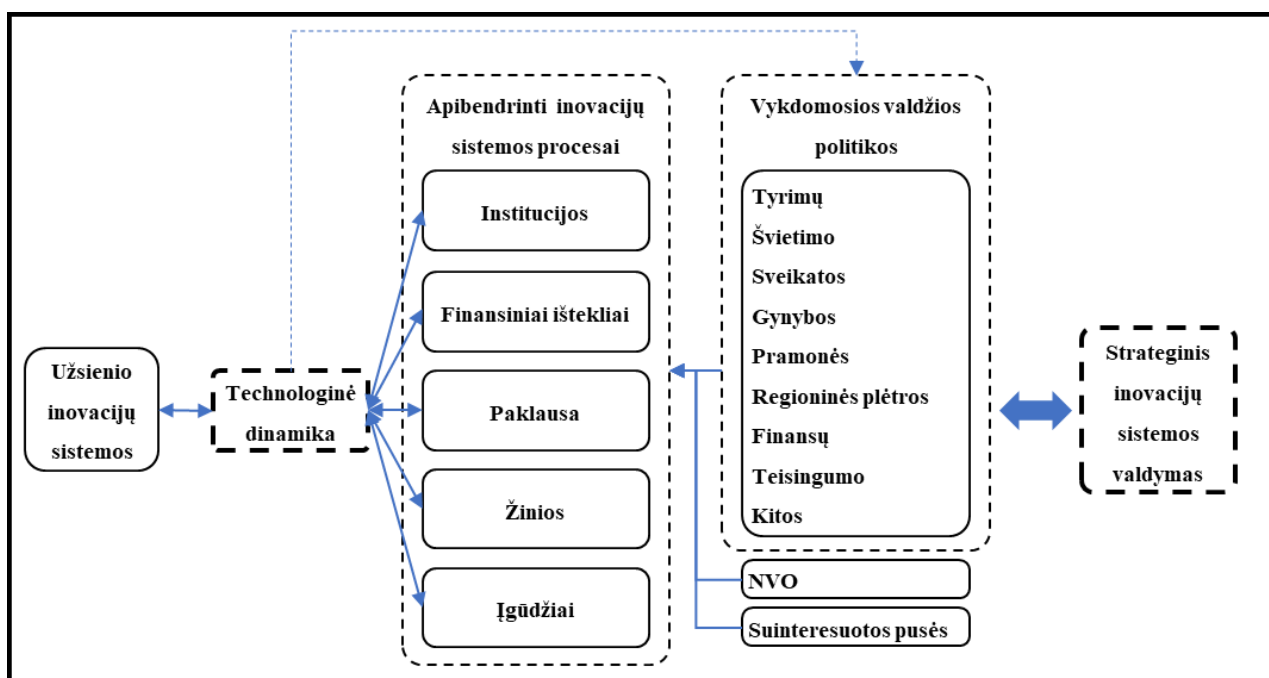
Priešingai nei XX a. antros pusės Švedišką modelį, šiuolaikinį Suomišką modelį galima išskirti kaip vieną iš holistinio požiūrio į inovacijų politiką pirmųjų atvejų. Suomijoje modelis remiasi C. Freeman Nacionalinių inovacijų sistemų koncepcija, o pagrindinė tokio modelio institucija – Suomijos Mokslo ir technologijų politikos taryba (vėliau taryba pervadinta į Tyrimų ir inovacijų tarybą). Taryboje, kuriai pirmininkauja Ministras pirmininkas, renkasi ir reguliariai susitinka visi suinteresuotų ministerijų, visuomenės, verslo ir mokslo atstovai, derindami politiką inovacijų, technologijų ir tyrimų srityse. Taryba yra Vyriausybės patariamoji ir koordinuojanti institucija.³⁸ Pažymėtina, kad atitinkama institucija egzistuoja ir Lietuvoje (MTIT – mokslo, technologijų ir inovacijų taryba), nors jos veiklos rezultatai yra vertinami skeptiškai visų nuomonę turėjusių respondentų (žr. Dėstymo dalį).

Atitinkamai, Fagerberg formuluoja Strateginio inovacijų sistemos valdymo (toliau – SISV) koncepciją: vykdančiosios valdžios institucijos gali daryti įtaką atitinkamiems apibendrintiems inovacijų sistemos procesams, šių procesų rezultatas – technologinė dinamika (inovacijos ir technologijų sklaida ir panaudojimas). Todėl siekiant veiksmingai paveikti inovacijų ekosistemos rezultatus, reikalingas koordinuotas skirtingų vykdančiosios valdžios institucijų veikimas, gerinant savo srities politikos vykdymą (žr. paveikslą toliau).³⁹

³⁷ Boekholt, „The Evolution of Innovation Paradigms and their Influence on Research, Technological Development and Innovation Policy Instruments“, psl. 5

³⁸ Fagerberg, psl. 13

³⁹ Ten pat, psl. 13



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Fagerberg 2017

Autorius taip įvardija šiuos apibendrintus inovacijų sistemos procesus:⁴⁰

- **Institucijos:** teisinės normos ir įstatymai, kurie daro įtaką technologinei dinamikai, pavyzdžiui, intelektinės nuosavybės teisių reguliacija, teisinė aplinka verslui ir kita;
- **Finansiniai ištekliai:** inovacijoms yra būtinos investicijos, dėl investicijų į inovacijas aukšto rizikos ir neapibrėžtumo laipsnio inovacijas kuriantys subjektai gali neturėti galimybės užsitikrinti finansavimą iš rinkos. Todėl mokestinės paskatos / lengvatos, garantinės paskolos ir kiti finansiniai mechanizmai arba tiesioginės subsidijos yra svarbios inovacijų kūrimui;
- **Paklausa:** valdžios institucijos gali formuoti papildomą paklausą inovatyviems produktams arba sprendimams per specialiąsias sąlygas viešųjų pirkimų sistemoje (pirmenybės teikimas inovatyviems produktams, ikiprekybiniai pirkimai);
- **Žinios:** inovacijoms kurti / vystyti reikalingos specifinės žinios, kurias gali generuoti arba perduoti mokslo ir studijų institucijos, tokios kaip universitetai;
- **Igūdžiai:** inovacijos reikalauja profesionaliai paruoštos darbo jėgos, todėl švietimo sistema turėtų būti pasiruošusi užtikrinti reikiamą kvalifikaciją būsimai darbo jėgai.

Apibendrinant inovacijų ekosistemos ir politikos teorijas, pabrėžtinai inovacijų politikos horizontalumas (skirtingų ministerijų valdymo sričių įsitraukimas bendram tikslui pasiekti). Pagrindinės ministerijos šiame procese (taikant Lietuvos viešojo valdymo sričių suskirstymą) – EIM

⁴⁰ Fagerberg, psl. 13-15

bei ŠMSM. Šios ministerijos yra atsakingos (pilnai arba dalinai) už visus aukščiau išvardintus 5 apibendrintus inovacijų ekosistemos procesus.

1.2.3. Viešosios politikos intervencijų teorija ir inovacijų politika

Valstybės intervencijų sritį nagrinėjančias teorijas galima išskirti į dvi grupes: a) tos, kurios nagrinėja, kada intervencija yra tinkama arba reikalinga ir b) tos, kurios nagrinėja valstybės intervencijos sėkmės (tikslų pasiekimo) sąlygas.

Rinkos ekonomikos modelis yra paremtas prielaida, kad racionalių veikėjų, siekiančių maksimizuoti naudą ir sumažinti patiriamas sąnaudas, veiksmų suma leidžia užtikrinti racionalų resursų pasiskirstymą, kuriant ir diegiant inovacijas (plačiai suvokiant šią sąvoką) didinti bendrą produktyvumą, tokiu būdu užtikrinant ir ilgalaikėje perspektyvoje nuolat plečiant visuomenės bendrą gerovę. Tokioje sistemoje valstybės intervencijos būtų mažų mažiausiai perteklinės, tačiau tikrovėje rinkos ekonomikos modelis neveikia tobulai. Todėl egzistuoja du pagrindiniai atvejai (egzistuoja ir daugybė kitų atvejų, kai valstybės intervencijos gali būti vykdomos siekiant socialinių, politinių, teisingumo tikslų), kai valstybės intervencijos gali padidinti bendrą gerovę, tai a) prekės ir paslaugos, kurių rinka negali efektyviai teikti ir b) atvejai, kai valstybės intervencijos yra būtinos dėl neigiamų arba teigiamų eksternalitetų.⁴¹

Pirmuoju atveju intervencijos reikalingos, jeigu a) nėra galimybės apriboti prekės arba paslaugos vartojimą tiems, kurie nemokėjo už paslaugą arba prekę ir b) vieno žmogaus prekės arba paslaugos vartojimas iš esmės nesumažina galimybės kitam žmogui naudotis šia preke arba paslauga. Atitinkančios šiuos kriterijus prekės ir paslaugos, pavyzdžiui, krašto apsauga, laikomos viešosiomis, t.y. jų teikimas per rinkos mechanizmus lems nepakankamą arba perteklinę pasiūlą: pavyzdžiui, valstybės intervencijos inovacijų ekosistemų atveju nėra būtinos, nes santykiai tarp inovacijų ekosistemos dalyvių ir kuriami inovatyvūs produktai gali būti apriboti nuo vartojimo (pavyzdžiui, intelektualinės nuosavybės atveju per patentų sistemą) bei vienos žmogaus prekės arba paslaugos vartojimas sumažina galimybes kitam žmogui naudotis preke arba paslauga (pavyzdžiui, inovatyvių produktų atveju). Tačiau valstybės intervencija inovacijų ekosistemų atveju remiasi kitu valstybės intervencijos pagrindimu – teigiamų ir neigiamų eksternalitetų valdymu.⁴²

Antruoju atveju intervencijos reikalingos, jeigu a) rinkos veikėjas gali išvengti dalies sąnaudų jas eksternalizuodamas (pavyzdžiui, nekompensuodamas gamybos procesų metu sukuriamos taršos) arba b) rinkos veikėjai negali internalizuoti sukuriamos naudos (pavyzdžiui, kokybiškas aukštasis išsilavinimas kuria papildomą pridėtinę vertę visuomenei, kurios negali internalizuoti aukštojo mokslo įstaigos). Pirmuoju atveju dėl sąnaudų eksternalizavimo susiformuos perteklinė pasiūla, naudos eksternalizavimo atveju susiformuos nepakankama pasiūla. Inovacijų ekosistemos atveju jos

⁴¹ Stiglitz J. E., Rosengard J. K. *Economics of the Public Sector*, 4 leid. 2015, psl. 101–105

⁴² Ten pat, psl. 101-105

dalyviai negali pilnai internalizuoti jų sukuriamos naudos, nes jų tarpusavio bendradarbiavimo rezultatas sukuria itin didelę naudą visai visuomenei. Būtent todėl valstybės intervencijos inovacijų ekosistemų atveju yra reikalingos bei turėtų būti nukreiptos į bendradarbiavimo tarp inovacijų ekosistemos dalyvių skatinimą.⁴³

Nagrinėjant valstybės intervencijos sėkmės sąlygas, galima išskirti dvi klasikinės teorijų grupes – „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“. Toliau darbe pristatomas PKP yra šių teorijų sintezė (PKP nesiūlo alternatyvos „iš apačios žemyn“ ir „iš viršaus į apačią“, tačiau derina šias teorijas, abiejų jų priežastinius mechanizmus apjungdama viename teoriniame pagrinde).⁴⁴

Klasikinė „iš viršaus į apačią“ teorija aprašo valstybės intervencijai reikalingas sąlygas, darydama prielaidą, kad valstybės biurokratinis aparatas yra politinių sprendimų vykdytojas, neturintis kitokių interesų. Remiantis šios teorijos taikymu P. A. Sabatier ir D. Mazmanian suformulavo sėkmės sąlygas (kokios sąlygos yra reikalingos, norint, kad politiniai sprendimai būtų sėkmingai įgyvendinti?).⁴⁵

- a) Aiškūs ir nuoseklūs tikslai. Aiškūs ir nuoseklūs tikslai leidžia užtikrinti teisiškai įpareigojantį reformos pagrindą bei teisinį legitimumą.
- b) Aiški priežastinė (intervencijos) teorija. Be pagrįstos (teisingos) ir aiškios priežastinės (intervencijos) teorijos negalima tikėtis, kad politikos rezultatai bus pasiekti (nebent per atsitiktinumą). Norint pasiekti politinius tikslus (norimus viešosios politikos rezultatus ir poveikį) reikia parinkti veiksmingas priemones – o tai įmanoma tik suprantant priežastinius mechanizmus.
- c) Tikslingas teisinio įgyvendinimo proceso apipavidalinimas, siekiant atsakingų valdininkų ir tikslinių grupių paklusnumo. Norint užtikrinti, kad atsakingi valdininkai ir tikslinės grupės nesipriešins viešajai politikai (o geriausiu atveju – palaikys ją), reikia užtikrinti veiksmingą paskatų ir baudų sistemą. Priešingu atveju, viešosios politikos sėkmė priklausys nuo atsakingų valdininkų ir tikslinių grupių geranoriškumo.
- d) Aukštas (arba priimtinas) įgyvendinančių valdininkų įgūdžių ir kompetencijų lygis. Viešosios politikos įgyvendinimas galimas tik su sąlyga, kad atsakingų valdininkų įgūdžiai ir kompetencija yra pakankami reformos įgyvendinimui. Priešingu atveju, net atsakingiems valdininkams norint užtikrinti politinių tikslų pasiekimą, jie negalės to padaryti.

⁴³ Stiglitz, Rosengard, psl. 129–133

⁴⁴ Vitalis Nakrošis et al, psl. 11

⁴⁵ Paul A. Sabatier, „Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis“, *Journal of Public Policy*, 6(1), 1986, psl. 21–48, psl. psl. 25–28

- e) Suinteresuotų pusių ir politinių jėgų palaikymas. Atsižvelgiant į tai, kad politinių tikslų įgyvendinimas gali būti ilgas procesas, palaikymas iš suinteresuotų pusių ir politinių jėgų yra būtinas viso proceso metu.
- f) Išorinės socioekonominės sąlygos yra stabilios ir nekenkia politiniam palaikymui arba priešastinės (intervencijos) teorijos tinkamumui. Atsižvelgiant į tai, kad socioekonominių sąlygų pasikeitimas gali daryti įtaką politiniam palaikymui ir priešastinės (intervencijos) teorijos tinkamumui, socioekonominių sąlygų stabilumas yra būtinas viso proceso metu.

Nors visos aukščiau išvardintos sąlygos yra pakankamos, ne visos jos yra būtinos kiekvienu atveju. Pavyzdžiui, aiškūs ir nuoseklūs tikslai nebuvo būtina sąlyga visų sėkmingų viešosios politikos reformų atveju. Taip pat galima išskirti papildomus aspektus: vidutiniškai ambicingos viešosios politikos reformos (tos, kurios siūlo vidutiniškai drastiškus pokyčius palyginus su *status quo*) istoriškai pasižymėjo didesniu sėkmės laipsniu, palyginus su neambicingomis arba išskirtinai ambicingomis reformomis. Tačiau pagrindinė kritika šiam teoriniam pagrindui yra konceptualesnė – teorijos „iš viršaus į apačią“ blogai paaiškina viešosios politikos kaitą per ilgą laikotarpį (dešimtmetis arba daugiau). Tai susiję su tuo, kad teorija neatsižvelgia į viešosios politikos opozicijos atstovų interesus, strategijas ir politinį mokymąsi.⁴⁶

Yra laikoma, kad dėl inovacijų ekosistemoje egzistuojančių teigiamų eksternalitetų valstybės intervencija šioje srityje yra tikslinga. „Iš viršaus į apačią“ teorijos leidžia pagrįsti mintį, kad tinkamai įgyvendinama viešoji politika šioje srityje gali būti sėkminga. Tokios reformos sėkmės sąlygos egzistavo Lietuvoje XVII Vyriausybės atėjimo į valdžią metu: a) egzistavo politinis palaikymas tiek iš pozicijos, tiek iš opozicijos viešajai politikai (arba jos reformai), kuri tobulintų Lietuvos inovacijų ekosistemą, b) politinis palaikymas leidžia formuluoti aiškius ir nuoseklius tikslus, c) egzistuoja aiški priešastinė (intervencijų) teorija, kuria galima grįsti viešąją politiką (žr. 1.2.3. skyrių), d) socioekonominė situacija buvo stabili (nors vėliau socioekonominė situacija pasikeitė, tačiau panašu, kad socioekonominė situacija sulėtino XVII Vyriausybės pradėtą reformą, o ne pakenkė jai). Nepaisant šių palankių sąlygų, yra išlikusios dvi probleminės sąlygos, kurios būtų galėjusios daryti neigiamą įtaką valstybės intervencijai inovacijų politikos srityje a) santykinai žemi ES lygmeniu Lietuvos biurokratijos įgūdžiai ir kompetencijos⁴⁷, b) suinteresuotų pusių palaikymas arba jo trūkumas. Nors Lietuvos biurokratijos įgūdžių ir kompetencijų problema galėjo lemti nesėkmę įgyvendinant viešosios politikos reformą, šiame darbe yra nagrinėjamas klausimas dėl inovacijų politikos turinio, o ne praktinio įgyvendinimo rezultato, todėl ši sąlyga laikoma neesmine tyrimo

⁴⁶ Paul A. Sabatier, „Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis“, *Journal of Public Policy*, 6(1), 1986, psl. 21–48, psl. 29–30

⁴⁷ Rasa Bortkevičiūtė et al, *Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m.*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2021, psl. 208–213

klausimui. Suinteresuotų pusių palaikymo aiškinimas yra pagrindinė PKP pridėtinė vertė, todėl ji yra nagrinėjama toliau.

1.2.4. Horizontali viešoji politika ir tinklaveika

Šiame skyriuje pirmiausiai pristatoma literatūra, nagrinėjanti tinklaveiką kaip konceptą bendrąja prasme, o tuomet yra pristatoma horizontalios viešosios politikos pagrindas – PIP.

Tinklaveika svarbi Lietuvos inovacijų ekosistemų aiškinimui keliuose lygmenyse. Viena vertus, ji svarbi dėl to, kad būtent mikro lygmenyje vykstantys tinklaveikos procesai leidžia mokslo ir verslo atstovams bendradarbiauti (konkrečių mokslo ir verslo organizacijų atstovų bendradarbiavimas). Kita vertus, tinklaveika svarbi ir makro lygmenyje, nes sėkmingos inovacijų politikos formulavimui ir vykdymui reikalingas skirtingų valdžios institucijų bendradarbiavimas (pavyzdžiui EIM, ŠMSM bei jų pavaldžių / su jais susijusių institucijų bendradarbiavimas).

Lietuvos verslo ir mokslo bendradarbiavimą nagrinėjusi I. Budraitė pažymi, kad tarporganizacinį bendradarbiavimą aiškinančios teorijos dažniausiai yra nukreiptos į diadinius (porinius) įmonių ryšius (kas tinka, pavyzdžiui ŠMSM ir EIM bendradarbiavimo analizei), tačiau vis labiau populiarėja šių teorijų taikymas platesnio spektro ir nevienodos prigimties organizacijoms, pavyzdžiui, mokslo ir verslo sektorių organizacijų sąveikoms nagrinėti.⁴⁸ Skirtingos tinklaveikos ir bendradarbiavimo teorijos pateikia skirtingą tinklaveikos modelį, tačiau bendrai galima išskirti šiuos bendrus teorijų bruožus:⁴⁹

1. Bendradarbiavimas ir tinklaveika vystosi inkrementiškai. Kai kurios teorijos išskiria bendradarbiavimo etapus, kitos pabrėžia tęstinumą ir tinklaveikos cikliškumą.
2. Tinklaveika remiasi pasitikėjimo ugdymu bei jo formalizavimu.
3. Tinklaveika remiasi mokymusi ir įsitikinimų dėl vienas kito ugdymu.
4. Tinklaveikos egzistavimo sąlyga yra įsivaizdavimas dėl naudos iš bendradarbiavimo.

Taigi, tinklaveikos argumentai reikalauja, kad egzistuočių pasitikėjimas bei abipusis bendradarbiavimo noras ir / arba poreikis. Tinklaveika ir bendradarbiavimas vystosi inkrementiškai (priklausomai nuo teorinio modelio tai galima apibrėžti kaip etapus arba ciklus). Taip pat pažymėtina, kad tokie tinklaveikos aspektai kaip pasitikėjimas, mokymasis ir pasitikėjimo ugdymas yra riboto racionalumo modelio bruožai, t.y. tinklaveikos teorijos pabrėžia, kad veikėjų bendradarbiavimas gali nutrūkti arba neegzistuoti, net jeigu bendradarbiavimas reikštų abipusę naudą, kurios negalima pasiekti nebendradarbiaujant.

Aukščiau pristatyti tinklaveikos argumentai neprieštarauja Candel ir Biesbroek suformuluotam PIP. PIP iškeliami 4 principai. Pirma, vertinant viešosios politikos integraciją, vertinimas turėtų būti atliekamas pagal 4 atskiras dimensijas (VP (viešosios politikos) įrėminimo,

⁴⁸ Budraitė, psl. 11

⁴⁹ Ten pat, psl. 12–17

posistemių įsitraukimo, VP tikslų ir VP įrankių dimensijų). Toks išskyrimas analitiškai yra būtinas, nes šie politikos integracijos bruožai nebūtinai vystosi sinchroniškai – atskiros dimensijos gali judėti skirtingu greičiu arba net į skirtingas puses (atskirose dimensijose politikos integracijos lygis gali didėti, kai tuo metu kitose dimensijose politikos integracijos lygis gali mažėti).⁵⁰ Autoriai išskiria 3 pagrindines priežastys, dėl kurių politikos integracija nėra linijinis ir sinchronizuotas procesas:

- pirma, egzistuojantys VP elementai gali būti išskirtinai ir skirtingai atsparūs pokyčiams dėl priklausomybės nuo kelio;
- antra, dalį VP elementų pakeisti lengviau, nei kitus (pavyzdžiui, VP įrankius pakeisti lengviau, nei VP įrėminimą);
- trečia, vyriausybės arba organizacijos gali neturėti pakankamai resursų įvykdyti pokyčius iš esmės, todėl gali apsiriboti formaliais arba daliniais pokyčiais.

Dėl šių ir kitų priežasčių autoriai vertina, kad asinchronizacija politikos integracijos procesuose yra veikiau taisyklė, nei išimtis.⁵¹ Antras PIP principas – politikos integracijos teorija turėtų įvertinti tiek politikos integracijos laipsnio didėjimą, tiek mažėjimą. Trečias PIP principas – keturios dimensijos yra tarpusavio priklausomos. Remiantis trečiuoju PIP principu autoriai formuluoja dvi hipotezes:

- egzistuoja hierarchinis santykis tarp institucinių politikos integracijos dimensijų (VP įrėminimas ir posistemių įsitraukimas) ir kintamųjų, susijusių su konkrečiomis politikos priemonėmis ir tikslais (VP tikslai ir VP įrankiai);
- egzistuoja dialektinės sąveikos ryšis tarp skirtingų dimensijų (pavyzdžiui, veikėjų arba įsitraukusių institucijų pasikeitimas gali lemti VP įrėminimo pokytį).

Ketvirtas PIP principas – politikos integracija yra VP ir institucijų pokyčio procesas, kuriame svarbiausią vaidmenį atlieka veikėjai. Pagrindiniai veikėjų kaip nepriklausomo kintamojo mechanizmai yra a) mokymasis, b) koalicijų kūrimas, c) politikos lyderystė. Atsižvelgiant į keturis išplėtotus PIP principus, autoriai formuluoja tokį politikos integracijos apibrėžimą: veikėjų nulemtas (angl. *agency-driven*) daugialypis (angl. *multi-dimensional*) ir asinchroniškas viešosios politikos ir institucinių pokyčių procesas egzistuojančioje arba naujai kuriamoje valdysenos sistemoje, kuris lemia sistemos arba posistemio galimybes spręsti horizontalios viešosios politikos problemas daugiau arba mažiau holistiniu būdu.⁵²

⁵⁰ Candel, Biesbroek, psl. 215

⁵¹ Ten pat, psl. 215

⁵² Ten pat, psl. 216-217

1 lentelė. PIP skirtingos politikos integracijos dimensijos ir jų lygiai

Dimensija	Požymis	Mažiausias politikos integracijos lygis	Mažesnis politikos integracijos lygis	Aukštesnis politikos integracijos lygis	Aukščiausias politikos integracijos lygis
VP įrėminimas	Politikos posistemių narių įsitikinimai	Iššūkiai suprantami siaurąja prasme. Iššūkio horizontalus pobūdis nėra pripažįstamas ir problemos priskiriamos konkrečiai posistemei. Kitų posistemių pastangos nėra suprantamos kaip iššūkio valdysenos dalis. Nėra pastangų didinti integraciją	Egzistuoja suvokimas, kad vienos posistemės rezultatai daro įtaką kitai posistemei. Taip pat atsiranda eksternalitetų suvokimas ir siekis nedaryti žalos kitai posistemei. Nėra ženklų pastangų didinti integraciją	Didėja suvokimas, kad iššūkiai reikalauja horizontalaus sprendimo. Tai lemia, kad atsiranda suvokimas, kad iššūkio valdysena neturėtų būti apribota vienoje posistemyje. Atsiranda koordinacijos idėjos	Bendras suvokimas, kad problema neturėtų būti sprendžiama posistemyje, o bendrai visos valdysenos sistemai. Posistemės turėtų veikti remiantis bendra holistine prieiga, ypač kas liečia procedūrinius mechanizmus, kurie yra virš posistemių
	Posistemių įsitraukimas	Viena dominuojanti posistemė, kuri valdo iššūkį nepriklausomai. Formaliai jokia kita posistemė nėra įsitraukusi į valdymą (neįskaitant atvejus, kai tai daroma atsitiktinai)	Posistemės pripažįsta dominuojančios posistemės negebėjimą valdyti problemų ir eksternalitetų. Tai lemia, kad viena ar daugiau posistemių iškelia problemas	Suvokimas, kad iššūkis turi horizontalų pobūdį ir yra paplitęs. Todėl dvi ar daugiau posistemių įgauna formalius įsipareigojimus vykdyti politiką	Visos relevantiškos posistemės išvystė įsivaizdavimą dėl jų atsakomybių ribų analizuojamos politikos atžvilgiu. Įsitraukusių institucijų skaičius yra didesnis nei anksčiau, didėja alternatyvių posistemių skaičius, kurių įsitraukimo lygis mažesnis
VP tikslai	Sąveikų dažnumas	Sąveikos nevyksta	Nedažni informacijos apsikeitimai su dominuojančia posisteme	Labiau reguliarius ir formalizuoti apsikeitimai informacija, veiklos koordinacija galimai per specialiąsias institucijas sistemos lygmeniu	Dažnos sąveikos tarp formaliai įsitraukusių posistemių, taip pat egzistuoja nedažnos sąveikos su mažiau įsitraukusiomis posistemėmis
	Posistemių kiekis, kurie formaliai išsiekia problemą	Iššūkiai yra iškelti tik dominuojančioje posistemyje	Iššūkiai yra iškelti daugiau nei vienoje posistemyje	Iššūkiai yra iškelti papildomose posistemėse	Iššūkiai atsispindi visuose aktualiose posistemėse
VP įrankiai	VP nuoseklumas ir suderinamumas	Labai žemas nuoseklumo ir suderinamumo lygis. Galima tikėtis tokio rezultato, kai iššūkio horizontalus pobūdis nėra pripažįstamas arba kai posistemės yra autonomiškos tikslų nustatyme	Dėl didėjančio suvokimo apie iššūkio eksternalitetus ir bendrų nuogastavimų posistemės gali dalinai atsižvelgti į poreikį politikos nuoseklumui ir suderinamumui.	Koordinuoti sektoriniai tikslai, kurie yra vertinami atsižvelgiant į poreikį turėti nuoseklus ir suderinamus tikslus. Posistemės bando išvystyti sinergiją.	Bendri VP tikslai yra integruoti į posistemių strategijas
	Posistemių politikų, kurie turi atitinkamus įrankius, skaičius	Iššūkiams spręsti pasitelkiami tik dominuojančios posistemės politikos įrankiai (procedūriniai arba esminiai)	Dėl didėjančio suvokimo dėl iššūkio eksternalitetų viena ar daugiau papildomų posistemių savarankiškai pritaiko įrankius	Galima tolimesnė įrankių diversifikacija skirtingose posistemėse	Politikos įrankiai integruoti visuose aktualiose posistemėse
VP įrankiai	Sistemos lygmens procedūriniai įrankiai	Neegzistuoja sistemos lygmens procedūrinių įrankių	Egzistuoja kai kurie procedūriniai informacijos apsikeitimo įrankiai sistemos lygmenyje	Didėjantis skaičius sistemos lygmens procedūrinių įrankių, kurie padeda posistemėms kartu spręsti problemas	Didelis kiekis procedūrinių įrankių sistemos lygmenyje, taip pat gausu bendrų įrankių
	Nuoseklumas	Jokio nuoseklumo. Politikos įrankiai yra visiškai sektoriniai.	Posistemės suvokia įrankių nenuoseklumo problemas ir įvertina tai	Posistemės siekia kartu spręsti iššūkius keičiant ir koreguojant politikos įrankius. Įrankių nuoseklumas yra iškeliamas kaip tikslas	Posistemės iš naujo įvertina įrankių rinkinius, tai lemia nuoseklių ir horizontalių įrankių atsiradimą. Šie įrankiai skirti pasiekti bendrus tikslus

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Candel ir Biesbroek 2016

VP įrėminimas operacionalizuojamas kaip valdysenos sistemos narių įsitikinimai dėl egzistuojančios horizontalios problemos, pirmiausiai – ar posistemių nariai supranta, kad problema yra horizontali ir reikalauja bendro sprendimo (visų aktualių posistemių įsitraukimo).⁵³

Posistemių įsitraukimas operacionalizuojamas per dvi koncepcijas – posistemių, įsitraukusių į integruotos politikos valdymą, kiekis (kuo didesnis įsitraukusių posistemių kiekis, tuo didesnė politikos integracija šioje dimensijoje), ir sąveikų tarp posistemių dažnumas ir formalumas (kuo dažnesnės sąveikos tarp posistemių ir kuo šios sąveikos yra labiau formalizuotos, tuo didesnė politikos integracija šioje dimensijoje).⁵⁴

VP tikslai operacionalizuojami per dvi koncepcijas – posistemių kiekis, kurių tikslai apima ir nurodo integruotos politikos problemos sprendimą kaip vieną iš savo tikslų (kuo daugiau posistemių, kuriuose iškeliami integruotos politikos tikslai, tuo didesnis politikos integracijos lygis šioje dimensijoje), ir tikslų nuoseklumas ir suderinamumas (kuo nuoseklesni ir labiau suderinami tikslai, susiję su integruota politika, tuo didesnis politikos integracijos lygis šioje dimensijoje).⁵⁵

VP įrankiai operacionalizuojami per tris koncepcijas – a) posistemių, kuriuose yra taikomi viešosios politikos įrankiai, susiję su integruota politika, kiekis (kuo daugiau tokių posistemių, tuo didesnis politikos integracijos laipsnis šioje dimensijoje), b) procedūrinių įrankių kiekis sistemos lygmenyje (kuo daugiau procedūrinių įrankių yra sistemos lygmenyje, tuo didesnė politikos integracija šioje dimensijoje), c) skirtingose posistemėse taikomų įrankių nuoseklumas (kuo didesnis nuoseklumo tarp skirtingų posistemių įrankių laipsnis, tuo didesnis politikos integracijos lygis šioje dimensijoje).⁵⁶

Apibendrinant, PIP pateikia keturias dimensijas horizontalios politikos integracijos lygio vertinimui ir dvi hipotezes, paaiškinančias santykius tarp skirtingų dimensijų. Iš vienos pusės, politikos integracijos procesas apibūdinamas kaip veikėjų nulemtas procesas, todėl veikėjų įsitikinimai dėl skirtingų posistemių integracijos poreikio turėtų daryti įtaką kitoms dimensijoms. Iš kitos pusės, sėkmingų politikos integracijos pavyzdžių egzistavimas padidina tikimybę, kad posistemių veikėjų įsitikinimai pasikeis didesnės politikos integracijos link. Svarbu pabrėžti, kad politikos integracija yra nuolatinis procesas. Proceso metu gali vykti tiek politikos integracija, tiek politikos dezintegracija. Šis procesas gali skirtis skirtingose dimensijose.

1.2.5. Palaikymo koalicijų pagrindas

Šiame darbe remiamasi šiomis teorinėmis priegomis: PKP teoriniu pagrindu, atsižvelgiant į Lietuvos specifiką – Vitalis Nakrošis et al monografijoje „Kada reformos virsta pokyčiais?“ išplėta

⁵³ Candel, Biesbroek, psl. 215-220

⁵⁴ Ten pat, psl. 215-220

⁵⁵ Ten pat, psl. 215-220

⁵⁶ Ten pat, psl. 215-220

PKP versija (PKP papildyta išvalgomis iš pertraukiamos pusiausvyros, viešosios politikos tinklų, lyderystės, veiklos valdymo ir viešosios politikos sėkmės teorijū).⁵⁷

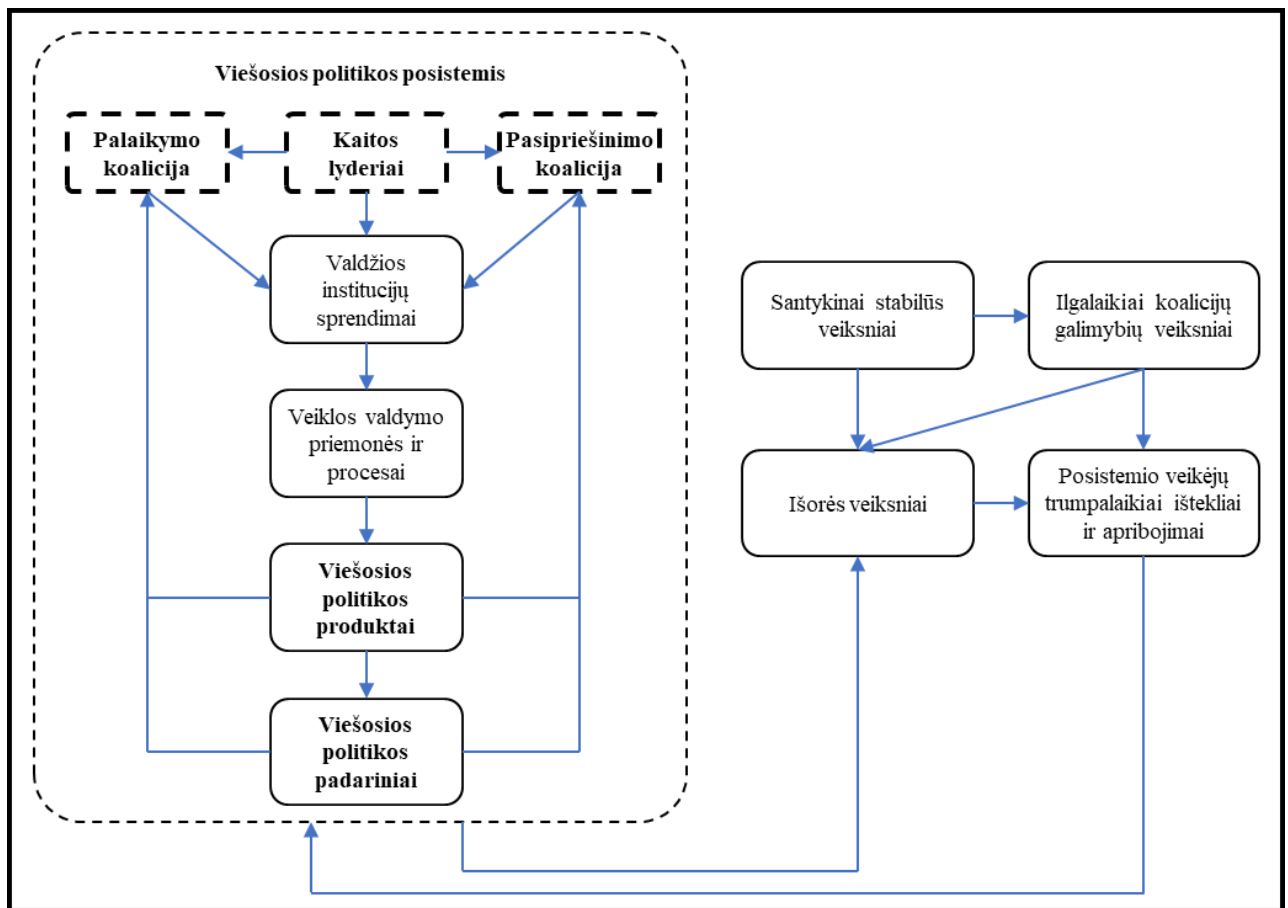
Taikant PKP, išskiriamas analizės objektas – viešosios politikos posistemė (šiam darbe – inovacijų politikos posistemė). Viešosios politikos posistemė, kurioms būdingi tam tikri viešosios politikos klausimai ir juos sprendžiantys veikėjai, visuma sudaro bendrą politinę ar viešosios politikos sistemą.⁵⁸ Pažymėtina, kad dėl šio darbo specifikos, posistemės sąvoka yra taikoma tiek ŠMSM ir EIM valdymo sritims apibrėžti (t. y. apibrėžti valdymo sritis, kurios nebūtinai yra tiesiogiai susijusios su inovacijų politika), tiek inovacijų politikos posistemėi apibrėžti.

Viešosios politikos posistemėse veikia palaikymo arba pasipriešinimo koalicijos, kurias sudaro skirtingi veikėjai iš valstybinio, viešojo ir privataus sektoriaus. Šie veikėjai yra suinteresuoti viešosios politikos kaita arba *status quo*. Kitaip tariant, koalicijose veikiantys veikėjai siekia paveikti viešosios politikos sprendimus taip, kad jie labiau atitiktų jų įsitikinimus, o siekdami šio tikslo, veikėjai sąveikauja tarpusavyje. Remiantis PKP, veikėjų normatyviniai ir priežastiniai įsitikinimai yra svarbesni nei jų institucinė priklausomybė. Mokslinė ir techninė informacija taip pat yra svarbi priimant viešosios politikos sprendimus. Pažymėtina, kad, taikant PKP, rekomenduojama analizuoti mažiausiai 10 metų laikotarpį, nes, remiantis šiuo teoriniu pagrindu, pokyčiai vyksta palaipsniui, o kontekstas ir aplinka svarbūs viešosios politikos procesui.⁵⁹

⁵⁷ Vitalis Nakrošis et al, psl. 24

⁵⁸ Ten pat, psl. 19

⁵⁹ Ten pat, psl. 20



2 paveikslas. Pagrindinių veiksnių sąveikos schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Vitalis Nakrošis et al (sud.), *Kada reformos vyksta pokyčiais?*

Galima išskirti išorinius, tarpinius ir vidinius veiksnius. Nakrošis et al knygoje remiantis šiais veiksniais yra suformuluojamos 8 hipotezės, kurios gali paaiškinti politikos sėkmę / nesėkmę.

Išorės veiksniais laikytini tiek santykinai stabilūs veiksniai, tiek netikėti veiksniai, kurie riboja arba įgalina pokyčių realizavimą. Išorės netikėtais veiksniais analizuojamu laikotarpiu gali būti laikomi Covid–19 krizės sukelti sukrėtimai. Santykinai stabiliais išorės veiksniais PKP išskiriami: 1) pagrindiniai probleminės srities (viešosios politikos posistemio) požymiai; 2) gamtos išteklių pasiskirstymas; 3) esminės sociokultūrinės vertybės ir socialinė struktūra ir 4) konstitucinė sandara ir esminiai jos principai. XVII Vyriausybės pradėtos inovacijų reformos įgyvendinimo pradžioje Lietuvoje nebuvo fiksuojama ekonominių, politinių, socialinių krizių iki kol 2020 m. pradžioje prasidėjo Covid–19 pandemija, sukėlusį krizę (iš pradžių socialinę ir politinę, vėliau – ekonominę). Iš santykinai stabilių veiksnių galima išskirti pagrindinius viešosios politikos posistemio požymius – inovacijų politiką vykdo dvi ministerijos (ŠMSM ir EIM), kurių santykiai ilgą laiką išliko problematiški.⁶⁰

⁶⁰ Vitalis Nakrošis et al, psl. 25–28

Analizuojama teorinė prieiga nurodo, jog egzistuoja du pagrindiniai tarpiniai veiksniai – sutarimo laipsnis ir politinis dėmesys. Pagal palaikymo koalicijų pagrindą išorės veiksmų įtaka priklauso nuo sutarimo, kurio reikia esminei viešosios politikos kaitai pasiekti, laipsnio. Politinio dėmesio neišlaikymas mažina tikimybę, kad reforma bus įgyvendinta tinkamai.⁶¹

Netinkamai suformuluota reforma, kai pati reformos koncepcija, jos principai trukdo jos įgyvendinimą, gali lemti tai, kad ji negalės būti tinkamai įgyvendinta arba, galiausiai ją įgyvendinus, ji nepasieks keltų tikslų. Keliamas viešosios politikos pokyčio rezultatas taip pat gali būti per daug ambicingas. Drastiški pokyčiai lemia, kad reforma palies platų suinteresuotų grupių ratą, o tai sustiprins besipriešinančią koaliciją (į jos veiklą įsitrauks daugiau narių). Tai didina tikimybę, kad reforma nebus įgyvendinta.⁶²

Atsižvelgiant į PKP veikėjų riboto racionalumo prielaidą egzistuoja „demonizavimo“ hipotezė. Ši hipotezė teigia, kad susipriešinusioje aplinkoje opozicija linkusi „demonizuoti“ pozicijos ketinimus, todėl jų veiksams priešinasi labiau, nei to galima būtų tikėtis iš racionalių veikėjų.⁶³

Pažymima, kad politikos įgyvendinimo procesas daro įtaką jos rezultatams. Pirmiausia, veikėjo, kuris galėtų prisiimti lyderio rolę, nebuvimas sumažina pokyčio įgyvendinimo tikimybę. Toks veikėjas galėtų ieškoti kompromisų tarp skirtingų palaikymo koalicijų, kas leistų sumažinti pasipriešinimą politikai. Antra, viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos sistemos nebuvimas neleidžia tinkamai identifikuoti įgyvendinimo proceso problemų ir jas spręsti. Trečia, politinis mokymasis, kuris gali vykti posistemės viduje, yra veiksnys, kuris galėtų leisti rasti geriausius sprendimus, norint pasiekti iškeltus tikslus. Tam, kad mokymasis vyktų, reikalingas neperteklinis susipriešinimas posistemėse ir organizuotas procesas, kurio metu galėtų sklandžiai vykti dalinimasis idėjomis. Priešingu atveju, mokymasis nevyks, kas mažins pokyčių įgyvendinimo sėkmę.⁶⁴

Svarbu išskirti transformacinės ir transakcinės lyderystės tipus: transakcinės lyderystės tipas būdingas vadovui, kuris prižiūri, kad pavaldiniai teisingai ir laikydamasi nustatytų taisyklių vykdytų savo uždavinius ir siektų reikalingų rezultatų; transformacinės lyderystės tipui būdingas siekis įkvėpti kitus, galimai pakeičiant jų nuostatas ir įsitikinimus. Derinant abu lyderystės tipus pasiekiamas geriausias rezultatus, kai pokyčiui reikalingas skirtingų palaikymo koalicijų pritarimas.⁶⁵

Apibendrinant Nakrošis et al darbą, yra išskiriami šios hipotezės, kurios gali paaiškinti, ar Vyriausybės prioritetų įgyvendinimas gali būti sėkmingas.⁶⁶

- a) išorės stabilūs veiksniai arba ženklūs sukrėtimai gali apriboti arba įgalinti reformos įgyvendinimą;

⁶¹ Vitalis Nakrošis et al, psl. 25–28

⁶² Ten pat, psl. 29–30

⁶³ Ten pat, psl. 33–34

⁶⁴ Ten pat, psl. 29–30

⁶⁵ Ten pat, psl. 35

⁶⁶ Ten pat, psl. 390-411

- b) sutarimo laipsnis tarp palaikymo koalicijų didina reformos įgyvendinimą;
- c) politinio dėmesio reformai neišlaikymas didina tikimybę, kad reforma nebus įgyvendinta;
- d) prastai suformuluota reforma arba jos koncepcija neleidžia jos sėkmingai įgyvendinti ir / arba tikėtis reformai keliamų tikslų pasiekimo sėkmingo jos įgyvendinimo atveju;
- e) susipriešinusioje aplinkoje mažėja tikimybė, kad palaikymo koalicijos bus linkusios į diskusiją, kompromiso paiešką, išsiklausimo į kitos pusės argumentus;
- f) lyderio nebuvimas sumažina tikimybę, kad bus surastas kompromisas ir reforma bus sėkmingai įgyvendinta;
- g) neefektyvi reformos vykdymo kontrolė (pavyzdžiui, stebėsenos sistema) sumažina tikimybę, kad reformos procesas bus sėkmingai suvaldytas;
- h) mokymasis, vykstantis posistemės viduje, didina tikimybę, kad bus atrasti tinkamiausi sprendimai reformos tikslams pasiekti.

Ne visi iš šių kintamųjų privalo pasireikšti kiekvienu atskiru atveju, svarbus kintamųjų derinys.

Nakrošis et al papildytas PKP modelis yra platus, įtraukiantis daug veiksnių, todėl formuluojant teorinį pagrindą ir iškeliant hipotezes nėra formuluojama hipotezė remiantis kiekvienu atskiru priežastiniu mechanizmu, tačiau į šiuos veiksnius yra atsižvelgiama vykdant analizę ir formuluojant darbo išvadas.

1.2.6. Teorinio pagrindo formulavimas

Sėkminga inovacijų politika turėtų būti horizontali, nes efektyviai ir rezultatyviai inovacijų ekosistemos funkcionavimui reikalingos tiek mokslinės žinios, tiek kvalifikuota darbo jėga, tiek inovacijoms imlios arba inovacijas vykdančios verslo įmonės. Todėl optimaliai inovacijų ekosistemai reikalinga integruota (horizontali) inovacijų politika. Pokyčiai tik viename iš posistemų turės teigiamų rezultatų, tačiau nesukurs didžiausios galimos pridėtinės vertės (žr. 1.2.2. ir 1.2.3. skyrius).

Remiantis PIP, horizontali viešoji politika yra suvokiama kaip nuolat vykstantis procesas – politikos integracija yra veikėjų nulemtas (angl. *agency-driven*) daugialypis (angl. *multi-dimensional*) ir asinchroniškas viešosios politikos ir institucinių pokyčių procesas egzistuojančioje arba naujai kuriamoje valdysenos sistemoje, kuris lemia sistemos arba posistemio galimybes spręsti horizontalios viešosios politikos problemas daugiau arba mažiau holistiniu būdu. Posistemų narių įsitikinimai (VP įrėminimas ir posistemų įsitraukimas) pirmiausiai lemia politikos integracijos rezultatus (VP tikslus ir VP įrankius). Taip pat galimas ir atvirkštinis ryšis – integruotos politikos sėkmė gali lemti VP įrėminimo ir posistemų įsitraukimo pokytį, tačiau dėl to, kad pasirinktas darbo atvejis neleidžia

patikrinti šio priežastinio mechanizmo, šio priežastinio mechanizmo aspektu darbo hipotezė nėra formuluojama (žr. 1.2.4. skyrių).⁶⁷

Remiantis Nakrošis et al modifikuota PKP XVII Vyriausybės prioriteto įgyvendinimo sėkmei reikalingas sutarimas tarp palaikymo koalicijų. Pabrėžtina, kad analizuojamame atvejuje palaikymo koalicijų sudėtis yra susijusi su atitinkamomis politikos posistemės – ŠMSM viešojo valdymo sritimi ir EIM viešojo valdymo sritimi (žr. 1.2.5. skyrių).

Taigi, XVII Vyriausybės prioriteto, Inovacijų reformos, sėkmė priklauso nuo procesų, kurios aprašo PIP (pagrindas, pritaikytas politikos integracijos procesams modeliuoti), ir procesų, kurios aprašo PKP (pagrindas, pritaikytas viešosios politikos kaitai aprašyti). PIP pabrėžia priežastinius procesus tarp skirtingų politikos integracijos dimensijų, o PKP pabrėžia palaikymo koalicijų įsitikinimus ir sąveikos procesus.

Vyriausybės prioriteto įgyvendinimo sėkmė yra vertinama per tris skirtingas dimensijas – politikos, proceso ir programos. Sėkmė šiose dimensijose gali skirtis to pačio analizuojamo Vyriausybės prioriteto atveju (žr. 1.2.1. skyrių).

Apibendrinant, remiantis teoriniu pagrindu ir atsižvelgiant į analizuojamo atvejo bruožus: a) tarp dviejų pagrindinių horizontalioje inovacijų politikos posistemėje veikiančių ministerijų (iš kurių viena – EIM – buvo paskirta inovacijų reformos vykdytoja) santykiai ilgą laiką buvo konfliktiški; b) inovacijų reformos sėkmė reikalauja pokyčių abiejų ministerijų viešojo valdymo srityje, galima išskirti du teorinius aiškinimus daliai XVII Vyriausybės reformos sėkmei – pirmasis paaiškinimas susijęs su posisteminių narių suvokimu dėl bendradarbiavimo poreikio, kitas susijęs su mokymusi ir transformacine lyderyste. Remiantis šiais aiškinimais yra formuluojamos hipotezės metodologijos dalyje.

⁶⁷ Candel, Biesbroek, psl. 216-217

2. Darbo metodika

2.1. Proceso atsekimo ir atvejo studijos metodas

Šis tyrimas remiasi vieno atvejo studija. Atvejo studijos metodas yra plačiai taikomas metodas, kuris leidžia išnagrinėti sudėtingas priežastinių ryšių kombinacijas. Atvejo studijose gali būti naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai duomenų analizės metodai. Atvejo studijų išskirtinumas yra rėmimasis teorija, jos detalus tikrinimas nagrinėjant atvejo priežastinius mechanizmus. Tokia prieiga leidžia išplėtoti teorinius aiškinimus tyrimo metu, vis labiau gilinantis į analizuojamą atvejį.⁶⁸

Papildomai, darbe yra naudojamas proceso atsekimo metodo požiūris į priežastinius ryšius. Šio metodo esmė yra atsekti hipotetinio proceso tarpinius žingsnius, kad būtų įrodyta, ar toks procesas iš tikrųjų sukėlė tariamą pasekmę ir kaip jis ją sukėlė. Toks požiūris į priežastinį ryšį skiriasi nuo klasikinio požiūrio, pagal kurį nepriklausomi kintamieji sukelia priklausomo kintamojo pasikeitimus. Taip atsiranda įsiterpiančys kintamieji, kurie perduoda priežastinę jėgą iki priklausomo kintamojo. Tokie kintamieji turėtų būti visiškai sukelti nepriklausomo kintamojo ir tik perduoti priežastinę jėgą iki priklausomo kintamojo, sustiprinant ir nesumažinant nepriklausomo kintamojo įtakos.⁶⁹ Atitinkamai, darbe yra skiriamas papildomas dėmesys priežastinių grandinių tarp skirtingų empirinių faktų nustatymui.

2.2. Pusiaus struktūruotų interviu metodas

Pagrindinis duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruoti kokybiniai interviu (klausimynas ir respondentų sąrašas pateikiami prieduose). Respondentų atrankai taikyti du atrankos metodai – sniego gniūžtės ir tikslinis atrankos metodai. Taikant tikslinį metodą buvo atrinkti pagrindiniai už Inovacijų reformą atsakingi valstybės tarnautojai ir išorės ekspertai. Taikant sniego gniūžtės metodą respondentų sąrašas buvo pildomas atsižvelgiant į respondentų rekomendacijas.⁷⁰ Tokiu būdu buvo įgyvendinti 9 interviu.

Tarp respondentų 2 dirbo EIM reformos vykdymo metu (tarp kurių apklaustas reformos lyderis), 3 dirbo ŠMSM (visi dalyvavo EIM organizuotose reformos darbo grupėse), 2 užėmė įstaigų, kurios buvo konsoliduotos reformos įgyvendinimo metu, direktorių pareigas (MITA ir LVPA direktoriai), 1 respondentas užėmė Ministro pirmininko patarėjo pareigas Vyriausybės kanceliarijoje, 1 respondentė yra išorės ekspertė, rengusi vieną iš reformos galimybių studijų ir dalyvavusi darbo

⁶⁸ Catherine Cassell, Gillian Symon (sud.), „Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research“, Sage, 2004, psl. 323

⁶⁹ Jevgenij Siniov, „Lietuvos gerovės režimo raida po didžiosios recesijos: politinės ir institucinės prielaidos“, Politikos mokslų bakalauro darbas, VU TSPMI, darbo vadovas Dr. L. Gudžinskas, psl. 20-22; Andrew Bennett, Jeffrey T. Checkel „Process tracing“ *Process Tracing from metaphor to analytic tool*, Cambridge University Press 2014, psl. 6-7

⁷⁰ Karolina Rekštytė, „Kokios lyderystės reikia sėkmingam suinteresuotųjų šalių įtraukimui Lietuvoje? XVII Vyriausybės švietimo ir sveikatos struktūrinių reformų atvejis“, Politikos mokslų bakalauro darbas, VU TSPMI, darbo vadovė: dokt. Rasa Bortkevičiūtė, psl. 24

grupės dėl institucijų tinklo pertvarkos veikloje. Toks respondentų pasirinkimas leidžia tiek įvertinti analizuojamų posistemių ir palaikymo koalicijų narių įsitikinimus dėl Lietuvos inovacijų politikos, tiek surinkti reikiamą empirinę medžiagą dėl reformos vykdymo proceso.

Interviu respondentų bus klausiami jų nuomonės šiais aspektais:

1. respondentų nuostatos dėl inovacijų politikos problemų;
2. respondentų nuostatos dėl skirtingų institucijų darbotvarkių ir jų santykių;
3. respondentų nuostatos dėl bendradarbiavimo tarp palaikymo koalicijų formatų ir šių formatų veiksmingumo;
4. respondentų nuostatos dėl Inovacijų reformos pradžios, proceso ir rezultatų (poveikio).

Visi respondentai, išskyrus du, sutiko, kad interviu būtų įrašytas, transkribuotas ir pateiktas magistro darbo priede. Anoniminių respondentų atveju, pateikiama informacija tik apie respondento darbo vietą ir sąsają su palaikymo koalicijomis. Vienam respondentui paprašius, dalis interviu medžiagos (kuri neturi empirinės vertės šiam tyrimui) nėra viešinama ir nėra naudojama šiame tyrime.⁷¹

2.3. Tyrimo etapai

Tyrimas buvo atliekamas 4 etapais, kuriuos įvykdžius yra atsakoma į tyrimo klausimą:

1. Remiantis politikos integracijos pagrindu ir palaikymo koalicijų pagrindu, suformuluojami konkuruojantys hipotetiniai priežastiniai mechanizmai, galintys paaiškinti horizontalaus Vyriausybės viešosios politikos prioriteto įgyvendinimo sėkmę (žr. 1.2.6. ir 2.4. skyrių);
2. Suformuluojamas klausimynas pusiau struktūruotų kokybinių interviu programai ir įvykdoma interviu programa. Interviu medžiaga yra transkribuojama ir pateikiama prieduose (žr. darbo priedus);
3. Nustatoma Inovacijų reformos sėkmė (žr. 3.4. skyrių), remiantis viešosios politikos sėkmės teorija, viešai prieinamais šaltiniais ir interviu medžiaga (žr. 1.2.1. skyrių);
4. Empirinėje dalyje yra aprašomas ir analizuojamas reformos procesas bei interviu medžiaga. Atsižvelgiant į surinktus įrodymus, darbo metodiką, surinkti įrodymai yra pasveriami ir yra padaromos išvados dėl priežastinių hipotetinių mechanizmų pagrįstumo.

2.4. Hipotezės, priežastiniai mechanizmai ir jų pagrindimas

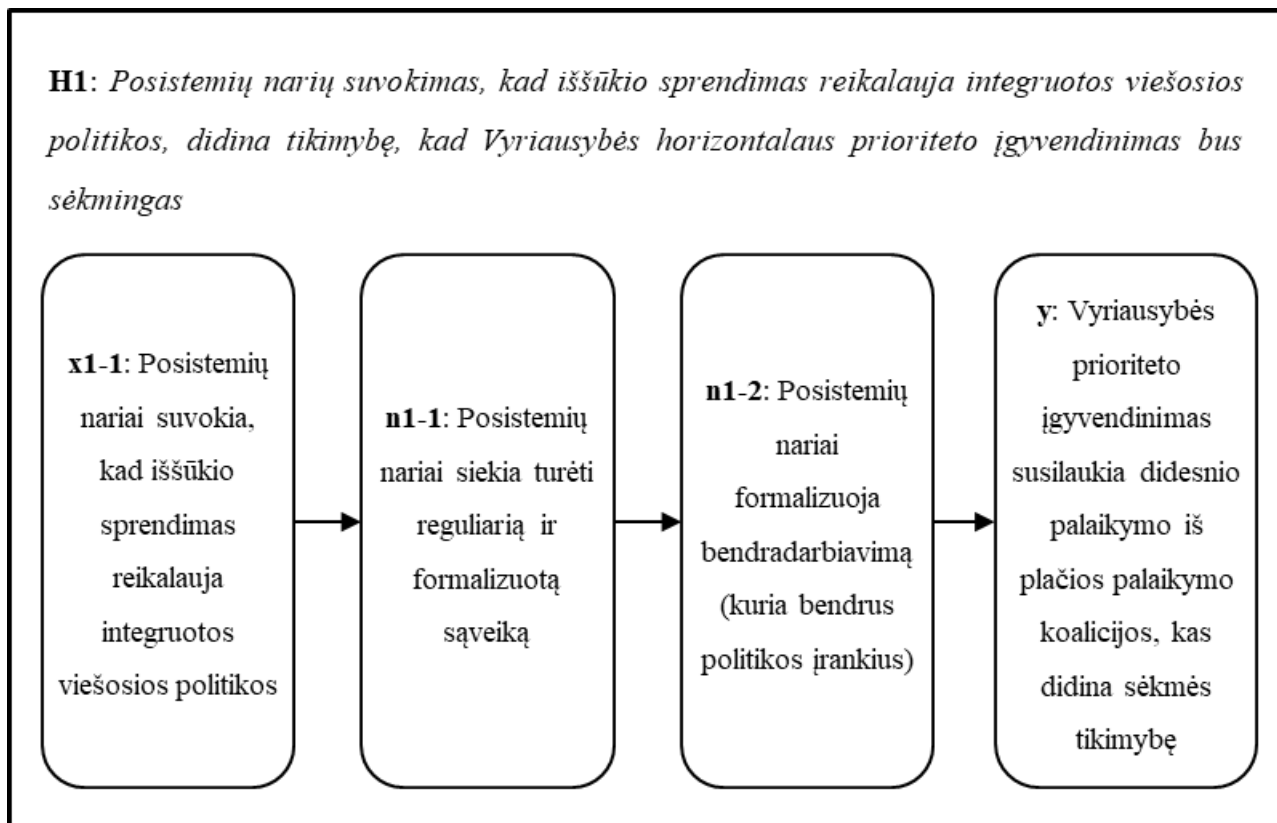
Siekiant atsakyti į tyrimo klausimą bus tikrinamos hipotezės, sudarytos remiantis teoriniu pagrindu. Tyrimo objektas XVII Vyriausybės prioriteto – 4 struktūrinės reformos; Inovacijų reformos – sėkmė ir tam įtaką darantys veiksniai (palaikymų koalicijų sudėtis, jų nuostatos, sąveika).

⁷¹ Rekštytė, psl. 24

Remiantis politikos integracijos proceso pagrindu, suformuluojama hipotezė dėl posistemų narių požiūrio į politikos integracijos poreikį Vyriausybės prioriteto įgyvendinimo sėkmei:

H1: *Posistemų narių suvokimas, kad iššūkio sprendimas reikalauja integruotos viešosios politikos, didina tikimybę, kad Vyriausybės horizontalaus prioriteto įgyvendinimas bus sėkmingas*

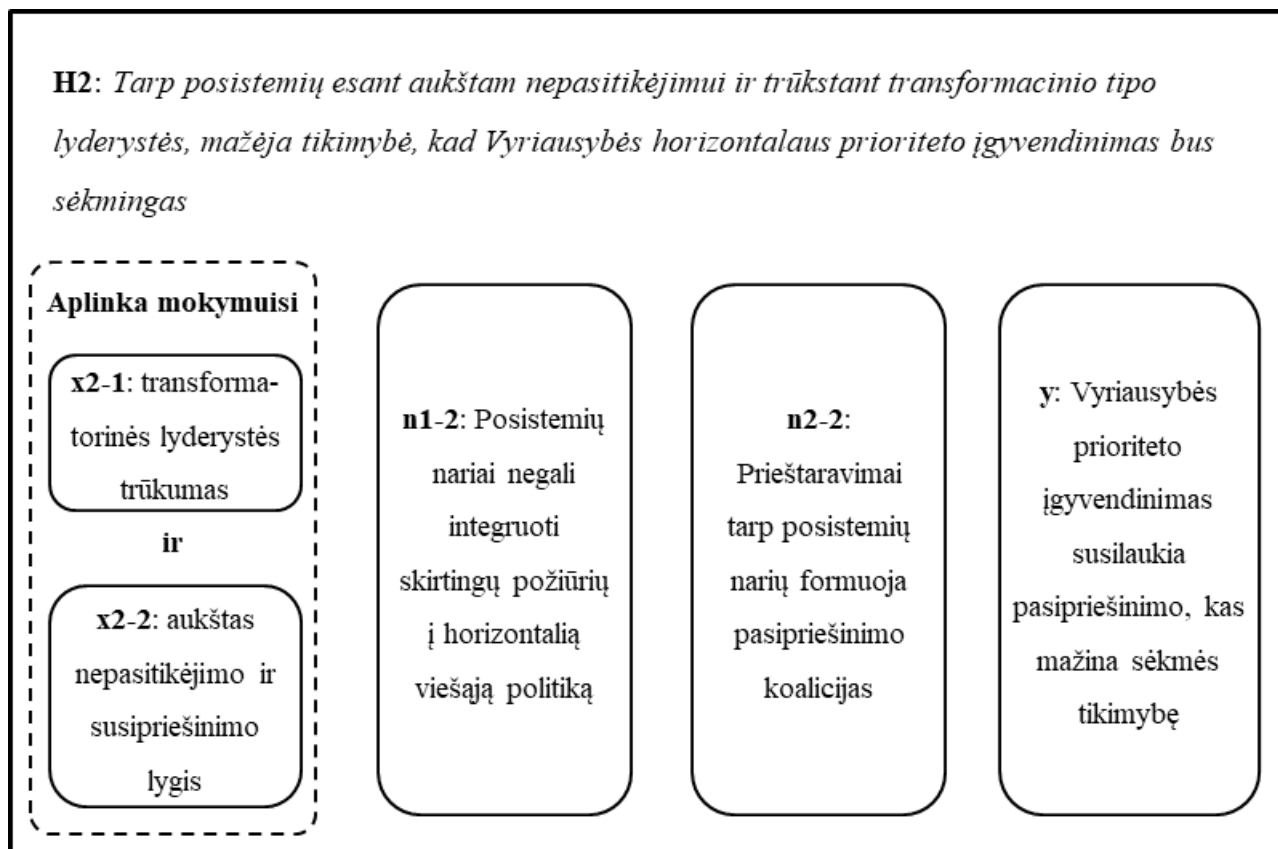
3 paveikslas. H1 hipotezės nepriklausomas, priklausomas ir įsiterpiančys kintamieji



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis Nakrošis et al. modifikuota PKP teorija, yra formuluojama hipotezė dėl lyderystės ir politinio mokymosi:

H2: *Tarp posistemų esant aukštam nepasitikėjimui ir trūkstant transformacinio tipo lyderystės, mažėja tikimybė, kad Vyriausybės horizontalaus prioriteto įgyvendinimas bus sėkmingas.*

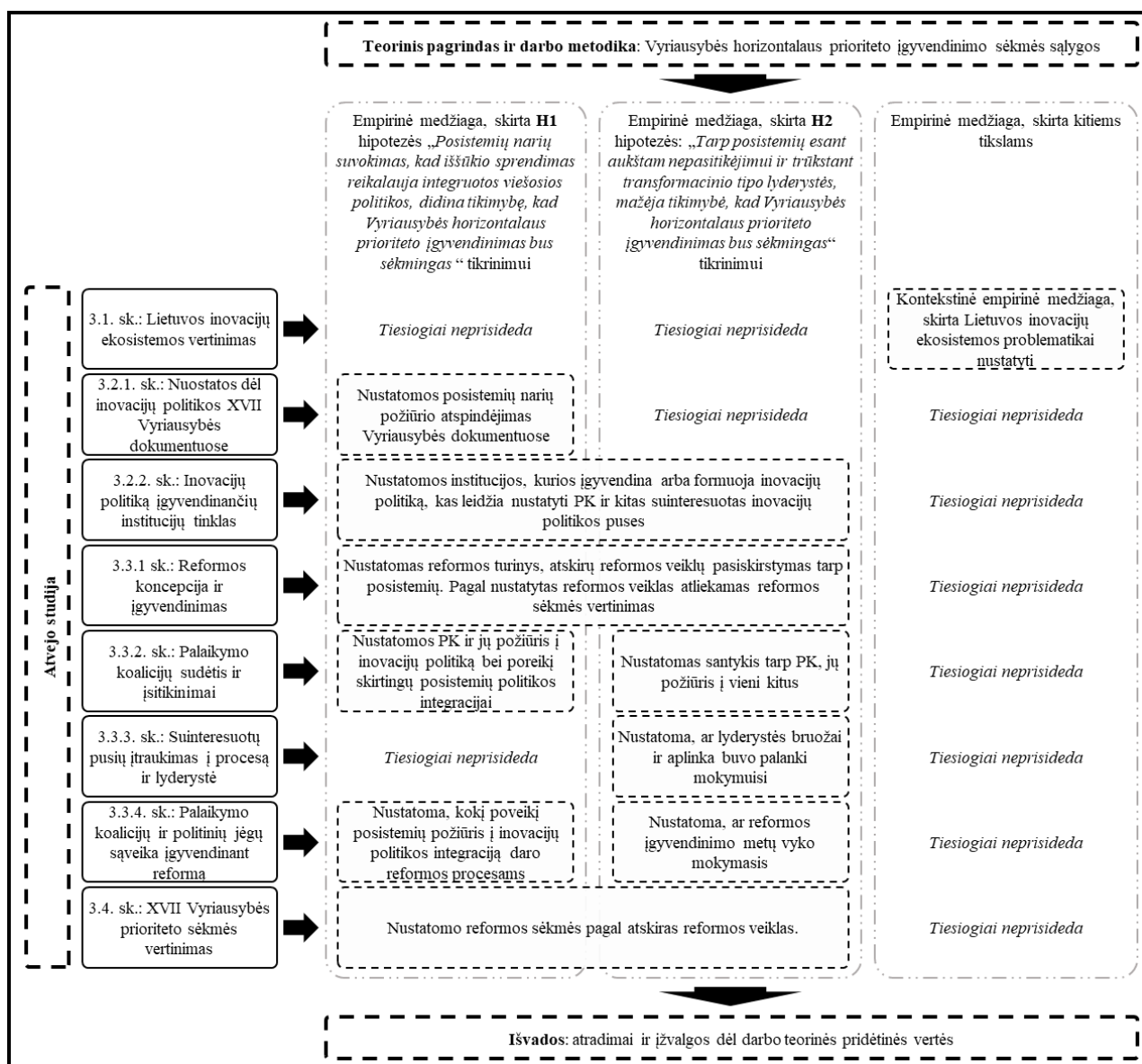


Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant patikrinti iškeltas hipotezes, reikia patikrinti iškeltus nepriklausomus ir įsiterpiančius kintamuosius išnagrinėjant atvejį ir atsekant procesą – tam atliekama atvejo studija.

3. Atvejo studija

Tyrimo dalyje yra pristatoma Lietuvos inovacijų ekosistema, pagrindžiamos įvade iškeltos prielaidos dėl Lietuvos inovacijų ekosistemos, detalai pristatoma XVII Vyriausybės pradėta inovacijų reforma, politikos posistemiai ir palaikymo koalicijos. Atliekant atvejo studiją tikrinamos dvi teoriniame pagrinde ir metodikoje iškeltos hipotezės.



5 paveikslas. Darbo tyrimo dalies struktūra pagal hipotezes ir jos sąsaja su kitomis darbo dalimis

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atvejo studiją sudaro šie skyriai:

- 3.1. skyriuje pateikiamas Lietuvos inovacijų ekosistemos vertinimas, skirtas pateikti kontekstinę informaciją dėl Lietuvos inovacijų politikos iššūkių ir jų sprendimo būdų;
- 3.2.1. skyriuje pateikiama XVII Vyriausybės programos analizė, skirta nustatyti PK įsitikinimų atspindėjimą oficialiuose Vyriausybės dokumentuose;

- c) 3.2.2. skyriuje pateikiama Lietuvos inovacijų politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų analizė, skirta nustatyti PK narius ir kitas suinteresuotas puses;
- d) 3.3.1 skyriuje pateikiama Inovacijų reformos koncepcijos analizė atsižvelgiant į PK nuostatos inovacijų politikos atžvilgiu;
- e) 3.3.2. skyriuje pateikiama PK narių sudėtis ir jų įsitikinimų analizė;
- f) 3.3.3. skyriuje pateikiama reformos proceso analizė ir lyderystės reformoje analizė;
- g) 3.3.4. skyriuje pateikiama PK sąveikos reformos įgyvendinimo metu analizė;
- h) 3.4. skyriuje pateikiama Inovacijų reformos sėkmės analizė.

3.1. Inovacijų ekosistemos vertinimas

Šiame skyriuje pristatoma Lietuvos inovacijų ekosistema ir jos raida 2012–2022 m. laikotarpyje. Skyriuje pateikiamas darbo prielaidų, išskeltų Įvade, pagrindimas.

Pirmą prielaidą⁷² remia statistika, kurioje Lietuva užima santykinai žemą poziciją beveik visais aspektais ES lygmenyje. Egzistuoja daug būdų įvertinti inovacijų ekosistemos rezultatus. Makro lygmens vertinimui galima naudoti tris pagrindinius indeksus – Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos Globalaus inovatyvumo indeksas (toliau – GII), Europos Komisijos Europos inovatyvumo švieslentė (toliau – EIS) ir Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (toliau – SEVI). Atskirus inovacijų ekosistemos aspektus ir mikro lygmens charakteristikas aprašo kiti statistiniai rodikliai, kuriuos ruošia dvi pagrindinės organizacijos – Eurostat ir Valstybės duomenų agentūra (toliau – VDA). Naudojami statistiniai rodikliai leidžia įvertinti: a) žmogiškąjį, verslo arba finansinį kapitalą (pavyzdžiui, žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą skaičius, doktorantų skaičius), b) inovatyvaus verslo apimtį (pavyzdžiui, darbuotojų skaičius tokiose įmonėse, apyvarta, pačių įmonių skaičius), c) inovacijų ekosistemos dalyvių išlaidos inovacinei veiklai ir / arba finansavimas (pavyzdžiui, viešosios arba privačios išlaidos MTEP), d) mokslo – verslo bendradarbiavimo apimtis (pavyzdžiui, bendrų mokslo – verslo publikacijų skaičius), e) inovacijų ekosistemos dalyvių veiklos rezultatus (pavyzdžiui, inovatyvių produktų paleistų į rinką kiekis, mokslinių publikacijų kiekis) ir kiti rodikliai. Visi šie rodikliai nėra tobuli, nes inovacijų procesas yra sudėtingas ir daugialypis.

GII indekse Lietuva užima 39 vietą iš 132 pasaulyje, 25 vietą iš 39 Europoje. Lietuva panašią poziciją užima nuo pat 2012 metų – aukščiausia užimama pozicija buvo 36, žemiausia – 40. GII indekso autoriai pabrėžia, kad Lietuvos inovacijų ekosistemos rezultatai yra žemesni nei galima tikėtis iš panašaus ekonominio išsivystymo valstybių (ekonominis išsivystymas vertinamas BVP

⁷² **Pirma darbo prielaida dėl Lietuvos inovacijų ekosistemos:** Lietuvos inovacijų ekosistema nėra efektyvi ir produktyvi, t.y. Lietuvos inovacijų ekosistema, palyginus su kitų valstybių inovacijų ekosistemomis, neužtikrina inovatyvių produktų kūrimo, mokslinės pažangos ir kitų pagrindinių inovacijų ekosistemos produktų, tokia apimtimi, kiek to galima būtų tikėtis.

vienam gyventojui PGP metodu). Lyginant Lietuvos inovacijų ekosistemos resursus ir aplinką bei ekosistemos rezultatus, daroma išvada, kad Lietuvos inovacijų ekosistema yra santykinai neefektyvi, t. y. kitose analizuojamose valstybėse atitinkami resursai ir aplinka yra išnaudojama pasiekti geresniems inovacijų ekosistemos rezultatams (žr. 2 lentelę2 lentelė). Kiti du indeksai (EIŠ ir SEVI) rodo panašią situaciją – Lietuvos inovacijų ekosistema vertinama kaip esanti žemiau ES vidurkio. Tą pačią išvadą prieina STRATA Lietuvos inovacijų apžvalgos 2021 metų ataskaitoje – pagal skirtingus tarptautinius indeksus Lietuva užima vietas žemiau ES vidurkio; reikšmingo augimo arba kritimo nefiksuoja. ⁷³

2 lentelė. Lietuvos pozicijos inovacijų indeksuose bei pagrindinės įžvalgos

Indekso pavadinimas	Indeksą sudariusi organizacija	Paskutiniai ataskaitiniai metai	Užimama vieta / viso vietų paskutinais ataskaitiniais metais	Užimama vieta ES / viso analizuojamų ES valstybių	Užimamos vietos pokytis analizuojamame laikotarpyje	Indeksą sudariusių organizacijų įžvalgos (remiantis paskutine ataskaita)
Globalus inovacijų indeksas (GII)	Pasaulinė intelektinės nuosavybės organizacija	2022	39 / 132	25 / 28	Neženklus svyravimas tarp 36 ir 40 pozicijos laikotarpyje nuo 2012 m. (pradinė pozicija – 38)	Lietuva priskiriama valstybei, kurios pozicija yra žemesnė nei būdinga panašioms Lietuvos ekonominio išsivystymo (BVP vienam gyventojui, PGP) lygio valstybėms. Lietuvos inovacijų ekosistemos santykiniai rezultatai (inovacijų ekosistemos resursų ir rezultatų santykis) yra žemi (Lietuvos inovacijų ekosistema neefektyviai išnaudoja resursus)
Europos inovatyvumo švieslė (EIŠ)	Europos Komisija	2022	–	19 / 28	Lietuvos pozicija nepasikeitė laikotarpyje nuo 2015 m. (indekso sudarymo pradžia)	–
Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (SEVI)	Europos Komisija	2022	–	14 / 28	Neženklus kritimas nuo 9 iki 14 pozicijos laikotarpyje nuo 2013 m. (indekso sudarymo pradžia)	–

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis GII, EIŠ ir SEVI ataskaitomis⁷⁴

⁷³ Ramunė Juozapaitienė, STRATA, „Lietuvos inovacijų ekosistemos apžvalga 2021“, 2021, psl. 33–38

⁷⁴ World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2022“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/lt.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2021“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/lt.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2018“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2017“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2016“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2015“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2014“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2013“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2012“, <<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf>> [Žiūrėta 2023 02 04]; Europos Komisija, „European Innovation Scoreboard 2022“, <https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2022/ec_rtd_eis-country-profile-lt.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]; Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2022“, <<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88694>> [Žiūrėta 2023 02 04]; Europos Komisija, „Digital

Remiantis surinkta ir apibendrinta informacija, galima daryti bendrą išvadą – Lietuvos inovacijų ekosistema nėra sėkmingiausia rezultatų prasme lyginant su kitomis Europos valstybėmis.

Antrą prielaidą⁷⁵ remia moksliniai tyrimai ir empirinė medžiaga, kuriose išskiriama keletas trikdžių Lietuvos inovacijų ekosistemoje. Tarp identifikuotų Lietuvos inovacijų ekosistemos problemų galima įvardinti: a) žemos pridėtinės vertės verslas užima santykinai svarbesnę poziciją, palyginus su kitomis panašaus išsivystymo lygio valstybėmis, ekonomikoje ir eksporte, kas kai kuriose ekonominėse situacijose gali būti vertinama kaip Lietuvos ekonomikos atsparumo faktorius⁷⁶ (kas gali reikšti žemesnę paklausą MTEP iš Lietuvos verslo pusės); b) silpnos MSĮ kompetencijos komercializuojant / patentuojant mokslinę pažangą; c) bendradarbiavimo tarp MSĮ ir verslo trūkumas;⁷⁷ d) ilgą laiką po nepriklausomybės atkūrimo nebuvo strategijos, aiškios institucinės aplinkos ir adekvačių paskatų verslui ir MSĮ bendradarbiauti.⁷⁸ Papildomai, kaip problemą galima įvardinti bendrai žemą MSĮ (mokslinių tyrimų, aukštojo mokslo studijų) finansavimą, nors, pavyzdžiui, didelės ES struktūrinių fondų lėšos buvo investuojamos į MTEP infrastruktūrą 2012–2016 metų laikotarpyje bei naudojamos verslo ir mokslo bendradarbiavimą skatinančioms priemonėms.

Trečia prielaida⁷⁹ remiasi viešosios politikos intervencijų teorijomis. Viešosios politikos intervencija inovacijų politikos srityje Lietuvoje taikoma jau kelis dešimtmečius.

Pristatytos problemos iš esmės buvo būdingos Lietuvos inovacijų ekosistemai dar Lietuvai stojant į Europos Sąjungą ir jau tuomet pradėtos spręsti. Pirmosios inovacijų politiką vykdančios institucijos (LIC, MITA, LVPA, INVEGA ir kitos) buvo įsteigtos tarp 1996 ir 2003 m. Pirmosios stambios finansinės priemonės skirtos inovacijų skatinimui buvo įsteigtos 2007 m. („Idėja LT“, „Intelektas LT“, „Intelektas LT+“, „InoČekiai LT“ ir kitos). Pirmosios fiskalinės paskatos buvo

Economy and Society Index (DESI) 2021“
<<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80486><https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88694>> [Žiūrėta 2023 02 04]; Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2020“
<<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/66922><https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88694>> [Žiūrėta 2023 02 04]; Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2017“
<<https://ec.europa.eu/newsroom/redirection/document/43024><https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88694>> [Žiūrėta 2023 02 04]; Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2015“
<<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/8787><https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88694>> [Žiūrėta 2023 02 04]

⁷⁵ **Antra darbo prielaida dėl Lietuvos inovacijų ekosistemos:** Pirmoje prielaidoje aprašytus rezultatus lemia problemos, egzistuojančios visose Lietuvos inovacijų ekosistemos dalyvių grupėse atskirai (pavyzdžiui, mažas inovacijoms imlaus verslo, kuris būtų suinteresuotas komercializuoti mokslinę pažangą, kiekis arba Lietuvos aukštojo mokslo santykinai žemas finansavimas) ir jų tarpusavio bendradarbiavimo ir tinklaveikos praktikose (pavyzdžiui, bendradarbiavimo tarp mokslo ir verslo trūkumas arba mikro veiksniai tokie kaip patentavimo trikdžiai).

⁷⁶ Vytautas Kuokštis, Ramūnas Vilpišauskas, *Economic Adaptability in the Absence of Democratic Corporatism: Explaining Lithuania's Export Performance*, „Politologija“ 2022, 108 (4), psl. 116-157, psl. 130-135

⁷⁷ Budraitė, psl. 5

⁷⁸ Bacevičius, psl. 5-24

⁷⁹ **Trečia darbo prielaida dėl Lietuvos inovacijų ekosistemos:** Antroje prielaidoje aprašytas problemas galėtų bent dalinai išspręsti valstybės politika (intervencija), nukreipta į kiekvienos Lietuvos inovacijų ekosistemos dalyvių grupių problemų visapusišką sprendimą ir bendradarbiavimo bei tinklaveikos skatinimą.

įsteigtos 2008 m., pasiūlos pusės finansavimo priemonės atsirado 2009 m. Inovacijų politikos institucijų ir finansinių priemonių tinklas išliko fragmentuotas iki 2022 m., kai buvo įvykdyta XVII Vyriausybės pradėta Inovacijų reforma.⁸⁰ XVI Vyriausybės pagrindinis indėlis inovacijų politikos pokyčių srityje susijęs su Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) (toliau – Mokslo slėniai) kūrimu ir plėtra. Mokslo slėnių koncepciją patvirtino XIV Vyriausybė 2007 m., XV Vyriausybė tęsė šią programą, tačiau pagrindiniai sprendimai ir investicijos vyko XVI Vyriausybės valdymo laikotarpyje.⁸¹ Valstybės kontrolė 2017 m. ataskaitoje išnagrinėjo Mokslo slėnių programos ir jų veiklos rezultatus. Ataskaitos išvados – investicijos į mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir inovacijas (toliau – MTEPI) neužtikrino, kad visi planuoti rezultatai būtų pasiekti.⁸² Todėl daroma išvada, kad Lietuvos inovacijų ekosistemos problemos buvo žinomos ir jas buvo bandoma aktyviai spręsti, sistemiškai investuojant į Lietuvos inovacijų ekosistemos pajėgumus, skatinant verslo ir mokslo bendradarbiavimą.

Apibendrinant, Lietuvos inovacijų ekosistema ilga laiką susidūrė su efektyvumo ir produktyvumo iššūkius. Institucijų, atsakingų už inovacijų politikos formavimą ir įgyvendinimą, pradėtas formuoti XX ir XXI a. sandūroje, o pagrindinės inovacijų paramos priemonės pradėtos kurti apie 2007 m., tuo pat metu prasidėjo ir didelės investicijos į Mokslo slėnius. Buvo siekiama skatinti verslo ir mokslo bendradarbiavimą, tačiau šie bandymai nebuvo sėkmingi atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos inovacijų ekosistemos rezultatai išlieka santykinai prasti ES kontekste.

3.2. Lietuvos inovacijų politika ir institucinis kontekstas Inovacijų reformos pradžioje

Šiame skyriuje apžvelgiami XVII Vyriausybės kadencijos pradžioje egzistavę strateginiai ir programiniai dokumentai bei institucijų tinklas. Tokiu būdu siekiama pateikti kontekstą PK nuostatoms inovacijų politikos ir kitų PK vertinimui. Papildomai, yra analizuojama, kaip PK įsitikinimai atsispindi Lietuvos strateginėse ir programiniuose dokumentuose.

3.2.1. Nuostatos dėl inovacijų politikos programinėse ir strateginėse dokumentuose

Šiame skyriuje nagrinėjami pagrindiniai laikotarpio dokumentai siekiant nustatyti skirtingas nuostatas dėl Lietuvos inovacijų politikos problemų ir patikrinti jų atitikimą Inovacijų reformos metu egzistavusioms palaikymo koalicijų nuostatoms.

Lietuvos inovacijų politiką nagrinėjamame laikotarpyje reguliavo šie dokumentai:

- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (patvirtinta 2012-05-15);⁸³

⁸⁰ Bacevičius, psl. 5-24

⁸¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. kovo 21 d. nutarimo Nr. 321 „Dėl integruotu mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcijos patvirtinimo“ pakeitimo, Nr. 1318, 2012

⁸² Valstybės kontrolė, Valstybės investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą siekiant inovacijų augimo, Valstybės audito ataskaita, 2017

⁸³ Lietuvos Respublikos Seimas, Dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030" patvirtinimo, XI-2015, 2015-05-15

- 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa (suderinta su ES mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“, programa patvirtinta 2012-11-28);⁸⁴
- Valstybinė studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 m. plėtros programa (patvirtinta 2012-12-05);⁸⁵
- Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 m. programa (patvirtinta 2013-12-18);⁸⁶
- Lietuvos sumanios specializacijos programa (patvirtinta 2014-04-30);⁸⁷
- Lietuvos mokslo ir inovacijų politikos kaitos gairės (patvirtintos 2016-09-27).⁸⁸

XV Vyriausybė savo valdymo laikotarpio pabaigoje patvirtino Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, kuri pristatoma kaip pagrindinis dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujamasi priimant strateginius sprendimus, rengiant valstybės planus ir programas. Dokumente inovacijos yra įvardijamos kaip vienos iš sudedamųjų sumanios ekonomikos dalių. Tarp pagrindinių tikslų inovacijų skatinime iškeliamas tikslas: „mokslo ir tyrimų institucijų finansavimą prioritetiškai orientuoti į rinkai aktualių inovacijų kūrimą. <...> Kurti sąlygas verslo, švietimo, mokslo ir kultūros integracijai“. Kaip inovacijų trikdys įvardijamos nepakankamos investicijos, ypač privataus sektoriaus, į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą.⁸⁹ XV Vyriausybė savo valdymo laikotarpiu taip pat spėjo patvirtinti kitą svarbų dokumentą – 2014–2020 m. nacionalinę pažangos programą. Programoje inovacijų trūkumas ir šios problemos sprendimas tiesiogiai siejami su kūrybiškumo, verslumo, mokslo aspektais. Pabrėžiama būtinybė skatinti tarptautinį (Lietuvos ir užsienio institucijų), tarpsektorinį (verslo ir mokslo, mokslo ir meno) ir tarpinstitucinį (Lietuvos studijų ir mokslo institucijų) bendradarbiavimą, kuris šiuo metu nėra pakankamas. Taip pat kaip problema iškeliamas žemas žinių komercinimo lygis.⁹⁰ Iš esmės šie iššūkiai (su tam tikrais skirtumais) atitinka XVII Vyriausybės programoje iškeliamas idėjas.

Pirmą kartą apie inovacijų politikos reformą oficialiuose XVII Vyriausybės dokumentuose užsiminta 2016 m. gruodžio mėn. patvirtinus Vyriausybės programą. Programos III skyriaus „Darnus švietimas, kultūra ir sportas“ II skirsnyje „Su visuomenės darniu vystymusi susiję moksliniai tyrimai ir inovacijos“. Programoje teigiama, kad šiuolaikinės visuomenės pažangą bei gyvenimo kokybę

⁸⁴ MITA, „Horizontas 2020“, MITA, <<https://mita.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/programos-priemones/horizontas-2020>> [Žiūrėta 2023 03 05]

⁸⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl Valstybinės studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programos patvirtinimo, Nr. 1494, 2012-12-05

⁸⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo, Nr. 1281, 2013-12-18

⁸⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų raidos (sumaniosios specializacijos) prioritetų įgyvendinimo programos patvirtinimo, Nr. 411, 2014-04-30

⁸⁸ Lietuvos Respublikos Seimas, Dėl Lietuvos mokslo ir inovacijų politikos kaitos gairių patvirtinimo, XII-2654, 2016-09-27

⁸⁹ Lietuvos Respublikos Seimas, Dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030" patvirtinimo, XI-2015, 2015-05-15

⁹⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, Nr. 1482, 2012-11-28

lemia „aukšto lygio moksliniai tyrimai, jų rezultatų panaudojimas ir inovacijos socialinės ir ekonominės raidos bei aplinkos apsaugos srityse“. Programoje referuojama į 6 oficialius dokumentus, nustatančius Lietuvos politiką inovacijų srityje. Programoje išskiriamos šios Lietuvos inovacijų ekosistemos problemos:⁹¹

- Lietuvos mokslo ir studijų sistema pernelyg fragmentiška, joje sukuriama per mažai inovacijų, aktualių verslo įmonėms ir visuomenei;
- mokslinių tyrimų ir inovacijų infrastruktūra yra išskaidyta skirtingose įstaigose (universitetai, MTI, mokslo ir technologijų parkuose, integruotose mokslo, studijų ir verslo centruose (slėniuose));
- prasti inovacijų ekosistemos rezultatai, mokslinės karjeros nepatrauklumas;
- nepakankamos valstybės investicijos, priklausomybė nuo ES struktūrinės paramos;

Programoje siūlomi sprendimai:⁹²

- stiprinti studijų, mokslinių tyrimų ir inovacijų sąveiką, skatinti bendradarbiavimą;
- didinti valstybės finansavimą;
- didinti studijų, taip pat ir doktorantūros studijų, patrauklumą;
- inicijuoti į valstybės tikslus orientuotus mokslinius taikomuosius tyrimus;
- stiprinti atsakingų institucijų kompetencijas, optimizuoti institucijų tinklą;

Atskirai pabrėžiama, kad bus užtikrintas XVI Vyriausybės patvirtintų Mokslo ir inovacijų politikos kaitos gairių įgyvendinimas.

Galima pastebėti, kad XVII Vyriausybės programos III skyriuje didelis dėmesys kreipiamas inovacijų ekosistemos mokslo pusei – daugelis iš šių nuostatų atitinka ŠMSM PK įsitikinimams (žr. 3.3.2. skyrių). Taip yra dėl to, kad papildomai apie inovacijas kalbama ir IV skyriaus „Darni ekonomika ir finansai“ I skirsnyje „Inovacijos ir iniciatyva ekonomikoje“, tačiau šiame skyriuje labiau akcentuojama inovacijų ekosistemos verslo pusė. Skyriuje pabrėžiama, kad inovacijos nebūtinai yra grįstos mokslu ir kad „tam, kad susikurtų palanki inovacijoms aplinka, būtina veiksminga švietimo, mokslo, valdžios ir verslo sąveika. To šiuo metu Lietuvoje akivaizdžiai trūksta“. Tuo pačiu pabrėžiama, kad inovacijoms reikalinga užtikrinti tokias prielaidas kaip kūrybiška darbo aplinka, finansavimo šaltinių įvairovė, inovacijų ir apskritai verslo iniciatyvų finansavimas, susietas su tarpiniais rezultatais ir paskatomis.⁹³ Galima pastebėti, kad šiame programos skirsnyje didesnis akcentas skiriamas verslo, o ne moksliniais tyrimai paremtoms inovacijoms bei verslo aplinkos gerinimui. Kaip tikslai išskiriami tokie aspektai: „įgyvendinsime kompleksinę verslo talentų ugdymo ir pritraukimo į Lietuvą programą“ ir „skleisime inovacijų tradicinėje pramonėje ir

⁹¹ Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIII-82, 2016, psl. 78

⁹² Ten pat, psl. 78

⁹³ Ten pat, psl. 93

smulkiajame bei vidutiniame versle patirtį ir žinias“.⁹⁴ Daugelis šių nuostatų atitinka EIM PK įsitikinimus (žr. 3.3.2. skyrių).

Programoje ŠMSM ir EIM bendra atsakomybė už inovacijų politika įvardijama kaip „ydinga praktika, kai šiuo metu MTI srities kuravimas Lietuvoje padalytas tarp Švietimo ir mokslo ministerijos ir Ūkio ministerijos, be aiškių kompetencijos ribų – technologijų sritis (eksperimentinė plėtra) priskiriama Švietimo ir mokslo ministerijai, nors politikos priemonės – paramą verslo iniciatyvoms – rengia ir vykdo Ūkio ministerija.“ Iš esmės šioje programos dalyje įvardijama Inovacijų reformos pagrindinė koncepcija: „sieksime įteisinti, kad Švietimo ir mokslo kompetencijai liktų paramos fundamentiniams tyrimams klausimai, o Ūkio ministerijos – paramos praktiniam naujų produktų kūrimui ir pateikimui rinkai klausimai“.⁹⁵

Apibendrinant, XVII Vyriausybės programoje yra atspindimos abiejų PK įsitikinimai dėl inovacijų politikos Lietuvoje problemų ir sprendimų būdų. Šia programa galima laikyti abiejų PK įsitikinimų suderinimo rezultatu, nors dokumente išlieka vieni kitiems prieštaraujantys teiginiai. Galiausiai remiantis būtent IV skyriuje išdėstytais idėjomis buvo įgyvendinta XVII Vyriausybės pradėta inovacijų reforma.

3.2.2. Inovacijų politiką įgyvendinančių institucijų tinklas

Lietuvos inovacijų politiką iki Inovacijų reformos įgyvendinimo iš tikrųjų vykdė platus institucijų skaičius. Galima išskirti dvi ministerijas (ŠMSM ir EIM), kurių santykiai ilgą laiką išliko konfliktiški dėl tarpusavio nepasitikėjimo ir vertybinių skirtumų. Inovacijų politiką įgyvendino bent 8 institucijos (pavaldžios Seimui, ŠMSM, EIM, kai kurios institucijos priklausė iš karto kelioms ministerijoms), santykiai tarp kurių taip pat pasižymėjo „šaltumu“, o kartais konkurencija dėl biudžetų.⁹⁶

Pagal LR Vyriausybės nutarimą „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“ (Suvestinė redakcija 2016–2017 m.)⁹⁷ ŠMSM ministrui pavedama Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros, technologinės plėtros viešojo valdymo sritis, o EIM ministrui – ūkio politikos ir konkurencingumo didinimo viešojo valdymo sritys.⁹⁸ Taigi, ŠMSM pavaldžios arba su

⁹⁴ Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIII-82, 2016, psl. 93

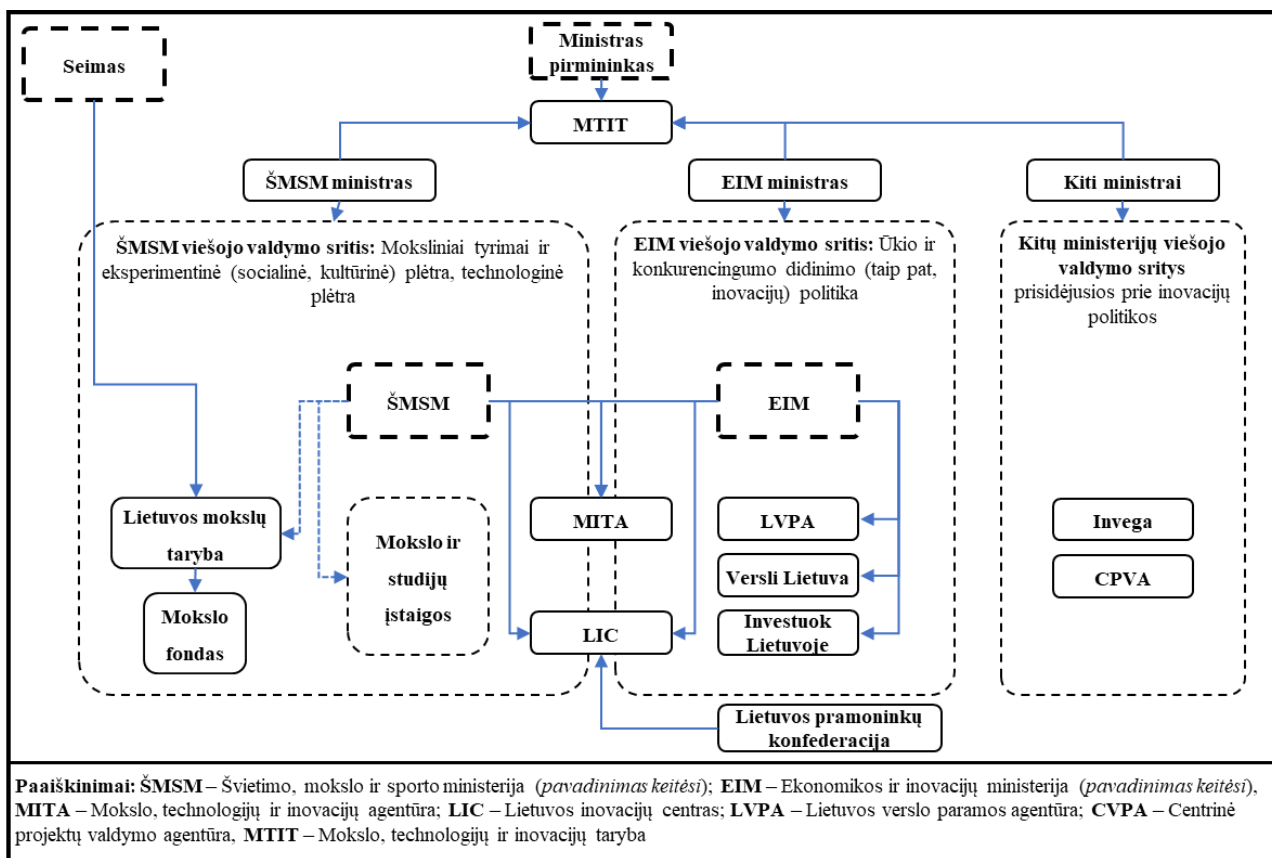
⁹⁵ Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIII-82, 2016, psl. 95-96

⁹⁶ Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.;

⁹⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 330 „Dėl ministrams pavedamų valdymo sričių“ (Suvestinė redakcija 2016-03-15 – 2017-12-31) <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.368484/BwnhjpNwYS#part_ea08a6b008ff4100a4054c9d3ef6749a>

⁹⁸ **Ūkio politikos** viešojo valdymo sritis apima šias politikas: bendroji ekonominė (makroekonominė) politika, konkurencijos politika, Europos Sąjungos vidaus rinkos politika, viešųjų pirkimų, pirkimų, atliekamų perkančiosios organizacijos, veikiančios vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srityje, pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, politika, vidaus prekyba (įskaitant alkoholio ir tabako kontrolę), mokėjimų pagal komercines sutartis vėlavimo prevencijos politika, prekių ir paslaugų reklama, metrologija, standartizacija, akreditacija, žmogiškieji išteklių, reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimas; **Konkurencingumo didinimo** viešojo valdymo sritis apima šias

šia ministerija susijusios institucijos dirba su mokslo ir studijų įstaigomis, o EIM pavaldžios arba su šia ministerija susijusios institucijos – su parama verslui, ES fondų administravimu (žr. toliau pateiktą paveikslą).



6 paveikslas. Inovacijų politiką įgyvendinančių institucijų tinklas Lietuvoje 2016 m.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Galima išskirti keletą institucijų, kurios tiesiogiai užsiėmė inovacijų politikos įgyvendinimu Lietuvoje XVII Vyriausybės kadencijos pradžioje:

- **MITA** (įstaiga panaikinta įgyvendinus Inovacijų reformą, ŠMSM dalis prijungta prie Lietuvos mokslų tarybos, EIM dalis tapo Inovacijų agentūros dalimi) – lygiomis dalimis valdyta agentūra, kurios sukūrimo motyvacija buvo panaši į motyvaciją kurti Inovacijų agentūrą – sukurti vieną agentūrą, kuri būtų atsakinga už inovacijų politikos įgyvendinimą. Pagrindinis skirtumas nuo Inovacijų agentūros koncepto – šiai agentūrai buvo keliamas tikslas vykdyti bendrą ŠMSM ir EIM politiką inovacijų srityje. Buvusio MITA direktoriaus K. Šetkaus teigimu, „MITA kūrimas buvo pirmoji

politikas: palankios aplinkos verslui kūrimas, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra, geresnis reglamentavimas (administracinės naštos mažinimas, teisės aktų supaprastinimas, teisinio reguliavimo kokybės gerinimas), verslo priežiūra, įmonių teisė, valstybės valdomos įmonės, valstybei ir savivaldybėms priklausančių akcijų privatizavimas, investicijų, eksporto skatinimas, koncesijų, **inovacijų**, kosmoso politika, pramonės ir paslaugų plėtra, turizmas, kurortai ir kurortinės teritorijos

Inovacijų reforma. Kai MITA kūrė, sakė, kad MITA turėjo būti vienintelė, vienintelė, ta prasme, vienintelė inovacijų agentūra dviejų, dviejų ministerijų“; ⁹⁹

- **LVPA** – agentūra buvo sukurta su tikslu administruoti ES paramą, skirtą verslui. Buvusio MITA direktoriaus K. Šetkaus teigimu, buvo tikimasi, kad MITA perims su inovacijomis susijusią LVPA veiklą, tačiau „pasirodo, kad MITA negali būti didelių projektų administratore, nes jau LVPA yra. Nebuvo tai įvertinta. <...> Tai vat, eigoje MITA ieškodavo savo vietos ir tos vietos ne visą laiką rasdavo.“. LVPA liko stambių ES fondų lėšomis finansuojamų projektų administratore; ¹⁰⁰
- **Versli Lietuva ir Investuok Lietuvoje** buvo panašios institucijos, viena veikusi su lietuvišku verslu, antra – siekdama pritraukti užsienio verslą į Lietuvą. Investuok Lietuvoje buvo susijusi su inovacijų politika tiek, kad ji buvo suinteresuota pritraukti didesnę pridėtinę vertę kuriantį verslą į Lietuvą, kas dažnu atveju reiškia inovacijoms imlų verslą. ¹⁰¹ Versli Lietuva dirbo su vietiniu verslu, siekdama gerinti verslo aplinką. G. Vilda atskirai išskiria įstaigos darbą su startuoliais; ¹⁰²
- **LIC** vykdė konsultavimo veiklą inovacijų srityje. Šios įstaigos dalininkais buvo ne tik EIM, ŠMSM, bet ir Lietuvos pramoninkų konfederacija. ¹⁰³ Reformos įgyvendinimo metu buvo priimtas sprendimas LIC parduoti aukcione. ¹⁰⁴
- **Invega** ir **CPVA** administravo kai kurias ES struktūrinių fondų priemones, kurios prisidėjo prie inovacijų skatinimo.

Papildomai inovacijų politikos srityje veikė Lietuvos mokslo taryba (išskirtinai su mokslinių tyrimų projektais).

Šių visų aukščiau paminėtų įstaigų atsakomybės ribos iki galo nebuvo aiškios. Kaip prisimena K. Šetkus: „pavyzdžiui, Lietuvos verslo paramos agentūra labai dažnai atvejais finansuodavo Verslią Lietuvą, MITA kai kuriuose projektuose. Kai kuriuose MITA finansuodavo Verslią Lietuvą. Ta prasme, toksai buvo labai keistas santykis, tikrai.“ Jo teigimu, santykio tarp agentūrų nebuvo: „Bendradarbiavimas visiškai nevyko. Jeigu, tarkim, iš penkių balų vertinsime bendradarbiavimą, tai bendradarbiavimas buvo 1 balas. Nevyko dėl to, kad visos įstaigos konkuravo dėl tų pačių pinigų. Inovacijų lėšos buvo toje pačioje eilutėje ir visos trys įstaigos, netgi keturios įstaigos [*vėliau*

⁹⁹ Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹⁰⁰ Ten pat

¹⁰¹ Interviu su Anonimu Nr. 1, reformos įgyvendinimo metu užėmusiu su reformos įgyvendinimu susijusias vadovaujančias pareigas EIM, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 1 d.

¹⁰² Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁰³ LIC, „Apie mus“, LIC <<https://lic.lt/apie/apie-mus/>> [2023 05 05]

¹⁰⁴ Remigijus Bielinckas, „Teismas: inovacijų centro dalininko teisių pardavimas toliau lieka išaldytas“, Delfi, <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/teismas-inovaciju-centro-dalininko-teisiu-pardavimas-toliau-lieka-isaldytas-91758609>> [Žiūrėta 2023 04 28]

respondentas patikslina, kad kalba apie MITA, LVPA, Versli Lietuva ir LIC], konkuruodavo dėl tų pačių lėšų.“¹⁰⁵

Abu respondentai sutaria, kad tai nebuvo efektyvi situacija. Tai pabrėžė ir EBPO, ir Europos Komisija,¹⁰⁶ taip pat ir kiti ekspertai.¹⁰⁷ Tarptautinių institucijų ir ekspertų rekomendacijos bei visų sutarimas, kad institucinė sandara nebuvo produktyvi, respondentų buvo viena iš priežasčių, dėl kurios reforma susilaukė tokio politinio palaikymo (bent jau kalbant apie šios reformos agentūrų konsolidavimo aspektą). Tiek ŠMSM PK, teik EIM PK atstovai taip pat sutarė, kad konfliktiška situacija tarp ministerijų nėra teigiamas sistemos požymis (žr. plačiau 3.3.2. sk.)

Apibendrinant, institucinė fragmentacija ir bendradarbiavimo trūkumas buvo viena iš pagrindinių Lietuvos inovacijų politikos problemų. Šios problemos sprendimas buvo vienas iš pagrindinių Inovacijų reformos tikslų, kuriam pritarė abiejų PK atstovai.

3.3. Reforma ir jos įgyvendinimas

3.3.1. Reformos koncepcija ir turinys

Siekiant nustatyti Inovacijų reformos tikslus, uždavinius ir pradinę reformos viziją, šiame skyriuje nagrinėjama pradinė vieša Inovacijų reformos koncepcija.

Už šios struktūrinės reformos įgyvendinimą buvo atsakinga tik vieną iš inovacijų politikos srityje veikusių ministerijų – EIM. ŠMSM buvo atsakinga už kitą struktūrinę reformą, nesusijusia su inovacijų politika. Reforma buvo pristatyta kartu su kitomis struktūrinėmis reformomis renginyje Martyno Mažvydo bibliotekoje 2018 m. balandžio 16 d., praėjus daugiau nei metams nuo XVII Vyriausybės darbo pradžios (žr. toliau pateiktą paveikslą).¹⁰⁸

Reformos koncepcijoje apibrėžiamas reformos tikslas, sprendžiami iššūkiai ir pristatoma reformos nauda. Pristatant reformą, išskiriami trys pagrindiniai reformą sudarantys darbai:¹⁰⁹

1. inovacijų administravimo pertvarka;
2. finansinių paskatų inovacijoms sukūrimas;
3. inovatyvių investicijų pritraukimo sistemos sukūrimas.

¹⁰⁵ Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; Interviu su A. Pautieniu–Želviu, buvusiu LVPA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹⁰⁶ Ten pat; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdžiusių institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.; Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁰⁷ Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹⁰⁸ LNB, „Pristatytos Vyriausybės 6 struktūrinės reformos“, LNB, 2018 m. balandžio 16 d. <<https://www.lnb.lt/naujienos/3059-pristatytos-vyriausybes-6-strukturines-reformos>> [Žiūrėta 2023 03 30]

¹⁰⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, „Inovacijų reforma“, LRV, 2022-04-27, <<https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-reforma>>

Bendras šių darbų tikslas – pasiekti, kad inovacijomis grįstos industrijos taptų šalies ekonomikos pagrindu. Reformos koncepcijoje sudaryta tokia reformos naudos intervencijos logika:¹¹⁰

1. įgyvendinus reformą, išaugs įmonių investicijos į inovacijas;
2. dėl išaugusio produktyvumo darbuotojų atlyginimai didės sparčiau;
3. BVP augs sparčiau;
4. geresnė aplinka inovacijoms leis konkuruoti globaliu mastu ir pritraukti inovatyvias užsienio investicijas.

Koncepcijoje nustatomi iššūkiai, kuriuos reforma siekia spręsti:¹¹¹

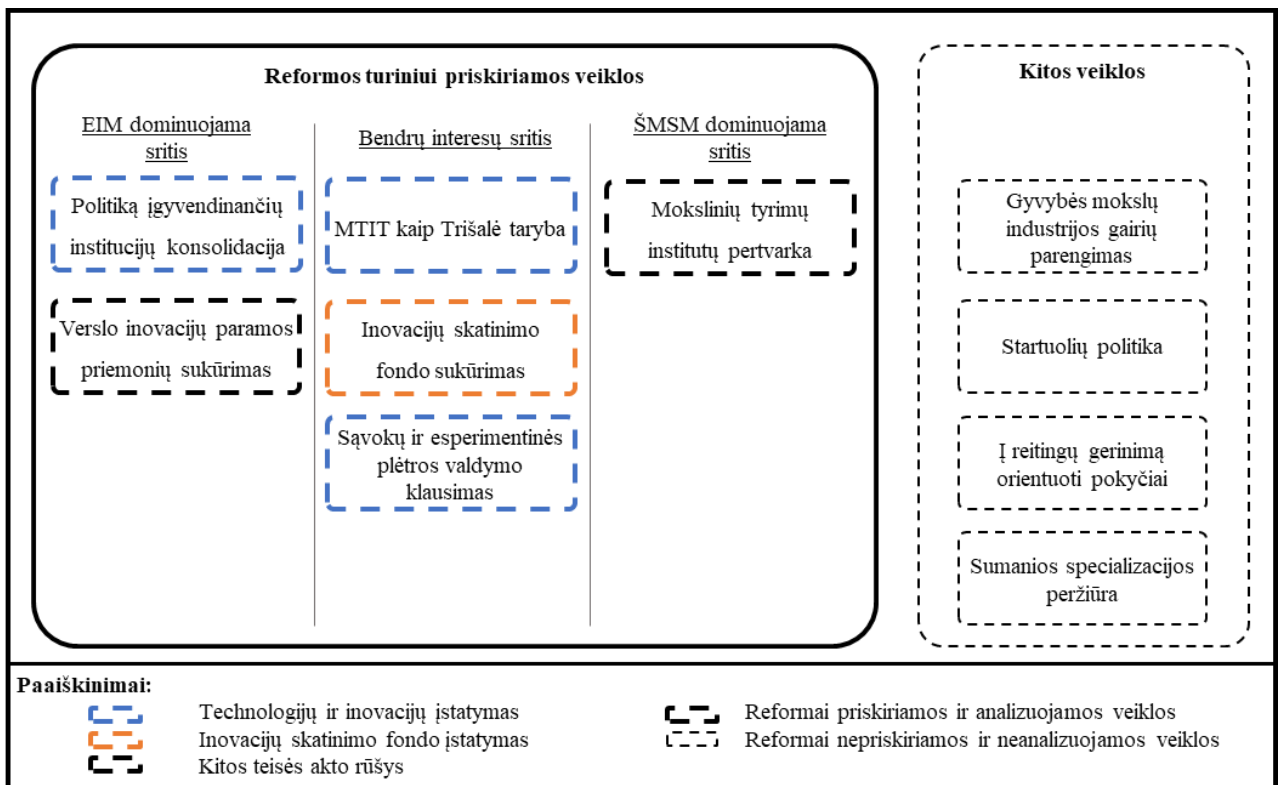
1. prasti Lietuvos inovacijų ekosistemos rezultatai efektyvumo ir produktyvumo prasme;
2. per didelis su inovacijų politika susijusių institucijų skaičius;
3. viešuose pirkimuose nėra skiriama dėmesio inovacijų skatinimui.

Pabrėžtina, kad šioje koncepcijoje skiriamas dėmesys ne tik inovacijų politikai verslo srityje, bet mokslo srities atsakomybėje esančiai MTEP politikai – pavyzdžiui, siekiama atnaujinti valstybės paramos moksliniams tyrimams prioritetus. Vertinant per teorinę prizmę, šis siekis sukels vieną didžiausių konfliktų tarp palaikymo koalicijų narių, nes tokiu būdu EIM PK bandys primesti savo požiūrį į inovacijų politiką ŠMSM PK.¹¹²

⁹⁸ Ten pat

¹¹¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė, „Inovacijų reforma“, LRV, 2022-04-27, <<https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-reforma>>

¹¹² Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.



7 paveikslas. Inovacijų reformai priskiriamos ir nepriskiriamos veiklos pagal ministerijų įsitraukimą

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu medžiaga

Analizuojant interviu medžiagą ir oficialiuosius dokumentus, nustatyta 10 pagrindinių veiklų¹¹³, kurios buvo vykdomos inovacijų politikos srityje Inovacijų reformos įgyvendinimo metu, iš kurių 6 priskiriamos pačiai Inovacijų reformai. Kitos 4 veiklos (Gyvybės ir mokslų industrijos gairių parengimas, startuolių politikos, į reitingų gerinimo orientuotų pokyčių, sumanios specializacijos programos peržiūra), nes laikoma, kad šios veiklos iš esmės nesiskyrė nuo iki tol vykdytos politikos arba nekeitė iki tol vykdytos politikos.

Siekiant įvykdyti Inovacijų reformą, buvo reikalinga priimti du naujus įstatymus – Technologijų ir inovacijų įstatymą (priimtas 2018 m. birželio 30 d.)¹¹⁴ ir Inovacijų skatinimo fondo įstatymą (priimtas 2020 m. birželio 26 d.)¹¹⁵. Verslo inovacijų paramos priemonių sukūrimas ir mokslinių tyrimų institutų pertvarkymas nereikalavo įstatymų priėmimo (šie pokyčiai reikalavo ministerijų lygmens teisės aktų pokyčio).

Apibendrinant, išanalizavus reformos koncepciją nustatytos atskiros Inovacijų reformos veiklos, pagal kurias bus atliekamas Inovacijų reformos sėkmės vertinimas. Analizuojant veiklas pastebėtina, kad veiklos skyrėsi pagal tai, ant kiek šios veiklos buvo išsidėsčiusios EIM ir ŠMSM

¹¹³ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹¹⁴ LR technologijų ir inovacijų įstatymas, priimtas 2018 m. birželio 30 d. Nr. XIII-1414 (Suvestinė redakcija nuo 2019-08-01 iki 2020-07-10).

¹¹⁵ LR inovacijų skatinimo fondo įstatymas, priimtas 2020 m. birželio 26 d. Nr. XIII-3167 (Suvestinė redakcija nuo 2022-03-31)

viešojo valdymo srityse. Kitose skyriuose bus tikrinama, ar tai darė poveikį reformos skirtingų veiklų įgyvendinimo sėkmei.

3.3.2. Palaikymo koalicijų sudėtis ir įsitikinimai

Šiame skyriuje nustatomos reformos metu egzistavusios PK, jų sudėtis. Remiantis interviu programos medžiaga yra nustatomi PK būdingos nuostatos, kurios buvo bendros abiem PK, arba kurios išsiskyrė.

Inovacijų politikos posistemyje nustatytos dvi didžiosios palaikymo koalicijos. Palaikymo koalicijos ir jų sudėtis visiškai atitinka dviejų suinteresuotų ministerijų – EIM ir ŠMSM – veiklos sritis, įtraukiant pavaldžias įstaigas, reguliuojamų sričių atstovus.

EIM PK sudaro ministerijos tarnautojai (ypatingai – inovacijų departamento tarnautojai), Lietuvos verslo asociacijos (ypatingai – Lietuvos pramoninkų konfederaciją).¹¹⁶ Šiuo atveju taip pat svarbios buvusios EIM pavaldžios įstaigos LVPA, VŠĮ „Versli Lietuva“, VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, tačiau remiantis interviu medžiaga, nustatyta, kad šios organizacijos neužėmė aktyvios pozicijos Inovacijų reformos kontekste, jos buvo pakankamai pasyvios ir siekė pakankamai siaurų institucinių–biurokratinių interesų.¹¹⁷

ŠMSM PK sudaro ministerijos tarnautojai (ypatingai – švietimo ir mokslo departamento tarnautojai), Lietuvos švietimo ir mokslo įstaigų atstovai, LMT atstovai (tačiau pažymėtina, kad ši įstaiga XVII Vyriausybės valdymo pradžioje buvo pavaldi Seimui, o ne ŠMSM ar Vyriausybei).¹¹⁸

Atskirai verta paminėti Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūrą (toliau – MITA). Šios agentūros dalininkai vienoda proporcija buvo ŠMSM ir EIM. Iš MITA direktoriaus liudijimo galima daryti išvadas, kad agentūra veikė kaip mediatorius tarp dviejų ministerijų, užsiėmė skirtingų ministerijų požiūrių taškų derinimu. Todėl šios agentūros negalima tiesiogiai priskirti nei vienai iš palaikymo koalicijų.¹¹⁹

Bendrai agentūrų lygmenyje (LVPA, MITA, VŠĮ „Versli Lietuva“, VŠĮ „Investuok Lietuvoje“) interviu respondentų teigimu svarbų vaidmenį atliko institucinis interesas.¹²⁰

Įvykdžius interviu programą, išvelgti pagrindiniai EIM PK ir ŠMSM PK nuostatų skirtumai. Pagrindinis skirtumas slypi tame, kaip respondentai įsivaizduoja inovacijų kūrimo proceso eiliškumą

¹¹⁶ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Anonimu Nr. 1, reformos įgyvendinimo metu užėmusiu su reformos įgyvendinimu susijusias vadovaujančias pareigas EIM, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 1 d.

¹¹⁷ Interviu su A. Pautieniu–Želviu, buvusiu LVPA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹¹⁸ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d. ; Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹¹⁹ Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹²⁰ Ten pat; Interviu su A. Pautieniu–Želviu, buvusiu LVPA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdytųjų institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.;

– ar inovacijos prasideda nuo verslo (įmonės siekia inovacijų, jeigu įmonėms yra reikalingas mokslo indėlis, verslas pasirenka sau patogiausią būdą įsigyti mokslinių tyrimų paslaugas), ar nuo mokslo (mokslas paruošia žinias, kompetencijas, kurių pritaikymui rinkoje reikalingas EIM ir verslo palaikymas).¹²¹ Toliau yra aprašomas nuostatų skirtumas.

EIM PK įsitikinimai dėl inovacijų politikos pasižymi platesniu inovacijų politikos suvokimu ir neigiamomis nuostatomis mokslininkų atžvilgiu. Pavyzdžiui, diskutuojant dėl eksperimentinės plėtros vertinimo, G. Vilda išsakė tokią nuomonę: „Tai žodžiu, realiai mokslininkams buvo patogų pasiimti valstybinius pinigus ir niekaip už juos neatsiskaityti, pasakant, kad mes darėme fundamentinį mokslą, kurio galutinis vertingas produktas – citavimas žurnale“. Kitaip tariant, mokslo pusės produktyvumas yra vertinamas skeptiškai.¹²²

ŠMSM PK įsitikinimai susiję su skeptišku verslo, kaip gebančio kurti arba panaudoti mokslui imlius produktus, vertinimu, nors yra pripažįstama, kad didžioji dalis inovacijų plačiaja prasme (ne būtinai mokslui imlių inovacijų) yra kuriamos verslo. Yra akcentuojama, kad Lietuvoje trūksta mokslui imlaus verslo (tarp tokio verslo pavyzdžių yra įvardijamos biotechnologijų įmonės (ThermoFischer, buvęs Fermentas) ir lazerių industrijos įmonės (pavyzdžiui, Ekspla), kiti pavyzdžiai nebuvo pateikti). Kitaip nei EIM PK atveju, koalicijos nuostatos pasižymi skeptiškumu Inovacijų reformos atžvilgiu.¹²³

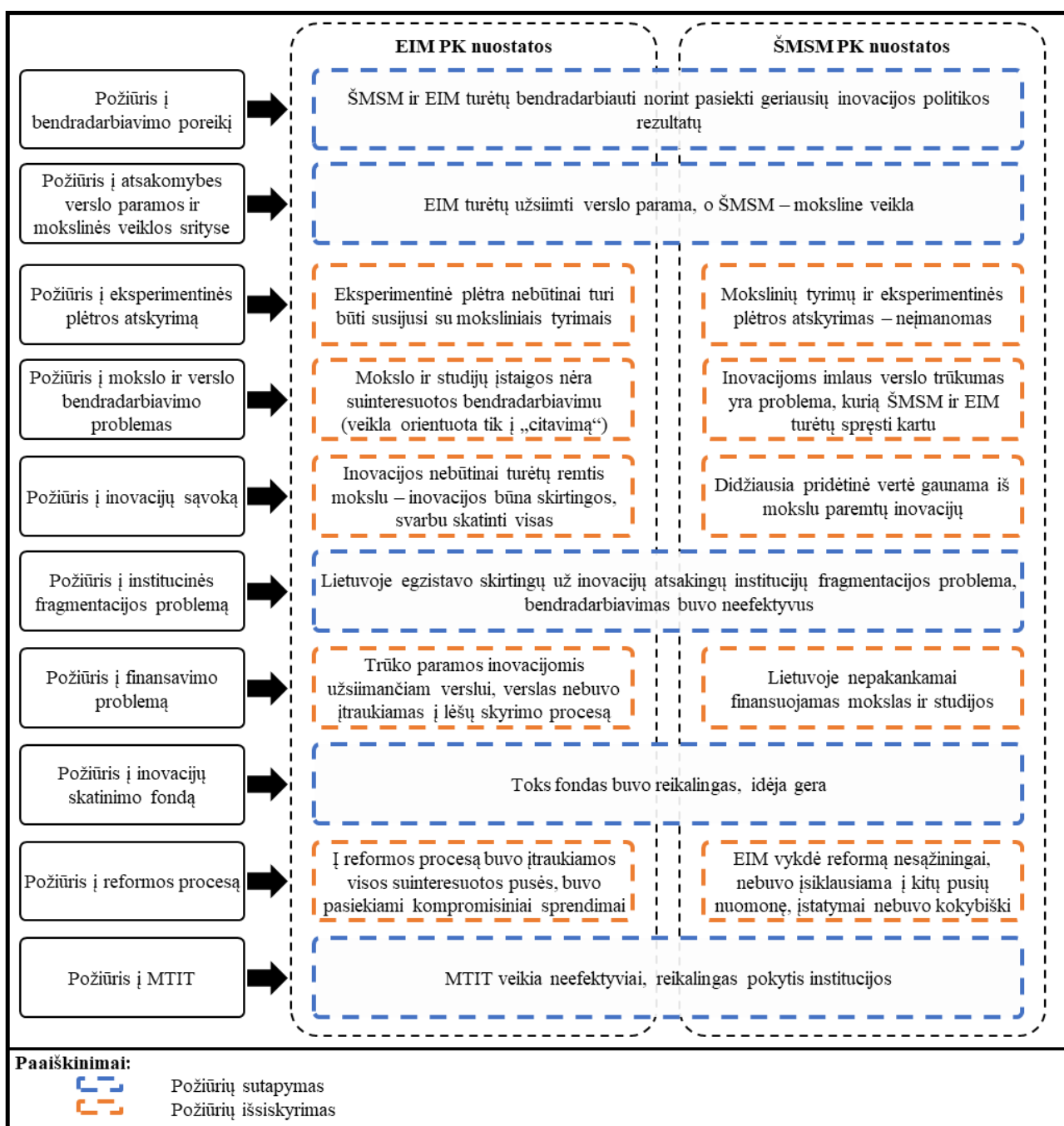
Požiūriai į mokslui neimlias inovacijas nesiskiria ta prasme, kad abiejų palaikymo koalicijų nariai sutaria, kad mokslui neimlios inovacijos yra verslo, ir atitinkamai, EIM atsakomybė, o mokslas grynąja prasme (fundamentinis mokslas) yra ŠMSM atsakomybė. Skirtumas atsiranda, vertinant tokių mokslui neimlių inovacijų svarbą. ŠMSM PK pirmaisiai neramina mokslui imlaus verslo padėtis ir tokio verslo įmonių apimties didinimas. A. Žalio teigimu: „O mano supratimas yra paprastas: aš manau, kad mokslui imlios inovacijos turi gimi iš mokslo. Nežinau nei vieno tradicinio verslo (be AB Nokia pavyzdžio), kuris būtų virtęs mokslu... kad įmonė būtų virtusi mokslui imlaus verslo įmone“. Taigi, ŠMSM PK nuostatose didelį vaidmenį vadina dėmesys universitetų atžalinių įmonių rėmimui– akcentuojamas poreikis remti tokias įmones, o EIM turėtų tokias įmones palaikyti. EIM

¹²¹ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹²² Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdyusių institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.;

¹²³ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

PK nekvestionuoja to, tačiau tą faktą, kad Lietuvoje anksčiau nebuvo skiriama tiek dėmesio mokslui neimlioms inovacijoms, įvardija kaip problemą, kurią būtinai reikėjo spręsti.¹²⁴



8 paveikslas. Palaikymo koalicijų požiūrių skirtumai ir sutapimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu medžiaga

¹²⁴ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdžiusių institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.; Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

Galima surasti sutarimo taškus tarp palaikymo koalicijų:¹²⁵

- sutariama, kad ŠMSM ir EIM bendradarbiavimas reikalingas, siekiant geriausių inovacijų politikos rezultatų;
- sutariama, kad Lietuvoje egzistavo institucijų fragmentacijų / neapibrėžtų funkcijų problema (nors ir skyrėsi šios problemos masto vertinimas);
- sutariama, kad Inovacijų skatinimo fondas ir apskritai finansavimo didinimas yra teigiamas pokytis;
- sutariama, kad MTIT taryba neveikia efektyviai (nors ir skyrėsi vertinimas, kokios to priežastys).

Apibendrinant, galima pastebėti tiek sutarimo taškų tarp skirtingų palaikymo koalicijų, tiek visiška palaikymo koalicijų požiūrių išsiskyrimą. Todėl nors ministerijos bendrai sutaria, kad egzistuoja poreikis integruotai politikai, tačiau sutarimo dėl atskirų politikos priemonių nėra.

3.3.3. Reformos procesas, suinteresuotų pusių įtraukimas ir lyderystė

Šiame skyriuje analizuojamas suinteresuotų pusių įtraukimas į reformos procesą ir lyderystės tipas. Tokiu būdu siekiama patikrinti antrą hipotezę dėl aplinkos mokymuisi.

Institucija, kurios tikslas derinti skirtingų posistemių politiką inovacijų srityje – MTIT (MTIT tikslas – bendrai koordinuoti MTEPI politiką ministrų lygmenyje). Visi su MTIT veikla susipažinę respondentai šios institucijos veiklą vertino neigiamai arba turėjo priekaištų šios institucijos veiklai.¹²⁶ Pažymėtina, kad respondentai turėjo skirtingus paaiškinimus MTIT pasyviai vaidmeniui reformos procese ir inovacijų politikoje apskritai. Kitaip tariant, ši taryba nebuvo svarbi institucija Inovacijų reformos įgyvendinimo metu. Pagrindiniais bendradarbiavimo formatais reformos metu laikomos EIM sukurtos DG, ad hoc derybos tarp ministerijų atstovų, kai kuriais atvejais – už mokslo ir švietimo bei ekonomikos politiką atsakingi komitetai.¹²⁷

EIM iniciatyva buvo sukurtos 10 darbo grupių, kuriose buvo nagrinėjami atskiri su Inovacijų reforma susiję aspektai. Darbo grupėse dalyvavo ir ŠMSM PK atstovai, tačiau, ŠMSM respondentų teigimu, bendradarbiavimas nebuvo lygiavertis: respondentų vertinimu, į jų pasiūlymus nebuvo

¹²⁵ Interviu medžiaga

¹²⁶ Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdyusių institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹²⁷ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

tinkamai atsižvelgiama. Toliau pateiktoje lentelėje pateikiamas darbo grupių sąrašas, remiantis respondentų pateikiamais aprašymais.

3 lentelė. EIM sudarytos darbo grupės reformos įgyvendinimo metu

Darbo grupės sąsaja su Inovacijų reforma	Darbo grupė	Tikslas	Rezultatas	Papildomos pastabos ir pastebėjimai
Reformą remiančios darbo grupės	MTI statistikos ir reitingų darbo grupė	Įvertinti Inovacijų švieslentę ir kitus reitingus, joje esančius atitinkamus rodiklius, pasiūlyti būdus gerinti šių reitingų komponentus, taip gerinant Lietuvos poziciją inovacijų reitinguose.	n. d.	–
	Sumanios specializacijos priežiūros darbo grupė	Sumažinti sumanios specializacijos prioritetų skaičių ir juos išgryninti.	Sumažintas sumanios specializacijos prioritetų skaičius.	–
Su reforma tiesiogiai nesusijusios darbo grupės	Gyvybės mokslų industrijos darbo grupė	Parengti gaires ir priemonių planą	Gairės ir priemonių planas parengti.	–
	Startuolių darbo grupė	Iškeltas tikslas – tūkstantis startuolių	n. d.	–
Su reforma tiesiogiai susijusios darbo grupės	MTI srities sąvokų ir eksperimentinės plėtos veiklos vertinimo darbo grupė	Pateikti EIM rekomendacijas dėl eksperimentinės plėtos vertinimo. Įvertinti Oslo ir Frascati vadovuose esančias sąvokas, suvienodinti jas su Lietuvos mokslo, technologijų inovacijų politikoje naudojamomis sąvokomis, ir panaikinti sumaištį, kuri egzistavo tarp sąvokų. Priedo – nustatyti sąvokas, kurių teisėkūroje trūksta.	Rezultatas dalinai pasiektas	Darbo grupėje vyko vienas ryškiausių konfliktų tarp ŠMSM ir EIM dėl eksperimentinės plėtos ir sąvokų naudojimo. Konfliktas buvo persikėlęs į viešąją erdvę ir Seimo diskusijas.
	MTI srities strateginių dokumentų darbo grupė	Peržiūrėti, kokie mokslo viešojo valdymo srities strateginiai dokumentai turėtų būti pakeisti, kokie veiksmai turėtų būti atlikti sureguliuojant mokslo, viešojo valdymo srities veikiančių subjektų veiklą (universitetų ir institutų)	Rezultatas nepasiektas dėl pasikeitusios ŠMSM vadovybės	Pasak G. Vildos, ministrės Petrauskienės politinė komanda palaikė šias EIM iniciatyvas, tačiau jai pasitraukus iš pareigų nauja vadovybė atsisakė pokyčių. Pasak respondentų, dirbusių ministerijoje tuo metu, valstybės tarnautojų lygmenyje tokios EIM iniciatyvos buvo vertinamos neigiamai.
	Agentūrų konsolidavimo darbo grupė	Padėti pagrindą agentūrų konsolidavimui	Remiantis darbo grupėje parengta studija ir teisės aktais, buvo įkurta Inovacijų agentūra	–
	Finansinio skatinimo priemonių darbo grupė	Parengti inovacijų skatinimo fondo įstatymą ir sudaryti prielaidas tokiam įstatymui atsirasti	Įstatymas parengtas, fondas įkurtas	–

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu medžiaga

Vis dėlto, kitų respondentų teigimu, ŠMSM neužėmė aktyvios pozicijos šiose darbo grupėse, anoniminio respondento Nr. 2 teigimu: „<...> [institucijų konsolidavimo darbo grupėse] idėjinio pasipriešinimo galbūt nebuvo, bet sakau, tai gali būti ir dėl to, kad ŠMSM labai pasyviai veikė, ar ne? Tikrai ten galbūt tų takoskyrų tokių, ideologiniame lygmenyje ir buvo, bet kadangi jie nesijautė proceso dalininkais, ar ne? Jie jautėsi svečiais proceso, tai galbūt tai labai tik neišryškėjo“.¹²⁸

¹²⁸ Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdytųjų institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.;

Sprendimas konsoliduoti institucijas buvo paremtas EK ir EBPO rekomendacijomis institucijų tinklą apjungti. Tokios rekomendacijos atsirado dar iki XVII Vyriausybės atėjimo į valdžią. Interviu respondentai skirtingai vertino skirtingas konsolidacijos alternatyvas ir problemos aštrumą, tačiau nei vienas respondentas nekvestionavo poreikio sumažinti institucijų skaičių.¹²⁹

Technologijų ir inovacijų įstatymo koncepcija, kur būtų aiškiau atskirti skirtingi MTEPI komponentai (moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra, inovacijos) ir apibrėžtos EIM veiklos ribos egzistavo dar iki XVII Vyriausybės kadencijos pradžios.¹³⁰ Tokiam sprendimui poreikį matė EIM PK atstovai, ŠMSM PK atstovai poreikį tokiam sprendimui vertino skeptiškai ir / arba reiškė nepasitenkinimą įstatymo išpildymu.¹³¹

Reformos įgyvendinimo metu taip pat buvo išskirti ir apibrėžti paramos verslui, vykdančiam inovatyvią (tačiau nebūtinai mokslui imlią) veiklą, mechanizmai (daugiausia ES struktūrinių fondų Veiksmų programos lygmenyje). ŠMSM PK neakcentavo šio aspekto galimai dėl to, kad ŠMSM PK nemato tokios politikos kaip dalies savo valdymo lauko bei nemato poreikio integracijai. Vis dėlto EIM PK atstovai pabrėžė, kad tokių paramos mechanizmų mažas kiekis buvo viena iš pagrindinių Lietuvos inovacijų politikos problemų.¹³²

Mokslo ir studijų įstaigų, eksperimentinės plėtros finansavimo peržiūros poreikis buvo argumentuojamas siekiu išspręsti, anot EIM PK atstovų, neefektyvios mokslininkų veiklos priežastis („darbas dėl citavimo, nesiekiant rezultato“). Šios problemos buvo visiškai nesuprantamos ŠMSM PK atstovams ir susilaukė didelio pasipriešinimo.¹³³

Pažymėtina, kad nors ŠMSM atstovai buvo įtraukiami į visas reformos darbo grupes – ir neturėjo priekaištų dėl šio aspekto – bendradarbiavimą šiose darbo grupėse ŠMSM PK respondentai vertino neigiamai. A. Žalis pabrėžė, kad ŠMSM kartais buvo apgaudinėjama, suderinti sprendimai buvo vienašališkai sprendžiami (panašią praktiką aprašo ir J. Vasiliauskas).¹³⁴ J. Vasiliauskas ir Z.

¹²⁹ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su L. Savicku, Ministro Pirmininko patarėju ekonomikos ir strateginių pokyčių valdymo klausimais, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 8 d.; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdytųjų institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.;

¹³⁰ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹³¹ Ten pat; Z. Duchovskienė; Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹³² Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d., Interviu su Anonimu Nr. 1, reformos įgyvendinimo metu užėmusiu su reformos įgyvendinimu susijusias vadovujančias pareigas EIM, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 1 d.; Interviu su Anonimu Nr. 2, išorės eksperte / konsultante, dalyvavusia rengiant inovacijų politiką vykdytųjų institucijų konsolidacijos studiją, interviu atliktas 2023 gegužės mėn. 8 d.;

¹³³ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹³⁴ Ten pat

Duchovskienė vertino procesą kaip neefektyvą, stumiamą „buldozeriu“, o jo rezultatus (teisės aktus, kitus priimamus sprendimus) kaip nekokybiškus ir iki galo nesuderintus.¹³⁵



Nustatyta, kad XVII Vyriausybės inovacijų reformos iniciatyva priklausė EIM, 6 iš 8 respondentų sutarė, kad pagrindinis reformos lyderis buvo EIM viceministras Gintaras Vilda. Pats respondentas G. Vilda pabrėžė, kad reformai atskirą dėmesį skyrė ministras pirmininkas S. Skvernelis, kas kontrastuoja su kitų respondentų pareiškimais, kad Inovacijų reformai aukščiausio lygio politinis dėmesys nebuvo skiriamas. Pavyzdžiui, respondento K. Šetkumi pateikiamas argumentas – MTIT nebuvo šaukiama „beveik du metus“, tačiau šis faktas gali būti paaiškintas respondento G. Vildos liudijimu, kad MTIT taryba ilgą laiką negalėjo rinktis dėl S. Skvernelio ligos.

136

¹³⁵ Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.

¹³⁶ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Kęstučiu Šetkumi, buvusiu MITA direktoriumi, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

Teiginiai, pagrindžiantys lyderystę			
	Transakcinė lyderystė	Transformacinė lyderystė	Lyderystės trūkumas
G. Vilda (EIM PK) <i>Kiti respondantai įvardija G. Vildą kaip lyderį</i>	„O premjeras tikrai turėjo valią <...>. Tai jis ją [reformą] labai gerai matė ir labai gerai kontroliavo“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
A. Žalys (ŠMSM PK)	„[G. Vilda], kuris parėjęs gali visai kitaip užrašyti įstatyme, negu kad mes sutarėme, ar išsiaiškinome bendrom jėgom, kad taip reikia“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
Z. Duchovskienė (ŠMSM PK)	„gal ir geros idėjos iniciatorius, bet negero proceso valdytojas <...> [pasikeitus viceministrui] pagaliau viceministrai sėdo normaliai kalbėtis abu“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
Anonimas Nr. 1 (EIM PK)	„inovacijų reformos iniciatorius buvo gal tas pats viceministras Gintaras Vilda, tuometinis <...> vadovas tai buvo Vilda“; (nuėjus tartis su institucijomis) „Mes, su Vilda, sakėm, kad: „ne, turi būti, reiškia, ir įstatymas, ir, ir aukštesniame lygmenyje įtvirtinta to fondo idėja“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
K. Šetkus (nepriskiriamas konkrečiai PK)	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	„premjeras S. Skvernelis nebuvo labai didelis inovacijų fanas <...> tų tarybų vienus metus, gal du metus nevyko, pusantru metu“
J. Vasiliauskas (ŠMSM PK)	„tą inovacijų reformą vedė Gintaras Vilda, EIM viceministras <...>“; „sukurto bent 10 darbo grupių, kurios buvo <...> buldozeriu vedamos į priekį“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
A. Pautienius–Žalys (nepriskiriamas konkrečiai PK)	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
Anonimas Nr. 2 (nepriskiriama konkrečiai PK)	„viceministras privedė tą projektą iki rezultato, nes kitaip tai galėjo būti tik diskusija, nes sakau <...> tai reikėjo tikrai labai stipraus lyderio“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta
Lukas Savickas (nepriskiriamas konkrečiai PK)	„tai ta lyderystė buvo fikslingai sufokusuota <...> ir stebima reguliariai, man atrodo mažų mažiausiai mėnesio intensyvumu“	Tokių teiginių nebuvo nustatyta	Tokių teiginių nebuvo nustatyta

Paiškinimai:
 Teigiama, kad reformos lyderis buvo EIM viceministro G. Vilda
 Teigiama, kad reformos lyderis buvo Ministras pirmininkas S. Skvernelis

9 paveikslas. Reformos lyderystės vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu medžiaga

Vertinant G. Vildos lyderystę, visi respondentai sutarė, kad jis buvo efektyvus siekiant norimo rezultato, nei vienas respondentas neginčijo G. Vildos lyderystės (išskyrus dviejų respondentų, kurie nenurodė aiškaus lyderio). Vertinant lyderystės tipą, respondentų teiginiai leidžia priskirti G. Vildą prie transakcinio lyderystės tipo. Tai atitinka respondentų (tiesa, daugiausia ŠMSM PK atstovų) teiginius, kad jie nesijautė, kad į jų pastabas arba skirtingą požiūrį būtų atsižvelgiama.¹³⁷

Apibendrinant, surinkta empirinė medžiaga leidžia daryti išvadą, kad proceso įgyvendinimo metu aplinka mokymuisi ir PK nuomonių pokyčiui nebuvo teigiama dėl transakcinės lyderystės tipo, aukšto susipriešinimo lygio ir reformos įgyvendinimo metu mažėjančio tarpusavio pasitikėjimo.

¹³⁷ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; INTR: Anonimas Nr. 2

3.3.4. Palaikymo koalicijų ir politinių jėgų sąveika įgyvendinant reformą

Šiame skyriuje analizuojama palaikymo koalicijų sąveika ir atsekamas jų sąveikos procesas, siekiant nustatyti priežastinius mechanizmus tarp prieš tai nustatytų PK įsitikinimų, jų sąsajų su reformos koncepcija.

Visi respondentai sutardavo dėl bendradarbiavimo poreikio, tačiau skeptiškai vertino kitos pusės gebėjimą suprasti jų poziciją, pavyzdžiui, A. Žalio teigimu: „Tai yra esmė, kad politika turi derėti šitų dviejų ministerijų. Bet kad galėtų derėti, turi būti žmonės iš tenai – iš mokslo ir iš mokslui imlaus verslo. Tada būtų žymiai paprasčiau.“ Tuo pačiu metu respondentai neprašydami pateikdavo ir sėkmingos bendradarbiavimo ir integruotos politikos pavyzdžių. Tarp tokių pavyzdžių galima išskirti šiuos:

- a) Sumanios specializacijos programos tobulinimas;¹³⁸
- b) bendrų ES investicijų priemonių suderinimas;¹³⁹
- c) inovacijų paramos fondas (fondas skirtas finansuoti tiek mokslo, tiek verslo atstovų projektus).¹⁴⁰

Nepaisant to, kad abiejų PK atstovai sutarė, kad abiejų ministerijų politika turėtų būti integruojama siekiant bendradarbiavimo, galima išskirti keletą tokio sprendimo trikdžių:

- a) nepasitikėjimas kitos pusės geraisiais norais (pavyzdžiui, įsitikinimas, kad kita pusė nėra suinteresuota geranoriškai vykdyti veiklą savo srityje);¹⁴¹
- b) skirtingas politikos prioritetų suvokimas (pavyzdžiui, ŠMSM atstovai akcentuoja mokslo ir studijų atžalinių įmonių paramos svarbą, o EIM – skirtingų iš verslo kylančių inovacijų svarbą ir šios srities „apleidimą“);¹⁴²

Didžiausias konfliktas pastebimas tais atvejais, kai politika susiduria su skirtinguose posistemiuose egzistuojančiomis nuostatomis dėl kitos pusės gerosios valios ir / arba su skirtingais politikos prioritetais. Tarp tokių atveju galima išskirti:

¹³⁸ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹³⁹ Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹⁴⁰ Ten pat

¹⁴¹ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

¹⁴² Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; INTR: Anonimas Nr. 2

- a) Technologijų ir inovacijų įstatymas, ypač kalbant apie eksperimentinės plėtros klausimą;¹⁴³
- b) Sąvokų darbo grupės veiklą;¹⁴⁴
- c) EIM iniciatyvos dėl mokslinių tyrimų institutų pertvarkos.¹⁴⁵

Analizuojant konfliktų priežastys, pastebėtina, kad respondentai arba nesuprasdavo kitos pusės argumentų (negalėdavo atkartoti šių argumentų), arba vertino šiuos argumentus nerimtai, paniekinančiai, naudojo emocinę kalbą. Galima išskirti du pagrindinius skirtumus tarp palaikymo koalicijų: a) eksperimentinės plėtros atskyrimas nuo mokslinių tyrimų (dalinis eksperimentinės plėtros valdymo perleidimas EIM), b) mokslinių tyrimų institucijų pertvarka.

Eksperimentinės plėtros atskyrimo nuo mokslinių tyrimų klausimas buvo nesuprantamas ŠMSM PK atstovams, EIK PK argumentų jie neatkartodavo, kalbėdami apie šią EIM iniciatyvą. Poreikį eksperimentinės plėtros veiklą atskirti nuo mokslinių tyrimų veiklos EIM PK argumentavo skeptišku mokslo ir studijų įstaigų veiklos efektyvumo vertinimu. G. Vilda nuogastavo, kad vykdant reformą to padaryti nepavyko: „[*nepavyko sukurti*] skaidrų projektų vertinimą, kuriame skaidriai būtų vertinama ir eksperimentinės plėtros veikla, nes dabar to dar vis dar nėra“, o kaip priežastį, kodėl mokslo ir studijų įstaigos nenori bendradarbiauti su verslu ir dirba neefektyviai, laiko prastą paskatų sistemą, kuri egzistuoja MSĮ eksperimentinės plėtros srityje. Panašų požiūrį išsakė Anoniminis respondentas Nr. 2, kuris savo ruožtu akcentavo, kad mokslas nėra suinteresuotas bendradarbiauti su verslu dėl ydingos paskatų sistemos. A. Žalys taip vertino bandymą atskirti eksperimentinę plėtrą nuo mokslinių tyrimų: „[*buvęs kolega*] bandė sakyti, kad galima atskirti mokslą ir inovacijas. Nėra to pasaulyje. Taip ir vadinasi, MTEP‘as, *RnD, Science and Technologies*. Visur yra sujungta tarpusavyje“. ¹⁴⁶

Eksperimentinės plėtros reguliavimo pokyčiai buvo susiję su kitu EIM tikslu – reorganizuoti mokslinių tyrimų institutus, siekiant paversti į mokslo ir tyrimų organizacijas, kurios yra „yra arčiau verslo negu kad arčiau mokslo“. Pasiruošimas tokiai reformai buvo vykdomas remiantis Ministro

¹⁴³ Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.

¹⁴⁴ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁴⁵ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁴⁶ Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.; Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.; Interviu su Anonimu Nr. 1, reformos įgyvendinimo metu užėmusiu su reformos įgyvendinimu susijusias vadovaujančias pareigas EIM, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 1 d.

pirmininko S. Skvernelio pavedimu, glaudžiai bendradarbiaujant ŠMSM ir EIM polinėms komandoms.¹⁴⁷

Santykiai su ŠMSM politine vadovybe pasikeitė po ministrės J. Petrauskienės atstatydinimo. Anot G. Vildos, „iš tikrųjų su ministrės Petrauskienės komanda tikrai buvo siekiama pokyčių ir ministrės Petrauskienės komanda, įskaitant ir viceministrą Giedrių Viliūną, turėjo politinę valią daryti pokyčius ir reformas. Tuo tarpu ministras Monkevičius ir viceministras Valdemaras Razumas, jie – priešingai, visus kitus pokyčius pradėjo stabdyti tiesiog bijodami, kad pro langą įlips ne tik mokytojai, bet dar ir mokslininkai.“ Pokyčiai, kurie buvo aptariami su J. Petrauskienės politinio pasitikėjimo komanda, iš esmės atitiko EIM PK įsitikinimus, dėl problemų mokslo pusėje: anot jų, tai – neefektyvi eksperimentinės plėtros veikla, MSĮ nesiorientavimas į produkto / rezultato sukūrimą.¹⁴⁸ Pažymėtina, kad tokie pokyčiai buvo nepopuliarūs tarp ŠMSM PK atstovų.¹⁴⁹

Ypač pasikeitus ŠMSM politinei vadovybei, diskusijos didele dalimi persikėlė į Seimo komitetus.¹⁵⁰ Nors ŠMSM PK teikė pastabas Technologijų ir inovacijų įstatymo projektams ir akcentavo, kad įstatymas nėra kokybiškas, o kai kuriais atvejais, turi vidinių prieštaravimų,¹⁵¹ abiem atvejais įstatymai sėkmingai įveikė visus reikalingus balsavimus. Sprendžiant iš interviu medžiagos, tam yra du paaiškinimai:

- a) ŠMSM PK galimybes priešintis įstatymo, kuriame egzistuoja juos netenkinančios nuostatos, riboja Inovacijų reformos, kaip Vyriausybės prioriteto, statusas. Respondentai akcentavo, kad reformai negalima buvo viešai priešintis, nes abi ministerijos yra Vyriausybės valdančiosios daugumos nariai;
- b) žvelgiant iš Seimo narių pusės, pasipriešinimą būtų sunku tinkamai įrėminti. Technologijų ir inovacijų įstatyme siūlomi sprendimai – institucinė konsolidacija, inovatyvios ekonomikos skatinimas ir pan. – buvo paprasta ir populiari politika. Tai parodo ir tai, kad už abu įstatymus, tiek Technologijų ir inovacijų, tiek Inovacijų skatinimo fondo, balsavo tiek pozicijos, tiek opozicijos atstovai, nebuvo nei vieno balso prieš.

Nors ŠMSM PK neturėjo galimybės sustabdyti įstatymo priėmimą, buvo siekiama kituose formatuose priešintis jų sritį galinčioms, jų požiūriu, neigiamai paveikti nuostatoms. Galiausiai, kaip teigia J. Vasiliaukas: „paskui derybose mes išsikovojome ir per, per kelis metus turbūt, ir ten pakankamai per tokius aštrius susikirtimus visur įrašėme, kad mūsų ministerija, Švietimo, mokslo ir

¹⁴⁷ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁴⁸ Ten pat

¹⁴⁹ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁵⁰ Interviu su G. Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministru, atsakingu už inovacijų politiką, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁵¹ Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

sporto ministerija, atsakinga už visą MTEP mokslo ir studijų institucijose. Tai tas kelias yra tinkamas.“¹⁵² Atitinkamai, nors įstatymas užtvirtino nuostatą, kuri ŠMSM požiūriu nėra tinkama, vidiniu diskusijų metu, galiausiai ŠMSM pasiekė sau tinkanti kompromisinį variantą.

Tokie konfliktiški procesai turėjo pasekmių pasitikėjimui tarp ministerijų. ŠMSM PK atstovai prisimena, kad Inovacijų reformos laikotarpyje santykiai buvo suprastėję, dėl jausmo, kad juos apgaudavo ir nenorėdavo įsiklausyti į jų pusės argumentus.¹⁵³ Tačiau pasikeitus politinei vadovybei, santykiai pradėjo gerėti, nes atsirado dialogas, konstruktyvus bendravimas.¹⁵⁴

Apibendrinant, šiame skyriuje analizuojama empirinė medžiaga leidžia išskirti dvi tendencijas. Pirmiausia, didžiausias konfliktiškumo lygis tarp palaikymo koalicijų fiksuojamas tais atvejais, kai EIM, kuri buvo reformos lyderė, bandė įvesti pokyčius ŠMSM atsakomybės srityje ir kai skyrėsi PK nuostatos, dėl reikalingos politikos. Antra, ŠMSM PK galimybės priešintis pokyčiams buvo ribotos, dėl to, kad ministerijos atstovai negalėjo per daug priešintis Vyriausybės prioriteto įgyvendinimui, ypač turint omeny, kad Seime reforma turėjo stiprų politinį palaikymą. Trečia, nepaisant to, kad ŠMSM PK negalėjo pasipriešinti reformai įstatymų priėmimo metu, jie toliau derybų būdu išsiderėjo sau palankius sprendimus ir jiems tai galiausiai pavyko.

3.4. XVII Vyriausybės prioriteto sėkmės vertinimas

Šiame skyriuje reforma yra analizuojama remiantis teorijos dalyje aprašytu politikos sėkmės vertinimo pagrindu. XVII Vyriausybės prioriteto – Inovacijų reformos – sėkmė yra išskiriama į skirtingas veiklas. Proceso politinė ir programinė sėkmė yra vertinama atskirai kiekvienoje srityje.

¹⁵² Ten pat

¹⁵³ Interviu su A. Žaliu, ilgamečiu ŠMSM valstybės tarnautoju, reformos metu užėmusiu ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

¹⁵⁴ Interviu su Z. Duchovskiene reformos įgyvendinimo metu dirbusia ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyriuje, interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.; Interviu su J. Vasiliausku, užėmusiu skirtingas pareigas ŠMSM, dalyvavęs reformos procese, interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

Inovacijų reformos veiklos	Inovacijų reformos sėkmės vertinimas			PK nuostatos
	Proceso sėkmė	Politinė sėkmė	Programinė sėkmė	
Politiką įgyvendinančių institucijų konsolidacija ir pertvarka	Institucijos konsoliduotos teisiškai, laikantys reikalingų procedūrų	Politiką įgyvendinančių institucijų konsolidacija buvo populiarus tiek tarp pozicijos, tiek opozicijos	Užsibrėžti produkto tikslai (konsoliduotos institucijos) įvyko sklandžiai. Dėl pavėluoto Inovacijų agentūros įkūrimo užsibrėžti rezultatai nėra vertinami	EIM PK palaikė visiškai. ŠMSM PK – taip, su išlygomis
Verslo inovacijų paramos priemonių sukūrimas	Priemonės buvo sukurtos	Priemonės nesusilaukė pasipriešinimo	Buvo pasiektas norimas rezultatas – papildomas finansavimas inovacinei veiklai	EIM PK palaikė visiškai. ŠMSM PK neturėjo nuostatų
MTIT kaip Trišalė taryba	Technologijų ir inovacijų įstatymas numato verslo ir mokslo atstovų įtraukimą	Šis žingsnis neturėjo politinių pasekmių, todėl nėra vertinamas. Pažymėtina, kad pats įstatymas buvo politiškai sėkmingas	Galiausiai įstatymas buvo pakeistas ir MTIT, kaip Trišalės tarybos koncepcija, nebuvo įgyvendinta	Abi PK MTIT vertino kaip problemingą, tačiau turėjo skirtingą požiūrį į problemos sprendimą
Inovacijų skatinimo fondo sukūrimas	Reikalingas Inovacijų skatinimo fondo įstatymas priimtas	Įstatymo priėmimas buvo populiarus tiek tarp pozicijos, tiek opozicijos atstovų. Ženklaus politinio pasipriešinimo nesulaukė	Fondas sukurtas, tačiau jo apimtis nėra pakankama pokyčiams pasiekti	Abi PK vertino teigiamai
Sąvokų ir eksperimentinės plėtros valdymo klausimas	Nors reikalingi įstatymų pakeitimai buvo priimti, buvo susidurta su dideliu pasipriešinimu	Seime ir viešojoje erdvėje buvo susidurta su kritika būtent šiam reformos aspektui	Pasiekti tikslo – pakeisti eksperimentinės plėtros – reguliavimo nepavyko, nors sąvokų pokyčiai įvyko	PK turi kardinaliai skirtingas nuostatas
Mokslinių tyrimų institutų pertvarka	Procesas pasibaigė neprasidėjęs dėl ŠMSM politinės komandos pasikeitimo, ŠMSM PK pasipriešinimo	Šis sprendimas nėra vertinamas, nes nepasiekė įgyvendinimo stadijos.	Jokių pokyčių pasiekti nepavyko	PK turi kardinaliai skirtingas nuostatas

Paaiškinimai:

	Inovacijų reformos veikla EIM valdymo srityje		Vertinama kaip sėkmingai
	Inovacijų reformos veikla, kuri susijusi su EIM ir ŠMSM valdymo sritimis		Vertinama kaip dalinai sėkmingai
	Inovacijų reformos veikla, kuri susijusi su ŠMSM valdymo sritimi		Vertinama kaip nesėkminga
			Nevertinama

10 paveikslas. Reformos sėkmės vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu medžiaga

Reformos įgyvendinimui reikėjo priimti du įstatymus – Technologijų ir inovacijų įstatymą, Inovacijų skatinimo fondą, bei pakeisti teisės aktus, siekiant įvykdyti mokslinių tyrimų institutų pertvarką. Abu įstatymai buvo priimti, reikalingi teisės aktų pakeitimai mokslinių tyrimų institutų pertvarkai nebuvo pradėti dėl ŠMSM politinės vadovybės pasikeitimo ir ŠMSM PK pasipriešinimo tokiems tikslams.

Įstatymų priėmimas abiem atvejais vykdė sklandžiai, nebuvo nei vieno balsavusio prieš, už priėmimą balsavo tiek pozicijos, tiek opozicijos atstovai (žr. toliau pateikiamą lentelę). Atitinkamai, daroma išvada, kad Inovacijų reforma, buvo politiškai sėkminga.

4 lentelė. Balsavimo rezultatai priimant Technologijų ir inovacijų įstatymą ir Inovacijų skatinimo fondo įstatymą

Seimo frakcijos	Technologijų ir inovacijų įstatymo priėmimas ¹⁵⁵			Inovacijų skatinimo fondo įstatymo priėmimas ¹⁵⁶		
	Už	Prieš	Susilaikė	Už	Prieš	Susilaikė
Frakcija „Tvarka ir teisingumas“	3	0	2	–	–	–
Liberalų sąjūdžio frakcija	4	0	0	7	0	2
Lietuvos lenkų rinkimų akcijos-Krikščioniškų šeimų sąjungos frakcija	7	0	0	7	0	0
Lietuvos socialdemokratų darbo frakcija	9	0	0	7	0	0
Lietuvos socialdemokratų partijos frakcija	2	0	0	3	0	0
Lietuvos valstiečių ir žaliųjų sąjungos frakcija	48	0	0	40	0	0
Mišri Seimo narių grupė	6	0	0	10	0	4
Tėvynės sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų frakcija	14	0	4	25	0	3
Viso:	93	0	6	100	0	9

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis LR Seimo duomenimis

Įstatymai buvo ruošti laikantis teisėkūros procedūrų, todėl laikoma, kad šia prasme proceso dimensija buvo sėkminga. Tokie balsavimo rezultatai taip pat rodo, kad šia prasme politinė dimensija buvo sėkminga.

Proceso prasme nesėkmingas buvo siekis, kuris taip ir nebuvo įgyvendintas – mokslinių tyrimų institucijų pertvarka nepasiekė Seimo dėl to, kad, 2018 m. gruodžio mėn. iš pareigų pasitraukus ŠMSM ministrei J. Petrauskienei, nauja atėjusi komanda atsisakė vykdyti EIM siūlomus pokyčius. Taigi, nėra galimybės įvertinti šio veiksnio politinės sėkmės – tokie pokyčiai nebuvo viešai paskelbti. Dėl to, kad šio pokyčio įgyvendinimas iš esmės nebuvo pradėtas, jis laikomas nesėkmingu programine prasme.

Du iš siekiamų pokyčių nebuvo sėkmingai įgyvendinti – eksperimentinės plėtros atskyrimas nuo mokslinių tyrimų ir MTIT Tarybos, kaip Trišalės tarybos, suformavimas (Tarybos sudarymo įtraukiant verslo ir mokslo atstovus buvo atsisakyta kitos kadencijos Seime. Pagrindinio komiteto sprendime pateikiamas argumentas pokyčiams – reformuoti MTIT ją pertvarkyto „iš patariamąsios į reikalingų sprendimų parengimo procesą koordinuojančią, mediatoriaus funkcijas vykdančią“¹⁵⁷).

¹⁵⁵ Lietuvos Respublikos Seimas, „Seimo narių balsavimų rezultatai“, <https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=37067&p_bals_id=-30980>

¹⁵⁶ Lietuvos Respublikos Seimas, „Seimo narių balsavimų rezultatai“, <https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=37067&p_bals_id=-39182>

¹⁵⁷ Lietuvos Respublikos Seimas, „PAGRINDINIO KOMITETO IŠVADA dėl Technologijų ir inovacijų įstatymo Nr. XIII-1414 2, 6, 7, 10, 11, 14, 18, 19, 23 straipsnių pakeitimo ir 15, 25, 26, 27 straipsnių pripažinimo netekusiais galios įstatymo projekto“, XIVP-1059(2), 2021-11-24 <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/d6513e204d2511ec86bdcb0a6d573b32?jfwid=3hujqu9ml>> [Žiūrėta 2023 04 16]

Prieš eksperimentinės plėtos išskyrimą aktyviai pasisakė ŠMSM PK. Nors iki šiol Technologijų ir inovacijų įstatymo nuostatas galima interpretuoti atitinkamai, de facto šios nuostatos neįsigaliojo.

Bendrai, Inovacijų reformos sėkmės vertinimo priklauso nuo tikslų, kurių reforma buvo siekiama, vertinimo. Žvelgiant siaurai, Inovacijų reforma pasiekė užsibrėžtų tikslų EIM atsakomybės ribose, konsoliduojant fragmentuotą institucijų tinklą, paleidžiant inovacijų versle paramos priemones, sukuriant Inovacijų fondą, įstatymų lygmenyje nustatant siekiamą platesnį inovacijų suvokimą.

Tuo pačiu įvyko EIM ir ŠMSM atsakomybių sričių griežtesnis atskyrimas. Anksčiau bendrai valdoma MITA buvo panaikinta, atitinkamas sritis perduodant atitinkamų sričių įstaigoms (EIM dalis tapo Inovacijų agentūros dalimi, ŠMSM dalis – LMT dalimi), aiškiau apibrėžtos atsakomybės už skirtingus MTEPI komponentus (moksliniai tyrimai palikti ŠMSM atsakomybėje, eksperimentinė plėtra, bent jau formaliai, ir inovacijos – EIM atsakomybėje).

Apibendrinant, pastebima, kad vykdant Inovacijų reformą ŠMSM valdymo srityje, paprastai buvo susiduriama su pasipriešinimu, išskyrus tuos atvejus, kai ŠMSM PK narių nuostatos sutapo su EIM PK narių. Tuo metu vykdant Inovacijų reformą EIM valdymo srityje, ŠMSM PK nariai veikė pasyviau, kas leido EIM PK nariams visiškai realizuoti savo tikslus. Atitinkamai, tos veiklos, kurioms iš esmės pritarė arba ne prieštaravo abi palaikymo koalicijos, buvo sėkmingai įgyvendinamos, o tos, kur egzistavo nuostatų konfliktas – buvo mažiau sėkmingos. Atsižvelgiant į šias išvagas, kitame skyriuje formuluojamas tyrimo dalies apibendrinimas.

3.5. Tyrimo dalies apibendrinimas ir sąsaja su teorine dalimi

Įvertinus surinktą ir išanalizuotą empirinę medžiagą, daroma išvada, dėl darbo hipotezių.

Pirmoje hipotezė susijusi su politikos integracijos procesu. Hipotezė iškelia priežastinį mechanizmą – politikos integracijai reikalingas posistemų atstovų poreikio politikos integracijai didesnio suvokimo laipsnis. Nustatyta, kad šią hipotezę būtina papildyti papildoma sąlyga – posistemų nariai turėtų turėti suvokimą, kad reikalinga politikos integracija, toks suvokimas turėtų būti vienodas. Inovacijų politikos kontekste, ne visų reformos klausimų atveju tai pasireiškė, ir tokiais atvejais šios reformos veiklos nebūdavo sėkmingos, nebent jos egzistuodavo už kitokias nuostatas turinčios posistemės ribų.

Antrąją hipotezę teigiama, kad aplinka politikos mokymuisi ir nuostatų pasikeitimui, yra sąlyga lemianti Vyriausybės horizontalaus prioriteto sėkmingą įgyvendinimą. Vertinama, kad tai priklauso nuo politikos pokyčių posistemės išsidėstymo viešojo valdymo srityje – jeigu politika yra vykdoma taikant efektyvią, bet transakcinę lyderystę, kitos posistemės nariai nesiims aktyvių veiksmų priešinant pokyčiams, kurie išeina iš jų posistemės ribų, net jeigu posistemės nariai nesutinka su tokiais pokyčiais. Iš kitos pusės, nustatyta, kad tose srityse, kur reformos veiklos bandė pakeisti kitos posistemės sritį, neatsižvelgiant į kitos posistemės PK nuostatas, buvo susiduriama su

konfliktu, kuris nepasibaigdavo įstatymu priėmimu. Galiausiai, nepaisant politinės priimtų įstatymų sėkmės, kitos posistemės PK sugebėdavo pasiekti sau palankų sprendimą.

Taip pat pastebima, kad horizontalios politikos atveju, PK gali formuotis griežtai palei atsakingos ministerijos posistemės ribas. Jeigu tokiu atveju už prioriteto įgyvendinimą atsakinga ministerija pradeda taikyti stiprią, transakcinę lyderystę ir bandyti primesti savo nuostatas kitos posistemės PK, didėja nepasitikėjimas ir susipriešinimas tarp PK ir, atitinkamai, posistemių, kurių politikos integracija turėtų būti horizontalios politikos sėkmės sąlyga. Atitinkamai, didėja tikimybė, kad nesėkmingais bus būtent tos horizontalios politikos reformos dalys, kurios ir reikalauja politikos integracijos.

Atitinkamai, tokios išvados leidžia apjungti abi modifikuotas hipotezes: *horizontalios politikos atveju, tarp posistemių egzistuojant skirtingiems požiūriams į integruotos politikos pobūdį, formatą, prioritetus, efektyvus transakcinės lyderystės taikymas Vyriausybės horizontalaus prioriteto įgyvendinime, padidina susipriešinimą ir konfliktą tarp posistemių ir sumažina sėkmingos politikos integracijos tikimybę.*

Apjungta hipotezė leidžia pasiūlyti PIP teorijos papildymą. Siūloma papildyti pagrindą papildoma sąlyga, dėl institucinių dimensių (VP įrėminimas ir posistemių įsitraukimas) poveikio politikos integracijos VP tikslų ir įrankių dimensijai – suvokimas tarp skirtingų posistemių, kad viešosios politikos problema reikalauja politikos integracijos yra būtina, bet nepakankama sąlyga didesnei integracijai VP tikslų ir įrankių dimensijoje. Reikalinga papildoma sąlyga – neprieštaraujantys požiūriai tarp posistemių į integruotos politikos pobūdį, formatą, prioritetus. Esant prieštaravimams, kaip numato Nakrošis et al modifikuotas PKP, transakcinės lyderystės taikymas ir mokymuisi nepalanki aplinka lems, kad posistemėse neįvyks politinis mokymasis ir nuostatų korekcijos, dėl ko mažėja sėkmingo integruotos politikos įgyvendinimo tikimybė.

Išvados

Šiame darbe buvo keltas tikslas įvertinti XVII Vyriausybės prioriteto – inovacijų politikos struktūrinės reformos – sėkmę ir sėkmės sąlygas, atsižvelgiant į inovacijų politikos horizontalių pobūdį. Kaip buvo pabrėžta darbo teorinėje dalyje, inovacijų politika pasižymi poreikiu integruoti daugelį, pirmiausiai, už švietimą ir mokslą atsakingos ministerijos ir už ekonominę politiką atsakingos ministerijos, valdymo sričių. Darbo įvade iškeltas atitinkamas probleminis klausimas – kodėl, nepaisant inovacijų politikai būdingos horizontalios politikos bruožų ir susipriešinimo tarp už inovacijų politiką atsakingų ministerijų, XVII Vyriausybės 4 struktūrinė inovacijų reforma pasiekė bent dalinę sėkmę? Pasitelkus Vyriausybės prioritetų sėkmės sąlygas aiškinančią Nakrošis et al modifikuotą PKP ir politikos integracijos procesą aiškinantį PIP, buvo iškeltos dvi hipotezės, leidžiančios paaiškinti tokio horizontalaus prioriteto įgyvendinimo sėkmės sąlygas. Atlikus atvejo studija ir atsekus reformos procesą į klausimą buvo atsakyta dalinai patvirtinant ir modifikuojant iškeltas hipotezes.

Tyrimas pirmiausiai remiasi pusiau struktūruotų kokybinių interviu medžiaga. Įgyvendinant interviu programą atlikti pokalbiai su abiejų posistemų – ŠMSM ir EIM valdymo sričių – atstovais, politiką įgyvendinusių agentūrų (kurios reformos įgyvendinimo metu buvo konsoliduotos) buvusiais direktoriai, nepriklausomais, su reforma susijusiais, veikėjais. Interviu programa leido nustatyti ŠMSM PK ir EIM PK atstovų įsitikinimus, tarpusavio santykių, bendradarbiavimo, vertinimą. Buvo gauti liudijimai dėl reformos proceso organizavimo, reformos lyderių lyderystės bruožų.

Interviu medžiaga buvo analizuojama remiantis hipotezių operacionalizavime iškeltais nepriklausomais ir įsiterpiančiais kintamaisiais. Papildomai, Inovacijų reformos turinys buvo išskaidytas į atskiras veiklas ir jų sėkmė tikrinama atsižvelgiant į viešosios politikos sėkmės vertinimo teoriją. Atliekant reformos proceso atsekimą buvo nustatyti veiksniai, lėmę Inovacijų reformos skirtingų komponentų sėkmę arba nesėkmę. Surinkta empirinė medžiaga leido daryti išvadas dėl hipotezių pagrįstumo, jas modifikuoti, apjungti ir pasiūlyti PIP korekcija papildoma sąlyga.

Pirmąją darbo hipotezę – dėl posistemų VP įrėminimo poreikio politikos integracijai – buvo patvirtinta su sąlyga, kad svarbus ne tik posistemų suvokimas dėl poreikio turėti integruotą politiką jos iššūkių sprendimui, tačiau svarbus ir integruotos politikos pobūdžio, formato, prioritetų vienodas suvokimas. Priešingu atveju, skirtingos posistemės nesutars dėl to, kaip politika turėtų būti integruojama priimant konkrečius sprendimus dėl VP tikslų ir įrankių. Tokį konfliktą gali suvaldyti palanki aplinka mokymuisi, kurios metu taikant transformacinę lyderystę konfliktai tarp posistemų PK atstovų gali būti sprendžiami pusėms keičiant savo nuostatas. Analizuojamas atvejis pasižymėjo kito tipo – transakcinio – lyderyste, kuriai nėra būdingas efektyvus skirtingų nuostatų derinimas. Atitinkamai, nuostatos nebuvo suderintos ir pasipriešinimas egzistavo visos reformos metu ir jai

pasibaigus. Iš kitos pusės, šią hipotezę taip pat siūloma papildyti – kai PK atitinka posistemių ribas, aktyvus pasipriešinimas vyks tik tose politikos srityse, kurios pilnai arba dalinai patenka į vienos iš PK posistemių valdymo ribas. Atitinkamai, Vyriausybės prioriteto dalinė sėkmė horizontalios politikos atveju gali būti pasiekta, tačiau tik tose aspektuose, kurie liečia tik už prioriteto įgyvendinimą atsakingą posistemę.

Atitinkamai, tokios išvados leidžia apjungti abi modifikuotas hipotezes, jas suformuluojant taip: *horizontalios politikos atveju, tarp posistemių egzistuojant skirtingiems požiūriams į integruotos politikos pobūdį, formatą, prioritetus, efektyvus transakcinės lyderystės taikymas Vyriausybės horizontalaus prioriteto įgyvendinime, padidina susipriešinimą ir konfliktą tarp posistemių ir sumažina sėkmingos politikos integracijos tikimybę.* Atitinkamai siūloma papildyti PIP patikslinančia sąlyga – neprieštaraujantys požiūriai tarp posistemių į integruotos politikos pobūdį, formatą, prioritetus yra reikalingi norint tikėtis didesnio horizontalios politikos VP įrankių ir VP tikslų integracijos. Esant prieštaravimams, kaip numato Nakrošis et al, modifikuotas PKP, transakcinės lyderystės taikymas ir mokymuisi nepalanki aplinka lems, kad posistemėse neįvyks politinis mokymasis ir nuostatų korekcijos, dėl ko mažėja sėkmingo integruotos politikos įgyvendinimo tikimybė.

Šio darbo apribojimai susiję su prieigos prie reformos proceso darbinių dokumentų (darbo grupių pasėdžių protokolų ir pan.) nebuvimu. Nepaisant kreipimosi į atitinkamas institucijas, šie dokumentai nebuvo gauti. Atitinkamai, didesnis svoris atliekant analizę teko interviu programos metu surinktai medžiagai. Šis galimas tyrimo apribojimas yra kompensuojamas tuo, kad interviu programą sudarė pilnas suinteresuotų pusių spektras – abiejų PK atstovai, politiką įgyvendinusių institucijų buvę direktoriai, nepriklausomi su reforma susiję asmenys. Interviu respondentai taip pat pateikė detalų proceso aprašymą. Todėl vertinama, kad šis apribojimas nepadarė neigiamos įtakos darbo kokybei ir analizės rezultatams.

Darbe nustatytas, tačiau dėl skirtingų tyrimo tikslų, detaliam neištirtas Vyriausybės valdančiosios daugumos vaidmuo analizuojamu atveju. Iki ŠMSM ministrės Petrauskienės atsistatydinimo politiniame ministerijų lygmenyje egzistavo konsensusas dėl Inovacijų reformos darbų ŠMSM atsakomybės ribose (nors ministerijos specialistų lygmenyje tokio sutarimo nebuvo). Atvejis neleidžia nustatyti, kiek efektyvios transakcinės lyderystės taikymas esant sutarimui tarp ministerijų politinės vadovybės, galėjo būti efektyvus pilnam Vyriausybės prioriteto įgyvendinimui. Egzistuoja tikimybė, kad tokio sutarimo ministerijų politiniame lygmenyje išlaikymas galėjo lemti pilną Vyriausybės prioriteto sėkmę. Tokio atvejo analizė siūloma ateities tyrimams.

Papildomai, ateities darbuose siūloma išnagrinėti šiame darbe neaptariama, tačiau kelių respondentų iškeltą hipotezę, turinčią empirinio pagrindimo, dėl sudėtingų, ne tiesinių ir neakivaizdžių inovacijų politikos priežastinių mechanizmų, ir, atitinkamai, intervencijos logikos. Dėl

to, kad kaip buvo aptarta darbo teorinėje dalyje, inovacijų kūrimo priežastiniai mechanizmai pasižymi sudėtingais, ne tiesiniais, priežastiniais mechanizmais, tinkamos viešosios politikos intervencijos nustatymo diskusija gali būti sudėtinga politiniame, ne specialistų, lygmenyje. Tokie inovacijų politikos arba kitų, panašiais požymiais pasižyminčių politikų, bruožai gali turėti didesnę sėkmę politiniame lygmenyje, jeigu politika tinkamai įreminama. Atitinkamai, tokiais bruožais pasižymintys Vyriausybės prioritetai gali susilaukti didesnės politinės sėkmės.

Literatūros sąrašas

1. Bacevičius, Paulius, „Verslo inovacijų valstybinio finansavimo sistemos kaita Lietuvoje po nepriklausomybės atkūrimo“, Politikos mokslų specialybės, magistro darbas, VU TSPMI, darbo vadovas dr. Vytautas Kuokštis
2. Beach, Derek ir Pedersen, B. Rasmus, *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, Michigan: The university of Michigan Press, 2013
3. Bennett, Andrew, Checkel, Jeffrey T. „Process tracing“ *Process Tracing from metaphor to analytic tool*, Cambridge University Press 2014
4. Boekholt Patries, „The Evolution of Innovation Paradigms and their Influence on Research, Technological Development and Innovation Policy Instruments“, kn. *The Theory and Practice of Innovation Policy*, sud. Ruud E. Smits et al, 2012
5. Bortkevičiūtė, Rasa, et al, *Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m.*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2021
6. Budraitė, Ieva, „Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos poveikis mokslo ir verslo sektorių sąveikai: kodėl (ne)bendradarbiaujama?“, Magistro darbas, Darbo vadovas prof. dr. Vitalis Nakrošis, VU TSPMI, 2016, psl. 9–10
7. Candel Jeroen J. L., Biesbroek Robbert, „Toward a processual understanding of policy integration“, *Policy Sciences*, 49, 2016, psl. 211-231
8. Catherine Cassell, Gillian Symon (sud.), „Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research“, Sage, 2004
9. Collier David, “Understanding Process Tracing”, *Political Science and Politics*, 44(4), 2011, 823-830
10. Edquist, Charles, *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*, ResearchGate, <https://www.researchgate.net/publication/228823918_The_Systems_of_Innovation_Approach_and_Innovation_Policy_An_Account_of_the_State_of_the_Art> [Žiūrėta 2022 09 15]
11. Etzkowitz, Henry, Leydesdorff, Loet, „The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of university–industry–government relations“, *Research Policy*, 29, 2000, 109–123
12. Freeman, Christopher, *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*, London: Pinter, 1987
13. Gibbons, Michael et al, *The New Production of Knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London: Sage Publications, 1994

14. Jakubavičius, Artūras, Vilys, Mantas, „Viešosios inovacijų politikos vystymo prioritetai“, *Viešasis administravimas*, 3 (4), 2009, psl. 76–83
15. Juozapaitienė, Ramunė, STRATA, „Lietuvos inovacijų ekosistemos apžvalga 2021“, 2021,
16. Kuokštis, Vytautas, Vilpišauskas, Ramūnas, Economic Adaptability in the Absence of Democratic Corporatism: Explaining Lithuania's Export Performance, „Politologija“ 2022, 108 (4), psl. 116-157
17. Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas, Nr. XIII-1414, 2018
18. Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XII-51, 2012
19. Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIII-82, 2016
20. Lietuvos Respublikos Seimas, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos, Nr. XIV-72, 2020
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo, Nr. 1482, 2012-11-28
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo, Nr. 1281, 2013-12-18
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir inovacijų raidos (sumanosios specializacijos) prioritetų įgyvendinimo programos patvirtinimo, Nr. 411, 2014-04-30
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Dėl Valstybinės studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programos patvirtinimo, Nr. 1494, 2012-12-05
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. kovo 21 d. nutarimo Nr. 321 „Dėl integruotu mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcijos patvirtinimo“ pakeitimo, Nr. 1318, 2012
26. LR inovacijų skatinimo fondo įstatymas, priimtas 2020 m. birželio 26 d. Nr. XIII-3167 (Suvestinė redakcija nuo 2022-03-31)
27. LR technologijų ir inovacijų įstatymas, priimtas 2018 m. birželio 30 d. Nr. XIII-1414 (Suvestinė redakcija nuo 2019-08-01 iki 2020-07-10)
28. Lundvall, Bengt-Åke (sud.), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive learning*, sk. 4, psl. 85–106, Anthem Press, 1992
29. Marsh David, McConnell Allan, „Towards a Framework for Establishing Policy Success“, *Public Administration*, 88 (2), psl. 564-583

30. Nakrošis, Vitalis et al (sud.), *Kada reformos vyksta pokyčiais?*, VU TSPMI: Vilnius, 2015
31. Nakrošis, Vitalis et al, „Lietuvos Respublikos vyriausybės veiklos prioritetai: kaip analizuoti jų įgyvendinimo procesą ir rezultatus?“, *Politologija*, 1 (77), 2015, psl. 4–48
32. Pyysiäinen, Ilkka (sud.), *Religion, Economy, and Cooperation*, De Gruyter, 2010
33. Rekštytė Karolina, „Kokios lyderystės reikia sėkmingam suinteresuotųjų šalių įtraukimui Lietuvoje? XVII Vyriausybės švietimo ir sveikatos struktūrinių reformų atvejis“, *Politikos mokslų bakalauro darbas*, VU TSPMI, darbo vadovė: dokt. Rasa Bortkevičiūtė
34. Sabatier Paul, Mazmanian Daniel, „The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives“, *Policy Analysis*, 5 (4), 1979, psl. 481-504
35. Sabatier, Paul A., „Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis“, *Journal of Public Policy*, 6(1), 1986, psl. 21–48
36. Siniov Jevgenij, „Lietuvos gerovės režimo raida po didžiosios recesijos: politinės ir institucinės prielaidos“, *Politikos mokslų bakalauro darbas*, VU TSPMI, darbo vadovas Dr. Liutauras Gudžinskas
37. Stiglitz J. E., Rosengard J. K. *Economics of the Public Sector*, 4 leid. 2015
38. Trein Philipp et al, „The Integration and Coordination of Public Policies: A Systematic Comparative Review“, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21 (4), 2019. psl. 332-349
39. Valstybės kontrolė, *Valstybės investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą siekiant inovacijų augimo, Valstybės audito ataskaitos santrauka*, 2017
40. Valstybės kontrolė, *Valstybės investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą siekiant inovacijų augimo, Valstybės audito ataskaita*, 2017
41. Weible, Christopher M. ir Sabatier, Paul A. (sud.), *Theories of the policy process*, Routledge: New York, London, 4 leid., 2017
42. World Intellectual Property Organization, *Global Innovation Index 2021*, 2021

Internetinių šaltinių sąrašas

1. Bielinckas Remigijus, „Teismas: inovacijų centro dalininko teisių pardavimas toliau lieka išaldytas“, Delfi, <<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/teismas-inovaciju-centro-dalininko-teisiu-pardavimas-toliau-lieka-isaldytas-91758609>> [Žiūrėta 2023 04 28]
2. Edquist Charles, *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*, ResearchGate, <https://www.researchgate.net/publication/228823918_The_Systems_of_Innovation_Approach_and_Innovation_Policy_An_Account_of_the_State_of_the_Art> [Žiūrėta 2022 09 15]

3. Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2015“ <<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/8787>> [Žiūrėta 2023 02 04]
4. Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2017“ <<https://ec.europa.eu/newsroom/redirection/document/43024>> [Žiūrėta 2023 02 04]
5. Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2020“ <<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/66922>> [Žiūrėta 2023 02 04]
6. Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2021“ <<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80486>> [Žiūrėta 2023 02 04]
7. Europos Komisija, „Digital Economy and Society Index (DESI) 2022“ <<https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88694>> [Žiūrėta 2023 02 04]
8. Europos Komisija, „European Innovation Scoreboard 2022“ <https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2022/ec_rtd_eis-country-profile-lt.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
9. LIC, „Apie mus“, LIC <<https://lic.lt/apie/apie-mus/>> [2023 05 05]
10. Lietuvos Respublikos Seimas, „PAGRINDINIO KOMITETO IŠVADA dėl Technologijų ir inovacijų įstatymo Nr. XIII-1414 2, 6, 7, 10, 11, 14, 18, 19, 23 straipsnių pakeitimo ir 15, 25, 26, 27 straipsnių pripažinimo netekusiais galios įstatymo projekto“, XIVP-1059(2), 2021-11-24 <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/d6513e204d2511ec86bdcb0a6d573b32?jfwid=3hujqu9ml>> [Žiūrėta 2023 04 16]
11. Lietuvos Respublikos Seimas, „Seimo narių balsavimų rezultatai“, https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=37067&p_bals_id=-39182
12. Lietuvos Respublikos Seimas, „Seimo narių balsavimų rezultatai“, https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=37067&p_bals_id=-30980
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, „Inovacijų reforma“, LRV, 2022-04-27, <<https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-reforma>>
14. LNB, „Pristatytos Vyriausybės 6 struktūrinės reformos“, LNB, 2018 m. balandžio 16 d. <<https://www.lnb.lt/naujienos/3059-pristatytos-vyriausybes-6-strukturines-reformas>> [Žiūrėta 2023 03 30]
15. MITA, „Horizontas 2020“, MITA, <<https://mita.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/programos-priemones/horizontas-2020>> [Žiūrėta 2023 03 05]
16. Rakštytė-Hoimian Justė et al, „Inovacijų skleidimo trukdžių naujausia analizė, įskaitant skaitmeninimą“, STRATA, <<https://strata.gov.lt/images/tyrimai/20190924-inovaciju-skleidimo-analize.pdf?v=3>> [Žiūrėta 2023 02 02]

17. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2022“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/lt.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
18. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2021“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/lt.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
19. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2018“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
20. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2016“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
21. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2015“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
22. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2014“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
23. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2012“, <<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2012-Report.pdf>> [Žiūrėta 2023 02 04]
24. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2017“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]
25. World Intellectual Property Organization, „Global Innovation Index 2013“, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf> [Žiūrėta 2023 02 04]

Priedas

1 priedas. Interviu programos klausimynas

Respondentui prieš interviu buvo pateikiama ši informacija: „šiuo metu rašau savo magistro diplominį darbą apie XVII Vyriausybės pradėtą inovacijų reformą (toliau – Inovacijų reforma). Tyrimo tikslas – įvertinti Inovacijų reformos sėkmės laipsnį ir to priežastis. Atliekant tyrimą yra apklausiami Inovacijų reformos rengimo ir įgyvendinimo proceso dalyviai bei tie, kas gali turėti vertingų įžvalgų dėl Inovacijų reformos ir plačiau dėl Lietuvos inovacijų politikos.

Interviu metu norėčiau aptarti šias temas:

- Jūsų požiūris į Lietuvos inovacijų politikos problemas, iššūkius ir galimus sprendimų būdus reformos vykdymo metu;
- Jūsų požiūris į Inovacijų reformos vykdymo procesą, tikslus, reformos proceso ir tikslų vertinimas;
- Jūsų nuostatos dėl Inovacijų reformos sėkmės, poveikio Lietuvos inovacijų politikai.

Interviu pokalbis yra įrašomas ir bus transkribuojamas. Transkribuotas pokalbis bus viešai prieinamas. Jums pageidavus, pokalbis gali būti anonimiškas.“

Klausimai:

- Ar galėtumėte prašau trumpai papasakoti, kuomet Jūs susidūrėte arba pradėjote dirbti su Lietuvos inovacijų politika? Ar tai įvyko dar prieš XVII Vyriausybės pradėtą inovacijų reformą, ar vėliau?
- Jūsų tuometiniu (*Pastaba – klausimas užduodamas dėl 2016 m. Jeigu respondentas dar nebuvo pradėjęs dirbti su inovacijų politika, respondento prašoma atsakyti dėl vėlesnio laikotarpio*) požiūriu, kokios pagrindinės inovacijų politikos problemos egzistavo Lietuvoje ir kaip jas galima buvo spręsti? Ar Jūsų požiūris atitiko vyravusį požiūrį? Galbūt egzistavo skirtingi požiūriai skirtingose institucijose, tarp skirtingų ekspertų grupių? Ar Jūsų požiūris keitėsi?
- Galbūt Jūs žinote, kokios buvo pagrindinių institucijų, atsakingų už inovacijų politiką (EIM, ŠMSM, MITA, LVPA, MTIT) santykiai, koks bendradarbiavimas tarp jų vyko?
- Ar galėtumėte prašau papasakoti apie XVII Vyriausybės pradėtos inovacijų reformos pradžią? Kaip buvo suformuluota reformos koncepcija? Kas buvo pokyčių lyderis? Ar egzistavo politinis palaikymas reformai? Ar egzistavo skirtingi požiūriai į tai, kokia turėtų būti inovacijų reforma?
- Kaip vyko XVII Vyriausybės pradėta inovacijų reforma? Ar reformos turinys, tikslai keitėsi reformos įgyvendinimo metu? Ar egzistavo pasipriešinimas reformai? Kokie

bendradarbiavimo formatai egzistavo tarp suinteresuotų pusių reformos įgyvendinimo metu? Ar jie buvo veiksmingi?

- Kaip Jūsų požiūriu XVII Vyriausybės pradėta inovacijų reforma paveikė Lietuvos inovacijų politiką (teigiamai arba neigiamai)? Ar Jūs galėtumėte įvardinti šią reformą kaip sėkmingą?

2 priedas. Interviu programos dalyvių sąrašas ir transkripcijos

Interviu dalyvių sąrašas:

1. Gintaras Vilda, buvęs Ekonomikos ir inovacijų viceministras (EIM);
2. Albertas Žalys, buvęs Mokslo ir technologijų departamento direktorius (ŠMSM);
3. Zita Duchovskienė, Technologijų ir inovacijų skyriaus vedėja (ŠMSM);
4. Anoniminis respondentas Nr. 1, užėmęs su Inovacijų reforma susijusias pareigas Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje reformos vykdymo metu (EIM);
5. Kęstutis Šetkus, buvęs Mokslo, technologijų ir inovacijų agentūros direktorius (MITA);
6. Jurgis Vasiliauskas, užėmęs skirtingas pareigas Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje (ŠMSM);
7. Aurimas Pautienius–Želvys, užėmęs LVPA direktoriaus pareigas (LVPA);
8. Lukas Savickas, buvęs Ministro Pirmininko patarėjas ekonomikos ir strateginių pokyčių valdymo klausimais (Vyriausybės kanceliarija);
9. Anonimas Nr. 2 yra išorės ekspertė / konsultantė, dalyvavusi rengiant inovacijų politiką vykdžiusių institucijų konsolidacijos studiją;

Toliau pateikiamos interviu transkripcijos.

Interviu su G. Vilda transkripcija

Gintaras Vilda, 2016–2019 m. Ekonomikos ir inovacijų viceministras, atsakingas už inovacijų politiką. Interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

(Pastaba – dėl techninių priežasčių pirma interviu minutė neįrašė. Pirmas užduodamas klausimas dėl to, kada respondentas pradėjo dirbti su inovacijų politika Lietuvoje, pateikiamas atsakymas – apie 2003 m. Antras klausimas – kokios inovacijų politikos problemos egzistavo Lietuvoje 2016 m., toliau pateikiamas respondento atsakymas)

G.V.: Ne vieną kartą paminėtos įvairiuose tyrimuose, kuriuos atliko Europos Komisija arba OECD įvairiuose formatuose, plus buvo taip vadinama struktūrinės paramos įvairioms reformoms priemonė, kartu su Europos Komisija Lietuvoje keletas projektų įgyvendinta, ir ten, tuose dokumentuose buvo kalbama apie problemas, kurios egzistuoja inovacijų padangėje. Viena iš tų priemonių, kuri... arba viena iš tų problemų, kuri buvo įvardijama tai, kad neapibrėžta... atsakomybė tarp įvairių institucijų, arba formuojančių inovacijų politiką, arba įgyvendinančių inovacijų politiką, gana didelė fragmentacija. Tada kita problema buvo, kad finansavimas, kuris skiriamas moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai, jįsai niekaip negali būti skiriamas inovacijoms kurti ir inovacijoms diegti, ir tam nebuvo teisinių prielaidų. Tada buvo kalbama, kad tai, kad norint pašalinti fragmentaciją, reiktų pagalvoti apie tai, kaip sumažinti inovacijų politiką įgyvendinančių agentūrų skaičių. Galų gale buvo ne iki galo aiški pati inovacijų sistemos samprata. Kalbant apie inovacijų

kūrimo modelis, buvo galvojama, kad inovacijos kuriamos linijiniu modeliu ir kad negali būti naudojamas ciklinis inovacijų kūrimo modelis, galų gale nebuvo iki galo aišku, tai kas gi atsakingas už taip vadinami technologijų ir inovacijų politiką Lietuvoje. Kadangi inovacijų ir technologijų politikai buvo taikomas mokslo ir studijų įstatymas, kuris nieko nepasakė nei apie technologijas, nei inovacijas kaip tokias. Ir galų gale inovacijoms kurti taip pat nebuvo sukurta paskatų sistema, tai jeigu taip trumpai drūtai, tai institucinė pertvarka, kuri buvo apibrėžiama inovacijų reformos Nr. 1 formate, buvo skirta tam, kad nustatyti ministro viešojo valdymo sritis, jas įtvirtinti įstatymuose ir tada apibrėžti, atsakomybes, reglamentuoti aiškiai finansavimą, kuris, kaip viešasis finansavimas gali būti skiriamas technologijų ir inovacijų, viešojo valdymo srityse, veikiantiems subjektams. Sukurti paskatų mechanizmą ne tikrai per taip vadinamas dotacijas arba subsidijas, veikiantį, bet ir... skatinantį technologijų ir inovacijų kūrimą finansinių priemonių pagalba, tada konsoliduoti agentūras ir įtvirtinti ciklinį inovacijų modelį. Tai tas labai svarbus uždavinys, kuris lygiagrečiai buvo įgyvendinamas, tai peržiūrėta sumanios specializacijos strategija, kuri buvo pakankamai komplikauta ir sudėtinga. Ten buvo tuo metu 20 prioritetų, 6 kryptys, 20 veiksmų planų ir dėl tos priežasties ji, kaip sumanios specializacijos strategija, buvo įgyvendinama labai lėtai, gana stipriai fragmentuota, ir... ir tie vadinamieji detalūs tematinų prioritetų sąrašai baisiai trukdė pareiškėjams aplikuoti. Plius nebuvo taip vadinamų proveržio prioritetų, kurie, na, galėjo atsirasti įgyvendinant sumanios specializacijos strategiją. Kaip pavyzdį galiu pasakyti CRISPR Cas-9 technologija, kuria Virginijus Šikšnys Lietuvoje išvystė ją. Jos sumanios specializacijos strategijos tiesiog nebuvo. Na ir dėl to, įgyvendinant inovacijų reformą Nr. 1 buvo peržiūrėta sumanios specializacijos strategija. Jinai buvo susiaurinta iki septynių prioritetų ir tematikų, parinktas vienas aiškus veiksmų planas ir įtvirtinta kryptys, arba prioritetai, taip vadinami, sveikata ir biotechnologijos, energetika ir tvari aplinka, inovacijos maisto technologijos, tada nauji gamybos procesai, medžiagos, technologijos, sumanus, netaršus, integruotas transportas, informacinės ryšių technologijos ir trauki bei kūrybinga visuomenė. Tai, na, tas leido iš tiesų užtikrinti investavimo tvarumą ir tęstinumą, sukūrė prielaidas atsirasti šiose srityse nacionalinėms mokslo, technologijų ir inovacijų programoms. Kas, beje, buvo įtvirtinta ir Technologijų ir inovacijų įstatyme. Tada... sukūrė prielaidas sumažinti administracinę našą pareiškėjams. Atitinkamai tam, kad sukurti paskatų sistemą... technologijų inovacijų kūrėjams buvo modifikuotos priemonės – „Inočekiai“, „Intelektas“, bendri mokslo verslo projektai. Tada buvo paleista priemonė – „Intelektas 2“ arba vadinamas „Eksperimentas“ ir sukurta nauja priemonė „Pramonės skaitmeninimas“. Ir atitinkamai tam buvo konsoliduotas gana didelis investicinis portfelis. Ten beveik 384 mln. eurų ir buvo siekiama pritraukti privačių investicijų, dar maždaug tiek pat - 161 mln. eurų. Tada, kadangi darant pertvarką ir analizuojant problemas šiose srityse, kurias paminėjau, buvo aiškiai įvardinta, kad trūksta labai paramos inovatyviam verslui infrastruktūros ir konsultacijų. Tai buvo sukurtos specializuotos priemonės skirtos suteikti paramą ir konsultacijas inovatyviam

verslui, tai, pavyzdžiui, „Smart InoTech“ pramonėje – priemonė, skirta pramonės įmonių gamybos procesams, skaitmenizuoti. „InoSpurtas“, konsultacinės ir inovacijų paramos paslaugos įmonėms, kurios nori startuoti kaip... kaip inovatoriai. Ir tuo metu buvo dar viena tokia kryptis, kuri labai stipriai ryškėjo, tai yra *fintechas*. Buvo paleista „FinTech LT“ priemonė - inovacijų konsultavimo teikimas finansų srityje veikiančioms įmonėms. Tai va. Nu ir tada lygiagrečiai startavo gana didelės apimties, na, kelrodis, skirtas pramonės skaitmenizavimo, strateginėm kryptim apibrėžti, kuriame buvo aiškiai išgrynintos keturios kryptys. Tai yra reguliacinė aplinka ir žinios, reikalingos talentams Lietuvoje rasti ir veikti bei į inovuoti. Plius infrastruktūra, kokia reikalinga tam, kad jie galėtų šitą daryti. Ir tada, jeigu kalbame apie žinias, tai žinių pagrindu buvo sukurtos prielaidos skaitmeninių inovacijų kūrimui. Jeigu kalbame apie talentus, tai atsirado priemonės, skirtos darbuotojų švietimui, ir skaitmeninių įgūdžių ugdymui. Ir jeigu kalbame apie infrastruktūrą, tai atsirado priemonės, skirtos skaitmeninių technologijų diegimui. Tai vat gal trumpai drūtai galima būtų pasakyti taip. Tada, kad tos proveržio srityse, kryptyse sumanios specializacijos, kurios jau buvo jums įvardintos, prieš tai, paskatinti technologijų ir inovacijų kūrimą, buvo paleistas gyvybės mokslų industrijų gairės, parengtos su ekosistemos dalyviais. Tada buvo parengtas ir patvirtintas keturių ministrų parašais tų gairių įgyvendinimo priemonių planas. Tada buvo paleista dirbtinio intelekto... parengta ir paleista dirbtinio intelekto strategija. Buvo parengtas inovacijų diplomatijos žemėlapis, kuriame buvo išgryninta 19 prioritetinių valstybių, apibrėžiančių tarptautinio bendradarbiavimo kryptis technologijų, inovacijų srityje, investicijų pritraukimo ir ekonominio bendradarbiavimo srityje, skaitmeninės ekonomikos ir pramonės skaitmeninimo srityje. Nu ir tada jau buvo pradėta rimtai dirbti su Užsienio reikalų ministerija, Investuok Lietuvoje, bet Versli Lietuva kaip agentūromis, kad galima būtų įveikinti čia vadinama ekonominę diplomatiją, atitinkamai sustiprinant Lietuvos technologijų ir inovacijų diplomatijos atstovus. Komercijos atašė tam tikrose valstybėse, jiems padedant susivokti ir nusistatyti Lietuvos interesus tuose 19-oje valstybių, kai kalbame apie technologijas ir inovacijas. Na ir buvo atitinkamai pradėti rengti Lietuvos ambasadų technologijų ir inovacijų bei ekonominių veiklų planai. Nu ir tada, kad tai nebūtų vien tiktai... politikos priemonės, buvo suformuotos taip vadinamos darbo grupės, kurios turėjo atlikti darbą, leidžiantį... na padaryti poveikį tomis priemonėmis, kurias aš jau vadinau iki šiol, nes tai buvo pagrinde inovacijų politikos priemonės. Buvo sukurta taip vadinama MTI statistikos ir reitingų darbo grupė, kurios užduotis buvo įvertinti Inovacijų švieslentę, joje esančius atitinkamai rodiklius. Tada įvardinti pasaulio inovacijų švieslentę, irgi pasižiūrėti, kokie ten yra rodikliai. Ir ką mokslo, technologijų, inovacijų politikos formuotojai ir agentūros, įgyvendinančios šią politiką, galėtų padaryti, kad taigi, tai yra mokslo, technologijų, inovacijų, viešo valdymo srityse veikiančių subjektų veiklos statistika gerėtų, o valstybės reitingai didėtų. Kaip sakiau, buvo sumanios specializacijos peržiūrai sukurta darbo grupė, ir jos pagrindinis uždavinys buvo sumažinti prioritetų skaičių. Tada gyvybės mokslų industrijos darbo grupė parengti gaires ir

priemonių planą. Startuolių darbo grupė, kuriai buvo išskeltas tikslas tūkstantis startuolių. Tada MTI srities sąvokų ir eksperimentinės plėtros veiklos vertinimo darbo grupė, kurios pagrindinis uždavinys buvo įvertinti Oslo ir Frascati vadovuose esančias sąvokas, sulygtinti jas su Lietuvos mokslo, technologijų inovacijų politikoje naudojamomis sąvokomis, ir panaikinti sumaištį, kuri egzistavo tarp sąvokų. Plius – pasižiūrėti sąvokas, kurių teisėkūroje trūksta. Tas sąvokas apibrėžti, patvirtinti Lietuvių kalbos komisijoje ir suteikti toms sąvokoms statusą teiktinos, t. y. naudotinos Lietuvos teisėkūroje. Ir atitinkamai šita darbo grupė taip pat turėjo pateikti rekomendacijas ministerijai, šiuo atveju Ekonomikos ir inovacijų ministerijai dėl eksperimentinės plėtros vertinimo, na, pagerinimo, na, tada buvo dar inovacijų fondo ir finansinio skatinimo priemonių darbo grupė, kurios užduotis buvo parengti inovacijų skatinimo fondo įstatymą ir sudaryti prielaidas tokiam įstatymui atsirasti. Tada buvo nacionalinės... nacionalinių mokslo ir technologijų programų darbo grupė, na, ši darbo grupė, deja, savo veiklos taip ir nebaigė. Tada buvo agentūrų konsolidavimo darbo grupė, kuri atliko ir padėjo pagrindus agentūrų konsolidavimui, ką jau šita Vyriausybė užbaigė įkurdama Inovacijų agentūrą. Tačiau anos Vyriausybės taip pat nepavyko pabaigti agentūrų konsoliduoti. Na ir tada MTI srities strateginių dokumentų darbo grupė, kuri turėjo peržiūrėti, kokie mokslo viešojo valdymo srities strateginiai dokumentai, turėtų būti pakeisti. Kokia veiklai... kokie veiksmai turėtų būti atlikti sureguliuojant mokslo, viešojo valdymo srities veikiančių subjektų veiklą. Tai šiuo atveju universitetų ir institutų, o tuo pačiu pasižiūrėti, kokie strateginiai dokumentai turėtų būti parengti įgyvendinant naujai priimtą Technologiją ir inovacijų įstatymą bei aiškiau reglamentuojant eksperimentinės plėtros veiklą, tiek mokslo studijų institucijose, tiek verslo įmonėse. Tai va tai gal sakyčiau taip. Kad čia turbūt gal tokie esminiai darbai, kuriuos reikėjo atlikti, o siekiama buvo optimizuoti MTI sistemos institucijų tinklą sumažinti fragmentiškumą ir funkcijų dubliavimą, užtikrinti inovacijų politikos įgyvendinimo vientisumą, užtikrinti sisteminį paramos programų valdymą per suformuotą agentūrinį tinklą, užtikrinti skaidrų... skaidrų projektų vertinimą, kuriame skaidriai būtų vertinama ir eksperimentinės plėtros veikla, nes dabar to dar vis dar nėra. Sukurti patrauklų fondą, kuris ryžtųsi investuoti į technologijų ir inovacijų veiklos finansavimą, užtikrinti įvairius finansinius šaltinius, padedančius sukurti paskatas mokslo, technologijų ir inovacijų ir viešojo valdymo srityse veikiančiams subjektams įgyvendinti bendras programas ir projektus. Tada sukurti paskatas teikti ir gauti neatlygintą grąžintą pagalbą per inovacijų skatinimo fondą produktų kūrimui ir jo diegimui į rinką. Propaguoti inovatyvius viešuosius pirkimus ir paskatinti institucijas dalyvauti ne tinklaveikoje bei kvietimuose, kai perkami inovatyvūs arba ikiprekybiniai pirkimai, o MTI taryboje buvo priimtas sprendimas, kad inovatyviųjų ir ikiprekybinių pirkimų apimtis šalis turėtų padidinti iki 20 proc. 2025. Įtraukti inovacijų plėtrą... į inovacijų plėtrą, taip vadinamus institucinius strateginio planavimo dokumentus. Nežinau, turbūt čia esminiai dalykai.

J. S.: Taip, gal norėčiau jau paklausti. Mano vienas klausimas būtų trumpas tai, ką Jūs išvadint, Lietuvos inovacijų politikos problemos, kurios vat egzistavo ir kurios atsispindėjo ir OECD, ir Europos Komisijos rekomendacijose... Ar tas matymas problemų – jis buvo bendras arba galbūt buvo kažkokios institucijos, arba ekspertų grupės, kurios turėjo kitoki matymą?

G. V.: Manau, kad jis buvo bendras, bet tuo metu Vyriausybėje, nors ir buvo gana daug trinties tarp Švietimo ir mokslų ir sporto ministerijos bei Ekonomikos ir inovacijų ministerijos, bet nežiūrint į tai vat šitų darbo grupių formate tą trintį būdavo galima sumažinti, ir iš tikrųjų buvo galima surasti konsoliduotą sprendimą, kai kuriuo atveju iš tikrųjų surandant trečią kelią, kuris, na, būtų priimtinas abiem pusėms, o kartais surandant konsensusą, kurio... kurio metu, priėmus sprendimą, iš principo abi ministerijos gauna geresnį gėrį ir mažesnę blogį, nors tai nėra tobula, ir abiem pusėm priimtina. Tai, kad darbo grupių veikloje iš tikrųjų dalyvavo labai daug suinteresuotų šalių, tiek iš akademinio pasaulio, tiek iš Lietuvos mokslo tarybos, iš... iš mokslų akademijos, tiek iš verslo organizacijų. Kalbu apie asociacijas, apie verslo konfederacijas bei klasterius, nes viena dar didelė veikla buvo klasterinės veiklos skatinimas ir klasterių strategijos, naujos klasterio strategijos parengimas, numatant klasterių plėtrai priemones ir būdus užtikrinti Lietuvoje. Tai... Kitas momentas kas, kas buvo turbūt irgi labai gerai... bet čia vėl reikia turėti omeny, kad Švietimo, mokslo ir sporto ministerija buvo ta ministerija, kuri vis tiktai patyrė virsmą, nes ministrė Petrauskienė, jinai buvo atstatydinta, reiškia, kartu su ja atsistatydino ir visa komanda, kuri labai didelį įdirbį buvo padariusi kartu su mumis įgyvendinant vat tas suplanuotas priemones. Pasikeitus komandai, reikėjo vėl per naują sėsti ir pradėti dialogą, o kadangi laikas labai sparčiai bėgo, tai kai kuriais atvejais tas dialogas persikėlė į Seimą, į Seimo Ekonomikos komitetą, į Seimo Švietimo komitetą. Tam, kad, na, komitetų lygmenyje turėti susitarimą, nu, kurio kartais nepavykdavo surasti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje. Kaip pavyzdį pasakysiu: institutų konsolidavimas ir transformacija į RTO statusą turinčias centrus. Žinote kas yra RTO?

J. S.: Ne.

G. V.: *Research ang technology organisations.* Tai yra mokslo, mokslinių ir tyrimų... mokslo ir tyrimų organizacijas, kurios yra arčiau verslo negu kad arčiau mokslo. Ir kurios jau užsiima taikomąja mokslo taikymo veikla, kad būtų sukurtos vietoj institutų štai toks konsoliduotų centrų tinklas. Panašiai kaip yra FTMC, kuris veiktų nepriklausomai. Tai buvo sudaryta tokia vadinama institutų darbo grupė, kuri premjero Skvernelio pavedimu, vadovaujant ministrei Petrauskienei, buvo paruošusi institutų reformos gaires. Deja, šitą darbą pašalinus Petrauskienę naujas švietimo ministras užmetė, taip ir nepabaigė. Dėl to mes šiandien neturime tokių organizacijų ir dėl to pas mus dar šiandien mokslo srityje nėra aiškaus proveržio. Toliau dar keli dalykai, kurie turėjo įvykti įgyvendinus Technologijų ir inovacijų įstatymą, tai turėjo būti apibrėžta eksperimentinės plėtros veikla aiškiau. Tai, kas tai yra? Kokie subjektai ją vykdo? Kaip ją pamatuoti ir kokiais kriterijais ją pamatuoti? kaip

jinai turi būti finansuojama? Tai vat šitų darbų, ypatingai mokslo studijų institucijose, taip pat nepavyko nudirbti, nes naujasis ministras, tuo metu tai buvo ministras Monkevičius. Jis nesiryžo daryti pokyčių pakeičiant mokslo studijų institucijų finansavimo tvarkos aprašą. Atsiprašau, Vyriausybės nutarimą dėl mokslo studijų institucijų finansavimo. Ir pakeičiant mokslo studijų institucijų veiklos vertinimą bei tyrėjų mokslo institucijose veiklos vertinimą, aiškiai įvardinant, kokia veikla priskiriama eksperimentinės plėtros veiklai ir kaip ją įvertinti, kaip ją pamatuoti, kaip už tai atlyginti ir finansuoti. Tai vat šitas nebuvo padaryta dėl to mokslo studijų institucijų finansavimas, jis nepagerėjo, jis liko toks pat, nes... dokumentas, kuris reglamentuoja finansavimo tvarką, jis taip ir liko nepakeistas. Nors mes kaip Ekonomikos ir inovacijų ministerija, siūlėme Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, kaip šituos dokumentus pakeisti ir kaip sureglamentuoti tyrimo... tyrėjų veiklą, kaip sureglamentuoti mokslo, studijų institucijų veiklą, kad jis būtų galima papildomai finansuoti, pamatuojami finansuoti.

J. S.: Ar aš teisingai suprantu, kad iš tikrųjų tos problemos, kurios buvo vat mokslo pusėje, ŠMSM pusėje, tai, jos buvo susijusios su, kaip pavadinti, ne su ministrės komanda, kad ministrės komanda siekė irgi pokyčių, na kol, deja, ji, jai neteko atsistatydinti. Bet tos problemos yra labiau žemesnėse ministerijos lygmenyse buvo.

G. V.: Iš tikrųjų su ministrės Petrauskienės komanda tikrai buvo siekiama pokyčių ir ministrės Petrauskienės komanda, įskaitant ir viceministrą Giedrių Viliūną, jie turėjo politinę valią daryti pokyčius ir reformas. Tuo tarpu ministras Monkevičius ir viceministras Valdemaras Razumas, jie, priešingai, visus kitus pokyčius pradėjo stabdyti tiesiog bijodami, kad pro langą įlips ne tik mokytojai, bet dar ir mokslininkai. Ir žmonės, bijodami nevaldomų pasekmių, nesiėmė jokių politikos iniciatyvų. Ir... ir tas sustabdė inovacijų reformos pagreitį, nes tada tiktai Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje, ir tiktai technologijų ir inovacijų viešojo valdymo srityje vyko esminiai pokyčiai, t. y. jie apėmė verslą, subjektų veiklą ir proveržį technologijų ir inovacijų viešojo valdymo srityse, kurie daugiausiai vyko versle. Tuo tarpu moksle viskas buvo palikta likimo valiai, pasakant: „na gal kada nors ir prieisime“.

J. S.: O sakykit, vat tai, kad iš esmės mokslo sritis, o ten tie pokyčiai vyko ne taip sparčiai, kaip na... kaip Ekonomikos ir inovacijų ministerijos pusėje, galbūt tai šiek tiek neigiamai paveikė ir tą įvykusią inovacijų reformą. Galbūt, pavyzdžiui, Inovacijų agentūra galėtų apjungti ir mokslo pusę, ir sukurti tokią bendrą agentūrą ir mokslui, ir verslui, vykdančiam inovatyvią veiklą,

G. S.: Vienas iš politikos uždavinių, kuris buvo keliamas, tai rasti būdą kaip būtų galima Lietuvos mokslo taryba kaip mokslo agentūrą, sujungti su mokslo, technologijų ir inovacijų agentūra MITA. Jo ir... Bet šitoje vietoje turbūt atsirado keletas esminių problemų. Tai yra Mokslo fondas ir Lietuvos mokslo taryba, kaip įgyvendinančioji institucija, pas mus buvo sujungta į vieną – Lietuvos mokslo tarybą. Jie ir įgyvendino, ir pinigus skyrė, o tokia struktūra buvo suformuota Seimo nutarimu.

Ir Vyriausybė negalėjo nepakeitusi įstatymo, ką padarė šios Vyriausybės ministrė R. Šiugždinienė, pakeisti Lietuvos mokslo tarybos įstatų. Nepakeitus Lietuvos mokslo tarybos įstatų, nebuvo įmanoma šitų dviejų subjektų sujungti. Nes jeigu būtumėme laukę, tai Inovacijų agentūra nebūtų atsiradusi netgi su šita Vyriausybe. Nes iš principo, ką mūsų Vyriausybė padarė, tai padėjo pamatus atsirasti Inovacijų agentūrai. Tai yra mes padarėme studijas, mes sudėliojome, kaip tai gali būti padaryta, ir šitai ministerijai tik beliko pasirinkti vieną ar kitą variantą ir įgyvendinti tai. Tai taip, mokslo taryboje taip pat nevyko jokios reformos, ir valios daryti pokyčius nebuvo nei Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje, nei Lietuvos Respublikos Seimo Švietimo komitete.

J. S.: O kaip atsitiko, kad vat Ekonomikos ir inovacijų ministerija ta valia atsirado, grubiai tariant, kaip suprantu, ir iš valstybės tarnautojų pusės ministerijoje irgi buvo noras daryti reformą, o iš Švietimo ir mokslo ir sporto ministerijos tarsi išeina, kad ten buvo pasipriešinimas tai valiai.

G. V.: Matote, Ekonomikos ir inovacijų ministerija yra ta ministerija kuri vienaip ar kitaip turi už savęs ne mokslininkus, o verslininkus, jo. Tai natūralu, kad verslo logika jinai visą laiką veda link sprendimo. Tuo tarpu Švietimo, mokslo ir sporto ministerija mokslo srityje turėjo mokslo studijų institucijas, kuriems labai patogiu buvo neturėti vertinimo eksperimentinei plėtrai apibrėžti atskiro, bet turėti įvertinimą moksliniams tyrimams, eksperimentinei plėtrai bendrą. Ir tada kai sakau „eksperimentine plėtra“, suprantu, kad tai moksliniai tyrimai. Kai sakau, kad „tai moksliniai tyrimai“, tai sakau, kad „tai apima ir eksperimentinę plėtrą“. Kai sakau „apmokėkite man tai“, sakau, kad aš darau ir tą, ir tą. Ir kad vienas nuo kito neatskiriama, ir kad galimas tikrai linijinis produkto kūrimo metodas, tai yra iš pradžių fundamentinės žinios, po to taikomosios žinios, po to prototipavimas, po to įvedimas į rinką ir kitaip inovacijos į rinką nepakliūna. Kai tuo tarpu visas pasaulis jau seniai gyvena cikliniu modeliu. Kai inovatyvus produktas gali gimti visiškai... Ir sakau ten pagal techninės parengties lygius, jeigu žiūrėtumėme tai kokiam nors ten, nežinau, 7, 8 lygyje ir jau gali gimti naujas produktas, ir pasaulis jau seniai gyvena ne tikrai techninės parengties, bet ir rinkos parengties lygiais. Tuo tarpu Lietuvoje kalbama apie linijinį modelį ir apie techninės parengties liniuotę, o apie rinkos parengtį arba parengtį rinkai niekas net nediskutuoja. Tai žodžiu, realiai mokslininkams buvo patogiu pasiimti valstybinius pinigus ir niekaip už juos neatsiskaityti, pasakant, kad mes darėme fundamentinį mokslą, kurio galutinis vertingas produktas – citavimas žurnale. Padariau citavimą ir neprašykite manęs bendradarbiavimo su jokių verslu. Nes man už tai niekas nemoka. O jeigu jūs mane bandysite perkelti į technologijų viešojo valdymo sritį, kur jau reikia bendradarbiauti su verslu ir kurti technologiją, o ne tik citavimą arba žinias, tai tada Jūs mane priversite daryti darbą, dirbti su verslo įmone, su jos inžinieriais, su jos tyrėjais, gilintis į jų problemas. Bet gin man už tai tai niekas nemoka. Tas eksperimentinės plėtros sąvokos kaip rinkai pateiktos konsultacijos, pavyzdžiui, rinkai pateiktas prototipas mokslo studijų institucijoje niekas nematuoja, ir už tai niekas neatlygina. Aš jau nekalbu apie meno sritį, socialinius mokslus, kur, pavyzdžiui, tos pačios ministerijos užsakyta studija, taip pat

yra eksperimentinės plėtros veiklos rezultatas. Ir jinai taip pat turėtų būti apmokama ne kaip mokslo produktas, bet kaip eksperimentinės plėtros produktas technologijų srityje, nes studija taip pat yra technologija.

J. S.: Supratau. O mes jau pakalbėjome ir apie vat Ekonomikos, inovacijų ministerijos pusę, ir Švietimo ir mokslo, ir sporto ministerijos pusę ir yra apie Lietuvos mokslo taryba, o, pavyzdžiui, kalbant apie MTI tarybą, tai yra Mokslo technologijų, inovacijų tarybą. Ant kiek ji... ant kiek ši taryba, kiek daug ten yra priimama sprendimų, arba ten jau atnešami sprendimai tiesiog suderinti, arba ten yra derinami sprendimai.

G. V.: Matote, MTI tarybos funkcija tokia, kokia jinai buvo apibrėžta mano komandos parengtame Technologija ir inovacijų įstatyme buvo strateginio, patariamojo organo funkcija, ir tai reiškia, kad... kažkas panašaus į Trišalę tarybą. Kai valdžia, galia ir įtaka, tai yra, susėda ir tariasi. Tai yra valdžios atstovai, premjero komanda, ministrai arba jų atstovai, mokslo patarėjai ar ne, dalyvaudami MTI taryboje galvoja, kokių būdu galima paskatinti inovacijų proveržį jų viešojo valdymo srityje, pavyzdžiui, gyvybės arba sveikatos, kultūros, socialinio, socialinės... aplinkos ar ne. Ekonomikos, galų gale tam pačiam švietime paskatinti inovacijas. Sėdima ir diskutuojama dėl prioritetinių kryptų, kur šaliai svarbu judėti. Ir tada MTI taryboje kaip kita šalis, dalyvauja mokslo atstovai iš rektorių konferencijos, iš LMT, iš Mokslų akademijos, ir tada yra trečia šalis, tai yra verslo atstovai, įvairios verslo konfederacijos. Pramonės, prekybos, amatų rūmai ir jų ekspertai. Ir tada ekspertiniame lygmenyje tariamasi – kaip teisingai nukreipti valstybės viešąsias investicijas, paskatinant privačių investicijų dalyvavimą įgyvendinant projektus mokslo, technologijų, inovacijų viešojo valdymo srityse ir tokiu būdu sukuriant investicinį svertą, galų gale įgyvendinant tą pačią sumanios specializacijos strategiją, plius mes siekiame, kad MTI taryboje būtų diskutuojama ne tiktai apie tai, bet ir apie inovatyvius viešuosius pirkimus. Būtų kalbama ir būtų priimami sprendimai dėl sumanios specializacijos strateginių kryptų. Būtų priimami sprendimai dėl to, kaip skirtingų prioritetų, kalbu apie finansavimo prioritetus, lėšas sutelkti ir nukreipti valstybės proveržiui paskatinti, nes jeigu pasižiūrėti į praeito periodo sumanios specializacijos strategiją, tai tai nebuvo jokia strategija. Tai buvo elementarus išmintingas Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos bei Ekonomikos ir inovacijų ministerijos turimų asignavimų panaudojimo planas. Ir nieko daugiau. Nes pirmo prioriteto lėšos pakliuvo į sumaniąją specializaciją. Visų kitų prioritetų lėšos buvo, kaip sakau, tratinamos, kaip nori. Nori į trinkeles, nori į sienas, nori, kur nori. Ko nori, ten kiški – už mažiausią kainą pirk. Ir tada be lėšų kasmet už keturis milijardus valstybė išleisdavo darydama viešuosius pirkimus, bet tie viešieji pirkimai niekaip neprišidėjo prie inovacijų skatinimo. Ir visas mūsų inovacijų skatinimas apsiribodavo maždaug 130 mln. eurų suma, kurią paleisdavome į technologijų ir inovacijų viešojo valdymo sritis, ir tai finansuodavo ne inovacijas, bet MTEPą, t. y. mokslinius tyrimus ir

eksperimentinę plėtrą, kuri, kaip taisyklė, nuleisdavome į mokslo studijų instituciją, nematuodami eksperimentinės plėtros, o finansuodami tikrai citavimo ir, ir, ir mokslo žinias

J. S.: Supratau...

G. V.: MTI... MTI problema, MTI tarybos problema... jos buvo kelios. Pirmoji problema buvo ta, kad sekretoriato funkcijos, kurias buvo pavestos vykdyti STRATAI, o STRATOS perkėlimas į Vyriausybės įstatymą, jis atsirado jau beveik kadencijos pabaigoje. Tai yra, STRATA kaip strateginės analizės centras, vykdamas MTI tarybos sekretoriato funkciją, jinai tiesiog nespėjo pradėti kaupti problematikos ir kviešti į MTI tarybos posėdžius tam, kad šitą problematiką spręsti. O MTI taryba nepradėjo laiku dirbti dėl kelių priežasčių, dėl to, kad buvo premjero Skvernelio liga, kurios metu realiai premjerui nesant taryba negalėjo būti sušaukta, nes jos tarybos pirmininkas buvo premjeras Skvernelis. Va ir kadangi STRATA neturėjo darbotvarkės, o premjero nebuvo, kad *papushinti* – duokite darbotvarkę. O premjeras tikrai turėjo valią, ir inovacijų reforma buvo viena iš šešių jo strateginio portfelio reformų. Tai jis ją labai gerai matė ir labai gerai kontroliavo.

J. S.: Tai čia vat svarbus momentas, tai ministro pirmininko lyderystė, čia buvo tikrai šitoje reformoje Inovacijų. Čia buvo jo ir asmeninio dėmesio skirta nemažai ir įsigilinimo buvo.

G. V.: Čia buvo jo asmeninio, daug dėmesio skirta, jo komandos buvo labai daug dėmesio skirta. Ir ministro Sinkevičiaus labai daug dėmesio skirta. Tai buvo tikrai labai aukšta politinė, kaip čia, dėmesį gavęs projektas šalia, šalia visų kitų reformų. Ir dabar, jeigu pasižiūrėti, tai dabar, tai kaip yra pakeista, pakeista MTI taryba, tai nu, jinai tapo visiškai bedante, nereikalinga valdančiųjų pinigų dalybos mašina. Tai yra dabartinė taryba yra, mano galva, savi susėdo ir pasitarė, kaip išsidalinsime pinigus.

J. S.: Ten nėra, galbūt kviečiamieji ten mokslo, verslo atstovais. Tiesiog susirenka toks siaurasis Vyriausybės ratas, kaip suprantu.

G. V.: Žiūrėkit, ateina premjeras, jo patikėtinis, tada dviejų ministerijų atstovai, agentūrų atstovai ir agentūrų valdybų atstovai. Verslo ir mokslo čia nebėra, ir ateina žmonės, kurie sako: „žiūrėkit, šiandien mes investuosime“, o investuotojo vis dėlto nepasikviečiau, nes investuotojas - tai yra verslas, šiandieninis finansavimo intensyvumas verslo eksperimentinei plėtrai siekia nelemtus 30 proc., o moksliniams... moksliniams tyrimams - 50 proc. Ir verslas, ateidamas iš savo 50, 70 proc. pinigų, net negali pasitarti, į kokias sritis mes investuos. Apie kokias čia viešąsias investicijas mes kalbame. Sėdi valdžios kelį atstovai ir sako: „mes geriau žino, kur jūs savo *babkes* turėsite išleisti. Mes jums pasakysime, kokiuose projektuose jūs turite išleisti pinigus, ir tai vadinasi mokslo, verslo ir valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant mokslo, technologijų, inovacijų politiką ir jos kryptis, nu čia jo nėra. Tai dėl to aš sakau, kad tai yra didžiulė strateginė klaida, padaryta priimant įstatymo pakeitimo įstatymą ir aš buvau labai prieš tai.

J. S.: Gerai, dar apie politinį palaikymą. Natūralu, kad jeigu premjeras S. Skvernelis reiškė savo asmeninį dėmesį reformai, iš valdančiųjų pusės tikrai palaikymo buvo, bet, na, panašu, kad ir iš opozicijos pusės irgi buvo palaikymas šiam įstatymui. Jeigu neklystu, daugelis ir opozicijos narių balsavo už Technologijų ir inovacijų įstatymą, o galbūt jūs žinote kuo tai galima paaiškinti, ar tai buvo darbas su opozicijos atstovais, arba tiesiog opozicija ir šiaip pritaria tokiam įstatymui, ir tokiems pokyčiams.

G. V.: Pirmas dalykas – mes labai detalai pristatinėjome savo siekius Seimui, dirbome su komitetais, dirbome su frakcijų, dirbome su opozicija, aiškiname jiems reformos tikslus, pasakojome, ko mes siekiame daryti šita inovacijų reforma ir nuolat atsiskaitydavome komitetuose, dėl to, ką mes darome, kaip mes darome ir ko siekiame. Plius mes nuolatos pristatinėjome progresą, tai yra kas jau padaryta ir koks poveikis sukurtas. Dėl tos priežasties, iš tikrųjų opozicija, net jeigu ir kritikuodavo kurias nors vietas, tai bendrai jinai rėmė, ir technologijų ir inovacijų įstatymas, naujas, absoliučiai naujas įstatymas, neegzistavęs buvo priimtas 84 balsų dauguma. Tai yra labai daug. Plius, reikia įvertinti, kad Inovacijų skatinimo fondo įstatymas taip pat buvo priimtas, kas irgi sukūrė prielaidas atsirasti inovacijų skatinimo fondui. Nors tuo metu Vyriausybė, ta pati Vyriausybė, siekė, kad įstatymais nebūtų apribojama Vyriausybės teisė formuoti valstybės biudžetą ir įstatymais nebūtų reglamentuojama jokia fondų veikla. Ir priešingai naikino įstatymus. Tuo tarpu šitam įstatymui buvo sukurta išimtis, nes šito įstatymo pagrindu mes įsivaizdavome, kad ilgalaikėje perspektyvoje, teisingai vystant šitą fondą, jisai galėjo tapti valstybės garantijų fondu.

J. S.: Garantiniu fondu tuomet iš esmės remti verslo veiklą MTEPI srityje?

G. V.: Remti ir mokslo...

J. S.: ir mokslo.

G. V.: Jo. Ir mokslo, ir technologijų, ir inovacijų viešojo valdymo srityse veikiančių subjektų veiklą. Tai čia pakliuna ir mokslininkai, tyrėjai ir startuoliai, ir atžalinės įmonės, ir brandžios verslo įmonės.

J. S.: Supratau. Ir jūs taip pat... Aš norėčiau šiek tiek... Nes dabar aš iš Jūsų pasakojimų suprantu, kad, iš esmės, kad XVII Vyriausybės inovacijų reforma jinai, na, lyderis buvo Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Švietimo ir mokslo sporto ministerija irgi ministrės komanda palaikė, tačiau vėliau, deja, atsistatydino. Bet Švietimo ir mokslo, sporto ministerijos atstovai, jie dalyvavo darbo grupėse... Jie dalyvavo, iš esmės, jie reiškė savo nuomonę, ir buvo ieškomas konsensusas, ir jis buvo surandamas.

G. V.: Sakyčiau, taip, bet jeigu paimti visą ciklą... reformos. Tai joje buvo daroma... Jį reikėtų padalinti į dvi dalis. Tai yra Petrauskienės komanda. Po to Monkevičiaus komanda. Tai su Petrauskienės komanda Mokslo, technologijų ir inovacijų viešojo valdymo srityse mes surasdavome konsoliduotus sprendimus, kurie tenkino abi puses ir kurie iš tikrųjų skatino konsoliduotas paskatas.

Tuo tarpu kai ministras Monkevičius tapo ministru, o viceministras Razumas tapo viceministru, kuruojančiu mokslo sritį. Mokslo reformos buvo sustabdytos, ir technologijų ir inovacijų reformose jie dalyvavo dažniau kaip oponentas, su kuriuo reikėjo ieškoti konsensuso, kas netgi pristabdė šiek tiek reformos eigą, ir jeigu ne labai aiškus premjero komandos įsipareigojimas, Vyriausybės kanceliarijos priežiūra, įgyvendinant taip vadinamus strateginių reformų portfelius, ir tai, tai galbūt būtų buvę dar sunkiau. Bet va šitas Vyriausybės kanceliarijos ir mūsų ministerijos nuolatinis bendradarbiavimas, vardan ko tai daro, ką norime paskatinti, kokį poveikį, proveržį tai sukurs, jisai visą laiką priversdavo Švietimo, mokslo ir sporto ministerija pasakyti: „na, taip tikslai iš tikrųjų yra teisingi. Priemonės numatytos, leis taip pasiekti ir mes negalime oponuoti. Turime sutikti“.

J. S.: Supratau. Tuomet mums liko septynios minutės. Tai galbūt aš tokį, na, atviresnį klausimą norėčiau užduoti. Tai yra, ar ta inovacijų reforma, jūsų nuomone, na, turi ir turės teigiamą įtaką, nes sakėte, kad galbūt ne viskas pavyko, galbūt trūko Švietimo, mokslo, sporto ministerijos pokyčių, bet ar ta reforma, kaip ji buvo įgyvendinta. Vat kokį pagrindinį teigiamą įtaką jūs matytumėte?

G. V.: Tai aš manyčiau, kad pirmas dalykas, ką jinai yra padariusi, tai sukūrusi prielaidas atsirasti didesniam į novatorių skaičiui. Jo, antras dalykas - atsirado didesnis startuolių skaičius, atsirado netgi startuolių ekosistemos. Atsirado tie vadinamieji ir mūsų vienaaragiai, ir besiformuoja vienaaragiai. Atsirado labai didelis proveržis pramonės skaitmeninimo srityje. Jo, susikūrė skaitmeninių inovacijų centrų tinklai. Atsirado priemonės, skirtos inovacijų, paramos ir konsultavimo paslaugoms teikti. Tai, na, čia, čia tikrai yra didelis įdirbis ir didelis poveikis. Iš kitos pusės atsirado ir dar tokių priemonių kaip, pavyzdžiui, tarptautiškumas. Dedamoji, inovacijų diplomatija, jinai lėmė, kad mes tapom matomi tiek tarptautiniuose arba europiniuose aljansuose. Mes tapome matomi europinėse Europos horizonto programos partnerystėse. Mūsų verslo ir akademinė bendruomenė dalyvauja Europos inovacijų ir technologijų instituto žinių ir inovacijų bendruomenės veiklose. Pas mus atsirado žmonių, kurie supranta, kaip veikia europinės programos. Tas pats esant Horizon 2020, Horizon Europe. Kaip reikia parengti Lietuvos įmones dalyvauti europinėse partnerystėse ir dalyvauti Europos Horizonto programos konsorciumuose. Kaip paruošti komercinius pasiūlymus tarptautiniams konsorciumams ir jų iniciatoriams. Žodžiu, iš tikrųjų įvyko daug gerų dalykų, ir, mano įsitikinimu, poveikis yra padarytas didžiulis.

J. S.: Dėkoju, tuomet iš tikrųjų pas mane klausimai baigėsi ir jau kaip artėja mūsų interviu pabaigos laikas. Tai tuomet norėčiau tikrai nuoširdžiai padėkoti už labai daug detalios informacijos. Tik ir iš įžvalgų, kodėl ta reforma buvo sėkminga, kodėl jai pavyko. Tiesiog ir iš tiesiog labai daug tokių, sakyčiau, techninių žinių. Tai tikrai norėčiau padėkoti.

(Pastaba – respondentas po interviu pasidalina papildoma medžiaga, pirminiais šaltiniais. Užsimezga pokalbis dėl tyrimo, interviu vedėjas pasidalina nuomone, kad esant geresniam bendradarbiavimui tarp ŠMSM ir EIM galima buvo pasiekti geresnių rezultatų)

G. V.: Visą tai buvo galima padaryti ir padaryti Mokslo, technologijų ir inovacijų reformą. Šiuo atveju, matote, yra trys viešojo valdymo sritys ir vienas iš labai sudėtingų uždavinių, apie kurį aš jums nekalbėjau, bet apibrėžti ir pakeisti Vyriausybės įstatyme įtvirtintą ministro viešojo valdymo portfelio struktūrą. Nes ministro, švietimo ministro, portfelio struktūroje reikėjo atskirti eksperimentinę plėtrą ir perkelti Ekonomikos ir inovacijų ministro viešojo valdymo portfelio struktūrą, ir tai reiškė, kad iš vieno ministro reikia atimti ir kitam perduoti. Plius pasakyti, kad dabar kitas ministras tau vadovaus. Ir tokiam susitarimui, netgi esant tai pačiai Vyriausybei, kaip suprantate, irgi reikalinga ir drąsa, ir kaip čia atsisakymas vardan didesnio gėrio. Ne taip lengva būnant ministru atsisakyti savo galių. Tai vienas aspektas. Antras aspektas, jeigu daryti reformą trijose viešojo valdymo srityse reiškiasi, kad Ekonomikos ir inovacijų ministerija turėjo tapti mega ministerija. Nes į ministro Sinkevičiaus portfelį pakliūva ne tiktai nuolat inovacijų reformą, bet pakliūva turizmo reformą, pakliūvo viešojo sektoriaus skaitmeninimo reforma. Ir jeigu dar prie jos būtumėme pridėję mokslo reformą, šiaip galima buvo tą padaryti. Bet tada jau ministerija būtų mega ministerija. Vienoje būtų likęs tik švietimas, o šitoje atsidūręs visas mokslas, technologijos, inovacijos, viešojo sektoriaus skaitmeninimas, turizmas, pramonė, pramonės skaitmeninimas - tai įsivaizduokite, ką tai būtų lėmę.

Interviu su A. Žaliu transkripcija

Albertas Žalys, ilgametis ŠMSM valstybės tarnautojas, reformos metu užėmė ŠMSM Mokslo ir technologijų departamento direktoriaus pareigas. Interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 24 d.

J. S.: Gerai, tai aš paleidau įrašą. Tai pirmasis toks įvadinis klausimas būtų. Kada jūs apskritai pradėjo dirbti su inovacijų politika? Kada susidūrėte su tuo? Tiesiog kontekstui.

A. Ž.: Na sunku pasakyti, gal aš niekad su inovacijų nedirbau, nes dirbau Švietimo, mokslo ministerijai, ir aš atėjau seniai, seniai. Kažkada, kažkada. Praėjau visus laiptelius, viskuo esu buvęs buvo Nepriklausomybės pradžioje toks departamentas, paskui išdarė, paskui buvo Vyriausybės kanceliarija, paskui, paskui tarnybą įkūrė, paskui ministeriją padarė, paskui į ministeriją įjungė ir t. t. Tai aš tiesiog tiek, kad mūsų departamente, kuriam aš vadovavau n metų, tai buvo toks skyrius kaip, nu, Technologijų ir inovacijų, na, tiek, kiek tai susiję su inovacijų politika iš mūsų ministerijos žiūrint. Tai tiek aš ir susidūriau su inovacijų politika. Kiek žiūrint iš mūsų ministerijos, iš mokslo ir studijų pusės, nes šiaip už inovacijų politiką visą laiką buvo ekonomikos ir inovacijų arba ūkio ministerija, ten keitė pavadinimus, jie atsakingi.

J. S.: Supratau, o jeigu, na, šiaip inovacijų politika, kai aš kalbu, aš turiu omeny, na ir verslo pusę, ir mokslo pusę. Tai jeigu, vat, kalbant bendriau, ir galbūt, na, aišku, iš verslo pusės jau mažiau, bet iš mokslo pusės, vat, tos inovacijos, dalyvavimas inovacijų veikloje, galbūt bendradarbiavimu su verslu, kokios buvo problemos, bendrai Jūsų požiūriu tuomet daugmaž šešioliktais metais, kai buvo... atėjo nauja Vyriausybė.

A. Ž.: Jeigu mes kalbame apie inovacijų politiką, kiek ji susijusi su mokslu, tai, mano akim žiūrint, visos pagrindinės inovacijos ir vyksta versle. Jeigu kalbame tai kaip mokslo žinių panaudojimą ir panašius dalykus. Aš nekalbu, kur čia nauji mokymo metodai, naujos metodikos, programos, nauji tyrimai – tai ne ta prasme, o tai, kas yra į praktiką įdiegiama, bet konkrečiai mokslo žinių panaudojimą. Tai šita sritis paprasčiausiai niekad nebuvo svarbi Lietuvai. Lietuvoje mokslui imlių įmonių buvo ant dviejų rankų pirštų suskaičiuojamus, kurios tuo domėjosi. Tai visi tą žinau, biotechnologai garsioji... TermoFišeris gimė iš to, iš grynai, iš Fermento, kuris atskilo nuo pačio stipriausio Lietuvos mokslo instituto ir paskui pasidavė ir t. t. Nu ir lazeristai. Tai čia yra dvi pagrindinės kryptys, nuo kurių tos inovacijos prasidėjo. Tai juos labiausiai ir domino tai, ką mokslas daro ir kaip aš visada cituoju, kai manęs to klausia – lazeristus. Sakė: „taigi mes su mokslininkais du metus gėrėme kavą, alų, kol mes pradėjome kalbėtis, kad jie savo tematikose maždaug matytų, kam, kas mus domina ir kas galėtų būti versle pritaikoma“. O biotechnologijai tai čia kaip bendri pažįstami kai kurie sako, tai čia ideologai buvo irgi žinomi žmonės. Janulaitis, Butkus, Viktoras, kurie tą Fermentą įkūrė, paskui nepriklausomybės pradžioje, leido jiems atskilti ir pasidaryti *spinoffą*, palaipsniui ten privatizuoti. Kažkaip tai man nuo tada, sakyčiau, pasimatė, kad mokslas gali būti kai kam naudingas, verslui, turiu omeny, kažkokioje vienoje ar kitoje srityje. Aišku, aš čia kalbu ta siaurąją prasme. Šiaip mokslai, socialiniai mokslai, tik tiek, kad mes juos užleidome nuo pat nepriklausomybės pradžioje, juos paleidome į rezervatą, nes jie buvo nuskriausti, sovietmečiu, jie buvo uždaryti. Taip nebuvo su kitais mokslais, kurie, pats kažkada buvo matematikoje, žinau tarptautinės konferencijos, kurios buvo tarybiniais laikais, ir čia, Vilniuje, suvažiuodavau iš Europos, iš Amerikos, susitikdavo ir iš Tarybų Sąjungos suvažiuodavo, vieta buvo kur galima buvo keistis žiniomis. Ta prasme kituose moksluose nebuvo tokio, nebuvo tokio ideologizacijos, tokios, todėl buvo paprasčiau. Tai vat. Nežinau, ar čia jūs to manęs klausiate? Bet ta mokslo nauda tada ir išaiškėjo, kad ji gali būti velniškai vertinga. Bet tam reikia didžiulių pastangų ir valstybės politikos. Kadangi mokslui imlių įmonių beveik nebuvo, politikų tai visiškai nedomino. Jie nieko dėl to nedarė. Dėl mados, kaip jūs sakėte, įstatymą palaikė, kuris iš tikrųjų yra niekalas. Tai yra kliuvinys, didesnis negu kad geriau jo nebūtų, nes tokie dalykai nėra reguliuojami. Aš nežinau šalies, kurioje būtų inovacijų įstatymas. Lietuviai sugalvojo. Aš manau iš nemokšiškumo ir palaikė – skamba jis gražiai, o tuoj čia pasipils inovacijos. Ministerija pavadino inovacijų. Kas nuo to pasikeitė? Beveik niekas. O mano supratimas yra paprastas: aš manau, kad mokslui imlios inovacijos turi gimi iš mokslo. Nė viena tradicinis verslas be *Nokios*. Nežinau kito pavyzdžio, kad būtų virtęs mokslu... kad įmonė būtų virtusi mokslui imlaus verslo įmone, ir tai atsitiko, kaip Suomijoje teko kažkada būti, pasirodo, jie turėjo padalinį, kuriam leido pakankamai savarankiškai elgtis, ir tas padalinukas buvo pakankamai savarankiškas ir išsibuvojo. Susikūrė tos technologijos ten, jei ta kryptim nuėjo, ir jiems gavosi, kad paskui tas gumos ten ar kaučiuko fabrikas tapo mobiliųjų telefonų gamybos tuo lyderiu. Gal net

pasaulyje, nebijau pasakyti. Šiaip visos inovacijos mums natūralu. Tu darai biznį, jį, kuo didesnis biznis, tuo mažiau rizikuoji. Tu gali skirti naujovėms, tam tikrą dalį. Tu gali turėti padalinį mokslo, bet kad visą pertvarkyti gamybą. Tu kažką gamini. Tu gali kažką atnaujinti, bet kad tu rizikuotum. pradėti naujus, mokslui imlius produktus. Nu, taip, matyt, beveik nebūna. Tai vat, mano supratimu, iš mokslo turi gimi tosi įmonės, ir čia jau yra valstybės politika. Ko mes visą laiką kariavome, ir vienam periode struktūrinių fondų ir kitam, ir mus visur *šachavo* Finansų ministerija. Vežėmės lenkus, buvome atsivežę, parodyti, kaip lenkai naudoja struktūrinius, rizikuodami, taikydami prie tų valstybės pagalbos schemų Europos Sąjungoje reglamentuojamų. Kaip jie rizikuodami tai darė, bet jie sakė: „mes rizikuojame sąmoningai, net jeigu mes paaiškėtų, kad kažkas neteisingai pagal reglamentus mes būsime, išlošia vis tiek, mes būsime kažką sukūrę naujo su didele pridėtine verte“. Bet jie išplaukė, o mūsų Finansų ministerija viską *šachavo*. Visą *šachavo* iki paskutinio momento. Mūsų schemas buvo sugalvotos – kas turėtų būti, kad gimtų mokslui imlus verslas. Tu turi žmones mokėti, mokslininkus, kad jie suprastų, kad yra nauda. Tu turi sukurti konsultantus, kurie būtų, suprastų, ar iš tos žinios, ar iš tos naujos minties tu gali padaryti verslą ar negali, ar tai yra rinka jam, ar yra marketingas, ar pastangos marketingo konsultantu, visokie. Tu turi remti, nes tai yra velniškai brangus dalykas. Ten 10 *spinoffų* įkursi, vienas gal išibujuos. Tu turi rizikuoti, bet tas paskui atsiperka. Mus mokė, danai važiuodavo čia, mokydavome mus. Vežė į Danijos technologijos institutą. Rodė, kaip ten... kaip aš sakau: „laikydavo tą mokslininką, kuris kažką bando *komercinti*. Ir ką konsultantai sako, kad yra vilties. Tai laikydavo, kad jis neišslystų iš rankų, kad jam visos pastan... paslaugos buvo suteikiamos. Padalinys įkuriamas, paslaugos teikiamos, pagalba, konsultacijos, net pinigai skolinami, kad tu tik bandyk daryti, jeigu kas gausis, tai ir tau bus nauda, ir mums bus nauda. Ta prasme *spinoffas*, tai ir yra atsipumpuruojanti įmonė nuo motininio. O toliau yra verslas. Toliau čia Ūkio ministerijos, tik Ūkio ministerija iki šiol, mano supratimu, ten nu, gal vienas, antras žmogus apie tai suprato. O mūsų kolega, gi nuėjęs iš mūsų išėjęs, toks buvo skyriaus vedėjas. Paskui išėjo į pensiją, paskui grįžo iš pensijos į Ūkio ministeriją. Buvo vienas iš pagrindinių ideologų... bet tikras mokslininkas, kuris bandė sakyti, kad galima atskirti mokslą ir inovacijas. Nėra to pasaulyje. Taip ir vadinasi, MTEPas, *RnD*, *Science and Technologies*. Visur yra sujungta tarpusavyje. Ir buvo kažkada seniai, čia važiuodavo toks Amerikos akademijos konsultantas. Vesneris dar pavardę atsimenu. Skaitė čia paskaitas pas mus. Jis sakė: „tik neda..., jūs supraskite, kad tai yra netiesinis procesas, nu nugalai, nu... mokslas perėjo į inovacijas – viskas – ne velnias“ sakė, „tai yra ratai sukasi. Tu pabandai *komercinti*, tau trūksta žinių, vėl grįžti į mokslą, tu kažką patikslini, tu vėl judi į priekį, tu vėl grįžti. Tai yra ciklinis dalykas. Neįmanoma atskirti dviejų politikų, tai turi būti viena politika. Visiškai vulgariai pabaigiant, tai aš sakiau: „kada Ūkio ministerijai, Švietimo ministerijai bus vienos partijos rankose – tada gal ir pajudėsime, nes čia turi labai derėti politikos“. Bet amžinai Lietuvoje taip gaudavosi. Jei viena ministerija konservatorių, kaip dabar, kita Laisvės. Ėjo viena socdemų, kita

kažkokių kitų. Bet ne kartu. Ji viena liberalų, kita vėl kažko. Vienu metu tai buvo lyg tai, toks Steponavičius: kai buvo Šimašius, bet ten pakankamai trumpai, jums ne tas rūpėjo. Tiesiog tai turėjo labai derėti tu turi daryti mokslo institucijoje, kad gimtų tos mokslui imlus produktas, skatinti, mokyti apsaugoti nuosavybę, čia gi sudėtingi velniškai dalykai, o dar neduok Dieve, ta valstybės pagalbos schema... Lietuvoje nėra... gal CPVA vienas žmogus yra kuris supranta valstybės pagalbos schema. Kas yra didžiulis kliuvinys, kad nu... Būtų mano valdžia, mano valia, tai pirmiausiai mesčiau į šitą, kad išaiškinti, ką galima, ko negalima, ką... Mano supratimas visą laiką buvo paprastas – svarbu neiškreipti konkurencijos. Jeigu tu ką darai, negali už valdiškus pinigus padaryti, kad tiktų konkrečiai verslo vienai įmonei. Tu gali daryti, bet tai turi būti visiems prieinama. Arba tu turi būti daroma taip kad bet kas gali sudaryti sutartį ir pasinaudoti tavo produktu. Bet čia sudėtingi dalykai, jeigu jau taip, visai einame į detales. Tai sakau dvi politikos turi labai geri derėti. Viena, mokslas, kad iš mokslo verslas gimtų, o kita ministerija turėjo viską daryti, kad išsaugotų šitas įmonėles, už kurios kabinasi už... Čia gi velniška pridėtinė vertė. Taigi čia nėra batų gamyba, čia ne kljus naujus užmaišei ir tau batai bus tvirtesni – ir tai yra gera inovacija. Bet jau čia eina kalba apie naujus produktus, kurių nėra rinkoje.

J. S.: Tai iš esmės Švietimo ir mokslo ministerija turėtų būti atsakinga už tai, kad tie *spinoffai* atsirastų, pavyzdžiui, koks *NanoAvionics*, toks *spinoffas*...

A. Ž.: Taip, taip.

J. S>: ...o Ekonomikos ir inovacijų ministerija turėtų jau...

A. Ž.: Laukti išsižiojusi ir tik pamatę, kad... Nes mes įmonių, kaip ministerija, neturime finansuoti. Čia jau yra Ūkio ministerijos reikalas – tai jie turi irgi rizikuoti, jie turi įvertinti, kad iš 10 viena gal išaugs, ar iš 100 – 5, 8 ar 10. Tai tu turi rizikuoti. Tu turi dėti pinigus – sudarykime galimybes, mokestines, lengvatas, konsultacijas, prieigą prie rinkų. Nu parodos. Nu tu turi daryti viską, lyg darytum sau. Tai tada tau atsipirks kaip valstybei turiu omeny.

J. S.: O kaip tuomet, kažkur vat šešioliktais metais, ten dar prieš prasidedant septynioliktos Vyriausybės reformai, atrodė tos institucijos, kurios dalyvavo vat visam šitam procese, kas siejasi su mokslu, su inovacijomis versle, nes buvo tuomet Ūkio ministerija, vėliau Ekonomikos ir inovacijų, buvo Švietimo ir mokslo ministerija, ir buvo dar agentūros, kaip MITA, buvo LVPA, kurią apjungė, ar jiems tarpusavyje gerai sekėsi rasti bendrą kalbą, kažkaip formuoti tą politiką?

A. Ž.: Nu tai buvo politikos įgyvendintojai. Mano supratimu, šitas mechanizmas... Tai buvo pažeidžiant įstatymą, negali būti kuriama valdiška viešoji įstaiga su dviejų ministerijų steigimu. Užsimerkė tuo metu, neatsimenu kas ten buvo, premjeras. Užsimerkė ir sutiko, kad tą reikia padaryti, kad dvi ministerijos kartu darytų kažką tai šitam procesui skatinti. Ir aš manau, kad tai buvo geras sugalvojimas. Kažkada. Tik tiek, kad reikėjo jį ir auginti. Reikėjo jį vystyti – tai ne *ūkis*, visą laiką norėjo atsijungti. Dabar atidalino, atidavė, MITA suskaldė, paėmė Inovacijų agentūrą, paėmė Mokslo

tarybą. Aš nežinau, aš nutolęs dabar nuo tų dalykų aš nebe direktorius jau treči metai, aš čia tiktai pasiėmiau sritį, kuri daugiau su studijom susijusi ir tenai knaisiojosi. Tai aš nebeseku taip idealiai tų dalykų, nežinau. Tik girdžiu, kiek iš kolegų, kad iki šiol tas įstatymas nėra pataisytas, o tuometinis viceministras, kuris tą kūrė tą įstatymą, jis mus išdūrinėjo, mūsų ministeriją, ant kiekvieno kampo...

J. S.: Vilda, tikriausiai?

A. Ž.: Vilda, Vilda, Vilda, garsusis Vilda. Jis įsivaizdavo, jo supratimas... Jis... Jo supratimas... jį konsultavo, Kalytis, Romas, jeigu pavardėm kalbant – tai išeivis iš mūsų mokslo skyriaus, buvęs vedėjęs. Bet jis... jo buvo keistas supratimas. Jis įsivaizdavo, kaip linijinį procesą. Čia pasibaigė mokslas, čia prasidėjo inovacija. Kaip sakiau, taip nebūna. Pasaulyje nėra tokių cirkų. Politikos... visą laiką yra vientisa politika. Tiesiog politika - tai vienas dalykas. O Vilda įsivaizdavo, kad mokslininkai turi sukurti produktus ir atiduoti verslui. Taip irgi nebūna pasaulyje. Tu, jeigu kažką su... kodėl mokslininkas turi tau (*Pastaba – praleistas vienas neaiškus žodis*). Jis daro mokslą, jis gauna pinigus už mokslą, jis gyvena savo gyvenimą. Jeigu jis kažką sukūrė, tu išmokyk apsaugoti intelektinę nuosavybę ir iš to verslą daryk. Jis galėtų parduoti verslininkui, o norint, kad dirbtų kartu mokslas su verslu, tai ir skatinki visais įvairiausiais būdais. Tai mūsų skatinimas buvo, kad mes sakydavome, nesakydavome, mes n metų finansavome. Mes Europoje buvo užsirovę į lyderius pagal procentą nuo BVP kiek mūsų institucijos pritraukia užsakymų iš verslo. Tai nėra tikrasis mokslo ir verslo bendradarbiavimas, bet tai buvo tam tikras darbas ta kryptim ir...

J. S.: Čia buvo tos priemonės...

A. Ž.: Yra ta priemonė tebėra po šiai dienai mokslo finansavimo metodikoje. Mokslas yra finansuojamas pagal nu... paskui atsirado ekspertinis vertinimas, bet kol buvo grynai tiktai tas toks nacionalinis, tai buvo 3 komponentės. Kiek tu dalyvauji tarptautinėse programose, kiek uždirbi pinigų? Kiek uždirbi pinigų iš verslo užsakymų, kad verslui sprendi kažkokius uždavinius. Ir trečia komponentė buvo kiek tu padarai to grynojo mokslo, vadinkime, straipsnių, publikacijų, monografijų ir t. t. Patentų, ten parduoti dar ką nors. Tai va, tos trys komponentės visą laiką ėjo. Mes tiek išsibujojom, kad mes iš tikrųjų... Mokslui Lietuva nefinansuos... Negražu sakyti po šitais skliautais, kad mokslas nebuvo finansuojamas. Mes esam atsilikėliai visiškai. Mes keturiskart mažiau mokame nuo BVP negu Europos Sąjungos vidurkis į mokslą. Tai dabartinė valdžia sukľuso ir pradėjo didinti šitą finansavimą. Bet rezultatas – tai kada ateis? Antras dalykas – pinigai yra mokslui, ir antras dalykas – pačius gambiausius vai kus reikia pritraukti į mokslą. Tada būsiu viskam. Bus ir verslui, ir universitetams, ir tam, ir tam užteks. O dabar kas renkasi mokslą? Nu va, parašysite jūs tą darbelį, ir nešite muilą, kur į verslą, konsultuosite ir sau gerai gyvensite. O mes turėtumėme nusiurbti pačius... Dabar, tyrėjų... Kai kėlėme algas, tai kaip mes pakėlėme? Prie Petrauskienės tarp kitko, ta ministrė, kuro čia dėl tų, lipo per langą tie mokytojai ir ją vargšę atleido. Nemanau, kad tai teisingas buvo judesys, nes ji gi idėjų daug turėjo gerų. Tai jinai ką padarė? Rezidentams kėlė algas. Tai mes:

„ministrė, tai gali pakovoti?“. Jeigu šešis metus mokiausi universitete, baigiau magistrą. Jeigu aš einu į rezidentūrą, į gydytojus, man kelia algą iki tam tikro dydžio. Ten dvigubai, maždaug tuo metu buvo pakilimas. O jeigu aš einu į doktorantūrą, tai aš gaunu tiek, kad mane... aš galiu eiti tik tada, kai mane uošviai išlaikys, kaip aš tą vadinu. Nes nu tai jaunas žmogus. Taigi šeimą kurti reikia butą, reikia visko reikia, ir tu gauni tą stipendiją, buvo žemiau kritikos. Mes buvome grafiką pasidarę, kai nukrenta žemiau pragyvenimo lygmens, tada biški pakeliam. Nukrenta, vėl pakeliam. Ir staiga reikėjo šuolį daryti. Tai dar buvo ją įkalbinėjo. Sakė: „gal užteks tau 50 proc. pakelta?“. Ji atsilaikė ir pakėlė taip, kaip kėlė rezidentam. Kuo jis blogesnis, jeigu tu gudrus ir eini į mokslą. Tai tuo metu buvo šuolis. Iškart pagerėjo konkursai į doktorantūrą, atsirado žmonių daugiau norinčių studijuoti. Bet tu turi viską sudėlioti visą karjerą, tu turi padaryti, kad jis galėtų judėti į priekį. Tame tarpe įskaitant ir visą tą inovacijų kompleksą, kaip aš vadinu, su visom pagalbom konsultacijoms, erdvėms *spinoffinimams* ir t. t.. Su visa Ūkio ministerijos pagalba, jeigu kam nors...

J. S.: Tai aš kaip suprantu tas... tuometinės Ūkio ministerijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos, net na, iš esmės, nuo valstybės tarnautojų, darbuotojų ministerijų lygmenyje nesutapo požiūriai kaip turėtų būti.

A. Ž.: Taip, taip, tai niekada nesutapo, kaip nebūtų keista. Net dabar, mane nustebino, atėjo į departamento direktorius (*Pastaba – respondento prašymu, asmens vardas nėra viešinamas*). Tai mes gerai sutardavom, jis visur palaikė, jis realizuodavo mūsų schemas. Mes gi, mes gi prikūrėme tų schemų, kad palaikyti tą komercinį produktą, ne Ūkio ministerija, kuriai tai turėtų labiau rūpėti. Bet mes įkūrėme, suradome pinigų iš savų. Sutaupėme kažkur nubraukėme, įdėjome, paleidome. Atėjusi jis čia, žiūriu, nu nesusikalbame. Į Ūkio ministeriją turi ateiti žmogus iš mokslo. Turi ateiti kas nors iš mokslui imlaus verslo. Va tada bus visai kitaip. (*Pastaba – respondentas nurodo žinomus mokslo ir mokslui imlaus verslo atstovus, kurie palaiko respondento poziciją. Respondento prašymu ši dalis nėra viešinama.*)

J. S.: Gerai, gerai ir taip pat, va, dar viena institucija, tai mokslo, technologijų ir inovacijų taryba, ant kiek tai buvo... nes aš, kaip suprantu, tai turėtų būti tokia taryba, kur turėtų būti, na, vyktyta koordinacija tarp, vat, Ūkio ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos. Galbūt tu žinotumei kiek tai buvo?

A. Ž.: Jinai buvo kurta kokius penkis, šešis kartus, kol aš dar buvau departamento direktorius. Ir nei karto jinai nebuvo įkurta tokia, kokios reikia. Nors važiavome į Suomiją, aš visiems sakydavau irgi tą suomišką pavyzdį. Suomijoje ta taryba buvo pavaldi faktiškai premjerui. Du ministrai buvo ūkio ir švietimo. Nu, švietimo ten pas juos šios ministerijos švietimas su kultūra sujungtos, nu, nesvarbu. Švietimo ir Ūkio, faktiškai, buvo pavaduotojai ir buvo du atsakingi žmonės. Vienas buvo čia atvažiavęs, paskaitą pas mus čia, buvome pasikvietę, kurie organizuodavo tuos posėdžius. Vienas dirbo iš tikrųjų Ūkio ministerijai, kitas švietimui, bet pavaldūs buvo tiesiai premjerui. Tai čia vienas

yra pavyzdys tokios tarybos, kurie sprendavo, va tas problemas, apie kurias aš kalbu. Ten, kur kažkas tose mini... tarp ministerijų nesudera. Kaip sakydavo tas suomis, čia atvažiavęs, sakė, taip susirenka pagrindiniai *key* ministrai, tie, kurie susiję su mokslu ir su ūkio pridėtinės, aukštos pridėtinės vertės. Sprendžia problemas, dalį jų išsprendžia, išdiskutuoja, pasikviečia ekspertus. Bet tai yra patariamoji taryba. Tai niekada nebuvo sprendimų priėmėja, o Lietuvoje visą laiką darė iš jos sprendimų priėmėją. Tai vieta, kurioje išdiskutuoja klausimus kurie, kurie yra problematiška. O paskui vis tiek įsijungia paprastas standartinis mechanizmas. Ministras eina su konkrečiu siūlymu ir Vyriausybės posėdį. Tik jau jį yra visi išdiskutavę ir žino, kas turi būti padaryta. Tokia schema įdiegta. Tokie finansai surasti, tokia rizika prisiimta. Tiesiog tą reikia daryti. Kitas, kitas pavyzdys buvo Danijos pavyzdys. Rasmussenas, po to buvęs NATO generaliniu sekretoriumi, jis buvo mažumos vyriausybės premjeras. Jis savaitgalį išvis išsiveždavo savo ministrus, savaitgaliui pasikviesdavo ekspertus, ir akcentas buvo švietimas ir mokslas. Buvo aiškinama kaip svarbu, ir, būdamas mažumos Vyriausybės vadovas sugebėjo Daniją pakelti ant kojų ir sykiu rasti pinigų ir, ir, ir tinklą pertvarkyti universitetų. Mes... mums sunkiai sekasi, niurkyti su tais tinklais ir pan..

J. S.: O jūs kaip tik sakėte, kad galbūt reikėtų, kad būtų ministrai, tos pačios partijos...

A. Ž.: Bet čia aš kaip sakau, man toks atrodė naivus, matyt, paprastas būdas, kad derėtų tos, politikos.

J. S.: Taip, taip, aš suprantu tai, kad nu iš tikrųjų gali turėti ir tos pačios partijos abejones.

A. Ž.: Gali, gali.

J. S.: O Jurgita Petrauskienė ir Virginijus Sinkevičius tuo metu buvo vienos partijos atstovai.

A. Ž.: Ne Petrauskienė išvis nepartinė. Man atrodo. Bet Sinkevičius neilgai buvo. Man patiko Ūkio ministerijoje buvo toks viceministras prie kažkurio ministro (*Pastaba – viceministro pavardė nėra nurodoma. Šis viceministras ėjo pareigas iki Inovacijų reformos pradžios*). Dabar neatsimenu, bet man patiko dėl to, kad tai yra žodžio žmogus. Mes, jeigu išdiskutuoju, nu, budavo, pasikviečiau viceministras, direktoriai sueina, tokie kaip aš čia buvau sueina, išdiskutuoju reikalą, ir viskas. Jis laikosi žodžio. Tai ne Vilda, kuris parėjęs gali visai kitaip užrašyti įstatyme, negu kad mes sutarėme, ar išsiaiškinome bendrom jėgom, kad taip reikia. Jis, pasirodo, tiktai nutilo, užgniauzė savyje savo idėją, o paskui ją įrašė į įstatymą. O kadangi skambėjo gražiai, praėjo pro Seimą, niekam neužkliūdamas, nes Seime... Būdavo ten tokia inovacijų pogrupis buvo, buvo... Pas mus vienu metu buvo tas... Neatsimenu dabar pavardės. Jis irgi buvo to inovacijų tokio pakomitečio pirmininkas. Jis organizuodavo tokias neblogas diskusijas, ką reikia daryti, kad Lietuvoje tas pajudėtų iš mirties taško. Tas derėjimas - tai čia tiktai tokia naivi. Tai yra esmė, kad politikoje turi derėti šitų dviejų ministerijų. Bet kad galėtų, turi būti žmonės iš tenai iš mokslo ir iš mokslo imlaus verslo. Tada būtų žymiai paprasčiau.

J. S.: Tai gerai, o pati ta reformos koncepcija... Atsirado, na, panašu, kad iš Ūkio ministerijos pusės viskas...

A. Z.: Taip, viskas iš tenais. Ten sąvokos buvo tos pačios, kurios yra mokslo studijų įstatyme. Kažkodėl performuluotos, kažką turint omenyje, kažką bandant, suprimityvinti, kažką užmaunant ant to kurpaliaus, kad yra vot linijinis procesas, ir čia viskas turi dirbti ir į verslui. Kodėl? Kodėl? Turi dirbti kartu, o ne kažkas kažkodėl dėl kažko vieno kito. Tu gali skatinimo mechanizmus visokių... Kaip aš sakau: „institutai gali nagrinėti abstrakčią problemą, gali nagrinėti tikslinę problemą“. Ir institutas gali būti tada, kai valstybėje yra ilgalaikis uždavinys, kurį reikia nuolat spręsti, nuolat funkcionuojančiam kolektyvui. Jei tokių uždavinių niekas nesugeba formuluoti, institutai turi būti prijungti prie universitetų. Čia net nėra klausimų, nes tada... Jeigu niekas valstybėje nesuformuluoja, kokių tikslu tu funkcionuoti, o patys mokslininkai suformuluoja. Tai kuo blogesnis yra universiteto profesorius? Kodėl jis negali sau susiformuluoti, gauti pinigų ir egzistuoti, ir daryti tyrimus tą, ką jis sugalvojo? Tai...

J. S. Gerai. O Švietimo ir mokslo... Na, visas tas reformos procesas, nes ten buvo konsolidavimo įstaigų darbo grupė, kuri nagrinėjo, kaip tas įstaigas konsoliduoti į Inovacijų agentūrą. Buvo daug kitų darbo grupių. Ar Švietimo ir mokslo ministerija buvo įtraukiama į visus tuos procesus?

A. Z.: Nu aš manau, kad ten buvo, bet na yra ir politiniai tie visokie... įtampos. Kitoje vietoje nėra ko ten priešintis... Kitur reikia vėl... kaip, kaip aš mėgstu politikams sakyti, būdavo su Jovaiša, dar sakęs buvusiam komiteto pirmininkui sakiau: „Pirmininke, padarykit gerą žingsnį. Padarykit reformą, tą kurią, nu, pasitaręs su užsienio ekspertais. Taip, tai bus nepopuliaru. Jūs vis tiek rinkimus pralošit. Bet kai jūs grįšite po kitos kadencijos. Jau bus darbai užsukti“. Bet nė vieni politikai to niekada nepaklaus. Vien Brazauskas gal buvo dvi kadencijas ar ten po pusę kadencijos, neatsimenu, premjeru, nu, bet tai ne, ne, ne, ne, ne... nebuvo jis ten didelis mokslo žmogus, bet... Nors prie jo irgi, ta taryba buvo ta, kurią jūs minėjote kelis kartus, bet ji niekada nebuvo kurta tokia, kad būtų tai diskusijų klubas. Kad būtų vieta, kur susėdi ministrai, išsidiskutuoja su ekspertų pagalba, užsitaro ir diskutuoja. Ai, nepabaigiau (*Pastaba – toliau kalba apie Suomijos MTIT atitikmenį*). Pusę klausimų jie išspręsdavo, dalį atidėdavo, dalį išspręsdavo vėliau dalis niekad nebūdavo išsprędžiama. Kaip, kaip ir tas sakė suomis, čia atvažiavęs. Visaip būna visi čia nuo to lygio, nuo diskusijų kultūros. Nu nuo visko priklauso.

J. S.: Supratau. O taip, tai, o kodėl nebuvo tokio kaip ir mat... na, matomo pasipriešinimo tai reformai, jeigu ji...

A. Z.: Nežinau. Iš mūsų ministerijos buvo nuolat. Iš Mokslo tarybos buvo. Iš Mokslų akademijos buvo pasipriešinimas. Nes niekas nesuprato, aš pats atsimenu, kaip ne dabartinis, Vilda, prieš tai buvo toks Marius, o gal ne Marius, Marius Garuckas buvo viceministras, jisai kūrė irgi jau

tą įstatymai inovacijų. Aš atsimenu, lazeristą Jasiūnas. Jisai buvo... tokia grupė sudaryta prie premjero. Aš nebuvo papuoles į ją, atsimenu jis sakė: „Klausk, na gal jūs, na nesureguliuokit dar ir inovacijų įstatymo. Gal nesureguliuokit, nes tai yra kūrybinis procesas“. Bet niekas jo neklausia. Tai lazeristas, vienas iš tų pagrindinių lazeristų, kurios ten Eksplos, ar ne Eksplos, nebeatsimenu, kurios ten vadovas, tas kuris tarptautinius prizus gaudavo visokius. Tai jisai tiesiai taip sakė. Ir, ir mūsų ministerija niekada nepalaikė šito. Politiniam lygmenyje gal užsimerkdavau, nes nu tu negali koalicijos daugumos pakenkti per daug, nu, natūralu. Nu tai čia yra gi procesai, kur ir aš tuo metu kitų darbų, kitas vietas tu derini, čia tu atsitrauki ten anas atsitraukia. Čia normalus politinis procesas, nuo kurio nepabėgsi. Tai politiniam lygmenyje to tiesiog, matyt, nebuvo to didžiulio pasipriešinimo. Bet specialistų lygmenyje – mūsų... nežinau, aš mūsų ministerijoje nežinau žmogaus, biurokrato, kuris būtų palaikęs šitą įstatymą. Nežinau tokio. Ir dabar jis buvo bandomas keisti. Tai dar atėjo... vat nepašnekėjau su naujuoju Tarybos pirmininku. Jis ėjo į Prezidentūrą tartis, dėl ką reikia pakeisti įstatyme. Tada manęs klausia, jis sako: „ten reikia keisti – tavo nuomonė?“, sakau: „aš jau nutolau“. Aš išėjau - tokia buvo grupė su dabartine ministerija padaryta mūsų ministerijos. Bet kai aš išėjau iš direktorių, jau, palaipsniui pasitraukiau į šešėlį. Nebedalyvavau ten. Bet ten nevyko tikra diskusija, mano supratimu. Mano supratimas paprastas – turi būti galimybė diskusijai. Už diskusiją ir nuomonės turėjimą negalima bausti. Viskas – daugiau nieko nereikia. Tada procesas turi vilčių judėti. Jeigu... bet jeigu tu net negali turėti savo nuomonės, kažkodėl tai, dėl to, kad kažkam nepatiks ar kažkam. Tai čia yra nenormalu, tai, o ten buvo tokia darbo grupė, kur viskam diktavo ta ministerija. Ir, mano supratimu, ten kažką jie pataisė tam įstatyme dar čia. Kažkada man čia skambino kolega iš Tarybos mokslo, klausia kažko, kaip tą daryti, kaip ana, sako, to nėra, ano nėra, sakau: „bet aš jau nedalyvavau. Tai aš negaliu tau paaiškinti“. Bet tai nenormalu, jeigu trūksta, ten nėra logiškumo, kažkur kažkas stringa. Bet yra kaip yra.

J. S.: O pats tas procesas, aš gal dar tik jūs asmeniškai dalyvavote tam procese reformos, kur ten vyko visos tos darbo grupės inovacijų?

A. Z.: Tai aš esu buvęs ne vienoje toje grupėje, kažkada. Tai mes ėjome kažkada su viceministru, atsimenu su patarėju, į Ūkio ministeriją tuometine. Kartu diskutuodavome, kaip turėtų būti, sutardavome – paskui įstatymas išeidavo kitoks. Ir vėl apibrėžimas nesutvarkytas. Prieštaravimas su mūsų įstatymų išliko. Nu... nes laikau, kad mokslų... mokslo studijų įstatymas išvis pradžioje buvo apsakymas Nepriklausomybės pradžioje, pačių mokslininkų parašytas. Nu, nesvarbu, jis po to tobulėja. Jis nėra tobulas, gink Dieve, gal ten reikia įdėti ir kas labiau skatintų tas inovacijas. Ne, ne... nesuprasčiau, jeigu būtų besipriešinančių. Nu, bet tai turi būti išdiskutuoti dalykai. Suderintos dvi politikos, bet negali būti, kad kažkas protingas ėmė, anoje ministerijoje surašė, kaip turi dirbti mokslo sistema. Nu, natūralus pasipriešinimas. Aš atsimenu, ir akademijos prezidentas sakydavo kalbas prieš tardymą ir mokslo tarybos pirmininkas, bet niekas nekreipė dėmesio. Nes

skambėjo gražiai – bus technologinių ir inovacijų įstatymas – reiškia Lietuva pajudės, įkuriame Ekonomikos ir inovacijų ministeriją. Lyg nuo pavadinimo kažkas gali pasikeisti. Čia gi... taip nebūna. Arba yra idėja, arba yra politika, arba jos nėra. Vadink, kaip nori tas ministerijas.

J. S.: Supratau, o vat jeigu jau prižiūrėti taip, kažkaip rezultatus, tos reformos - tai ir tą...

A. Z.: Tai kad niekas nevyksta.

J. S.: Niekas, iš...

A. Z.: Aš dabar esu nutolęs, gali ir klaidinti jus. Bet mano supratimu, niekas nevyksta ta prasme, kaip mes tikėjomės, kad turėtų vykti.

J. S.: Galite iš karto pasakyti po kelintų metų jis jau nutolote?

A. Z.: Nebe direktorius? Dabar jau treči metai.

J. S.: Treči metai nuo dvidešimtų?

A. Z.: Kai suėjo 65, pagal įstatymą tuo metu valstybės tarnautojų nebegalėjai būti. Mane paliko dar mentoriumi, pagal sutartį. Nu o dabar dar sutartį pratęsė, grynai va taip. Aš ten kažką skaičiuoju, kažką darau kaip analitikas.

J. S.: Supratau.

A. Z.: Bet ta prasme, kad aš nebeseku anos srities, nebespėju.

J. S.: Viskas gerai supratau. Tai jūs kalbėjote dėl tų rezultatų Inovacijos reformos...

A. Z.: Tai va, dėl tų rezultatų. Aš, kiek žinau, kas turėjo įvykti – aš sutinku, kad turėjo atsirasti programos. To, ko norėjo galbūt ir tie iniciatoriai. Bet tam nereikėjo to įstatymo ir tos programos, kurios vestų į komercinamus produktus. Mano supratimu, didžiausia problema yra ta, kad mes nesugebame kalbėtis su tais, kurie žino, ko reikia. Jeigu, kaip aš pradėjau kalbėti apie institutus, jeigu yra Lietuvoje stiprus biotechnologijų mokslo... verslas, tai, matyt, yra... galėtų būti ir mokslinių tyrimų institutas biotechnologijų. Ir kažkada tai buvo suplanuota, kad du biochemijos ir buvęs biotechnologijos institutas apsiungs. Bet tuometiniai direktoriai nuėjo pas valdžią ir nutarė, kad jiems bus lengvesnis gyvenimas, jeigu jie bus po universiteto kepure. Tai ačiū Dievui, kad tuo metu, kažkam užteko proto paskirti didelius pinigus mokslo infrastruktūrai, nes ten nuo nepriklausomybės pradžios mes niekad negavome pinigų.

J. S.: Čia tie mokslo slėniai.

A. Z.: Nu, vadinkime, tiksliai slėniai niekad nesusikuria direktyvoms. (Pastaba – vienas žodis praleistas, nes neįsirašė) arba sukuria sąlygas ir t. t.

J. S.: Atviros prieigos centrai.

A. Z. Nu, tiesiog ten ir nebuvo anos pusės... ten tuometinė Ūkio ministerija iškart atsiribojo. Aš buvau toje grupėje. Atsiribojo ir pasakė: „Mes savo schemų nekeisime. Mes darysime taip, kaip mes sugalvojom“.

J. S.: O jie turi tuos?...

A. Z.: O čia buvo, tarp kitko, nesu aš socdemas, bet turiu nukelti kepurę prieš Kirkilą, kuris, prieš patvirtinant struktūrinius fondus, vos ne paskutiniam posėdyje prieš atsakant Briuseliui. Kas jį paįtakėjo? Tada buvo tokia neformali grupė, kuri, atsimenu, vieną kitą dar žmogų iš juos žinau, kuri ėjo per Vyriausybę, per komitetą, Seime spaudė visur, kad mokslas yra užleistas. Ir Kirkilas tam posėdyje sakė: „Nuo jūsų ministerijos pusę procento paimam, nuo jūsų 0,25 nuo jo tą“. Ir sudarė, nebeatsimenu, kiek ten tų procentų tai priemonei, kuri buvo padaryta mokslui skirta. Ir tada staigiai, naktim ten reikėjo, kažkas pasiūlė slėnius ale. Nu tai yra psich... pseudo idėja. Taip nebūna, kaip aš sakau. Nu tai... bet buvo kas padaryta? Buvo pastatytas Gyvybės mokslų centras ir fizinių technologinių mokslų centras. Vienas universiteto kepurę, nes tie du institutai nuėjo tenai. Tai ačiū dievui, kad tas potencialas buvo išlaikytas ir tas gyvybės mokslo centrus. Aš dar atsimenu kaip Žukauskas buvo rektorius ir gyrėsi, kaip mūsų Šikšnys čia. Aš atsimenu Janulaitis tokiam posėdyje premjerui girdint sako: „Nu, rektoriau. Nu jūs gi ne prie ko. Šikšnys tai atėjo iš instituto“. Sakė: „Jūs piršto nesat pridėjęs prie to, kad tas mokslas čia suklestėtų“. Ir iš tikrųjų ten atėjo, ten gi žvaigždės. Ten Šikšnys, Klimašauskas, Venclova, Valinčius, nu ten visi tokie. Nu, Matulis. O tie visi, kurie tikrai buvo žymūs mokslininkai – ir, ir geruose dirbę arba institutuose, arba su firmom, turėjo kontaktų. Ir jie nu sukūrė tą Gyvybės mokslų centrą. Jis dabar tikrai gavo paramą. Paskui ir valdžia atsisuko. Davė pinigų įkurti tą EMBL laboratoriją. Teko girdėt, gal, tokia yra kaip jie ten tik pavadino lietuviškai dabar, tikriausiai, tą institutą, bet tai yra... Lietuva įstojo į europinę molekulines biologijos organizaciją, ir jie pasiūlė. Sakė: „gal jūs norite centrą kurti? Tai mes pasirūpinsime konkursu. Bet jūs turite surasti pinigų“. Tai valdžia mūsų surado pinigų. Visgi iš struktūrinių fondų. Dabar, man atrodo, turėtų dadėti ir iš biudžeto kažkiek, nes ten tam tikrą laiką reikia išlaikyti tą centrą, kol jis įsibujos. Buvo konkursas. Pakviesti ar šeši padalinių vadovai tarptautinio konkurso būdu. Vienas tikrai lietuvis, man atrodo, ten yra. Kiti visi yra tikri užsieniečiai. Tai jau dabar sakė, laimi grantus normalius. Ta prasme, nu tas centras bujoja. Jaunimas gi laimi tenai tuos prizus, visokius, studentai ir Gyvybės mokslų centro studentai. Ten magistrai. Bet yra problemų nėra. Paruošė Ūkio ministerija gyvybės mokslų ar biotechnologijų mokslo vystymo strategiją. (*Pastaba – respondentas pateikia nuomonę asmens, dirbančio Ūkio ministerijoje*): Bet taigi sako: „taigi, bet niekur tiems gabiams vaikams eiti pabaigusi“. Ir iš tikrųjų, aš pats dabar užsiimu algų... tyrinėju, nu ką tyrinėju, analizuoju. Taip, bet biotechnologijų studijų absolventai uždirba šiaip sau, labai šiaip sau, nors ten eina gabiausi vaikai. Triukšmas sukeltas geros, sistema padaryta, patrauklumas išreklamuotas. Sustoja, laimi, o paskui jis gauna 800. Ir TermoFišeriui gerai, mokėti daug nereikia ir gabius vaikus gauni. Viskas tvarkoje, ar ten kitai kokiai firmai. Pas mus vienas buvo, ministerijoje dirbo, paskui išėjo į Vėžio institutą, ten kažkokią bazę tvarkyti, nes vis tiek biurokratinis darbas yra biurokratinis, o ten, matyt, kūrybiškesnis. Tai reiškia, kad toje strategijoje nenumatė inkubatoriaus, nes tas, kuris dabar yra prie to Gyvybės mokslų centro, jis perpildytas, o ten įmonių besivystanti kryptis, ten reikalingos patalpos,

reikalingos investicijos. Tai yra brangus, brangi pradžia. Po to ji atsiperka. Bet pradžia brangi, nes įranga brangi. Pastatas turi būti nežinau. Dabar gal per tas misijas, kurias čia vysto. Aš vėl dabar jau toli tų dalykų. Ten tikrai bendrai žinau, išgirstų ką. Nu gal per šitas misijas, kur buvo atrinktos, yra kelios tematikos, prioritėtinės. Gal šitai sričiai bus skirta pinigų, ir ten atsiras ir tas inkubatorius. Ar ten kažkas panašiai. Kažkokia schema bendradarbiavimo su verslu, kad būtų ta vieta, kur tie jaunuoliai galėtų gabieji realizuoti save. Tai vat, sakau. Ačiū Dievui, su gyvybės mokslais viskas buvo gerai užsimezgę, dabar svarbu yra neužleisti ir išbujoti. Su lazeristai vėl yra nu neblogai. Nu lazeristai jie ten gerokai atsilieka. Aišku, tai ne TermoFišerio apimtis, o lazeristų, bet jie augantis sektorius, gerai sukasi. Bet, bet, bet reikėtų su jais šnekėtis ir klausti: „ko jums reikia iš valstybės, kokių specialistų jums reikia? Kokios kompetencijos?“. Nu, šį tą, matyt, biški galėtumėme skirti daugiau dėmesio. Taip, aš įsivaizduoju. Bet gal tas ir yra daroma dabar, per tą misiją, tą schemą. Kur, kur yra vilčių. Nesakau, ačiū Dievui, šita valdžia atsisuko. Tikrai atsisuko. Pradėjo augti pinigai. Lėšos kasmet auga papildomai universitetams ir institutams ir kolegijom. Netgi šitam auga lėšos. Atsirado reikalavimai, kad tu jeigu nori vykdyti studijas nu, ten, nuo 29-ų, turėsi mokslą tam tikro lygio daryti. Tas irgi ačiū dievui. Galų gale. Nu ta prasme, yra tokių gerų pavyzdžių, gerų iniciatyvų, kurios, kurios sprendžia tą problemą. O tuomet taip gavosi. Buvo tikimasi, kad tas institutas, biotechnologijų atsiras, nes yra verslas. Nu FTMC, Fizinių technologinių mokslų centras, irgi, matyt, jis turi nišą, nes ten lazeristų mokslas vyksta. Jie ten su matavimais, įvairiom kitom sritims, kuriose yra verslas. Tada Lietuvos energetikos institutas. Kol mes turėjome atominę, tai irgi jie turėjo gerą bendradarbiavimą. Dabar bijau pasakyti, nes irgi nutolęs nuo tų dalykų. Bet yra sričių, kur tie institutai... Nu, žemės ūkio institutas yra tas agrarinių, Lietuvos agrarinių miškų mokslų centras. Jisai vėl ten tiek, kad ten biški per daug susidalins viduj ten. Taip apjungėme mes, tikėdamiesi, kad potencialas kartu spręst, kartu problemas, nes ląstelę gali nagrinėti ir miške, ir sode, ir vis... kitur su žemės ūkiu susijusį. Tai šitas irgi duoda tam tikrų vilčių, kad ateityje.... Nes žemės ūkis, nu yra Lietuvos šaka. Tai vėl, bet tikrai reikėtų tokios strategijos, kuri jam rastų tikrą vietą, kad išspręstų tas problemas. Nors bando ten spręsti, kiek aš žinau, ten, koks sodininkystės buvęs institutas, dabar padalinys. Sprendžia to, ko reikia ūkininkams. Nu ten, kur naujos žinios, nauji, nauji produktai. Ten net dabartinis komiteto pirmininkas *spinoffą* buvo įkūręs. Atsimenu, jie ten sodininkystės institute kažką nitratus tyrinėjo ir rado metodus, kaip juos greitai sunaikinti, kaip auginti ir t. t. Žodžiu, užuomazgų yra. Negalima sakyti. Čia aš kai pasakau, kad jokių rezultatų, tai aš irgi, kaip sakyti, kaip pensininkas. Jau žiūriu pesimistiškai į viską, bet iš tikrųjų taip nėra. Yra judėjimas ir mūsų tos schemas, nors sunkiai skynėsi kelią praeitam struktūrinių periode... Mes pačioje pradžioje buvome sugalvoję. Tas visas temas, kurių išdiskutuotos buvo mūsų toje palėpėje su verslo imli... mokslui imlaus verslo žmonėmis. Tai yra ko reikia? Kad ir konsultacinės firmos būtų, kad būtų, kad būtų centrai universitetuose, kurie turėtų konsultantus ir intelektinei nuosavybei ir marketingui. Kad būtų

rizikos kapitalas, kad per MITA eitu schema, kad jeigu universitetas kažką nori komercinti, kad būtų parama, kad gal pavyks, gal kažkas... buvo privalvota. Nu jos, kai kurios, šiaip taip, pabaigoje periodo kai jau turėjo baigtis schemos, jos pasileido, bet pasileido. Negaliu sakyti.

Interviu su Z. Duchovskiene transkripcija

Zita Duchovskienė, reformos pradžioje dirbo Žemės ūkio ministerijoje, reformos įgyvendinimo metu perėjo dirbti į ŠMSM Technologijų ir inovacijų skyrių. Interviu atliktas 2023 m. balandžio mėn. 28 d.

J. S.: Ir tuoj įsijungsiu telefoną ir visa pikta, kad tikrai nepasimestų. Gerai, tai pirmas klausimas galbūt tada gal galėtumėte papasakoti kada Jūs prisijungėte, na, pradėjote dirbti su Lietuvos inovacijų politika ir konkrečiai kada pirmąkart susidūrėte su ta reformų inovacija?

Z.D.: Nu, aš 19-tais metais, intensyvūs procesai buvo pradėti 18-tais, suprantu, metais ir, tiesą sakant, kai atėjau, tas procesas tikrai buvo įsibėgėjęs, bet jis man nepasirodė labai, nu, kaip pasakyti, pakankamai efektyvus ir tokio matėsi didelės konfrontacijos tarp jo. Nu, pasimatuoti raumenis tarp dviejų ministerijų, kas gi bus visgi atsakingas už kokius procesus. Ir aš manyčiau, kadangi man teko dirbti kitoje ministerijoje, kai buvo patvirtintas technologinių inovacijų įstatymas, ir mes tada... dirbau Žemės ūkio ministerijoje, ir mes tada tikrai teikėme, manyčiau labai nekokybiškam technologų ir inovacijų įstatymui teikiame labai daug pastabų, dalyvavome ir pasitarimuose, kuriuos inicijavo jau inovacijų... tada buvo Ūkio ministerija. Po Vyriausybės svarstymų, Vyriausybės tarpinstitucinių atstovų svarstymų, bet kaip mes linkę sakyti, kad šitas jis, įstatymas, jisai... praktiškai nebuvo įsiklausyta į nei vieną, kaip sakyti, net-net nesakyčiau, kad oponuojančių, bet kitų institucijų nuomonės ir jisai nuėjo toks, koks nuėjo. Tiesą sakant, tai buvo, nu, man net buvo nesuprantama, kaip tokį įstatymą galima pasitvirtinti, nes jis prieštaravo... daugelis jo nuostatų konfrontavo, prieštaravo esamiems įstatymams ir į tai nebuvo atsižvelgiama. Jis nuėjo visai, kaip sakyti, paketu, ir ten liko nuostatos, kurios, tiesą sakant, mes ir dabar, žiūrėdami į tą įstatymą, matome, kad jos neveikia. Tai, deja, tokie sudarė labai slogų įspūdį ir kažkaip buvo labai keista, nes įstatymus turėjo kaip ir vienyti visas inovacijas, kurios bebūtų, kur kokiam verslo sektoriuje, institucijoje, tokiose kaip vyriausybines ministerijose, kaip sakyti, valdymo institucijose, jos taip... jis taip pat turėtų veikti. Jis buvo kažkaip toks, nu, pats sau skirtas įstatymas ir toks buvo labai keistas, nu, labai buvo keista savijauta dėl šito įstatymo, ir tas labai iš tikro pasijautė, kai atėjau dirbti į Švietimo, mokslo ir sporto... tuo laiku Švietimo ir mokslo ministeriją, ir, tiesą sakant, buvo ta konfrontacija, tokia labai ryški tarp ministerijų, nes buvo labai daug nesusikalbėjimo, gal net ne tiek nesusikalbėjimo, bet kiek nenoro išgirsti kitą nuomonę iš EIM pusės, ir aš nemanau, kad tai buvo, nu, kad tai buvo to, kaip pasakyti, politikos tokia pozicija. Bet tai buvo, tiesą sakant, asmenybių pozicija, ir manyčiau, kad idėja buvo gera. Bet, bet, tiesą sakant, idėja realizuojama buvo, nu, ne tų žmonių ir tuo laiku buvęs viceministras

Gintaras Vilda, kuris, mano nuomone, buvo nu, gal ir geros idėjos iniciatorius, bet negero proceso valdytojas. Manau, kad buvo to viso viena iš kertinių priežasčių ir...

J. S.: O galėčiau iškart pasitikslinti? Aš, kaip suprantu, taip – nesusikalbėjimas tarp ministerijų. Bet ar tas kalbėjimasis buvo, ar buvo susitikimai..?

Z.D.: Žinokite aš... jo, buvo kalbėjimasi, ir paskui jie sudarė, nežinau, aš, kai atėjau, ten buvo veikiančių, užsibaigusią krūvas darbo grupių ir suprantate, vat, nu aš pasakysiu. Kai aš nuėjau į kelis, į kelis pasitarimus, suprantate, Jūs sakote savo nuomonę, ir Jūsų nuomonė iškart posėdžio metu dedama į šiukšlių dėžę. Tai koks tai yra bendradarbiavimas? Tai tuo laiku tai iš tikro buvo, manau, kad, nu, nežinau. Tai buvo labai bloga atmosfera tarp tarpusavio bendradarbiavimo. Atsiprašau, kad taip kalbu atvirai, bet tas labai jautėsi, ir-ir, tiesą sakant, netgi parodė ir vidinius procesus Ūkio ministerijoje tuolaikinius, nes praktiškai Inovacijų departamente šie visi žmonės liko vienas žmogus tikrai, tai, matyt, irgi ten nebuvo taip lengva tam procesui, kaip sakyti, ir viduje *vadybinti*. Tai man buvo liūdniausia, kad buvo bandoma atskirti procesus, kas sudaro visą inovacijų grandinę – tai yra mokslinius tyrimus, fundamentinius... nuo fundamentinių, taikomųjų eksperimentinę plėtrą. Ir tada jau inovacijos... ir buvo bandoma suskaldyti grandinę visą, ir, kai mes sakome, kad mokslo studijose, institucijose nėra linijinio tokio proceso, nuo fundamentinio mokslo iki eksperimentinės plėtros, kad jisai gali visą laiką cirkuliaciniai grįžti atgal į žemesnius tuos vadinamus technologinės plėtros procesus ir visa kita. Tai buvo bandoma atskirti, kad eksperimentinė plėtra - tai yra jau Ekonomikos ir inovacijų ministerijos veikimo laukas. O mokslas yra... tikrai mokslas yra... moksliniai tyrimai, fundamentiniai tyrimai yra Švietimo ministerijos laukas ir buvo bandoma netgi, nu... kai aš atsimenu tuos procesus, vat dabar jūs užklausta, netgi buvo bandoma perimti dalį Švietimo, mokslo ir sporto ministro valdymo srities, nes manau, kad yra visiškai neteisinga ir, nu, kažkaip tie procesai... idėja buvo gera, bet realizacija jo buvo prasta ir, nežinau, turbūt Jūs jau žinot, kad realiai tas viceministras išsilaikė du metus, ir jį paskui pakeitė Jekaterina Rojaka, kur, manau, kad tas kalbėjimas ir klausymasis vien nuo kitų buvo žymiai efektyvesnis. Tik tas uždėta tokia dviejų metų geros idėjos bloko vadybininko praktika. Manau, kad jinai nebuvo geras, kaip sakyti, procesas šitų dviejų ministerijų susikalbėjimui, o jo reikėjo, nes ta reforma kuri buvo užduota ir kuri vyko, tiesą sakant, ne visai pagal Vildos, nuo šiol tiesiai šviesiai sakau, pagal Vildos užduotą toną. Jinai vyko iš tikrųjų, ta reforma, ir dabar mes turime... vat dar syki pasikėliau ir turime vieningą inovacijų agentūrą, kas irgi, manau, kad yra geras žingsnis į priekį, bet jisai vyko toli gražu ne tokiu procesu, kokį buvo sumanęs pradžioje jos sumanytojas, bet galutiniame rezultate manau, kad Ekonomikos ir inovacijų ministerija, jinai turi tą, kaip sakyti, savo idėjų, savo politikos realizavimo vieną agentūrą, kad man atrodo, kad yra gerai... Nu va, o šitą gi, o technologijų ir inovacijų įstatymas, naujas įstatymas, kuris buvo sukurtas būtent to pirmojo viceministro valdymo metu, aš manau, kad jisai iš tikrųjų ar šiai dienai yra kai kurios dar įtvirtintos takoskyros arba neveikiančios, arba jos yra šiek tiek klaidinančios,

bet yra tas gerai, kad nėra tokios priešpriešos, nu, kad mes atimsime iš jūsų, mes sureguliuosime jūsų, jūsų mokslo, studijų institucijų eksperimentinę plėtrą, nustatysime jiems reikalavimus ir taip toliau, ir taip toliau. Čia neturime, kad mes turime padaryti. Mes turime bendradarbiauti ir jeigu ko nors nedaro ir mokslo studijų institucijos, ir kad jų, aš tikiu, kad jos gal, nu, kad iš tikro buvo daugiau orientuotos, kad į straipsnių, kaip sakyti, publikavimą, į to fundamentinio mokslo, į studijų procesus ir gal būta ta grandinė, kad arčiau, kad mokslo studijų institucijos vis tiek jos turi tarnauti ir visuomenei. Jos yra visuomenės dalis, nes rengia specialistus. Jos kuria tikrai aukšto lygio mokslo ir visa kita. Bet tas mokslas, jis nėra savaiminis, pats sau gėris. Jisai turi būti, nu, turi atliepti visuomenės poreikius. Tai va, šitas, kaip sakyti, nu, tas ginčų laikotarpis su Ekonomikos ir inovacijų ministerija dėl išvis inovacijų, kaip sakyti, politikos, aš manau, kad jisai davė gerą postūmį ir mums, kaip sakyti, šiek tiek sustiprinti savo irgi... ir žiūrėjimą, ir manau, kad tą mokslo ir studijų institucijų, kaip sakyti, didesnę atsigręžimą į visuomenės poreikius, į verslo poreikius, į darbą gilesnę, su verslu, su jų, kaip sakyti, su joms teikiamų paslaugų ir kokybe, ir savalaikiškumu, ir atsiliepimu. Iš tikrųjų, o ką mes galime padaryti ne tik kaip sau, kaip mokslininkai, pasipublikuoti ir nueiti į tarptautinius projektus, bet ką mes galime padaryti savo Lietuvos, nu, verslo ir visuomenės poreikiams? Tai šitas postūmis, aš sakyčiau, yra teigiamas. Tos konfrontacijos mes, kaip, nu, čia buvo kartu su Inovacijų agentūros įsteigimu, buvo iš tikrųjų toks ambicingas noras peržiūrėti visą technologijų ir inovacijų įstatymą. Tačiau tą, kaip sakyti, tą iš esmės peržiūrą, jinai sunkiai sekėsi. Tai buvo įtraukta ir Lietuvos Vyriausybės kanceliarija į šitą procesą, bet buvo, kaip sakyti, dvi ministrės nubrėžė savo raudonas linijas, ir aš manau, kad tas visgi procesas, jisai daugiau koncentravosi į tai, ko mums reikėjo tuo laiku, kad būtų inovacijų agentūra įsteigta. Tai ten yra kai kur likę tikrai nesuderėjimų, ir ta atskirtis tarp eksperimentinės plėtros, jinai vis tiek egzistuoja, ir manau, kad nėra dabar tokia ryški, gili, kad duotų labai dideles pasekmes šitam bendradarbiavimui tarp mokslo, mokslo ir verslo. Manau, kad, kaip sakyti, atėjus naujiems vadovams, ir atėjus naujiems vadovams ir Inovacijų ir politikos departamente, manau, šiek tiek šita konfrontacija tikrai yra nuo, kaip sakyti, išgyvendinta. Bet, aišku, tie ginčai taip, matyt, yra natūralu, kad jie kad, kad mes turime žiūrėti, kaip sakyti, kiekvienas iš savo vektoriaus, kas yra tas mokslo verslo bendradarbiavimas? Jeigu žiūri iš verslo pozicijos, tai jų yra... tie poreikiai, jie irgi turi, kaip sakyti, versle atsirasti, kad tokio verslo būtų, kad jisai, tos deklaracijos, kad mokslas nebendradarbiauja su verslu. Aš visą laiką sakau: duokite konkretų pavyzdį, nes aš turiu gražias iniciatyvas, kai mokslas bendradarbiauja su verslu, ir tos idėjos kurios ateina, kurios gimsta laboratorijose, jos realizuojamas ir per bendrus projektus realizuojamas per tų atžalinių įmonių, kaip sakyti, steigimo veiklas tai čia, suprantate, yra visai ką mes, manau, kad visai buvome priėję prie neblogos diskusijos vadovaujant Vyriausybei. Kas tai yra verslas? Koks tai verslas galėtų būti? Kuris, kuriam reikia mokslo ir ką tai turėtų, nu ką padaryti iš savo pusės turėtų Ekonomikos ir inovacijų

ministerija. Iš kitos pusės, mes sakome, kas tai yra mokslas ir kad mokslas irgi būtų, tarnautų tam tikriems visuomenės ir verslo poreikiams. Mes irgi sakome, kad turime padaryti savo namų darbus.

J. S.: Aš dar pasitikrinsiu, bet tai, ką jūs dabar sakote, kad Ekonomikos ir inovacijų ministerija turi užtikrinti, kad vat toks verslas būtų, o ŠMSM, kad toks mokslas būtų... čia diskusija, kuri dabar, jau 18-os Vyriausybės metu vyksta, ar dar tuo metu?

Z.D.: Taip, taip, čia yra šitos Vyriausybės diskusija, nes, žinot, tą, nu kaip sakyti, formuoti naratyvą, kad mokslas nedirba verslui ar mokslas neturi ką pasiūlyti verslui yra visiška netiesa.

J. S.: Ar čia buvo naratyvui, kuris skambėjo tuo metu?

Z.D.: Taip, ir, tiesą sakant, nu mes turime keisti šitą kultūrą. Mes keisti turime supratimą, nes jeigu mes neturėsime tokio verslo, kuriam reikės mokslo, tai tu gali sukurti bet kokį įdomų, patrauklų mokslą, kuris galėtų būti, kaip sakyti, realizuotas įmonėje, bet nebus įmonių, tokių, kurios nariai... nes suprantate, mokslas turi, kaip sakyti, jis turi savo atlikti vis tiek misiją. Jis turi kurti. Jis turi kurti specialistą, kuris būtų irgi, na, kaip sakyti, *open-minded*. Jisai turi kurti mokslą. Jis turi specialistą kurti mokslo pagrindus. Dvidešimties metų tiesos irgi yra gerai, bet aš manau, kad jisai turi kurti specialistą šios dienos verslui, šios dienos visuomenei ir visa kita, ir nu Jūs, Jevgenijau, Jūs esate tas specialistas, kuris esate šios dienos visuomenės poreikiams užaugintas ir visa kita. Tai aš šitą gi manau, kad tad šitie vat išeinantys žmonės iš aukštųjų mokyklų jeigu jisai yra linkęs daryti mokslą, viskas yra puiku. Bet jeigu jis ateina į visuomenę, mes tikrai norėtumėme, kad jam nebūtų, nu tas sako „ai, nu jam suteikė teorines žinias, o jau praktika. Jį turi įmonės, ar ten visuomenė, ar ten viešasis sektorius išmokyti... Nu būtų gerai, kad jisai turėtų tuos pagrindus, kad jam nereikėtų, suprantate, paskui praeiti naujus mokslus, kaip sakyti, o kaip tas viskas įgyvendinama, nu, praktikoje. Tai mes sakome, kad ir tą mokslą reikia artinti ir prie studijų proceso, ir prie tų visuomenės poreikių. Tai mokslas irgi turi galvoti, kad jeigu tai yra idėjos, jisai, mokslas, ką daro, jisai sukuria produktą, ane? Bet jis pats... jo nėra misija jį gaminti. Jis turi turėti šalia savęs, kaip sakyti, arba paties sukurtą, vat, nu Jevgenijaus išaugintą kažkokią įmonę, kuri galės galbūt tą nu verslą daryti, kur aukštomis žiniomis paremtą verslą gaminti. Ir tada toks verslas, jisai supras, kad jam reikalingos naujos mokslo žinios. Jisai žinos, kaip jas naudoti. Tai mes... mūsų yra siekis, kad mokslas turėtų ką parduoti, nu, parduoti gal ir perkeltine prasme, jūsų žiniomis, jūsų sukurtomis žiniomis, kaip sakau, parduoti, gal ir parduoti kaip intelektinę nuosavybę, visa kita. Bet aš manau, kad mokslo uždavinys – kad jisai turėtų sukurtų ir žmogų, ir tą produktą, kad jisai kurtų. Gi kaip verslas vystytis, nu tai čia tokiam verslui parama ir tokia verslo plėtra. Čia mes atiduodame į rankas Ekonomikos ir inovacijų ministerijai, nes jos yra, nu kaip sakyti, ambicija tokį verslą, auginti jo raumenis.

J. S.: O 17-os Vyriausybės metu, vat tas naratyvas, sakykime, iš tuometinės Ūkio ministerijos, jis koks ateidavo, kad dėl visko kaltas mokslas ar kaip?

Z.D.: Taip, iš tikrųjų tai buvo labai daug to naratyvo tokio, kad kad mokslas neturi ką pasiūlyti, kad mokslas nebendradarbiauja su verslu, ir...

J. S.: Ir kaip tada buvo aiškinama, reformos tikslas tuomet, kad jeigu...

Z.D.: kad mes viską padarysime, mes sutvarkysime, sureguliuosime...

J. S.: O kokiū būdu?

Z.D.: Netgi va tas, nu, norėjau pasakyti, vos neišsprūdo žodis absurdas... yra viešųjų pirkimų įstatymas, kur tiesiogiai teko prisiliesti. Viešųjų pirkimų įstatyme yra 15-to straipsnio išimtis, kada tu gali pirkti MTEPą ne pagal Viešųjų pirkimų įstatymą, nu tai tuometinės, kaip aš sakau, Vildos politikos buvo idėja, kad... buvo du nutarimai: vienas buvo, kad MTEPą gali pirkti pagal kitas procedūras, tai buvo mūsų Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nutarimas, tuo tarpu Ekonomikos ir inovacijų ministerija turėjo ikiprekybinius pirkimus, kaip tokį nutarimą. Buvo didžiulis spaudimas, kad reikėjo sutvarkyti, kaip sakyti, viešų pirkimų įstatymo 15 straipsnio įgyvendinimo visas nutęšęs aktus įgyvendinančius ir buvo didžiulis spaudimas Ekonomikos ir inovacijų ministerijos, kad išvis kitas MTEPo paslaugas išmesti, tik iki prekybiniai pirkimai liktų gyvenimui. Mes iš tikrųjų tada nu, kovojom, mat mūsų buvo STT užsiundyta, ko tik ant mūsų neužsiundė. Nu bet, ačiū Dievui, tas yra. Ar jisai labai efektyviai veikia, ar ne – čia kitas klausimas. Ar juo naudojasi ministerijos – čia kitas klausimas, bet buvo ir Vyriausybės kanceliarijos, ir mūsų atstovėta, kad šitas poįstatyminis teisės aktas, kuris yra Vyriausybės nutarimas, jisai būtų skirtas visom paslaugom, ne tiktai tas, kurias norėjo Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Tai žino, čia buvo labai keista, bet tuo metu jau jauteisi kaip kokiam mūsų lauke, nu žinote, nežinai, ką tau rytojūs išaušęs...

J. S.: Atsiprašau, aš Jūs pertraukšiu, nes laiko mažai liko, man vienas dar neaiškus momentas. Tad jeigu jūs sakote, kad buvo toks susipriešinimas ir kai Jūs Žemės ūkio ministerijoje dirbote, irgi teikėte pastabas. Kodėl iš išorės žiūrint ta reforma taip vos nesėkmingai praėjo, nes, na, Seime balsavo ir pozicijos, ir opozicijos atstovai už, pavyzdžiui, ta patį technologijų ir inovacijų įstatymą...

Z.D.: Aš, žinokite, negaliu pasakyti, aš tikrai nedirbo tuo laiku ir nepamirškime, kad tuo laiku buvo absoliuti Seime valstiečių frakcijos didžioji dauguma. Man buvo žiauriai keista žinote kas, kad tuometinis, tuometinis aš sakau, technologijų ir inovacijų įstatymas, jis Seime praėjo. Nu jis, man atrodo, buvo patvirtintas, ar ne birželio 27-tą, kai praktiškai net svarstymų ten neįvyko, nes man buvo, nu šiaip turint praktiką, kiek tai naujo įstatymo paleidimas kainuoja laike, diskusijose ir visa kita. Toks jausmas, kad ten jų nebuvo. Nežinau, manau, kad ten buvo ir tam tikri įsipareigojimai terminuose ir panašiai, jaučiu, bet aš negalėčiau labai detaliai diskutuoti. Aš supratau, kad jūs kalbinote mano kolegas Albertą Žalį, kurį aš rekomendavau pakalbinti arba Jurgį Vasiliauską...

J. S.: Jį dar ne.

Z.D.: Jo. Tai vat jie buvo, žinokit, reformų, kaip sakyti, nuo pat reformų pradžios, ir jie gali daugiau pasakyti. Aš atėjau į tą, į karštąjį, kaip sakyti, laikotarpį čia dirbti.

J. S.: Supratau. O gal galite dar papasakoti? Bet jūs sakėte, kad toks susipriešinimas buvo. Kaip tuomet vyko bendradarbiavimas tokiose institucijose, kaip, pavyzdžiui, Mokslo, Technologijų ir Inovacijų taryboje, kur teoriškai turėjo susėsti abi pusės. Pavyzdžiui, MITA, ar tai buvo tuomet efektyvu, ar čia buvo tiesiog sėdėjimas viename pastate ir irgi susipriešinimas?

Z.D.: Žinokit, neturiu didelės patirties dėl tos Mokslo, technologijų ir inovacijų tarybos. Pagal mane jinai buvo visiškai formali. Man susidarė toks įspūdis. Jie, duok Dieve, kad atliko savo funkcijas, kurias buvo susiję su sumanios specializacijos prioritetų atnaujinimu. Manau, kad jinai neveikė iš tikrųjų taip, kaip galėjo veikti ir jinai galėjo įtakoti tos visumos, kaip sakyti, susinchronizavimą ir visa kita. Tai šitą galiu pasakyti... MITA yra... Galbūt žinote, kad tai buvo agentūra, kurios mes buvome abu savininkai ir MITA buvo... Mes turėjome keletą priemonių iš struktūrinės paramos ir nacionalinės paramos, kurias pakankamai sėkmingai tikrai įgyvendino, administravo šita agentūra, ir aš manyčiau, kad jie būtent ir auginosi tas kompetencijas, kurios buvo susiję su mokslo, verslo bendradarbiavimo. Ir aš manau, kad tai nebuvo blogai. Kada jie turėjo ir mūsų, kaip sakyti... administravo ir mūsų kuruojamas veiklas, ir administravo Ekonomikos ir inovacijos ministerijos kuruojamas veiklas, nes tada ir jie galėjo matyti tą sinchronizaciją tarp veiklų ir kad būtų ta aiški takoskyra, tai manau, kad tai nebuvo bloga. Jie paskui žinot, kad Ekonomikos ministerijos dalis nukeliavo į Inovacijų agentūrą. Ir dabar, pavyzdžiui, ta MITA dalis, kurią mes kuravome, ir mūsų pinigėliai, mūsų priemonės, nuėjo į Lietuvos mokslo tarybą, kas, man atrodo, irgi yra neblogai. Kadangi dabar Mokslo taryboje, kaip sakyti, tas nu jų, kaip mes sakome, pagrindinis klientas yra Mokslo studijų institucijos, ir jie dabar turi visą grandinę. Nuo to mokslo vardo, kuris yra vardan mokslo, iki to mokslo, kuris yra mokslui ir verslui skirtas, ir jie dabar turi savo skyrių. Ir manau, kad tos kompetencijos ir pačiai tarybai, kurios atėjusios yra, visai neblogai.

J. S.: Man susidarė įspūdis, kad reformos, kaip ir toks pagrindinis poveikis. Aišku, ten yra labai daug niuansų ir tada mokestiniai pokyčiai vyko ir visa kita. Bet jeigu taip apibendrinti, tai iš esmės tas Švietimo ir mokslo ministerijos laukas, kuruojamas ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijos laukas kuruojamas, jie, kaip ir šiek tiek labiau atsiskyre vienas nuo kito ir buvo sutvarkytas... galbūt pagerėjo procesai viduje tų laukų, bet savaime nebuvo sukurti kažkokie bendradarbiavimo formatai.

Z.D.: Jo. Jie, bet čia mes kalbėkime, nu, ta Vyriausybė turėjo du, nu kaip aš sakau, du viceministrus. Tai yra Vilda. Tai aš manau, kad idėja tikrai buvo gera, ir tai, kad jie stiprinosi inovacijų... jie gi sukūrė tada Inovacijų departamentą, ir tai, kad jie stiprinosi savo, kaip sakyti, požiūrį į inovacijas ir kad jos vyksta versle. Aš vienareikšmiškai pripažįstu, kaip buvo valdomi procesai? Manau, kad tai buvo bloga istorija, bet atėjus Rojakai tikrai viskas pasikeitė, ir pagaliau viceministrai sėdo normaliai kalbėtis abu, bet nu, visą laiką buvo ta konkurencija kur čia paklodę patraukti, ar į savo pusę ar ne. Bet tai, kad ir Ekonomikos ir inovacijų ministerija, būtent šitos 17-tos Vyriausybės metu susiformavo kaip tokia. Tai aš manau, kad yra gerai, nes jie dabar – tai jų ir buvo priedermė

kalbėti apie inovacijas versle ir auginti tokį verslą, ką mes irgi, tiesą sakant, ir dabar matome, kad su tuo klasikiniu verslu... nu mes mažai galime būti konkurencingi galbūt bendroje ekonomikos rinkoje, kaip sakyti, Europos, bet galime išvažiuoti tiktai, kad mes turime aukšto lygio specialistus ir kuriame aukštą pridėtinę vertę verslui – tai čia yra, duok Dieve, ir jiems labai linkėčiau tą pavežti. Ir ta reforma galbūt su kliutėmis buvo tuo laiku ir visa kita, ir jinai šiek tiek kitaip realizavosi, bet tai, kad jinai dabar vyksta, ir tai, kad jie iš tikrųjų, manau, kad teisinga eina vaga, tai tai labai gerai.

J. S.: O gal paskutinis tada klausimas, jau laiko nedaug liko. Apibendrinant tai man labai įdomus tas momentas, kad iš anos pusės tos institucijos, kur turėtų vykti tas bendradarbiavimas, kaip, pavyzdžiui, MITA, kuri buvo sukurta gerinti tą bendradarbiavimą, jos buvo išskaidytos, tarsi tie atsakomybės laukai jie buvo aiškiau nubraižyti, bet tuo pačiu metu bendradarbiavimas tapo konstruktyvesnis. Ar čia buvo asmenybių problema, galbūt čia buvo kažkokių nesuskalbėjimų, tai yra tokių pamatinių kažkokių nesutarimų problema? Pyktis asmeninis?

Z.D.: Aš manau, suprantate nu kiekvieną... jūs gyvenime, kai pradodate, nu, kaip čia pasakyti, visi procesai savo turi tą juvenalinę stadiją ir brandos stadiją. Šitie procesai, kurie prasidėjo Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje, tai yra, kad mes dabar dirbsime su inovacijomis. Jie buvo, nu, kaip pasakyti, užduotas kaip iššūkis. Jisai turėjo savo ir blogas pamokas, ir geras pamokas. Aš manau, kad ir tas procesas jisai nu savaime tu bręsti, ane? Juk kai pradedi kažką labai naujo savo gyvenime daryti, tai padarai ir klaidų, ir nueini ne į tą pusę ar su kaimynu susipyks, ar su tėvais susipyks ir panašiai, nes tai ir pačiam idėja veža. O kaip ją realizuosiu? Galimi turbūt keli keliai. Tai vat čia, matyt, ir buvo natūralus procesas, kad idėja vežė. Idėja buvo. Manau, kad tikrai reikalinga ir savalaikė. O kad nueita gal vienaip ar kitaip, ne visai, gal tais keliais? Nu, tai čia irgi yra ankstyvoji proceso stadija. Aš manau, kad Ekonomikos ir inovacijų ministerija tiesiog irgi dabar auginasi savo kompetencijas, nes tikrai, patikėkit, vienu metu aš galvojau, kad jie ištrins iš savo struktūros Inovacijų ir politikos departamentą, nes buvo likęs žmogus vienas, Vildos laikais...

J. S.: Ar galite įvardinti kas čia toks buvo?

Z.D.: Aš neatsimenu. Man atrodo, tas žmogus net nebedirba ir jį paliko tik todėl, kad tas žmogus būtų departamente, kad jo išvis neišnyktų, nes nu koks departamentas, jeigu nėra žmonių, tai ten buvo tam tikra krizė. Nu, suprantate, čia irgi sukūriau departamentą, matyt, ne visai gerai užkūriau jo veiklas arba procesus ir kad žmonės ateina, pabūna ir išsilaksto kur tiktai įmanoma. Iš tikrųjų, man atrodo, daug kas išsilakstė ir po Ekonomikos ministeriją, nes, nu, tikrai buvo sudėtinga. Aš manau, kad nu, kad idėja buvo gerai, bet pačioje pradžioje ne visai tas žmogus atstojė valdžios vairą. Tai čia, manau, irgi buvo tam tikra, kaip sakyti, pamoka. O paskui, dabar aš manyčiau, kad jie tikrai visai yra pakankamai brandūs ir tai yra normalus procesas, mano nuomone. Jevgenijau, aš, žinokit, turiu jau eiti.

Z.D. Tai buvo labai įdomus pokalbis. Tai ačiū Jums labai už viską.

J. S. Ačiū, iki.

Interviu su Anonimu Nr. 1 transkripcija

Anoniminis respondentas Nr. 1, reformos įgyvendinimo metu užėmęs su reformos įgyvendinimu susijusias vadovaujančias pareigas EIM. Interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 1 d.

(Pastaba – dėl techninių priežasčių pirmosios 4 pokalbio minutės neįsirašė. Pirmosiomis pokalbio minutėmis respondentas nurodo, kad dirbo su inovacijų politika labai ilgą laiką. Respondentas pradeda savo atsakymą dėl Lietuvos inovacijų politikos problemų nuo sąvokų apibrėžimo. Svarbiausia mintis – inovacijos gali būti skirtingos, nebūtinai remtis mokslinėmis žiniomis. Inovacijos gali būti skirtingos pagal svarbos lygį – įmonės, nacionalinio, tarptautinio lygio. Respondentas pristato kas yra inovacijos įmonės lygmenyje. Toliau kalba apie inovacijas nacionaliniu mastu)

A. Nr. 1: Dabar, kad sukurti inovaciją nacionaliniu mastu jau reikia aukštesnio lygio specialistų, kad jisai sugalvotų to, ko niekas Lietuvoje iki tol nedarė. Dabar, kad globalę inovaciją padaryti – išmanųjį telefoną sugalvoti, ar ne? Jums reikia tokio lygmens žmonių kaip Steve Jobsas arba Sergejus, ten, Brinas, ar kaip jis ten. Reiškias... jau... jau... nu, Elonas Muskas. Niekas iš privačių kompanijų nekūrė kosminių palydovų privačiame sektoriuje, jisai, davaj, sako: „kuriam“. Neilas Armstrongas ir kiti kosmonautai, astronautai, sako: „ne, nereikia. Čia valstybės reikalas. Tu nekurk“. Jisai sako: „aš vis tiek kursiu“. Tai... tai va. Žmogus - tai inovacijų pagrindas yra. Kuo aukštesnio lygio...

J. S.: Žmogus.

A. Nr. 1: Jo. Tai reiškia, reikia, kad įmonėse dirbtų kuo aukštesnio lygio inžinerinio mąstymo ir novatoriško mąstymo žmonės, ar ne, kurie sugalvotų to, ko nėra. Taip, tą reikia suprasti. Dabar, nes įranga... dar inovacijų kūrimas priklauso... nu, visada pagal... pagal, reiškia, veiklą yra ūkyje ištekliai – yra žmogiškieji, yra technologiniai ištekliai ir yra finansiniai ištekliai. Bet kurios įmonės veikloj. Reiškia, kad sukurtume novacijas kaip pagrindinis veikėjas yra žmogus. Žmogiškieji ištekliai. Antroje vietoje yra technologiniai ištekliai, bet technologinius išteklius iš esmės visi galime įsigyti. Ta prasme, įrangą, labiau našią, robotizuotą, ar dar kažkokią, gali įsigyti bet kas. Yra laisva rinka pasaulyje. Na, jeigu neuždėtos sankcijos tai valstybei. Ir trečias dalykas yra finansiniai resursai. Prieiga prie finansinių resursų. Tu kažką sugalvojai. Labai naujo, tu turi įrangą, nusipirkai, bet kad nusipirkę įrangą ir žmones, geriausias pasaulyje, jeigu tu nori kurti globalias inovacijas, tau reikia geriausių pasaulyje žmonių ir geriausios pasaulyje įrengtas akmens, jei tau reikia pinigų ir daug pinigų, nes žmonės, naujaisi, geriausi žmonės ir naujausia įranga labai daug kainuoja, reiškia, tau reikia pinigų. Dabar, jeigu tu jau... nujaučiu, kalbėsime, kas gali kurti inovacijas geriau – naujus įmonės, ar jau egzistuojančios. Tai egzistuojančiai įmonei lengviau nusipirkti, prisivilioti žmonės geriausius, nes tai įmonė yra *established*. Jau įtvirtinta, ar ne? Jai lengviau nusipirkti įrangą, nes,

nežinau, jau naudojo kažkokią įrangą ir dabar jai reikia dar geresnę įrangą. Ir jai geresnė prieiga prie finansų. Štai dėl ko pagrindines inovacijas kuria didžiausios pasaulio kompanijos, ir didelės, ir jau *established*. O startuoliai, dažniausiai komandos startuolių susibūrė pasinaudoję kapitalo... bet jiems finansavimą gauti sunku bankį, paskolinį. Į juos investuoja fondai rizikos kapitalo, kurie kuria inovacijas, bet dažniausiai žlunga, nu 9 iš 10 žlunga. Vieni net sąmoningai tuos startuolius kuria, iš to gyvena. Nu, gyvenimo būdas, vis kurti startuolius, nu, nepasisekė, su svetimais pinigais sužaidė. Nes, startuoliai, paprastai kuria inovacijas. Kažką inovatyvaus. Tai reikia turėt omenyje tas dimensijas, kai mes kalbame. Dabar dar grįžtant reiškia, jūs girdite kartais tokius terminus kaip mokslas, technologijos ir inovacijos.

J. S.: MTEPI.

A. Nr. 1: Kur yra mokslo... yra Technologinių ir inovacijų įstatymas, yra mokslo įstatymas. Mokslas, technologijos ir inovacijos. Tai dabar reikia suprasti, kas yra mokslas, kai yra technologijos ir kas yra inovacijos. Pagal tą grandinėle arba reiškia, kaip ten jis vadinasi, TRL, ten devyni lygmenys. Na, girdėjote, ar ne?

J. S.: taip, taip.

A. Nr. 1: Jo, tai... ką daro mokslas? Mokslas kuria žinias. Žinios. Reiškia. *Knowledge*, arba informaciją, arba žinios. Ką daro technologijos, technologijos sritis... ten kuriama kaip panaudoti mokslo sukurtas žinias praktikoje. Yra technologinis pritaikymas mokslinių žinių, kaip mokslas, tai yra žinios, technologijos, tai yra žinių pritaikymas praktikoje. Dabar kas yra inovacija? Inovacija - tai yra naujo produkto, proceso arba metodo diegimas į rinką. Kai sako: inovatyvus produktas, mes išsiaiškinome, kas yra. Inovatyvus produktas – tai yra naujas gaminys, paslauga, procesas arba metodas. Tai yra inovatyvus produktas. Apibrėžimai yra duoti Technologinių ir inovacijų įstatyme.

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: ...prie kurio kūrimo aš mažai prisidėjau. Aš kitą įstatymą sukūriau. Tai papasakosiu. Tai dabar inovacija, tai yra tas procesas, jau galutinis, kai naujas sukurtas produktas paremtas žiniomis, mokslu, jau yra sukurta technologija, technologija tai yra *know-how*, arba, jeigu mokslas atsako į klausimą, reiškia, „ką?“, tai technologija atsako į klausimą „kaip?“, ir, ir, inovacija – tai jau yra procesas kai tas naujas produktas, „ką“ ir „kaip“ diegiamas į rinką, įvedimas į rinką, tai dabar pažiūrėkime finansinį aspektą ir pažiūrėkime, kas kuria mokslą, technologijas ir inovacijas. Ir pažiūrėkime į finansinį aspektą. Dabar kas, kuria mokslą? Mokslą kuria mokslinės įstaigos ir mokslą kuria privatus verslas, taip pat, žinias, naujas. Dabar Lietu... nu, jeigu žiūrėti iš, iš didelių, iš iš... ir mokslinės įstaigos, ir verslas kuria žinias. Na, dabar reiškia mokslinis finansavimas... mokslo finansavimas Lietuvoje yra biudžetinis plus projektinis. Taip?

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Ir palyginkit *Simenso* arba *BASF* arba, *Apple* biudžetą, *RnD* veiklai, *RnD* tai *Research and Development*. Tyrimų... tyrimų metu kartais jau irgi kuriamos ir žinios, ir jų taikymas. *Development* yra jau reiškia pritaikymas. Tai, tu kompanijų *RnD* biudžetai viršija kelis kartus visą Lietuvos biudžetą, skirtą mokslui. Dar nereikia maišyti mokslo ir švietimo. Švietimas tai yra mokymas, o mokslas - tai yra mokslas. Žinių būrimas. Tai bet kuriam universitete yra ir dėstyto, ir mokslų kūrimas. Dėstytojai ateina, padėsto, o paskui dar kažkokį straipsnį parašo. Po to, laisvu nuo dėstyto ir nuo projektinės veiklos metu. Gal parašo, gal neparąšo, bet jam reikalavimai – kažkokie yra jie parašo... jiems citavimas straipsnių. Tai, tai tu tą turėtum. Dabar, reiškia, reikia dar turēt omeny, kad iš finansinės pusės, kad didelių kompanijų biudžetai viršija visą Lietuvos mokslo veiklos, ne švietimo veiklos, biudžetą. Kai mes sakome, kiek yra skirta Lietuvos mokslo, švietimo mokslo įstaigom, dažnai būna bendri tie pinigai. Kiek mokslinei veiklai reikēt išskirti. Dabar kiek kainuoja... tas TRL'as technologijų, va tas visas procesas, tie devyni lygiai. Kai, kaip man sakydavo toks akademikas, senas, labai jau, amžinatilsj, dar sovietinių laikų akademikas, Vilniuje gyvenęs, rusakalbis, sakydavo: „Идея – один рубль. Прототип – 10 рублей. Выведение на рынок, в рынок – 100 рублей“ (*Pastaba – respondentas kalba rusiškai: „Idėja – 1 rublis. Prototipas – 10 rublių. Paleidimas į rinką – 100 rublių“*). Reiškia, reikia suprasti, kad mokslinė veikla kainuoja mažiau. Technologijos - tai yra žinių pritaikymas, reikia eksperimentinę veiklą, reikia daug bandymų. Edisonas ten tūkstantį kartų bandė. Elinta, tol, kol sukūrė, reiškia, Vytautas Jokužys, daktaras, sukūrė, reiškia, elektros motorą, Elinta, Kaune. 22 kartus, bandymus, nu, prototipus, kuria. Nu, kažkada sakė. Tai daugiau pinigų kainuoja technologijos. Dabar įvedimas į rinką. Tai yra dar daug kartų brangesnė veikla. Tai yra inovacija. Inovacija yra daug kartų brangesnė už mokslą, už technologijas, nes įvedimas į rinką kainuoja brangiausiai. Dabar jūs, Jevgenijau, sukūrēt, nu, turēt idėją. Pats arba iš mokslo pasiēmēt, arba iš kitų. Bandote... išbandėte ją maždaug, prototipavot. Išbandėte kažkokiam tai lygmeny tą idėją, jūs startuojat. Dabar jum reikia įvesti į rinką. Nu, tarkim, jūs sukūrėte naują maisto papildą. Kuris..., ten *mixas* kitokių žolelių ir kitokių, galbūt vaistinių preparatų, kažkiek tai tada vaistinis preparatas. *Mixas* – kažkokią formulę padarēt. Reikia įvesti į rinką. Vien, kad patekti į kažkokių tai vaistinių lentynas, į tinklo, jums reikia mokēt nuo keliolikos iki keliasdešimt tūkstančių eurų per metus už vieną, už vieną, reiškia, poziciją, vienam vaistinių tinkle arba jūs norite internete *e-commerce* padaryti, jums irgi reikia. Ir jūs turite įrodyti. Jūs žinot, kad tas produktas yra geriausias. Jis labai inovatyvus, bet rinkta ir pasaulis to nežino. Ir kad įrodyti pasauliui reikia labai daug pinigų. Tai yra gerai. Mokslas, technologijos, inovacijos suprantame, kas kiek kainuoja, suprantame. Dabar pakalbėkime apie verslo ir mokslo bendradarbiavimą. Girdėjot tokį, arba mokslo ir verslo?

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Kas yra verslas yra aišku, kai kalbame apie mokslą ir verslą. Dabar, kas yra mokslas? Lietuvos atveju. Kalbėkime juridine prasme. Mokslas - tai yra universitetai, tai yra mokslinio tyrimo institutai. Taip?

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Ir dabar mes kalbame apie mokslo ir verslo bendradarbiavimą. Tai yra, kad Lietuvos universitetai ir institutai bendrautų ir parduotų... Ką reiškia bendradarbiavimas? Bendradarbiavimas - tai mes su jumis nuėjome alaus išgėrėm, mes bendradarbiaujame?

J. S.: Nu ne.

A. Nr. 1: Nu, ne bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas tai... Mes su Jumis nuėjome, alaus išgėrėme, bet jokių... jokio rezultato iš to negimė, ne? Mes išleidome pinigų ir biški pagadinome sveikatos. Reiškia bendradarbiavimą reikia suprasti, kaip pirk ir parduok. Vieni iš kitų perka paslaugą. Tai dabar pakalbėkime apie motyvaciją. Kodėl Lietuvos mokslas turėtų būti motyvuotas ir suinteresuotas parduoti savo paslaugas Lietuvos verslui. Dar grįžkime – mokslo ir verslo – tai ar čia kalbame apie Lietuvos mokslo ir Lietuvos verslo, ar apie viso pasaulio mokslo ir Lietuvos verslą, ar apie Lietuvos mokslo ir viso pasaulio verslą? Tai reikia tą suprasti irgi. Reiškia. Tai, kokia motyvacija yra Lietuvos mokslo įstaigai ar universitetui parduoti paslaugas Lietuvos verslui ar pasaulio verslui – didesnė motyvacija parduoti kam? Tai kokia ta motyvacija? Pinigai, ar ne? Dabar žiūrėkime į realią situaciją. Lietuvos mokslo įstaigos ir universitetai gauna bazinį biudžetinį finansavimą, jeigu tai yra valstybiniai. Jeigu privatūs, tai jie užsidirbo patys. Yra privačios mokslo įstaigos – jos suinteresuotos, nes jos gyvena iš projektinio finansavimo, daug kas, labai, iš europinių fondų, ar kitų. Ten Japonijos fondas, Korėjos fondas, europiniai fondai. Bet pagrinde privačios mokslo įstaigos gyvena normalų nebiudžetinį gyvenimą. Dabar biudžetinis valstybinis mokslo įstaigos jos suinteresuotos pirmoje eilėje gauti biudžetą iš valstybės. Ir jos suinteresuotos taip pat vykdyti projektinę veiklą. Pavyzdžiui, Vilniaus universitetas, ar TSPMI, ar bet kas kažkokį projektą daro su užsieniečiais – gauna pinigus. Universitetas ir paskirsto tiems ekspertams, kurie dalyvavo projekte. Tai yra... ir tikrai trečioje vietoje yra interesas parduoti kažkokią tai paslaugą Lietuvos įmonei, kažkokiai tai. Tai yra parduoti žinias, mokslo žinias. „Davaj, chebra, pirkit iš manęs“ – aš universitetas, aš mokslo įstaiga: „pirkite iš manęs žinias“. Bet nėra motyvacijos. Ir dar universitetai ir mokslo... moksliniai valstybiniai centrai sako: „mes ne verslo įmonės. Mes neužsiimame bizniu. Mūsų pirma užduotis yra kurti žinias, o ne užsiimti verslu“. Tada antra dimensija yra: „ar aš perduosiu savo žinias lietuviui, Lietuvos įmonei, ar Vokietijos įmonei?“. Jeigu Vokietijos įmonė pasiūlys didesnę kainą. Aš perduosiu Vokietijos įmonei. Nes jinai pasiūlė didesnę kainą už tas pačias žinias. Tada dabar pereikime į Lietuvos įmonės poziciją, į Lietuvos verslo poziciją. Kokia yra motyvacija pirkti žinias iš Lietuvos mokslo įstaigų? Ir kokios yra alternatyvos Lietuvos įmonei įsigyti žinių? Iš kur? Tai Lietuvos įmonė gali pirkti žinias iš valstybinės Lietuvos mokslo įstaigos, jeigu ta įmonė.. ta valstybinė įstaiga nori parduoti ir jeigu

Lietuvos įmonės supranta, kad čia kažkas ten yra. Gali nusipirkti iš privačios Lietuvos mokslo įstaigos ir gali nusipirkti iš užsienio universitetų tas pačias žinias, o gal ir geresnes. Gali nusipirkti iš užsienio kompanijų, nu, pavyzdžiui, Lietuvos įmonei reikia išspręsti kažkokią tai užduotį ir jai trūksta žinių. Galite nusipirkti iš valstybinės Lietuvos įstaigos, iš privačios kitos įmonės tas žinias. Gali tas žinias sukurti pati. Gali pirkti iš universiteto užsienyje, gali pasirašyti kontraktą su kažkokia tai konsultantų įmone užsienyje arba Lietuvoje. Ir nusipirkti tas žinias. Nebūti... Dabar, kokią dalį Lietuvos mokslo žinios sudaro pasauliniame globaliame žinių lauke arba mokslų lauke. Nulis, kablelis, ten, kažkiek tai procentų. Tai dabar Lietuvos įmonė... kai sako: „Lietuvos verslo ir mokslo bendradarbiavimas“ – tai reikia suprasti, kad Lietuvos įmonėje motyvacija pirkti iš KTU, Kauno technologijos universiteto, ar VGTU, ar dar kažkokias tai žinias, yra labai nedidelis procentas, kad reikės pirkti būtent iš Lietuvos valstybinės mokslo įstaigoms. Nes šaltinių tų žinių yra pasaulyje labai daug. Ir daug kas gali... daug iš ko galima nusipirkti tas žinias. Arba pačiam sukurti. Tai mes dabar suprantame reiškia kontekstą. Inovacijų, reiškia, politikos, suprantame reformos kontekstą. Galime tęsti dabar pokalbį.

J. S.: Gerai, ačiū labai, tikrai, už kontekstą ir, manau, čia iš tikrųjų dalis atsakymų buvo į kai kuriuos klausimus. Bet... atsiprašau. Bet iš tikrųjų galime tęsti. Tai galbūt jūs pristatėte visą kontekstą. Gal galite tuomet vat konkrečias, vat didžiausias problemas inovacijų politikos Lietuvoje 16-ais metais. Jeigu reikėtų būtent šį tyrimą...

A. Nr. 1: Ir šešioliktais metais, ir 6-aisiais, ir 2026-aisiais problemos visada buvo ir bus tos pačios. Kaip inovacijos, mes kalbame apie verslą, kalbame apie inovacijas versle, nes inovacijos yra valstybės sektoriuje. Inovacijos mokslo įstai... Jeigu kalbame apie inovacijas versle, tai programos visada bus ir buvo tos pačios. Yra buvo ir bus. Kaip nusipirkti geriausias žmones, geriausią įrangą ir gauti finansavimą. Apie tai, kaip kalbėjo, tai yra pagrindinė problema. Iš valstybės politikos pusės tai problema skamba taip – kaip paskatinti Lietuvos verslą nusipirkti geriausias žmones, geriausią įrangą ir suteikti prieigą prie finansavimo inovatyvaus... inovatyviai veiklai veiklai – kaip padaryti, kad bankai skolintų startuoliams arba jų esančioms įmonėms, inovacijų veiklai, kuri yra labai brangi, ir neaišku, ar pasiseks. Kur kažkas sukūrė naują produktą, ir dabar bankas turi finansuoti tą įmonę, nes jinai įvedinės į rinką naują produktą, t. y. rizikinga veikla. Tai kitaip sakant, kaip sumažinti verslui rizikas? Kaip padėti verslui, tai yra ir tam verslui, kuris kuria inovacijas ir tam verslui, bankams, kuris finansuoja inovacijas, kaip padėti sumažinti rizikas, kokiais metodais, kokiom priemonėm būdais sumažinti rizikas, kad... Nes mes norime, kad Lietuva, Lietuvos verslas šiuo atveju, kurtų ir diegtų į rinką inovatyvius produktus. Tam reikia geriausių žmonių. Tam reikia geriausios įrangos. Ir tam reikia labai daug ir rizikingo finansavimo. Tai va tokios problemos.

J. S.: Supratau, o šis jūsų požiūris, jis atitiko vyravusį požiūrį? Galbūt jūs žinote, kad buvo kažkokios ekspertų grupės, kurios kitaip žiūrėjo į problemas inovacijų politikos Lietuvoje?

A. Nr. 1: A... tai grupės automatiškai jos buvo. Jeigu žiūrėsime apie institucijas, kas šitoje veikloje veikia. Veikia, ekonomikos ir inovacijų, iki tol kažkada Ūkio ministerija, buvo, ar ne? Tai Ekonomikos ir inovacijų –inovacijų, tai jau ta brangi veikla. Dar šalia veikia Švietimo ir mokslo ministerija. Dabar jinais ir sporto, ar ne?

J. S.: Taip

A. Nr. 1: Tai ten žodis yra mokslas, ar ne, ir švietimas.

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Tai ta ministerija nori gauti kuo daugiau bazinio finansavimo iš biudžeto švietimui ir mokslui. Bet jinais nenori gauti pinigų technologijoms. Nu ten eksperimentuoti reikia..., nu, iš dalies nori: „duokite pinigų laboratorijoms, mes ten neeksperimentuosime labai daug“. Neaišku, kas išeis. Irgi brangi veikla tiriamųjų, taikomoji. Reiškias, nes mokslas yra bazinis ir taikomasis. Duokit taikomajam. Ten susikursime laboratorijas, kur nusipirksime įrangos. Kaip slėniai buvo sukurta prieš dešimt, daugiau, metų. Už milijardą eurų, 300 milijonų, ta įranga jau dabar pasenus. Jinais negali būti naudojama. Vėl galima atnaujinti. Čia dar pakalbėsime, kur turi būti naujausia įranga, ar universitetuose, mokslo centruose, valstybiniuose, ar geriau, kad jinais būtų įmonėse, kur jinais praktiškai panaudojama. (*Pastaba – respondentas trumpam sureagoja į skambutį*). Tai reiškia, jau matome kitą ministeriją. Dar yra Lietuvos mokslo taryba.

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Ten žodis mokslo yra, ar ne?

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Ar jinais suinteresuota kurti inovacijas ir technologijas? Mokslo taryba.

J. S.: Na, pirmiausia mokslu...

A. Nr. 1: Mokslu, mokslu. Tada yra MITA, buvo, ar ne? Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra. Ten yra trys žodžiai: mokslas, inovacijos ir technologijos. Dėl skambumo turėtų mokslas, technologijas ir inovacijos, jinais turėtų vadintis MTI, pagal procesą. Bet jinais vadinosi dėl skambumo MITA – tai mokslas, inovacijos, technologijos. Žodelis inovacijos, technologijos... Jinais kuom suinteresuota buvo? Mokslų...

J. S.: ... inovacijomis ir technologijomis.

A. Nr. 1: Mokslu, inovacijomis ir technologijomis. Jinais buvo kažkur per vidurį. Ir steigėjai jos buvo du – Ekonomikos ministerija ir Švietimo ir mokslo ministerija. Jinais žaidė tarp dviejų. Jinais buvo tarnas dviejų ponų, dviejų viršininkų. Jinais žaidė taip. Dabar dar buvo LVPA, kaip Jus minite, ar ne? Verslo paramos agentūra. Tai jinais tai grynai administracinė, finansinė įstaiga. Jai vienodai. Kai... vat jinais yra vykdomoji įstaiga, jei valstybė nuspręš finansuoti, bus priemonės, skirtos mokslui, jinais finansuos mokslą. Bus priemonės technologijoms, jinais technologinį atsinaujinimą reiškia, finansuos. Jeigu bus inovatyviai veiklai skirtos priemonės, tai yra inovatyvių, inovatyvių produktų

diegimui į rinką, jinais finansuos tą veiklą. Jei vienodai, jinais yra grynai administracinė įstaiga. Dar buvo tokios agentūros kaip „Investuok Lietuvoje“ ir „Versli Lietuva“, ar ne, buvo.

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Tai „Investuok Lietuvoje“ jai buvo įdomu, kad pritraukti inovatyvesnis... inovatyvesnes veiklas, į Lietuvą. Nes jeigu tu pritrauki, na, į Lietuvą, investuotoją į sanatoriją, tai ten... na, purvo vonias daro ir masažus, ar ne? Atlyginimai nelabai dideli, ar ne? Bet jeigu tu pritraukei IT kompaniją, kuri kūrė programinę įrangą, tai ten atlyginimų lygis didesnis ir tu suinteresuotas pritraukti tas įmones, kurios kurtų aukštesnės pridėtinės vertės veiklą Lietuvoje. Jeigu yra servisų centrai, *call* centrai, buhalteriniai centrai, tai yra, tai yra geriau negu nieko, bet tai yra vidutinio lygio, ne pirmo prioriteto. Jeigu yra grynai gamyba, kad ir aukštos... aukštų ten *Holisteris*, ar *Continentalis*, Kauno LEZe, ar ne? Tai ten yra gamyba. Tai ten technologijos, atsineša vokiečiai jau savo sukurtas technologijas, *know-how*. Atsineša, susiperka savo naujausią įrangą tai gamybai. Ir ko reikia iš Lietuvos? Tai tiktai darbininko, iš esmės, darbuotojo, kuris prie įrangos ir prie technologijų iš esmės kaip priedelis. Tai irgi iš esmės šiaip sau. Bet jeigu ji pritraukė *RnD* centrą, ar ne? Kažkokios tai įmonės, *RnD* veikla – tai, nu, jau aukštesnė pridėtinė vertė. Reiškia IT produktų kūrimas ir *RnD* veiklos - tai yra prioritetas. Tam, kad didinti inovacinės veiklos mastus Lietuvoje. Tai „Investuok Lietuvoje“ jinais užsiima ir tuo, ir tuo, bet prioriteta didesnę skiria pritraukimui investicijų, kurios atsineša inovacinę veiklą. Technologijų ir inovacijų veiklą, t. y. technologijų, tiriamąją, ir inovacinę – diegimas į rinką. Bet dažniausiai diegimą į rinką jau turi daryti pati įmonė, o ne ta, jau kuri naudoja tas technologijas. Tai ir dar buvo „Versli Lietuva“, kuri turėjo startuolių padalinį *Startup Lithuania*. Ir dabar yra toks padalinys, bet kitoje agentūroje. Tai startuolių... Roberta Rūdokienė, *Startup Lithuania* vadovė, jinais... ir jos jos komanda pritraukinėja startuolius iš užsienio. Nes startuoliai *a priori* jau kuria... turi kurti inovatyvius produktus, ar ne? Tai va, tokie žaidėjai buvo pagrindiniai. Pagrindiniai, reiškia, toji... kai kalbame apie mokslą, technologijas, ir inovacijas. Tai interesai ir... ir motyvacija buvo labai skirtinga tų institucijų. Gerai, einam toliau.

J. S.: Gerai, tuomet galbūt dar norėčiau pasitikslinti. Jūs išvardinote tikrai daug institucijų. Bet kokį vaidmenį vaidino Mokslo, technologijų ir inovacijų taryba? Buvo tai... kuri ministro pirmininko pirmininkaujama.

A. Nr. 1: Jo, tai ta taryba anksčiau vadinosi mokslo taryba, paskui, mokslo, technologinių ir inovacijų taryba. Jinais yra grynai tarpinstitucinė. Kaip čia pasakyti... tarpinstitucinė grupė, kur, vat, sueina visų tų institucijų atstovai ir bando surasti kažkokius kompromisus ir derina tarpusavyje interesus. Iš esmės tai yra konsensuso arba kompromisų ieškojimas, ar ne? Ir jinais, ir jinais renkasi *ad hoc*... Nu arba ten turi pagal darbo reglamentą, ne rečiau kaip, kažkada susirinkti, ir spręsti tuos klausimus, kurie... pritarti jiems prieš einant į Vyriausybę, nes nu.... Tai yra dar vienas instrumentas tų tarpinstitucinio derinimo. Nes tarpinstitucinis derinimas gali būti vykdomas ir yra vykdomas labai

įvairiai. Nu, šiuo atveju taryba kur daug institucijų dalyvauja. Gali būti sukurta darbo grupė. Gali būti neformalus pasitarimai, neformalios darbo grupės... nu, formalios, neformalios. Galų gale yra tarpas tarp... tarpinstitucinis derinimas prieš einant į Vyriausybės posėdį. Na, ir yra TAIŠas – t. y. teisės aktų informacinė sistema. Kai viešai prieš bet kurį teisės aktą yra pateikiami teisės aktų projektai, derinti į viešąją erdvę, kur bet kas gali pateikti pasiūlymus. Tiek institucijų... institucijos, jų atstovai, tiek ir verslo asociacijos gali pateikti, ir piliečiai gali pateikti pastabas ar pasiūlymus dėl vieno ar kito sprendimo projekto derinimo. Tai yra vien, viena, iš tarybų, kuri viena iš organų, kuris veikia toje srityje, šiuo atveju konkrečiai mokslo, inovacijų ir technologijų taryba, kur labai skirtingi interesai ir bandymas juos suderinti.

J. S.: Gerai supratau. Dabar gal galėtumėte papasakoti apie 17 Vyriausybės pradėtos inovacijų reformos pradžią. Galbūt kas, kas, kaip buvo suformuluota reformos koncepcija? Kas buvo pokyčių lyderis?

A. Nr. 1: Aš tiksliai labai nepasakysiu, bet aš dirbau vienam kabinete su žmogum, kuris, tarkim, buvo... Jus žinote mano pareigas, žinote, kas aš buvau?

(Pastaba – įvyksta trumpas dialogas dėl to, kaip darbo autorius sužinojo, kad reikia kreiptis į respondentą. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama)

J. S.: ... kad Jūs buvote vienas iš tų žmonių, kuris buvo tiesiogiai atsakingas už tą reformą.

A. Nr. 1: Vienas iš jų – tai, kaip sakiau, aš nuo pat pradžios nestovėjau. Taigi aš buvau... *(Pastaba – respondentas pasakoje apie savo užimamas pareigas Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama)*. Tai aš dirbau tiek prie inovacijų politikos, tiek ir prie verslo ir mokslo bendradarbiavimo. *(Pastaba – aptariamos respondento pareigos. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama)*. Ką Jūs paklausėte, aš atsiprašau.

J. S.: Taip, tai aš norėjau paklausti... Aš suprantu, kad jūs nepradėjote nuo pat pradžią, bet galbūt...

A. Nr. 1: Jo aš, kai atėjau, jau reforma buvo paskelbta. Buvo gal, nu, aš tiksliai neprisimenu, bet trys pagrindiniai tikslai galbūt buvo tos reformos ir buvo trys projektai. Ir aš buvau vien... Inovacijų reformos buvo trys projektai pagrindiniai. Buvo projektiniu principu jinai vykdoma, ir aš buvau vieno iš projektų vadovas projekto vadovas. Projekto savininkas, buvo viceministras. Tai... Kas buvo iniciatorius? Tai tuo metu jau ministras, tuo metu ministras buvo Virginijus Sinkevičius.

J. S.: Taip.

A. Nr. 1: Viceministras, kuris atsakingas buvo už inovacijų... temą, inovacijų sritį ministerijoje, buvo Gintaras Vilda. *(Pastaba – respondentas pasakoje apie savo užimamas pareigas Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama)*. Tai aš jau nežinau... kas buvo, bet buvo specialistai, kurie nu... pagrindiniai, pagrindiniai smegenys buvo, ir galbūt jie buvo iniciatoriai. Tai vienas iš tų iniciatorių buvo... ir smegenų, ir tų reformos, kaip čia

pasakyti. Aš sakyčiau, gal inovacijų reformos iniciatorius buvo gal tas pats viceministras Gintaras Vilda, tuometinis. Bet jis turėjo smegenis, šalia savęs, žmogų, kuris kūrė, kuris dirbęs ir mokslo srityje buvo ir dirbo dabar inovacijų srityje, kuris kūrė mokslą, tiksliau, Technologijų ir inovacijų įstatymą kūrė. Pagrindinis *driveris* buvo tai... Buvo specialistai, kurie... o ministru turbūt buvo prinešta ta idėja, kad reikia daryti inovacijų reformą. Inovacijų reforma kaip mes minėjome turi sudaryti prielaidas ir sąlygas Lietuvos verslui daugiau investuoti į inovacinę veiklą. Pirkti geriausias žmones, geriausią įrangą ir daug pinigų išleisti įvedimui į rinką. Tai buvo žmonės, sakyčiau, nu, vadovas tai buvo Vilda, viceministras, o buvo dar vienas žmogus, kuris kaip specialistas kūrė teisės aktus. Tai dabar inovacijų reforma. Buvo trys projektai. Vienas iš, iš, iš tų projektų buvo skirtas tai vadinamąjį institucinei pertvarkai. Kitas projektas buvo skirtas priemonių sukūrimui. Kokių priemonių reikia sukurti, priemonės, kurios paskatintų mokslo įstaigas kurti daugiau technologijų ir inovacijų, ne tik mokslą. Priemonių, kurios paskatintų verslą, daryti inovacinę veiklą. Nu, mes kalbėjome, kas į tai įeina – tai yra institucinis pjūvis, arba aspektas, ir priemonių pjūvis, kuris reikalingas... paskatinimui, reiškia, tiek verslo, tiek ir mokslo, mokslą užsiimti technologijomis ir inovacijomis... verslą, verslą visais inovacinės veiklos etapais...

J. S.: Atsiprašau, aš pasitikslinsiu, čia priemonės, ES investicijų priemonės, ar čia plačiau?

A. Nr. 1: Buvo žiūrima, ką finansuoti iš biudžeto, bet daugiausiai iš ES investicijų, nes valstybės biudžetas kaip visada finansuoja tik tais atvejais, kai, kai negali gauti europinių pinigų tai veiklai. Bet dažniausiai valstybės biudžetas finansuoja mokslo įstaigas ir švietimo tam baziniam finansavimui, o tai, tai inovacinei veiklai... Nu ten ir mokestinės priemonės buvo. Tos priemonės gali būti subsidijos, gali būti finansinės priemonės, tai yra ne subsidijos, o garantijos, paskolos ir, ir rizikos kapitalo investicijos. Tai yra finansinės priemonės. Ir gali būti mokestinės priemonės, t. y. mokesčių lengvatos kažkuriai tai veiklai. Tai tas buvo viskas kompleksiskai žiūrima. Viena dimensija buvo, nu, pati paprasčiausia – tai yra institucinė dimensija. Jeigu tu pervadinsi, arba sujungsi kažką, arba pakeisi pavadinimą, ar nuo to, ar nuo to, kas nors pasikeis, ar padidės inovacinė veikla? Mokslo sektoriuje ir verslo sektoriuje, ar ne? Jeigu tu kažkokias agentūras sujungei, arba pavadinimą pakeitei. Jeigu pakeitei Ekonomikos... Ūkio ministerijos pavadinimą į Ekonomikos ir inovacijų, arba Ekonomikos ministerijos pavadinimą į Ekonomikos ir inovacijų – ar nuo to kažkas pasikeitė jums kaip verslo įmonei, ar jums, kaip mokslo įstaigai? Ar jūs jau iš karto dėl to, kad ministerija pakeitė pavadinimą, pradės kurti daugiau inovacinės veiklos? Ne, ne. Tai, bet buvo vienas iš tų aspektų, reiškia, ir aš buvau projekto vadovas (*Pastaba – respondentas pasakoje apie savo užimamas pareigas Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama*). Bet man... na, realiai iš tų trijų, pusantro projekto vadovavau, nes visą eilę priemonių kitam projekte už juos aš irgi buvau atsakingas, už tos institucijos darbo grupes. (*Pastaba – respondentas pasakoje apie savo užimamas pareigas Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama*).

Dalyvavo ir Finansų ministerija, nes Finansų ministerijos visur dalyvavo, nes jiniai yra finansuotojas. Ir dalyvavo visos tos agentūros ir visos ministerijos, ir, ir visi buvo kviečiami. Netgi buvo kviečiami ir CPVA, ir Mokslo taryba, bet nebūtinai, kad jie ten buvo grupės nariai. Bet... tai institucinės, priemonių ir trečias aspektas buvo... reikėjo sukurti specialų fondą, tai yra Technologinių ir inovacijų įstatyme buvo parašyta, kad turi būti sukurta Inovacijų skatinimo fondas. Ir tam, kad sukurti inovacijų skatinimo fondą – mūsų pozicija, kadangi buvo įstatyme, Technologijų ir inovacijų, parašyta, kad reikia sukurti naują įstatymą, tai aš kūriau tą naują įstatymą. Inovacijų skatinimo fondo įstatymą nuo tuščio lapo. Irgi buvo darbo grupėje ten svarstoma. Gal šimtas devyniasdešimt variantų ir taisyčių buvo to dalyko. Tai visą tą darbą dariau, reiškia, tą įstatymą sukūriau. Tai buvo vienintelis įstatymas per kokius penkis metus, kuris visiškai naujas buvo. Nu, dažniausiai ką daro, tai yra keičiami įstatymai, papildomi pakeitimai, bet visiškai nauji įstatymai – labai retai kuriamas visiškai naujas įstatymas. Tai šiuo atveju aš tą padariau. Ne vienas, su komanda, bet aš buvau koordinatorius. Tai dar atsirado Invega, žaidėjas. Nes inovacijų skatinimo fondas – tai yra teisės aktas, kuris reguliuoja inovacijų skatinimo fondas. Fondas jau yra finansinis instrumentas. Dabar buvo klausimas, ar tas fondas teiks tik subsidijas, ar iš to fondo lėšų, tiksliau, ne pats fondas teiks, bet fondo valdytojas, bet ar iš fondo lėšų bus finansuojama tik subsidijų forma, ar bus finansuojamas ir paskolų, garantijų, rizikos kapitalo investicijų forma? Buvo nuspręsta, kad tas fondas iš jo bus finansuojama paskolos, garantijos... nu, finansiniai instrumentai. Tai dėl to, to fondo valdytoja buvo paskirta Invega. Jiniai yra licencijuota finansų įstaiga. Dabar ji yra ir nacionalinė plėtros įstaiga. Dabar tos įstaigos, visos finansinės bus jungiamos, ten žemės ūkio fondo... žemės ūkio garantijų fondus, t. t. Invega irgi buvo žaidėjas. Ar skiriasi, kalbant apie šitą pozicijos? Tai skiriasi labai. Finansų ministerija ir Invega sako: „nereikia kurti naujo įstatymo, nereikia kurti naujo fondo. Reikia sukurti naują priemonę iš europinių fondų finansuoti, kur būtų finansuojama inovacinė veikla įmonių“. Bet nereikia įstatymo ir nereikia specialaus fondo. Eilinė priemonė, kurią administruotų Invega. Mes, su Vilda, sakėm, kad: „ne, turi būti, reiškia, ir įstatymas, ir, ir aukštesniame lygmenyje įtvirtinta to fondo idėja“. Nes tas priemonės jos ten dviejų, trijų metų, dešimt metų, paskui baigėsi, kol europinis finansinis periodas ir paskui nebus. Bet įtvirtinti, kad įstatymu, kad būtų... tai buvo labai didelis pasipriešinimas, bet galų gale per pusantrų metų maždaug truko procesas, pavyko nulaužti Finansų ministerijos poziciją ir Invegos. Ir tas įstatymas buvo priimtas. Ir tas fondas, paskui išėjau, išėjau, buvo sukurtas. Bet jam tas finansavimas, skirtas gal šeši milijonai pernai buvo, kiek žinau, tai ne, ne tos sumos, kurios darytų *pagadą* arba skirtumą. *To make a difference*, ar ne? Jie nedaro to skirtumo, kaip jisai buvo sumanytas. Ten buvo sumanytas visai kitas sumos, daug didesnės, kad būtų skiriama, nes, nes veikla yra inovacinė labai rizikinga. Ir labai reikia daug pinigų skirti tam. Problema yra kita, kad ne... mes, vat, su jumis dabar šnekėjome. Mes bandėme suprasti, kas yra inovacijos, mokslas, technologijos, inovacinė veikla, inovatyvūs produktai, procesai, metodai ir taip toliau. Finansinės institucijos,

bankai, šito nesupranta. Ir eiliniai vadybininkai bankuose, kai jam sakome: „čia skirsime veiklai, ne apyvartiniam lėšų ir ne kapitalinėm investicijom“. Nes bankai finansuoja pagrinde tikrai dvi. (Pastaba – respondentas pasakoje apie savo užimamas pareigas. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama). Bankai finansuoja tikrai dvi pagrindines kryptis, t. y. kapitalinės investicijos arba apyvartinės lėšos. Kapitalinės investicijos, tai yra į plytas, į pastatus arba į įrangą. Įmonė veikia, jei reikia, bankas pasižiūri į įmonės balansą, pelno–nuostolio ataskaitą, pinigų srautus ir sako: „bankas, mums reikia...“, įmonė sako: „reikia pasistatyti pastatą. Reikia nusipirkti naujas stakles“. Tas viską supranta. Pirkti materialų turtą ar pastatai materialų turtą. Bankai tą supranta. Arba kitas atvejis, kai ateina įmonė į banką ir sako... (Pastaba – respondentas pasakoje apie savo užimamas pareigas. Dėl konfidencialumo ši dalis nėra pateikiama). Tai reikia apyvartinių lėšų, t. y. mes einame į naujas rinkas, mes plečiamės, mes nieko nestato, naujos įrangos neplečiam, bet mum reikia apyvartinių dėl to, kad... reikia duoti atidėjimus ten, kažkokiam tai pirkėjam, arba einam į naujas rinkas, mums reikia didinti gamybą, reikia užsipirkti daugiau medžiagų. Gal ir įrangos šiek tiek. Na, tai apyvartinių. Kai ateina kas nors įmonei į banką ir sako: „man reikia paskolos inovacinei veiklai“ – „What?“. Mat ir dabar banke nesupranta, kas yra inovacinė veikla. Ir kam čia skirta. Mes suprantame, jeigu į statybą, į įrangą, arba į apyvartinės jau esamą veiklai plėsti. Bet nesuprantam, jūs norite paskolos inovacinei veiklai, *what it is?*, kas yra ta inovacinė veikla? Tada mes ėjome į bankus iš ministerijos aiškinome kartu su Invega. Nu, tarkim, nueini į kokį Šiaulių banką arba į Medicinos banką, kad ir tą patį SEBą. Reiškia, kiekvienam padaliny turi būti žmogus, kiekvienam banko padaliny turi būti žmogus, kuris suprastų, kas yra inovacinė veikla ir specifinės Invegos garantijos arba sindikuotos paskolas su Invega. Ėjome į rizikos kapitalą įmonių asociaciją irgi aiškint. Reiškia, nu, jos supranta į startuolius investuoti. Rizikos kapitalo įmonės ir fondai. O čia davaj, kartu investuos, reiškiats, valstybinis inovacijų skatinimo fondas ir jus. Tai irgi buvo pokalbiai su tais žmonėms, su rizikos kapitalo *venture capitalist*. Tai čia yra labai daug, daug niuansų ir problemų, kad suprast. Dėl to tas inovacijų skatinimo fondas yra nedidelis ir nelabai suprantamas. Bet mes grįžkime prie to – inovacinė veikla yra labai rizikinga, labai brangi. Ir valstybė... ir pati įmonė irgi nenori užsiimti. Kodėl Vilniaus baldai, kurie gamina *Ikea* 98 proc. produkcijos, kur *Ikea* jai duoda brėžinius. Susidėliojo finansus, susidėlioja pelno normas ir gyvena iš to ir žino, kad šiais metais va tiek pajamų maždaug gaus ir tiek pelno. Kitais metais vėl. Kodėl Vilniaus baldai dabar staiga turėtų pradėti kurti savo baldus, ne *Ikea* gaminti, o savo originalius ir inovatyvius gaminius. Inovatyvius. Jie sako kam mums to reikia. Mes turime kontraktą. Tai įmonių motyvacija kurti... arba yra kažkoks tai plastikų gamintojas Molėtų rajone. Važiavome į fabriką. *Kerheriui* gamina, *Kerheriui*, gamina plastikines detales, turi užsakymus iš *Kerherio*, dar iš kažko, turi gal dešimt klientų, bet pagrindinis *Kerheris*. Ir sako, mes jam sakome: „Davaj, tu kurk, kaip tu žiūrėtum“ – įmonės savininkui, vadovui – „kad sukurti naujas plastmasines kažkokias detales“. Sako: „man to nereikia, kam? aš nesuprantu šito. Su kuo aš čia kursiu? Man reikia

atsivežti darbuotojus iš 3... už 30 kilometrų į šitą, fabrikėlį Molėtų rajone laukuose. Kas čia kurs tas inovacijas?“ – „ne tu pasisamdyti geriausius inžinierius“. Tarybiniais laikais įmonėse būdavo ypač karinėse įmonėse buvo inžinierių konstruktorių biurai. Mano tėvas buvo inžinierius, konstruktorius. Inžinierių, konstruktorių biurai, kurie braižė ir kūrė. Ateina tėvas, dirbo, nu, tarkim, Atramoj, Kaune. Kuro katilai ir ateina: „Davaj sukurk naują katilą, kur padidėtų našumas, ten degiklis naujas būtų, ir tas, ir tas“. Ir tėvas sėdi, galvoja ir braižo. Tai jisai, kuria inovatyvų produktą – inžinierių konstruktorių biurus. Dabar įmonėse, gamybos, labai nedaug įmonių Lietuvoje turi *RnD* padalinius arba inžinierių konstruktorių biurus. Kiti turi tiktai technologus. Technologas neužsiima naujų produktų kūrimu. Jisai žiūri, kad įranga, kurią jis turi, dirbtų, reiškia, gerai ir galbūt reikia kažkokios naujos įrangos nusipirkti, kad... ta įmonė galėtų technologijų prasme... bet ne savų technologijų, o pirktų. Technologas nekuria naujų technologijų įmonėje, jisai žiūri, kad būtų panaudotos ir nupirktos iš kažkur ir tinkamai panaudotos svetimos technologijos.

J. S.: Gerai, aš dar norėjau pasitikslinti. Jūs papasakojote, kad, vat, apie pasipriešinimo reformai arba kažkokį nesupratimą, ir iš tų pavyzdžių, kuris jus pateikė, tai čia yra... nu, aš turiu omeny, iš viešo sektoriaus pusės. Tai čia labiau buvo toks nesupratimas, ta prasme, kaip veikia dalykai, kaip turėtų veikti. O galbūt buvo dar pasipriešinimas, na, kitoks, dėl kitų priežasčių?

A. Nr. 1: Žiūrėkit tas ne, ne tai, kad nesupratimas, bet skirtingi interesai. Mes kalbėjome. Mokslas turi mokslo interesus ir galvas, tai ir ministerija atitinkamai. LVPA vienodai. Reiškia, Ekonomikos ministerijai mitus kitus. MITA – dviejų tarnų ponas. Tai jie viską suprato, gilindamiesi, ilgiau, gilindamiesi jie supranta, kas yra mokslas, technologijos ir, ir tą TRLą, *technology readiness level* 9 tas stadijos jie visi supranta po kiek laiko, bet jų interesai yra skirtingi. Tada valdžia nuėjo lengviausiu keliu – jie paėmė ir sujungė, nes buvo užduotis, pasižiūrėti, kokias agentūras galima sujungti, optimizuoti. Ir buvo tie konsultantai pateikė *report*‘ą. Tuo metu Sinkevičiaus Vyriausybė tam nesiryžo. Tas *report*‘as taip ir gulėjo reiškiškas. Aš išėjau iš ministerijos nebuvo sujungta. Bet paskui atėjo šita Vyriausybė sako: „va ten buvo studija buvo tas buvo idėja, davaj sujungiam“. Nu ir sujungė „Versli Lietuva“, kuri užsiėmė eksportu ir startuoliais, ir verslumo skatinimu. Ir sujungė LVPA, kuri grynai administracinis organas. jeigu, tai yra finansuojanti ir daugiausiai subsidijų forma, LVPA, skirtingai nuo Ivegos. Invega finansuoja finansinių priemonių forma. Tai yra paskolos garantijos, rizikos kapitalo investicijos. LVPA teikia subsidijas. Daugiausiai iš europinių fondų. CPVA metodiką kuria, kaip valdyti projektus, administruoti. Tai paėmė ir sujungė reiškia. Ir MITA... MITA dabar, kiek žmonių dirbo, jūs žinot, kiek MITA dirbo žmonių kai buvo panaikinti MITA?

J. S.: Įsivaizduoju, dešimtys.

A. Nr. 1: Jo virš 30, su projektiniais 45 iki 50, bet etatų buvo virš 30. Dabar Inovacijų agentūrai atsiverskit ir pasižiūrėkit – ten yra struktūra ir darbuotojai. Kiek dirba inovacijų padalinyje inovacijų agentūrai žmonių?

J. S.: Tai tiek pat, galbūt.

A. Nr. 1: Ne šeši, kokie penki ar šeši. Bent jau buvo prieš kelis mėnesius, aš žiūrėjau. Bet MITA turėjo tris žodžius: mokslas, technologijos ir inovacijos. Inovacijų agentūrai liko tiksliai žodis inovacijos, vienas. Ir ŠMSM turi savo mokslo agentūrą kažkokią, ar sukūrė, ar kuria, nežinau. Ir dar yra LMT, tai ten Mokslo taryba praktiškai. Bet visumoj inovacijų po tos reformos... inovacijų agentūroje dirba mažiau žmonių, negu dirbo MITA, ir, tikėtina, kad ir inovacinei veiklai yra skirta mažiau žmonių, negu buvo iki tol. Bet agentūra vadinasi inovacijų. Nors ten, yra skatinamas ir verslumas, ir eksportas, ir startuoliai, ir inovacijos, ir dar administruojami visi tie projektai iš europinių lėšų, tai yra visa, kas buvo LVPA, dabar irgi yra Inovacijų agentūroje. Tai yra sumaišyta, sujungta į vieną. Yra *Enterprise Finland*, ar kaip ten vadinasi, *Business Finland*, ar kaip ten vadinasi *Business Finland*? Tai ten yra irgi tie du padaliniai sujungti, yra serviso padalinys ir finansavimo padalinys. *Servicing function and financing function*. Tai dabar yra sujungta į Inovacijų agentūrą. Turi būti nešališkumas, nes tie žmonės, kurie turi būti investicijų komitetai, arba lėšų... priemonių priežiūros komitetai, kur nebūtų tie žmonės, kurie užsiima *service*‘u, kad jie nebūtų... finansavimo skiriamo sprendimus, kad jie priiminėtų. Nu ten dar vienas aspektas. Bet, ar jinais sėkminga? Aš nežinau. Inovacijų skatinimo fondas ir netapo dideliu. Inovacijų agentūroje dirba mažiau žmonių, negu dirbo MITA. Nežinau, kiek inovacijų padalinys MITA dirbo, bet, nu, nedaugiau, neprasidėjo. Pats sujungimas ar pavadinimo pakeitimas inovacijų neprideda kaip toks pats savaime. Tai... bet valdžia sako kad Inovacijų reformą mes įvykdėme sėkmingą, nes mes sujungiame agentūras. Tai gal kažkas, kas nesupranta ir tiki, kad čia labai didelė sėkmė. Aš netikiu, kaip... aš buvęs specialistas. Aš netikiu, kad tai yra didelė sėkmė

J. S.: Supratau tai iš tikrųjų. Jūs atsakėte į paskutinį klausimą. Tai mūsų laikas jau prabėgo. Tai tuomet tikriausiai galėčiau jums padėkoti už tikrai labai informatyvų interviu ir palinkėti geros dienos.

A. Nr. 1: Dėkoju, Jevgenijau. Ir atminkit, kad Lietuvos įmonės nebūtinai turi bendradarbiauti su Lietuvos mokslu. Jos gali bendradarbiauti su viso pasaulio mokslu ir viso pasaulio verslu. Ir iš jų semtis žinių ir technologinių sprendimų. O inovatyvi veikla įmonės ne visos supranta, ne visos nori. Finansinės įstaigos ne visos supranta ir ne visos nori finansuoti rizikingą veiklą. Daug naudos duoda, daugiausiai naudos duoda, inovacinei veiklai skatinti tai yra mokesstinės lengvatos, kurios yra technologijų įsigijimui. Ten, žinot, yra, mokesčių lengvatos, kad gali nusirašyti. Tada, jeigu žiūrėti iš mokslo pusės, mes bandėme pakeisti mokslo įstaigų vertinimo tvarką įvedant daugiau kriterijų, kad būtų vertinama universitetų, ir mokslo kitų įstaigų veikla būtų vertinama labiau, ne tiksliai kiek jie parašė straipsnių, ar kiek studentų turėjo, kiek straipsnių parašė mokslinių, kiek projektuose dalyvavo, bet ir kiek jie paslaugų pardavė Lietuvos verslui. Tai buvo pasipriešinimas, pagrindinis tam, iš ŠMSM ir mokslo įstaigų, universitetų, LMT pusės. Mes bandėme pakeisti Vyriausybės nutarimą, konkretų

dėl kriterijų ir dėl vertinimo mokslo įstaigų. Tai ten nepavyko šitas, nes jeigu, vat, agentūros sujungtos, jeigu inovacijų skatinimo fondo įstatymas priimtas, bet pakeisti kriterijus, kuriais vertinami universitetai, kad ten jie gautų finansavimą priklausomai nuo to, kiek jie pardavė savo paslaugų verslui, tai to padaryti nepavyko. Nes buvo didžiulis pasipriešinimas iš ŠMSM pusės, iš pačių mokslo įstaigų.

J. S.: Supratau tai ačiū labai už Jūsų laiką ir geros dienos tuomet.

A. Nr. 1: Dėkui jums irgi sėkmės. Viso gero.

Interviu su K. Šetkumi transkripcija

Kęstutis Šetkus, buvęs MITA direktorius. Interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

J. S.: Ar galite trumpai papasakoti kada Jūs pradėjote dirbti su Lietuvos inovacijų politika?

K.S.: Kai pradėjau dirbti, galiu gal metais pirmyn atgal suklysti, bet manau 2008-ais metais, taip jau tiesiogiai, 2008-tais pradėjau dirbti. Iš tiesų galiu taip visą įžangą, nes tai irgi susiję šiek tiek sausai su inovacijų politika. Aštuntais metais pradėjau, buvo pakviestas į ministeriją, tuo metu Ūkio ministeriją vadinosi. Buvo kuriamas inovacijų departamentas, visiškai naujas departamentas buvo sukurtas, tai ir pradėjau dirbti specialistu tame departamente už inovacijų politiką atsakingu kaip tik, galiu kaip tik paminėti, kad iki tol tapimų kažkokių ir iniciatyvų nebuvo. Buvo dokumentai atskiri, bet iš tikrųjų tai buvo pirma kregždė, tuo metu kaip tik buvo kuriama ir Mokslo, technologijų ir inovacijų agentūra. Tai rengiau dokumentus, buvau kaip dokumentinė žiurkė, o po to perėjau į pačią agentūrą, tai buvau skyriaus vedėjas ir paskui vadovas. Tai vadovu buvau turbūt nuo 2014-tų iki 2018-tų, nu tas datas galiu pamiršti. Tuo metu kaip tik apie apjungimą. Tai va, nemažas laiko tarpas. Esu baigęs Inovacijų vadybą. Tai tik pirmasis inovacijų vadybos magistrantas. Labai tuo didžiuojuosi. Nežinau, arba tokia studijų programa tebeyra, bet tuo metu buvo sukurta. Tai va taip, trumpai.

J. S.: Gerai. Jūsų tuometiniu požiūriu, šešiolikti metai, galbūt anksčiau. Kokios buvo pagrindinės inovacijų politikos problemos Lietuvoje?

K.S.: Tai tos problemos yra kelios iš tikrųjų tuo metu buvusias. Pirmą problemą dažnai daug metų to neatspindi, bet nepakankamas dėmesys inovacijoms yra esminė problema. Visos kitos problemos yra dokumentinės ir politinės, nepakankamas dėmesys ir t.y. finansavimo dėmesys. Kaip bebūtų, žiūrint kitų valstybių finansavimo šaltiniais, tai iš tikrųjų Lietuvoje niekada nebuvo skiriama pakankamai inovacijoms. Tiesiogiai labai retai buvo skiriama inovacijoms, ir ta prasme didžiausia problema buvo. Visos kitos problemos buvo politinės ir šalutinės, institucinės, tai kadangi pinigų ir taip mažai, tai jos buvo išskirstomos per skirtingas organizacijas. Priemonės dubliavosi, priemonės neturėjo tam tikro ryšio tarpusavio. Finansavimas buvo fragmentinis ir dažnai neorientuotas rezultatai į procesą. Ir vis dėl to pirmą problemą – lėšų stygius. Antra problema ir institucijų išsiskaidymas. Ir trečia problema, kuri labai, labai svarbi, tai kompetencijos, administravimui. Kompetencijos inovacijų valdyme, administravime ir visuose kituose dalykuose. Yra trys pagrindinės problemos.

J. S.: Gerai, o jūsų vat šis požiūris atitiko tuo metu vyravusį požiūrį. Galbūt buvo skirtingi kažkokie požiūriai tarp ekspertų, institucijų?

K. S.: Taip, požiūriai išsiskyrė. Iš tikrųjų ta prasme, kadangi organizacijos tuo metu, ant kurios buvo bandoma pastatyti visą Inovacijų reformą, tai tą požiūris... buvo užduotis surinkti skirtingas nuomones. Tai vis dėlto Europoje vyrauja du požiūriai: atmetus pinigų stygių ir kompetencijas, tai, ta prasme, apie tą institucijų kiekį ir konkrečiai apie reformą. Vienas, viena, viena teorija yra, kad turi būti viskas sujungta į vieną. Kita teorija yra, kad viskas turi būti išskaidyta, ir valstybės taiko skirtingus modelius. Kai kurios valstybės, ir tuo metu ypatingi Švietimo ministerijos buvo požiūris, kad vis dėlto reikėtų turėti daug organizacijų, gal jų funkcijas išgryninti, nes tuo metu... tokiu būdu prieinamumas kai kuriai atvejai padidėja vartotojams, labiau orientuota į nišinius kažkokius dalykus ir, ta prasme, taip sumažinama rizika. Iš kitos pusės. Tai tos dvi. Viena vis dėlto buvo pozicija – viskas jungiame į vieną, kita pozicija – išlaikome skirtingose organizacijose ir tik išgryniname labai aiškias funkcijas, nes kai kada tai persidengdavo. Tai tie du požiūriai. Reikia pripažinti, kad antras požiūris beveik nebuvo svarstomas. Viskas buvo su... galvojama ir viskas susiejama apie tai, kad reikia viską sujungti vieną, nes tokia buvo rekomendacija, Europos Komisijos ekspertų, kurie iš tikrųjų, vedanti... vedančią rolę turėjo. Reikia pripažinti, kad inovacijų reforma, dažnai sakoma, kad yra iš apačios į viršų daromas... buvo daroma, kad Lietuvos požiūris, na, tai buvo iš tikrųjų Europos Komisijos griežta, griežta pozicija, kad turi būti suvienyti... suvienyta inovacijų sistema.

J. S.: Supratau tai tikriausiai vat tai, kad, kad buvo ta rekomendacija iš Europos Komisijos, tai buvo pakankamai svarbus argumentas svarstant...

K. S.: Taip. Jeigu netgi taip žiūrint, tai buvo... jeigu būtų... Buvo... netgi yra tokia taisyklė Europos Komisijos, kad tam tikras reformos turi įgyvendinti, tik tuomet bus gaunamos lėšos. Tai buvo labai aiškiai pasakyta: „turi įvykti inovacijų reforma, tik tada Lietuva gaus Europos Sąjungos lėšas“.

J. S.: Gerai supratau, ir galbūt šis požiūris kažkaip keitėsi laike? Va tas suvokimas problemų, o galbūt tas vat visas diskursas... galbūt galėtumėte apibrėžti kaip jis keitėsi laike?

K. S.: Čia toks emocinis, mano žinai, dabar galiu labai laisvai kalbėti. Tai, viskas keitėsi... viskas labai... keisdavosi... Ta prasme, kadangi buvo valdžių kaita labai didžiulė, tai lyg visi ministrai tuo metu, kurie Vyriausybės nariai, kurie taip, vis tiek užduodavo toną, lyg ir buvo didelis noras, bet visi turėdavo skirtingą kelią. Labai trikdys buvo, ant kurios institucijos... Ta prasme, didžiausi klausimai buvo ne statomi apie tai kokia ta reforma turi būti – visiems labai aišku. Viskas sukeliame į vieną, bet kurios institucijos pagrindų? Tai ir viskas priklausydavo turbūt nuo laikmečio, nes aš net užbėgsiu į priekį, kodėl pasirinkta Lietuvos verslo paramos agentūros pagrindų. Todėl, kad pradžia buvo manoma, kad bus labai daugiau... daug ir biudžetas skirs lėšų, inovacijoms. Įvairūs mokesčiai nauji buvo diskutuojami, kurie turėtų būti surenkami į Inovacijų kortelę. Pavyzdžiui, buvo galvojama

padidinti alkoholio akcizo ir 1 proc. padidinus tas lėšas skirti inovacijoms. Kai buvo tokie visi politiškai nepriimti sprendimai, tai vis dėlto liko tik Europos Sąjungos lėšos, o Lietuvos verslo paramos agentūra - tai buvo vienintelė institucija, kuri... ir dabar, kuri gali didelius projektus prižiūrėti. Tai buvo galų gale buvo, nors, pradžiai LVPA buvo vienintelė institucija, kurios pagrindu nereikia daryti, tai galų gale gaunasi, kad jos pagrindu ir viskas buvo padaryta vien dėl finansavimo šaltinio, nes paprasčiausias būdas. Tai buvo mintis, kad vis dėl to, kad tai turėtų būti ne tik... ne tai, kad sujungimas mechaninis, o turėtų toks apgalvotas ir, ir iš tikrųjų tai Inovacijų reformų buvo... matematiškai buvo sujungta. Visi darbuotojai sumesti į vieną, labai greitai vyko, chaotiškai, paskutiniu metu... Aš manau, kad neteisingai vis dėl to galvoje pasirinktas esminis elementas susijungimo. Keitėsi, tas pokytis nebuvo didžiulis. Visi žinojo, kad taip reikia padaryti. Kai žinai, kad reikia padaryti, tai tiesiog daroma. Tiktais laike labai išsitiesė. Vietoj vienu metų – tai užtruko. Va, keturis metus.

J. S.: Supratau, o, na, gal galite papasakoti, koks buvo santykis, kokios tai buvo... Jūs jau pradėjote vardinti LVPA, MITA, Ekonomikos ir inovacijų ministerija. O koks buvo santykis apskritai tarp šių įstaigų, tarp šių institucijų? Ko jos labiau siekė. Ar bendradarbiavimas tarp jų gerai vyko?

K. S.: Ne, bendradarbiavimas - visiškai nevyko. Jeigu, tarkim, iš penkių balų vertinsime bendradarbiavimą, tai bendradarbiavimas buvo 1 balas. Nevyko dėl to, kad visos įstaigos konkuravo dėl tų pačių pinigų. Inovacijų lėšos buvo toje pačioje eilutėje, ir visos trys įstaigos, netgi keturios įstaigos, konkuruodavo dėl tų pačių lėšų. Tai, tarkime, jeigu nori, kažkaip... Ta prasme ir tas kas greičiau, kas kūrybiškiau.

J. S.: Atsiprašau, račiau ar galite tiksliai kokios tai įstaigos?

K. S.: Lietuvos verslo paramos agentūra, MITA, „Versli Lietuva“, Lietuvos inovacijų centras ir Invega, kažkiek.

J. S.: Gerai, supratau.

K. S.: Kodėl, Ta prasme, tai tos įstaigos konkuravo, nesidalindavo, ta prasme, priemonėmis. Taip pat, blogybė buvo tame, kad kai kada viena institucija finansuodama kitą, ir tik... nu, labai dažnai. Pavyzdžiui, Lietuvos verslo paramos agentūra labai dažniais atvejais finansuodavo Verslią Lietuvą, MITA, kai kuriuose projektuose. Kai kuriuose MITA finansuodavo Verslią Lietuvą. Ta prasme, toksai buvo, ta prasme, toksai buvo, labai keistas santykis, tikrai. Netgi buvo tokia RSI studija atlikta Jungtinių Amerikos Valstijų ekspertų, Standfordo universiteto. Ta prasme net žiūrėjau internete specialiai, norėjau šiandien susirasti, atsiųsti, nes tokia buvo pusiau ne vieša. Tai vieną problemą įvardijo, kad nėra jokių tarpusavio ryšių Ta prasme, kad organizacijos visos, kaip ir tinkamai, ta prasme, funkcijos tinkamos, kompetencijos tinkamos, bet visiškai nėra tarpusavio bendradarbiavimo ryšio. Tai nebuvo bendravimo kultūros visiškai sukurtos. Dar blogiau buvo, kai buvo Europos Komisijos pateiktos ekspertinės išvalgos, buvo pasakyta: „Jeigu jungiate, viską

sujungkite“. Tai prie tų institucijų buvo pridėta „Investuok Lietuvoje“, buvo pridėta būtinai Lietuvos inovacijų centras, ir, ir viskas turbūt. Tuo metu dėl politinių motyvų buvo pasakyta, kad kai kurios institucijos nebus įjungtos. Tik tarkime „Investuok Lietuvoje“. Nu tai atsirado dar blogesni santykiai: „Kodėl vienus sujungia, kitus nejungia“. Tai kažką jungiam, kažką nejungiamo. Invega iškrita, ta prasme. Dabar jeigu taip vėl užbėgant į priekį, turbūt kitus klausimus. Tai Inovacijų reforma neatlikta iki galo. Nes ne visos institucijos sujungtos, kurios buvo numatytos. Invega toliau dirba su inovacinėmis priemonėmis pati. „Investuok Lietuvoje“ su investicine... investicine inovacijų aplinka, pritraukimu užsieniečiu dirba pati. Tai dalį sujungia, dalį ne. Tai, tai, tai ryši. Jeigu apie ryšius, vis dėl to, pirminis klausimas buvo, tai jų nebuvo, tai ryšiai buvo, bet jie buvo kaip tokie šalti, organizaciniai, biurokратиški ir daugiau konfliktiški, o ne draugiški. Tuo metu, kai reforma... kai reforma vyko, visos institucijos buvo sujungtos į vieną darbo grupę ir bandoma tuos ryšius sukurti. Bet vis dėlto neapskaičiau, kad nelabai gavosi stipriai bendras darbas.

J. S.: O kokia čia buvo problema? Čia skirtingi... ar čia tikrai tiktais pinigais ir toks kažkoks kultūros nebuvimas?

K. S.: Kultūros nebuvimas. Kultūros. Ta prasme, bet būkime atviri, kad vieno institucijos vadovas norėjo matyti... Ta prasme, esant tokiam pakankamai fragmentuotam požiūriui iš ministerijos ir sakyčiau nesant labai profesionalaus požiūrio, tai buvo leista institucijom pačiam gryninti idėją. Tai, žinoma, kiekviena įstaiga norėjo, kad jos pagrindu būtų, būtų formuojama inovacijų reforma, ir turbūt galvodavo apie pačią savo darbo vietą. Ta prasme, buvo galvojama, kaip, ta prasme, reikia pripažinti, kad inovacijų vadovo konkurse, pirmame, kuris buvo pripažintas negaliojančiu vėliau, dalyvavo visų institucijų vadovai. Ta prasme, apjungiami, tai daug ką pasako, kiekviena institucija bandys savo kiemą tempti. Ta prasme, iš esmės buvo procesas buvo organizuojamas labai nekompetentingai su viršaus.

J. S.: O jeigu pažiūrėti į ŠMSM pusę, nes Švietimo, mokslo ministerija yra atsakinga už tą MTEPI mokslo dalį. Irgi pakankamai svarbus komponentas inovacijų politikai plačiaja prasme. O koks buvo jų vaidmuo šitam visam procese?

K. S.: Labai pasyvūs. Labai pasyvūs. Kadangi tuo pačiu metu vyko dvi reformos, viena labai išpopuliarėjusi ir labai... inovacijų reforma, kita reforma buvo mažesnės apimties. Tai Švietimo ir mokslo ministerija norėjo atlikti Lietuvos mokslo tarybos reformą. Ir mokslo tarybos reformą atlikti tiek, kad Švietimo ir mokslo ministerijos didelė dalis lėšų ir tokių, nu, labiausiai norimų lėšų... buvo vykdoma per Lietuvos mokslo tarybą. Tačiau Lietuvos mokslų taryba po Seimu. Ir Švietimo, mokslo ministerija neturėtų jokių svertų Lietuvos mokslo tarybai. Tai buvo bandoma padaryti reformą, kad Lietuvos mokslo taryba taptų pavaldi Vyriausybei. Tuomet ŠMSM atsirastų svertai, ir jie tiesiog, kad Ekonomikos ministerija nestabdytų LMT reformą, jie sutiko nesikišti į šitą procesą. Tiesiog politiniai, politiniai mainai įvyko. Tai Švietimo ir mokslo ministerija... Jinai darbo grupėse dalyvavo ir, ta

prasme, akiai pritardavo visiems, visiems sprendimam. Kas irgi ne visą laiką gerai gavosi, nes, tarkime, kai kurios priemonės, kurios, pasekoj, kurios visai svarbus buvo universiteto indėlis, ta prasme, jos tiesiog... jos tiesiog išnyko visoje bendroje sistemoje.

J. S.: O, nežinau, ar čia Jūs galėsite pakomentuoti, dar buvo, ir yra, tokia Mokslų, technologijų ir inovacijų taryba. Čia jau ministrų lygmenyje. Ir kaip jūs vertinate šios tarybos darbą? Nes kaip ji irgi turėtų takiam, makro, ministerijų, lygmenyje ir koordinuoti, ir ieškoti sprendimų.

K. S.: Idėja labai gera. Idėja, superinė netgi, sakyčiau, reikalinga, forma, manau, irgi visai nebloga. Viskas labai priklausė nuo, nuo premjero, Vyriausybės proaktyvumo. Reikia pripažinti, kad buvęs premjeras Saulius Skvernelis nebuvo labai didelis inovacijų fanas. Ir man atrodo, kad jo vadovavimo metu tų tarybų vienu metu, gal du metus nevyko, pusantrų metų. Ta prasme, kai vykdavo, formatas, tai viskas *okay*. Kai nevyko, tai tiesiog nevyko niekas. Ta prasme tiesiog priklausydavo nuo proaktyvumo... Klausimai būdavo siūdomi, klausimų tikrai paketas buvo visuomet siūloma, ką gali svarstyti, tačiau iš tikrųjų nebūdavo organizuojami posėdžiai. Bet šiaip idėja tai labai gerai, ji nukopijuota iš kitų valstybių. Ta prasme, manau, kad teisinga, ta prasme, tikrai teigiamai žiūriu. Nes toks atsiranda tarpinstitucinis ryšys kažkoks, daugiau, mažiau pasikeitimas informacijos. Aišku, klausimas tame, kad tų klausimų... buvo labai diskutuojama kokia reikšmė jos sprendimų. Tokie... tokia diskusija buvo... Ta diskusija buvo. Bet kaip informacijos apsisikeitimui ir tam tikrų sprendimų priėmimui tai buvo labai svarbu. Buvo priimta kelios rekomendacijos, kurios buvo nesilaikomos, irgi, reikia pripažinti, bet, bet buvo tas dėl inovatyvių pirkimų, ikiprekybinių pirkimų kiekio, ta prasme, pavyzdžiui, ten net procentai įrašyti patariamąsios tarybos protokoluose. Bet eigoje niekas nelabai suprato, kaip įgyvendinti, ta prasme, kokia turi vietą ta taryba.

J. S.: Gerai ir paskutinis šio bloko klausimas, būtent dėl MITA. MITA kaip ir buvo kurta dviejų ministerijų. Aš, kaip suprantu, su idėja skatinti tą vat, tarp ministerijų bendradarbiavimą. O pačios MITA veikloje, kaip tai atsispindėjo?

K. S.: Tai va, kadangi nuo pradžios MITA esu... MITA kūrimas buvo pirmoji Inovacijų reforma. Kai MITA kūrė, sakė, kad MITA turėjo būti vienintelė, vienintelė, ta prasme, vienintelė inovacijų agentūrą dviejų, dviejų ministerijų. Užprogramuota... MITA, MITA kuriant, kad pasibaigs Europos Sąjungos struktūrinis periodas ir tiesiog gal LVPA savaime sužlugs, „Versli Lietuva“ irgi... ta prasme, nesužlugs, tiesiog pasibaigs, pabaigs panaudoti pinigus, kurie iki tol turėjo, ir užsidarys. Taip pat ir „Versli Lietuva“. Eigoje visiškai pasikeitė, taip pat, dėl biurokratinių dalykų. Pasirodo, kad MITA negali didelių projektų administratore, nes jau LVPA yra. Niekas nebuvo tai įvertinta. Tai reikia pripažinti, kad kai MITA buvo kuriama, jeigu pasižiūrėtumėte, surastumėte protokolus pirmus, tai, ir buvo, buvo, ta prasme, tie patys žodžiai, kaip ir inovacijų agentūros atveju, tik pavadinimas kitoks. Tai vat eigoje MITA ieškodavo savo vietos ir tos vietos ne visą laiką rasdavo. Nes lūkesčiai dideli, didelis apie didelis, didelius... darbus. Tačiau negalėdavo, turėt to didelio finansavimo šaltinio.

Ne tiesiog neleisdavo Europos Komisijos dokumentai. Iš kitos pusės ji užsiimdavo tokią minkštąją dalį, tą... skatinimo inovacijų, kad visai neblogai gal kartais pavykdavo. LVPA finansuodavo, MITA skatindavo. Nes reikia pripažinti, kad tai pačiai organizacijai taip kokie moraliniai dalykai atsiranda. Inovacijų agentūroje dabar, prieš tai būdavo organizacijose. Kadangi inovacijų nėra projektų pasiūlos tokios didžiulės iš rinkos. Dažnai reikia tą paklausa patiems suskatinti. Kaip sakau, tipo, paprastai pasakysiu – ta pati organizacija važiuoja į renginius ir sako: „darykite inovacijas, teikite paraiškas“. Ta pati organizacija priima paraiškas finansavimui ir logiškai labai... Statistika tokia, kad 20 proc. inovacinių projektų gauna finansavimą. Tai reiškias 80 proc. projektų, tie, kurie buvo užnorinti, gauna atsakymą neigiamą iš tos pačios organizacijos. Dažnai iš tų pačių žmonių netgi. Ta prasme, tai įsivaizduokime, na, toks moralinis dalykas, atsiranda. Sako: „palauk, palauk, tu man sakei, kad žinai, kad čia viskas gerai ir teik tą paraišką? O dabar tai atmeti.“ Tai tas toksai tuo metu vykęs modelis, kad vis dėlto MITA skatina, LVPA finansuoja ir atmeta, nu, dažnais atvejais. Tuo metu, vėl eina, tie patys LVPA, tie pareiškėjai MITAi: „bet gal kažką blogo padariau?“ ir tie padeda. Visai neblogai veikė. Nes vis tiek labai svarbu įvaizdis organizacijos. Tai, tarkim, dabar tai iškyla tos įvaizdžio problemos, nes vis tiek tų atmetamų paraiškų labai daug.

J. S.: O štai, vat, kad valdė dvi ministerijos, ar nesukeldavo problemų, kad, pavyzdžiui, ministerijos turi skirtingus lūkesčius, ką agentūra turi daryti?

K. S.: Tai, tai šita, žinai, tai šita problema visuomet buvo, visuose dokumentuose buvo įvardijama kaip viena iš opiausių. O iš tikrųjų tai buvo... niekad nebuvo problemų, tai buvo didžiausias plusas organizacijos, kad yra dvi ministerijos. Nes tai būtų vienintelis būdas abiejų nuomonių išklaudyti ir pavykti sujungti bendrus dalykus. MITA turėdavo daug priemonių. Privalomas dalyvavimas abiejų... ta prasme, būdavo, netgi nurodoma – privalomas verslo ir mokslo dalyvavimas. Ne, ne verslo–mokslo bendradarbiavimo projektai, kur dalyvauja tikrai verslas arba mokslas, bet abiejų, abiejų pusių. Jie būdavo patys sunkiausi, bet ir būdavo pats, pats, nu, didžiausia pridėtinė vertė iš tų projektų. Tai vat, tik plusai, ta prasme, koordinavimo prasme visuose dalykuose, tai buvo tikrai įstaigos veiklai tik padėdavo, tai nebūdavo apsunkinantis veiksnys. Nors, visuose dokumentuose įvardinama kaip tik problema. Problema būdavo kita – vėl prasideda teisiniai. Pagal teisėkūrą Lietuvos, jeigu vienoje organizacijoje, kelios valstybės organizacijos turi dalininko arba steigėjo teises, jos negali balsuoti priešingai. Tai būdavo ta problema, nes kai kuriuose visiškai išsiskirdavo. Tai čia matydavo, matydavo politikai problemų, nes jiems reikėdavo susitarti. Bet manau, kad politika ir yra susitarimo dalykas, ta prasme. Tai dabar kai nereikia sutarti biškuti blogai, man atrodo.

J. S.: Gerai tai apie vat tai vat, kad iš tikrųjų dabar jau atsiskyrė švietimo pusę ir, ir, ir, ir inovacijų pusė dar pakalbėsime. O dabar gal apie patį procesą, tos reformos tai sakėte, kad tas procesas buvo, na, gal ne geriausiu būdu organizuotas dėl pačių agentūrų konkurencijos. Bet iš kitos

pusės, na, kaip čia. Gerai, gal kitaip užduosiu klausimą. Ar galėtumėte tiesiog papasakoti apie reformos pradžią. Pavyzdžiui, kaip jūs sužinojote apie reformą? Kas buvo tas lyderis? Kaip atsirado ta koncepcija visa?

K. S.: Principas tame, kad pradėdant nuo to, kad... Vertinant praėjusio laikotarpio Europos Sąjungos lėšas atlieka vertinimas, Europos institucijos, Europos Komisijos. Buvo pateikta įžvalga, kad reikėtų... kad Europos Komisijai sudėtinga suprasti poveikį inovacinių priemonių, kai jos vykdomos per skirtingas institucijas. Ir jiems sunku atlikti vertinimą poveikio. Ir kad būtų... reikėtų sujungti į vieną. Tuomet Europos Komisija pateikė daug rekomendacijų, Lietuva atsirenka kelias. Tuo metu buvo nutarta atsiimti šitą rekomendaciją, kad ją patvirtinta buvo taip pat, taip pat pasitelkta amerikiečių pagalba, ir taip pat suomių pagalba. Buvo dvi studijos, taip pat vienu metu vykdomos, kad susiderinti nuomonę. Abi pusės, tiek amerikiečių, tiek suomių, pateikia išvadą, kad vis dėl to reikia sujungti visas organizacijas į vieną. Tačiau nebuvo pateikta, nebuvo pateikta schemos, kaip tai turėtų sujungti, bet esmė užfiksuoti, kad viskas turi būti sujungta į vieną, nes taip bus lengviau administruoti ir kas užfiksuota, kad su ribotais resursais – finansiniais ir žmogiškaisiais, tai bus pats pigiausias būdas organizuoti... būdą. Tačiau tose visose gairėse buvo aiškiai nurodyta, kad vis dėlto reikėtų valdymą... Svarbiausia optimizuoti valdymą, o kitas visus dalykus galima palikti. Tai tuo metu atsirado grupė. Buvo sukurta grupė inovacijų reformos, ji gal keitėsi kelis kartus, bet iš esmės tai buvo iš pačių institucijų. Kaip sakiau, kurios vadovu... kurios į tą reformą įtrauktas. Grupė posėdžiaudavo, buvo nupirktas vėl dar papildomą lietuviška studija, buvo atlikta studija, labai plati. Plius Vyriausybė, Kurk Lietuvą iniciatyva... Ta prasme, daug labai duomenų, tačiau niekur nebuvo, niekas nekalbėjo apie tas įgyvendinimo procesą patį. Visi apie priežastis, ta prasme. Kodėl reikia daryti, ką daryti, bet apie patį procesą – ne. Tuo metu aš jau taip paprastai... aš buvau tos grupės netgi man atrodo vadovas. Dabar prisimenu, kurį laiką buvo pateiktos gairės, paskutinės, kaip padaryti, bet buvusiai Vyriausybei likus pusei metų iki pabaigos. Bet buvusi Vyriausybė sakė: „ne, nebedarom“. Ir iš esmės tai tas pusę metų niekas nebebuvo daroma paskutinį. Nauji atėjusi Vyriausybė pripažint, kad tai padarė per metus nepilnus. Aišku, įgyvendinama senas schemas, žinai, pasilengvindavo procesą, nes buvo, sakau, pasirinkta MITA pagrindu buvo daroma. Tai, nu, buvo nutarta prie LVPA jungti. Nes tai iš tikrųjų, buvo paprasčiausias būdas. Nors ir buvo pradžioje atmetamas, nes neatitinkantys gal geriausia... geriausios praktikos, gerosios. Tai vat, sakau, viskas labai paprastai, iš tikrųjų. Ta prasme, tų proaktyvių žmonių buvo, žmonės, posėdžiai vyko. Lygtai procesas, viskas – buvo. Gal trūko politinės valios, iš tikrųjų, pagrinde, reikia atpažinti. Nes... tarkim, netgi įvardinsiu, kad, taip gavosi, kad paskutiniaisiais metais... Labai sunku, tokias reformas įgyvendinti, visuomet reikia pradžioje, ta prasme, nes nu, tipo, rinkimai jau ant nosies ten... plus krizės prasidėjo, karan... Vis dėl to visi resursai buvo sutelkti Covid kompensavimo verslui. Ta prasme, na, tikrai pokyčių buvo.

J. S.: Gerai, o vat jūs sakote, kad to, to galbūt politinio dėmesio trūko. Bet iš kitos pusės – visi balsavimai, pavyzdžiui, dėl technologijų, inovacijų įstatymo, tai ten ir opozicijos nariai balsavo ir tikrai nebuvo pasipriešinimo iš politikų pusės, kaip ir atrodytų, kad ta reforma buvo populiari, nesusilaukė politinio pasipriešinimo. O kaip čia įvyko? Ar čia kažkoks? Na... kodėl taip galbūt, įvyko?

K. S.: Vat, kaip. Teisingai pastebėjote, inovacijų įstatyme tiek pačiai reformai nebuvo priešininkų. Ta prasme, prieštarauti, kad Lietuva turi būti inovatyvi valstybė, nu, tiesiog nėra pagrindo. Ta prasme... Prieštaravimų taip pat nebuvo, nes supratimas apie ką balsuoti, taip pat labai žemas. Ta prasme, inovacinis raštingumas labai žemas Lietuvoje. Ta prasme, net gi taip tikrai emociškai galiu pasakyti – baimė baimė, jeigu pasakysi prieš, tai reiškias tu, iš esmės, prieš inovacijas esi. Ir tada tave išvadinis žemės ūkio... kaimiečiu, žemės ūkio kraštu ir t. t. Taip pat, visuose dokumentus ir inovacijų reformai buvo piešiami, pagrindžiamos dokumentais, aiškinamuosiuose raštuose, kad atlikus inovacijų reformą išsispres problemos Lietuvos. Nors tai yra neteisingas atvejis. Tą prasmę labai laikausi tos nuomonės, ir dabar iš istorinės perspektyvos, nuo to, kad ofise persidažys sienas, nu, ta prasme, ofisas nepradės dirbti geriau. Ta prasme, tai inovacijų reforma vis dėlto yra sienų perdažymas, ta prasmė. Nepasikeičia nei procesai, nei stalai, ta prasme, nei kaip sakau, vėl *inputas* nepasikeičia, resursas nepadidėja. Bet tuo metu visose aiškinamose buvo bandoma pasakyti, kad vis dėlto pagrindinė problema yra institucinė, pasimetimas. Nors tai negalima niekada, ta prasme, institucijų. Ta prasme, ne tai yra didžiausia problema, vis dėlto. Ir kad tai sutvarkysime, pavyzdžiui, net pavyzdy, labai paprastai, man patiko, viename dokumente yra inovacijų reitinge atlikus inovacijų reformą Lietuva pakils į penktą vietą. O kodėl? Ta prasme, turėtų pakilti, pavyzdžiui, logiški, niekas nepaklausė. Tai ką, dėl to, kad institucijas, sujungėme, pakilsime į penktą vietą? Žinai, ta prasme, ne. Taip pat buvo vadovaujamosi pavyzdžiais, ir kitų valstybių, ypatingai Skandinavijos, Suomijos, Švedijos, kur taip pat buvo... tos institucijos sujungtos į vieną, ta prasme, bet irgi, ta prasme, informacija nebuvo galo pateikiama. Pavyzdžiui, Suomijos atveju tai yra tiktais, nu, niekas nebandė... Tyčia turbūt, ir aš buvau toje pusėje, kuri tyčia tą skaidrę darė, nebuvo pateikiama visa sistema. Buvo tiktais viena dalis. Pavyzdžiui, kai pasakysiu pavyzdį – niekas nepasako, kad Suomijoje yra ir regioninių inovacijų skatinančių organizacijų. Ta prasme, ir jos finansuoja labai stipriai ir... o pas mus labai akcentuojama buvo, tiktai pasirenkama ta nacionalinė. Taip, Helsinkyje nėra daugiau organizacijų inovacijų skatinančių. Bet Lahti, Tamperėje, yra, Tartu – ne Tartu – kituose miestuose yra vietinės, jie visai kitaip organizuoja. Tai, sakyčiau, buvo inovacijų reforma, buvo visur tarp buvusios Vyriausybės ten penkių reformų, dabartinės. Bet visur imame, tas akcentas, kad kai sutvarkysime tas institucijas, jas sukelsime į vieną vietą, Lietuva taps inovatyvi valstybė. Na kas yra nelogiška iš tikrųjų. Ta prasme, ir kažkaip niekas labai stipriai neįsigilina, į tai, ir nelabai suprato iš

galo. Nes sakau, ką pradžioje sakiau – tas trečias, trečia problema Lietuvos inovacijų, žmogiškieji, žmogiškieji ištekliai inovacijų valdymui yra labai riboti. Ir jie, ta prasme, dar neišsivystė iki galo.

J. S.: Suprantu. Tai gal tada, vat, toks jau paskutinis klausimas einant į pabaigą, tai koks tas poveikis reformos tikrasis? Vat žiūrint per tikslą didinti inovacijas? Ar ji kažką gero padarė, ar, ar gal čia daugiau blogo?

K. S.: Sakyčiau vis tiek, laikyčiausi teigiamos pozicijos, kad inovacijų reforma gera, nes... viena iš trijų problemų išsprendė. Ta prasme, reikėjo susijungti organizacijas į vieną. Ir tai yra geras sprendimas, atliktas, nes vartotojui labai sunku suvokti. Ta prasme, priemonės skirtingos, konsultavimas skirtingas. Tai viskas okay. Pilus... tačiau labai daug kas priklauso vis dėlto nuo finansavimo, ta prasme, finansavimas sumažėjo, dar. Tai tas prisideda, kad inovacijų reforma atlikta – ta prasme, sugebėjome sumažinti finansavimą. Jeigu, pvz., aš galiu pateikti inovacijų agentūra, reikia patikslinti duomenis, bet nuo savo pradžios gyvavimo, iki turbūt 3 mėn. atgal, nebuvo paskelbus nei vieno kvietimo finansuoti. Tikro kvietimo. Tai tikras, ta prasme, kur dideli pinigai skiriami milijonai, pusantro milijono. Ji neturėjo tų kvietimų tiesiogiai. LVPA senus užbaiginėjo. Nėra buvę Lietuvoje per visą laikotarpį, kad neskiriame, niekam finansavimo, biudžetinio finansavimo neatsirado. Visuomet sakė, Europos Komisijos, taip pat ekspertai, kad didžiausia problema Lietuvos – priklausomybė nuo Europos Sąjungos finansavimo. Tai finansavimas ne, ne, nepagerėjo. Juk žmogiškųjų išteklių auginimas – taip, inovacijų reforma turėjo gerą, labai plusą, nes taip pat, ką noriu užfiksuoti. Nuo pat pradžios buvo pasakyta, kad svarbiausia... kadangi žmonių kiekis ribotas, inovacijos dirbančių – neprasti žmonių. Ir žmonių neprarado, beveik. Manau, 90 proc. žmonių, sakyčiau, reikėtų paskaičiuoti iš visų organizacijų perėjo į naują organizaciją. Tai yra labai didžiulis plusas. Patiems Inovacijų agentūros kūrėjams. Tačiau naujų neatsirado. Ta prasme, kompetencijų naujų, kad jie sueitų į vieną vietą neatsirado. Reikėtų labai auginti ekspertinėse, tarptautinėse erdvėse, ir dabar Lietuvos ekspertų nėra, jokioje grupėje, ta prasme, ne tai, kad vadovaujančių – apskritai Lietuvos ekspertai nedalyvauja tarptautinėse veiklose, kur labai svarbu. Tai, va, taip, tai tik vieną gerą darbą vis dėlto atliko – tai užskaitau. Kad sujungta buvo taip, valdymas optimizuotas, mažiau vadovų, mažiau buhalterių, tačiau tie dalykai, kurie buvo sakomi, kad atsiras, tai padidės finansavimas ir žmonės galės tobulėti, augti labiau tai nepasidarė.

J. S.: Taip gerai, o gal galite išplėtoti dėl kompetencijų trūkumo, galbūt... Ar tai yra, ta prasme, kad mažai specialistų, kurie suprastų, kaip reikėtų užsiimti inovacijų vadyba, ar tai yra žmonės, kurie klaidingai supranta, ir galbūt, skirtingai supranta, kaip tai turėtų būti daroma?

K. S.: Turbūt ir tas, ir tas. Ta prasme, lietuviškame vandeny, yra inovacijų... viešosios inovacijų paramos paslaugos. Išimtis padaryta visose valstybės pagalbos schemose, kad turi būti tokie specialistai – nemokamai teikti inovacijų vadybos konsultavimo paslaugas, taip paprastu būdu. Kas yra inovacijų vadyba? Tai dažniausiai apie patikrinimą, ar tavo finansavimas... tavo idėja yra gera, ar

verta rizikuoti? Ta prasme, ypatingai pradžioje. Tai viskas *okay*. Viskas šitas yra. Susikūrė tinklas nemažas, ta prasme, žmonės dirba. Nepamirškime, kad mes Lietuvoje esame priešpaskutiniai arba trečioje nuo galo vietoje pagal tarptautinių investicijų, investicinių šaltinių įsisavinimą, nu, ne įsisavinimą, negalima taip sakyti, panaudojimą. Horizon programos, kitos programos ir kol... niekas ten nesikeičia. Ten problema tame, kad mes neturime konsultantų, viešųjų inovacijų paramos paslaugų teikėjų tarptautiniuose dalykuose. Pateiksiu paprastą pavyzdį. Man dar vadovaujant agentūrai, buvo sugalvoti tarptautinių projektų konsultantų inovacijų pusryčiai. Mes sugebėjome susirasti keturis Lietuvoje, ir melas, kad yra daugiau. Užauginame iki septynių, ta prasme, tai 7 ant visos Lietuvos, nu, ta prasme, kaip pavyzdys, graikai turi tūkstantį. Ta prasme, niekas nemoka Lietuvos... Lietuvos, atstovų įtraukti į didesnius pinigus, kur galėtume kompensuoti tą Lietuvos resursų trūkumą, kad tarptautiniuose projektuose galėtų dalyvauti, kad kitom tarptautinėm organizacijom. Net juokingai, bet pasakysiu labai tiesiai – kalbos barjeras. Net pačioje inovacijoje yra žmonių, kurie ne ypatingai gerai kalba angliškai. Tai yra labai didžiulė problema, nors neakcentuojama. Tada patirtis dalyvaujant bendrose grupėse, kompetencijos skirtingos. Tai yra iš esmės, turėti organizaciją auginti tuos tarptautinius dalykus, tarptautinius tuos ekspertus. Ir kas įdomiausia, reformos pasekoje, dabar gaunasi, kad tie tarptautiniai, visi Horizon ir kitų pinigų administratoriui perėjo į LMT. Kas iš MITA išėjo į LMT, tai išėjo žmonės, funkcijos, susijusios su tarptautiniais projektais, nes ale ten vadinasi mokslo projektai. Taip, bet, bet nepamirškime to, kad mokslas Europos, Europoj suprantamas, nu, kad... Europoj mokslą supranta plačiau negu pas mus. Pas mus suprantamas mokslas, kuris yra gal galimas daryti tik universitete. Europoje, ta prasme, mokslas yra ir įstaigų, nu, privačiuose subjektuose. Netgi pasakysiu paprastą pavyzdį, dar radikalesnį, Kanadoje mokslo agentūra finansuoja verslo projektus, dvi agentūros yra, o inovacijų agentūra finansuoja mokslo projektus. Nu, ta prasme, visai radikali... radikaliai skirtingas požiūris. Tai pas mus, kadangi tai buvo pažiūrėta matyti tiesiai: „kad va, vadinasi, mokslo programos, Horizon, kiti, tai reiškia LMT ten turi prižiūrėti“. Nors tai yra visai ydinga, nes ten kaip tik. Tarkime, kitose valstybėse – Prancūzijoje, Kipras, Kipras apskritai neturi mokslo, bet jie yra vieni iš geriausių, pagal savo skaičių paramos gavėjų. Ta prasme, mes Lietuvoje, nes dalyvauja išskirtinai universitetai. Kas dalyvauja tarptautinis projektuose? Tai Vilniaus universitetas, KTU, lazeristai kažkiek. Ir netgi įdomiausia, jeigu pažiūrėsite tai didžiausias Lietuvos paramos gavėjas kurį laiką buvo Oro navigacija, valstybinė įmonė. Ta prasme, nes tiesiog niekas nedalyvauja. Kaip kartais sakau: „net Europos Komisija kartais net už pateiktą paraišką, jeigu viena iš šitos valstybės skirs finansavimą, vien dėl to, kad reikia jiems irgi procentą. Žiūri tam tikrą, jiems svarbus tas procentas“.

J. S.: Supratau. O va tas, vat, poreikis, kad iš esmės vat, irgi kalbėjote apie mokslą, tą, verslą ir apie tai, kad tai gali būti ne taip griežtai atskirtos sritys. Tai iš esmės vienas iš reformos poveikio, kad griežčiau atsiskyrė vat tas ŠMSM, mokslo pusė ir ta labiau verslo pusė. Nes MITA buvo

išskaidyta į dvi dalis – pavyzdžiui, dalis žmonių išėjo į LMT, ir, kaip ir na, labiau taip buvo sutvarkyta tikrai verslo pusė, bet iš kitos pusės – verslo ir mokslo tas bendradarbiavimas – jis tarsi, na, na, buvo panaikinti tam tikri bendravimo formatai.

K. S.: Labai teisi, visiškai pritariu. Ir jeigu verslo, verslo dalis, jinai vis tiek, ta prasme, sukurtas, ta prasme, mechanizmai, tik... kurie tikrai duos, duos naudą. Tai mokslas, stagnuos, ta prasme, moksla... ir švietimo, mokslo ministerija, pagal savo kompetenciją, pagal savo apskritai požiūrį, jie neskirs tam niekada dėmesio, resursų ir tos iniciatyvos, kurios buvo atsiradusios, visai neblogos, tai inovacijų centrai, universitetų, nu, tikrai labai gera idėja, kuri buvo finansuojama per Ekonomikos ministeriją, įdomiausiai. Tai dabar niekas neskiria dėmesio, nors, programai Vyriausybės yra įdėtas akcentas. Kaip pavyzdys KTU inovacijų centras merdi. Jo beveik nebeliko. VU net nebeturi inovacijų centro, tai yra mokslo centras liko. VGTU nebeturi inovacijų centro, ta prasme, visos institucijos, netgi... sužlugo tiesiog. Nes tai reikalingas tam tikras dėmesys, finansavimas turbūt ir visi kiti dalykai. Tai jeigu, tarkim, grįžtant prie to, kad vis tiek universitetas turi iš trijų dalių... dabar šiuolaikinis tris dedamąsias turi turėti mokslas, studijos ir paslaugos. Tai paslaugų kaip ir visiškai nebelieka ir mes grįžtam prie to tradicinio Humbolto universiteto, devyniolikto amžiaus Vokietijos, kad vat turėsi neblogą mokslo lygį ir turėsime neblogą studijų lygį, gal, ateity. Bet va kaip bendradarbiavimas su verslu jisai menksta. Ir tie rodikliai, kurie lyg tai galėtų pakelti..., sako: „statistika, ne tokia bloga“, bet kaip statistika ne tokia bloga? Biotechnologai ir lazeristai pakelia. Ir ten nesuprasi kurioje vietoje, ta prasme, ten dažnai sunku atskirti, kur, žinai, kur lazeristai... tas pats žmogus sėdi ir lazeristų kompanijoje, tas pats, tas pats žmogus sėdi ir lazerių institute. Tai, ta prasme, ten tas santykis taip toks geras, bet toks mažas.

J. S.: Supratau tai iš tikrųjų, aš kaip ir klausimų neturiu. Tai nebent jūs norėtumėte kažką refleksiją paskutinę dėl inovacijų reformos sėkmes suformuluoti, galėtume ir užbaigti interviu.

K. S.: Taip. Tiesiog ta refleksija tokia, kad reforma vis dėlto buvo būtina. Ją reikia atlikti, bet... vis dėlto neišspręstos tos bėdos, lemiamos, kad ne visos institucijose buvo apjungtos, kurios turėjo būti apjungtos. Antras dalykas, apjungiant institucijas neišspręstas finansavimo klausimas. Tai tas yra labai svarbu man atrodo. Inovacijos yra labai imlios pinigams, ta prasme, tiesiog reikia pinigų, tiesiog. Labai daug pinigų, na, nelabai daug, bet daugiau negu dabar, nes dabar labai mažai skiriame.

Interviu su J. Vasiliausku transkripcija

Jurgis Vasiliauskas, užėmęs skirtingas pareigas Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje, dalyvavęs reformos procese. Interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

J. S.: Gerai, tada gal iškart prie klausimų? Pirmas toks klausimas kontekstui suprasti. Kada jūs pradėjote dirbti su Lietuvos inovacijų politika ir kada susidūrėte su ja?

J. V.: Tai šiaip tai aš ministerijoje pradėjau dirbti, man atrodo, 2017-ais metais. Penkis metus dirbu, jo, prieš tai dirbau PPMI su irgi, su mokslu ir inovacijomis, bet mes daugiau į europinį kontekstą ėjome.

J. S.: Gerai, tad jūsų tuometiniu požiūriu tai reiškia 16-ti – 17-ti metais, kokios buvo pagrindinės problemos Lietuvos inovacijų politikoje?

J. V.: Tuo metu tai... nu, realiai, niekas labai taip kardinaliai nepasikeitė. Šiaip buvo dalykas, kad yra... nu ir, ir ką sako, sakė, ir tarptautinės organizacijos visokių rekomendacijų gaudavome, kad daug labai agentūrų, platus agentūrų tinklas, politikos įgyvendinimo tam lygmenyje. Tada, kad iš mokslo, mūsų pusės, iš mūsų ministerijos pusės, iš šito segmento, tai visą laiką problema buvo dėl finansavimo mažo MTEP. Ir iš to kylančios problemos yra, kad, nu, šiaip sistema patiria didelį spaudimą, kad, va, jūs tarsitės nerodot rezultatų, bet kartu niekas nenori finansuoti mokslo. Ir taip yra ir europiniu lygmeniu, panašiai, kad, nu, kad investuoti į mokslą ir inovacijas, vis tiek mokslą suprantame kaip inovacijų tokią kertinę dedamąją, kad be mokslo, nebus to proveržio, inovacijų. Aišku, yra inovacijų įvairių, šiuo metu, bet tą didžiausią pridėtinę vertę duodančios inovacijos yra šios. Tam, tam reikalingi pakankamai nemaži pinigai. Didelės investicijos, jos rizikingos yra. Jos gali baigtis ir niekuo. Kas, nu, vis tiek moksle yra rezultatas taip, bet, bet nėra produkto, kurį gali parduoti ir paskui gauti pelną iš to. Tai va, tai... O valstybės mastu tai tokios problemos kaip, banaliai pasakysiu, kaip pensijos arba socialiniai reikalai, tai jos jau dabar tave spaudžia ir smaugia. Tai tada patogiau, nu, turint ribotą pinigų kiekį, galvoti apie trumpo laiko problemas, ir kirpti nuo ilgo laiko proveržio galimybes. Nes tu nesi garantuotas, kad, kad būtinai pasiseks. Tai va, tai šitas dalykas. Ir, ir, ir jo. Vis tiek einu prie tos inovacijų sistemos, tai, tai atrodo, kad pagrindinė problema yra, kad mes turime labai mažą, mokslui imlaus verslo sektorių. Jisai yra, nu, istoriškai taip susiformavę, kad turime lazerių sektorių, biotechnologijos kur, kur ir Fermentas, paskui perpirktas *TermoFišeriu*, ir jau tenai viskas išsivystė, ir *spinoffai* kuriasi ir atžalinės įmonės. Ir viskas gerai veikia, ir statistiškai galima pasižiūrėti, kad verslo investicijos į MTEP yra Lietuvoje ir palyginus su Europos Sąjungos vidurkiais, ir tuomet, buvo labai mažos, tris–keturis kartus mažesnės negu kad Europos Sąjungos vidurkis. Dabar pastaraisiais metais truputį pagerėjo, atrodo, kad verslas jau daugiau investuoja pavyko pramušti tai. Bet, bet nu tai išvada, kad labai mažas mokslui imlaus verslo sektorius. Bet, bet jisai pakankamai tampriai bendradarbiauja su mokslo ir studijų institucijomis. Ten irgi galima per finansavimą pasižiūrėti, kad didelis procentas verslo investicijų eina per viešąjį sektorių. Na ir natūralu, nes tokia genezė yra, kad tos įmonės kuriasi iš mokslinių tyrimų institutų ir *spinoffų*, ir paskui išsivysto laikui bėgant. Tai tie ryšiai tamprūs pakankamai. Tai va, toksai galbūt.

J. S. Vat, šis požiūris, kurį jūs pristatėte, ar jis buvo vyravęs, arba galbūt buvo kažkokios ekspertų grupės arba kažkokios institucijos, kurios turėjo kitokį požiūrį į problemas?

J. V.: Nu, jisai yra viena iš dëlionës pusių. Aš taip, gal sakyčiau. Ministerijoje tai taip, tikrai taip, ir aš buvau vienas iš tų, kur, nu, kur, kur irgi prisidėjau prie šitų ir argumentų paieškojimo ir stiprinimo. Nes duomenys, tiesiog tai rodo. Ir taip kita vertus, yra gal toksai, tam tikras... Nu, kadangi sritis, pati mokslo ir inovacijų yra truputi pasidalinta tarp Švietimo mokslo, tuomet, dabar Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, ir, ir tada Ūkio ministerijos dabar Ekonomikos ir inovacijų ministerijos. Tai kadangi yra du elementai, kurie tampriai susiję, tai kai kada yra toksai, nu, turbūt natūralus kažkiek noras sakyti, kad problemos yra jų srityje, na taip tokį punktyrą dedant ir atskiriant, o nuopelnai yra mūsų srityje. Kitą vertus, inovacijų... inovacijų ta dalis vis tiek yra tokia... baigiamoji, tai, tai gal, gal kažkiek paranku sakyti, kad va, na, jeigu atvedei iki rezultato, tai jau va čia. Tu turi kuo labiau tokį apčiuopiamą rezultatą, toje inovacijų dalyje, jau turiu, tai lengviau jį parduoti visuomenei ir parodyti. Bet paskui mes sutarimą pakankamai radome, man atrodo. Ir, aišku, dar, dar skirtingas ministerijų požiūris, nu, pavyzdžiui, ką aš sakau, kad radome sutarimą, turėjome nacionalinį pažangos planą. Čia jau dvidešimti... galbūt nuo 21 iki trisdešimtų metų jisai galioja, bet kartu tą pirmą prioritetą dëliojome su Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Jūs turbūt susipažinęs?

J. S.: Taip, taip.

J. V.: Tai, va, taip, tai tenai, nu, išskyrėme tas problemas. Ir nu, ir, ir lyg ir pavyko mums įtikinti kolegas, kad tenai yra problemų su mokslui imlaus verslo sektoriumi, tai iš mūsų pusės, mūsų ministerijos, mano darbus, srityje. Tai... Tai mes, mes tą proveržį bandom daryti, kad sakydami, kad mokslo ir studijų institucijos yra kaip... Nu kaip ir mokslo ir inovacijų bastionas. Tiesiog natūraliai taip susiklostė. Irgi atsigręžiantį tai kad, kad verslas pats labai mažai investuoja į MTEPą. Tada mes per Mokslo ir studijų institucijas auginame talentus ir skatiname verslumą tyrėjų. Tyrėjų enterprenerystę, dabar madingas žodis, ir iš to skatiname, kad gimtų *spinoffai*, atžalines įmonės, ir tada jau turi perimti Ekonomikos ir inovacijų ministerija ir tas mažas atžalines įmones, paversti didesnėmis įmonėmis laikui bėgant ir taip plėsti tą sektorių. Tai va...

J. S.: O tas sutarimas atsirado 20-s tais metais, jeigu teisingai supratau?

J. V.: Nu... taip, tai yra fiksuota ir fiksuota Nacionaliniame pažangos plane. Šiaip tai, ką aš norėjau pasakyti, kad truputi skiriasi ministerijų požiūris į tikslų išsikėlimą. Nu mano nuomone. Kad aš taip sakyčiau. Gal, gal čia subjektyvu, bet, bet man atrodo, pakankamai sąžiningai, kad mes Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje tai kai rašome problemas, tai, nu, jas įsivardijam ir rodome kriterijus, kurie, nu, ir beda pirštu į tas problemas. Nu, kad va, mes, tenai, dvigubai žemiau Europos Sąjungos vidurkio, arba dar kažkas. Pavyzdžiui, doktorantų iš užsienio pas mus gerokai mažiau negu kad, kad Europos Sąjungos vidurkis. Ir tokių, visokių. Tuokart, kai, kai rengėme NPP, nacionalinis pažangos planas, Ekonomikos ir inovacijų ministerija darė tokį saugesnį variantą, kad jie rinkosi rodiklius, kurie yra palankesni jiems. Ir tenai tokio didelio pokyčio nereikia, ir tada truputi paslepia problemas. Kitą vertus, tai turbūt, nu, nereiškia, kad jų nenorima spręsti. Bet, bet tu neafišuoja ir tada

komunikacijos prasme yra visai kitoks žaidimas, ir, kitą vertus, turi atsitraukimo galimybę. Gali besti į tuos rodiklius, kur jie tenai įrašyti, o tokių aštrių rodiklių nėra įrašyta.

J. S.: Aš gal tada norėčiau, vat, pasigilinti į, vat, institucijų santykį, ne tik galbūt ekonomikos, inovacijų ministerijos, taip pat MITA, LVPA, Mokslų, technologinių ir inovacijų tarybos. Kokie buvo santykiai tų institucijų, vat, tuomet, na, Jūs 17-ais metais prisijungėte, tai gal septynioliktais metais ir, ir kažkokia tendencija iki dabar.

J. V.: Tai nuo agentūrų gal galiu pradėti. Tai agentūrų lygmenyje, sakau, buvo tas dalykas, kad problema, kurią įvardijo ir tarptautinės organizacijos buvo tai, kad labai daug agentūrų, tiesiog labai platus tinklas. Ir LVPA ir MITA... LMT, nu, mūsų, mokslo pusėje, sakykime taip. MITA toksai dalims atvejis, bendras. Tada „Investuok Lietuvoje“ kažką daro, „Versli Lietuva“, LIC dar buvo, Lietuvos inovacijų centras. Tai va, tai jų tiesiog labai daug ir įvairių, tada gaunasi, kad nėra tokio kaip vieno langelio. Kas dabar man atrodo truputi prasisprendė. Aišku, tame ir liko dar problema. Nu, ir klausimas, ar geriausiu variantu prasisprendė. Bet, bent jau žingsnis į priekį yra. Nes, galbūt buvo galima eiti dar ir tuo keliu, kad, nu, vis tiek buvo bendra agentūra MITA, kur buvo ir ŠMSM, ir EIM. Gal buvo galima ją stiprinti, bet nu čia tiesiog yra alternatyvų klausimus. Tai, nu, turbūt reikia tiesiog... toksai bandymų ir klaidų metodas. Galiausiai su Inovacijų agentūra nepavyko, turbūt, nu, pro... prašviesinti tą tankumyną agentūrų iš verslo pusės. Iš mokslo pusės turbūt dar likęs klausimas dėl LMT, nes ką pavyko padaryti, na čia, turbūt iš dalies liečia inovacijų reformą, čia mes platesnį kontekstą mes lėčiam, tai labai svarbus yra žingsnis, kad LMT tapo pavaldė nebe, nebe Seimui, o Vyriausybei. Mano supratimu, čia yra tarpinis žingsnis... nes šiaip natūralu, kad yra ministerijos, jos turi savo politikai... kaip politiką formuojančios institucijos ir tada yra politiką įgyvendinančios institucijos ir agentūros. Tai va, o kokia buvo prieš tai sistema su Seimui pavaldžia LMT – tai tokia, nu, niekur pasaulyje taip nėra. Tai labai, labai keistas modelis ir daug problemų įveliantis tai, mes iš to einame dabar. Lyg ir geryn viskas, jo. Tada MTI taryba, Jūs klausėte, tai ji yra po... aš dabar galvoju kaip anksčiau buvo, man atrodo, kad irgi buvo premjerė, kad premjerė pirmininkauja, kanceliarija, turbūt ir STRATA aptarnauja. Ir buvo labai daug žmonių, labai daug ministrų, jos sudėtyje, kurie kai kada gal tik truputi prisideda prie inovacijų ir mokslo politikos. Buvo vienas turbūt iš tokių, irgi pakankamai ryškių momentų, deklaravimo, gal prasme, kad reikia renovuoti ir reformuoti tą MTI tarybą. Tai jos dabar sudėtis pasikeitusi į mano supratimu, tokią gerokai taiklesnę. Dabar ten turbūt yra LMT pirmininkas ir valdybos vadovas, pirmininkas, o iš Inovacijų agentūros, jo, irgi yra direktorė ir, ir valdybos pirmininkas, nu, toksai, kad visuomenės įtraukties būtų. Tada yra vedančių ministerijų, tai yra ŠMSM ir EIM atstovai ir premjeras, septyni nariai turėtų būti. Bet dalykas yra tas, kad dabar Seime, jeigu, jeigu ateities komiteto posėdžius pasižiūrėtumėt, tai dabar tie patys žmonės, nes tą, tą inovacijų reformą vedė Gintaras Vilda, EIM viceministras. Tai dabar tie patys žmonės, kurie dievagojosi, kad reformuosime ir bus viskas labai gerai. Tai dabar sako, kad vėl reikia reformuoti tą

MTI tarybą. Ji tiesiog šitam lauke, galbūt... nu gal neturi tokios labai apibrėžtos rolės. Kita vertus, yra ir tas argumentas, ir, ir dabar taip projektuojame, kad... ir ką kanceliarija sako, bet tiesiog nėra tokių labai aštrių klausimų, kur reiktų tokio arbitro. Ir tas teisingai yra –jeigu sugebame susitarti paprastuoju būdu – tai nereikia tenai (*Pastaba – keli žodžiai praleisti, nes neįsirašė*), kad, kad tiesiog svarstyti dėl svarstymo.

J. S.: O tas susiturimas paprastuoju būdu. Va tas toks bendravimas tiesiog tarp institucijų. Jūs kaip jį galėtumėte apibūdinti? Jis buvo konstruktyvus, jis buvo darbingas?

J. V.: Tai su šita Vyriausybe dar, nu, jeigu kalbame ir apie šitą Vyriausybę, taip, tai buvo man atrodo pažangos taryba. Dabar neatsimenu kaip ji vadinasi, kur yra Abišala, Darius Misiūnas. Dar platesnis ratas žmonių iš, iš socialinių partnerių. Ta taryba yra prie, prie premjerės. Man atrodo pažangos vadinasi. Tai kai dėliojam Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planą ir paskui darbus, ministerijų, tai, tai tada su jais pakankamai daug kalbėjome, kalbėjome dėl misijų programų. Ir kur čia buvo toksai truputi ginčas dėl atsakomybių ir pasidalijimo. Kas ką daro, kieno čia idėja. Tai šiaip bendrai santykis skirtingais lygmenimis, man atrodo, kad yra truputi skirtingų darbų lygmenyje, gal taip reiktų pasakyti, pavyzdžiui, su kokia nors sumania specializacija – tai viskas tvarkoje ir puikiai veikia mano supratimu. Kita vertus, tais pačiais žmonėms dirbant kituose lygmenyse, būna įvairių dalykų. Ir man atrodo, kad problema yra pasitikėjimo klausimas ir tas pasitikėjimo klausimas, jisai kyla iš, pavyzdžiui, mes tenai darome kokį nors, jo, kadencija turbūt prasidėjo ir praeita baigėsi, ir šita prasidėjo su RRF, Naujos kartos Lietuvos planu. Tai tarsi mes buvome sutarę, ir tada, paskutinę naktį atsiranda pertvarkos ir tokie perversmai, kur jau kyla į politinį lygmenį, ir tada... Šiaip čia pakankamai įdomus aspektas, kad ir koalicijos turbūt aspektas yra, kad tada EIM kolegos tai perkelia į politinį lygmenį ir per vieną naktį nubraukia visus susitarimus. Tada tu toliau dirbi, dirbi, dirbi. Viskas kaip ir tvarkoje – čia tokia saliami taktika, truputi. Kai, kai jau laikas spaudžia jau yra prie galutinio susitarimo, kai jau būni susiderėjęs dalykus, nu, vis tiek derybose natūralu, kad kažką laimi, kažkas pralaimi. Nu ir čia gal, gal šitie žodžiai tokie laimi / pralaimi – nebūtinai jie turėtų konfrontaciją simbolizuoti, bet iš principo. Tai, tai nes šiaip bandai kažkokį geriausią rezultatą rasti turbūt. Kažkiek natūralu, kad skiriasi tas matymas, kas yra geriausias rezultatas. Nes va, kažkiek tai iš mokslo pusės švietimo, mokslo ir sporto ministerija tą bendruomenę daugiau supranta ir, ir ją atstovauja. EIM kolegos supranta verslo dalykus ir iš tos pusės daugiau veikia. Ir kas yra natūralu, ir viskas tvarkoje, tik tiek, kad tas, kur kolegiškumu pasitikėjimo dalykas, nes vis tiek mes, kaip ir vienoje komandai žaidžiame. Ir paskui gaunasi, kad tokia saliami taktika, kad veikia Vyriausybės lygmeniu tokie dalykai, jog paskutinę naktį viską perkeiti, eini į politinį lygmenį. Tada iš Vyriausybės yra malšinimas. Na čia tokia vidinė virtuvė labai. Bet malšinimas, kad: „nu, jūs, bandykime, na, nesukelti didelių bangų, suprantame, kad negražu“. Bet tada tai nėra... na, tai yra apdovanojama. Ir,

ir ta taktika nekollegiška ir mažinti pasitikėjimą jį veikia, ir nu tokia agresyvi derybų taktika. Eina, kas yra blogai visais lygmenimis.

J. S.: Gerai, o dabar vėl pereinant prie pačios reformos. Kiek jūs žinote, nu, kaip apskritai prasidėjo ta reforma. Aišku, septynioliktais metais prisijungėte tai ten jau buvo prasidėję procesai, tikriausiai, bet Jūs tikriausiai matėte, kas buvo koncepcija, kas buvo tų pokyčių lyderis, jau minėjote viceministrą Vildą.

J. V.: Jo, tai man atrodo, kad aš mačiau nuo pat pradžių. Jūs gal patikslinkite laike kaip yra. Bet, vis tiek aš atsimenu, tai buvo, nu, vis tiek ministras Virginijus, Vergilijus?

J. S.: Vergilijus.

J. V.: Vergilijus, jo? Tai va, tai jisai, na, vis tiek, kaip ministras nešė šitą vėliavą. Bet kartu už inovacijas buvo viceministras atsakingas Gintaras Vilda. Tai, kiek aš atsimenu, taip buvo tenai daugiau reformų. Buvo Švietimo, mokslo reforma, buvo inovacijų reforma, sveikatos turbūt buvo ir, ir dar tai kažkas, turbūt keturios buvo, kažkas tokio. Ir ministerijos buvo pasirengusios tokius vienlapius, skaidres – vienlapius, tokia gyvatėlė ką reikia padaryti iki kada ir kokie rezultatai. Tai ir paskui dar buvo pristatymas Martyno Mažvydo bibliotekoje. Ir tenai iki pat pabaigos, nu, kiek aš atsimenu, nebuvo jokio žinios kas yra ta inováicijų reforma. Kas joje slypi, ir tokio vienlapio nebuvo ilgai. Tada buvo Martyno Mažvydo bibliotekoje. Pristatymas ir irgi inovacijų reforma. Nu kai kiti pristatynėjo savo reformas ministrai – tai inovacijų reforma buvo pačiam gale palikta ir tik ten keliais sakiniais Sinkevičius kažką atsakė. Nieko, nieko apibrėžto. Tiesiog jie gal ir nespėjo. Nežinau. Šiaip pakankamai chaotiškas veikimas, mano supratimu, buvo. Ir paskui tai persidavė į Technologijų ir inovacijų įstatymą. Kas turbūt yra viena iš kertinių ašių, kur tas įstatymas yra labai toksai... ne, ne... sunkiai paskaitomas, aš netgi sakyčiau. Ir, ir ten daug dalykų privelta. Ir yra loginių spragų ir, ir atneša problemų, ir tokiam praktiniam... jeigu jisai praktikoje veiktų visa apimtimi. Ir tokių labai rimtų problemų, kad, nu, pavyzdžiui, tenai yra... niekur kitur taip nėra, tiktai pas mus įtvirtinta įstatymu, kuris priimtas man atrodo šeštadienį, pratęsus sesiją, didele dauguma 120, man atrodo, už tą įstatymą prabalsavo, kai komitete Seimo, atsimenu... Nes mes dirbome, mes turėjome daug pastabų. Tai paskui dalyvavom ir, ir Seimo, turbūt Ekonomikos komitete buvo atsakingas už šitą klausimą Gentvilas Eugenijus. Turėjo pristatyti komitetui jį. Jisai buvo akivaizdžiai, net neskaitęs to įstatymo projekto. Paprašė Ritos Miliūtės, iš valstiečių, tuomet, paprašė, kad ji kažką pasakytų, nes tarsi jie buvo kažkas sutarę. Bet akivaizdu, kad žmogus, atsakingas už inovacijų įstatymą jo nebuvo skaitęs Ten irgi kažkaip neišsiplėtė, bet, bet atsimenu momentą iš to komiteto svarstymo, kur ir pramoninkai, Lietuvos pramoninkų konfederacija, kuri šiaip, nu, pakankamai, palaiko, ministerijos nuomonę, Ekonomikos ir inovacijų. Nes čia vis tiek buvo tokiu buldozeriu stumtas tas įstatymas. Ir, ir, ir greičio prasme, ir derybų prasme, ir, nu, ten tikrai buvo faktiškai labai blogai, ir rezultatas tai parodo. Kad jie kėlė klausimą, ką mes iš pat pradžių kėlėm, po to Lietuvos pramoninkų konfederacija irgi mus palaikė, ir

sako... ten dėl, dėl... tiesiog dėl apibrėžimų. Kas yra elementarus dalykas, nu, labai svarbus, bet pakankamai paprastas. Kad yra, dabar galvoju, ar inovacijos apibrėžimas buvo... kad jisai neatitinka EBPO Oslo vadovo apibrėžimą.

J. S.: Buvo ta diskusija dėl Oslo ir Fr...

J. V.: Ir *Frascačio*. *Frascatis* MTEP, o inovacijų tai daliai Oslo... vadovas, taip. Tai va, tai... tiesiog elementariai tu pasiimti pagrindinį srities dokumentą... kaip darantis reformą. Man atrodo, čia labai paprastas žingsnis ir suprantamas, nes tau net nereikia labiau lįsti į kitų šalių patirtį tu viename dokumente gauni tą bendrą sutarimą šalių. Nu ir tada tie apibrėžimai nesutinka. Nes, tarsi, Lietuvos kontekstas yra kažkoks kitoks. Kai mes ir inovacijų srityje velkamės ir paskos, ir turime savo kažkokį kontekstą. Ir nu, tam, sakau, komiteto posėdyje. Tai tada visi užklausė: „tai, kaip čia yra?“. Seimūnai irgi pastebėjo galų gale tą paradoksą, sako: „Kaip čia yra?“. Gintaras Vilda, viceministras, pradėjo kalbėti, kad: „nu tai čia...“, truputi teisinti ir visaip ten vartyti, kad tarsi Lietuvos kontekstas kitoks, kas yra, nu, tiesiog neįmanoma ir nelogiška. Visi pradėjo juoktis, nu, taip, vienbalsiu. Ir paskui buvo balsavimas dėl šito punkto, dėl sąvokos, tiesiog. Tai nubalsavo po tokio išstojimo iš dešimties, nu, aš galiu tiksliai neatsiminti tą skaičių, bet proporcija daugmaž tokia, kad iš dešimties 8 nubalsavo, kad tinka. Man atrodo tiesiog nerimta ir neprofesionalu, kad vien, kad neskaitai įstatymų prieš priimant, antrą, matai akivaizdų broką ir negauni paaiškinimų dėl to broko – ir viskas gerai. Tai čia atrodo, kad toksai politinis darbas buvo ir visa ta reforma to... Nu, vis tiek Sinkevičius, pakankamai valstiečių buvo veidas. Inovacijų reforma, vis tiek tau... Jeigu sakai, kad inovacijų reforma yra, tai tau reikia ją įgyvendinti. Ir tas, kad 120 žmonių nubalsavo už, šeštadienį, paskutinę sesijos dieną, tai irgi parodo politinių tokį suinteresuotumą, žinant, kad tas įstatymas, tiesiog, literatūrine prasme jisai prastas. Bet kartu, ko dar nepaminėjau ir kas trukdė, esminis momentas, jisai atskiria eksperimentinę plėtrą nuo mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, nu, tos, MTEP – tai čia ir turbūt didžiausias dalykas.

J. S.: O galėtumėte išplėtoti mintį, kodėl Jūs manote, kad čia didžiausias dalykas?

J. V.: Jo, nu nes. Atsiprašau. Jeigu vadovaujamės tais popieriniais dokumentais ir... tuoj atsiprašau. Tai jeigu vadovaujamės pagrindiniais dokumentais – *Frascati* vadovu MTEP ir Oslo vadovu inovacijoms ir šiaip pasauline praktika. Nu, niekur nėra taip, kad MTEP ciklas yra išskirtas... eksperimentinė plėtra yra atskirta nuo.... Truputi atsiprašysi (*Pastaba – respondentas kelioms minutėms atsijungia dėl sveikatos būsenos*).

J. V.: Grįžtant prie eksperimentinės plėtros atskirimo, taip, tai, tai, tai, tai, tai, tai... Tiesiog tai viskam prieštarauja. Nėra jokių argumentų tam veiksmui padaryti. Nes, nu, ir ką sako mokslininkai, kad... Nu, iš tokio teorinio taško ir iš praktinio taško, ką jau patys tyrėjai, dirbantys toje srityje sako, kad vis tiek tas MTEP procesas yra pakankamai ciklinis, toksai. Tu kažką taip pasidarai tuose žemiausiuose technologinės parengties lygiuose... atsiprašau, ir tada eini aukšty, bet natūralu, bet kadangi šiaip moksle yra pakankamai daug neapibrėžtumo, taip kad tau gali reikėti patikrinti kažkokius

dalykus dar ir grįžti atgal į tą visą procesą, į ciklą. Taip, tu keliauji tuo, nuo pirmo TPL iki devinto TPL. Viena vertus, kaip ir tiesė, kita vertus, yra ir cikliškumo dalykas. Nu, kad kartas nuo karto grįžti, gal pasitikrinti, tada papildai, tada ten tas tavo keliavimas kažkiek pakeičia trajektoriją, bet vystai tą produktą. Na ir ta visa bendra logika MTEPo principai naujumo, atkuriamumą ir t. t. Ten bent penki turbūt yra tie pagrindiniai. Tai, nu, jie galioja ir fundamentiniams moksliniams tyrimams, ir taikomiesiems moksliniams tyrimams, ir eksperimentinei plėtrai. Labiau kas yra keista, ir... ir šiaip pakankamai stebina, kad dažnai kolegos iš, iš verslo pusės, taip iš Ekonomikos ir inovacijų ministerijos pusės net ir sąvokų lygmenyje bando sakyti, kad, nu, sąvoka yra moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, taip? Ir tada, tarsi, tas... nu, ir pakankamai savo užrašymo forma – tokia įdomi sąvoka, nes yra jungti... tarsi jungtinė. Taip, tarsi bandoma atskirti, kad moksliniai tyrimai yra vienas elementas, eksperimentinė plėtra yra kitas elementas, bet taip nėra. Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, MTEP, slypi joje trys tie dalykai. Nu tokie etapai – fundamentiniai, taikomieji, eksperimentinė. Ir nėra tiesiog moksliniai tyrimai, mokslinius tyrimus daugiau naudoja kaip sinonimą visam MTEP apibrėžti. Tai va, tai neišaina taip atkirsti tiesiog, nes eksperimentinė plėtra yra to paties, to paties lizdo paukštis. Ir, pavyzdžiui, įstatyme dabar Technologijų ir inovacijų, tai na, jeigu neklystu, čia truputi keitėsi. Mes ten teikėme pakankamai nemažai pastabų. Bet... dabar neatsimenu kaip dabar galutiniame variante, bet buvo taip kad eksperimentinė plėtra, tarsi... nu, eksperimentinė plėtra ir inovacijos pagal tuos pačius principus veikia. Bet taip nėra. Tiesiog taip nėra niekur pasaulyje. Ir tada, tu savo reformą grindi kažkokiu, nu, neaišku iš kur susigalvotu... susigalvota idėja, kad eksperimentinę plėtrą, tu atkirsi nuo fundamentinių ir taikomųjų tyrimų ir lyg kažkaip išspręsi problemas. Bet problemos tai yra ne tokios. Tu tiesiog sukuri daugiau problemų.

J. S.: O galbūt trumpai galite pasakyti, kokia yra praktinė pasekmė to, kad įstatyme eksperimentinė plėtra yra atskirta nuo mokslinių tyrimų?

J. V.: Tai... praktiniai... dabar yra paliktas tas kabliukas. Šiaip tai tas įstatymas pilna apimtimi tiesiog neveikia dabar. Bet šiaip tai turėtų turbūt būti, kad... Nu ir paskui derybose mes išsikovojome, ir per, per kelis metus turbūt, ir ten pakankamai per tokius aštrius susikirtimus visur įrašėme, kad mūsų ministerija, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, atsakinga už visą MTEP mokslo ir studijų institucijose. Tai tas kelias yra tinkamas. Mes nuo pat pradžių sakėm, kad sutinkame, kad Ekonomikos ir inovacijų ministerija, jie turi kompetencijos ir būti labai gerai, kad jie skirtų dėmesio mokslui imlaus verslo sektoriui. Na, už verslą būtų atsakingi. Tai va, tai mes, bet ne už eksperimentinę plėtrą versle, už visą MTEPą, nepažeidžiant sistemos, sistemos veikimo pagrindų ir principų, kaip yra sutarta visame pasaulyje. O praktiniame lygmenyje tai... be tokių saugiklių tai galėjo virsti tuo, kad, pavyzdžiui, mokslo ir studijų institucijos, universitetai, mokslinių tyrimų institutai, kolegijos - jos gauna, gauna bazinį MTEP finansavimą, taip? Tai tarsi dabar už fundamentinius taikomuosius mokslinius tyrimus ir taikomuosius mokslinius tyrimus turėtų gauti vieną... vieną kažkokią dalį iš

Švietimo ir mokslo ir sporto ministerijos pagal kažkokius vienus kriterijus, o tada už eksperimentinę plėtrą tarsi iš Ekonomikos ir inovacijų ministerijos. Nes jie juk atsakingi. Nes tarsi eksperimentinė plėtra yra visai skirtinga, skirtinga sritis yra, nors... pagal įstatymą. Nors pagal pasaulinę praktiką tie TPL yra pakankamai susitarimo reikalas. Nu, ar tu tą eksperimentinę plėtrą... nu ir ten truputi šalis varijuoja dėl... dėl palankesnio finansavimo intensyvumo. Kartais eksperimentinę matuoja nuo penkto, kartais nuo šešto, nu, taip, atsižvelgiant. Na va taip.

J. S.: Gerai, o vat reformos įgyvendinimo metu kokie buvo tie bendradarbiavimo formatai ir santykiais tarp suinteresuotų pusių. Jūs jau paminėjot, kad buvo aštrios diskusijos dėl vat eksperimentinės plėtros, ten tikriausiai egzistavo darbo grupės... na, ne tikriausiai, o egzistavo. Kai jūs galėtumėte apibūdinti tuos santykius ten?

J. V.: Taip, tai čia praeitos Vyriausybės kadencijoje, taip? Tai buvo sukurtos, man atrodo, bent 10 darbo grupių, kurios buvo... nežinau, tokios, vieną vertus, imlios laikui, kitą vertus, buldozeriu vedamus į priekį, trečią vertus neklausant socialinių partnerių, nei nieko nuomonės... ir toksai daugiau demagogijos šou, negu kažkas rimto. Tai toks labai niūrus procesas ir... ir toksai iš oro nuleistas, nes sakau, ta inovacijų reforma, nu paskui kažkaip rado savo kontūrus ir, pavyzdžiui, nu ir (*Pastaba – praleistas neįsirašęs žodis*), nes pirma tai ten net nelabai buvo ką pristatyti. Bet, pavyzdžiui, buvo dėl inovacijų fondo, taip, darbo grupė. Tai man atrodo, kad, va, inovacijų fondas yra geras rezultatas inovacijų reformos, sakykime, taip. Bet tam nereikėjo kurti įstatymo, kuris griaua viską ir nieko naujo, gero nesukuria. Ir, ir prieštarauja visiems... nu, pavyzdžiams. Pro jisai iš principo yra geras inovacijų fondas, gal esate kažkiek susipažinęs?

J. S.: Taip, mačiau tą įstatymą.

J. V.: Jo, kad, kad per jį būtų Europos Sąjungos lėšos, ir tada tos lėšos grįžta į fondą, ir tada ten daugėja tiesiog pinigų. Ir galime juos dar kartą, ir dar kartą, ir dar kartą, panaudoti. O šiaip, tai kontekstas jau toksai.

J. S.: O dėl pasipriešinimo, vat, reformai, pasipriešinimo ir palaikymo, nes kaip ir šiek tiek keista, nes iš vienos pusės Jūs sakėte, kad pasipriešinimo buvo daug ir ten buvo ir pykčio daug, vat, būtent darbo grupių, tarkim, lygmenyje. Bet Seime visi balsavo, na... tą reformą ir aštuonioliktais metais per balsavimą buvo priimta. Ten dauguma... ir opozicijos balsais irgi. Ir vėliau jau kai šis Seimas, kai balsavo už įstatymo pakeitimą, irgi ten... kiek... ten tikrai buvo daug balsų. Kuo Jūs tai paaiškinate?

J. V.: Tai aš dar truputi grįžtant prie darbo grupių. Tai, tai aš atsimenu vieną darbo grupę. Kur būdavo... dabar bandau prisiminti dėl ko... Dėl inovacijų agentūros gal... ar ne... gal dar dėl kažko, bet ten buvo sukviesti... Man, man atrodo, kad gal, gal net ir sąvokų lygmenyje... Dabar, dabar neatsimenu. Gaila, bet... Bet man likęs toks įspūdis, kad, nu, mes sėdime Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje... Nu, kas natūralu, nes jie veda. Ir buvo sukviesti agentūrų vadovai. Visi, kurie ir buvo

pavaldūs Ekonomikos ir inovacijų ministerijai. Ir mes tenai... man atrodo, kad irgi kalbėjome dėl eksperimentinės plėtros atskyrimo klausimo... Bet dabar galvoju kurioje toj iš darbo grupių, nes ten turbūt siauresnis klausimas. Gal, gal dėl sąvokų. Jo, buvo darbo grupė dėl sąvokų. Kai mes sakėme dėl eksperimentinės plėtros, kad reikia naudoti pasaulinius dokumentus, taip, nes jeigu viduje nesutariame, tai natūralu žiūrėkime į pasaulinius, kur, kur bendrai bendruomenė mokslo ir verslo susitaria. Tai arba į *Frascati*, tą atvejį, arba į Oslo vadovą inovacijų srities atveju. Ir tada... Tenai, nu, sakau, buvo toksai labai, labai liūdnas ponas, emocinis, ir visą kitą, bet mes sakėme tas savo mintis ir poziciją. Agentūrų vadovai, jie sėdėjo galvas nudelbę ir tiesiog... nieko neprieštaravo ir nieko, nieko nesakė. Po posėdžio prie mūsų priėjo praktiškai visi agentūrų vadovai ir sako, kad, nu, palaikė mūsų pozicija dėl sąvokų, šiuo atveju, jei gerai atsimenu. Tai truputi keista, nes žmonės dirba toje sistemoje, nežinau, ten tuo metu dirbo kokių gal dešimt metų, penkiolika, kai kurie penkis ir supranta sistemą. Ir kažkaip taip bijo kažką pasakyti, kas man atrodo, yra nesveika. Ir dabar su šita Vyriausybe, man atrodo, kad tas santykis žmogiškumo ir argumentų yra gerokai pasikeitęs. Nu ir šiaip visoje valstybės tarnyboje. Tada, toliau Jūs klausėte dėl...?

J. S.: Dėl politinio palaikymo.

J. V.: Dėl politinio puolimo. Tai tuokart man atrodo, tada sakau, kad yra dalykas tas, kad jeigu tu jau pasakai, kad bus reforma, kažkokia tai, jeigu tu nieko nepadarysi, tai...

J. S.: Bet ir opozicijos balsai buvo.

J. V.: Čia irgi argumentas. Dėl opozicijos... dabar galvojant, tai aš atsimenu tą pavyzdį iš Seimo komitetų, kur, kur Gentvilas buvo atsakingas už įstatymais, jis buvo jo neskaitęs – čia šimtą procentų aš žinau, kad buvo neskaitęs. Čia gal drąsiai pasakiau, bet taip atrodė. O tada, tada grįžtant prie... jūs klausėte šitoje kadencijoje buvo įstatymo pakeitimai. Tai čia buvo visai kitas procesus. Mes turėjome tą... sakau, dabar neatsimenu pavadinimo, bet su pažangos taryba prie ministrės derinome, tada su Vyriausybės kanceliarijos žmonėm. Daiva Žaromskytė, Rastelė, gal jūs irgi ją kalbinsite?

J. S.: Ne.

J. V.: Ne? Bet ji būtų... ji būtų vienas svarbesnių žmonių.

J. S.: Ar galėtumėte atsiųsti jos kontaktą vėliau?

J. V.: Jo, laisvai. Ji strateginių kompetencijų, man atrodo, skyriaus vedėjas. Tai va, tai tenai buvo pakankamai tokios ilgos diskusijos ir konstruktyvios. Šios kadencijos metu ir kažkokių susitarimus radome. Ir, ir kažką sutarėme tiesiog, kad kai kurios nuostatos neveikia, tai jos ir, ir neveiks. Mano supratimu, yra keista, keistas požiūris į įstatymų leidybą, nu, ir tas buvo praeitoje kadencijoje. Nu, visas šitas įstatymas man atrodo, kad jisai žiūriai nekokybiškas, tiesiog. Bet, bet tai gal čia Lietuvos problema yra bendrai, kad mes einame per įstatymus visą laiką.

J. S.: Supratau dabar, gal tada paskutinis toks klausimas, tada, jau užbaigiant. Tai bendrai jeigu paimti ta XVII Vyriausybės pradėtą inovacijų reformą, kokį jūs poveikį jos matote teigiamą arba neigiamą inovacijų politikai? Bendrai.

J. V.: Inovacijų politikai ar dar bendriau? Nes šiaip tai, ta visa... Nežinau, turbūt pasižiūrėjote ir komitetų posėdžius, švietimo mokslo komiteto posėdžius. Kai buvo priimamas tas įstatymas. Tenai buvo pakankamai supriešinta bendruomenė ir, ir mokslo, ir... ir, nu, dėl to MTEP aspekto, labiausiai. Dėl viso įstatymo reikiamybės. Nes jis turbūt kiauras ir nieko nenešantis. Bet tik... man atrodo, kad čia pakankamai svarbus dalykas, bendruomenės supriešinimas, svarbus dalykas yra, kaip buvo vykdoma ta reforma, buldozerio principu, tai nu, kolegiškumo ir pasitikėjimo klausimas tarp ministerijų. Argumentų klausimas, kiek veikia argumentai ir sistemos, tikėjimo sistemos, klausimas. Žmogiškame lygmenyje. Trečias. Tada Technologijų ir inovacijų įstatymas kaip po toks jisai vis dar ir akivaizdu, kad ir šios kadencijos metu turėjome pakankamai intensyvias diskusijas ir derybas. Tai jisai užprogramavo daugiau problemų čia ir yra pasekmė. Tada, geras dalykas, yra inovacijų fondas – tikrai geras. Tai turbūt ir inovacijų reformos Horizon kryptyje. Ir su Inovacijų agentūra pajudėjo dalykai. Klausimas, sakau, yra įvairių nuomonių, vėl gal su MITA būtų kažkaip geriau pavyko. Gal kai kada geriau, kai kada blogiau, bet, bet išjudėjo Inovacijų agentūra. Jo.

J. S.: Supratau.

J. V.: Ir, ir svarbu, kad dabar agentūrų lygmenyje tarsi yra tas vienas langelis verslui.

J. S.: Tai aš, kaip suprantu, iš, iš to, ką jūs pasakėte, kad pats reformos procesas, toks, koks jis buvo, jis padarė šiaip neigiamą įtaką, nu, ir tam tikriems priimtiems, padarytiems darbams. Tai yra, pavyzdžiui, įstatymų kokybei, bet ir bendruomenių ir institucijų bendradarbiavimui. Neigiamą įtaką padarė.

J. V.: Jo, manau, taip. Na, aišku, tu... paskui yra kiti dalykai, dėl kurių tariasi ir tada matai, ar tas *paternas* veikimo modelis veikia toliau, ar ne? Kai kada atrodo, kad veikia tai tas truputi liūdna, bet... bet dar truputi grįžtant. Tai aš, aš nežinau, ar tas įstatymas... Jūs sakėte, kad reformos priėmimo procesas lėmė įstatymo, ir įstatymo kokybę...

J. S.: Na, šiuo atveju įstatymo priėmimas yra dalis reformos proceso.

J. V.: Na, man atrodo, kad buvo galima nu kažką geriau už to išspausti bendradarbiaujant ir tam buvo galimybės. Tiesiog...

J. S.: Nebuvo, iš reformos lyderio, aš, kaip suprantu, tam noro bent kažkaip bendradarbiauti labai ir keisti poziciją.

J. V.: Man atrodo, kad yra keista daryti reformą, kurioje tu neturi argumentų. Jeigu tavo problemos... problemų sprendimus, neturi sąsajų su iškelta problema. Čia yra keista. Jeigu, jeigu tu nesivadovauji jokia patirtimi kitų šalių, tarptautine praktika, čia yra keista. Ir tada tikėtis, kad bus kažkoks tai proveržis... Man atrodo nerealu. Ir, ir tada truputi keista yra, kad sistema numeta su

įstatymu priėmimu... Komitetai, balsavimai. Pats įstatymas kaip, kaip, kaip rašinys, nu, kad jie tiesiog menkai kokybiški. Ir kai kada skaitai vieną punktą, atrodo, kad jis sako vieną dalyką, kitas punktas prieštarauja tam punktui. Jis vidiniai prieštaringas yra. Ir, ir, čia gal ir pasekmė to, kad Inovacijų reforma... Na, buvo anksčiau pasakyta, kas bus inovacijų reforma, nei kad sugalvota kokia jinai bus.

J. S.: Supratau, gerai, tai tuomet iš esmės jau visus klausimus atsakėme, tik užtrukome laike. Tai tuomet norėčiau padėkoti ir palinkėti geros dienos.

(Pastaba – respondentas iš karto po interviu el. laišku atsiuntė iškilusių mintį, ji yra pateikiama toliau)

J. V.: Dar pagalvojau, kad ne pridėjau vieno aspekto atsakydamas į klausimą dėl palaikymo Seime – tiesiog inovacijų srities, painios, su savo terminais ir specifika, nelabai kas supranta (šalia to, kad ji toli, priimtas sprendimas duos rezultata tik po kurio laiko, tad saugu balsuoti ir to, kad turint minty didelę LT priimamų įstatymų masę ir TII priėmimo proceso spartą mažai kas turbūt nuoširdžiai gilinosi („Gentvilo atvejis“)).

Interviu su A. Pautieniu–Želviu transkripcija

Aurimas Pautienius–Želvys, buvęs LVPA direktorius. Interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 2 d.

J. S.: Gerai, tai, pirmiausiai norėčiau pradėti nuo tokio kontekstinio klausimo: kada jūs pradėjote dirbti arba susidūrėte su Lietuvos inovacijų politika?

A. P–Ž.: A... Čia mano patirtis tokia įvairialypė. Reiškia... aš taip tai tiesiogiai nuo du tūkstančiai, dabar galvoju, nuo 18-ų metų iki 21-ų pabaigos. Buvau Lietuvos verslo paramos agentūros direktorius, Lietuvos verslo paramos agentūra, kuri įgyvendina... projektus tam tikruose prioritetinėse srityse. Tuo metu taip buvo. Dabar Inovacijų agentūros dalimi yra LVPA, tai kaip ir Ekonomikos ministerijos pagrindinė agentūra. Ta, kietoji. Vat, prieš tai dar esu buvęs epizodiškai, tokioje keistoje gal pozicijoje, buvau kultūros ministrės patarėju, nepilnus metus. Bet ten daugiau aš... daugiau strateginiais arba pokyčių klausimais... nors buvau ten politinės komandos dalim, bet daugiau toks kaip... Vienintelis turintis administracinio darbo patirtį, taip vadinkime. O prieš tai aš... toks tarpas buvo su viešuoju sektoriumi, nuo kokių 2009, 10 metų. Aš devintais – dešimtais metais nusprendžiau vieš... dirbau Švietimo, mokslo ministerijoje esu ES investicijomis ir jų planavimu. Va ir, anot tokių... ministerijoje gal dirbau, mokslo sistemoje 2000-ųjų metų dirbau vienaip ar kitaip su švietimo ir mokslo srityje. Devyni metai taip patirties, Švietimo, mokslo srityje, viešajame sektoriuje, ministerijų lygmenyje. Po to... po to aš po vadybos... vadovų studijų ISM aš grynai susikoncentravau į projektų, procesų valdymą. Tai dirbau su ISM... programos vadovas, dviejų programų vadovas, mane domino daugiau tik tie dalykai. Aš dariau pertrauką viešajame sektoriuje gal, netgi sakyčiau, kokių šešių–septynių metų. Tai va. Sąsają su inovacijomis tai... net nuo tų, senesnių, laikų buvo tam tikra prasme. Nes... inovacijos investicijose visą laik buvo toks klausimas... tik aš atsimenu tuos gerus

laikus... gerus kabutėse... reiškia... švietimo sistemoje kai dirbau, tai inovacijos buvo suprantamos investicijose Europos Sąjungos, kad ne daugiau kaip penki procentai turi būti inovacijoms. Tokie laikai buvo dar prieš penkiolika metų. Tai čia tokia visiškai kraštinis, o tiesiogiai su inovacijų politika tiesiogine prasme turbūt daugiausia... aš... gal vadinkime kaip LVPA direktorius, taip aš... Nes aš kartu buvau ir stebėsenos komiteto, investicijų valdymo komiteto narys. Tai mačiau, kokie yra prioritetai investicijų eina. Ir taip pat Ekonomikos ministerija mane būdavo įtraukus į diskusiją su Švietimo ministerija... Na, tokiose specifinėse, turinio diskusijose, terminų banką, toksai buvo kuriamas, inovacijų. Tai kai dirbau LVPA direktoriumi, tokia sąsaja buvo. Dėl to, kad... nu, grynai mokslinių kaip eksperimentinės plėtros politiką, nes ją įgyvendinome per verslo projektus. Tai vadinasi, visų vertinimų. O vėliau, pabaigoje, buvau į EBPO studiją, analizę įtrauktas. Tačiau, nu, Skvernelio Vyriausybės, nu pabaigoje čia buvau, bet pasibaigė šioje Vyriausybėje. Nu jos pradžioje. Ten per dvi Vyriausybes tie pratimai įvyko. O, dabar galvoju, kas čia dar. Nu tai su MTEPI tematika (*Pastaba – keli žodžiai praleisti, nes neįsirašė*) kaip atsiranda, kokie tarptautiniai standartai. Kadangi aš iš projektų srities, man visą laiką buvo įdomu kaip greitai padaryti, arba kaip gerai padaryti. Tai aš iš kelių perspektyvų – ir iš tarptautinių standartų, iš EBPO organizacijos, iš politikos, lietuviško, strateginių dokumentų ir taip pat iš vat savo profesinės.

J. S.: Supratau, supratau. Tuo metu, apie šešioliktus metus, kai, kai atėjo Skvernelio Vyriausybė. O kokias jūs matėte pagrindines Lietuvos inovacijos politikos problemas?

A. P–Ž.: Geras klausimas. Tuo metu aš... kai tik Vyriausybė prasidėjo, tai aš daugiau dirbau su strateginiais dalykais, vat, kultūros srityje ir švie... nu, sąsaja su švietimu. Tai ten tos inovacijos tai siaurai. Bet... kadangi ministrė buvo tokių platesnių pažiūrų, tai mes bendraudavome su visais ministrais. Bet tai, ką jau aš žinojau anksčiau, kad, pavyzdžiui, man pasirodė, kad inovacijų politikoje... man iš seniau tas klausimas buvo kilęs. Reiškia, kai mes kalbame apie inovacijas, tai mane visą laiką domino... kadangi aš toks socialinių, humanitarinių mokslų... juos baigęs. O kas bus, su dizainu politika? Dizainas ne, kaip mados, bet dizainas kaip inovacijų kūrimo mechanizmas, ar panašiai. Arba kas yra moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, kokių standartu vadovaujamės, Frascati ar Oslo vadovu. Ir tie dalykai nelabai buvo toje programoje. Kaip sakyti? Vyriausybės strategija buvo gera 17 metų... XVII Vyriausybės ir detali. Dabar ar inovacijų politikos požiūriu. Kas ten buvo konkrečiai parašyta... man sunku dabar atminti. Bet aš manau, kad kai kurių akcentų, kurių nebuvo anksčiau, buvo jie įdėti. Tikrai... Gal taip sakykime – kas šitoje Vyriausybėje buvo įdomu... kad joje... nu, tiesą pasakant, ir tuo jis pažymėjo, kad situacija iš ankstesnių laikų buvo gana sudėtinga. Ir... joje dirbo gana įvairūs žmonės. Ir iš ankstesnių laikų kai kurie veikėjai, kurie, na, efektyvesni, ir, ir žmonės kurie tokie pagal profilį, technokratai, ar kaip pavadinus, kurie nebuvo susieti su politikais. Ar panašiai. Tai buvo įdomu pažiūrėti, koks rezultatas. Dabar apie pačią Vyriausybės programą sunku pasakyti. Kas buvo įrašyta. Aš tik galiu pasakyti kultūros tematikoje, kadangi teko tą programą

tvarkyti, galiu pasakyti, kad, kad ji buvo gana detali, ir iš esmės, ten tiek plati, kad netgi nebuvo net reali. Jeigu taip atvirai. Bet ji buvo ambicinga, tiesiog. Ambicijų būta, šioje programoje, negali sakyti. Tiktais klausimas... ir ten juk pirmą kartą buvo bandyta pakeisti strateginio planavimo tą logiką. Plius, čia dvi Vyriausybės, ši, dabartinė ir prieš tai buvusi Vyriausybė jau pakeitė kaip Vyriausybės programa, pavadinkime, yra parašyta. Nes kokia buvo bėda, ankstesnių Vyriausybių, kad tie planai būdavo planais, tezių, tekstų rinkiniai, bet juose nebūdavo rodiklių, pakankamai. Tai čia dabar dvi Vyriausybės, kurios iš esmės toj srity... Skvernelio Vyriausybė, iš esmės gal, gal, pradėjo tuos darbus, dabar tęsia, iš esmės, tik dar giliau. Tai manyčiau, kad... jeigu taip pasižiūrėjus tai efektyvesnę, bet... bet dabar taip konkrečiai, apie turinį, kas Vyriausybės programoje nepasakysiu ir inovacijų politikos.

J. S.: Gerai, apie programa gal nereikia, bet, pavyzdžiui, kai 18-tais metais jūs tapote LVPA direktoriumi, kokias problemas jūs pamatėte? Kas būtent liečia inovacijų politika? Galbūt kokios problemos buvo LVPA tuo metu?

A. P-Ž.: Na, taip, vadinkime, LVPA, kaip organizacija iš esmės yra ekonomikos, inovacijų ministerijos... tai yra, Ūkio ministerijos, prieš tai buvusios, vadinkime taip – įgyvendinančioji agentūra, pavadinkime, kietoji agentūra, kuri atsakinga už tų struktūrinių fondų panaudojimą. Tai... mes žinjom, ir aš žinojau, kad inovacijų reformą daryti, tai yra turėti Inovacijų agentūra, jau nebuvo tos idėjos naujos. Kai man netgi teko pradėti dirbti LVPA, buvo galvojama, kad šitos kadencijos pabaigoje arba artimiausiu metu turi įvykti transformacija. Bet Vyriausybėje, toje Skvernelio Vyriausybės jau pabaigoje, paskutiniiais metais, tie klausimai apie Inovacijų agentūrą buvo kilę. Pokalbiai su viceministrais, ministrais, yra buvę. Bet turbūt nebuvo susidaryti... dėl to, kad buvo paskutiniai metai, tai pabaiga Vyriausybė. Tokiai reformai reikia ilgesnio ciklo. Daugiau laiko. O su kuo susidūriau pirmiausiai LVPA? Tai susidūriau grynai, kad LVPA buvo pagrindinė verslo... į verslo mokslinius tyrimus investuojanti organizacija, per ją bent jau praeidavo tos finansavimo schemas. Tai, kas liečia mokslinius tyrimus eksperimentinę plėtrą tai drąsiai galiu pasakyti, kad iš subsidinių agentūrų, tai pagrindinė agentūra, kuri per metus... dabar esu skaičiavęs, net gi vien tik tai biotechnologijoms, per metus... bet visą 2014–2020 m. periodą, ten dviženklė suma susiformuoja. Tai reiškia, jeigu portfelis agentūros buvo 1,3 mlrd., tai tikrai ne mažiau kaip pusė milijardo buvo mokslinių tyrimų ir eksperimentinei plėtrai finansavimas. Ir... tai reiškia aš buvau toje virtuvėje įgyvendinimo daugiau. Yra... bet aš natūraliai susidūriau su tomis planavimo problemom. Tai yra, su kuo agentūra susiduria– reikia tau įgyventi projektus, tu tiesiog vadovaujiesi tai, kas yra patvirtinta, parašyta, o ne tuo ką tu nori daryti. Tai, tai, tai praktiškai kalbant... tai agentūra kaip ir... nu taip, iš struktūrinių fondų agentūroje, jeigu istoriškai žiūrėti, turbūt didžiausią vaidmenį inovacijų politikoje, kas liečia verslą, dalyvavo, nes ji turėjo finansus. Tikrai labai buvo specifinė, specifinė tuo požiūriu, kad viskas buvo per struktūrinių fondų perspektyvą persijota. Tai yra, ta agentūra, kuri finansavo labiau jau stipresnį verslą, jos nebuvo arealas finansuoti startuolius ar panašiai. Ji daugiau dirbo su

struktūrinių fondo reikalavimus atitinkančiomis organizacijomis verslo, kurios, pavadinkime, galėtų tuos reikalavimus patempti. Bet, bet realiai dar dirbant tokį darbą, gana specifinį, prisiliesti prie prioritetų, kriterijų, prie efektyvumo, prie požiūrio. Kaip, kaip būna, kaip, kaip tą sėkmę įgyvendinti. Ir... iš esmės, realiai, be mokslinių tyrimų, LVPA darbo ir su žaliąja darbotvarke, su skatmenizavimo projektais. Tai, tos investicijos, ypatingai devynioliktais, dvidešimtais metais, kiek atmenu, buvo tokios gana didelės. Tos tematikos, per įmones, per šitą vat agentūrą, tas inovacijas galėjo finansuoti. Ne sakau, kad ten viskas yra inovacijos, nes čia tokia atvira tema, ne sakau, kad ten viskas yra inovacijos. Tikrai ne visos investicijos yra inovacijos. Tai, va, per tai aš susidūriau. Ir per ministerijos, Ekonomikos ministerijos, teisės aktus, kuriais tenka vadovautis, nes agentūra, tiesiog tokia kultūra, įgyvendino tai kas... ką ministerijos deleguotos funkcijos buvo. Tai va per tą prizmę.

J. S.: O, žiūrint į bendradarbiavimo pusę su, pavyzdžiui, MITA, su Ekonomikos, galbūt, ministerija, su ŠMSM, su Verslia Lietuva, galbūt. Su visom tom įstaigom, kurios veikė tam lauke, kurios yra dabar dalinai apjungtos į Inovacijų agentūrą. Ar tas bendradarbiavimas buvo veiksmingas, ar egzistavo kažkokie trukdžiai, ar du skirtingi požiūriai?

A. P-Ž.: Labai geras klausimas. Taip. Matote, kadangi LVPA buvo struktūrinius fondus įgyvendinanti agentūra, pagrindinė, pagrindinė, jai tokia teisė buvo dediguota tam. Tai tame tarpe ji finansavo ir didžiąją dalimi MITA projektų, ir keletą, man rodos, ir Verslios Lietuvos projektų. Kitaip sakant – gal dėl to taip ir įvyko, ta Inovacijų agentūra, formaliai, kad prie LVPA buvo prijungta, žinai, kad ji tokią teisę turėjo, ir reiškia ji projektus prižiūri, negalėjo būti kitaip, pagal Finansų ministerija. Tai... taip, MITA... aš dabar nepamenu, aš netgi turiu informacijos apie tai detaliau. Bet taip, tikrai. Didžioji dalis projektų buvo finansuojami MITA būtent per LVPA. Tai vadinasi interakcija su MITA buvo didelė. Gal taip pasakykime – dėl Verslios Lietuvos yra mažesnė sąsaja, tik per keletą projektų, kažkokias parodų, misijas, verslo, misijas, tai tokios netipinės, gal, na tipinės (*Pastaba – keletas žodžių praleista, nes neįsirašė*). Bet realiai šitos agentūros buvo arba... jeigu neb... MITA tai tikrai daugiau kaip pusė pinigų buvo projektiniai. O Verslioj Lietuvoj tiktai keletas projektų, tai vat sąsaja buvo didelė, kaip finansuojančios organizacijos. Dabar, kultūriškai, bendradarbiavimo požiūriu aš paveldėjau LVPA žmonių, darbuotojų, skeptišką požiūrį į MITA. Ne dėl to, kad MITA turi gerų idėjų arba buvo gerai sudainuota... nu, gerą, gerą pusę arba Versli Lietuva dėl savo veiklos. Bet grynai mūsų darbas buvo tikrinti tai, kas parašyta, ir tai kas vyksta realybėje projektuose. Tai kitaip sakant, kitaip sakant, kai tu įgyvendinančioji agentūra, kuri prižiūri agentūras, kurios įgyvendina kitus projektus, jos inovacijų srityje, tai LVPA šiek tiek šališkas požiūris buvo, kadangi mes žiūrėjome, ką jie nepadarė arba kokias klaidas padarė nes mūsų misija buvo juos sutikrinti, kad jie būtų... Tai mes... LVPA paskirtis, kad tokių skaidrumo problemų buvo MITA... ir, ir daug aišku tokia yra... aišku, tokia yra... taip agentūros tarpusavyje viena kitą apkalbinėdavo arba trindavo, kadangi MITA taip pat buvo struktūrinių fondų įgyvendinančioji agentūra, tiktai mažąją dalimi, bet jos veikla per projektus

finansuojama iš LVPA. Tai vadinasi natūraliai, klaidos kažkokios – žmonės, kritiškai vertindavo. Buvo pas mus įstatymas. Bet galiu pasakyti, nu, ir per pavyzdžius yra, yra, yra. Nesakau, kad MITA juos sugalvoja, tuose projektus, bet kai kurie projektai buvo ne visai apie inovacijas, bet buvo apie pinigus tiktais. Turinio nebuvo. Buvo daug renginių, daug buvo... bet nebuvo, to vadinkime, iš projekto rezultatų nesimato, kad buvo tos inovacijos visais atvejais kuriama. Buvo kalbama, populiarinama – nesiginčiju. Bet iš LVPA perspektyvos, mes matėme daug situacijų, kur projektai buvo arba neefektyvūs, arba pritempti, truputėli. Mes čia nekalbama apie turinį, inovacijų, mes kalbame apie projektų sveikatą, apie gerą planavimą. Mes matėme, kad, toje organizacijoje... buvo tiesiog buvo bandymų ją sustiprinti. Suteikti jai įrankius. Jos tarpusavyje konkuravo, kažkuria prasme, žmogiška. Nes buvo, tokia, sakau, dvi kultūros. Vieni apie kitus šnekėjo labai keistai. Visgi, aišku, vadovų darbas užglaistyti, bandyti giliau žiūrėti. Bet kas liečia kažkokius pažeidimus, arba klaidas, vadinkime, planavimo arba įgyvendinimo – jų būta ne vieną. Kaip pavyzdys galėčiau pasakyti va labai dideli ginčai dėl iki prekybinių pirkimų schemos, kur LVPA gal buvo teisi, dėl to kad ji vadovaujasi tuo tokiu klasikiniu Europos Komisijos požiūriu, o MITA gal buvo linkusi labiau rizikuoti, o projektų kokybė kartais nukentėdavo. Tarkim, pavyzdžiui, idėjiškai, kaip ir pritari, bet, matot, problema yra kai tu įgyvendini... esi inovacijos politikos įgyvendinime, tai tie šūkiei tie... tos idėjos, jos matuojamos praktiškai. Tai nutarkime, pavyzdžiui, jausmuomačio toks projektas, gal girdėjote, kai buvo kuriame kuriami jausmuomačiai. Tai čia ne apie inovacijas, čia jau yra apie kažkiuos tai pinigų panaudojimus, ne... nu su gražia idėja, bet ne visai apie rezultata, kokybę. Apie... Tai nenoriu sakyti, kad toks vienas projektas ar pan. – tų atveju visokių buvo. Tai tos klaidos, projektų planavimo, nebūtinai tai yra MITA tiesiogiai... jų sugalvotos, bet... na, buvo tokia trintis tarp agentūrų, ir... Bet tai ne... čia ne apie tai, kad inovacijos yra blogai – inovacijos visuomet yra gerai. Tiesiog, mums inovacijos buvo suprantamos, per gerai sugalvotos, gerai pagrįstus, gerai įgyvendinamus, projektus. Tai su tuom problemom susidurdavo LVPA.

J. S.: Gerai supratau. O jeigu pažiūrėti, pavyzdžiui, į dvi ministerijas, kurios veikė šioje srityje. Ekonomikos ir inovacijų ministerija ir Švietimo ir mokslo ministerija. Aišku, Ekonomikos ir inovacijų ministerija – jai LVPA buvo pavaldė. O su Švietimo ir mokslo ministerijoje kažkoks darbas bendras vyko?

A. P-Ž.: Tiesiogiai su ministerija gal ne. Ekonomikos ministerija bendraudavo su Švietimu.. Nu kaip sakyti – pavyzdžiui, sumanios specializacijos esu buvęs komiteto, na, grupės narys. Ten vykdavo ataskaitos. Ir LVPA čia dalyvaudavo, nu, įgyvendindavo tam tikrą dalį visų veiklų per projektus. Nes reikėdavo tų suminių skaičių – kaip sekėsi, sumanią specializaciją įgyvendinti. Tai mes tiesiogiai savo ministerija švietimo nebendravome, mes tiesiog dalyvaudami bendroje... aš bent jau bendravęs, esu dirbęs šiek tiek darbo grupėse, kurias kartu dvi ministerijos valdė. Tai... ten jie neblogai sugalvodavo modelį – vienas kitą pavaduodavo. Tikrai mes susidurdavome tokiom, nu,

praktiniam klausimais. Nu, pavyzdžiui, sumanios specializacijos, ten buvo apie terminus... terminų, terminų bankas, buvo kuriamas. Inovacijų, arba, arba... arba pagal Oslo vadovą. Tai matydavome, kad tu, nesitarimų pasitaikydavo su Švietimo ministerija. Tai... bet mes subordinuoti buvome Ekonomikos ir inovacijų ministerijai... Nu, aš kadangi aš anksčiau esu dirbęs, tai aš tuos žmones pažįstu. Man, kaip ir problema, asmeniškai nebuvo problemų. Tiesiog buvo tam tikra trintis. Tą pramę, tas versliasis požiūris į inovacijas ir tas moksliškesnis požiūris į inovacijas. Tai... tiesiogiai su švietimu nedirbau, tiesiog galėdavau matyti per darbo grupes, kurios vyko Ekonomikos ministerijoje... tą bendradarbiavimo kultūrą.

J. S.: O tai ta bendradarbiavimo kultūra yra toks kaip ir susipriešinimas dėl to, kad nesutampa požiūriai, apskritai į inovacijas?

A. P-Ž.: Ne, tai matote, tos Vyriausybės viduryje kažkas tai įvyko, tam tikras pokytis. Ta prasme, kaip buvo Vyriausybėje nuspręsta, man rodos, jei neklystų, eksperimentinę plėtrą... Kadangi Švietimo ministerija buvo už viską atsakinga, ir už mokslinius tyrimus, ir eksperimentinę plėtrą, tai buvo nuspręsta tą eksperimentinę plėtrą atiduoti Ekonomikos ir inovacijų ministerijai. Tai aišku, sutikome. Mes tiktai matėme iš projekto gyvenimo, kas liečia ES paramą problemą, tam tikrą, kad nesvarbu... nu gerai, buvo atiduota Ekonomikos ministerijai. Tai čia viskas tvarkoje, ten buvo tam tikri peripetijos, arba, vadinkime, nesusikalbėjimai, ten tam politiniam lygmenyje. Ten gal ne mūsų *business* buvo. Bet realiai matėme, matėme, problemas, kurios kyla iš... iš... iš Europos Sąjungos finansavimo reguliuojamų taisyklių. Matote problema, kad, o verslo požiūriu, iš inovacijų perspektyvos žiūrint, tai kuo labiau iki eksperimentinės plėtros mes einame, tai tuo turėtų būti palengvintas administravimas ir panašiai. Bet problema yra ta, kad struktūriniai fondai geriau finansuoja, geresnį *rate*’ą... reiškia geresnį finansavimo koeficientą turi, reiškia, būtent tie projektai, kurie įgyvendina ne eksperimentinę plėtrą, o taikomuosius mokslinius tyrimus. Tai mes susidūrėme su tuo, kad... ta nacionalinė teisės bazė, apie MTEP administravimo skiriasi nuo to... nuo Europos Sąjungos politikos. Nes mintis tokia, kad pagal Europos Sąjungą kuo arčiau eksperimentinės plėtros tuo sunkiau gauti finansavimą iš Europos Sąjungos. Tiesiog *rate*’as yra mažesnis. O mes, kaip agentūra, susiduriame su realybe, kad visos įmonės bandydavo pagrįsti savo projektus kaip pasaulines inovacijas, arba Europos, tarptautinio masto. Bet realiai, realiai iš esmės matome, kad jie tiesiog ieško finansavimo su aukštesniu... aukštesniu kofinansavimo rodikliu, kas būdinga taikomiesiems tyrimams. Tai va, tokia mes problema turėjome, matėme. Ir mums tai buvo įdomu. Ir aišku, tai jie susiję buvo ir su tuo... su švietimo sistema mes susiję kaip LVPA buvome tuo, kas mes labai sandėme daug akademinių ekspertų, iš Švietimo ministerijos lauko, tai yra iš universitetų. Nes kai buvo MTEPI ar kitų projektų vertinimas, iš esmės, be išorinės ekspertizės buvo sunku įmanoma tuos reikalavimus, kurie... kurie patvirtinti įgyvendinti. Tai... mes praktinėmis problemomis užsiiminėdami, tos

inovacijų politikos įgyvendinimu, matydavome, kad teisės aktuose yra tam tikra dischormonija, arba tam tikras nesusipratimas.

J. S.: Gerai, aš suprantu, kad jūs vėliau prisijungiate prie, vadinkime, inovacijos reformų procesų, tai tikriausiai negalėsite pakomentuoti dėl to, kaip ta reforma prasidėjo 16–17 metais?

A. P–Ž.: Na, tuo metu aš dar prisidėjau... pradėjau darbą vėliau... aš žinau, kad buvo ne vienas kartas bandyta galvoti apie inovacijų reformą. Aš tikrai susidūriau, gal, vadinkime, dabar galvoju devynioliktais ar dvidešimtais metais, kai mane... mane... buvau įtrauktas į EBPO... tas diskusijas su EBPO. Mačiau analizes, konkrečias, kaip inovacijų reformą įgyvendinti, ką ji apima. Tai toli gražu nėra vien tiktai apie agentūrą. Viena, reiškias, inovacijų. Nes mes dažnai susifokusuojame, kad inovacijų agentūra yra ir reformos esminis dalykas ir daugiau nieko. Tai aš iš praktinės patirties, ar iš to ką aš mačiau iš 19–10 metų, tai galiu pasakyti, kad ne tik... praktiškai žiūrint, ne tik su tuo susiję.

J. S.: Na taip. Aš kiek žinau, buvo ir... virš arti 10 darbo grupių ministerijoje sukurta. Kur buvo nagrinėjami skirtingi klausimai, ir mokesčiai, ir... specialusis inovacijų fondas...

A. P–Ž.: Taip.

J. S.: Tai galbūt tuomet galėtumėte pasakoti, kaip va tas reformos procesas vyko jau 19–20, sakykime, metais, kai jau buvo priimtas, technologijų ir inovacijų įstatymas, ir jau... tie visi darbai buvo įpusėję? Galbūt, kaip vyko diskusijos darbo grupėse, ar tas procesas buvo sklandus?

A. P–Ž. Nu tai buvo... buvo... dabar nepamenu tiksliai laiko, bet jau Vyriausybės viduryje buvo darbo grupė, kuri analizavo visų agentūrų veikla. Buvo, buvo man rodos Smart Continent, darė tokį tyrimą, kompanija, konsultacinė, apie visų, visų agentūrų sujungimą ar panašiai... ir panašių klausimų. Ir mes bet koku atveju dalyvavome tose diskusijose. Ir mes bet koku atveju dalyvavome tose diskusijose. Ypač jeigu reikėjo duomenis pateikti. Nes, įsivaizduokite, vis tiek LVPA didelė agentūra. Daug projektų, daug informacijos, analitinės... tai man pasirodė, nu, ten, daugiau tokie strateginiai klausimai. Bet dalyvavau, kai buvau būtent analizuojama. Tiek LVPA, tiek kitos agentūros. Ir taip pat mes dar bandėme tokį pratimą daryti. Ką tikrai Vyriausybė darė. Tai yra vieno langelio principą pabandyt apmastyti. Tai yra, kaip per vieną langelį galima būtų įgyvendinti, nu, netiesiogiai, tą reformą. Palaipsniui. Vadinkime, taip, tam tikri procesai. Tai va ten dalyvavau. Be EBPO, kas čia dar buvo... Ir dar savo ruožtu, mes suprasdami, kad reforma yra reikalinga ir neišvengiama. Bandėme ruošti. Mano darbas buvo gal toks ne visai afišuotas, bet... mano darbas buvo bandyti pritaikyti, atidaryti biški LVPA akis žmonėms viduje. Mokinti dalykų ir diegti tam tikrus dalykus, kurie vis mažiau būtų panašūs į grynai tokia griežtą, struktūrinius fondus administruojančią organizaciją, kuri būtų vis labiau atvira naujovėms. Ir, ir... tiek investuojant į pačius žmones. Tai, kad... aš... tiesiog palikimas, buvo toks LVPA yra tokia kietoji agentūra, kur jie visą laiką daugiausiai jų... didžiausia misija... didelio masto operacijos su projektų finansavimo vertinimu, administravimu, konsultavimu, iš dalies. Ir krūviai dideli buvo. Tai, jiems neleis..., nu tas sunkiai

jiems leisdavo... tiems žmonėms, vadinkime. Nu jų funkcija gal buvo kita – atlikti visus darbus, greitai ir kokybiškai. MITA, pavyzdžiui, tų idėjų buvo rimtesnių, reiškia, bet tiesiog jie buvo mažesnio rango... apimties darbų agentūra, jie sau galėjo tai leisti. Ir vat tam pratime, pirmam, Smart Continent, mes darėme savianalizę, reiškia, kaip ta agentūra atrodo. Kaip jos tarpusavyje atrodo. Kiek turime sąsajų tarpusavyje, bet tokio... bendradarbiavimo – tikrai ant popieriaus sakyčiau. Nors buvo bendradarbiavimo sutartis pasirašyta, bet ji realiai neveikė, nes buvo gana susipriešinimas žmonių viduje.

J. S.: Čia bendradarbiavimo sutartis tarp ko ir ko buvo?

A. P–Ž.: Buvo MITA ir LVPA sutartis. Nu, įsivaizduokite, nors tos pačios ministerijos agentūros, bet turėjo bendradarbiavimą sutartį. Ekspertinio vertinimo srityje. Čia sakyčiau taip – darbo... darbo pobūdis panašus iš principo, bet realiai darbas skiriasi labai. Ką reikėjo padaryti. Nes LVPA ji pati teisės aktų nekurdavo, ji tiesiog įgyvendino tai, kas Ekonomikos ir inovacijų ministerijos nustatyta. Tai...

(Pastaba – respondentui paskambina, jis pakelia ragelį)

A. P–Ž.: Taip, klausai.

J. S.: Taip, tai gerai supratau. Ir dar vienas klausimas, norėčiau paklausti dėl pasipriešinimo ir palaikymo reformos iš politikų pusės. Iš politinės vadovybės. Nes ES reformos, tie įstatymai, jie buvo palaikyti Seime, didele dauguma balsų. Nors agentūrų ir ministerijų lygmenyje, to pasipriešinimo buvo daugiau.

A. P–Ž.: Na matote, niekas idėjiškai negalėjo prieštarauti. Nes visi nori pažangesnė, inovatyvios sistemos. Bet mes turėjome reikalų su tuo... jau realybę, kurioje buvo daug metų... galiu... daug metų praktikuojama. Ir suprantame, kad inovacijų reforma – tai nėra vienu metų procesas. Norint ją tobulai atlikti, reikia... iš esmės, iš esmės griauti, ir kurti nuo nulio, reiškia, tą organizaciją. Bet... kai reikia, kaip čia sakyti, važiuojančiai mašinai keisti ratus, nu, kaip formulėje, tai yra sudėtinga operacija, o struktūrinių fondų režimas... nu, sakyčiau, Skvernelio Vyriausybėje mes, mes labai turėjome didelius kiekybinius iššūkius. Kaip, ką ministerijai teko įgyvendinti. Mes darėme didelius konkursus. Mes labai... daugiausiai projektų įvertinome. Aš turiu kreives, kiek LVPA yra padariusi. Tai... darbo krūvis pats didžiausias per visą istoriją buvo. Matote kai yra labai didelis darbo krūvis, žmonės buvo... na, struktūra tokia buvo, kuri, kuri, vadinkime, kuri buvo tam ir *sudizainuota*, kad... toks didelis fabrikas, kuris padaro dideles operacijas, dideles apimties, beveik inovatyviai, bet nedarydavo didelės analizės. Ir turėjo problemų su klientais. Tam tikra prasme. Tai man vat teko taisyti problemas su klientais. Požiūrį į klientus. Didinti tos organizacijos greitį. Nes 18, 19 metai, dvidešimtais, buvo didžiausi konkursai. Buvo tiesiog va ta nepalanki aplinkybė, dėl ko tų klaidų buvo daug visokių darbinių, santykiuose... tai va tas neleido. Dėl to vidiniai žmonės, vidiniai žmonės sunkiai, ypatingai tie, kurie daug... penkis ar septynis metus dirbo tose agentūrose, turėjo skeptišką

požiūrį. Nesakau dabar Inovacijų agentūroje, dalis jų ir dirba, reiškiąs, bet iš pradžių jie labai bijodavo tokių klausimų kaip valdyba. Čia turbūt yra praeiti tokia, LVPA, nes dar ankstesniais laikais, ten kokių 14, 15 metų buvo reikalų, kai politikai domėdavosi investicijom tiesiogiai. Neskaidrumo dalykų. Dėl to jie turėjo labai didelį nusistatymą, kad, kad, nu, čia žinai, kad, kad, kad čia bus bandyta įeiti, trukdyti tą tvarką, kuri nusistovėjo. Įeiti į procesą. Na, ta neigiama patirtis ir didelis darbo krūvis neleido jiems pilnai... Tai mano darbas buvo apsaugoti, kad sistema dirbtų greitai, efektyviai ir maksimaliai, kad Europos Sąjungos lėšos nebūtų prarastos ir būtų į tikslą pataikytos. Tai, ką numatė ministerija. Aš negaliu sakyti ar ten tie teisės aktai, kurie buvo patvirtinti... Tai agentūra gi neturėjo labai didelių teisių. Pati gi agentūra neskelbdavo kvietimų. Viskas, kad buvo paklebta, viskas buvo ministerijoje ir patvirtinta. Tai mūsų darbas buvo atlikti tą kiekybinį, kartu ir kokybinį darbą, kuris užprogramuotas buvo Europos Sąjungos lėšų. Tai aš sakyčiau, tas didelis darbo krūvis, perdegimas... darė kai kurias klaidas, bet realiai darbai buvo padaryti didžiąja apimtimi... tai ne... bet tokio, kas iš principo prieš inovacijas tai nebuvo, bet realiai, bet ir suvokimo nebuvo tokio labai didelio viduje darbuotojų. Man teko įdarbinti žmones, kurie turėjo tą patirtį ir tuos klausimus spręsti tematiškiau, truputėli. neužsidarius. Nes LVPA problema buvo, jie anksčiau buvo labai uždara organizacija, bijodavo verslo, tiesioginių kontaktų, bendravimo. Nesakau – viskas turi būti skaidru ir mes gi nulinio skaidrumo... tai yra tolerancijos klausimus buvome turbūt vieninteliai įdiegę iš visų agentūrų. Tai buvo ta tokia, suprantate, kultūra, kad Europos Sąjungos lėšos, verslas – labai atsargiai. Jeigu mes juos finansuojame tai nebendruojame ir bandome atsargiai žiūrėti ir... Tai, aš dabar bandau atsiminti, dvidešimtais metais, mes sąmoningai su komanda, jau siauresne komanda važiuojome į *Business Finland* žiūrėti, kaip jie dirba. (*Pastaba – respondentas nusijuokia*). Ir iš tikrųjų pamatėme, kad, taip, mes atliekame dalį tos Inovacijų agentūros funkcijų, kietųjų, bet, bet, bet kultūra labai skiriasi to mokslo ir verslo arba viešojo sektoriaus bendradarbiavimo. Nes, sakau, vat, būdavo... Čia grynai iš struktūrinių fondų, didelės apimties investicijų. Kai, kai buvo... skeptiškai domi... nu, vat agentūrų, agentūros darbuotojų, projektų vadovų, arba vadovų kompetencijas, jeigu vertinti, vidurinės grandies, tai trūko, trūko jiems žinių apie verslą, apie inovacijas. Šiuo atveju MITA buvo pažangesnė, daug kartų. O ten su Versli Lietuva tų sąsajų praktiškai nebuvo – keli projektai. Tai... vėl dėl to, kad LVPA neturėjo tarptautinių ryšių skyriaus – iš viso. Įdomu tai, kad nebuvo leista mums jo turėt. Ne tad, kad leista, bet... Buvo mano iniciatyva sukurti, ir jau net Sinkevičiaus... kai ministru buvo Sinkevičius, buvo klausimų man iš viceministrų, ar vėliau, reiškia, kodėl Jūs nekurite tarptautinių projektų, nu, sakau: „mums, mums, nebuvo leista struktūriškai turėti jų“. Tai mes tiesiog buvome tie, kurie turėjome atlikti visą darbą, juodąjį, taip vadinkime, tai aš taip, čia jau buitškos šneku. Žinai. Nu tai va, tai, tai... realiai kalbant. Nesakau, kad kažkas tai tokio... čia grynai skirtingos funkcijos. Nes mes finansavimo ir kontrolės funkcijas turėjome. Tai vadinasi jau... o štai tema – jinai, kaip sakyti, ji protingų klausimų nekelia, ji gerai nori padaryti, efektyviai padaryti. Tai jeigu sistema blogai

sudizainuota, jau čia, turbūt, ne agentūros problema. Tiesiog ji tokiose situacijose buvo, pagal darbo grupę... Taip, žmonėms trūko tų kompetencijų. Tai teko jas biški tobulinti, ir... ne, ne biški – daug. Ir, jau pačioje pabaigoje, prieš pat mano išėjimą, siunčiau jau vadovus, siunčiau į ISM mokytis, ta prasme, kad jie nebijotų ir kad jie dar labiau domėtusi verslu ir, ir panašiai. Tai šituo požiūriu, aš dariau išlyginamąjį kursą, tam, kad tiktų vėliau, jau Inovacijų agentūrai, tų žmonių kompetencijos. Nes jų buvo labai siaura, techninė kompetencija.

J. S.: Gerai tai tada paskutinis klausimas, galbūt net ir trumpas, turint omeny, kiek jau buvo pasakyta. Tai bendrai, jeigu jūs vertintumėte inovacijų politikos reformos poveikį teigiamą ir neigiamą inovacijų politikai Lietuvoje, ką jūs galėtumėte išskirti?

A. P-Ž.: Tai teigiamas požiūris, kad mes atsiveriame, atsiveriame klausimam tokiem... kiekvien... kiekvieno verslo sėkmė yra susijusi su konkurencingumu, o jo neįmanoma įgyvendinti nebūnant tarptautiškiems. Nes mes atsiveriame su inovacijų tematika su konkurencingumo ir tautiškumo klausimams. Vadinasi mes matome ne kažkokio tai vieno finansavimo kontekste projekto... o žiūrime idėjos, verslo logikos ir kaip per verslo idėją logika gali būti sėkminga lietuviško verslo tarptautiškai ir konkurencinga tarptautiškai. Tai su inovacijų tematika šitie dalykai. Tai čia tokie kaip ir plusai. Taip, inovacijų politikos formulavimas arba... ir jos įgyvendinimas yra šiek tiek skirtingos natūros klausimai. Ir čia atskiras klausimas, kas yra parašyta, ir tai, kaip realiai vyko ir vyksta. Reiškia, gali būti... įgyvendinimas – žymiai sunkesnis klausimas. Tai, vizija, net ir LVPA mes buvome sudėję viziją, bet mums tiesiog trūko... kaip pasakyti. Mes bandėme, bandėme, bandėme pasiūlyti tai, kad būtų daugiau galvojama apie įgyvendinimą inovacijų... Ne tai kaip parašyta, kaip ten tie lozungai arba panašūs dalykai, kas yra savaimė gražu. Bet mes žiūrėjome, kas veikia, kad neveikia. Realiai, praktiškai, kai darbas jau buvo nusistovėjusi praktika ir kultūra. Ir mes žinome, kad inovacijos įgyvendinamos transformacijomis, projektų, pokyčių grupėmis, ir tai yra, pagal *Business Finland* pavyzdį, ne vieni, ir ne du metai, ten gali iki dešimt, 5–10 metų gali užtrukti, kol jau veikia ta sistema kaip nori. Tai... minusai yra turbūt yra pats įgyvendinimas, nes norint, kad ji veiktų, nu, ji turi... Ji neturėjo idealių sąlygų, ta Inovacijų agentūra. Džiaugėmės, kad visi politiškai visi pasirašė tai idėjai. Bet. Ar rezultatas yra toks, kokio mes tikėjomės trumpoje perspektyvoje? Greičiausiai tas trumpuoju perspektyvoje rezultatas toks pat, kaip ir kaip yra, arba kaip buvo. Daug tokių neigiamų geopolitinių dalykų, sudėtingų, kur verslui reikia išsisukti, bet kryptis tai teisinga. Strategiškai teisinga, bet realiai, mes, tiesiog... kožkoks tai rezervuotas požiūris į efektyvumą, į kompetencijas, į tą jau rezultato darymą. Nes, mes apie inovacijas Lietuvoje labai daug kalbame kaip komunikacine prasme. Taip, tai yra *buzzwordas* ir pan., ir jaunimo tarpe jis populiarus. Bet, kai mes kalbame apie kažkokius rezultatus, nu, dar kol kas aš nematau tų apčiuopiamų daug rezultatų. Tai noriu pasakyti, kad tas procesas jisai užtrunka, jis sudėtingas. Norint turėti Inovacijų agentūrą, tai nėra... Inovacijų agentūra nėra trys sudėjus į vieną nesigauna viena gera. Tai trijų agentūrų bendras darbas, kuris bus...

truks dar ne vienus metus. Bet, tikėtina... aš netgi sakyčiau, man asmeniškai, dar toks aspektas, inovacijos man atrodytų ne... nėra jos siejasi vien tik su Europos... ta prasme, jeigu kalbame apie Europos Sąjungos agentūras... tai Europos Sąjungos lėšos nebūtinai padeda inovacijų... inovacijų politikos dalimi efektyviai. Mano manymu, inovacijoms reikia kaip tik nepriklausomybės nuo finansavimo šaltinio. Dėl to aš netgi, sakyčiau, finansų inžinerijos, kaip Invega, organizacijos netgi arčiau kai kuriais klausimais yra inovacijų, nes jų toks lengvesnis procesas įgyvendinimo. Sakyčiau, kad, kai teko būti ir *Business Finland*, ir ką mačiau Lietuvoje, kad rištis prie struktūrinių fondų agentūros, nu, nebūtina yra vienintelis kelias. Pagal Suomijos logiką *Business Finland* apima ir subsidijas, ir finansų inžineriją vienoje vietoje. Kitaip sakant, dabartinė Inovacijų agentūra turėtų būti kartu veikti su Invega. Tada gali visą mastą padaryti verslui tvarių inovacijų ir pan. Pats modelis – viskas gerai, jis teisingai buvo sugalvotas, bet realizavimo prasme, mano manymu, realizavimo prasme, mano manymu, realizavimas yra biški komplikuoatas. Nes vis tiek dabar pagal finansavimo šaltinį išsiskaido tos agentūros. Mano manymu, tai nėra ta radikali reforma, tai yra tikras tarpinis etapas, tarpinis variantas. Inovacijų agentūra.

J. S.: Ačiū,

A. P-Ž.: Ačiū.

Interviu su Anonimu Nr. 2 transkripcija

Anonimas Nr. 2 yra išorės ekspertė / konsultantė, dalyvavusi rengiant inovacijų politiką vykdytųjų institucijų konsolidacijos studiją. Interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 8 d.

J. S.: Gerai, įrašas prasidėjo. Gerai, tai su Jumis šiandien norėsiu pakalbėti apie 17-tą Vyriausybės inovacijų reformą. Suprantu, kad Jūs dirbate tik su vienu iš tos reformos aspektu, būtent su... rengiate įstaigų konsolidacijos studiją. Viskas gerai, apie tai tuomet, aišku, kalbėsime. Pirmas klausimas, tai būtų tokiame labiau konteksto supratimui: ar iki tos studijos jūs dar dirbote su inovacijų politika, galbūt rengėt kažkokias kitas studijas?

Anonimas Nr. 2: Taip, mes pradėjome dirbti su inovacijų politika nuo sumanios specializacijos, tai čia nuo 14-tų metų berods, kada pirmąkart Lietuvoje apskritai buvo pradėta kalbėti, kad reikia išsigrūninti inovacijų kryptis, kad nebūtų finansavimas skirstomas visoms sritims. Bet buvo siekis nusistatyti tuo metu 7-nes pagrindines. Dabar yra likusios trys. Tai nuo 14-tų metų.

J. S.: Aš, kiek žinau, ir dalis tos inovacijų reformos procesų irgi buvo sumanios specializacijos, tą tikslų išgryninimas ir susiaurinimas. Galbūt su tuo irgi dirbote?

Anonimas Nr. 2: Gryninimas arba sumanios specializacijos?

J. S.: Taip, sumanios specializacijos. Jau vat aštuonioliktais, devynioliktais, dvidešimtais berods metais buvo tas sąrašas tikslų šiek tiek sumažinti.

Anonimas Nr. 2: Ne, tada mes jau su tuo procesu nedirbome, nes man rodos tai buvo priimtas sprendimas... tiesiog buvo sumažinta iš tų septynių paliktos tiktai kelios, bet kiek pamenu, išoriniai

konsultantai galbūt nelabai dirbo su pačiu procesu, nes 14-tais metais, kai mes dirbome su sumania specializacija, mes darėm viską. Tai buvo dviejų metų procesas, tai mes darėme labai detalias studijas kiekvienai kryptčiai, tada nusistatinėjome tas septynias krypttis ir visą laiką po to ta inovacijų politika ėjo septyniomis kryptimis ir kažkuriuo metu buvo nuspręsta sumažinti, bet čia galbūt buvo rekomendacijos iš Europos komisijos, nes septynios vistiek buvo labai plačios. Iš esmės tos septynios kryptys apėmė visą ekonomiką, turbūt Lietuvos.

J. S.: Gerai, tada iškart galime nukelti iki vat daugmaž šešioliktų metų. Kokios buvo jūsų nuostatos dėl problemų inovacijų politikos Lietuvoje?

Anonimas Nr. 2: Galbūt buvo didelė problema pats sąvokų neatskyrimas iš esmės ir didelis nesusipratimas kas ir nuo kada yra laikoma inovacija. Buvo labai didelis noras visų ministerijų aktyviai dalyvauti šitame procese, ir nė viena ministerija nenorėjo galbūt atiduoti savo dalies, ar ne? Tai buvo tokia situacija, kad kiekviena ministerija turėjo inovacijų dalį. Kiekviena ministerija inovacijas plėtojo arba į jas investavo sava kryptimi. Nebuvo tokios vienos politikos, tai mes turėjome tokį labai fragmentišką įsivaizdavimą. Vienaip inovacijas traktavo Švietimo ministerija, kuri atsakinga už mokslą, ir jie tarsi na, buvo tas pagrindas visą laiką, kalbant apie inovacijas. Ekonomikos ir inovacijų ministerijos, dar nuo Ūkio ministerijos... kažkada buvo visai kitoks požiūris, nes tarsi verslas gal ir tikrai gaunasi kaip toks antrinis dalyvis. Visos kitos ministerijos į inovacijas žiūrėjo iš šakos perspektyvos, tai yra apskritai, kad transportas turėtų inovacijas, žemės ūkis turėtų inovacijas ir panašiai. Buvo labai didelis fragmentiškas požiūris iš kiekvieno perspektyvos skirtingas, ir kai mes pradėjome diskusijas 14-ais metais, tose diskusijose dalyvavo lygiai taip pat mokslas. Dalyvavo verslas ir dalyvavo valdžios visos institucijos, pagrinde ministerijos turbūt, bet buvo ir šakinių institucijų, ir labai jautėsi tas skirtingas požiūris. Verslas ir inovacija laikė viską, tai yra bet kokį pokytį įmonės lygiu, bet kokį pokytį Europos lygiu, pasaulio lygiu turbūt nelabai įmonės tuo metu kalbėjo, bet įmonės vieną pusę žiūrėjo, mokslo atstovai į inovacijas žiūrėjo per mokslo prizmę. Tai tą konsensų rasti buvo iš tikrųjų labai sudėtinga, nes sumanios specializacijos ir buvo tikslas iš tiesų rasti konsensų tarp visų skirtingų šalių. Tai kas yra ta inovacija ir kaip paskatinti proveržį jų, tai fragmentiškumas buvo turbūt vienintelis toksai jungiantis dalykas visus.

J. S.: Kai, jeigu aš teisingai suprantu, tai tas fragmentiškumas, aišku, egzistavo taip visų įstaigų, ministerijų ir tikriausiai ir agentūrų lygmenyje, bet pagrindinės tos ministerijos, kurios turėjo saugoti tokias aiškias nuostatas, kurios konfliktavo, tai buvo Ūkio ministerija ir Švietimo ir mokslo, taip?

Anonimas Nr. 2: Jos gal ne tai, kad konfliktavo, bet jos tiesiog buvo skirtingos ir visiškai skirtingai plėtojamos, nors, na, tai turėtų tarsi susisieti, ar ne, kažkuriame etape, bet kiekviena turėjo savo politinę kryptį ir nebūtinai tos krypties susisiedavo. Ta prasme mokslas investuodavo per mokslo prizmę. Nebūtinai tai nuvedavo iki inovacijos, ar ne, o Ūkio ministerija visada ieškojo būdų, kaip

padėti verslui ir jeigu ta pagalba vedavo prie inovacijos, tai toks kaip... *okey, nice to have*, bet nebuvo nei stebėsenos kažkokio mechanizmo. Šiaip ir šiai dienai tos stebėsenos mechanizmų vis dar nėra tokio aiškiaus, kad mes žinotumėme vat iš tiesų kokį poveikį intervencijos į mokslą ar kokį poveikį intervencijos į verslą jos daro inovacijoms. Tai čia man atrodo dar viena neišspręsta problema. Kad didelis konfliktas būtų tarp pačių institucijų, galbūt nebuvo, bet tiesiog nebuvo ir diskusijos, kuri vestų ta pačia kryptimi.

J. S.: Supratau, gerai. Ar jūsų požiūris atitiko tuo metu galbūt vyravusį požiūrį? Galbūt buvo kažkokios ekspertų grupės, kurios kitaip žiūrėjo į problemas.

Anonimas Nr. 2: Čia klausimas, apie kurį metą mes kalbame. Ar apie 14-tus, kai prasidėjo, ar apie 19-tus-20-tus, kai buvo gautos tokios aiškios Europos Komisijos išvados Lietuvai, ką reikėtų daryti. Bet jeigu kalbant apie 14-tus, kai prasidėjo, nes sumani specializacija irgi, tai nebuvo kažkokias Lietuvos iniciatyva ar Lietuvos valdžios sprendimas, kad mes turime koncentruotis į kažkokias sritis. Tai buvo *smart specialisation* buvo absoliučiai visoms Europos Sąjungos šalims kaip *ex ante* sąlyga gauti 14-tų – 20-tų metų finansavimą, ar ne? Tai iš esmės manau, kad visi sutiko, kad turi atsirasti kažkokias kryptys, ir su tuo sutiko tiek ekspertai, tiek ir iš tiesų patys dalyviai proceso. Tiesiog galbūt atsirado tas... kadangi tai vis tiek eina kalba apie investicijas, tai turbūt tas nesutikimas buvo toje vietoje, kuri visgi ministerija turėtų turėti tą lyderio poziciją inovacijose, nes tai reiškia, kad ir pagrindines investicijas valdyti, ir turėti galimybę jas nukreipti. Čia turbūt išsiskiria nuomonės, bet kad Lietuva turi išsigrūninti kryptis, tai visi su tuo sutaria tikrai.

J. S.: Gerai, o vat jeigu apie tos 19-tų metų procesus kalbame?

Anonimas Nr. 2: 19-tų metų procesai buvo šiek tiek konkretni: ne tokie, galbūt, apimantis apskritai inovacijų politiką, bet labai konkrečiai buvo gautos Europos Komisijos rekomendacijos Lietuvai, kad viena... mes tai vadinome tokiais higienos faktoriais, ar ne? Tai tiesiog... turi atsirasti sistema, procesas, galima ir taip vadinti, kuris padėtų toms inovacijoms gimti ir atsirasti. Ir vienas iš pastebėjimų iš Europos Komisijos buvo fragmentiškas valdymas. Tai, vadinasi, procese dalyvavo labai daug dalyvių, ir buvo sunku atskirti kur kurio proceso dalyvio yra atsakomybė, kuris turėtų vat galbūt prisiimti tą, nežinau, yra posakis „*iki rakto*“, tai vat kas turėtų būti ta paskutinė institucija, kuri gali privesti tą įmonę prie inovacijos ir po to galbūt netgi stebėti, kaip įmonei sekasi įgyvendinti tą inovaciją, ar ne? Tai problema buvo labai konkretni. Tai buvo fragmentinis valdymas sprendžiamas ir lygiagrečiai su tuo, aišku, atsirado inovacijų įstatymas. Jisai atsirado pakankamai konkretus, su pakankamai konkrečiomis sąvokomis. Atsirado inovacijų fondas, toks kaip dalykas, jisai buvo numatytas inovacijų įstatyme. Tada turėjo būti atskiras fondo įstatymas. Jisai, berods, ir dabar yra. Tai fondas iš tiesų tuo metu, kai buvo apie jį pradėta kalbėti, tai tikrai buvo dėta į jį labai daug vilčių tiek iš verslo, tiek iš Ekonomikos ir inovacijų ministerijos, nes buvo manoma, kad būtent tos finansinės paskatos ir galimybės prieiti prie finansinių išteklių galbūt buvo tas pagrindinis trukdys.

Tai iš tiesų fondas, ir tas visas institucijų konsolidavimo procesas buvo labai susiję dalykai, ir tuo metu buvo priimtas sprendimas, kad norima sukurti vieną instituciją, kuri taip ir vadintųsi – Inovacijų, kuri būtų atsakinga už tą procesą. Tai 19-tais buvo labai užduotas... reforma uždavė labai konkrečius žingsnius: ką reikia padaryti, kad tas aiškumas atsirastų sistemoje, tai buvo kur kas kryptingesnis procesas. Tikrai, be abejo, pats procesas tikrai turėjo trikdžių, nes institucijų konsolidavimas reiškia tam tikrų institucijų priskyrimą arba prie Švietimo ir mokslo ministerijos, arba prie Ekonomikos ir inovacijų ministerijos. Tai iš esmės ministerijos turėjo pasidalinti.

J. S.: Gerai, tik apie patį procesą tuoj dar pakalbėsime. Iš pradžių dar norėčiau paklausti. Galėtumėme aprašyti tą paveikslą institucijų, kurios buvo arba konsoliduojamos arba dalyvavo konsultacijoje vat kaip ministerijų iš ministerijų pusės. MITA, LVPA, Versli Lietuva. Kokios tai buvo institucijos? Kuo jos užsiėmė inovacijų srityje ir galbūt kokios buvo tų institucijų požiūris pokyčių?

Anonimas Nr. 2: Taip, mano nuomone, vienintelė... aš pradėsiu galbūt nuo problemos, ar ne? Čia turbūt tokia valstybinė bendra problema, kad dažniausiai su inovacijomis yra siejamos tos institucijos, kurios vienaip ar kitaip administruoja struktūrinę paramą. Tai čia irgi yra toksai galbūt svarbus aspektas, nes kai mes kalbame apie inovacijas, mes labai dažnai matome struktūrinių fondų investicijas ir Lietuvoje buvo viskas suplakta. Tai, vadinasi, inovacijas iš esmės koordinavo tos institucijos, kurios administravo finansavimo lėšas, ar ne, ir dar kai kurios papildomai. Taip, tai buvo tuo metu pagrindinės institucijos, kurios administravo finansavimą. Tai buvo LVPA, CPVA, MITA, ir berods viskas. Tada buvo institucijos, kurios tarsi irgi veikė inovacijų srityje dėl to, kad jos turėdavo sąsajas su verslu, tai nenoriu sakyti, kad jos konsultavo verslą, bet iš esmės viena iš šių funkcijų buvo konsultuoti verslą - tai tokios dvi panašios institucijos savo veiklos prasme buvo Versli Lietuva ir Investuok Lietuva. Viena dirbo su vidaus verslu, kita su išorės tada, bet jos vėlgi, čia irgi labai svarbu turėti omeny, kad tos institucijos dalinai būdavo finansuojamos iš struktūrinių fondų, tai vadinasi jos tą verslą konsultuodavo per paramos įrankį. Kita institucija buvo Invega. Jinai yra vienintelė iš šitų mano išvardintų finansinė institucija, kuri tiesiogiai yra atsakinga už finansų inžinerijos priemones. Tikrai kad toje institucijoje irgi yra ir struktūrinių fondų lėšos, nes jinai veikia kaip fondas, bet yra ir ne tik. Tai yra vienintelė finansinė institucija, kuri duoda finansų inžinerijai ir dar buvo dvi institucijos, savo prasme kitokios – tai MITA ir LIC. MITA irgi iš tiesų įgyvendino konsultacinę veiklą konkrečiai inovacijų srityje. Tai buvo arčiausiai inovacijų agentūros esanti pagal savo funkcijas ir prasme įstaiga, bet jinai vėlgi tai darydavo iš projektinių lėšų. Tai vėl iš struktūrinių ir dalį pačių priemonių irgi administruodavo. Tai toksai irgi *miksas*. LIC buvo turbūt pats įdomiausias darinys dėl to, kad tai yra organizacija, kurios dalininkas yra Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Dalininkas yra Švietimo ir mokslo ministerija ir dalininkas yra Lietuvos pramonės konfederacija... pramonininkų. Tai sudėtingas iš tiesų atvejis, kad tai yra pusiau privati, pusiau neprivati institucija, kuri, kaip buvo išsiaiškinta proceso metu, netgi kartais su tokiomis pagerintomis sąlygomis veikė rinkoje,

įgyvendindama inovatyvius projektus ir LMT buvo šiek tiek liesta, bet LMT niekada nebuvo... nepateko į konsoliduojamų institucijų sąrašą. Mes jos nevertiname kaip galimos institucijos konsoliduoti dėl to, kad tai yra specifiskai mokslo institucija, visiškai priklausanti ŠMSM, tai tuo metu ir buvo požiūris, kad LMT galėtų atstovauti tą būtent mokslinę dalį, kas liečia paramą mokslininkams, kas liečia tą pradžią inovacijos, ar ne, kur reikia mokslinio indėlio. Tai va, tai buvo visos institucijos. Tai iš esmės buvo visos pagrindinės Lietuvoje veikiančios institucijos, kurios administruoja struktūrinių fondų lėšos. Nebuvo tikrai specifinių sričių. Nebuvo Aplinkos ministerijos institucijų dėl to, kad tenai iš tiesų nebuvo nustatytų sąsajų.

J. S.: Supratau, o tose institucijose koks buvo tų institucijų atstovų bendrai požiūris į tai, kaip turėtų atrodyti tas konsolidavimas. Ar ten buvo kažkokių specifinių išsakomų minčių? Nes, kaip suprantu, visos tos institucijos dalyvavo darbo grupės posėdžiuose?

Anonimas Nr. 2: Taip, dalyvavo visos institucijos, visų institucijų atstovai dalyvavo, dalyvavo Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovai ir dalyvavo Švietimo ir mokslo ministerijos atstovai, kadangi tai visos suinteresuotos pusės, bet ten inovacijų prasme manau, kad jos visos galbūt ir turėjo panašų požiūrį. Tikrai reikia suprasti ir tą *buitišką* pusę, ir labai paprastą pusę, kad konsolidavimas reiškia, kad tų institucijų arba neliks visai, arba tos institucijos praras dalį savo funkcijų ir turės būti restruktūrizuojamos ir pradės veikti kitaip. Iš tiesų galbūt šiek tiek ir ydingą procesui yra, kai mes į darbo grupę įtraukiame institucijų vadovus, kurie puikiai supranta, kad tas rezultatas reikš darbo netekimą, ar ne? Ir labiau reikėjo... labiau diskusija buvo ne apie tai kaip padaryti vieną gerą tą inovacijų agentūrą, bet labiau buvo diskusijos į kurią pusę galbūt labiau reikia patraukti paklodę, kad kažkurios agentūros pagrindu atsirastų tai inovacijų agentūra, ar ne? Tai ekspertiniu požiūriu tai buvo nevisiškai galbūt teisingas procesas įtraukti vadovus, vadovo lygmens žmones, kurie tiesiog turėjo tiesioginį žmogišką interesą - išsaugoti savo darbo vietą, ir tai nėra blogai, tai yra tai tiesiog yra žmogiškas dalykas. Mes turime apie jį pakalbėti, nes jisai labai daug lėmė procese, tuo labiau kad visi žinojo, kad vistiek bus rengiama kažkurios vienos agentūros pagrindu, t. y. nebus kuriama nauja inovacijų agentūra nuo nulio, kad įkuriame naują juridinį asmenį. O faktas, kad tai bus kažkurios, kuri arčiausiai yra inovacijų agentūros, to idealo.

J. S.: Tada specifiskai norėčiau paklausti dėl ŠMSM, nes, kaip ir visas tas konsolidacijos procesas, didžioji dalis agentūrų yra labiau ne tai, kad nepavaldi EIMui, nes MITA ir ŠMSM buvo dalininke. Bet čia daugiau eina kalba labiau apie tą verslo pusę sakykime vis tiek, Inovacijų agentūra yra verslui skirta organizacija, o koks buvo požiūris ir galbūt įžvalgos ŠMSM šitai darbo grupei, kaip jie žiūrėjo į visą tą prosesą?

Anonimas Nr. 2: ŠMSM iš tiesų buvo toksai, sakyčiau, pasyvusis dalyvis, dėl ko yra labai gaila. Dėl to, kad turbūt niekada ŠMSM atstovai, negaliu sakyti, kad tai yra visos ŠMSM pozicija, bet turbūt tie deleguoti atstovai, jie nesijautė to proceso pilnaverčiais dalyviais, nes, kaip ir pats gerai

sakai, visgi agentūros didžiaja dalimi buvo pavaldžios Ekonomikos ir inovacijų ministerijai. Tai vėlgi atsirado tas žmogiškas, toks proceso dalykas, kad iš esmės man juk nėra labai svarbu, ar ne, kaip kita ministerija susitvarkys su savo institucijų skaičiu, ar ne, ir kiek tų institucijų liks galų gale. Jiems buvo svarbu, kad galbūt, kaip atrodys MITA. Ir vat dėl to, kad MITA turėjo mokslo dalį ir jiems galbūt buvo įdomu, kaip baigsis su LICu, nes ten jie irgi turėjo kaip ir akcijų dalį, ne akcijų, bet jie tiesiog dalį turėjo, nes jie dalininkai buvo. Tai jie nebuvo pačio proceso galbūt lyderiai, kad jie aktyviai dalyvautų diskusijoje. Tai kaip ta inovacijų agentūra turėtų atrodyti... nors iš kitos pusės jie turėtų būti suinteresuoti, nes galų gale ta inovacija, nu jina yra kažkokio mokslinio produkto tąsa.

J. S.: O jeigu kalbėti apie požiūrį į tai... nes aš suprantu, jau girdėjau, kad reiškia tiesiog toks institucinis, biurokratinis... aiški logika, kad vis tiek, kad ... vienas respondentas pavyzdžiui man pasakė, kad natūraliai jeigu institucijų skaičius mažėja, tai reikės vieno vadovo, o ne, ten, trijų plius, va, tai aiškiai ŠMSM pasyvumas aiškus, o šiaip ar kildavo diskusijos pačioje darbo grupėje dėl, pavyzdžiui, tokios intervencijų logikos. Dėl to, kaip darbo grupės dalyviai įsivaizdavo, kaip atrodo inovacijos, kas yra pirmesnis tame inovacijų procese?

Anonimas Nr. 2: Pirmiausia reikia apsibrėžti, kas yra inovacija ir kas yra inovatyvi veikla ir čia buvo iš tikrųjų labai daug diskusijų, nes Ekonomikos ir inovacijų ministerijos tuometinis požiūris buvo toks, kad inovacija yra viskas. Iš esmės taip ir liko tų darbo grupių metu, nes inovacijos yra skirtingo lygio. Na, mes visi suprantame ir vat dėl to buvo didžiausia diskusija, nes visi diskusijos dalyviai turėjo kitokį inovacijų požiūrį. Vieni buvo labai... įsivaizdavo, kad inovacija - tai yra jau kažkas labai tokio *vau*, ar ne, kad tai yra pasaulinis atradimas, aš nežinau, naujas *iPad'as*, naujas *iPhone'as*, kažkas tokio, visiškai supurtančia rinką, ir labai daug tų institucijų iš pradžių atėjo su tokiu pasakymu, aš gal nenoriu įvardinti, kurios konkrečiai ten tos institucijos buvo, bet tos, kurios, tarkim, administravo tokią *basic*, paprastą paramą, sako, kad nu su kokiomis mes čia inovacijomis dirbame, mes duodame iš esmės verslui pinigus, kad jie, nežinau, procesą pasitobulintų, ar ne, ir tada ministerijos atstovai sako – tai taip, tai yra inovacija, tai yra inovacinė veikla ir mes gal tris ar keturias diskusijas pirmąsias sugaišome, kol mes visi sutariame, kad inovacija iš esmės yra viskas, kas keičiasi, kas įmonėje yra kitaip, kas yra daroma kitaip, kas yra daroma geriau ir tas iš tikrųjų inovacijos platus išaiškinimas jįsai ir nulėmė, kaip tos agentūros ir kodėl bus jungiamos.

J. S.: Gerai, ir va dabar, kaip tik pereiname prie, vadinkime, reformos, ne reformos, bet tos dalies, kurią jūs matėte, na, koncepcijos lyderių galbūt. Kas buvo ta institucija arba žmogus, kuris buvo lyderis visų procesų?

Anonimas Nr. 2: Tai man atrodo, faktas, kad tai buvo Ekonomikos ir inovacijų ministerijos, ta prasme institucine prasme lyderis buvo visiškai EIMas, nes tai buvo EIMo projektas, EIMO užduotis įgyvendinti ar ne. Ir EIMas pabaigia tą reformą, o lyderis tuo metu buvo viceministras, kuris buvo... kuriam buvo priskirta ta užduotis, ir sakyčiau, kad tas procesas, iš tiesų, koks jįsai bebūtų ir

koks bebūtų klampus ar ne, ir tą rezultatą šiai dienai mes galime vertinti labai visi skirtingai, ar ne, bet visgi viceministras privedė tą projektą iki rezultato, nes kitaip tai galėjo būti tik diskusija, nes sakau, mes kalbėjome... mes turėjome tokias darbo grupes, kur iš esmės sėdėjo dešimt žmonių, ir jie visi suprato, kad iš tų dešimt devyni bus atleisti ir vienas liks, tai reikėjo tikrai labai stipraus lyderio, kad jisai visgi privestų prie to etapo, kad mes sutariame, kaip turi atrodyti inovacijų agentūra ir kaip jina turi būti jungiama. Tai buvo padaryta ir tas buvo padaryta vien dėl to, kad viceministras tikrai turėjo labai aktyvų įsitraukimą, jisai dalyvavo absoliučiai visose diskusijose, jisai dalyvavo ne kaip stebėtojas, bet kaip diskusijų narys. Jisai pats galvojo ir pasiūlė sprendimus, kaip tai galėtų atrodyti.

J. S.: O per tą visą procesą, arba nuo pirminio, sakykime, koncepcijos smarkiai pasikeitė įgyvendinimo metu ta Inovacijų agentūra. Ji kaip buvo suformuota, taip labai panašiai buvo įgyvendinta.

Anonimas Nr. 2: Iš esmės viskas buvo įgyvendinta taip, kaip buvo sudėliota: kokia logika, kaip turėtų atsirasti, kaip turėtų pradėti veikti. Tikrai buvo nelieptos tos agentūros, kurių buvo nuspręsta neliesti, tiesiog šiek tiek galbūt pakeisti... negaliu sakyti pakeisti, bet atskirti tą jų veiklą. Tuo metu, kiek pamenu, buvo siūloma dviejų etapų konsolidacija - tai šiai dienai Lietuvoje mes turime tą pirmąjį etapą. Nežinau, ar kada nors bus tas antrasis, bet iš esmės tai viskas taip ir buvo įgyvendinta apart to, kad pasikeitė institucija, kurios pagrindu buvo konsoliduojama,

J. S.: Iš MITOS į LVPA?

Anonimas Nr. 2: Ne, turėjo būti... mūsų, kaip konsultantų, siūlymas buvo daryti viską LVPA pagrindu, o viskas buvo padaryta, jeigu neklystu, Verslios Lietuvos pagrindu.

J. S.: Man atrodo, ten įvyko dar pokyčiai šios Vyriausybės metu man atrodo, kad galiausiai vis dėlto LVPA pagrindu buvo sukurta ta Inovacijų agentūra renovacija kitur, bet tikrai keitėsi daug kartų, aš žinau.

Anonimas Nr. 2: Ne LVPA, nes LVPA buvo likviduota kaip institucija. Mes turėjome dar kartą pokalbių, bet dabar neatsimenu. Pagrindu, tai aš turiu omenyje kuri institucija yra likusi, į kurią buvo visos kitos sukeltos, nes iš esmės tikslas ir idėja buvo tikrai ne mažinti. Direktorių natūraliai turėjo sumažėti, bet buvo visada kalba apie tai, kaip įmanoma išlaikyti visus žmones dirbančius. Tai tikslas buvo bet kokių atveju iš tų agentūrų, tik labai buitiškai kalbant, visus žmones tiesiog perkelti po vienu stogu. Mūsų siūlymas buvo tai daryti LVPA pagrindu, nes LVPA turėjo daugiausiai administruojamų projektų, turėjo stipriausią žmogiškąjį kapitalą, stipriausią ta prasme, kad žmonės, kurie geriausiai žinojo, kaip administruoti priemones, kaip bendrauti su verslu, nes jie tiesiog turėjo daugiausiai verslo priemonių ir jie buvo pagrindinė ir didžiausia žmogiškųjų išteklių prasme institucija ir prie jos jungti visus kitus, bet tikrai ne per LVPA. Per LVPA žmonės atėjo į inovacijų agentūrą, jie buvo perkelti, bet ne LVPA pagrindu buvo jungiama tikrai.

J. S.: Gerai, dar paklašiu: vat tos visos diskusijos, kurios vyko vis tiek ten buvo, kaip jųs sakete, ten vos ne trys posėdziai vien dėl to, kas yra inovacijos. Ar tos darbo grupės procese, tie žmonės keitė savo požiūrį į tuos dalykus, dėl kurių buvo diskutuojama ar jie tiesiog priimdavo, grubiai tariant, nusileisdavo, kad „gerai, tegul taip būna“?

Anonimas Nr. 2: Labai sunku pasakyti, ką kiekvienas žmogus iš tikrųjų galvojo, bet man atrodo, kad gal labiau buvo prieita konsensuso, ar ne, ne kažkokio nusileidimo prasme, nu, iš esmės buvo tiesiog išdiskutuotas koks turi būti požiūris į inovaciją, ta prasme visi pradėjo suprasti, kad kai mes kalbame apie inovaciją, kalbame labai-labai-labai plačiai, kiek kiekvienam žmogui tai buvo priimtina prie jo pasaulėžiūros, ar ne? Arba kaip visi... labai sunku yra pasakyti, bet iš esmės į darbo grupes, antrą pusę, aš sakyčiau, kad tikrai jau visi pradėjo kalbėti ta pačia kalba, kas liečia inovacijos ir taip pat traktuoti.

J. S.: Gerai, supratau, ar yra prasmės klausti dėl politinio palaikymo klausimų ar iš tos darbo grupės nesimatė, kaip ten vyksta politinis procesas?

Anonimas Nr. 2: Politinis palaikymas visą laiką buvo. Dėl to jisai nebūtų taip toli tas procesas nuėjęs, jisai nebūtų įgyvendintas, jeigu nebūtų buvę politinio palaikymo ir, sakyčiau, politinis palaikymas buvo, kadangi keitėsi viena prie vienos vyriausybės, buvo ir reforma pradėta, bet visgi užbaigta, bent jau konsolidacija pati buvo prie kitos vyriausybės. Tai aš sakyčiau, kad politinis palaikymas jau vien tai rodo, kad politinis palaikymas buvo dėl to, kad kai atėjo nauja vyriausybė, jie galėjo tiesiog nesiimti konsolidavimo, nes kai atėjo nauja vyriausybė, buvo tikrai projektas ir buvo įstatymas. Įstatymas inovacijų buvo prieš pradėdant konsolidavimą, nes jau inovacijų įstatymo pagrindu buvo pradėta konsoliduoti, nes jame buvo numatyta jau inovacijų agentūra. Jau buvo pavadinimas, ar ne, kaip tai vadinsis, buvo funkcijos priskirtos, ką jiniai turės daryti. Tai tikrai buvo klausimas, kaip padaryti tą darinį, kuris jau yra įstatyme, bet atėjusi nauja vyriausybė jiniai galėjo nekonsoliduoti, galėjo tiesiog įsteigti naują juridinį asmenį, Inovacijų agentūrą, ir visas procesas būtų... kaip ir įstatymas būtų... įstatymą atitiktų, ar ne, bet būtų likę visi tie dariniai. Tai visgi vadinasi, kad buvo tikrai tas palaikymas platesnis, nes nauja Vyriausybė nusprendė pabaigti taip, koks... taip pat, koks buvo pirmas užmanymas.

J. S.: O kaip jųs turėjo paaiškinti, vėlgi, įdomu, kad ir prie vienos Seimo daugumos ir prie kitos tas... ir balsavo ir opozicija pirmu atveju, ir antru atveju irgi opozicija palaikė. Ar tai yra kažkoks buvo daromas darbas, ar čia yra tokia sėkminga koncepcija reformos, ar čia galbūt yra kažkokios kitos priežastys?

Anonimas Nr. 2: Aišku, labai sunku pasakyti kas darė papildomus darbus, bet aš manau, kad yra dar viena, galbūt irgi svarbi dedamoji, kad tai tikrai buvo Europos Komisijos rekomendacija ir labai aiškiai įvardinta, ir labai buvo sunku kažkam nuneigti tą argumentą „kodėl jųs tai darote?“. Tai nėra dėl to, kad kažkas susigalvojo, kažkas sumanė įgyvendinti tokią politiką arba tiesiog nežinau,

čia yra interesas kažkoks, bet buvo labai aiškiai parašyta ir labai konkrečiai: „jūs turite ten aštuonias ar devynias agentūras, kurios daro tą patį, rekomenduojame pasilikti ties viena“ ar ne? Tai buvo labai sunku nuginčyti faktą, kad tai yra Europos Komisijos rekomendacijos, o turbūt mes visi puikiai žinome, kad rekomendacija – tai labai dažnai reiškia ir kad tai turi būti įgyvendinta, ir buvo labai mažai laiko įgyvendinimui, konsolidacija prasidėjo per vėlai, jinai prasidėjo besibaigiant senam finansavimo periodui, ir jau visiems buvo žinoma, kad kai inovacijų agentūra turi startuoti iki naujo finansavimo periodo, kitaip dar tik prasitęs 5- 6 metams, juk tai yra administravimas, tai yra pinigai, tai yra atsakomybė, tai yra poprojektinis laikotarpis ir panašiai. Tai, man atrodo, visi suprato, kad to reikia. Gal ne visi tai parodė labai aiškiai, bet visi dalyviai kiekvienu suprato, kad tai yra neišvengiama. Tai buvo reikalingas žingsnis.

J. S.: Gerai, supratau, ir tada gal galiausiai tiesiog dar pasitikslinau: tai iš esmės pasipriešinimo kaip tokio reformoje ar kažkokio bandymo ten kišti pagalius visada procesui – jo kai kur nebuvo? Visi daugmaž, na, iš esmės tai sutarė dėl šitos reformos?

Anonimas Nr. 2: Negalima sakyti, kad jūs visi labai džiaugėsi ta reforma. Nesidžiaugė. Tikrai nesidžiaugė. Institucijos nesidžiaugė. Žmonės, kurie dirba tose institucijose, ir tikrai buvo politikų, kurie to nepalaikė, bet ta dalis palaikančių, turbūt galima sakyti, buvo didesnė, ir tie argumentai, kodėl to reikia, buvo svaresni negu argumentai, kad to nereikia. Aišku, būna... nebuvo tai sklandus procesas ir tikrai nebuvo tai draugiškos darbo grupės, kur visi labai laimingi sutardavo ir išsiskirstydavo, reikėjo ir papildomų diskusijų. Reikėjo, ir tikrai pakankamai sudėtingo *fasilitatoriaus* darbo dirbant su žmonėmis, kad tai būtų konstruktyvu, ar ne, bet žiūrint tikrai iš pačių procesų arba, tarkim, lyginant, nu vat, kažkokius panašius ar ne, panašias reformas, aš esu dirbusi prie kelių kitų. Tai sakyčiau, kad tai buvo pakankamai sklandų.

J. S.: Ar tas pasipriešinimas... Tiesiog man yra svarbu suprasti, ar tie, vadinkime, konfliktai, ne konfliktai, kažkokie pykčiai proceso metu, ar jie buvo kažkokie esminiai, ar tai buvo labiau, na, kažkokios institucijos interesas siauras ar ten vieno žmogaus nenoras priimti...

Anonimas Nr. 2: Sakyčiau, esminio idėjinio pasipriešinimo galbūt nebuvo, bet sakau, tai gali būti ir dėl to, kad ŠMSM labai pasyviai veikė, ar ne, tikrai ten galbūt tų takoskyrų tokių, ideologiniame lygmenyje ir buvo, bet kadangi jie nesijautė proceso dalininkais, ar ne, jie jautėsi svečiais proceso, tai galbūt tai labai tik neišryškėjo, o daugiau tai faktas... tai buvo toks institucinis gelbėjimasis, tiesiog, kad ta institucija išliktų negu pasipriešinimas pačiai idėjai.

J. S.: Gerai, tai tada paskutinis klausimas. Tai tiesiog bendrai: kaip Jūs vertinate inovacijų reformos tas teigiamas ir neigiamas puses ir ar jūs manote, koks yra ryškiausias teigiamas poveikis tos reformos ir kokie galbūt yra neigiami aspektai? Ir čia galbūt aš paprašyčiau plačiau, jeigu galima, pasakyti dėl visos reformos, ir mokesčiai keičiami, ir tas fondas buvo sukurtas.

Anonimas Nr. 2: Pats geras dalykas ir geriausias turbūt reformos dalykas, kad atsirado inovacija, tokia kaip dedamoji, bet atsirado nebe MTEP, bet atsirado MTEPI. Ir labai išreikšta inovacijų dalis ir ko siekia Ekonomikos ir inovacijų ministerija, kad būtų nepamiršta ta dalis, kad yra inovacija. Inovacija turi turėti mokesčių lengvatas - ne tik MTEPas, bet ir inovacija ir čia nesakyčiau, kad viskas jau yra išspręsta, ir viskas yra idealu, bet jau yra suvokiama, kad įmonė ne tik MTEPą vykdanči veikia nuostolingai ar ne, galbūt, kad tai... bet inovaciją įmonė turėdama, ją įgyvendinama, komercializuojama, jinai vis dar veikia kaip labai jautrus rinkos dalyvis. Reikia padėti ne tik MTEPui, bet ir inovacijoms. Tai šita reforma labai išryškino, tą „I“ dalį. Tikslas ir buvo... viceministro tikslas buvo didysis, ir tai yra iš tiesų, sakyčiau, teigiamai sveikintina sąvoka žiūrint iš verslo pusės, ar ne? Tai čia turbūt didžiausias pokytis, o pati reforma, kas liečia fondą, idėja buvo labai gera, bet šiai dienai dar yra neveikianti ir dar man iki galo, taip žiūrint, nėra galbūt visiškai aišku, kaip tas fondas konkuruos su visais privačiais fondais, nes inovacijos yra pakankamai finansuojama veikla, turiu omenyje nefinansuojama veikla, kurią yra linkę investuoti, yra rizikos kapitalo fondai, yra verslo angelai. Yra iš tiesų tų pinigų galbūt rinkoje yra daug, tai vat klausimas, kad fondo mechanizmas ir jo veikimas, jisai nėra toks patrauklus kaip kiti išoriniai, bet čia galbūt yra neišspręsta vieta, bet didžiausias plusas – tai, sakyčiau, kad atsirado inovacijų dedamoji kaip tokia, ar ne, ir mes apie ją galime kalbėti, nes anksčiau mes kalbėdavome tik apie MTEPą ir sumanios specializacijos metu mes kalbėjome tik apie MTEPą iš esmės, nebuvo MTEPI tokio kaip dalyko. Tai čia yra didžiausias turbūt pokytis. Reikia nepamiršti, yra daug kitų institucijų, ir ta reforma, jinai turėtų turėti tąšą, kažkokią čia tikrai yra, sakyčiau, pradžios taškas, bet tikrai ne pabaigos, nes problemų dar yra labai daug neišspręstų.

J. S.: Gerai, o vat paskutinis klausimas, nes kaip ir reformos metu, pavyzdžiui MITA, įvyko kaip toks atskyrimas tos institucijos, kuri kaip ir buvo sugalvota su ta mintim, kad ŠMSM yra ėjimas prie to... per tą instituciją kažkaip susidraugauti, sakykime, bendrus veiksmus vykdyti, vat tai, kad tokia institucija buvo panaikinta. Ar ta institucija apskritai buvo veiksminga, vat kaip tokią funkciją atliekanti? Nežinau, ar čia žinosite.

Anonimas Nr. 2: MITA buvo institucija, taip labai jau buitiškai tariant, tokia be vietos, ar ne, nes kaip ir ŠMSM turi LMT, tai yra labai... ir viskas yra tvarkoje su tuo tai yra labai aiškiai dedikuota institucija mokslui, jinai yra viena konkreči, ir tikrai, kiekvienas mokslininkas žino, kad jisai savo mokslinei veiklai gali prašyti būtent paramos kažkokios iš LMTa, ar ne, ir tada yra ten, tarkim, EIMO inovacijų dabar agentūra, tarsi verslą žino, kad turi eiti į inovacijų agentūrą, o MITA buvo tokia, kur du pašasi ir yra kažkas trečias, kuris turi kaip ir kažkaip apjungti jų nuomonę, bet juk visi supranta, kad yra ir vienos, ir kitos ministerijos valdoma institucija. Na, o ministerijos tarpusavyje neturi sprendimų. Tai nauda iš pasimetusios institucijos tokia buvo... jinai buvo tiesiog be vietos. Jinai gaudavo šiek tiek pinigų iš vieno fondo, šiek tiek iš kito, tiesiog veikdavo kaip bet kuri kita institucija,

jinai neatstovaudavo kažkokios vieningos politikos ar ar nevykdavo kaip kažkoks vienas *contact point* 'as, vienas langelis ar koks nors *thinktank* 'as, galime vadinti kaip nori, kuris apjungia kažkaip verslą ir mokslą, nes mes turbūt visi suprantame, kad to apjungimo – jo nėra. Šiaip tai yra butaforinis dalykas, ta prasme čia verslas ir mokslas bendradarbiavime ieško patys. Tai yra verslas ieško mokslininko ir panašiai. Vienintelis dalykas, ką gali padaryti institucija, galbūt patarti, kur to mokslininko ieškot. Tai tiesiog manau, kad gerai, kad tos institucijos šiaip nebėra ir ta prasme institucija neišspręs ministerijų nesutarimų, net nepadarys vienos nuomonės iš dviejų.

J. S.: Gerai supratau, o galbūt pabaigai paskutinis klausimas. Gal jūs numatytumėte, kas galėtų padėti ŠMSM ir EIMui daugiau bendradarbiauti? Ar čia yra asmeniniai dalykai, ar čia yra vertybiniai dalykai, ar čia yra požiūrių skirtumai?

Anonimas Nr. 2: Čia galbūt yra toks esminis klausimas. O dėl ko jiems reikėtų dabar bendradarbiauti, ar ne? Kas yra dar ta neišspręsta problema, ar ne, arba tas neišspręstas klausimas, kur labai jie nesutaria? Jie atstovauja skirtingą, nežinau, subjektą, ar ne, tai, kad jų nuomonės skiriasi – tai yra normalu, ir tai yra gal nėra blogai, ar ne, nes vieni palaiko savo vietinį mokslą, kiti palaiko verslą, ir vat čia specialiai sakiau vietinį mokslą dėl to, kad verslas nežiūri tik į Lietuvos mokslą. Verslas žiūri į visą mokslą ir jie, kai ateina su problema, jie sako: man reikia mokslininko, ir yra visiškai nesvarbu, ar tas mokslininkas bus iš ŠMSM, ar ne, globojamo mokslininkų rato – tai yra Lietuvos universitetai, Lietuvos akademinė bendruomenė, ar ne? Ar tai bus mokslininkas, aš nežinau, iš Olandijos, Austrijos ar iš kažkur kitur, ir vat čia ir atsiranda ta takoskyra. Verslas žiūri globaliai, o ŠMSM yra atsakinga už Lietuvos mokslą. Tai čia labiau ŠMSM turėtų būti suinteresuota, kad verslui reikėtų jų mokslininkų. Tai, na, čia bent jau mano požiūriu, dėl to, kad verslui yra visiškai nesvarbu, iš kur mokslininką pritraukti, atsivežti, pasisamdyti ir panašiai. Tai čia ir nereikėtų kažkaip apriboti, kad, tarkim, norint gauti finansavimą, tu turi būtinai samdytis Lietuvos mokslininką. Nu ne, jeigu mes skatiname pačią inovaciją, ar ne, aš nekalbu apie ten Europos Komisijos reglamentus ir dėl to aš sakiau, mes visą laiką kalbame apie struktūrinę paramą, ar ne, kas yra blogai iš esmės, jeigu mes nežiūrėtumėme į kažkokius *restrikšinius*, reikalavimus finansavimo, tiesiog žiūrėtumėme, kad verslas nori daryti inovacijas, tai verslui kartais yra patogiau atsivežti visą *thinktanką* iš užsienio, negu samdytis Lietuvoje, kaip ir ŠMSM turėtų stengtis, kad jų mokslininkai būtų suinteresuoti, kad verslas eitų pas juos. Tai čia nebūtinai turi būti tokia glaudi kooperacija.

J. S.: Gerai, supratau. Dėkoju už atsakymus. Iš tikrųjų viskas buvo informatyvu, labai aišku. Ir tuomet geros dienos.

Anonimas Nr. 2: Gerai, ačiū. Iki.

Interviu su Luku Savicku transkripcija

Lukas Savickas, buvęs Ministro Pirmininko patarėjas ekonomikos ir strateginių pokyčių valdymo klausimais. Interviu atliktas 2023 m. gegužės mėn. 8 d.

J. S.: Sveiki, galbūt galėtumėte iš pradžių, toks kontekstinis labiau klausimas, pasakyti kada jūs pradėjote šiaip dirbti su Lietuvos inovacijų politika? Kada Jūs susidūrėte su tuo?

L.S.: Tikriausiai čia tiksliai nepasakysiu, nes jeigu taip inovacijų politiką įvardinti kaip dalį mūsų investicinės aplinkos, tai su investicine aplinka kaip tokia pradėjau darbus, kai pradėjau dirbti agentūroje „Investuok Lietuvoje“. „Investuok Lietuvoje“ pradėjau kaip su pirma „Kurk Lietuvai“ vienas iš dalyvių, kas buvo iš pradžių įvairiausi darbo kodekso pakeitimai, imigracijos pakeitimai ir po to išaugai į daug platesnį matymą, ir tai jeigu dabar tiksliai atsiverčiant pasižiūrėti, tai „Kurk Lietuvai“ pozicijos mano prasidėjo dar 2012-ųjų metų pabaigoje, o prieš tai dar teko ir, ir „Visionary Analytics“ dirbti prie tos investicinės aplinkos, galima sakyti, praktiškai taip ir bus, na, sakykime, nuo 12 metų. Ir tas darbas investicinėje aplinkoje įvairiais pjūviais tęsiasi tiek per „Kurk Lietuvai“, tiek po to „Investuok Lietuvoje“, tiek Investuotojų forumas. Na, ir po to pradėjęs dirbti vyriausybėje, kas čia buvo, 2016-tais metais tapau premjeru, patarėju, atsakingu už, sakykime, ekonominius klausimus, ir tuo pačiu, ir dalis to buvo investicinė aplinka kaip tokia ir tuo tarpu ir inovacijų dalį. Na, dabar tiesiog kaip Seimo narys nuo 20-ųjų metų irgi.

J. S.: Gerai, ir vat tuo metu, apie 2016-tus metus – kokias pagrindines Lietuvos inovacijų politikos problemas jūs matėte?

L.S.: Tai iš tikrųjų nežinau, ar teko jums susipažinti, mes tuo metu buvome supakavę į šešetą struktūrinių formų tokį paketą. Dabar net ir *pagoogleinsiu*, kad jau kalbame. Tai vat, ir viena iš jų iš tikrųjų buvo iškelta būtent inovacijų srityse, inovacijų reformos klausimas buvo iškeltas. Tai ten buvo kalbama tiek apie administravimo pertvarka, finansines paskatas inovacijoms ir inovatyvių investicijų pritraukimą. Tokie buvo pagrindiniai akcentai ir pati situacija tikriausiai buvo susijusi su tokiom keliom dominuojančiomis problemomis. Tai viena problema buvo, be abejo, tas santykis tarp Švietimo ir mokslo ministerijos ir Ekonomikos ministerijos, suvokiant, kad į inovacijas vis dėlto bandoma žiūrėti buvo iš kelių skirtingų, na, sakykime, perspektyvų. Viena vertus, žiūrint iš mokslo perspektyvos, tai iš tikrųjų nebuvo siekiama smarkiai ieškoti būdų greitai tai monitizuoti ir pritaikyti rinkoje, o tiesiog dirbti su mokslu ieškant, na, tiesiog įdomių sprendimų, kurie galbūt ateityje galėtų monitizuotis. Na ir tuo pačiu buvome iš Ekonomikos ministerijos, ten tokia daugiau praktinė pozicija, kuri buvo susijusi su tuo, kad, na, reikia ieškoti, na, inovacijomis grįstų sprendimų, kurie galėtų būti greitai ir diegiami, ir pritaikomi rinkoje tam, kad kurti aukštesnę pridėtinę vertę ir prisidėti prie ekonomikos augimo. Ir išvis toks ginčas tarp dviejų stovyklų ne iš takoskyros persidengimas pirmavo prarają tarp skirtingų etapų, nes vis dėl to reikalinga iš pradžių mokslinė dalis, kuri vėliau rauginama, o vėliau pritaikyta į rinką.

J. S.: Ir čia Jūs aprašėte tokią kaip takoskyrą, dvi stovyklas, sakykime, kurias šitie kitaip skirtingai žiūri į problemas. Ar galbūt jūs matote, kad tuo metu dar buvo kažkokie požiūriai į problemas inovacijų politikoje Lietuvoje?

L.S.: Gal Jūs galite patikslinti klausimą?

J. S.: Jūs pateikėte daug pavyzdžių, kad Švietimo ir mokslo ministerija, jiems buvo svarbesnė labiau mokslinė dalis, nuo kurios prasideda inovacijos, labiau ilgalaikės investicijos. Ekonomikos ir inovacijų ministerija daugiau galvoja apie tai, kaip galima būtų praktiškai panaudoti inovacijas rinkoje. O galbūt buvo dar kažkas, kažkoks trečias požiūris, kaip turėtų atrodyti Lietuvos inovacijų politika?

L.S.: Ačiū, tikriausiai tų požiūrių daug ir įvairių buvo, ir čia ne tik smarkiai gal požiūris kaip turėtų atrodyti, čia galbūt labiau kalba buvo apie tokias dominavusias, kelias stovyklas, o buvo, be abejo, skirtingų ten pozicijų vien institucine prasme po to prasideda. Gali žiūrėti ir iš sektoriaus pusės, kurioje srityje turėtų būti daugiau dėmesio. Ar tai gyvybės mokslai, ar tai kažkokie specifiniai lazeriai, ar tai kosmoso technologijos, ar ne, kad, be abejo, kiekvienam, ar tai aukštoji mokykla su savo specializacija, ar jos išvis vienas iš padalinių, ar kai verslo segmentas, kuris, na, turėjo vienokį, kitokį interesą ar matymą, be abejo, kad turėjo savo tam tikrą matymą ir būtent tai, kokie yra iššūkiai, kokie sprendimai reikalingi.

J. S.: Gerai, jis jau aprašė, kad tie santykiai tarp Ūkio ministerijos tuo metu ir švietimo mokslo ministerijos, nors nenorėčiau sakyti, kad konfliktiški, bet buvo požiūrių skirtumai tarp šių ministerijų, o vat kitos visos institucijos, tokios kaip MITA, LVPA, ar jie turėjo kažkokią savo išskirtinę poziciją arba galbūt pasakoti apie santykius tarp tų institucijų, kiek jiems teko matyti?

L.S.: Žvelgiant iš tos perspektyvos, kaip yra ta struktūra Vyriausybės, tai natūralu, kad institucijos, kurios yra valdymo srityje kažkurios ministerijos, na, jos nori ar nenori, turi tam tikrą užkoduotą poziciją savo aukštesnės organizacijos ar vadovybėse, ar per savo tikslus, ar kitus momentus. Ir natūralu, kad tai atsispindėjo. Dabar kur galimybės buvo tikriausiai, kad laiką tai vienas, mes matėme, kad kito tam tikros pozicijos organizacijų, tai prieš tai buvusiai ten Švietimo agentūra perkelta iš po Švietimo mokslo ministerijos po Vyriausybę, transformavosi į strateginės analizės centras, STRATA. Natūralu, kad ta pozicija tikriausiai labiau Švietimo ministerijos turėjo neišvengiamai grįžti labiau į tokią subalansuotą poziciją. Manau, kad tą pavyko padaryti. Dalis tokių institucijų, kurios buvo persidengiančios pagal savo veiklos sritį, buvo bandoma subalansuoti tokiu būdu, kad atstovavimas iš skirtingų ministerijų buvo įtraukiamas į valdybas tam, kad turėti ir vienos, ir kitos institucijos tikslams, šiuo atveju ministerijos pozicijas irgi buvo bandoma dar daryti tai, bet tai dažnai sukurdamo ir iššūkių, kad jeigu tai yra lygiaverčiai dalininkai, tokiu atveju lygiaverčių dalininkų skirtingas matymas tiesiog kaip tik užrakina galimybę toliau dėti priekinės, jeigu kompromiso, o kelias tiesiog nėra kelias, tai tuomet brendi, o pasirinkti kitus realius kelius nepavyksta, tai tuomet tas procesas užstodavo, tai tikriausiai kad ir ko tuo metu man neatrodo, kad ryškėjo tai tiesiog reikėjo padaryti pasirinkimus, identifikuoti kurioje stadijoje kuris požiūris ir kas yra atsakingas, kad nukreiptų finansavimą, formuotų uždavinius ir po to persidenginėtų vienas su

kitu. Tai tie sprendimai, man atrodo, buvo reikalingi ir buvo pradėti daryti su ta pradėta inovacijų reforma, kuri ir buvo baigta didesne dalimi, o gal nepilnai jau naujoje kadencijoje.

J. S.: Suprantu, o vat dar jau seniai Lietuvoje egzistavo, bet daug kartų buvo reformuotas tas su Mokslo, technologijų ir inovacijų tarybos prie ministro pirmininko ta institucija. O čia kaip toks kitoks formatas bandyti surasti bendrą požiūrį tarp skirtingų institucijų, Ant kiek galbūt jūs žinot apie šią instituciją buvo veiksminga ir galbūt kokios buvo jos problemos?

L.S.: Na, čia toks požiūris iš dviejų pusių gal bus, tai vieną vertus, kad vienas iš būdų aktualizuoti vieną iš temų yra, be abejo, ją pakelti hierarchijos laipteliais į vieną iš aukščiausių kategorijų tam, kad turėti didesnę dėmesį, kuris neišvengiamai instituciškai yra tokiu būdu pasiekiamas. Bet, kita vertus, jeigu visus klausimus mes sukeltumėme Vyriausybės lygyje, tai tuomet tai būtų dar blogiau negu kad nieko ten nekelti, nes kiekvienos institucijos žmogaus galimybės atskirti dėmesį yra ribotos, ir jisai jos iš tikrųjų turbūt privatizuojamas. Taip nesiginčyčiau svarba, kad ir inovacijų kaip tokios tarybos, sakykime, formavimas prie Vyriausybės yra reikalingas ir tikslingas ne vien dėl to, kad tai yra na, viena iš tų sričių, kurios tikriausiai kloja vienais pagrindinių kelių į tą ateities šalies gerovę ir perspektyvą, kurią mes norime pasiekti. Tiesiog klausimas vis dėlto yra pasirengimas tam formatui ir tikėtis, kad tenai kils kažkokios unikalios idėjos, nėra tikriausiai tinkamiausias. Tai turėtų būti tikriausiai tokio aukšto lygmens formatas, kuriame jau išdirbtos, paruoštos alternatyvos. Jeigu yra nesutarimas dėl jų, yra nešamos galutiniam

Pasirinkimui tame formate, bet realiai didžioji dalis klausimų turėtų būti išsprendžiama laipteliais pakeliui kylant. Čia gal geras pavyzdys yra ir Europos Sąjungos Tarybos pamatas, kai susirenka *heads of state and government*, yra premjerai ir prezidentai priklausomai nuo valstybės, kad, na, jiems tenka spręsti tikriausiai tą vieną kuklų, vieną-du procentus visų klausimų, nes viskas iki kitą sykį to laiko yra išsprendžiama, taip tikriausiai, kad šia prasme tokia institucija prasmingai reikalinga ir klausimas, kiek efektyviai vis dėlto pavykdavo ją įdarbinti tokiu būdu, kad jinai būtų neefektyviai galinti veikti. Tai aš čia labiau skirčiau dėmesio

J. S.: O gal galėtumėte įvardinti, kokios ten buvo problemos, tos institucijos, praktiškai kalbant, 17-tos Vyriausybės metu.

L.S.: Dabar sunku, tiksliai ir prisiminti, kas ten buvo ar nebuvo, bet gal pagrindinis, tikriausiai klausimas vis tiek išliko, kad buvo bandoma tame formate spręsti klausimą, ir galų gale, man atrodo, buvo priimtas apie tai, kaip identifikuoti tas ribas, kada tokia grynoji mokslo inovacijų dalys pereina į labiau tokį praktinį pasaulį, ir atitinkamai ta takoskyra ateina nuo vadovaujančios rolės labiau Švietimo, mokslo ministerijos vadovo, lyderiaujančių vadovaujančio Ekonomikos ministerijos, tuomet atitinkamai kurios institucijos kada veikė, kada kokia, kokios priemonės finansinės, ir ne tik finansinės yra, kieno pasitelkiamos, tai man atrodo, kad pagrindiniai iššūkiai buvo būtent susiję su tuo, kad buvo bandoma tą žemėlapių kažkaip tais aiškiau išdalinti išbraižyti, ir tikriausiai, kad didesne

dalimi tą pavyko padaryti. Daugeliui tai tikriausiai praktiškai neliko tam abejingu, bet aiškumas atsirado ir jam, ir bent jo, kiek teko girdėti ištakose rinkos perspektyvos, tas aiškumas tikrai davė naudą ir ekonomine prasme.

J. S.: Gerai, aš tik pasitikslinsiu. Ar tai visai svarbus tos reformos aspektas yra tai, kad tiesiog tapo aišku, būtent kurį ministerija yra atsakinga tame ilgame inovacijų procese, nes priešingu atveju aš, kaip suprantu, atsiranda daug painiavos ir tuos požiūrių skirtumus dar sunkiau išspręsti.

L.S.: Taip, tikriausiai, kad čia yra du dalykai, kad, viena vertus, taip, yra tas požiūrių skirtumas, bet požiūrių skirtumas jisai gal labiausiai konvertuojasi, į kokios ir kaip tos užduotys yra formuojamos, kokios paleidžiamos priemonės, finansinės ir nefinansinės. Ir tai tikriausiai, tas požiūris šia prasme visgi, tai labai yra svarbu tuomet matyti kuriame etape raidos tai yra labiausiai reikalinga, kad taip vienas, taip sakant, negali formuoti tokių į rinkos poreikius orientuotų uždavinių pačioje tos mokslinės ar mokslinio kelio pradžioje, nes tai yra iš tikrųjų tyrinėjimas toksai, kuris neturi formuoti pagrindus, tačiau jų tam tikram raidos etape vėliau, jau kai einame į galimybę komentuoti rinką, jau yra truputėlį kitokie uždaviniai irgi. Ir tas santykis labiau orientuotas į rinkos poreikius. Tai vat tas toks perėjimas, sklandus perėjimas ir priemonių nedubliavimas ir riboja Smigis. Man atrodo, tas darbas, kuris ir aiškumą atnešė, ir kad priemonių nuoseklumą ir didesnę judviejų tikslingumą.

J. S.: Gerai, supratau, o galbūt dabar kalbame konkrečiai apie reformą, tos reformos koncepciją, aš kaip suprantu, ir galėtumei pasakoti, iš kur ji atsirado, galbūt, kaip ji buvo suformuluota?

L.S.: Sunku bus tą prisiminti, bet kiek čia leidžia man prisiminti, kad visas tas darbas buvo iš tikrųjų daromas nuosekliai ir sistemiškai, kad buvo bandoma visų pirma remtis praktiškai viso visų tų šešių struktūrinių reformų kontekste, o remiamasi tuo, kas Lietuva ilgą laiką buvo komunikuojama iš daugelio tarptautinių organizacijų ir ekspertų, ar tai būtų buvę EBPO stojimo metu suformuluotos rekomendacijos, ar tai būtų buvę Europos Komisijos kasmet teikiamos rekomendacijos ir vertinimai kitų tarptautinių organizacijų, taip pat Tarptautinio valiutos fondo, kaip kad ir iš esmės pati pradžia ir tas toksai kontekstas, į kurį buvo bandoma atsispirti rengiant struktūrines reformas tame tarpe ir inovacijų reforma buvo, tai, kas iš esmės jau ilgą laiką buvo žinoma, ekspertine prasme suformuluota. Ir tada jau prasidėjo tas konkretesnis darbas, kai reikia rekomendacijų, kuri kaip visuomet neturi visų atsakymų, o labiau užduoda toną ir kryptį, ir ją reikia konvertuoti į konkrečius sprendinius. Tai priėmus tą bendrą tokį matymą, kuria kryptim reikia, tai ta, sakykime, vienas iš tų fokusų buvo ir ir Airijos pavyzdys. Ne kartą buvo minėtas apie tą agentūrinį nuoseklumą, tikriausiai viena iš tų tokių aiškesnių kryptių ir buvo inovacijų agentūros poreikis sukurti tam, kad fokusuoti pastangas ji atliekama vienai institucijai, kuri nei sektoriaus prasme, ne konkrečiai etapo prasme, bet nuosekliai siekdama inovacijų, tikslų, inovacijų, Lietuvos ekonomikos tikslų, veikė visuose sektoriuose ir

horizontaliai, ir va tokių kitų pavyzdžių matoma kaip Airijos ir kitų valstybių, ta sėkmė buvo vienas iš tonų, nuo kurio atsispiriama formuojami konkretūs inovacijos reformos straipsniai.

J. S.: Supratau, o gal Jūs prisimenate, kas prisiėmė tokią lyderystės rolę tiesiogiai už tą reformą, nes supratau tai buvo Ekonomikos ir inovacijų ministerija, bet ar buvo kažkoks aiškus dėmesys, tarkime, iš aukštesnės, galbūt Vyriausybės lygmens arba žemiau kažkur?

L.S.: Tai čia abejonės nekyla, kad iškomunikavo šešias struktūrines reformas kaip pagrindinius vyriausybės reforminius darbus. Tai neišvengiamai, kad tai yra ir visos Vyriausybės ir Vyriausybės vadovo vienas pagrindinių uždavinių, pagal kurį, nori nenori, jau yra vertinamas ir pačios Vyriausybės darbas, ir jos rezultatyvumas. Turint omenyje, kad joje buvo ir švietimas, ir sveikata, ir mokesčių, ir šešėlinės ekonomikos, pensijos, tai tikrai, na, tokie reikšmingi dalykai, kurie paliečia praktiškai viską sudėjus, tikriausiai nepalieka nei vieno visuomenės nario, kuris nebūtų paliestas. Tai, be abejo, kad tai ta lyderystė buvo tikslingai sufokusuota. Tam buvo pasitelkta, naujai taikoma strateginių projektų tokia platforma, kuri buvo grįsta projektų valdymo standartais, visai neseniai tuo metu patvirtintais Vyriausybėje, įtraukta į ministro pirmininko strateginių projektų portfelį ir stebima reguliariai, man atrodo mažų mažiausiai mėnesio intensyvumu, o Vyriausybė esą tam tikroje sudarytoje darbo grupėje, man atrodo, komisija tuo metu vadinosi, taip, kad ta lyderystė tikrai sukoncentruota buvo aukščiausiam lygyje, o įgyvendinimo prasme, kaip Jūs ir sakėte, atsakinga institucija buvo Ekonomikos ministerija ir ministras. Tik jeigu, kai prisimenu, kad deja, šios reformos, tose pradiniuose etapuose kito ministras ir ėmė, ir keičiantis ministrui, be abejo, kad viceministras teko pasistengti ir tuo pačiu pakaitiniam ministrui, man atrodo, tuo metu ir Žygimantui Vaičiūnui, kaip energetikos ministras, dažnai pavadavo ekonomikos ministrui, irgi teko neišvengiamai įsitraukti.

J. S.: Supratau, o kad ši reforma, kuri, aišku, didžiąja dalimi palietė būtent ekonomikos ir inovacijų sritį, na, neišvengiamai taip pat inovacijų politika liečia ir Švietimo ir mokslo ministerijos pusę, o tai, kad buvo vienai ministerijai pavesta šita reforma, Švietimo mokslo ministrė turi savo švietimo reformą – ar tai davė kažkokią įtaką procesui? Nes vis tiek, kaip ir viena ministerija, juo labiau horizontalioje politikoje prisiėmė aišką atsaką, lyderystę

L.S.: Dabar klausimas, be abejonės, vertas tikriausiai tokio tiriamojo darbo iš savęs ir čia taip vienašališkai atsisakyti užtikrintai jį būtų sunku. Mano pačio vertinimu, vadovo, bet kokio projekto vadovo pasirinkimas, jis tuo pačiu ir užduoda toną kuria kryptimi norima, kad tas projektas judėtų. Tai, mano supratimu, kad čia teisinga būtų sakyti, kad tas pasirinkimas, kad projektui vadovauja labiau Ekonomikos ministerija, aiškiai rodė, kad yra noras tuose etapuose kai kurio nueidinėjant toliau nuo tokio bazinio mokslo ir judant prie pritaikymo ir taikomosios dalies, kad ta atsakomybė turėtų būti daug labiau išreikšta Ekonomikos ministerijai, čia buvo norimas toks aiškesnis rezultatas ir pokytis į tą pusę. Tai tikriausiai, kad jeigu būtų norima daryti priešingą pokytį, tokiu atveju būtų natūralu, kad tam pokyčių projektui vadovautų Švietimo ministerija, bet kadangi tai buvo pokytis į

priekį, į tą priešingą, pirmąją pusę, tai tas Ekonomikos ministerijos vaidmuo buvo kaip ir natūralus, ar tai pridėjo ar sumažino tik mes sėkmei, ar tai padidino Švietimo, mokslo ministerijos norą bendradarbiauti ir prisidėti ir dalintis tą atsakomybę. Čia, aišku, irgi geras klausimas. Bet kiek man teko tą stebėti, kad Vyriausybė yra komandinis žaidimas ir nori nenori, kad kiekvienas ministras turi sau patikėtus uždavinius kartu su komanda atlikti ir šiuo atveju Švietimo mokslo ministerija tikrai nestokojo suformuluotų uždavinių, kaip ir dažniausiai, tenka švietimo ministrams ir tas toksai priimtas Vyriausybės lygmens sprendimas jisai tiesiog aiškiai.

Savo kryptį, kuria turi būti judamoji, ir tuomet tas perskirstymas nėra ne vieną kartą yra įvykęs. Ir tas ir buvo padaryta.

J. S.: Supratau, o galbūt tuomet aišku, kiek Jūs matėte, galėtumėte pasakoti apie tą procesą, nes ten buvo sudarytos kiek žinau, beveik 10 darbo grupių tai reformai, ir ar tas procesas buvo sklandus? Galbūt galėtumėte išskirti kažkiek didžiausius iššūkius, su kuriais buvo susidurta?

L.S.: Nu čia sakiau, man sunku bus pakomentuoti, kadangi, kaip tiesiogiai darbu lygmeniu neteko dalyvauti, labiau dalyvavom tokiam koordinaciniam vaidmenyje priežiūros vaidmenyje. Tai negaliu taip tiesiai šviesiai ir komentuoti, kokia ten iššūkių buvo vietoje, bet, sakykime, jie buvo sprendžiami tų grupių lygmeniu ir, sakykime, o man dalyvaujant tuo strateginiu lygmeniu - Vyriausybės kanceliarijos formate, tai labai retai, kad kažkas iki mūsų pakildavo kaip iššūkių, kuriuos reikėtų spręsti.

J. S.: Gerai, supratau, noriu dar paklausti dėl tokio daug politinio palaikymo Seime, nes ta reforma turėjo vieną įstatymą, kuris buvo priimtas, Technologijų ir inovacijų įstatymas. Taip pat buvo Inovacijų fondo įstatymas, ir tas įstatymas, jau dabartinės Seimo daugumos buvo keistas ir visais atvejais iš esmės balsavimas buvo, na, ir pozicijos, ir opozicijos atstovai balsavo už tą įstatymą. Galbūt Jūs, vat iš Vyriausybės lygmens – kodėl buvo toks palaikymas? Ar čia buvo kažkoks specialus darbas daromas ar čia tiesiog nebuvo kam priešintis?

L.S.: A, tai, be abejo, kad jokie tokie dideli pokyčiai patys savaime nevyksta. Kad tą palaikymą reikia užsitikrinti. Tik, be abejo, kad po palaikymo užsitikrinimo sąlygos visuomet yra skirtingos, priklauso nuo tų pirminių startinių pozicijų. Tai nuo ko ir pradėjau, kad bendrai kalbant apie tą suvokimą, kas ir kuria kryptimi turėtų būti daroma, tai buvo ilgą laiką komunikuojama ir tarptautinių organizacijų, ir ekspertų, ir čia kažkokių išsiskiriančių, smarkiai nuomonių kaip ir nebuvo ta prasme, kad nebuvo, kad yra du, dvi skirtingos mokyklos, trys skirtingos mokyklos ir požiūriai, kurie dominuoja. Tikriausiai smarkiai prisidėjome prie to ir tikriausiai nu, toks nusivylimas dėl to esamos situacijos. Ir kartais, jeigu esi nepatenkintas tuo, kaip yra, tai bet koks pokytis yra galimybė, taip sakant, tą situaciją keisti, kur esi nepatenkintas, tas irgi tikriausiai prisėda ir tokioje aplinkoje patys tie įstatymai, kurie buvo pateikti, aišku, jie buvo parengti kokybiškai atliepiantys tikriausiai tą dominuojantį požiūrį, kad pokyčiai reikalingi, reikalingi tokia praktine puse, siekiant kuo daugiau

mokslo pritaikyti ekonomikoje ir tokiu būdu sukurti daugiau vertės. Tai tikriausiai, kad visos tos aplinkybės ir davė tą rezultatą.

J. S.: Gerai, supratau tai dabar jau prie paskutinio klausimo. Ar jūs minėjote, kad šią reformą užbaigė dabartinė Vyriausybė ir galbūt ne viską padarė taip, kaip buvo suplanuota. Ar jūs galite išskirti tokias formas dalis, kurios turėjo didžiausią teigiamą poveikį inovacijų politikoje? Ir galbūt kažkas, kas turėjo neigiamą poveikį arba nepavyko ir čia, aišku, įtraukiant ir dabartinės Vyriausybės laikotarpį.

L.S.: Jo, čia jau toks labai platus klausimas, gal pradės nuo tokių svarbiausių elementų kas man atrodo, kad yra svarbu. Tai vienas iš tų tokių pagrindinių, tokių ryškiausių vedančių aspektų, tai be abejo buvo inovacijų agentūros sukūrimas. Tam skirčiau didžiausią dėmesį, nes toje viešojoje politikoje labai dažnai... kad ir komunikaciškai labai svarbu ir visaip kitaip parodyti, kad yra įvykęs pokytis, parodyti atsakingai institucijai, asmenys yra, ir tai gali sukurti tokį mobilizacinį elementą, už kurio mes čia ir telkimės ir duoti pozityvų stimulą. Tai čia buvo daug kalbų apie tai, kokios agentūros turėtų būti konsoliduojamos, kiek plačiai, kurios agentūros pagrindu, tai, be abejo, kad tų kelių buvo daug ir skirtingų. Labai man asmeniškai jai norėjosi, kad šis darbas būtų baigtas daryti dar praėjusios kadencijos metu, bet tikriausiai tas aspektas, kuris buvo susiję su, na, sakykime tokia atsakomybe nepalikti atidarytų darbų, tai tikriausiai tas ir lėmė, kad vis dėl to jungimasi inovacijų agentūros buvo atidėtas, nedaryti kadencijos pabaigoje, nes į kadencijos ministro rėmus nebūtų tilpęs visas, sakykime, procesas, ir tokiu atveju, keičiantis ministrams, jau būtų įsibėgėjęs, bet nepasibaigęs jungimas agentūrų, ir tas galimai būtų sudaręs papildomų rizikų būtent inovacijų agentūros konsolidacijos ir steigimui. Tikriausiai tai nulėmė, kad pabaigoje vis dėlto buvo tas klausimas iš esmės iki parašo padėjimo ministro paruoštas, bet paliktas jaunajai, naujajai ministrei Armonaitei padėta parašą. Tai čia vienas toks aspektas. Antras, kad, aišku, kito šiek tiek pati sudėtis, man atrodo, tos agentūros, kas tenai ir koku pagrindu turėtų būti konsoliduota, kas, galbūt šiek tiek yra ne taip keletų klausimų, nes vis dėl to originaliuose planuose man atrodo, kad konsolidacija turėjo būti daroma LVPA pagrindu ir po to staiga per naktį tai buvo pakeista į Verslios Lietuvos pagrindą. Tai, be abejo, kad šis klausimas man vis dar yra neaiškus kodėl ir kokios aplinkybės ten nulėmė? Galbūt asmenybinės, galbūt dar kažkokios, bet tas toks šešėlis vis dėlto krito ir taip pat liko šiek tiek neaišku, dėl kitų tokių mažesnių agentūrėlių, kurios ten lyg LIC, tokie liko atviri ir gal šiek tiek tokie neišspręsti. Tai šitas va visas blokas klausimų po to šalia buvęs klausimas, kuris irgi tikriausiai iki galo liko neišspręstas. Tai buvo susiję su finansinės... finansinių priemonių administravimo ir toks jausmas, kad Ekonomikos ministerija nesugebėjo taip iki galo atlaikyti fronto ir dalis priemonių, nefinansinių priemonių administravimo vis dėl to išslydo iš Ekonomikos ministerijos pavaldumo ir rankų ir nuslydo tiesiai į Finansų ministerijos rankas. Mano supratimu, tai tačiau toks sisteminis pralaimėjimas, kuris apsunkino šios konkrečiai Inovacijų agentūros veiklos sėkmę, nes vėlgi taip

sakant, atsiduria tokiam nepavaldume, bet priklausomybėje nuo Finansų ministerijos įstaigų, pagal tai, kaip juos administruos, kaip juos paleis tam tikras finansines priemones, kurios tiesiogiai gali prisidėti prie sėkmės ar nesėkmės, jų vykdomų uždavinių ir tikslų. Tai čia toks iššūkis yra ir dar vienas aspektas yra, kad politikoje yra toksai momentumo jausmas ar susiformuoja tinkamas vat proveržis ir telkiamasis, ir mane neramina, kad praktiškai paskutinį kartą, kai girdėjau Inovacijų agentūrą kaip politikas, tai tuomet, kai buvo pareikšta žinia, kad jinais yra įsteigta, bet nuo to laiko aš nieko apie ją negirdėjau. Tai man kaip politikui, kuris dirba ekonomikos srityje, kelia nerimą, nes tai, kad agentūra, kuri turėjo tapti tikriausiai tokia antra arba gal net konkuruojančia antra po Investuok Lietuvoje arba konkuruojančia savo matomumu, svarba, veikla su Investuok Lietuvoje. Panašu, kad kažkaip blanksta, ir tai kelia man kažkokio nerimo, nes taip tikrai neturėtų būti.

J. S.: Gerai, supratau, tai iš esmės atsakėte į visus mano klausimus. Tai tuo metu kaip tik laikas mūsų pasibaigė. Tai tuomet norėčiau padėkoti ir palinkėti gero vakaro.

L.S.: Tvarka! Ačiū labai, lygiai taip pat.

J. S.: Dėkoju.

Summary

Horizontal Public Policy Priorities in Lithuania: Can Innovation Policy Reform of the 17th Government Be Considered Successful?

This paper examines the reasons for the success and failure of public policy on the Government's horizontal priority of innovation policy reform. The subject of this work is the 17th Government's priority - structural reform of innovation policy.

Innovation policy in the context of Lithuania's institutional set-up primarily requires the involvement of two ministries. Although in theory the successful functioning of the innovation ecosystem should generate benefits for both communities, a tense relationship has developed between them. In such an environment, the implementation of horizontal policies should face additional challenges, especially given that the implementation of the Innovation Reform has been entrusted to only one of the two ministries. During the reform process, there was no significant public opposition to the reform or any attempt to propose an alternative reform concept, and the reform was overwhelmingly supported during the vote in Parliament. Although not all the objectives of the Innovation Reform were achieved during the 17th Government, the main objective of the Innovation Reform - to consolidate the agencies responsible for the implementation of innovation policy - was achieved during the 18th Government with the establishment of the Innovation Agency.

In view of the above, the problematic question of the thesis is formulated as follows: why did the structural innovation reform of the 17th Government achieve at least a partial success, despite the inherent horizontal policy features of innovation policy and the confrontation between the ministries in charge of innovation policy? To answer the research question, the thesis is divided into two thematic parts: the aim is to assess the success of the reform (assessing whether the reform has achieved programmatic, procedural, and political success) and the aim is to explain the conditions for the success or failure of the Innovation reform. Based on Nakrošis et al's modified advocacy coalition framework, Candel and Biesbroek's policy integration framework and other theories on public policy intervention, innovation and innovation policy, leadership, networking, the paper formulates two hypotheses.

The first hypothesis concerns the beliefs of the subsystems involved in innovation policy regarding the need for innovation policy integration. The second hypothesis relates to the environment for learning at the time of the reform - the type of leadership and the confrontation between advocacy coalitions.

The study is primarily based on semi-structured qualitative interviews. The interview program involved interviews with representatives of both sub-systems - the Ministry of Science, Sport and Education and the Ministry of Economy and Innovation, former directors of the implementing

agencies (which were consolidated during the reform), and independent actors involved in the reform. The interview program allowed for the identification of the beliefs, the assessment of the relationship, the cooperation, and the evaluation of the representatives of the relevant ministries. The study allowed for a partial confirmation of both hypotheses.

The results of the empirical part allows to combine the two modified hypotheses, formulating them as follows: in the case of horizontal policy, when there are different views among the subsystems on the nature, format, priorities of the integrated policy, the effective application of transactional leadership in the implementation of the horizontal priority of the government increases the confrontation and conflict between the subsystems and decreases the likelihood of a successful integration of policy. Accordingly, it is proposed to add a clarifying clause to the Candel and Biesbroek's policy integration framework - non-conflicting views between the subsystems on the nature, format, priorities of the integrated policy are necessary condition to expect greater integration of the horizontal policy tools and the objectives.