

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ
INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

PATRICIJA KALKYTĖ

II kurso studentė

**COVID-19 pandemija ir viešasis valdymas Lietuvoje: inovacijų akceleravimo
metas?**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. dr. Vitalis Nakrošis

Vilnius, 2021 m.

Bakalauro/magistro darbo vadovo/ės išvados dėl darbo gynimo:

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

.....
(data)

.....
(v., pavardė)

.....
(parašas)

Bakalauro/magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....
(data)

.....
(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Bakalauro/magistro darbo recenzentas/ė:

.....
(v., pavardė)

Bakalauro/magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:
Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas (*COVID-19 pandemija ir viešasis valdymas Lietuvoje: inovacijų akceleravimo metas?*) yra:

1. Atliktas mano pačios 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.

Patricija Kalkytė



BIBLIOGRAFINIS APRAŠAS

Kalkytė P. COVID-19 pandemija ir viešasis valdymas Lietuvoje: inovacijų akceleravimo metas?

Viešosios politikos analizės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas prof. dr. V. Nakrošis, 2020, - 85 p.

Reikšminiai žodžiai: COVID-19 pandemija, bendradarbiavimas, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, inovacijos, lyderystė, krizė, viešasis valdymas.

Šiame darbe nagrinėjamas COVID-19 pandemijos poveikis Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui. Šio tiriamojo darbo tikslas – atlikus empirinį dviejų dalių tyrimą, nustatyti, *ar ir kaip* COVID-19 pandemijos krizė akceleravo inovacijų kūrimą ir diegimą Lietuvos viešajame valdyje. Pateikiamas sukonstruotas kompleksinis teorinis inovacijų kūrimo viešajame valdyje krizės metu modelis. Remiantis šiuo modeliu, iškeltos penkios pagrindinės hipotezės ir nagrinėjamos visuomenės sveikatos bei ekonominio atsako srityse kurtos / diegtos inovacijos pagal keturis inovacijų tipus. Pristatomas atliktas dviejų dalių kokybinis tyrimas, pagrįstas proceso atsekimo ir ekspertinių interviu metodais. Tyrimo išvadose nustatoma, ar pandemijos krizė akceleravo inovacijų kūrimą ir diegimą Lietuvos viešajame valdyje bei identifikuojami pagrindiniai tam įtaką turėję veiksniai.

TURINYS

Įvadas

1. Literatūros apžvalga	8
2. Teorinis pagrindas	12
2.1. Inovacijos: pagrindiniai elementai.....	12
2.1.1. Inovacijų tipai.....	12
2.1.2. Inovacijų kūrimo/diegame metodai	13
2.1.3. Inovacijų vadybininkai ir lyderystė	15
2.2. Inovacijos ir viešasis sektorius.....	17
2.2.1. Barjerai inovacijoms viešajame sektoriuje.....	17
2.2.2. Inovacijas viešajame sektoriuje akceleruojantys veiksniai	18
2.3. COVID-19 krizės valdymas ir inovacijos	21
2.3.1. Krizių tipai.....	21
2.3.2. COVID-19 pandemija ir viešasis valdymas	22
2.3.3. Netikrumas krizėse ir inovacijos	26
2.3.4. Viešojo valdymo atsparumas ir inovacijos.....	28
2.4. Teorinės dalies apibendrinimas: hipotezės.....	29
3. Tyrimo objektas ir metodas	33
3.1. Tyrimo objektas.....	33
3.2. Tyrimo metodas ir eiga	33
3.3. Kintamųjų operacionalizacija	36
4. Empirinė dalis: analizė ir rezultatų aptarimas	39
4.1. Bendra Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumo apžvalga	39
4.1.1. Lietuva pasaulio ir Europos valstybių kontekste.....	39
4.1.2. Valstybės inovacijų politika – inovatyvaus viešojo valdymo reikšmė	42
4.1.3. Viešojo sektoriaus dėmesio centre – inovatyvūs viešieji pirkimai?.....	45
4.2. Inovacijos visuomenės sveikatos, viešojo valdymo ir ekonominio atsako srityse COVID-19 pandemijos metu.....	47
4.2.1. Inovacijos formuojant visuomenės sveikatos atsaką.....	47
4.2.2. Ekonominio atsako ir viešojo valdymo inovacijos.....	52
4.2.3. Apibendrinimas	58
4.3. Inovacijas Lietuvos viešajame valdyme krizės metu akceleravę veiksniai.....	60
4.3.1. Paslankumas ir sprendimų priėmimo greitis bei procesas.....	60
4.3.2. Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis.....	64
4.3.3. Lyderystės vaidmuo	69
4.3.4. Finansiniai ir žmogiškieji ištekliai	73

Išvados

1 priedas: Klausimynas respondentams

2 priedas: Tyrimo respondentų privatumo pareiškimo forma

3 priedas: Ekspertinių interviu išrašai

Summary

IVADAS

Visame pasaulyje išplitusio COVID-19 viruso ir pandemijos pristatinėti nebereikia. Pandemijos pradžioje vyravusį tikėjimą, jog virusas bus greitai įveiktas ir visi grįš prie įprastų veiklų, metodų ir procesų, pakeitė mąstymas, jog tai yra naujoji realybė, kurioje reikia išmokti gyventi. Nepaisant pagrindinių Pasaulio sveikatos organizacijos nurodymų, kiekviena valstybė pasirinko skirtingas metodikas ir įrankius stabdyti viruso plitimą bei kontroliuoti neigiamus socio-ekonominius padarinius. Šiuolaikinė technologinė pažanga ir jos teikiamos galimybės sparčiai prisideda prie prevencijos, kontrolės ar ekonomikos veikimo procesų. Vienas iš būdų panaudoti technologinę pažangą kovoje su COVID-19 virusu ir jo šalutiniais efektais – pasitelkti inovacijas viešajame valdyme, siekiant garantuoti greitesnius, tikslesnius ir nenaudotus metodus, paslaugas bei produktus, organizuojant gyventojų kasdienybę, sveikatos apsaugą ir ekonomikos palaikymo sąlygas. Dar 2020 metais Jungtinių tautų organizacija pabrėžė, kad labiau skaitmenizuotos valstybės krizę valdo efektyviau¹.

Pasaulio sveikatos organizacijos rekomendacijose išreikštas poreikis įrodymais grįstoms žinioms apie valstybių pasirinktą viešosios politikos bei valdymo atsaką COVID-19 krizei neliko be dėmesio. Publikuojami tyrimai apie tai, kas lėmė skirtingą valstybių reakciją į pandemiją (Toshkov et al. 2020), kokie veiksniai turi įtakos rezultatui ir gali būti vadinama geru krizės valdymu (Christensen et al. 2020). Vis dėlto, nagrinėjant taikytą viešosios politikos priemonių efektyvumą, retai atsižvelgiama į suintensyvėjusias alternatyvių krizės valdymo priemonių paieškas, pasireiškiančias viešojo valdymo inovacijų įgyvendinimu. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) pabrėžia, kad precedento neturinčioje situacijoje inovatyvūs viešojo valdymo sprendimai neišvengiami. Nepaisant to, vis labiau skaitmeninama žmonių kasdienybė keičia poreikį sąveikai su valdžia. Plačiojoje visuomenėje auga lūkestis, jog valdžia priims sprendimus greitai, suteiks paslaugas patogiai ir išmaniai². Didesnis bendradarbiavimas, skaitmenizacija bei gebėjimas greitai reaguoti neapibrėžtumo sąlygomis turi būti ateities valdymo prioritetais, gyvenant vis dažniau globalių krizių sukrečiamame pasaulyje. Taigi, inovacijos gali būti vertinamos kaip vienas iš būdų didinti valdymo sistemos atsparumą ateities nuspėjamos grėsmėms³.

Tema itin aktuali nacionaliniu lygmeniu. Jau daugiau nei dešimtmetį Europos Sąjunga (ES) akcentuoja inovacijų viešajame valdyme svarbą, kuri ypatingai išryškėjo COVID-19 pandemijos

¹ United Nations. *E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. 2020, < [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)> [Žiūrėta 2021 01 11]

² OECD. *Embracing Innovation in Government. Global trends 2020*.

³ Baycan, T., Pinto, H. *Resilience, crisis and innovation dynamics: emerging challenges*. Resilience, Crisis and Innovation Dynamics. Edward Elgar Publishing, 2018, 4

metu: inovatyvių sprendimų generavimui skirtas papildomas ES finansavimas, šalyse narėse atskirai bei visos ES lygmeniu organizuojami hakatonai, kurių metu generuojamos visos paslaugų ir produktų sritis apimančios idėjos bei sprendimai. Nepaisant vis labiau plintančios inovacijų praktikos, Lietuva iki pandemijos šioje srityje reikšmingai atsiliko nuo kitų valstybių narių: Pasauliniame inovacijų indekse 2019 m. užėmė 25 vietą iš 28 ES valstybių, nors Latvija reitinguojama 23, o Estija – 15 vietose. Europos inovacijų švieslentėje Lietuva jau dešimtmetį priskiriama vidutinių novatorių grupei. Tai reiškia, kad rezultatai, nepaisant tendencingo augimo, vis dar yra prastesni už Europos Sąjungos valstybių narių vidurkį. Nors siekių tirti inovacijas Lietuvos viešajame valdyme nebuvo daug (Martinaitis, Nakrošis, 2009; Raipa, 2013), atlikti tyrimai turi bendrą išvadų tendenciją: plėtrai šioje srityje gali trukdyti nepakankami personalo gebėjimai, per daug biurokatiškas požiūris į inovacinius projektus. Todėl Lietuvos atveju yra aktualūs inovacijų viešajame valdyme tyrimai, kuriuose suteikiamos rekomendacijos dėl situacijos gerinimo. Juo labiau, vertinant krizę kaip inovatyvių praktikų akceleratorių, yra galimybė nustatyti priežastis bei pagrindinius kintamuosius, lemiančius novatoriškų sprendimų įgyvendinimą Lietuvos viešajame valdyme.

Šio **magistro darbo tikslas** – atlikus empirinį dviejų dalių tyrimą, nustatyti, *ar ir kaip* COVID-19 pandemijos krizė akceleravo inovacijų kūrimą ir diegimą Lietuvos viešajame valdyme. Siekiant įgyvendinti tiriamojo darbo tikslą, iškeliami šie **uždaviniai**:

1. Apjungiant esamas viešojo valdymo, administravimo, inovacijų sklaidos ir inovacijų viešajame valdyme bei krizių valdymo teorijas, išskirti svarbiausius elementus ir suformuoti modelį inovacijų raidai viešajame valdyme krizės metu.
2. Atliekant kokybinę pirminių ir antrinių šaltinių turinio analizę, nustatyti, ar ir kokio tipo inovacijoms Lietuvos viešajame sektoriuje COVID-19 pandemijos krizė turėjo įtakos.
3. Pasitelkiant sukonstruotą teorinį modelį, ištirti ir pagrįsti, kokie veiksniai turėjo reikšmingą įtaką inovacijoms Lietuvos viešajame valdyme COVID-19 pandemijos metu.

1. Literatūros apžvalga

Viešojo sektoriaus inovatyvumo tyrimai paskutinį dešimtmetį sulaukia vis didesnio mokslininkų dėmesio užsienyje. Didžioji dalis akademinų darbų, kuriais pradėti tyrimai dėl inovacijų viešajame sektoriuje, siekė nustatyti ir įvertinti pagrindinius barjerus inovacijoms ir paaiškinti, kodėl jos viešajame sektoriuje yra diegiamos sunkiau nei privačiame. Autoriai Emre Cinar, Paul Trott ir Christopher Simms straipsnyje „A systematic review of barriers to public sector innovation process“ sistematiškai pateikia literatūros, tiriančios trukdžius inovacijoms viešajame sektoriuje, apžvalgą ir analizę. Išskiriamos keturios pagrindinės galimų kliūčių grupės, kurios dažniausiai analizuojamos literatūroje: organizacinės, sąveikos, inovacijų charakteristikos, konteksto. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dažniausias trikdys inovacijoms viešajame sektoriuje yra susijęs su organizaciniais barjeriais (40% visų analizuotų straipsnių tai pastebima), tokiais kaip neefektyvi proceso administracija, resursų ar kompetencijų trūkumas, nelanksti organizacijos struktūra ir kultūra. Sąveikos barjerai yra antri pagal dažnumą (30% atvejų) ir įvardinami kaip viešojo sektoriaus sudėtingas bendradarbiavimas inovacijų klausimais su kitomis sektoriaus organizacijomis, verslu ar piliečiais. Taip pat keblumų gali kelti pačios inovacijos ir jų charakteristikos (17,73% atvejų), kai jos yra per daug kompleksiškos, reikalaujančios nestabilaus finansavimo ar yra sunkiai suderinamos su bendrais procesais organizacijoje. Paskutinė, bet ne mažiau reikšminga priežastis lėtam inovacijų procesui viešajame valdyme – kontekstas (12% atvejų), kai teisinė sistema, reguliacijos ar šalies geografinė padėtis tampa trikdžiu inovatyvumui. Svarbu pabrėžti, kad priklausomai nuo inovacijos tipo galima nustatyti, kuris veiksnys gali labiausiai trukdyti sėkmei. Išanalizavus 63 barjerus inovacijoms viešajame sektoriuje tiriančius straipsnius, nustatyta, kad su IT sprendimais susijusios inovacijos dažniausiai susiduria su organizaciniais barjeriais (41,1% visų atvejų), o ne technologinės inovacijos – su sąveikos, bendradarbiavimo trikdžiais (47% atvejų)⁴.

Nepaisant galimų barjerų, teigiama, kad dar prieš kelis dešimtmečius įsitvirtinus Naujosios viešosios vadybos idėjoms valdyme, viešasis sektorius tapo priverstu vis aktyviau imtis inovatyvių veiklų ir keisti darbo bei valdymo metodus⁵. Tačiau tai ne vienintelė priežastis ir spaudimas organizacijoms inovuoti. Literatūroje teigiama, kad inovacijos viešajame valdyme gali padėti spręsti ekonomines⁶ ir socialines problemas⁷. Taip pat reikšmingu įvardinamas valdžios legitimizacijos

⁴ Cinar, E., Trott, P., Simms, Ch. *A systematic review of barriers to public sector innovation process*. *Public Management Review* 21.2, 2019, 282.

⁵ Verhoest, K., Verschuere, B., Bouckaert, G. *Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations*. *Governance* 20.3, 2007, 471.

⁶ Audretsch, D. B., and E. Lehmann. *The Seven Secrets of Germany: Economic Resilience in an Era of Global Turbulence*. New York, NY: Oxford University Press, 2016, 151.

⁷ Wipulanusat, W., K. Panuwatwanich, and R. A. Stewart. *Pathways to Workplace Innovation and Career Satisfaction in the Public Service: The Role of Leadership and Culture*. *International Journal of Organizational Analysis* 26 (5), 2018, 890–914.

aspektas, kurį sukuria naujų, atvirų ir bendradarbiavimu grįstų metodų taikymas⁸. Be to, kaip vienas iš teigiamų aspektų, kodėl inovacijos turi būti pasitelkiamos ir viešajame sektoriuje, įvardinama teigiama įtaka piliečių pasitikėjimui ir pasitenkinimui viešojo sektoriaus teikiamomis paslaugomis⁹.

Nemažą dalį viešojo sektoriaus inovacijų tyrimų, kurie pradėjo kelti klausimus šia tema, užima sėkmės arba nesėkmės atvejų analizės¹⁰. Svarstant apie Europos valstybes, dažniausiai galima atrasti akademinis straipsnius, analizuojančius Skandinavijos valstybes kaip sėkmės atvejus. Pavyzdžiui, straipsnyje „National Innovation Systems: Finland, Sweden & Australia Compared“ teigiama, kad kitoms šalims reikėtų pasimokyti iš Suomijos to, kaip buvo sukurta koordinuota nacionalinė inovacijų sistema. Tokioms sistemoms, kad jos būtų sėkmingos yra būdingos kelios charakteristikos: valdžios pripažįstamas poreikis ir nuoseklūs, apgalvoti sprendimai, siekiant efektyviai investuoti į kiekvieną inovacijų sistemos elementą, o ne ribotas pavienių elementų palaikymas, nematant visumos balanso poreikio; lanksti ir reformoms pritaikyta ekonomika; aukštas bendradarbiavimo lygis tarp inovatorių ir stipraus industrinio klasterio buvimas; šiuolaikiški, reiklūs ir pažangūs vartotojai; didelės verslo ir vyriausybės išlaidos moksliniams tyrimams ir jų plėtrai¹¹. Iš esmės gerąsias praktikas ar nesėkmes tiriantys darbai yra neabejotinai naudingi. Naudojamos tinkamos metodologinės priemonės, gali padėti pastebėti tam tikras grėsmes, padėsiančias kitoms organizacijoms, praktikams ar valstybėms¹². Tačiau tiriant skirtingų valstybių inovacijų sistemas, mokslininkai sutinka, kad valstybės labai skiriasi savo institucinėmis, infrastruktūrinėmis ar kultūrinėmis inovacijų sąlygomis. Šios sąlygos lemia ne tik pramonės, viešojo administravimo ir mokslo bei švietimo sistemos ryšius, bet ir jų sąveikos būdus bei intensyvumą¹³. Todėl būtini ne tik viešojo sektoriaus sėkmės atvejų tyrimai, bet ir tie, kurie gali aiškinti esamas situacijas, kodėl jos susiklostė būtent taip bei, ką galima daryti kitaip.

Atliekant literatūros apžvalgą, galima pastebėti, kad didžioji dalis mokslinės literatūros, skirtos inovacijų analizei, yra sutelkta daugiau analizuoti inovacijas konceptualiai, o ne empiriškai¹⁴. Be anksčiau minėtų gerųjų praktikų atvejų analizių, bendrai yra išskiriami skirtingų viešojo sektoriaus inovacijų tyrimų tipai: administracinio proceso, technologinio proceso, produkto ar paslaugos,

⁸ Verhoest, K., Verschuere, B., Bouckaert, G. *Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations*. Governance 20.3, 2007, 488.

⁹ Van de Walle, S. *Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services*. The Palgrave handbook of public administration and management in Europe. Palgrave Macmillan, London, 2018. 227-241

¹⁰ Borins, S. *Innovation, success and failure in public management research: some methodological reflections*. Public Management Review, 3(1), 2001, 11.

¹¹ Roos, G., Fernström, L., Gupta, O. *National Innovation Systems: Finland, Sweden & Australia Compared*. Learnings for Australia, Report for the Australian Business Foundation. Intellectual Capital Service Ltd, 46, 2005, 5.

¹² Borins, S. *Innovation, success and failure in public management research: some methodological reflections*. Public Management Review, 3(1), 2001, 11.

¹³ Kaiser, R., Prange, H. *Managing diversity in a system of multi-level governance: the open method of co-ordination in innovation policy*. Journal of European public policy, 11(2), 2004, 258.

¹⁴ De Vries, H., Bekkers, V., Tummers L. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. Public administration 94.1, 2016, 147.

valdysenos ir koncepto tyrimai. Straipsnyje „A systematic review and future research agenda” analizuojamas šimtas aštuoniasdešimt vienas 1990-2014 metais atliktas viešojo sektoriaus inovacijų tyrimas, siekiant įvertinti pagrindines tendencijas bei išgryninti, kokie metodai labiausiai reikalingi ateities tyrimuose. Išaiškėjo, kad daugiau nei pusė tyrimų naudojo kokybinius metodus, pasitelkiant interviu ar fokus grupes. Kiekybiniais, o ypatingai keliais metodais grįsti tyrimai buvo kur kas retesni. Darydami esmines išvadas, autoriai teigia, kad apžvelgtuose tyrimuose trūksta aiškių teorinių pagrindų, kadangi tik keli autoriai nurodė inovacijų difuzijos ar organizacijų inovacijų teorijas¹⁵. Nesant aiškiam teoriniam pagrindui sunku vertinti gautus empirinius rezultatus ir paaiškinti jų loginius mechanizmus. Taip pat daug kur trūko aiškos skirties tarp privataus ir viešojo sektoriaus bei atsakymų, kaip inovacijų veikimo mechanizmai dirba – koks inovacijų sklaidos etapų eiliškumas, nulemiantis jų sėkmingumą. Atsižvelgiant į šias išvadas, straipsnio autoriai ateities tyrimams siūlo kelis dalykus. Pirma, atkreipti dėmesį į galimybę pasirinkti įvairesnes metodologijas, tokias kaip eksperimentai ar kelių metodikų simbiozė. Antra, ieškoti stipraus teorinio pagrindo. Trečia, tirti skirtingas valdymo tradicijas ir kultūras, kadangi šiuo metu didžioji dalis darbų sutelkta Jungtinių Amerikos Valstijų ir Didžiosios Britanijos tyrimams.

Inovacijų teorijos klasikų teigiama, kad inovacijų diegimo reiškinį viešajame sektoriuje gali paskatinti spaudimas iš politikų, vadovo/lyderio pasikeitimas organizacijoje ar už jos ribų, trūkumai organizacijos viduje (pavyzdžiui, negebėjimas koordinuoti padalinių ar atitikti programos reikalavimų), naujos galimybės, atsirandančios kuriant technologijas ar kitas inovacijas bei krizės ar akivaizdžios viešosios politikos įgyvendinimo klaidos¹⁶. Šiame darbe itin aktualus krizės poveikis inovatyvumui. Autoriai teigia, kad krizinė situacija gali lemti inovacijų, atsirandančių iš būtinybės (angl. *innovation by necessity*), diegimą¹⁷. Atlikti empiriniai tyrimai apibendrina, kad tokios krizės kaip Rugsėjo 11 teroristinė ataka sukėlė inovacijų bangą saugume ir aviacijoje¹⁸, o 2008 – 2009 metų finansinė krizė¹⁹ paskatino organizacijas imtis inovacijų finansų valdyme ir planuojant dėl krizės susitraukusius biudžetus.

COVID-19 pandemijos krizė nėra išimtis, nors ši sritis dar tik pradeda tirti mokslininkų dėl savo naujumo. Analizuojant bendro pobūdžio valstybių atsako charakteristikas, pabrėžiama, kad ne tik siekiant atsigavimo valstybės pradėjo kurti inovacijas, bet ir atsakui į šią krizę valstybės pasitelkė novatoriškus viešojo valdymo metodus²⁰. EBPO Viešojo sektoriaus inovacijų observatorija

¹⁵ De Vries, H., Bekkers, V., Tummers L. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. Public administration 94.1, 2016, 161.

¹⁶ Borins, S. *Encouraging Innovation in the Public Sector*. Journal of Intellectual Capital 2(3), 2001, 310–319

¹⁷ Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, 169.

¹⁸ Kelly, J., Stark, D. *Crisis, recovery, innovation: responsive organization after September 11*. Environment and Planning A 34.9, 2002, 1525.

¹⁹ Bommert, B. *Collaborative innovation in the public sector*. International public management review 11.1, 2010, 15-33.

²⁰ OECD. *Embracing Innovation in Government*. September, 2020.

renka duomenis apie inovatyvius metodus valdant COVID-19 pandemijos krizę. Iki antrosios bangos pradžios suskaičiuoti ne mažiau kaip 445 novatoriški sprendimai krizės valdyme skirtinguose valdžios lygmenyse²¹. Autorės Sang M. Lee ir Silvana Trim išskyrė, jog šios pandemijos kontekste, siekiant efektyvaus valdymo, buvo itin aktualios inovacijos šiose srityse: aplinkos stebėjime realiuoju laiku (svarbu realiu laiku rinkti bei stebėti duomenis dėl testavimo, kontaktų atsekimo, apsaugos priemonių ir medicinos personalo pajėgumų), įrodymais grįstame valdyme (inovacijų sėkmės raktas yra tai, kad vertinga informacija, gauta iš duomenų analizės, greitai pritaikoma priimant sprendimus), bendradarbiavimo tinkluose (šios pandemijos valdymas dėl savo globalios ir tarpsektorinės apimties neįmanomas be bendradarbiavimo), bendrojo gėrio kūrime (siekiama inovacijų siekiant suvaldyti bendrąjį blogį, kuriant bendrąjį gėrį), paslankumo užtikrinime (tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijos turėjo greitai prisitaikyti)²².

Šiame darbe bus siekiama tirti inovacijas Lietuvos viešajame valdyme. Siekių tirti inovacijas Lietuvos viešajame valdyme apskritai nebuvo daug, o apie novatoriškus metodus ar sprendimus viešajame valdyme COVID-19 pandemijos metu ar kitų krizių metu Lietuvoje tyrimų dar nėra. Tačiau anksčiau atlikti tyrimai turi bendrą išvadų tendenciją – šalis inovacijų srityje turi spragų. Autoriai Vidmantė Giedraitytė ir Alvydas Raipa straipsnyje „Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme“ atidžiai aptaria tris svarbiausius trikdžius inovacijoms – tai politiniai, organizaciniai bei aplinkos ir konteksto. Straipsnyje viena iš daromų išvadų yra ta, kad inovacijų diegimo sėkmę lemia viešųjų institucijų vidinės ir išorinės aplinkos parametrų kokybinės charakteristikos, siejamos su organizacijų strateginio valdymo įgūdžiais, pokyčių ir veiklos vadybos kokybe, ekonominiais–finansiniais, socialiniais faktoriais, nepakankamais personalo – vadovų ir vadybininkų – gebėjimais, per daug biurokratizuotu požiūriu į inovacinių projektų rengimo ir įgyvendinimo procedūrinius aspektus²³. Detaliai analizuojant Lietuvos atvejį, 2009 metais publikuotame V. Nakrošio ir Ž. Martinaičio straipsnyje siekiama nustatyti, kas aiškina inovacijas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose. Iškėlus keturias hipotezes ir ištyrus 98 organizacijas, nustatyta, kad didesnės (biudžeto ir ypač personalo atžvilgiu) organizacijos yra tikrai aktyvesnės kurdamos inovatyvius produktus ir paslaugas Lietuvos viešajame sektoriuje. O Naujosios viešosios vadybos (NVV) doktrinos argumentai, administracinė kultūra ir organizacijos amžius tam reikšmingos įtakos neturi. Žvelgiant bendriau, 2013 metais paskelbtame straipsnyje „Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė“ teigiama, kad nepaisant pastebimų teigiamų viešojo valdymo inovatyvumo pokyčių tendencijų, lieka reikšmingas per

²¹ OECD. *OPSI COVID-19 Innovative response Tracker*, 2020, < <https://oecd-opsi.org/covid-response/> > [Žiūrėta 2020 11 20]

²² Lee, S. M., Trim, S. *Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis*. Journal of Business Research 123, 2020, 19.

²³ Giedraitytė, V., Raipa, A. *Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme*. Viešojo politika ir administravimas, 2013, 194.

daugybę metų susiformavęs didelis atotrūkis nuo bendro ES inovatyvumo vidurkio, todėl dabartiniame etape būtinas maksimaliai efektyvus modernizavimo procesų plėtojimas.

Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos suformuotą poreikį akademiniam tyrimams, nagrinėjantiems šio reiškinio kompleksiskumą bei pokyčius Lietuvos viešajame valdyme, formuojant atsaką į šią krizę, šiame magistro darbe bus siekiama sistemiškai tirti krizės poveikį Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui, reikšmingus veiksnius ir atsiradusias inovacijas.

2. Teorinis pagrindas

Šio darbo teorinis pagrindas skaidomas į pagrindines tris dalis, siekiant sudaryti nuoseklų inovacijų viešajame valdyme krizės metu raidos modelį. Pirmojoje dalyje aptariami pagrindiniai inovacijų elementai, išskiriant tipus, sprendimų priėmimo dėl inovacijų procesą, kūrimo bei diegimo metodus ir tai užtikrinančius inovacijų vadybininkus bei agentus. Antroji dalis skirta inovacijų viešajame sektoriuje pristatymui bei jas skatinantiems ar ribojantiems veiksniams įvardinti, o trečioji dalis – COVID-19 krizės kontekstui ir jo įtakai inovacijų raidai apibrėžti. Teorinė dalis užbaigiama tiriamojo darbo hipotezių išskėlimu.

2.1. Inovacijos: pagrindiniai elementai

2.1.1. Inovacijų tipai

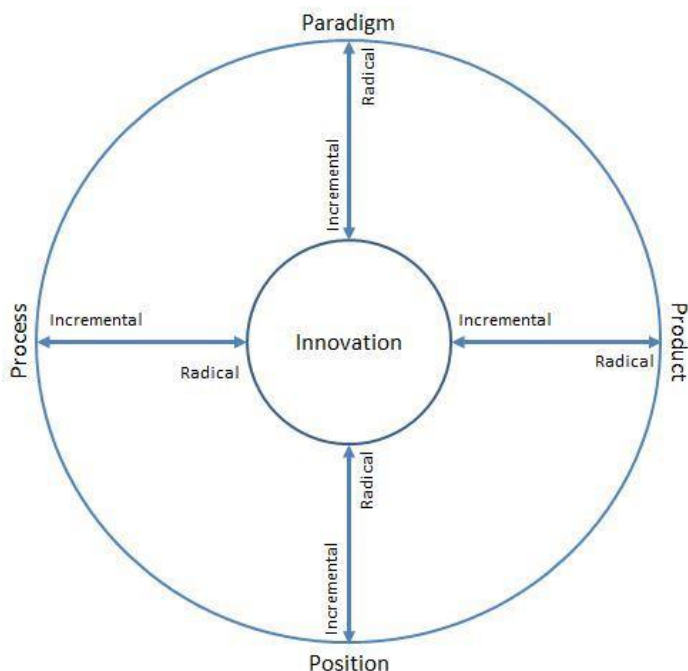
Ilgą laiką Lietuvos viešajame sektoriuje stigo tikslaus inovacijos apibrėžimo, kuris būtų visuotinai taikomas skirtingose situacijose. 2018 metais parengtame LR Technologijų ir inovacijų įstatyme pateiktas pagrindinių sąvokų paaiškinimas ir reglamentuojama inovatyvi veikla. Pagal šį įstatymą inovacija tai – „nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį“²⁴. Atsižvelgiant į šį apibrėžimą, darbe aktualios yra viešajame valdyme (plačiau žr. 3.3) diegtos inovacijos. Jos analizuojamos pasitelkiant autorių John Bessant ir Joe Tidd sukurtą „4P“ tipologiją²⁵:

- Produkto/paslaugos/politikos inovacijos – pokyčiai dalykuose, kuriuos siūlo organizacija klientams, vartotojams, piliečiams;

²⁴ LR technologijų ir inovacijų įstatymas. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c/asr>> [Žiūrėta 2020 08 10]

²⁵ Bessant, J., Tidd, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007, 13.

- Proceso inovacijos – pokyčiai produkto/paslaugos/politikos gamybos ir pateikimo būduose, taip pat vidinių ar išorinių procesų kokybės ir efektyvumo gerinimas;
- Pozicijos inovacijos - esamo produkto/paslaugos/politikos perkėlimas į naują kontekstą;
- Paradigmos inovacijos – tai naujos koncepcijos, sistemos ar paradigmos, atspindinčios problemų ar jų sprendimų pokyčio pobūdį, taip pat tai gali apimti organizacijos esminių tikslų ar veikimo metodų pokytį.



Svarbu įvertinti tai, kad kartais sunku *1 pav. "4P" inovacijų modelis pagal Bessant, John ir Joe Tidd, 2007*

nustatyti konkrečią liniją tarp skirtingų inovacijų tipų – kur yra vienas, o kur jau kitas tipas. Pavyzdžiui, nauja socialinės paramos administravimo sistema būtų ir paslaugos, ir proceso inovacija. O priklausomai nuo jos turinio, galėtų tapti ir pačios paradigmos pokytį apibrėžiančiu dokumentu. Dėl to skirstant inovacijų tipus reikia atidžiai analizuoti kuriamą pokytį – tiek organizacijoje, tiek visuomenėje.

Taip pat reikšminga atsižvelgti į tai, kad inovacijos būna ne tik skirtingų tipų, bet ir įvairios aprėpties (žr. 1 pav.)²⁶. Vienos jų gali būti – inkrementinės. Tai reiškia, kad įvykęs patobulinimas yra pastebimas, tačiau nepakeičia produkto/proceso/pozicijos/paradigmos kardinaliai. Kitos – gali būti radikaliai. Radikaliai inovacijos atveju visiškai pakeičiamas įprastas dalykas, o su juo ir visuomenės poreikiai, įpročiai ar supratimas.

2.1.2. Inovacijų kūrimo/diegame metodai

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl inovacijos rečiau kuriamos viešajame nei privačiame sektoriuje – nestandartinis tokių projektų kūrimas ir valdymas. Galima suskaičiuoti daugiau nei 70 įvairiausių inovacijoms vystyti tinkamų metodų²⁷. Įprasti viešajam sektoriui sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo standartai, vystant novatoriškus projektus, dažnai netinka dėl bazinių šių projektų

²⁶ Bessant, J., Tidd, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007, 14.

²⁷ Openinnovation.eu. *71 Innovation Methodologies*, 2015. <<https://www.openinnovation.eu/04-02-2016/71-innovation-methodologies/>> [Žiūrėta 2021 01 11]

charakteristikų – didelio netikrumo, naujų įgūdžių ir kompetencijų poreikio, mažų laiko išteklių ir nemažo biudžeto. Atsižvelgiant į minėtas inovacijų charakteristikas, versle atrasti ar pasitelkti metodai, leidžiantys sumažinti inovacinių projektų vystymo kaštus ir rizikas: atvirosios inovacijos (angl. *open innovation*), bendras kūrimas (angl. *co-creation*) ar eksperimentai (angl. *experiments open innovation*).

Vienas iš populiariausių inovacijų kūrimo metodų – atvirų inovacijų modelis. Atviros naujovės (inovacijos) reiškia, kad kompanijos turi skirti daugiau dėmesio idėjų ir technologijų pritraukimui iš išorės, kol nepanaudotų idėjų nepasitelkė kitos organizacijos²⁸. Tai reiškia, kad bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, paslaugų gavėjų įtraukimas, ekspertų pritraukimas iš šalies, didelis darbuotojų lankstumas bei mobilumas ar net bendradarbiavimas su konkurentais suteikia galimybę pasiekti inovacijas mažesniais kaštais, greičiau reaguoti į rinką bei dalintis rizika su įtrauktais dalyviais. Anot atvirųjų inovacijų metodo ir teorijos autoriaus Henry Chesbrough visi žino, jog kompanijos, kurios nebus inovatyvios bus pasmerktos žlugimui ir nors naujovės yra labai brangu, tačiau žlugimo kaštai kur kas didesni. Būtent buvimas atvirais ir bendradarbiaujančiais gali sumažinti naujovių sukuriamus kaštus. Šis autoriaus sukurtas konceptas susilaukė didelio kitų tyrėjų dėmesio ir tapo itin vartojamas. Populiarumą lėmė tai, kad toks apibūdinimas leido tiek akademikams, tiek praktikams pergaltoti inovacijų strategijų dizainą tinklais ir persipinančiais ryšiais susietame pasaulyje²⁹. Šio metodo pagrindinis akcentas – bendradarbiavimas, kuris parankus ne tik vystant inovacinius projektus, bet ir gali padėti viešajam sektoriui tapti daug atviresniu plačiąja prasme.

Kitas metodas – bendras kūrimas, kuris yra taip pat pagrįstas bendradarbiavimu. Šis būdas, skirtas naujovių diegimui, ganėtinai panašus į atvirų inovacijų metodą, tačiau jo apimtis kitų šalių įtraukimui yra kiek mažesnė. Teigiama, kad pagrindinis dalykas, norint sukurti efektyvias ir sėkmingas inovacijas, tai įtraukti klientą, kuris tampa tarsi *bendrakūrėju*³⁰. Nors NVV žadėjo orientuotis į klientą viešajame sektoriuje, daugelis autorių teigia, kad tai nepavyko ir NVV užleido savo pozicijas naujoms tendencijoms, o bendro kūrimo metodas yra būtent vienas iš tų naujų būdų bendradarbiauti su klientais³¹. Šis didesnis paslaugų gavėjų išitraukimas į vertės kūrimo procesus leidžia geriau įvertinti poreikius, vartojimo kontekstą. Be to, tokiu būdu gali būti integruotos klientų žinios ir gebėjimai, prisidedantys prie viešojo sektoriaus organizacijos pajėgumų didinimo³². Galima pagalvoti, kad šis metodas niekuo nesiskiria nuo bendradarbiaujančios valdysenos sampratos, tačiau

²⁸ Chesbrough, H. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press, 2006, 3.

²⁹ Huizingh, E. K. *Open innovation: State of the art and future perspectives*. Technovation, 31(1), 2011, 3.

³⁰ Alves, H. *Co-creation and innovation in public services*. The service industries journal, 33(7-8), 2013, 674.

³¹ Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. *Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward*. Administration & Society, 51(5), 2019, 796.

³² Alves, H. *Co-creation and innovation in public services*. The service industries journal, 33(7-8), 2013, 675.

esminis skirtumas ir yra inovacijos. Būtent siekis kurti jas ir piliečių pasitelkimas jų kūrimo pirminėse stadijose nulemia tai, jog vadovaujamosi bendro kūrimo (angl. *co-creation*) principais.

Trečiasis, svarbus inovacijų kūrimo metodas, kuris pastaruoju metu itin populiarėja viešajame sektoriuje, tai eksperimentai. Šis metodas dažniausiai taikomas, siekiant įvertinti, ar naujai kuriama paslauga, ar produktas pasiteisins bei kaip jį priims plačioji visuomenė. Taip pat gali būti testuojamas ir skirtingų idėjų priimtinumai pačiose pirminėse inovacijos kūrimo stadijose. Eksperimentus viešajame sektoriuje, svarstant priimti vieną ar kitą novatorišką sprendimą, vis dažniau atlieka tam specialiai kuriamos politikos laboratorijos (angl. *policy labs*). Dizaino mąstymo pagrindu kuriamos politikos laboratorijos yra ganėtinai naujas, bet sparčiai augantis viešosios politikos įrankis. Dar 2016 metais buvo suskaičiuota daugiau nei 60 politikos laboratorijų Europos Sąjungoje³³. Nepaisant to, kokiaje aplinkoje ir srityje veikia politikos laboratorijos, jos dažniausiai yra kuriamos kaip laikinos iniciatyvos kelioms programoms įgyvendinti. Tačiau tyrime apklausti tokių laboratorijų vadovai aiškiai pristatė ambicijas ne tik skleisti inovacijas šalyje, tačiau ir prisidėti prie politikos formavimo ir įgyvendinimo³⁴. Išties Europos Sąjungoje tokios inovacijos viešajame valdyme vis populiariesnė ir dažniau pasitelkiama praktika. Europos komisija yra įkūrusi savo laboratoriją bei daugiau nei dešimtmetį aktyviai akcentuoja inovacijų svarbą viešajame valdyme ir ne tik, siekiant žemyno lyderystės globaliame pasaulyje³⁵. Tačiau eksperimentinis metodas inovacijų kūrimui yra ganėtinai brangus pasirinkimas, kadangi eksperimentui reikia skirti tiek finansinius, tiek laiko išteklius, norint pastebėti naujovės poveikį eksperimentinei grupei.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant kurti ir diegti inovacijas yra būtinos pastangos mažinti kaštus, valdyti riziką ir netikrumą. Sukurti inovacijų vystymo metodai, praktika versle ir viešajame sektoriuje indikuoja, kad norint efektyvaus proceso ir sėkmingų inovacijų yra būtina, jog viešasis sektorius turėtų atviras inovacijų diegimo sistemas, būtų glaudžiai bendradarbiaujantis ir įtraukiantis.

2.1.3. Inovacijų vadybininkai ir lyderystė

Lyderystės sąvoka yra itin plačiai vartojama ir dažniausiai turi įtakos kiekviename istorijos, kūrybos, pokyčių ar kitų veiksmų etape. Ne išimtis ir novatoriškų idėjų generavimas, kūrimas, sklaida ir įtvirtinimas. Lyderiai vaidina pagrindinį vaidmenį beveik kiekviename inovacijų proceso etape,

³³ McGann, M., Blomkamp, E., Lewis, J. M. *The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy*. Policy Sciences 51.3, 2018: 257.

³⁴ Fuller, M., Lochard, A. *Public policy labs in European Union member states*. Publications Office of the European Union, 2016: 15.

³⁵ The Bureau of European Design Associations. *Design Issues in Europe Today*. 2004.

pradedant iniciatyva ir baigiant įgyvendinimu, ypač dislokuojant išteklius, kurie skatina naujoves³⁶. Versle taikomų inovacijų tiriamojoje literatūroje dažniausiai sutinkamos sąvokos – inovacijų agentai arba vadybininkai. Abiejų tipų tikslai yra bendri – įtvirtinti inovacinį projektą ir užtikrinti sklandų difuzijos procesą. Tačiau šių asmenų rolės ir veikimo principai bei įtaka yra skirtinga. Privačiame sektoriuje, novatoriškuose projektuose yra įprasta samdyti pokyčių agentus, kurie siekia užtikrinti naujų idėjų priėmimą bei išbando įvairias sklaidos strategijas ir ryšius su klientais³⁷. Tačiau versle pokyčių agentas nebūtinai turi būti pardavimų vadybininkas. Atvirkščiai, pokyčių agento apibrėžimui tinka daugybė profesijų: mokytojai, konsultantai, visuomenės sveikatos darbuotojai, žemės ūkio plėtojimo agentai, plėtros darbuotojai, pardavėjai ir daugelis kitų. Viešajame sektoriuje tokiu žmogumi išties gali būti ir mokslininkai ar gatvės lygmens biurokratai (mokytojai ar gydytojai), turintys kontaktą su paslaugų gavėjais bei pripažintą žinių monopolį inovacijai aktualioje srityje³⁸. Visi šie pokyčių agentai sukuria ryšį tarp tam tikros rūšies išteklių sistemos (paprastai vadinamos pokyčių agentūra) ir galutinio inovacijos vartotojo. Skleisdami naujoves, pokyčių agentai nebus reikalingi, jei tarp pokyčių agentūros ir galutinių klientų nebus socialinio ir techninio atotrūkio. Pokyčių agentūrų sistemą paprastai sudaro asmenys, turintys aukštą kompetenciją skleidžiamų naujovių srityje – tai gali būti įvairių sričių mokslų daktarai ar ekspertai.

Neabejotinai aktualus yra inovacijų vadybininkų, kurie dar kartais gali būti vadinami idėjų, technologijų ar R&D (angl. *research and development*) vadybininkais, vaidmuo. Privačiame sektoriuje šis vaidmuo yra formalizuotas ir tokio pobūdžio pareigybė yra populiari jau daugiau nei dešimtmetį. Inovacijų vadybininkai identifikuoja idėjos potencialą, galimą vystymo struktūrą ir procesus bei pristato vadovams³⁹. Ypatingai svarbu, jog organizacijoje atsiranda asmuo, kuris yra tiesiogiai atsakingas už naujas idėjas ir jų įgalinimą. Šioje vietoje yra reikšmingos paties vadybininko asmeninės savybės, kurios gali (ne)padėti gaudyti ir atrasti sėkmingas inovacines idėjas bei įtikinti jų svarba organizacijos vadovybę. Taip pat, šis asmuo, patvirtinus inovacijos idėją, tampa atsakingu už projekto vykdymą, sėkmingą komunikaciją organizacijos viduje ir už jos ribų bei naujų žinių ir kompetencijų, kurios įgyjamos projekto vystymo etape, vadybą⁴⁰. Viešajame sektoriuje, atsižvelgiant į tai, kad inovacijos dažniausiai yra diegiamos *ad hoc* pagrindu, reaguojant į naujas politikas, biudžeto pokyčius ar atsiradus geresnių paslaugų paklausai, oficialių inovacijų vadybininkų pasitaiko retai. Tačiau jei vertinama strateginio inovacijų valdymo alternatyva, tokie organizaciniai vienetai, kaip

³⁶ Light, P.C. *Sustaining innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998, 19.

³⁷ Rogers, E. M. *Diffusion of innovations*. The American Center Library, 1983, 313.

³⁸ Ten pat, 315.

³⁹ Maier, M. A., & Brem, A. *What innovation managers really do: a multiple-case investigation into the informal role profiles of innovation managers*. Review of Managerial Science, 12(4), 2018, 1060.

⁴⁰ Ten pat, 1061.

inovacijų vadybininkai yra nepamainomi⁴¹. Australija, Vokietija ar Didžioji Britanija turi tokius formalius vadybininkus, skirtus inovacijų plėtrai viešajame sektoriuje, kurie dažnai vadinami „Chief Innovation Officer“ ar „Chief Scientist“.

Nepaisant to, kad neabejotinai yra svarbus lyderystės elementas inovacinių projektų sėkmei, taip pat reikšmingos ganėtinai formalios pareigybės ar asmenys, kurie atstovauja šią idėją už organizacijos ribų.

2.2. Inovacijos ir viešasis sektorius

2.2.1. Barjerai inovacijoms viešajame sektoriuje

Apžvelgus inovacijų difuzijos teoriją ir versle esamas novatoriškų projektų praktikas, suprantama, kad tokio pobūdžio iniciatyvos viešajame sektoriuje yra nemažas iššūkis, reikalaujantis kitokių terminų, kompetencijų ir rizikų. Viešojo pasirinkimo teorija teigia, kad viešojo sektoriaus agentūros paprastai yra monopolijos, neturinčios konkurencinio spaudimo diegti naujoves⁴². Taip pat, žiniasklaidos ir opozicinių partijų siekis pabrėžti viešojo valdymo nesėkmes nemotyvuoja valdančiųjų imtis netikrumu pasižyminčių projektų. Be to, centrinės valdžios siekis, kuo labiau sumažinti korupciją ir užtikrinti tinkamą procesą – tikėtina, kad sukuria daugiau biurokratijos ir potencialias kliūtis naujovėms. Žvelgiant iš organizacijų valdymo perspektyvos, galima pastebėti, kad viešojo sektoriaus organizacijos yra didelės biurokratijos, sudarytos taip, kad stabiliai ir nuosekliai atliktų savo pagrindines užduotis, tad rizikingi ir nežinomi projektai darbotvarkėje vietos neranda.

Vienas iš pagrindinių barjerų yra pati sistema, kaip dirba viešasis sektorius, paprastai įvardinama – biurokratija. Trumpai tariant, „biurokratija“ yra ir vidaus taisyklės bei procedūros, ir elgesys, kurį jos sukuria⁴³. Tai natūraliai ilguoju laikotarpiu susiformavusi institucinė aplinka, sukurta siekiant efektyvumo, skaidrumo, atskaitomybės ir racionalaus sprendimų priėmimo. Autoriai G. Mulgan ir D. Albury, analizuodami sėkmingus ir nesėkmingus inovacinius projektus viešajame sektoriuje, išskiria aštuonis pagrindinius barjerus inovacijoms⁴⁴:

1. Suformuota rizikos ir klaidų vengimo kultūra;
2. Terminų spaudimas ir administracinė našta;
3. Biudžeto planavimo ir procesų valdymo sunkumai;

⁴¹ Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. *Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals*. Research Policy, 48(3), 2019, 794.

⁴² Borins, S. *Leadership and innovation in the public sector*. Leadership & Organization Development Journal, 2002, 467.

⁴³ OECD. *Fostering Innovation In The Public Sector*. 2017, 32.

⁴⁴ Mulgan, G., Albury, D. *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office 1.1, 2003, 31.

4. Prasti rizikos ar pokyčių valdymo įgūdžiai;
5. Atlygio ar paskatų inovacijų kūrimui/priėmimui nebuvimas;
6. Turimos, tačiau organizacijos kultūrą varžančios technologijos;
7. Suteikiamas per didelis pasitikėjimas efektyviais darbuotojais kaip inovacijų vadybininkais;
8. Žlungančių ir neefektyvių projektų ar organizacijų neuždarymas.

Šiuos esminius veiksnius galima aptikti vis pasikartojančius įvairioje, viešojo sektoriaus ir inovacijų santykio problematiką nagrinėjančioje literatūroje. Iš esmės visi šie faktoriai yra persipynę tarpusavyje ir, pavyzdžiui, rizikos vengimo kultūra yra glaudžiai susijusi su tuo, kad darbuotojai turi didelę administracinę ir biurokratinę naštą bei nėra papildomai skatinami imtis rizikingų, bet reikšmingą pokytį formuojančių projektų. Svarbu suprasti, kad šie iššūkiai inovacijoms yra būdingi ne tik viešojo sektoriaus vienos organizacijos viduje, bet ir bendroje visuomenėje – politiniame kontekste ar visuomenėje. S. Borins įvardina, kad visus trukdžius, apsunkinančius ar nutraukiančius inovacijų diegimo procesą, galima sistemiškai išskaidyti į tris pagrindines kategorijas⁴⁵:

1. **Dėl biurokratinės aplinkos organizacijos viduje.** Ši kategorija apima priešišką požiūrį į inovacijas, sunkumus koordinuojant naujus projektus, darbuotojų entuziazmo trūkumą, atsirandančias opozicijas ir skeptiškumą privataus sektoriaus metodams ir praktikoms.
2. **Dėl politinės aplinkos.** Šioje aplinkoje kylančios kliūtys dažnai būtina kertinės – neskiriamas pakankamas finansavimas ar kiti ištekliai, sukuriami ar nepanaikinami reguliaciniai apribojimai ar susiformavusi politinė opozicija.
3. **Dėl išorinio konteksto.** Šį kontekstą gali sudaryti priešingos visuomenės nuostatos, nenoras keisti turimų įpročių.

Autorius pabrėžia, kad, pavyzdžiui, barjerai atsirandantys dėl išteklių ar finansavimo stokos neabejotinai gali atsirasti dėl finansavimo sprendimų, priimamų tiek biurokratinio, tiek politinio lygmeniu. Dėl to G. Mulgan ir D. Albury įvardinti konkretūs proceso ir kultūros problematiką apimantys veiksniai yra aktualūs ir gali būti analizuojami ne tik vienos organizacijos atveju, bet ir siekiant suprasti visoje sistemoje vyraujančius esminius trukdžius.

2.2.2. Inovacijas viešajame sektoriuje akceleruojantys veiksniai

Ypatingai greitai besivystanti technologinė pažanga, skatinanti procesų optimizaciją ir didinanti efektyvumą, naujai kuriami ir sėkmingai pritaikomi verslo valdymo metodai bei besikeičiantys piliečių poreikiai paskutinius kelis dešimtmečius stimuliuoja pokyčius viešajame

⁴⁵ Borins, S. *The Challenge of Innovating in Government*. Washington: IBM Centre for the Business of Government. 2006, 16.

sektoriuje ir inovacinių projektų įgyvendinimą. Siekis teikti kokybiškas paslaugas ir efektyviai organizuoti valstybės institucijų veiklą kuria poreikį inovuoti viešąjį sektorių, jo procesus, priimamus sprendimus ir kuriamus produktus. Tam, kad šie procesai vyktų sklandžiai ir sėkmingai turi būti sudaromos tinkamos sąlygos ir aplinka naujovėms kurti ir naudoti⁴⁶. Apžvelgus inovacinių projektų ypatumus privačiame sektoriuje, viešojo valdymo ir sistemos kertinius požymius ir savybes bei pasitelkus papildomą literatūrą, galima nustatyti veiksnių ir sąlygų, tinkamų inovacijoms viešajame sektoriuje akceleruoti, visumą.

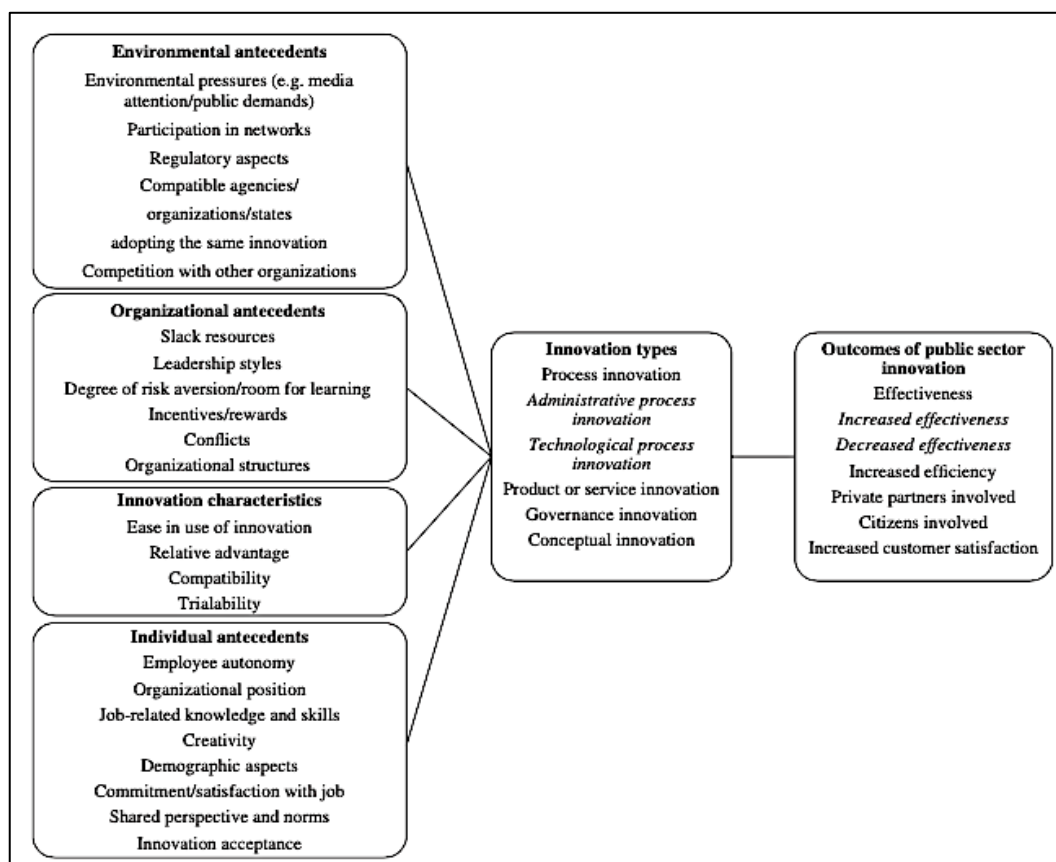
Autoriai Hanna De Vries, Victor Bekkers ir Lars Tummers, nuodugniai išanalizavę esamus inovacijų viešajame sektoriuje tyrimus ir literatūrą, suformavo veiksnių, lemiančių (ne)inovatyvumą, struktūrą. Didžioji jų dalis formuojasi ilgą laikotarpį ir yra būtinos sąlygos, turinčios susiformuoti praeityje tam, kad ateityje būtų vystomos inovacijos viešajame sektoriuje. Išskiriamos pagrindinės keturios veiksnių grupės:⁴⁷

1. **Aplinkoje susiformavusios sąlygos.** Apima aplinkos sudaromą spaudimą, tinklinį bendradarbiavimą, panašių organizacijų veiklos analizę bei konkurenciją viešajame sektoriuje. Visos šios sąlygos – spaudimas, siekis konkuruoti su kitais, sėkminga kitų patirtis ir nuolatinis bendradarbiavimas skatina plėtoti inovacinius projektus.
2. **Organizacijoje susiformavusios sąlygos.** Siekiant pokyčių organizacijoje, dažniausiai literatūroje yra išskiriamas, finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikis bei galimybė laisvai jais disponuoti. Jei organizacijoje vyrauja tinkama lyderystė, neformuojama rizikos vengimo baimė, yra skatinama mokytis ir atitinkamai apdovanojama už iniciatyvas, galimybė inovacijoms yra kur kas didesnė.
3. **Inovacijos charakteristikos.** Neabejotinai įtakos projekto sėkmei turi pačios inovacijos charakteristikos, kurias taip pat išskyrė ir E. Rogers. Tai yra – lengvas naudojimas, santykinis pranašumas, suderinamumas su esamomis vertybėmis ir galimybė išbandyti/testuoti idėją.
4. **Individualios charakteristikos.** Šioje veiksnių grupėje svarbūs yra darbuotojų autonomijos, žinių ir įgūdžių, kūrybiškumo, atsakomybės, pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo perspektyva ir lankstumo aspektai. Jie susiję su individualiomis valstybės tarnautojo ar organizacijos darbuotojo charakteristikomis. Minėtos savybės yra svarbios, siekiant inovacijų akceleracijos organizacijose, ir didesnė darbuotojų dalis, pasižyminti tokiais bruožais, didina tikimybę sėkmingai kurti ir vystyti novatoriškus projektus.

⁴⁶ OECD. *Fostering Innovation In The Public Sector*. 2017, 3.

⁴⁷ De Vries, H., Bekkers, V., Tummers L. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. Public administration 94.1, 2016, 162.

Laiko tėkmėje tarpusavyje sąveikaujant šioms veiksnių grupėms yra įmanoma kurti ir taikyti atitinkamas inovacijas viešajame sektoriuje tokiu būdu pasiekti kitokių viešosios politikos rezultatų (žr. 2 pav.).



2 pav. Inovacijų viešajame sektoriuje sistema. Šaltinis: De Vries, H., Bekkers, V., Tummers L. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Public administration* 94.1, 2016.

Šiame modelyje inovacijoms plėtoti reikalingus veiksniai aktualu papildyti dar keliomis svarbiomis sąlygomis, kurių atsiradimas gali akceleruoti inovacijų atsiradimą kur kas spartesniam vyksmui. Analizuojant aplinkoje susiformavusias sąlygas atkreipti dėmesį svarbu ne tik į išorinį spaudimą tokį kaip žiniasklaidos dėmesys ar visuomenės poreikiai, bet ir krizes ar kitus išorinius sukrėtimus bei pokyčius. Šis elementas išsiskiria savo netikrumu, netikėtumu ir poreikiu ypatingai greitai sprendimams atrasti. Šią problematiką tiria ir pagrindinių sąlygų inovacijoms viešajame sektoriuje grupes sudarė S. Borins, išskirdamas penkias dažniausiai inovatorių įvardinamas sąlygų grupes, lėmusias novatoriškų pokyčių įgyvendinimą⁴⁸:

1. Iniciatyvos, sukurtos politiniame lygmenyje;
2. Naujo lyderio iškilimas/vadovo paskyrimas;
3. Krizė, kurios metu viešai apibrėžiama esama ar numatoma problema;

⁴⁸ Borins, S. *Encouraging innovation in the public sector. Journal of intellectual capital*, 2001, 313.

4. Vidinės viešosios politikos problemos – negebėjimas įgyvendinti programos, atliepti paslaugų gavėjų poreikių ar išteklių trūkumas;
5. Naujos galimybės, atsiradusios dėl technologijų ar kitų veiksnių.

Šioje teorinėje prieigoje plačiai įvardinamos situacijos, aktyvuojančios anksčiau įvardintą viešojo sektoriaus inovacijų sistemą. Empiriniai tyrimai rodo, kad dažniausiai inovacijas skatina vidinės viešosios politikos problemos⁴⁹. Kitos sąlygos nėra būtinos, tačiau susiklosčius atitinkamoms situacijoms gali būti pakankamos pokyčiams įgyvendinti. Šiame darbe krizės atsiradimas ir viešasis valdymas jos režimu yra laikoma pakankama sąlyga inovacijų kūrimo ir diegimo viešajame valdyme akceleracijai.

2.3. COVID-19 krizės valdymas ir inovacijos

2.3.1. Krizių tipai

Nagrinėjant ekstremalių situacijų įtaką valdymui, svarbu suprasti, jog kiekviena krizė yra unikalus konstruktas, pasižymintis skirtingais bruožais ir galintis turėti labai įvairiapusių padarinius. Pačia bendriausia prasme krizė apibrėžiama kaip situacija, kai žmonių bendruomenė - organizacija, miestas ar tauta - suvokia neatidėliotiną grėsmę pagrindinėms vertybėms, su kuria reikia kovoti netikrumo sąlygomis⁵⁰. Atsižvelgiant į tai, kokios yra priežastys, aplinkos kontekstas ar laikas, galima išskirti ne vieną krizės tipą. Įvairių tipų krizės skiriasi, todėl vienos geriausios valdymo sistemos, kurią būtų galima pritaikyti kaip sprendimą visų rūšių krizėms, nėra⁵¹. Todėl aktualu identifikuoti krizės tipą ir pagal jam būdingus bruožus, siekiant vertinti įtaką aplinkai. Politikos mokslo teoretikai išskiria keturis pagrindinius krizių tipus pagal vystymosi ir galimos baigties greitį⁵²:

1. Greitai deganti (angl. *fast-burning*) reiškia, kad krizė ten, kur prasideda, ten ir baigiasi – greitai, aktuali ir lemianti. Dažnai šiai rūšiai priskiriamos lėktuvo užgrobimo ar greitų kariuomenės intervencijų reikalaujančios nepaprastos situacijos.
2. Katarsio krizė (angl. *cathartic*) nepaisant savo ilgos ir palaipsnės pradžios, išsiskiria iš kitų tipų palyginti staigia baigtimi. Tokio pobūdžio krizėmis gali būti įvardinamos įvairios socialinės įtampos, kurios vystosi lėtai, kol pasiekia kritinį tašką, kuriame viena iš šalių nusprendžia sukelti proveržį.
3. Lėtai deganti (angl. *slow-burning*) kitaip dar gali būti vadinama lėtai šliaužiančia krize, kadangi ji besivysto palaipsniui ir galutinis baigties taškas yra sunkiai apibrėžiamas.

⁴⁹ Borins, S. *Encouraging innovation in the public sector*. Journal of intellectual capital, 2001, 314.

⁵⁰ Deverell, E. C. *Crisis-induced learning in public sector organizations*. Utrecht University, 2010, 34.

⁵¹ Christensen, T., Lægreid, P., Rykkja, L. H. *Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy*. Public Administration Review 76.6, 2016, 887.

⁵² Hart, P., Boin, A. *Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics*. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities, 2001, 32.

Sudėtinga nusakyti, kada tokio tipo krizė yra išsprendžiama – ji tiesiog „šliaužia“ laiko tėkmėje ir dažnai yra apgauta moksliniu netikrumu.

4. Ilgo šešėlio (angl. *the long shadow*) krizes sukelia įvykiai, kurie išstinka staiga ir iškelia daug platesnio masto reikšmingus kritinius klausimus, kurie patys iš savęs dar gali paskatinti politinę ar institucinę krizes. Dažniausiai tai būna netyčiniai nutikimai, kurie dar ilgą laiką meta šešėlį politinei ar institucinei sąrangai ir pasitikėjimu ja.

Autoriai išskiria, kad šliaužiančios krizės pasižymi persipynusiais ryšiais, plačiu mastu ir neapibrėžtumu. Iš esmės tokio pobūdžio ekstremalios situacijos gali pradėti savo vystymąsi vienoje sistemoje ir jų poveikis ar galimas persikėlimas į kitas sistemas, bendruomenes gali būti nepastebėtas kurį laiką. Pavyzdžiui, dar 2019 metų pabaigoje Kinijos Uhano mieste kilęs pavojus dėl naujos virusinės infekcijos nesukėlė didelių neramumų Europos žemyne tol, kol vasario mėnesį su virusu nesusidūrė pirmosios Europos valstybės. Taip pat, šliaužianti krizė nebūtinai vystosi tiesiškai ir palaipsniui – jos gali lėtai kaupti pagreitį ir turėti didelius bei netikėtus piko taškus. Šie kertiniai momentai, anot autorių, yra pagrindiniai krizių valdymo identifikatoriai – jie nurodo sistemos, kuri patiria šoką, esamą būklę⁵³. Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos krizės eigą ir pagrindinius bruožus, mokslininkai ją priskiria prie lėtai degančios – šliaužiančios krizės tipo⁵⁴, kadangi visuotinės pandemijos grėsmė yra nuolatinė, o dabartinę krizę sukėlė netikėtas proveržis ir nėra numatoma, kada galima šios ekstremalios situacijos baigtis pasaulio mastu.

2.3.2. COVID-19 pandemija ir viešasis valdymas

Nors pasaulyje vis dažniau kyla globalios krizės, o pastaraisiais dešimtmečiais yra ne kartą susidurta su epideminėmis situacijomis, tokiomis kaip SARS-CoV 2002/03 ar kiaulių gripas 2009/10⁵⁵, turėtos patirtys ir pamokos nepadėjo pasiruošti greitam ir sėkmingam COVID-19 pandemijos suvaldymui globaliu mastu. Didžiausiu pastarųjų amžių eksperimentu tapęs valdymas turėjo balansuoti tarp visuomenės sveikatos apsaugos ir ekonomikos balansavimo poreikių. Siekiant laikytis Pasaulinės sveikatos organizacijos rekomendacijų bei sustabdyti viruso plitimą, didžioji dalis Europos valstybių, tarp jų ir Lietuva, pasirinko viruso slopinimo (angl. *suppression*) strategiją dar kitaip vadinama - užsidarymu. Drastiškas populiacijos socialinių kontaktų ir ūkio veiklos ribojimas stabdo viruso plitimą, tačiau reikalauja milžiniškų ekonominių pokyčių ir kaštų. Todėl COVID-19 pandemijos ekstremali situacija yra įvardinama ne tik sveikatos apsaugos, bet ir pasiūlos ir paklausos

⁵³ Boin, A., Ekengren, M., Rhinard, M. *Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis*. Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, 2020, 128.

⁵⁴ Boin, A., Ekengren, M., Rhinard, M. *Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis*. Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, 2020, 119.

⁵⁵ Bouckaert, G., et al. *European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis*. Public Administration Review, 2020.

šokų krize. Politikos mokslų, viešojo ir krizių valdymo teorijose yra išskiriami pagrindiniai elementai tokio masto ir aprėpties ekstremalios situacijos valdymui.

Viena vertus, tyrėjai teigia, jog krizės metu tiek privačios, tiek viešojo sektoriaus įstaigos gali rinktis kelias išgyvenimo strategijas. Išskiriamos keturios pagrindinės: taupymo, atkaklumo, inovatyvumo arba išėjimo⁵⁶. Pastaroji dažniausiai yra paskutinė, kai pirmosios trys žlunga. Kadangi viešajame sektoriuje institucijos paprastai žlugti negali, joms aktualios yra pirmosios trys. Taupymo strategijos pasirinkimas reiškia, jog ištikus krizei, organizacija reikšmingai mažina savo kaštus, veiklos spektrą ir tikisi tokiu būdu išgyventi neramius laikus. Kita – inovatyvumo strategija, kurią įgyvendinančios institucijos siekia prisitaikyti prie naujo konteksto, įgalinti savo darbuotojus naujoms veikloms. Priešinga jai yra atkaklumo strategija, kurioje atkakliai siekiama laikytis turimo status quo⁵⁷. Literatūroje įvardinama, jog ši strategija taip pat gali būti sėkminga, tačiau jos sėkmė labai priklauso nuo kilusios krizės tipo.

Kita vertus, autoriai T. Christensen ir P. Lægreid aiškindami efektyvų COVID-19 pandemijos valdymą Norvegijoje, išskyrė kelis pagrindinius, tai lemiančius veiksnius, susijusius su viešuoju sektoriumi. Pabrėžiama, kad neabejotinai efektyviam krizės suvaldymui reikalingi tinkami valdžios pajėgumai bei turimas legitimumas⁵⁸. Išties užtektini žmogiškieji, finansiniai resursai ir gebėjimai bei visuomenės pasitikėjimas jų naudojimu yra vienas iš esminių bet kurio valdymo kertinių aspektų. Viešojo sektoriaus pajėgumai paprastai apibrėžiami kaip įgūdžių, gebėjimų ir išteklių rinkinys, reikalingas politinėms funkcijoms atlikti – nuo viešųjų paslaugų teikimo iki politikos kūrimo ir įgyvendinimo⁵⁹. COVID-19 krizės metu itin svarbiu aspektu, apibrėžiant pajėgumus, tapo ne tik turimi resursai, bet ir gebėjimas prisitaikyti, mokytis – pavyzdžiui, pasitelkti papildomus resursus iš šalies. Autoriai M. Mazzucato ir R. Kattel, tirdami viešojo sektoriaus pajėgumus, pabrėžia, kad kontrastingos COVID-19 atsako trajektorijos JAV ir JK bei tokiose šalyse kaip Vokietija, Naujoji Zelandija, Vietnamas ar Pietų Korėja rodo reikšmingas pamokas ateičiai. Anot jų, vyriausybės turėtų investuoti į savo pajėgumų stiprinimą tokiose kertinėse srityse kaip gebėjimas prisitaikyti ir mokytis, gebėjimas suderinti viešąsias paslaugas ir piliečių poreikius, gebėjimas valdyti atsparias gamybos sistemas bei gebėjimas valdyti duomenis ir skaitmenines platformas⁶⁰.

Be to, T. Christensen ir P. Lægreid teigia, kad konkrečiai koronaviruso plitimo metu viešosios politikos sprendimams būtinas paslankus, lankstus ir greitas sprendimų priėmimas, esant didelio

⁵⁶ Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. B. *Strategic responses to crisis*. Strategic Management Journal, 2020, V9.

⁵⁷ Ten pat, V11.

⁵⁸ Christensen, T., Lægreid, P. *Balancing governance capacity and legitimacy-how the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer*. Public Administration Review, 2020, 3.

⁵⁹ Mazzucato, M., Kattel, R. *COVID-19 and public-sector capacity*. Oxford Review of Economic Policy, 36(Supplement_1), 2020, S260.

⁶⁰ Mazzucato, M., Kattel, R. *COVID-19 and public-sector capacity*. Oxford Review of Economic Policy, 36(Supplement_1), 2020, S265.

netikrumo sąlygoms. Paslankumas (angl. *agility*) tai yra organizacijos ar valdymo gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir naudojantis atitinkama darbo praktika ar metodais reaguoti į šiuos pokyčius greitai. Paslanki valdysena paskutiniaisiais dešimtmečiais viešajame sektoriuje yra siekiamybė. Tokio pobūdžio valdymas ir jo metodai dažniausiai taikomi vystant plėtros ir inovacijų projektus⁶¹. Kadangi COVID-19 pandemijos metu aplinka yra nuolatos kintanti – infekuotų žmonių skaičius gali bet kada šoktelėti, nedarbas augti, apsaugos priemonių ar laiko viešųjų pirkimų organizavimui gali pritrukti – būtinas paslankus prisitaikymas ir greitesnis nei įprastai sprendimų priėmimas.

Taip pat minėti autoriai pabrėžia, kad visus viešosios politikos posistemius apėmusios krizės valdymui reikšmingas bendradarbiavimas tiek su suinteresuotomis šalimis, tiek su plačiąja visuomene⁶². Visų pirma, šios pandemijos metu, siekiant garantuoti socialinę distanciją, būtinas susitarimas su visuomene ir jos palaikymas. Tik tokiu būdu įmanoma stabdyti viruso plitimą, kadangi griežtosios priemonės, ribojančios kontaktus ar judėjimą, negali garantuoti geriausio efekto, jei pati visuomenė nebus linkusi bendradarbiauti. Piliečiai, pasitikėdami valdžios veiksmais ir linkę bendradarbiauti, šios krizės atveju tinkamai vykdys nurodymus ir pasiliks namuose, viešose vietose dėvės apsaugines priemones, pajutę virusui būdingus simptomus elgsis atsakingai. Sėkmingai mobilizuoti visuomenę bendram tikslui galima pasitelkiant bendruomenes, interesų grupes, pilietines iniciatyvas, palaikančias valstybės vykdomą intervenciją.

Kita vertus, bendradarbiavimo krizės metu reikšmė yra kur kas didesnė. Sėkmingas atsakas į krizę tiesiogiai susijęs su suinteresuotų šalių, organizacijų parama, dalyvavimu ir bendradarbiavimu kartu su viešuoju sektoriumi⁶³. Tyrėjai Chris Ansell, Arjen Boin ir Ann Keller išskiria, kad yra sudėtinga koordinuoti bendradarbiavimą netikrumo, skubos ir streso sąlygomis be aiškiai apibrėžtų valdžios ir organizacijų santykių. Teigiama, kad galimi du variantai kaip gali būti puoselėjamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas. Pirmasis jų – pasitelkiant iš anksto įsteigtas krizės valdymo įstaigas, puoselėjančias bendros veiklos filosofiją ir bendradarbiavimo standartus tarp skirtingų institucijų ar sektorių. Antruoju atveju, teigiama, kad sudėtingos reagavimo operacijos negali būti valdomos ar netgi koordinuojamos iš viršaus į apačią principu, pasitelkiant centrinius biurus. Atlikus daugybės nelaimių ir krizių tyrimus, buvo pastebėta, kad savarankiškas veiklos organizavimas tarp skirtingų institucijų ir organizacijų bei pilietinių iniciatyvų dažnai būna labai efektyvus netikrumo ir skubos atveju⁶⁴. Tai reiškia, kad siekiant sėkmingo krizės valdymo, bendradarbiavimas turi būti

⁶¹ Janssen, M., van der Voort, H. *Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic*. International Journal of Information Management, 2020, 4.

⁶² Christensen, T., Lægreid, P. *Balancing governance capacity and legitimacy-how the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer*. Public Administration Review, 2020, 4.

⁶³ Ansell, Ch., Boin, A., Keller, A. *Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system*. Journal of contingencies and crisis management 18.4, 2010, 203.

⁶⁴ Ansell, Ch., Boin, A., Keller, A. *Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system*. Journal of contingencies and crisis management 18.4, 2010, 204.

grindžiamas ribotu, bet veiksmingu centriniu valdymu ir aukštu savarankiško organizavimo (angl. *self-organization*) lygiu.

Kitas svarbus aspektas sėkmingam krizės valdymui – lyderystė. Priklausomai nuo to, kaip viešojo sektoriaus vadovai reaguoja į krizę, vykstantys pokyčiai lemia ekonominių, socialinių ir sveikatos rodiklių (ne)sėkmę⁶⁵. Lyderystės kompetencijas ir krizinį valdymą tyrinėję autoriai teigia, kad tinkamas ekstremalios situacijos valdymas bendraja prasme tai – vadovo gebėjimas integruoti įgūdžius ir resursus planuojant įvykius netikrumo sąlygomis, efektyviai į juos reaguoti ir mokytis iš jų, esant dideliame visuomenės dėmesiui⁶⁶. Be abejonės, krizės valdymo lyderiu gali būti nebūtinai esamas viešojo sektoriaus vadovas. Ne veltui yra teigiama, kad kritinių situacijų metu dažnai iškyla naujos stiprios asmenybės, kurioms pavyko motyvuoti, imtis konkrečių veiksmų ar mobilizuoti žmones. Dar XX amžiuje eksperimentiniu būdu yra įrodyta, kad nuomonės formuotojai ar bendrai žmonės, turintys daug pasekėjų, krizės metu daro didesnę įtaką nei įprastai⁶⁷. Tai reiškia, kad kritiniais momentais visuomenė linkusi telktis aplink vedlius, kuriais pasitiki, tikėdamasi saugumo bei rekomendacijų kaip sudėtingu metu reikia elgtis. Todėl lyderių vaidmuo krizės valdyme yra neabejotinas. Svarbu suprasti, kad sėkminga lyderystė yra efektyvaus krizės valdymo pagrindas – juk įtaką, poveikį ir pokytį galinčio daryti asmens tinkamas planas veiksmų ir jo įgyvendinimas gali tapti krizės sprendimo būdu.

Galima išskirti du esminius sėkmingos lyderystės bruožus, kurie prisideda prie tinkamo esamos problemos sprendimo – gebėjimas sutelkti bendradarbiavimui ir pokyčio įgyvendinimas. Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos mastą ir problematiką kiekvienoje valstybėje, akivaizdu, kad dabartiniams iššūkiams išspręsti neužtenka vieno stipraus asmens. Norint sėkmingai suvaldyti tokias sudėtingas krizes, nepakanka remtis tradicinėmis lyderystės sampratomis kaip charizma ar valdymas iš „viršaus į apačią“. Vadovai ar kiti lyderiai turi išnaudoti kolektyvinės tapatybės potencialą ir veikti bendradarbystės pagrindais⁶⁸. Praktiniais pavyzdžiais išskiriama, kad tinkamas lyderis viešajame sektoriuje gali inicijuoti bendradarbiavimą su visuomene ar verslu ir mobilizuoti bendrai veiklai⁶⁹. Tokiu būdu gali būti įgalinamas plataus masto krizės valdymas. Antrasis labai svarbus tinkamos lyderystės bruožas – gebėjimas skatinti atsparumą. Krizės valdymo atveju atsparumas yra susijęs su gebėjimu instituciją ar organizaciją po krizės perkelti į geresnę būklę nei iki jos buvo⁷⁰. Tai reiškia,

⁶⁵ Dirani, K. M., et al. *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. Human Resource Development International, 2020, 381

⁶⁶ Wooten, L. P., Hayes James, E. *Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development*. Advances in developing human resources 10.3, 2008.

⁶⁷ Hamblin, R. L. *Leadership and crises*. Sociometry 21.4, 1958, 328.

⁶⁸ Dirani, K. M., et al. *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. Human Resource Development International, 2020, 390.

⁶⁹ Kapucu, N., Ustun, Y. *Collaborative crisis management and leadership in the public sector*. International Journal of Public Administration 41.7, 2018, 385.

⁷⁰ Kapucu, N., Ustun, Y. *Collaborative crisis management and leadership in the public sector*. International Journal of Public Administration 41.7, 2018, 391.

kad lyderystė gali padėti krizę įveikti pakankamai greitai ir išmokti jos suteiktas pamokas. Kadangi kiekviena ekstremali situacija yra skirtinga, reagavimas į ją turi būti pagrįstas kūrybiškumu ir novatoriškumu. Tokio pobūdžio lyderystė taip pat susijusi su jau minėtu paslankumu ir adaptyviu požiūriu. Taigi, geras lyderis krizės valdymo metu įvertins bendradarbiavimo svarbą ir sugebės ne tik išspręsti krizės metu kylančius iššūkius, tačiau ir didinti turimą atsparumą, siekiant išvengti negandų ateityje.

Allan McConnell straipsnyje „Success? Failure? Something in-between? A framework for evaluating crisis management” pateikia krizės valdymo vertinimo kriterijus, kuriuos galima naudoti, siekiant iširti ar atsakas į krizę buvo sėkmingas. Tai apima ekstremalių situacijų valdytojų tikslų įvertinimą, sprendimo laiką, atitikimą rizikos valdymo ar krizių valdymo protokolo standartams, rezultato palyginimą su panašiomis situacijomis, moralinių/etinių principų išsaugojimą ar stiprinimą bei pasitelktų, sukurtų inovacijų laipsnį. Išties, siekiant prisitaikyti prie krizinės aplinkos bei išmokti valdyti esamą netikrumą, seni veiklos metodai ar įrankiai ne visuomet pasiteisina. Dėl to mokslinėje literatūroje yra akcentuojamas atsparumo didinimas, kuris dažnai pasiekiamas taikant inovatyvias praktikas ar produktus. Būtent dėl to todėl šiame darbe aktualu apibendrinti inovacijų kūrimą krizės metu ir įvertinti galimybę vystyti tokio pobūdžio projektus ir Lietuvos viešojo sektoriaus inovatyvumą.

2.3.3. Netikrumas krizėse ir inovacijos

Netikrumo samprata socialiniuose moksluose yra neabejotinai aktuali ir dažnai naudojama, siekiant įvertinti veikėjų elgesį. Vienas iš pagrindinių racionalaus individų pasirinkimo teorijos iššūkių – netikrumo situacijos. Tai tokios situacijos, kai veikėjai neturi tobulos informacijos ir nepasitiki vienas kito racionalumu⁷¹. Todėl, neabejotinai krizės pradiniam etape dažniausiai nėra įmanoma prognozuoti tolimesnės įvykių eigos ar žalos masto. COVID-19 epidemiologinės krizės atveju nežinomųjų nuo pat pradžių begalės – pradedant paties viruso plitimo ypatumais, medicininėmis pasekmėmis bei baigiant galimų ekonominių padarinių vertinimo keblumais. Visų grandžių specialistai ir vadovai, nepriklausomai nuo darbo privačiame ar valstybiniame sektoriuje, susidūrė su nežinomybe ir poreikiu persvarstyti savo ir organizacijų veiklas, išlikimą ir ateitį. Lygiai taip pat kaip ir krizės, netikrumu pasižymi ir inovaciniai projektai. Diegiant naujoves vietoje įprastų procesų ar produktų yra sudėtinga prognozuoti, koks bus galutinis rezultatas ir (ne)sėkmė. Nepaisant netikrumo ir neapibrėžtumo kuriamos problematikos, tokio pobūdžio situacijos gali būti naudingos tiek krizės metu, tiek kuriant inovacijas. Svarbu tinkamai jas valdyti ir išnaudoti.

⁷¹ McCarty, N., Meirowitz, A. *Political Game Theory. An Introduction*. Cambridge University Press, 2007, 9.

Krizės valdymo metu kylantis neapibrėžtumas tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje gali būti įvertinamas kaip galimybė keisti įprastą, nusistovėjusią tvarką ir procesus bei mokytis, siekiant išvengti panašaus pobūdžio destruktinių situacijų ateityje. Analizuojant krizių valdymą yra dažnai teigiama, kad krizes apibūdina jų santykis su netikrumu⁷². Tai reiškia, jog esama turimos informacijos ir esamos aplinkos neatitikimo. Viešojo valdymo mokslininkų išskiriami trys netikrumo tipai⁷³:

1. Esminis – atsiranda dėl informacijos apie problemą trūkumo arba, atvirkščiai, dėl nereikšmingos informacijos perkrovos;
2. Strateginis – kyla dėl to, kad tinkle veikia keli veikėjai, turintys tam tikrą strateginės autonomijos lygį, ir kyla neaiškumas dėl to, kokius sprendimus jie gali priimti bei kokią sąveiką tai kurs;
3. Institucinis – šiam tipui būdingas neaiškumas dėl skirtingų institucijų koordinavimo keblumų, atsižvelgiant į skirtingas jų normas, tikslus ir administracinį lygmenį.

Anot Koppenjan ir Klijn šių skirtingų tipų neapibrėžtumų tipų įveikimas yra mokymosi procesas. Procesas, kurio metu veikėjai mokosi, peržengiant organizacijų, koalicijų ar tinklų ribas. Būtent tokias galimybes suteikia krizinės situacijos ir vienas svarbiausių dalykų yra nepasimesti esant netikrumo sąlygomis, tačiau sugebėti nuolatos mokytis dinamiškoje situacijoje, siekiant išvengti klaidų ateityje. Vieno tikslaus recepto, kaip teisingai valdyti krizės metu kylantį netikrumą – nėra. Tai priklauso nuo faktinio pavojaus ar grėsmės, kurią reikia valdyti, ir nuo kiekvienos šalies specifinio konteksto bei politinės-administracinės kultūros⁷⁴. Nepaisant to, siekiant sėkmingo krizės valdymo, vadovams tenka didelis vaidmuo. Norėdami susidoroti su dideliu neapibrėžtumu, vadovaujantys asmenys turi permąstyti tradicinius rizikos valdymo būdus, imdamiesi vaidmenų ir metodų, orientuotų ne į planavimą, o į lankstumą ir mokymąsi⁷⁵. Todėl, nepaisant kylančių milžiniškų iššūkių, labai svarbu politikos formuotojams ir vykdytojams, vertinant krizinių situacijų dinamiškumą, sugebėti mokytis, taikant skirtingus problemos sprendimo metodus.

Jeigu krizių sukeliamas netikrumas atsiranda netikėtai, tai kuriant inovacijas iš anksto vertinama tai, kad neapibrėžtumas yra neišvengiamas. Juk inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas yra vienareikšmiškai labai rizikingas, dinamiškas, neapibrėžtas procesas. Esant tokioms sąlygoms projekto komanda privalo pasitelkti skirtingus įrankius ir technikas, siekiant sėkmingo rezultato⁷⁶.

⁷² Brändström, A., Bynander, F., Hart, P. *Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management*. Public Administration 82(1), 2004, 191.

⁷³ Moynihan, D. P. *Learning under uncertainty: Networks in crisis management*. Public Administration Review 68.2, 2008, 153.

⁷⁴ Hovden, J. *Risk and uncertainty management strategies*. 6th International CRN expert workshop, Stockholm. 2004, 5.

⁷⁵ De Meyer, A. C. L., Loch, C. H., Pich M. T. *Managing project uncertainty: from variation to chaos*. MIT Sloan Management Review 43.2, 2002, 8.

⁷⁶ Lynn, G. S., Akgün, A. E. *Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development*. Engineering Management Journal 10.3, 1998, 11.

Abiem atvejais tiek siekiant suvaldyti krizinę situaciją, tiek inovacinį projektą pagrindinis tikslas yra mažinti netikrumą. Verslo inovacijas nagrinėjantys mokslininkai pabrėžia, kad netikrumas atsiranda dėl informacijos, kurią turime ir informacijos, kurią reikia žinoti skirtumo. Nurodoma, kad tokio pobūdžio asimetrijos užpildymą gali padėti įgyvendinti bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, turinčiomis patirties su panašiais projektais⁷⁷. Akivaizdu, kad todėl pastaraisiais dešimtmečiais ypatingai yra išpopuliarėjęs atvirųjų inovacijų metodas (angl. *open innovations*), kai į naujo produkto ar paslaugos vystymą yra įtraukiamos ir suinteresuotos šalys, ir panašias patirtis turėję ekspertai. Todėl, pabrėžiant tokio pobūdžio bendradarbiavimo svarbą, pastebima, kad didesnį netikrumo valdymo pranašumą turi organizacijos su didesniu partnerių tinklu⁷⁸. Neabejotinai tokios įžvalgos yra naudingos bei aktualios ir viešojo sektoriaus organizacijoms. Be mokymosi proceso, taip pat labai svarbu, vertinant viešojo sektoriaus problematiškumą santykiyje su inovatyviais projektais, netikrumą paversti išmatuojama rizika, taip įveikiant vieną iš pagrindinių kliūčių inovacijoms šiame sektoriuje⁷⁹. Siekiant netikrumą, kurio negalime išmatuoti, paversti įvertinama rizika, svarbu inovacijų diegimą suskaidyti į daugybę etapų ir kuo daugiau testuoti naujus projektus pirminiuose jų vykdymo etapuose. Tokiu būdu yra naikinamas absoliutus netikrumas bei net ir nesėkmingi testų rezultatai tampa pamokomis, suteikiančiomis svarbios informacijos kovoje su netikrumu.

Apibendrinant galima teigti, kad pandemijos metu kilęs didžiulis netikrumas gali būti išnaudojamas inovaciniams projektams vystyti. Jų sukuriamas neapibrėžtumas nebekelia tokios rizikos krizės akivaizdoje. Taip pat, svarbu pabrėžti, kad krizės turi katalizinį poveikį, kadangi yra sutelkiamas politinis dėmesys, išplečiamas suinteresuotų visuomenės grupių susidomėjimas bei, ieškant sprendimo būdų, mažinamas pasipriešinimas pokyčiams⁸⁰. Politikos mokslininkų sutinkama, kad krizinės situacijos ne tik atgaivina esamus arba iškelia naujus lyderius, bet neabejotinai yra tinkamos reformuoti politiką, išplėsti priemonių panaudojimą ar pertvarkyti institucijas. Todėl inovatyvių priemonių ir metodų diegimas viešajame valdyme krizės metu yra įmanomas, atsižvelgiant ir į taip didžiulius netikrumo kaštus bei galimą visuomenės ar koalicijų palaikymą.

2.3.4. Viešojo valdymo atsparumas ir inovacijos

Organizacijų atsparumo elementas yra ypatingai svarbus, siekiant užtikrinti pačios organizacijos išlikimą ilguoju laikotarpiu. Krizės metu atsparumas įgyja ypatingą reikšmę, kadangi ši samprata apibrėžia organizacijos gebėjimą atsigaivinti po patirto šoko ar sutrikimų ir įgyti naujų žinių

⁷⁷ Liu, R., Hart, S. *Does experience matter?—A study of knowledge processes and uncertainty reduction in solution innovation*. *Industrial Marketing Management* 40.5, 2011, 692.

⁷⁸ Ten pat, 692.

⁷⁹ OECD. *Fostering Innovation In The Public Sector*. 2017, 169.

⁸⁰ Moynihan, D. P. *Learning under uncertainty: Networks in crisis management*. *Public Administration Review* 68.2, 2008, 352.

bei pajėgumų veiklos tęstinumui garantuoti⁸¹. Tokiu būdu formuojamas supratimas, kad atsparumo pagrindinis tikslas pasiekiamas tuomet, kai po krizės organizacija tampa stipresne po susidorojimo su krize ir jos padariniais⁸². A. Boin pristatydamas organizacinį atsparumą teigia, kad jam reikšmingai šie tokie procesai ir struktūros⁸³:

- tikėjimasis, kad ištiks krizė;
- probleminių situacijų simuliacija ir sistemos funkcionavimo išlaikymas nepaprastomis sąlygomis;
- priešingumas interpretacijoms, pagrįstomis ribota informacija ir skubota analize;
- gebėjimas reikšmingus pokyčius įvykdyti žaibišku greičiu;
- išradingumas, efektyvus bendradarbiavimas ir darbo organizavimas.

Idealusis atsparios organizacijos tipas nebeprimena M. Weber idealiosios biurokratijos. Atsparus viešasis valdymas susideda iš kelių organizacinių vienetų, kuriuos sieja ne hierarchiniai tinklai bei aktyviai įtraukiamos kitos suinteresuotos šalys. Taip pat, tai toks viešasis sektorius, kurio organizacijos turi nepanaudotų pajėgumų ir gali juos sutelkti krizės metu, kuriose vadovaujamosi įrodymais grįstais sprendimais, naudojami politikos eksperimentai ir yra aktyviai mokomasi, kad politikos sistema išlaikytų pageidaujamą *status quo* nepaisant neigiamų išorinių veiksnių⁸⁴. Tai nurodo, kad viešasis sektorius turi būti grįstas bendradarbiavimu, lankstumu bei turėti užtektinai pajėgumų ateities krizių valdymui bei atsakingų sprendimų priėmimui.

Krizė yra viena iš situacijų, galinčių prisidėti prie organizacijos su(si)naikinimo. Siekdama išlikti organizacija turi prisitaikyti, tapti atsparesne ir dažnai tam pasitelkia naujus, niekada netaikytus metodus ar priemones. Todėl yra teigiama, kad krizės skatina inovacijas, o inovacijos gali padėti sukurti organizacinį atsparumą⁸⁵. Inovacijos, nekuriančios sisteminio atsparumo, tačiau sukuriamos krizės metu yra vienkartinės ir be didelės pridėtinės vertės. Dėl to labai svarbu, kad tai, ko naujai imasi organizacijos krizės metu prisidėti prie bendro viešojo sektoriaus stiprybės formavimo.

2.4. Teorinės dalies apibendrinimas: hipotezės

Teorinių prieigų analizės metu sukonstruota kaitos teorija leidžia vertinti, ar ir kaip COVID-19 krizė paveikė Lietuvos viešojo sektoriaus inovatyvumą (žr. 3 pav.). Šiame darbe keliamomis

⁸¹ Rochet, C., Keramidis, O., Bout, L. *Crisis as change strategy in public organizations*. International Review of Administrative Sciences 74.1, 2008, 66.

⁸² Boin, A., JG Van Eeten, M. *The resilient organization*. Public Management Review 15.3, 2013, 431.

⁸³ Ten pat, 432.

⁸⁴ Duit, A. *Resilience thinking: Lessons for public administration*. Public Administration 94.2, 2016, 364.

⁸⁵ Rochet, C., Keramidis, O., Bout, L. *Crisis as change strategy in public organizations*. International Review of Administrative Sciences 74.1, 2008, 69.

hipotezėmis ir tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokia įvyko kaita bei kurie veiksniai kaitos procese buvo reikšmingiausi.

Politikos mokslų teorijos nurodo, kad atitinkamas kontekstas bei įvykiai gali padidinti viešojo sektoriaus lankstumą ir inovacijų diegimą jame. Viena jų – S. Borins viešojo sektoriaus inovacijų teorija, teigianti, kad vienas iš penkių pagrindinių inovacijas lemiančių pokyčių gali būti kilusi krizė (žr. 2.2.2.). Atsižvelgiant į tai, šiame darbe analizuojamas COVID-19 krizės poveikis Lietuvos viešojo sektoriaus inovatyvumui. Svarbu tai, kad COVID-19 pandemija sukūrė poreikį užtektiniams valdžios pajėgumams, paslankiam ir lanksčiam sprendimų priėmimui, tiek tarpinstituciniam, tiek tarpsektoriniam bendradarbiavimui, telkiančiai lyderystei netikrumo sąlygomis, siekiant šią krizę valdyti kiek įmanoma efektyviau (žr. 2.3.2.). Išanalizavus inovacijų kūrimo ir diegimo literatūrą, galima akivaizdžiai pastebėti, jog šie veiksniai taip pat atitinka kriterijus, kurie yra būtini akceleruoti inovacijų diegimą viešajame sektoriuje (žr. 2.2.2.). Reiškia, jog šalys, siekdamos tinkamai valdyti COVID-19 krizę, galėjo kurti tinkamą aplinką inovacijų diegimui viešajame valdyme (žr. 3 pav.). Nors inovacijoms viešajame sektoriuje plisti trukdo rizikos vengimas, biurokратиškumas, planavimo poreikis ar paskatų nebuvimas, tačiau krizinė situacija sukuria aiškų poreikį naujiems sprendimams, o didelis netikrumas galimai nusveria inovacinių projektų rizikos baimę. Todėl pirmoji hipotezė šiame darbe yra tokia:

H1: *COVID-19 krizė akceleravo inovacijų kūrimą ir taikymą, kadangi vyravo didžiulis netikrumas ir poreikis greitiems sprendimams.*

Tinkamas COVID-19 krizės valdymas nebuvo įmanomas be valdžios bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis, piliečiais, ekspertais, siekiant sukaupti kuo didesnę žinojimą apie netikėtai užklupusią krizę (žr. 2.3.2.). Be to, populiariausi inovacijų kūrimo metodai (žr. 2.1.2.) pasitelkiami dažniausiai, nes bendradarbiavimu ar eksperimentavimu grįstas kūrimo procesas padeda sumažinti inovacijų keliamą netikrumą, naujų kompetencijų ir žinių poreikį bei pasitelkti papildomus išteklius. Dėl to šiame darbe keliami antroji hipotezė, jog krizės aplinkoje išaugęs poreikis bendradarbiavimui paskatino ir inovacijų kūrimą viešajam sektoriui įprastai nebūdingais būdais:

H2: *Būtinybė pasitelkti viešajam valdymui rečiau būdingus, bendradarbiavimu ar eksperimentavimu grįstus, sprendimų priėmimo metodus COVID-19 krizės metu paskatino reikšmingų inovacijų kūrimą ir diegimą. Įprastais viešajam sektoriui sprendimų priėmimo būdais galėjo būti kuriamos mažiau pažangios, inkrementinės inovacijos.*

Trečioji hipotezė formuojama atsižvelgiant į lyderystės kintamojo svarbą tiek COVID-19 krizės valdyme (žr. 2.3.2.), tiek inovacijų diegime (žr. 2.1.3.). Kadangi aptartuose tyrimuose nustatyta, jog reikšmingas COVID-19 krizės valdymui telkiančios politinės lyderystės tipas, kuris taip pat yra svarbus ir inovacijų raidai viešajame sektoriuje, manytina, jog politinių lyderių

bendradarbiavimas su inovacijų vadybininkais lėmė sėkmingų inovacijų sukūrimą. Dėl to keliami hipotezė:

H3: *Greitesnį ir sklandesnį inovacijų kūrimo/diegimo procesą skatina telkiančios bendradarbiavimui lyderystės tipas politiniame lygmenyje.*

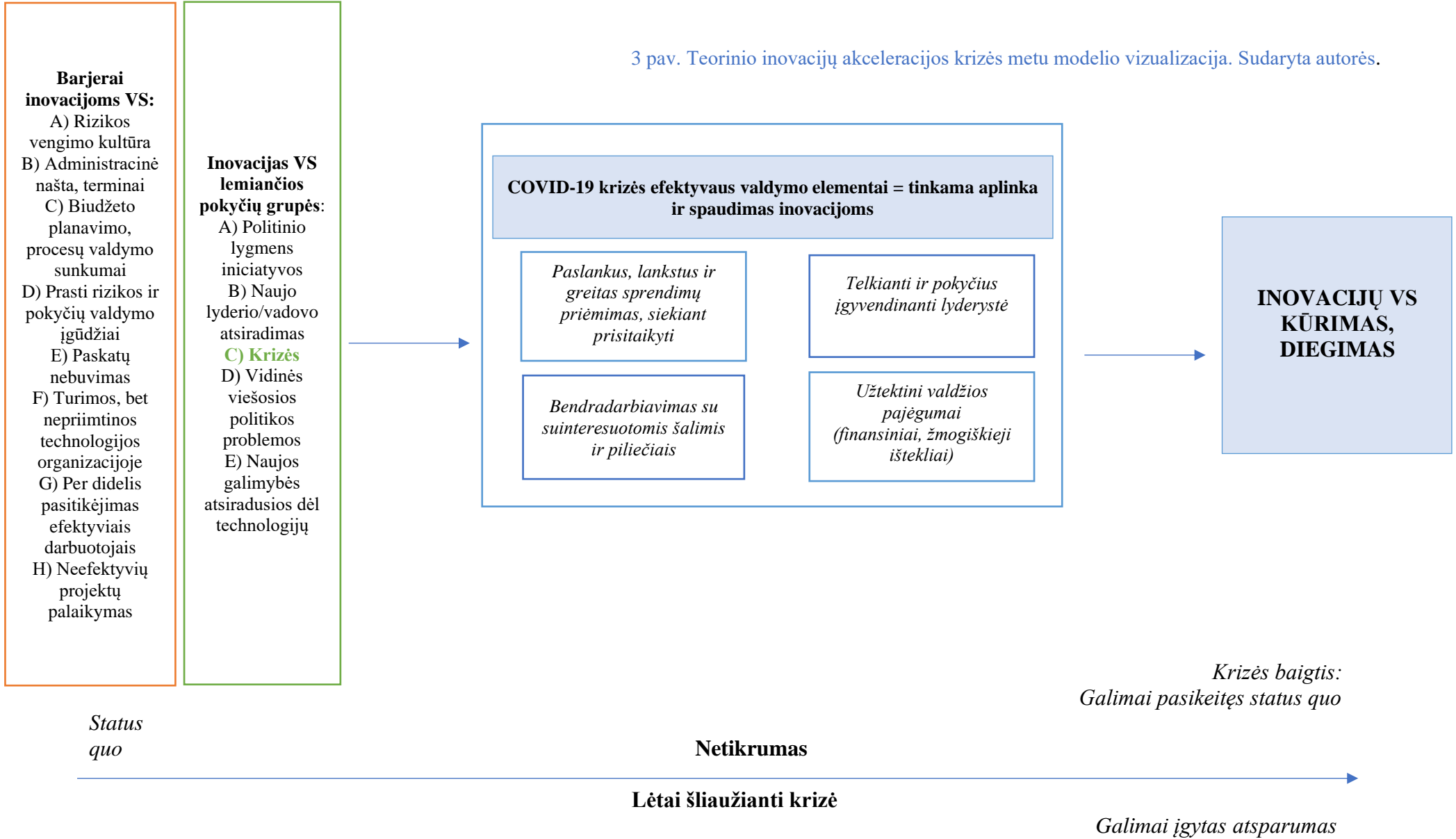
Krizės valdymo sėkmingumui reikšmingas užtektinų valdžios pajėgumų elementas taip pat dažnai akcentuojamas ir teorijoje, skirtoje viešojo valdymo inovacijoms. Vienas iš pajėgumų – finansiniai ištekliai – tai jų turėjimas ir galimas lankstumas disponuojant. Bendraja prasme finansinių išteklių trūkumas ir biudžeto nelankstumas yra dažnai įvardinamas kaip vienas iš barjerų inovacijoms viešajame sektoriuje (žr. 2.2.1.). Tačiau svarbu atsižvelgti į tai, kad COVID-19 krizės metu Europos Sąjungos valstybėse, taip pat ir Lietuvoje, fiskalinė politika buvo grindžiama skolinimusi ir finansinėmis injekcijomis tiek į privatų, tiek į viešąjį sektorių. Dėl to keliami hipotezė, jog tokios krizės aplinka finansavimo klausimais turėjo sukelti teigiamą efektą inovacijų kūrimui viešajame sektoriuje:

H4: *Atsižvelgiant į biudžeto lankstumo poreikį inovaciniams projektams, inovacijų diegimas tapo paprastesniu COVID-19 krizės valdymo režime dėl vyravusios ekonominio skatinimo neribojamais finansais paradigmos.*

Kitas valdžios pajėgumus nurodantis elementas – žmogiškieji ištekliai. Darbe tiriamos krizės metu išryškėjo neabejotinas poreikis viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimui prisitaikyti, mokytis, suprasti piliečių poreikius ir gebėti valdyti duomenis bei skaitmenines platformas (žr. 2.3.2.). Kita vertus, šių gebėjimų trūkumas bei klaidų ir rizikos vengimo kultūros susiformavimas yra vieni iš svarbiausių barjerų inovacijoms viešajame sektoriuje (žr. 2.2.1.). Tai reiškia, kad krizės valdymui reikalingi gebėjimai ir jų poreikis galėjo paskatinti naujų profesionalų pritraukimą, keisti požiūrį bei taip naikinti viešajame sektoriuje vyravusius emocinius-psichologinius barjerus inovacijoms. Dėl to darbe aktuali penktoji hipotezė:

H5: *Esamų viešojo sektoriaus darbuotojų lankstumas, padidėjęs COVID-19 krizės metu, baimės dėl rizikos ir klaidų sumažėjimas bei galimybė pritraukti naujus asmenis krizės kontekste lėmė inovacijų viešojo sektoriaus įstaigose aktyvesnį kūrimą ir diegimą.*

3 pav. Teorinio inovacijų akceleracijos krizės metu modelio vizualizacija. Sudaryta autorės.



3. Tyrimo objektas ir metodas

3.1. Tyrimo objektas

Tyrimo objektas – inovacijos, taikytos Lietuvos viešajame valdyme COVID-19 pandemijos metu, formuojant visuomenės sveikatos apsaugos ir ekonominį atsaką. Viešasis valdymas apibrėžiamas, pasitelkiant Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme nustatytą viešojo administravimo sampratą: „teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas⁸⁶. Šiame darbe pasirinkta analizuoti visuomenės sveikatos apsaugos ir ekonominio šoko suvaldymo atsako metu pasitelktas inovatyvias priemones. Šios dvi sritys tiriamos dėl itin reikšmingo COVID-19 pandemijos poveikio ir padarinių joms, be to, siekiant paslankiai valdyti viruso plitimą ir išvengti didžiulės ekonominės nesėkmės, šiose valdymo srityse buvo būtina formuoti atsaką greitai ir gebėti prisitaikyti⁸⁷. Taip pat, (ne)sėkmingam krizės suvaldymui šiose srityse neabejotinai reikšmės turėjo ir viešojo valdymo inovacijos, nauji darbo metodai ar pokyčiai centrinėje valdžioje. Dėl to apžvelgiamos šios inovacijos, diegtos tiek sveikatos apsaugos, tiek ekonominio atsako koordinavimui.

Šiame darbe atliekama teorinė atvejo analizė, kadangi tiriamas kompleksinis objektas ir siekiama nustatyti ne tik ar ir kaip buvo diegtos inovacijos lėtai šliaužiančios COVID-19 krizės kontekste, tačiau ir išsiaiškinti, kurie veiksniai buvo reikšmingiausi (ne)akceleruojant procesą bei ar inovacijomis prisidėta prie viešojo valdymo atsparumo kūrimo. Darbo tikslas ir siekis (ne)patvirtinti iškeltas hipotezes reikalauja giluminio tyrimo ir dėl kontekstinių skirtumų bei darbo apimties nėra tikslinga atlikti, pavyzdžiui, lyginamąją skirtingų valstybių analizę.

Tyrimo laikotarpis - nuo 2020 m. kovo iki 2021 m. kovo mėn., kontroliuojant Vyriausybės pasikeitimo Lietuvoje įtaką duomenų patikimumui. Dėl to ekspertiniams interviu atrinktais respondentais tapo skirtingų Vyriausybių atstovai bei ne tik ne politinio pasitikėjimo asmenys.

3.2. Tyrimo metodas ir eiga

Siekiant patvirtinti arba paneigti darbo hipotezes, atliekamas kokybinis dviejų dalių empirinis tyrimas. Tiek pirmoji, tiek antroji empirinio tyrimo dalys yra skirtos bendrai analizei ir grindžiamos proceso atsekimu. Proceso atsekimo metodas pasitelkiamas gilesnei pagrindinių iniciatyvų analizei,

⁸⁶ LR Seimas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2 str. 18 p. < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr> > [Žiūrėta 2021 01 12]

⁸⁷ Abele-Brehm, A., et al. *Making the Fight against the Coronavirus Pandemic Sustainable*. Ifo Institute, 2020, 1.

kadangi šis metodas leidžia atsekti mechanizmą, nurodantį kaip nepriklausomi kintamieji lemė priklausomą kintamąjį⁸⁸. Proceso sekimą, kaip metodą, galima suskaidyti į tris komponentus⁸⁹:

1. teoriją, apibrėžiančią priežastinius mechanizmus tarp priežasčių ir pasekmių,
2. empirinių apraiškų analizę pagal teorizuotus priežastinius mechanizmus,
3. papildomą lyginamųjų metodų naudojimą, leidžiančių apibendrinti kiekvieno atvejo

tyrimo rezultatus ir palyginti su kitais panašiais atvejais. Teoriją testuojančiame proceso atsekime svarbu yra atkurti įvykių seką ir surinkti naujus empirinius duomenis, tokiu būdu išankstiniai teoriniai lūkesčiai yra patikrinami nauja surinkta informacija bei nustatoma, ar empiriniai duomenys pagrindžia teoriją ir joje apibrėžtą priežastinį mechanizmą.

Pirmoji tiriamojo darbo dalis skirta išsiaiškinti, kokią įtaką inovacijų raidai Lietuvos viešajame sektoriuje padarė COVID-19 krizės kontekstas, analizuojant visus keturis inovacijų tipus (proceso, produkto, paradigmos ir pozicijos). Atliekama aktualių teisės aktų (e-tar.lt sistemoje), valstybės institucijų oficialių portalų informacijos bei žiniasklaidos priemonių analizė. Nustačius, tiksliai skirtingų inovacijų tipų Lietuvos viešajame sektoriuje pandemijos metu raidos trajektorijas bei inovatyvias praktikas, sudaromas išankstinis respondentų sąrašas, siekiant pasirinkti aktualiausias pokyčiams grupes antros empirinės tyrimo dalies – ekspertinių interviu programos – įgyvendinimui.

Antrojoje empirinio tyrimo dalyje pagrindinė užduotis yra nustatyti, kokie veiksniai lemė (ne)pasikeitusį viešojo sektoriaus inovatyvumą Lietuvoje, įvertinant atsiradusį netikrumą, lyderystės, bendradarbiavimo bei skubių sprendimų poreikį ir valdžios pajėgumų (žmoniškųjų ir finansinių išteklių) reikšmę. Siekiant išanalizuoti kompleksinį tyrimo objektą, pasirinkta atlikti ekspertinius interviu. Ekspertas šiame darbe apibrėžiamas, kaip asmuo, kuris turi specifinių įžvalgų ir žinių dėl savo profesinės padėties ir / ar patirties (ekspertizės lygio)⁹⁰. Ši tyrimo dalis sudaryta iš kelių etapų:

1. **Pasirengimas interviu programai – klausimyno parengimas** (klausimynas – žr. 1 priedą). Pabrėžtina, jog pusiau struktūruoto interviu metodas pasirinktas dėl galimybės giluminiu būdu išanalizuoti mažai tirtą objektą, o ne pilnai struktūruoto interviu logika leidžia su skirtingais respondentais plėtoti jiems aktualiausias temas, reflektuoti jų patirtis bei sužinoti papildomą reikšmingą kontekstinę informaciją. Dėl to priede Nr. 1 pateikiamas klausimynas yra bendrinis, tačiau kiekvieno interviu metu, priklausomai nuo respondento patirčių, galimai koreguotas. Klausimynas suskirstytas į penkis blokus – įvadinius ir baigiamuosius bei klausimus pagal nepriklausomų kintamųjų grupes: pajėgumai – žmogiškieji ir finansiniai

⁸⁸ Puton, M., Welle, K. Applying Process Tracing in Five Steps. Centre for Development Impact Practice Paper Number 10 Annex, 2015.

⁸⁹ Beach, D., Pedersen, R. B. *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*. University of Michigan Press, 2019, 2

⁹⁰ Gaižauskienė, I., Valavičienė, N. Socialinių mokslų tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius, 2016, 211.

ištekliai, paslankumas ir sprendimų priėmimo greitis bei procesas, lyderystės vaidmuo bei bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis.

2. **Pasirengimas interviu programai – respondentų atranka ir komunikacija su atrinktais respondentais.** Vykdyta mišri respondentų atranka - tikslinė (angl. *purposive*) siekiant strategiškai pasirinkti informatyviausius ekspertus pagal tyrimo objektą ir pirmojoje tyrimo dalyje atrinktus inovacijų atvejus Lietuvos viešajame valdyme bei taikytas „sniego gniūžtės“ metodas, atsižvelgiant į ekspertų minimus atsakingus asmenis. Tiksliniu būdu ekspertai atrinkti atsižvelgiant į jų sąsają su vykdytomis inovacijomis, jų darbo patirtį, esamą darbovietę bei pareigas. Sudarytas 15 asmenų apimties sąrašas, įvertinant tai, jog ne visi respondentai galės ir norės įsitraukti į vykdomą tyrimą. „Sniego gniūžtės“ metodu papildomai į tyrimą įtraukti dar 3 respondentai. Iš 18 atrinktų ekspertų tyrime dalyvavo 12 (2 ekspertai sutiko kalbėti tik telefonu, neįrašant pokalbio). Su ekspertais pirminis kontaktas užmegztas jų viešai publikuojamu elektroniniu paštu arba pasitelkiant socialinį tinklą „LinkedIn“, jei respondentas jame aktyvus naudotojas, ir tinkle esančią asmeninių žinučių siuntimo funkciją. Po 4-5 darbo dienų kreiptasi papildomai, jei nesulaukta respondento atsakymo. Kiekvienam respondentui sutikus dalyvauti tyrime, pateikta interviu sutikimo forma, klausimynas ir sutartas interviu atlikimo laikas nuotoliniu būdu.
3. **Atlikta 10 pusiau struktūruotų ekspertinių interviu su sprendimų priėmėjais ir suinteresuotųjų grupių atstovais.** Visi interviu atlikti nuotolinio susitikimo metu, naudojant MS „Teams“ programą, transliuojant ir garsą, ir vaizdą. Interviu atlikti 2021 m. kovo 3 – 2021 m. balandžio 23 d. laikotarpiu. Nors tyrimo pradžioje planuota atlikti 15 interviu, pastebėjus informacijos prisistotinimą, papildomi respondentai neįtraukti. Dar du respondentai, kurie nesutiko, jog interviu būtų įrašomas, kalbinti telefonu, atsirenkant kertinius klausimus iš klausimyno pagal eksperto turimas patirtis. Užsirašytos pagrindinės šių dviejų respondentų mintys bei po pokalbio suderintos atskiru el. laišku, prašant pateikti, jog pokalbio metu įgarsinti teiginiai suprasti teisingai. Iš viso atlikta 12 interviu, iš kurių:
 - 3 respondentai aukšto rango politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (institucijos – EIMIN, SAM);
 - 7 respondentai Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovai (LRV, SAM, EIMIN, VRM, Statistikos Departamentas, „Versli Lietuva“);
 - 2 respondentai kiti darbuotojai valstybės institucijose, tiriamų inovacijų projektų vadovai (MITA).
4. **Surinktų duomenų apdorojimas.** Visi interviu transkribuoti, paliekant autentiškus respondentų atsakymus ir neredaguotą kalbą (žr. 3 priedą). Atsižvelgiant į asmens duomenų

apsaugos reikalavimus bei siekiant užtikrinti respondentų atvirumą, dar interviu metu visi informuoti apie tai, jog interviu duomenys nuasmeninami. Respondentai tyrime įvardinami pagal jų priklausymą profesinei grupei (išvardinti grupes) bei interviu atlikimo datą.

5. **Atlikta surinktų duomenų analizė.** Pasirinkta koduoti interviu išrašuose esančią informaciją, kadangi teksto kodavimas padeda struktūruoti duomenis ir padeda nepraleisti respondento minčių viso interviu apimtyje⁹¹. Taikyta deduckinė logika ir kodai suformuoti, atsižvelgiant į teorinį pagrindą bei pagal jį sukonstruotas hipotezes, taip pat naudotas atskiras kodas „Nauja“ skirtas naujai bei aktualiai šioje tematikoje informacijai identifikuoti. Kodavimas atliktas rankiniu būdu, sudarant bendrą citatų (ir sakinių, ir pastraipų) tinklą pagal priskirtus kodus.

Taip pat šiame tiriamajame darbe pasitelkti antriniai duomenys, kurie surinkti interviu metodu 2020 m. birželio d. – 2020 m. gruodžio 31 d. laikotarpiu, įgyvendinant tyrimą „Lietuvos ir kitų ES šalių narių atsakas į COVID-19 pandemiją: poveikis viešajai politikai ir ekstremalios situacijos valdymas (COPOVAL)“. Atsižvelgiant į naujus empirinius duomenis, surinktus projekto rėmuose, šio darbo tyrimui aktualūs respondentai antrą kartą nekalbinti, pasitelkti COPOVAL projekto interviu išrašai. Todėl ekspertų skaičius, kurių patirtimis ir nuomone yra remiamasi šiame darbe, **iš viso yra 17 asmenų.**

3.3. Kintamųjų operacionalizacija

Siekiant sklandžios tyrimo eigos bei atitikimo teoriniam pagrindui, konceptualizuojamos ir operacionalizuojamos priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų sąvokos. Šiame darbe inovacija apibrėžiama plačiąja termino prasme, nurodant, jog tai yra anksčiau organizacijoje netaikyta, novatoriška idėja, praktika ar objektas⁹². Tačiau tyrimas absoliučiai visų naujų praktikų (pvz. naujo el. pašto adreso sukūrimas) nėra tikslingas. Atsižvelgiant į tai, jog nustatyta, kad efektyviau COVID-19 krizę valdė labiau skaitmenizuotos valstybės⁹³, šio darbo, antrojoje empirinio tyrimo dalyje dėmesys skiriamas inovacijoms, kurių galutinis rezultatas yra skaitmenizacija ar robotizacija, kadangi tokio tipo naujovės prisideda prie atsparumo ateities sistemėms grėsmėms kūrimo. Siekiant tiksliau operacionalizuoti priklausomą kintamąjį pasirinkta John Bessant ir Joe Tidd „4P“ tipologija inovacijoms apibrėžti. Todėl darbe priklausomas kintamasis operacionalizuojamas šiais tipais:

⁹¹ Gaižauskienė, I., Valavičienė, N. Socialinių mokslų tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius, 2016, 349.

⁹² De Vries, H., Bekkers, V., Tummers L. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. Public administration 94.1, 2016, 148

⁹³ United Nations. *E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. 2020, < [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)> [Žiūrėta 2021 01 11]

1. **Produkto/paslaugos/politikos inovacijos** – pokyčiai dalykuose, kuriuos organizacija siūlo piliečiams, naujų produktų ar socialinių paslaugų teikimas ar esamų praktikų esminiai pagerinimai⁹⁴;
2. **Proceso inovacijos** – aktualūs reikšmingi pokyčiai naujų organizacinių formų kūrime, naujuose valdymo ar darbo metoduose, kuriais formuojamas atsakas⁹⁵;
3. **Pozicijos inovacijos** – esamo produkto ar paslaugos perkėlimas į naują kontekstą;
4. **Paradigmos inovacijos** – naujos koncepcijos, sistemos ar paradigmos atsiradimas, atspindintis problemų ar jų sprendimų pokyčio pobūdį. Reikšminga pažymėti, jog minint viešojo valdymo paradigmos inovacijas, dėmesys skiriamas pokyčiams, kurie lemia kitokį senų problemų sprendimą. Tačiau tai nėra nuoroda į viešojo valdymo doktrinos pokyčius.

Antroje empirinio tyrimo dalyje, atlikus šių inovacijų tipų apžvalgą Lietuvos viešajame valdyme pandemijos metu, įvertinama, kokie nepriklausomi kintamieji (finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, paslankumas ir greitas sprendimų priėmimas, telkianti lyderystė, bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis) yra reikšmingiausi skirtingiems inovacijų tipams Lietuvoje. Nepriklausomų kintamųjų operacionalizacija:

1. **Valdžios pajėgumai – finansiniai ir žmogiškieji ištekliai** – valdžios pajėgumai labai plati samprata, tačiau šiame darbe aktualiausi viešojo sektoriaus pajėgumai finansų ir žmogiškųjų išteklių prasme. Viešojo sektoriaus pajėgumai paprastai apibrėžiami kaip įgūdžių, galimybių ir išteklių rinkinys, reikalingas politikos funkcijoms atlikti, pradedant viešųjų paslaugų teikimu ir baigiant politikos formavimu bei įgyvendinimu⁹⁶. Pakankamas žmogiškųjų išteklių resursas, jų įgūdžiai bei kompetencijos, pakankamas ir lankstus biudžetas yra būtina ne tik krizės valdymui, tačiau ir inovacijų diegimui⁹⁷. Todėl šis kintamasis apibrėžiamas per žmogiškųjų ir finansinių išteklių (ne)pakankamumą ir viešojo sektoriaus darbuotojų žinias bei kompetencijas. Vertinant finansinius pajėgumus, bus atsižvelgiama į papildomas finansines injekcijas inovacijas kūrusioms įstaigoms (buvo ar ne) bei ekspertų nuomonę, surinktą interviu metu, dėl finansinių išteklių (ne)pakankamumo ir pokyčių krizės metu. Taip pat vertinamas žmogiškųjų išteklių kintamasis apibrėžiamas per esamų darbuotojų lankstumą, norą mokytis ir imtis iniciatyvos krizės metu bei gebėjimą pasitelkti papildomus išteklius iš šalies. Interviu respondentams įvardinant šiuos veiksnius kaip atitinkančius žmogiškųjų

⁹⁴ Codagnone, Ch., et al. *Assessing the impacts of digital government transformation in the EU: Conceptual framework and empirical case studies*. No. JRC120865. Joint Research Centre (Seville site), 2020, 20.

⁹⁵ Ten pat, 20.

⁹⁶ Mazzucato, M., Kattel, R. *COVID-19 and public-sector capacity*. Oxford Review of Economic Policy, 36(Supplement 1), 2020, S260.

⁹⁷ OECD. *Fostering Innovation In The Public Sector*. 2017, 19.

išteklių charakteristikas viešajame sektoriuje krizės metu, bus vertinama, kad šie ištekliai buvo pakankami ir reikšmingi inovacijų raidai.

2. **Paslankumas ir greitas sprendimų priėmimas** – paslankumas (angl. *agility*) dar galėtų būti vadinamas sinonimu lankstumas. Šiame darbe aktualus paslankumo viešajame sektoriuje apibrėžimas – tai jautrumas, lyderystės vienybė ir išteklių sklandumas⁹⁸. Tad akivaizdu, kad vieną yra turėti pakankamus išteklius, bet kitą – paskirstyti juos lanksčiai, nuosekliai ir be pertrūkių. Siekiant inovuoti, taip pat svarbu sprendimus priimti greitai. Šiame darbe sprendimų priėmimo greitis įvertinamas, užduodant specialiai tam sukonstruotus klausimus respondentams (pvz. 1 priedas, klausimas Nr. 3.1). Aktualu įvertinti sprendimų priėmimo greičio pokyčius krizės režimo metu, lyginant su įprastu režimu.
3. **Telkianti lyderystė** – literatūroje teigiama, kad siekiant sėkmingai suvaldyti tokias sudėtingas krizes ar inicijuoti novatoriškus pokyčius, nepakanka remtis tradicinėmis lyderystės sampratomis kaip charizma ar valdymas iš „viršaus į apačią“. Vadovai ar kiti lyderiai turi išnaudoti kolektyvinės tapatybės potencialą ir veikti bendradarbiystės pagrindais⁹⁹. Praktiniais pavyzdžiais išskiriama, kad tinkamas lyderis viešajame sektoriuje gali inicijuoti bendradarbiavimą su visuomene ar verslu ir mobilizuoti bendrai veiklai. Todėl šiame darbe, vertinant lyderystės aspektą, bus atsižvelgiama į ekspertinių interviu metu surinktus duomenis bei į tai kaip, ekspertų vertinimu, aktyviai ir nuosekliai asmenybės telkė bendradarbiavimui ir bendram sprendimų priėmimui.
4. **Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis** – tiek kompleksinė krizė, tiek inovacijų kūrimas/diegimas reikalauja plataus spektro žinių, kompetencijų ir kitų pajėgumų, todėl remiantis atvirųjų inovacijų metodu, bendradarbiavimas tampa galimybe suburti trūkstantus išteklius ar pasitelkti aktualiomis žiniomis disponuojančius asmenis/organizacijas iš šalies. Bendradarbiavimas reiškia ryšių užmezgimą ir jų tęstinumą tarp skirtingų viešojo sektoriaus įstaigų, verslo įmonių ar kitų organizacijų, siekiant išspręsti iššūkius ir galimybes, kurių neįmanoma įgyvendinti arba kurių sunku realizuoti vienoje organizacijoje¹⁰⁰. Šiame darbe bus vertinamas viešojo sektoriaus bendradarbiavimas su verslu, kitomis viešojo sektoriaus institucijomis ar nevyriausybinėmis organizacijomis dėl inovacijų, kūrimo ir diegimo etapuose, atsižvelgiant į tai kieno iniciatyva pradėtas, ar sklandžiai vyko, ar lygiaverčiai interpretuojamos bendradarbiaujančios šalys, ar yra tęstinumas¹⁰¹. Bus atsižvelgiama, kuriose

⁹⁸ OECD. *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2015, <<https://doi.org/10.1787/9789264206267-en>> [Žiūrėta 2021 01 14]

⁹⁹ Dirani, K. M., et al. *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. Human Resource Development International, 2020, 390.

¹⁰⁰ Cankar, S. S., Petkovšek, V. *Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration*. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(6), 2013, 1599.

¹⁰¹ Sørensen, E., Torfing, J. *Enhancing collaborative innovation in the public sector*. Administration & Society, 43(8), 2011, 859.

inovatyviose iniciatyvose buvo pasitelkiamos kokios suinteresuotos šalys bendradarbiavimui bei kokybiškai įvertinamas proceso sklandumas.

Taip pat šiame darbe svarbus tarpinis kintamasis, kuris aiškinant ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų, gali turėti įtakos pastarųjų kintamųjų santykiui. Neabejotinai šiame darbe tarpiniu kintamuoju yra netikrumas, kurį sukėlė COVID-19 pandemijos krizė. Atsižvelgiant į darbo teorinį pagrindą, šis kilęs didžiulis netikrumas gali būti išnaudojamas inovaciniams projektams vystyti, kadangi jų sukuriamas neapibrėžtumas nebekelia tokios rizikos krizės akivaizdoje.

4. Empirinė dalis: analizė ir rezultatų aptarimas

Ši darbo dalis skirta empirinei analizei, pasitelkiant proceso atsekimo metodiką ir tyrimo metu surinktus duomenis. Pirmoje šio skyriaus dalyje apžvelgiamos bendrai vyraujančios tendencijos, susijusios su inovacijų politika, Lietuvoje. Toliau susitelkiama į inovacijų, atsiradusių visuomenės sveikatos ir ekonominio atsako srityse, išskyrimą pagal keturis išskirtus tipus. Paskutinė dalis skirta giluminei 7 inovacijų analizei, pristatant inovacijų kūrimą / diegimą Lietuvos viešajame valdyme akceleravusius veiksnius.

4.1. Bendra Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumo apžvalga

4.1.1. Lietuva pasaulio ir Europos valstybių kontekste

Keli populiariausi inovacijų reitingai yra sudaromi kiekvienais metais, įvertinant valstybių inovacijų sistemas – Cornell universiteto, INSEAD verslo mokyklos bei Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos (angl. *World Intellectual Property Organization, WIPO*) sudaromas pasaulinis inovacijų indeksas (angl. *Global Innovation Index*) bei Europos Komisijos formuojama Europos inovacijų švieslentė (angl. *European Innovation Scoreboard*). Nors šie indeksai, orientuoti į inovacijų sklaidą moksle ir privačiame sektoriuje, nevertina valstybių viešojo valdymo inovatyvumo, juos aktualu trumpai apžvelgti, kadangi pasaulinių indeksų, lyginančių valstybių viešojo sektoriaus pajėgumus ir rezultatus inovacijoms, beveik nėra.

Pasauliniame inovacijų indekse, kuris 2020 metais buvo publikuotas jau po pirmosios COVID-19 viruso bangos, išskiriant valstybes pagal pajamų lygį, Lietuva priskiriama aukštų pajamų grupei, kurios viduje šalis yra žemiau nei turimi lūkesčiai dėl inovacijų sistemos raidos lygio.

Pavyzdžiui, Estija, Latvija, Kroatija, Vengrija ar Graikija yra įvardinamos kaip „atitinkamai pagal išvystymo lygį“ (angl. *in line with level of development*), o tokios šalys kaip Šveicarija, Švedija, Vokietija ar Suomija yra „virš lūkesčių pagal išvystymo lygį“ (angl. *above expectations for level of development*). Kadangi šis indeksas sudaromas iš dviejų sub-indeksų Lietuvos padėtis yra tiksliai iliustruojama: prielaidomis inovatyvumui atsirasti (angl. *inputs*) bei inovacijų rezultatais (angl. *outputs*). Lietuva patenka į 50 geriausių valstybių pagal šį reitingą ir yra priskiriama 18 valstybių, kurios šiame indekse išlaiko santykinai stabilias pozicijas nuo 2014 metų¹⁰². Reitinge 2019 metais Lietuva užėmė 38 vietą bendrai (40 vietą pagal inovacijų rezultatus ir 38 vietą pagal galimybes), o 2020 metais rezultatai dar labiau krito, nors galimybės augo. Tai nurodo 40 vieta bendrame reitinge ir 42 vieta pagal rezultatus bei 36 vieta pagal galimybes inovacijoms atsirasti. Paskutinių metų prastesnius rezultatus iš esmės lėmė pasikeitę verslo rezultatai – mažiau išlaidų privačiame sektoriuje tobulėjimui ir mokslui bei nematerialaus turto nuosmukis¹⁰³. Tačiau svarbu pabrėžti, kad riba tarp pajėgumų ir galimybių bei rezultatų vis didėja ir tai reiškia, jog valstybėje reikšmingai neišnaudojamas turimas potencialas inovacijų ekosistemos plėtrai ir rezultatų kūrimui.

Europos Komisija kasmet pateikia lyginamąjį ES valstybių narių mokslinių tyrimų ir inovacijų rezultatų bei mokslinių tyrimų ir inovacijų sistemų pranašumų ir trūkumų vertinimą tam, kad valstybės narės būtų formuojamos gairės, kur reikia sutelkti pastangas, siekiant didinti šalies inovatyvumą ir efektyvumą. Indeksas sudarytas iš keturių pagrindinių indikatorių grupių¹⁰⁴:

- Struktūrinės sąlygos – vertinami žmogiškuosius išteklius, tyrimų programas ir aplinkos draugiškumą inovacijų diegimui, pavyzdžiui, internetinio ryšio padengiamumą ir galimybės motyvuotą verslų steigimą;
- Investicijos – atsižvelgiama į viešojo sektoriaus skiriamą finansavimą ir pagalbą, verslų investicijas į tyrimus ir plėtrą bei kitas inovacijas ir žmogiškųjų išteklių mokymą;
- Inovatyvios veiklos – skaičiuojami inovatoriai, verslai, kurie kuria skirtingų tipų inovacijas; bendradarbiavimo ryšiai ir intelektinė nuosavybė;
- Poveikis – stebimi pokyčiai darbo rinkoje, kiek žmonių įdarbinama didelio intelektualinio potencialo reikalaujančiose pozicijose ar įmonėse bei pokyčiai prekybai ir pardavimams, kiek didelę intelektinę vertę turinčių produktų ar paslaugų yra eksportuojama ir pan.

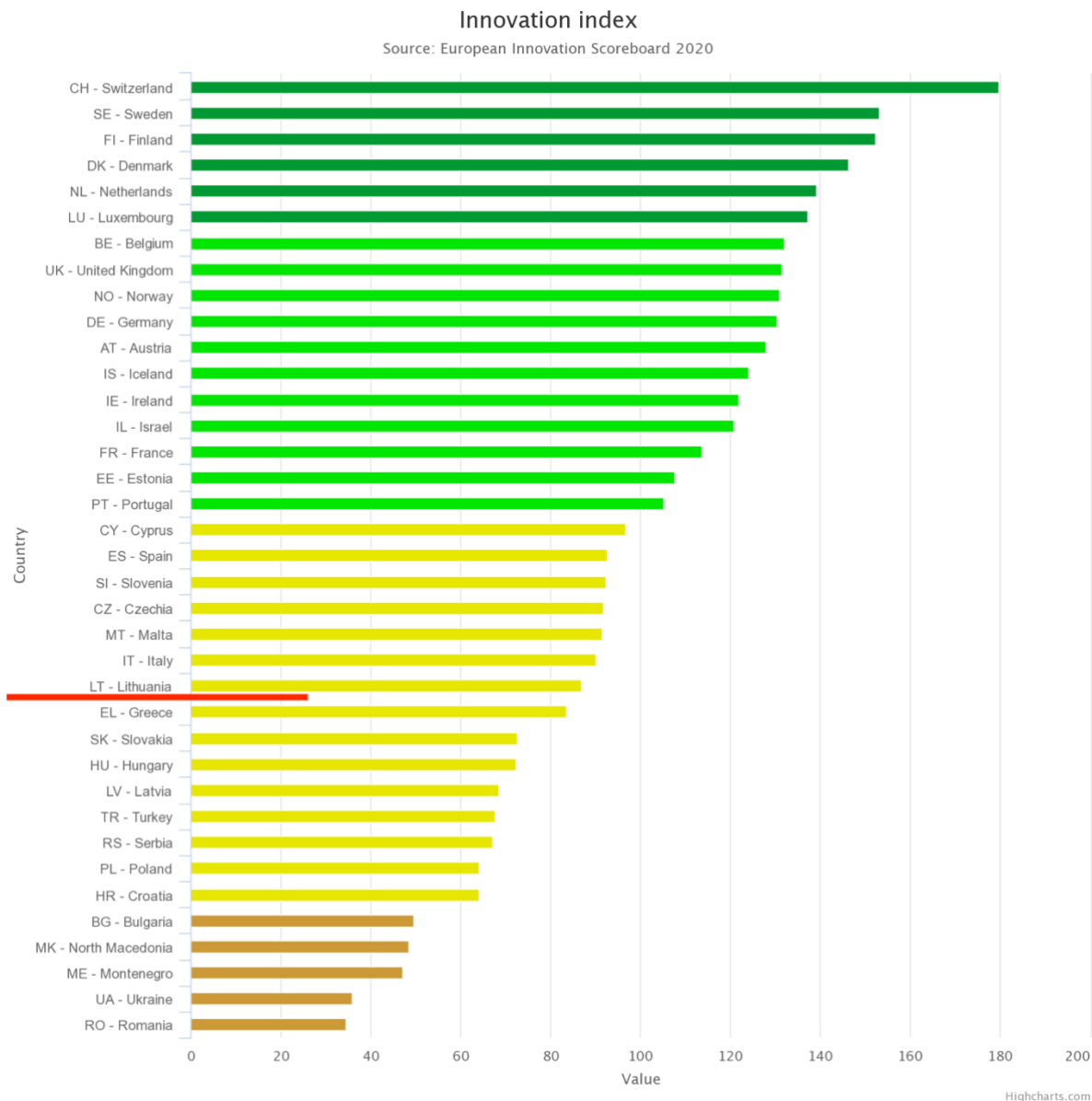
Pagal šiuos indikatorius šalys skirstomos į keturias grupes: inovacijų lyderes, stipriąsias inovatores, vidutines novatores ir nuosaikiąsias novatores. Nuo 2012 metų 24 valstybių narių inovacijų diegimo rezultatai tendencingai gerėja. Pastebima, kad Lietuva kartu su Latvija, Portugalija ir Graikija gerina

¹⁰² Dutt, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. *Global Innovation Index 2019. Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation*. 12th edition, 2019, 35.

¹⁰³ Dutt, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. *Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation?* 13th edition, 2020, 281.

¹⁰⁴ Hollanders, H. *European Innovation Scoreboard 2020. Methodology Report*. 2020, 4.

rezultatus sparčiausiai. Tačiau Lietuva 2020 metų indekse yra priskiriama vidutinių novatorių grupei ir šioje grupėje yra jau dešimtmetį (žr. 4 pav.). Tai reiškia, kad rezultatai, nepaisant tendencingo augimo, vis dar yra prastesni už Europos Sąjungos valstybių narių vidurkį.



4 pav. Europos inovacijų švieslentė 2020. Šaltinis: https://interactivetool.eu/EIS/EIS_2.html

Analizuojant atskirus rodiklius, Lietuvos gerėjančius rezultatus lemia draugiškos aplinkos inovacijų diegimui veiksnys – spartus plačiajuostis internetas. Taip pat Europos Sąjungos vidurkius viršija privataus sektoriaus kuriamos inovacijos – smulkaus ir vidutinio verslo subjektų produktų ir procesų inovacijos ir šių subjektų tarpusavio bendradarbiavimas¹⁰⁵.

Nagrinėjant inovacijas dažnai yra gretinama skaitmenizacija, kaip viena iš paslaugų ar procesų novatorinimo pavyzdžių. Tačiau svarbu suprasti, kad tai nėra tapatu ir skaitmenizacija – pavyzdžiui, naujų sistemų ar atnaujinimų įdiegimas dažnai yra tiesiog pokytis arba jau įvykusios

¹⁰⁵ Hollanders, H. *European Innovation Scoreboard 2020*. Publications Office of the European Union, 2020, 56.

inovacijos inkrementinio tobulinimo dalis. Jungtinės Tautos kas kelis metus atlieka e-valdžios apklausą, vertinimą ir valstybių lyginimo pagrindu sudaro reitingą. Pasitelkiant reitingą, galima matyti kaip šalies viešasis sektorius kitų valstybių kontekste yra skaitmenizuotas ir stebėti pokyčius. Įdomu tai, kad Lietuva 2016 metais reitinge užėmė 23 vietą tarp visų pasaulio valstybių, o jau 2018 buvo 40-ta¹⁰⁶. Tai reiškia, kad turėtas pranašumas per du metus nebuvo stiprinamas ir kitos valstybės pasivijo ir aplenkė Lietuvą, tačiau 2020 metais reitinge nurodoma 20 Lietuvos vieta tarp visų pasaulio valstybių. Apibendrinami reitingo autoriai pastebi, kad bendros tendencijos rodo reikšmingą skaitmeninių paslaugų plėtrą, augantį e-dalyvavimą bei į duomenis orientuoto požiūrio stiprėjimą bei pabrėžia, kad COVID-19 pandemija tik dar labiau skatina vyriausybes didinti skaitmenizaciją¹⁰⁷.

Tik 2013 metais Europos Komisijos iniciatyva buvo įgyvendintas pilotinis projektas, siekiant palyginti Europos valstybių viešojo valdymo inovatyvumą. Lietuvos įvertinimas pagal indikatorius 7 skirtingose grupėse liko žemiau Europos vidurkio. Tyrime minima, jog vidiniai barjerai (finansinių išteklių stygius, griežta teisinė aplinka, nelinkusios rizikuoti organizacijos ir jų vadovai, iniciatyvų trūkumas ir kt.) Rytų Europos valstybėse išlieka labai stiprūs ir yra reikšmingas trikdys inovacijoms Bulgarijoje, Lietuvoje, Lenkijoje, Rumunijoje¹⁰⁸. Tačiau kiti reitingai rodo, jog Lietuva kasmet tendencingai, nors ir nežymiai, gerina savo pozicijas, bet neišnaudoja viso turimo potencialo, kurio įgalinimą galėjo paskatinti COVID-19 pandemijos krizė.

4.1.2. Valstybės inovacijų politika – inovatyvaus viešojo valdymo reikšmė

Pradedant analizuoti Lietuvos inovacijų politiką, neabejotinai svarbu atsižvelgti į ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentus. Vienas pagrindinių jų – valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, skirta apibrėžti valstybės viziją ir raidos prioritetus, jų įgyvendinimo kryptis iki 2030 metų. Šioje strategijoje „Lietuva 2030“ inovacijos yra minimos septynis kartus, aprašant sumanią ekonomiką ir jos kūrimo bei puoselėjimo mechanizmus. Skyrius – sumanus valdymas – skirtas viešajam valdymui, jo vertybėms ir pagrindinėms pokyčių gairėms apibrėžti. Minima, jog keičiantis aplinkai, turi keistis ir valdymo modelis – svarbus bendradarbiavimas su piliečiais, visuomenės dalyvavimas, mažinama korupcija ir neskaidrumas, o pats valdymas turi būti pažangus ir orientuotas į rezultatus bei atsižvelgiant į piliečių poreikius¹⁰⁹. Strateginiame dokumente nurodoma, kad

¹⁰⁶ United Nations. United Nations E-Government Survey 2018. *Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies*. New York, 2018, 89.

¹⁰⁷ United Nations. United Nations E-Government Survey 2018. *Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies*. New York, 2018, iv.

¹⁰⁸

¹⁰⁹ Lietuvos Respublikos Seimas. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517> > [Žiūrėta 2021 02 22]

„Visuomenės ir ekonomikos kaitos procesus gali paskatinti tik pažangos vertybėmis grindžiamas valdymas. Tam reikia pokyčių viešųjų paslaugų teikimo, bendradarbiavimo su piliečiais, verslu, vietos bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir viešojo valdymo kultūros srityse”, tačiau ambicija inovatyviam viešajam valdymui dar nėra formuojama.

Remiantis šia strategija yra patvirtintas ne vienas tikslinis strateginio planavimo dokumentas. Inovacijų Lietuvoje klausimu yra patvirtinta Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programa. Lietuvos inovacijų plėtros programoje 2013 metais ketvirtuoju tikslu įvardinta „didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje”. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti du pagrindiniai uždaviniai¹¹⁰:

- kurti inovacijas skatinančią reguliacinę aplinką ir tobulinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo institucinę sandarą – skirtas mokslo tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) sąrangos fasilitavimui ir palankesniai reguliavimui diegti;
- kurti inovacijų paklausos skatinimo priemones, padedančias spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos iššūkius – skirtas priemonių, kurias turi viešasis sektorius pasitelkti siekiant akceleruoti inovacijas šalyje.

Galima pastebėti, jog šioje programoje kalbant apie viešojo valdymo inovatyvumo stiprinimą pačiu stiprinimo objektu nėra institucijos ar asmenys, formuojantys bei įgyvendinantys politiką, o tik pačios politikos priemonės ir rezultatai. Todėl nenuostabu, jog pastaraisiais metais viešojo valdymo darbotvarkėje dažniausiai yra minimi tik inovatyvūs viešieji pirkimai, bet ne novatoriška institucinė sąranga, eksperimentiniai darbo metodai bei atitinkamos viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijos ir įgūdžiai.

Taip pat iki 2020 metų galiojo bei pažangos strategijai įgyvendinti buvo suformuota Nacionalinės pažangos programa 2014-2020 metams. Programoje įrašyti ne tik esminiai tikslai ir uždaviniai kiekvienai politikos sričiai, bet ir horizontalieji prioritetai, kurie apima kompleksines problemas. Šių problemų sprendimas nėra įmanomas pasitelkus vienos ar kelių sektorinių politikų priemones, todėl jie vadinami horizontaliais bei 2014-2020 metais buvo tokie – kultūra, regioninė plėtra bei sveikata visiems. Iš aštuonių programoje įvardinamų prioritetų, penktasis yra skirtas viešojo valdymo tobulinimui – „visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“. Pagrindiniais šio prioriteto tikslais iškelti – strateginių kompetencijų stiprinimas bei institucijų veiklos valdymo gerinimas, procesų atvirumo užtikrinimas, įtraukiant visuomenę bei paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas. Aiškinant tikslus yra minima, jog svarbu taikyti kokybės vadybos metodus bei remti viešojo sektoriaus inovacijų plėtrą. Taip pat teigiama, jog viena iš sėkmės

¹¹⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281, < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463361> > [Žiūrėta 2021 02 28]

prielaidų, kurių neįgyvendinus nepavyks pasiekti šio prioriteto įgyvendinimo norimų rezultatų, yra viešojo sektoriaus inovacijų plėtros paskatinimas¹¹¹. Tačiau tai yra vieninteliai teiginiai, susiję su inovacijomis viešajame valdyme, pasižymintys normatyviškumu ir stokojantys patikslinimo ir konkrečių veiksmų, siekiant rezultato, nustatymo. Be to, programos vertinimo kriterijų sąrašė nebuvo pateiktas nei vienas kriterijus, leidžiantis įvertinti, ar viešojo sektoriaus inovacijų plėtra buvo skatinta.

2020 m. rugsėjo mėnesį patvirtintas 2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas, pakeitęs iki šių metų sudarytą pažangos programą. Šiame dokumente jau įvardinama reikšminga COVID-19 pandemijos įtaka pokyčiams skirtingose valstybės gyvenimo srityse ir nurodoma, kad įgyvendinant planą bus užtikrintas 2020 m. pradėtų ir sparčiai ekonomikos transformacijai skirtų veiksmų tęstinumas, atliekami ilgalaikiai šalies pažangai būtini struktūriniai pokyčiai¹¹². Kitaip nei šio dokumento pirmtake iškeliami kiti horizontalieji principai – darnus vystymasis, inovatyvumas (kūrybingumas) ir lygios galimybės visiems. Inovatyvumo (kūrybiškumo) principas apibrėžiamas „<...> kaip inovatyvių ir veiksmingiausių veikimo būdų paieška ir taikymas, efektyvus mokslo ir verslo bendradarbiavimas, mokslinių tyrimų ir mokslo pažangos rezultatų, naujų technologijų taikymas, kūrybiškų sprendimų paieška šaliai aktualiems iššūkiams įveikti, didesnei vertei, geresnės kokybės paslaugoms ir produktams visose valstybės veiklos srityse kurti“¹¹³. Paaškinama, kad šio principo įgyvendinimo pažanga bus matuojama pagal Europos inovacijų švieslentės duomenis, iškeliant tikslą, jog Lietuva 2030 metais užimtų 12 vietą tarp Europos valstybių bei stebint inovatyvių viešųjų pirkimų vertės dalį nuo visų pirkimų vertės, iškeliant tikslą, jog 2030 metais tokie pirkimai sudarytų 20% visų atliekamų pirkimų vertės.

Taip pat, kaip ir ankstesniame pažangos plane, vienas iš strateginių tikslų yra skirtas viešojo valdymo gerinimui – „didinti teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumą“. Be kita ko minima, jog siekiant viešojo valdymo efektyvumo, kokybės ir veiksmingai veikiančios bei visuomenės poreikius atliepiančios sistemos yra svarbu diegti inovacijas viešajame sektoriuje, didinti pasitikėjimą institucijomis, stiprinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas, didinti atvirumą ir kt. Iš esmės, kaip ir ankstesniame dokumente, šiam strateginiam tikslui yra priskiriama inovacijų svarba, tačiau nėra tikslinama ar detalizuojama kaip galima tai įgyvendinti.

Apibendrinant galima pabrėžti svarbą to, kad strateginiuose valstybės dokumentuose pastebima inovacijų sampratos evoliucija ir atsiradęs prioritizavimas krizės kontekste. Nors pačioje valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ ši sąvoka pasitelkiama tik santykyje su verslu arba

¹¹¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482, < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/cAtxmtCmfv> > [Žiūrėta 2021 02 28]

¹¹² Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998, < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d492e050f7dd11eaa12ad7c04a383ca0> > [Žiūrėta 2021 02 28]

¹¹³ Ten pat.

kaip būdvardis, siekiant vaizdžiau nupasakoti galimą pažangą, palaiapsniui įvertinta inovacijų reikšmė ne tik verslui skatinti ar viešojo valdymo metodams tobulinti, tačiau dabar yra įvardinama vienu svarbiausiu horizontaliuoju principu visose valstybės veiklose. Be abejo, tai yra konceptualūs ir normatyviniai dokumentai, tačiau jų naratyvas yra svarbus, nuosekliai formuojant viešojo sektoriaus raidą ir įvedant pokyčius, ilguoju laikotarpiu.

4.1.3. Viešojo sektoriaus dėmesio centre – inovatyvūs viešieji pirkimai?

Nors minėtuose reitinguose ir indeksuose dažniausiai matuojami mokslo bei verslo rodikliai ir indėlis inovacijų ekosistemos raidoje bei rezultatuose, valstybė, o tiksliau, inovatyvus viešasis valdymas gali būti motyvacijos ir paskatos šaltiniu visos šalies ekonomikos raidai inovacijų pagrindu. Viena iš dviejų minėtos Lietuvos inovacijų plėtros 2013-2020 programos veiksmų plano priemonių – inovatyvūs viešieji pirkimai. Viešųjų pirkimų įstaigos vadovė teigė, jog „viešasis sektorius, valdydamas tokias sumas, turėtų būti flagmanu tiek žaliuose, tiek inovatyviuose pirkimuose, kur galima būtų pirkti kažką nestandartinio“¹¹⁴. Paskutinį penkmetį šalyje stabiliai augo viešųjų pirkimų apimtys, o 2019 metais viešieji pirkimai sudarė net 13 proc. BVP bei 37 proc. viešojo sektoriaus išlaidų¹¹⁵.

2014 metais ūkio ministro įsakymu Nr. 4-938 patvirtintose inovatyvių viešųjų pirkimų gairėse nurodoma, jog inovacijų paklausai didinti gali būti naudojami šie įrankiai ir metodai¹¹⁶:

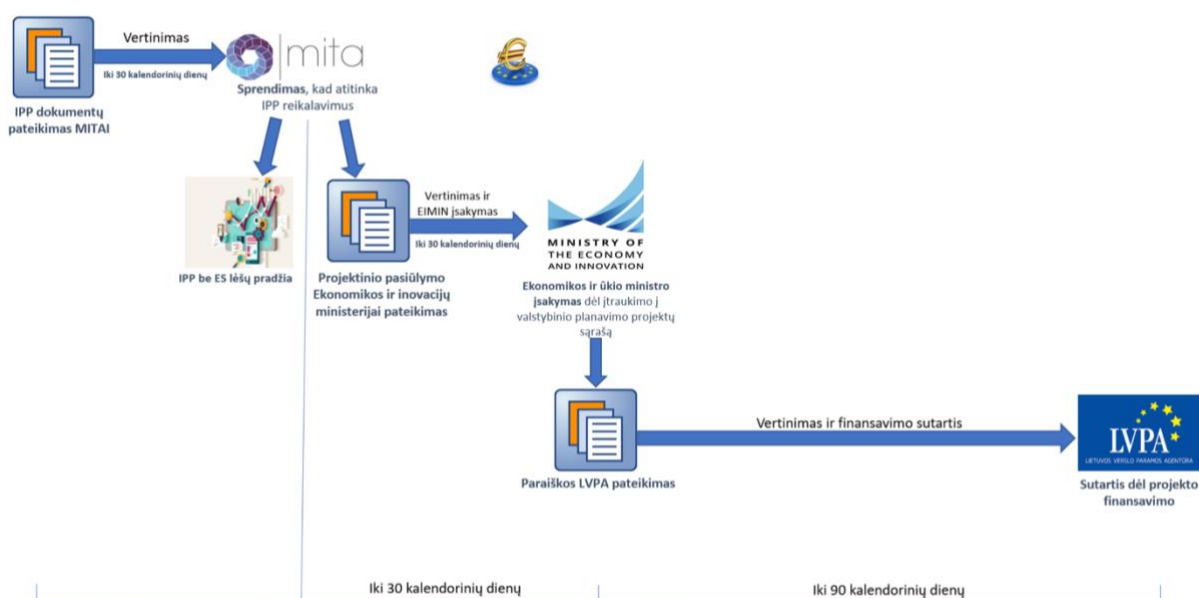
- Viešojo administravimo priemonės. Tai priemonės skatinančios arba įpareigojančios organizacijas imtis inovatyvių viešųjų pirkimų. Pavyzdžiui, planinių viešųjų pirkimų užduočių nusistatymas, nustatant tikslų procentą inovatyvių produktų ar paslaugų pirkimams arba novatoriaus vardo suteikimas perkančiajai organizacijai.
- Finansinio skatinimo priemonės.
- Įvairūs šių priemonių deriniai.

¹¹⁴ Lrt.lt. *VPT vadovė: „Vieno tiekėjo“ pirkimai išlieka problema*. 2019 05 21 <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1061125/vpt-vadove-vieno-tiekejo-pirkimai-islieka-problema>> [Žiūrėta 2021 02 25]

¹¹⁵ Viešųjų pirkimų tarnyba. *2019 metų veiklos ataskaita*. 2019, 2.

¹¹⁶ LR Ūkio ministerija. *Inovatyviųjų viešųjų pirkimų gairės*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 4-938.

Akivaizdu, jog jau ne vienerius metus viešojo sektoriaus įstaigos yra raginamos imtis inovatyvių viešųjų pirkimų. Tokių pirkimų metu skatinamas inovacijų kūrimas ir pritaikymas viešajam sektoriui, kai perkančiosios organizacijos įvardina kriterijų, jog siekia įsigyti rinkoje dar nenaudojamą produkto ar paslaugos sprendimą, skiria atskirą finansavimą eksperimentavimui. Vienas iš būdų – ikiprekybinis pirkimas. Ikiprekybinio pirkimo metu eksperimentavimas suteikia galimybę sukurti galimo produkto koncepciją, prototipą ir bandomąjį gaminį. Kadangi tokia pirkimo forma reikalauja papildomų lėšų dar tik tikrojo pirkimo planavimo etape, perkančiosioms organizacijoms yra sudaryta galimybė teikti paraiškas Mokslo ir inovacijų agentūrai bei gauti finansavimą iki 2 000 000 eurų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų (žr. 5 pav.).



5 pav. Ikiprekybinio pirkimo finansavimo kelias. Šaltinis: Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, <http://www.inopirkimai.lt/po-atranka>

Viešųjų pirkimų tarnyba buvo išsikėlusį tikslą, jog inovatyvūs viešieji pirkimai sudarytų bent 2% bendrų pirkimų vertės. Tiksliau, tai tokio tipo pirkimai, kurių metu perkančioji organizacija techninėje specifikacijoje apibrėždama perkamą objektą, įtraukia reikalavimus, kurie užtikrina, kad būtų įsigijami inovatyvūs produktai. Tačiau sukurtos skatinamųjų priemonių sistemos, viešojo sektoriaus perkančiosios organizacijos inovatyviais pirkimais nėra susidomėjusios. Pavyzdžiui, 2014 metais tokių pirkimų buvo įgyvendinta 17 ir tai sudarė 0,1% nuo visos vykdytų pirkimų vertės, o 2019 metais įvykdytas vienas pirkimas, 0,02 % vertės nuo visų pirkimų. 2020 metų III ketvirčio duomenimis viso įvykdyti du pirkimai, sudarantys 0,15% nuo visų pirkimų bendros vertės. Akivaizdu, jog viešojo sektoriaus organizacijos vengia rizikos apsunkinti ir taip nepaprastus viešųjų pirkimų procesus: „Pirkimai visada sudėtingas dalykas, bet krizės metu ypatingai sudėtingas ir dar su

inovacijomis, tai yra *super* sudėtingas dalykas¹¹⁷. Čia ir iškyla reikšminga problematika, kadangi prie gremėzdiškų ir ilgų pirkimų procedūrų prisideda poreikis idėjoms ir rizika, vystant inovacijas. Lietuvos inovacijų centro Inovacijų paramos paslaugų departamento direktorius pabrėžia, jog „pirkimus inicijuoja, įgyvendina ir prižiūri žmogus, o ne organizacija, todėl labai svarbu, kad konkretus žmogus turėtų motyvacijos ir galimybių plėtoti jam kylančias inovatyvias idėjas“¹¹⁸. Tai reiškia, kad perkančiosiose organizacijose turi būti ne tik puikiai išmanomas biurokratinis procesas, tačiau ir išvystyta inovacijoms atvira kultūra – skatinami ir motyvuojami darbuotojai inicijuoti inovacijas.

4.2. Inovacijos visuomenės sveikatos, viešojo valdymo ir ekonominio atsako srityse COVID-19 pandemijos metu

Ši empirinio tyrimo dalis skirta bendrai analizei, atsekant procesą, konteksto įvertinimui ir inovacijų visuomenės sveikatos, viešojo valdymo ir ekonominio atsako srityse sugrupavimui pagal keturias galimas skirtingas grupes. Šioje dalyje pasitelkiama pirminių ir antrinių šaltinių kokybinė analizė, atkreipiamas dėmesys į chronologinę įvykių seką bei dalyvaujančias suinteresuotas šalis kūrime, siekiant įvertinti bendrą inovacijų diegimo vaizdą Lietuvos viešajame valdyme COVID-19 pandemijos metu. Apžvelgiamos inovacijos visuomenės sveikatos ir ekonominio atsako srityse viešajame valdyme.

4.2.1. Inovacijos formuojant visuomenės sveikatos atsaką

Prasidėjus COVID-19 pandemijos krizei ir pirmąjį smūgį patyrus nepasiruošusiai sveikatos apsaugos sistemai kilo daug įvairaus pobūdžio iššūkių – nuo medicinos darbuotojų aprūpinimo asmens apsaugos priemonėmis ar kontaktų atsekimo iki įprastų gydymo paslaugų teikimo tvarkos pakeitimų. Viešojo sektoriaus organizacijos, kurių kompetencijoje yra visuomenės sveikatos klausimai, turėjo greičiausiai prisitaikyti prie naujos realybės ir pakeisti savo darbo metodus, įvertinti, kaip reikia valdyti neapibrėžtą, naują situaciją. Vyriausybė, Valstybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centras (VESOC), Sveikatos apsaugos ministerija, Nacionalinis visuomenės sveikatos centras (NVSC) buvo pagrindiniais sprendimus priimančiomis ir organizaciniame lygmenyje veikiančiomis organizacijomis. Jų sprendimais buvo kuriami pagrindiniai krizės valdymo įrankiai bei galimai novatoriškos paslaugos, procesai ar paradigmos pokyčiai inovacijų taikymui sveikatos apsaugos sistemoje (žr. 1 lentelę).

¹¹⁷ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹¹⁸ Inovacijos.lt. *Inovacijos viešajame sektoriuje: skatinti nereikia bijoti*. 2019 05 23 <<https://inovacijos.lt/lt/naujiena/inovacijos-viesajame-sektoriuje-skatinti-nereikia-bijoti>>, [Žiūrėta 2021 02 25].

Didžiąją dalį naujų paslaugų, susijusių su visuomenės ir asmens sveikata, krizės valdymo metu inicijavo Sveikatos apsaugos ministerija. Jau kovo pradžioje, žiniasklaidoje atsirandant vis daugiau informacijos apie naujojo viruso grėsmę ir plitimą kitose valstybėse, įvertinas visuomenės informavimo poreikis. Dėl to jau pirmosiomis mėnesio dienomis ministerija sukūrė naują elektroninį paštą (koronavirusas@sam.lt), skirtą komunikacijai su visuomene naujo viruso klausimais, o po savaitės paleistas trumpasis numeris/karštoji linija 1808, kadangi įvertinta, jog greitosios medicinos dispečerinė sulaukia vis daugiau skambučių su klausimais dėl koronaviruso. Su laiku, augant atvejų skaičiui šios karštosios linijos apkrovos vis augo ir gegužės mėnesį pasiekė piką – sulaukta 16-18 tūkst. skambučių per dieną¹¹⁹, o antrosios viruso bangos metu, lapkričio mėnesį, per dieną sulaukdavo apie 12-13 tūkst. skambučių, kurių pagrindinis tikslas užsiregistruoti COVID-19 testui mobiliajame punkte¹²⁰. Nepaisant tokio didelio aktyvumo ir nepakankamų NVSC pajėgumų atsiliepti į visus skambučius laiku, tik lapkričio mėnesį įvesta galimybė atlikti registraciją testui internetu, puslapyje 1808.lt. Pirmosiomis veikimo dienomis svetainės veikla susidūrė su trukdžiais dėl didelio lankytojų srauto¹²¹. Svarbu pažymėti, kad idėją suteikti galimybę registruotis internetu pasiūlė Kauno greitosios medicinos pagalbos stotis – jos darbuotojai tiesiogiai dirba karštojoje linijoje. Galima teigti, kad šis novatoriškas sprendimas buvo įgyvendintas iš apačios į viršų (angl. *bottom-top*) principu, nors ir gerokai pavėluotai. Taip pat, tik lapkričio mėnesį NVSC pavyko paleisti išmaniają programėlę, skirtą kontaktų atsekimui, „Korona Stop LT“. Neabejotinai, šios programėlės atsiradimui buvo reikšmingų trukdžių, kadangi jos pristatymas vėlavo kelis mėnesius. Taip pat, visuomenėje pastebima, kad ji sukurta Vokietijos programėlės „Corona Warn App“ pagrindu, kurios programinis kodas viešai buvo prieinamas jau nuo birželio mėnesio¹²², tačiau anksčiau neišnaudotas. Aktualu išsiaiškinti gilumines priežastis, kodėl Lietuva taip vėliau paleido programėlę, kuri galėjo turėti didelę įtaką kontaktų atsekimo sėkmei.

Kitos proceso inovacijos sveikatos apsaugoje, inicijuotos viešojo sektoriaus, buvo neabejotinai susijusios su nuotoliniu darbu ir situacijos vertinimu realiuoju laiku. Dar prieš paskelbiant pirmąjį karantiną, kovo 10 dieną, VESOC nutarimu įvesta rekomendacija organizuoti darbuotojų veiklą pasitelkiant telekomunikacijos priemones. Aišku, sveikatos apsaugos sistemos darbuotojams šis nutarimas galėjo turėti bene mažiausiai įtakos – dėl teikiamų paslaugų specifikos nemažai specialistų turėjo dirbti kontaktiniu būdu. Dėl tos priežasties atsirado bandymai

¹¹⁹ 15min.lt G. *Surplys: fiksuojamas rekordinis norinčiųjų išsitiirti dėl koronaviruso skaičius* <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/g-surplys-fiksuojamas-rekordinis-norinciuju-issitirti-del-koronaviruso-skaicius-56-1318056>> [Žiūrėta 2020 11 21]

¹²⁰ LR Sveikatos apsaugos ministerija. *Užsiregistruoti COVID-19 tyrimui jau galima ir internetu* <<https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/uzsiregistruoti-covid-19-tyrimui-jau-galima-ir-internetu>> [Žiūrėta 2020 11 21]

¹²¹ Lrt.lt *Vos pradėjusi veikti internetinė registracija COVID-19 tyrimams užlūžo*. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1270953/vos-pradejusi-veikti-internetine-registracija-covid-19-tyrimams-uzluzo>> [Žiūrėta 2020 11 21]

¹²² Lietuvos verslo konfederacijos prezidentas Andrius Romanovskis, Facebook įrašas, 2020 m. lapkričio 6 d.

organizuoti medicinos darbuotojų konsultacijas su pacientais nuotoliniu būdu, kas sukėlė ir sveikatos apsaugos sistemos paslaugos inovaciją. Šis pokytis ateityje gali prisidėti tiek prie sistemos atsparumo kūrimo, nes piliečiai jau žinos, kad galima su gydytojais bendrauti ne tik akis į akį gydymo įstaigoje, tačiau skatinti sistemos efektyvumą sumažėjusių eilių, gydytojų darbo optimizavimo gydymo įstaigose sąskaita.

Viena tikslingiausių iniciatyvų galima pavadinti pozicijos inovaciją, kai anksčiau turėta idėjų finansavimo priemonė „Inostartas“ – pritaikyta COVID-19 pandemijos kontekstui. Tai jau kovo 19 dieną MITA paskelbtą inovatyvių idėjų konkursą „Life-saving innovations: stop COVID-19“ kovai su pandemija“. Kviesiti dalyvauti inovatoriai, technologijų kūrėjai, startuoliai ir inovatyvios įmonės, galinčios pasiūlyti netradicinių sprendimų, panaudojant šiuolaikines technologijas. Konkurso organizatoriai garantavo galimybę gauti finansavimą nugalėjusioms idėjoms, konsultantus ir padėti susirasti mokslo partnerius¹²³. Iš 327 gautų paraiškų 122 pateikė fiziniai asmenys, o 205 – įmonės, atrinktos – 35 paraiškos, kurioms suteiktas finansavimas¹²⁴. Tarp MITA patvirtintų idėjų yra SARS-COV-2 viruso vakcinės kandidato, paciento iškvėpto oro analizės sistemos (PIOAS) prototipo, namo parsineštų daiktų dezinfekcinio įrenginio, potencialaus COVID-19 paciento neinvazinės stebėsenos įrenginio prototipo kūrimas, pirmosios pasaulyje funkcionalių baltymų generavimui skirtos dirbtinio intelekto (DI) sistemos „ProteinGAN“ testavimas ir kiti. Šie ir kiti inovatyvūs sprendimai, kurių sukūrimas neturi trukti ilgiau nei metus gali palengvinti medicinos darbuotojų kasdienybę. Tačiau galima atkreipti dėmesį į tai, kad Sveikatos apsaugos ministerija ar jos pavaldume esančios įstaigos bendradarbiavime su reikšmingas sveikatos sektoriui inovacijas kuriančiomis įmonėmis nedalyvavo. Nors tokio pobūdžio bendradarbiavimas ir SAM ar jai pavaldžių įstaigų įsitraukimas, nurodant konkrečius sistemos poreikius ar galimybę integruoti kuriamas inovacijas į sistemą, didinant jos efektyvumą, būtų itin aktualus.

Analizuojant pokyčius sveikatos apsaugos sistemoje, akivaizdu, kad šios krizės metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad šis sektorius pritraukia per mažai finansavimo, kuris būtų leidęs turėti rezervus, kompetencijas ir kitus išteklius, suteikusius atsparumą krizei. Atsparumą pavyks sukurti, jei sveikatos apsaugos sistemoje pavyks pasimokyti iš šios krizės klaidų ir sugebėti sukurti tokią sistemą, kuri veiks nepertraukiamai bet kurios krizės metu. Įvertinant tai, jog prie to neabejotinai prisideda e. sistemų ir skaitmenizacijos būtinybė, Ekonomikos DNR planu patvirtinta jungtinė pagrindinių šalies klinikų sukurta priemonė „Inovatyvių skaitmeninių sveikatos sprendimų vystymas ir plėtra“. Veiksmo koncepcijos autoriai pažymi, kad per paskutinius 5 metus sveikatos e. paslaugų naudojimas išaugo dvigubai, tačiau vartotojų paslaugų kokybės vertinimas mažėja. Todėl

¹²³ Mokslo ir inovacijų agentūra. *Skelbiamas MITA inovatyvių idėjų konkursas kovai su COVID-19*. <<https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/skelbiamas-mita-inovatyviu-ideju-konkursas-kovai-su-covid-19>> [Žiūrėta 2020 12 01]

¹²⁴ BNS spaudos centras. *Mokslas ir verslas: Kitąmet namuose jau naudosime produktų dezinfekavimo spinteles*, <<https://sc.bns.lt/view/item/363855>> [Žiūrėta 2020 12 01]

suprantama, kad reikalinga atsižvelgti į kintančius naudotojų poreikius ir gerinti skaitmeninės sveikatos paslaugų teikimą bei vystyti naujas paslaugas bei kitus inovatyvius sveikatos sričiai skirtus produktus¹²⁵. Formuojamas naujas požiūris į sveikatos apsaugos sistemą ir tai, kad būtina investuoti į skaitmenizuotas paslaugas ir paslaugų gavėjų pasitenkinimą jomis.

1 lentelė. Viešojo sektoriaus centrinių institucijų diegtos inovacijos visuomenės sveikatos srityje ekstremaliosios situacijos metu.

Nr.	Data	Inovacija	Iniciatoriai	Suinteresuotos šalys	Pastabos
Produkto/paslaugos/politikos inovacijos					
1.	2020 03 13	Karštoji linija 1808	SAM	SAM, GMP, Bendrasis pagalbos centras	Teigiama, kad paskambinę į Koronos karštąją liniją, gyventojai konsultuojami pagal specialų sudarytą, struktūrizuotą, skaitmeninį algoritmą, pritaikytą priimti ir apdoroti iškvietimus, nustatyti reikiamą pagalbos lygį ir rekomendacijas.
2.	2020 03 19	Pirminio lygio gydymo paslaugos bei psichologinė pagalba numatoma teikti nuotoliniu būdu	SAM		Psichologinė pagalba, kaip ir kitos pirminio lygio gydymo paslaugos, turės būti teikiama naudojantis informacinėmis ir elektroninių ryšių priemonėmis, kuriomis yra galimybė identifikuoti pacientą, t. y. paciento nurodytu telefonu, socialinių tinklų ar kitų bendravimui skirtų programų pagalba, suderinus tai su pacientu.
3.	2020 04 07	Pradeda veikti išmanioji programėlė mobiliems įrenginiams „Karantinas“	GovTech Lab, Vilniaus miesto savivaldybė	SAM, NVSC	Nesėkmės istorija. Už programėlę atsiskaityta nebuvo, gegužės pabaigoje jos veikimas sustabdytas, naujas pirkimas NVSC šiai programėlei nepaskelbetas
4.	2020 04 16	Emocinės pagalbos linija - 1809	SAM, SADM, Vyriausybė		Paskambinę numeriu 1809 gyventojai gaus emocinę pagalbą, kurią suteikia emocinės pagalbos linijų savanoriai bei profesionalūs psichologai
5.	2020 08 13	Pradėtas pilotinis skubiosios telemedicinos projektas	SAM		Skubiosios telemedicinos paslauga – moderniomis informacinėmis garso ir vaizdo priemonėmis teikiama profesionali gydytojo konsultacija kitos ligoninės skubiosios medicinos pagalbos skyriaus gydytojui ir pacientui.
6.	2020- 09-09	Sukurta galimybė sąlytį su sergančiuoju turėjusiems asmenims pateikti apie tai	NVSC		

¹²⁵ LR Sveikatos apsaugos ministerija. Veiksmo „Inovatyvių skaitmeninių sveikatos sprendimų vystymas ir plėtra“ įgyvendinimo koncepcija, 2020 lapkričio mėn.

		informaciją elektroniniu būdu			
7.	2020-09-14	Į Lietuvą atvykstantiems asmenims duomenų apie save pateikimas – elektroniniu būdu	NVSC		Keliautojas savo asmens duomenis NVSC specialistams pateikia elektroniniu būdu. Tai reiškia, kad dar prieš įlipdamas į lėktuvą, keltą, autobusą ar traukinį žmogus turi užpildyti anketą NVSC interneto svetainėje ir gautą patvirtinimą – vadinamąjį QR kodą – pateikti įlaipinimo į transporto priemonę metu.
8.	2020 10 13	Pristatyta psichikos sveikatos pagalbos platforma – pagalbasau.lt	SAM	SADM, ŠMSM	Pagalbasau.lt svetainėje atsakius į pateikiamus klausimus, bus galima įsivertinti savo emocinę būseną. Interaktyviame žemėlapyje bus galima rasti išsamią informaciją apie pagalbos sistemą Lietuvoje – pagalbą teikiančių įstaigų adresus, kontaktinius duomenis ir teikiamas paslaugas.
9.	2020 11 06	Pradedama veikti mobilioji programėlė KORONA STOP LT	NVSC	SAM	Tai nėra unikali programėlė, tai app principu pritaikyta Lietuvai duota platforma. Programėlę Lietuvai pritaikė informacinių technologijų kompanija „Dizaino kryptis“.
10.	2020 11 06	Aktyvuota registracija COVID-19 testo tyrimui e. būdu per 1808.lt	Kauno greitosios pagalbos medicinos stotis		
Proceso inovacijos					
1.	2020 03 30	Karantino sąlygų laikymosi priežiūrai pasitelktos bepilotės skraidyklės	Vilniaus miesto savivaldybė		Plačiai nuskambėjusi, tačiau tik savivaldos lygmeniu taikyta inovacija.
Pozicijos inovacijos					
1.	2020 03 19	Paskelbtas idėjų konkursas „Life saving-innovations: stop COVID-19“	MITA		Teikiamos įvairios idėjos, susijusios su naujų technologijų, inovacijų kūrimu, testavimu, prototipų gamyba, moksliniais tyrimais, pavyzdžiui, inovatyvių apsaugos priemonių (kombinezonai, respiratoriai, kaukės, pirštinės ir pan.) prototipų sukūrimas ir paleidimas į gamybą, informacinių ir ryšių technologijų sprendimai, dirbtinio intelekto panaudojimas kuriant stebėjimo ar nuotolinio darbo sistemas, prognozuojant galimus COVID-19 židinius, padedant žmonėms ar verslui organizuoti nuotolinį darbą, mokymąsi, o sergantiems – jų kasdienybę ir panašiai.
2.	2020-03-23	COVID-19 tyrimų rezultatų perkėlimas į elektroninės	SAM		

		sveikatos portalą esveikata.lt			
3.	2020 10 15	Pritarta skiepėjimui vaistinėse	SAM		
Paradigmos inovacijos					
1.	2020 11 26	Investicijų komiteto inovacijų ir mokslinių tyrimų investicijų pakomitečio posėdyje pritarta DNR plano veiksmui: Inovatyvių skaitmeninių sveikatos sprendimų vystymas ir plėtra	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninė Kauno klinikos, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Kauno ligoninė, Vilniaus universiteto ligoninė Santaros klinikos	Vyriausybė, SAM, Finansų ministerija	Šio veiksmo tikslas – pagerinti nuotolinių asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą šalies gyventojams, užtikrinti sveikatos analitikos, inovatyvių valdymo sprendimų ir nuotolinės stebėsenos galimybes bei jų praktinį taikymą kasdieninėje veikloje, remiantis informacinėmis ir ryšių technologijomis ir taip prisidėti prie tvarios, inovatyvios ir aukštą pridėtinę vertę kuriančios ekonomikos plėtos. Veiksmo pasėkoje bus sukurti sveikatos analitikos, inovatyvių valdymo sprendimų ir nuotolinės stebėsenos sprendimai.

4.2.2. Ekonominio atsako ir viešojo valdymo inovacijos

COVID-19 pandemija tapo didžiuliu iššūkiu ekonomikai – dėl karantino ribojama ekonominė veikla, didėjantis nedarbo lygis, mažėjantis vartojimas – tai tik dalis problemų, kurias teko spręsti valdžios atstovams. Būtent dėl to pagrindinis ekonominio atsako dėmesys buvo sutelktas į ekonomikos skatinimą per darbo vietų ir įmonių likvidumo išsaugojimą¹²⁶. Tai apėmė tokias priemones, kaip mokesčių atidėjimą, lengvatinių paskolų teikimą ar prastovų kompensavimą darbuotojams. Tokio pobūdžio priemonės nebuvo taikomos išimtinai tik Lietuvoje, kitos valstybės, ypatingai Europos Sąjungoje, pasitelkė panašius būdus, siekiant išvengti pasiūlos ir paklausos šokų¹²⁷. Nepaisant to, kelios idėjos, kilusios Lietuvos valdant ekonominį atsaką, tapo gerosiomis praktikomis užsienio valstybėms¹²⁸, o viešojo valdymo organizavime galima pastebėti pokytį mąstyme ir kuriamą pagrindą paradigmos inovacijoms (žr. 2 lentelę).

Neabejotinai pagrindiniu ekonominio atsako koordinatoriumi tapo Ekonomikos ir inovacijų ministerija bei jai pavaldžios agentūros. Pradiniame etape, tik įvedus pirmąjį karantiną ir griežtus ekonominės veiklos apribojimus, kilo didžiulis sąmyšis tarp verslo atstovų ir poreikis kuo aiškiau informuoti visuomenę bei nuraminti dėl vykstančių pokyčių, siekiant mažinti netikrumą. Todėl dar

¹²⁶ LR Finansų ministerija. *Finansiniai ir ekonominiai sprendimai dėl COVID-19*. < <https://finmin.lrv.lt/lt/aktualus-valstybes-finansu-duomenys/finansiniai-ir-ekonominiai-sprendimai-del-covid-19> > [Žiūrėta 2021 01 12]

¹²⁷ Eurofound. *COVID-19: Policy responses across Europe*. Research report, 2020 june. < https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20064en.pdf > [Žiūrėta 2021 01 12]

¹²⁸ Interregeurope.eu. *No Quarantine on the Internet*. < <https://www.interregeurope.eu/foundation/news/news-article/9192/no-quarantine-on-the-internet/> > [Žiūrėta 2021 01 12]

kovo mėnesį EIMIN ir VŠĮ „Versli Lietuva“ darbuotojų pradėtos reguliariai organizuoti tiesioginės transliacijos socialiniame tinkle „Facebook“, kurių metu verslo atstovai galėjo užduoti jiems rūpimus klausimus ir gauti specialistų atsakymus bei konsultacijas. Pirmosios tokios konsultacijos, kaip nauja viešojo sektoriaus teikiama paslauga, sulaukė nemažo susidomėjimo – daugiau nei 57 tūkst. gyventojų peržiūrėjo transliaciją socialiniame tinkle¹²⁹. Tačiau vėliau, mažėjant aktualumui, mažėjo ir susidomėjimas – paskutinės konsultacijos surinko vos per tūkstantį peržiūrų. Analizuojant komunikacinių paslaugų inovacijas, galima paminėti, jog 2020 m. gegužės mėnesį pasirodė 1824 trumpasis numeris, kuris kitaip nei karštoji koronaviruso linija, skirtas verslo, susiduriančio su COVID-19 pandemijos keliamais iššūkiais, konsultavimui. Tačiau tai veikiau gali būti vadinama bandymu prisitaikyti ir naujų darbo metodų, siekiant suvaldyti pandemijos padarinius, įvedimu nei reikšmingomis inovacijomis.

Nepaisant to, EIMIN bei verslumo ir eksporto plėtros agentūra „Versli Lietuva“ inicijavo ir koordinavo valstybės teikiamą novatorišką paslaugą verslui, skelbdama iniciatyvą „Internete karantino nėra“. Pradinė iniciatyvos idėja buvo padėti verslams persikelti į skaitmeninę erdvę, suteikiant jiems apie tai žinias, specialius partnerių pasiūlymus su nuolaidomis (pvz. siunčiamų prekių) ar ekspertų konsultacijas, tačiau vėliau tai peraugo į idėją sukurti bendrą e. prekyvietės platformą Lietuvos smulkiam ir vidutiniam verslui¹³⁰. Prekyvietės tikslas, jog valstybės remiama iniciatyva, padėtų verslams susiburti į vieną virtualią erdvę (kaip privačios pasaulinės e. komercijos vietos amazon.com ar etsy.com) ir užtikrintų žinomumą bei viešinimą tarp gyventojų, padedant jiems rasti visus Lietuvos smulkiuosius verslininkus internete vienoje vietoje. Antrojo karantino metu ši platforma jau vienijo daugiau nei 1200 šalies smulkiųjų verslininkų. COVID-19 pandemijos metu tokios iniciatyvos nebuvo dažnos Europos Sąjungoje – tik Austrija ir Airija taip pat pradėjo kurti platformas verslui, kuriose galima buvo lengviau rasti klientus¹³¹. Todėl tai galima būtų įvardinti kaip regiono inovaciją, sukurtą Lietuvoje. Kita inovacija, kurią taip pat inicijavo ir įgyvendino „Versli Lietuva“ yra pirmojo karantino pradžioje pradėtas bendradarbiavimas su Lietuvos verslais ir gamintojais, galinčiais padėti tiekti ar gaminti šalyje trūkstamas apsaugos priemonės, vaistus ar medicinos įrangą. „Verslas prieš COVID-19“ – tai kvietimas įmonėms dėl valstybės poreikiams reikalingų prekių bei priemonių, kuris susilaukė reikšmingo verslo dėmesio. Galutiniame rezultate prie iniciatyvos prisidėjo daugiau nei 200 įmonių ir užtektinas būtiniausių apsaugos priemonių skaičius gali būti pagamintas Lietuvoje, neimportuojant prekių iš kitų valstybių. Tačiau galima teigti,

¹²⁹ Versli Lietuva Facebook puslapis. *Šalyje paskelbus karantiną smulkus ir vidutinis verslas pasimetė – ką daryti?* Transliacijos įrašas. < <https://www.facebook.com/watch/live/?v=317836409196613&ref=search> > [Žiūrėta 2021 01 12]

¹³⁰ Verslo žinios. *Smulkieji jau gali registruoti e. parduotuves. „Internete karantino nėra“ – padės jų neturintiems.* <<https://www.vz.lt/smulkusis-verslas/2020/03/23/smulkieji-jau-gali-registruoti-e-parduotuves-internete-karantino-nera-neturintiems-ju-pades>> [Žiūrėta 2021 01 12]

¹³¹ Eurofound. *COVID-19: Policy responses across Europe.* Research report, 2020 June. < https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20064en.pdf > [Žiūrėta 2021 01 12]

kad ši inovacija buvo sukurta „iš reikalo“ (angl. *necessity driven*), atsižvelgiant į tai, jog ištikus pandemijai, teigė sveikatos apsaugos ministras A. Veryga, verslo atstovai aktyviai pradėjo siūlyti savo pagalbą: „Dalį pasiūlymų iškart nukreipiame į įstaigas, kurioms ši parama yra reikalinga. Pasiūlymų daugėja, tad tam, kad ir toliau užtikrintume sklandžius procesus, būtina ekspertų komanda ir viena sistema, patogi visoms pusėms. Tad nuo šiol bus sisteminama ir koordinuojama visa verslo siūloma pagalba bei galimybės gaminti ar ieškoti reikalingų prekių bei paslaugų Lietuvoje ar už jos ribų“¹³².

Inovacijų vėliavneše šioje krizinėje situacijoje galima būtų įvardinti organizaciją, dar vieną agentūrą, pagal kurios kompetencijas ši sritis yra neišvengiama – Mokslo ir technologijų agentūra prie Ekonomikos ir inovacijų ministerijos. Tik prasidėjus karantinui ši agentūra pristatė proceso inovaciją – pakvietė privatųjį sektorių ir startuolius siūlyti idėjas dėl įrankių, kurie padėtų suvaldyti šią sveikatos krizę. Bendradarbiaudama su idėjos iniciatoriumi, verslo vizionieriumi Vladu Lašu kovo 20-22 dienomis organizavo hakatoną „Hack the crisis“. Šis virtualus renginys, įkvėptas Estijoje vykusio hakatono pavyzdžio, subūrė 48 technologijų entuziastų komandas, kurie pateikė realius ir išmanių įrankių sveikatos apsaugai ir krizės valdymui¹³³. Šio hakatono metu kai kurios pasiūlytos idėjos tapo realiais sprendimais krizės valdyme nacionalinės valdžios lygmeniu – automatizuotas ir į tinklalapį koronastop.lt instaliuotas pokalbių robotas „ViLTė“, mobilioji programėlė saviizoliacijai „Karantinas“¹³⁴. Tiesa, buvo sukurta ir kitų gerų iniciatyvų, tokių kaip skaitmenizuokis.lt, skirtų specialistų perkvalifikavimui į technologijomis pagrįstus darbus, tačiau dėl mažos informacijos sklaidos, nepavyko sulaukti didelio piliečių dėmesio. Tiesa, ir bendradarbiaujant su viešuoju sektoriumi startuoliams kilo problemų – sukurta mobilioji programėlė „Karantinas“ nors ir buvo greitai sukurta bei paleista ir sulaukusi daugiau nei 10 tūkst. atsisuntimų, buvo neapmokėta ją užsakiusių įstaigų ir dėl to turėjo nutraukti paslaugą. Šis atvejis nuodugniau analizuojamas antrajame empirinės dalies skyriuje. Svarbu pabrėžti, kad visiškai inovatyvi prieiga – idėjų hakatono formatas, suteikė galimybę sukurti bent kelis sprendimus, kurie buvo integruoti į krizės valdymą nacionaliniu lygmeniu.

Ši krizė iš kitų išsiskyrė ir tuo, jog buvo būtinas situacijos stebėjimas realiuoju laiku, siekiant stabdyti viruso plitimą. Šis poreikis paskatino dar vieną reikšmingą proceso inovaciją Vyriausybėje, prisidėjusią prie įrodymais grįsto sprendimų priėmimo kultūros formavimo – sukurta duomenų stebėjimo ir valdymo sistema, pasitelkiant „Palantir“ sistemos licenciją. Jau pirmojo karantino metu į krizės valdymą įtraukti Vyriausybės ir ministerijų atstovai turėjo galimybę gauti realiu laiku

¹³² LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. *Suburta ekspertų komanda koordinuos verslo paramą ir pasiūlymus*. <<https://eimin.lrv.lt/lt/naujienos/suburta-ekspertu-komanda-koordinuos-verslo-parama-ir-pasiulymus>> [Žiūrėta 2021 01 12]

¹³³ [Hackthecrisis.lt](https://hackthecrisis.lt/challenges/) <<https://hackthecrisis.lt/challenges/>> [Žiūrėta 2020 12 01]

¹³⁴ Lietuva.lt <<https://lietuva.lt/naujienos/skaitmenizacijos-procesus-salyje-spartina-pasauline-pandemija/>> [Žiūrėta 2020 12 01]

pateikiamus duomenis ir stebėti viruso plitimo kelią (sveikatos apsaugos sistemai aktualius duomenis), ekonominius svyravimus bei, remiantis tendencijomis, priimti atsakingus sprendimus. Lapkričio mėnesį šios sistemos administravimą ir duomenų viešinimą galutinai perėmė Lietuvos Statistikos departamentas. Šis pakeitimas atliktas po to, kai atsirado neatitikimų tarp Statistikos departamento ir NVSC teikiamų duomenų¹³⁵ bei ekspertų, teigiančių, jog „reikėtų pasinaudoti šita situacija ir įvesti tuos vadinamus įrodymais grįstus sprendimus“¹³⁶. Galima pažymėti, jog duomenų rinkimo ir analizės svarbos įvertinimas pradiniam krizės valdymo etape yra viena reikšmingiausių inovacijų, kadangi prisideda paradigmos pokyčių ir atsparumo kūrimo Lietuvos viešajame valdyme. Tai tapo puikia galimybe politikams išbandyti ir suprasti, jog be duomenų realiuoju laiku sprendimų priėmimas gali būti beprasmis šios krizės akivaizdoje. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad inovacijų tipai gali būti tarpusavyje persipynę. Šiuo atveju duomenimis grįstas valdymas gali būti ne tik proceso, bet ir paradigmos inovacija Lietuvos viešajame valdyme, jei grįžus į įprastą veiklos režimą ir toliau bus pasitelkiami duomenys realiuoju laiku sprendimų priėmime.

Paradigmos inovacijų tipas dar kitaip vadinamos mentaliniais pokyčiais¹³⁷. Šio tipo inovacijos gali būti susijusios su absoliučiai naujų sistemų sukūrimu, tačiau taip pat gali apimti ir senos sistemos pritaikymą visiškai naujame kontekste, pakeičiant nusistovėjusį mąstymą iš esmės. Iš esmės mąstymo pokytį galima pastebėti XVII Vyriausybėje, kurioje buvo krizės valdymo metu suformuota, kad ir nedidelė, bet duomenų analitikų ir skaitmenizavimo komanda. Anksčiau Vyriausybės kanceliarijoje tokias pareigas atliekantys specialistai nebuvo darbinami. Nepaisant to, kad prie Vyriausybės yra atskira agentūra – Strateginės analizės centras (STRATA), šios krizės metu įvertintas poreikis turėti analitikus kaip niekad arti savęs. Galima pabrėžti tai, jog buvo pasitelkti specialistai iš šalies, nedirbę viešajame sektoriuje, o ne, pavyzdžiui, iš Vyriausybės agentūros. Šio pokyčio nagrinėjimui daugiau dėmesio skiriama antroje empirinės analizės dalyje. Be to, kitą pokytį galima fiksuoti požiūryje į GovTech sprendimų poreikį – nors tik 2019 metų rudenį buvo įkurtas projektas GovTech Lab prie MITA, kuriant Ekonomikos DNR planą jam skirti beveik 7 mln. eurų iš valstybės biudžeto. Atsižvelgiant į tai, jog viešieji pirkimai Lietuvoje sudaro 12% BVP, įvertinta kad viešojo sektoriaus organizacijos turi didelį poveikį formuojant pokyčius ekonomikoje¹³⁸. Teigiama, kad GovTech Lab komandos pagalba viešojo sektoriaus organizacijos turėtų lengviau ir daugiau įsigyti inovatyvių

¹³⁵ Delfi.lt. *Statistikos departamentas nuo trečiadienio taps pagrindiniu COVID-19 duomenų valdymo šaltiniu.* <delfi.lt/news/daily/lithuania/statistikos-departamentas-nuo-treciadienio-taps-pagrindiniu-covid-19-duomenu-saltiniu.d?id=85822923> [Žiūrėta 2020 12 04]

¹³⁶ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

¹³⁷ Bessant, J., Tidd, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007, 24.

¹³⁸ Mokslo ir inovacijų agentūra. Viešojo sektoriaus problemas spręš startuoliai: kuriama „GovTech Lab“. <<https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/viesojo-sektoriaus-problemas-spres-startuoliai-kuriama-govtech-lab>> [Žiūrėta 2021 01 13]

sprendimų, bendradarbiaujant su startuoliais, o viešasis sektorius tapti svarbiu klientu inovatyvioms bendrovėms.

2 lentelė. Viešojo sektoriaus centrinių institucijų diegtos inovacijos ekonominio atsako ir viešojo valdymo srityje ekstremaliosios situacijos metu.

N r.	Data	Inovacija	Iniciatoriai	Suinteresuotos šalys	Pastabos
Produkto/paslaugos/politikos inovacijos					
1.	2020 03 16	Pradėtos organizuoti spec. Tiesioginės transliacijos Facebook soc. tinkle, kurių metu ekspertai atsako į verslui kylančius klausimus dėl COVID-19	EIMIN, „Versli Lietuva“		
2.	2020 03 23	Paskelbta iniciatyva „Internetė karantino nėra“	EIMIN, „Versli Lietuva“		Nuotolinės konsultacijos verslui, norinčiam perkelti savo veiklą į virtualią erdvę, parengtos ekspertų instrukcijos. Sukurta prekyvietė internete, kurioje apjungiami visi smulkūs Lietuvos verslai, kurie turėjo perkelti savo veiklą į virtualią erdvę (idėja gimė hakatono „Hack the crisis“ metu). Įsitraukė daugiau nei 1000 verslų.
3.	2020 04 16	Įdiegtas automatizuotas pokalbių robotas „ViLTė“	GovTech Lab, EIMIN		Šis virtualus pokalbių robotas, veikiantis pasitelkus dirbtinį intelektą, jau gali suprasti ir lietuvių bei anglų kalbomis bei pateikti oficialius ir patikimus atsakymus į tūkstančius piliečiams kylančių klausimų apie koronavirusą, kelionių apribojimus, valstybės paramą verslui ir kt.
4.	2020 05 07	Pradeda veikti pagalbos priemonių verslui linija – trumpasis numeris 1824	EIMIN		Pagalbos priemonių verslui linija sujungia pagrindines šalies verslą konsultuojančias institucijas: VŠĮ „Versli Lietuva“, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA), Valstybinę mokesčių inspekciją, Užimtumo tarnybą ir Valstybinę darbo inspekciją
Proceso inovacijos					
1.	2020 03 10	VESOC rekomendacija organizuoti darbuotojų veiklą pasitelkiant telekomunikacijos priemones	VESOC	Viešasis sektorius ir privataus sektoriaus darbdaviai	
2.	2020 03 20	Organizuotas hakatonas „Hack the Crisis“	Vladas Lašas	MITA, GovTech Lab, LITBAN,	Jo metu gimė keletas svarbių sprendimų: sukurta mobilioji programa „Karantinas“, skirta saviizoliacijai karantino metu

				„Vilnius Tech park“	skatinti; tinklalapį www.koronastop.lt instaliuotas automatinis pokalbių robotas ViLTė, kuris padeda greičiau ir patikimiau teikti atsakymus į piliečių užklausas dėl COVID-19; pozityviomis žiniomis dalijamasi portale MesVieningi.lt.
3.	2020 03 24	Kvietimas įmonėms dėl valstybės poreikiams reikalingų prekių bei priemonių	EIMIN, „Versli Lietuva“	Verslo atstovai	Kvietimas įmonėms peržiūrėti pateiktus apsaugos priemonių sąrašus ir informuoti agentūros atstovus apie galimybę gaminti tokias prekes ar turimus jų likučius. Taip pat raginama bendradarbiauti, jungtis ir iš turimų žaliavų, darbo jėgos ir kitų pajėgumų padėti valstybei pagaminti reikiamas priemones, kurios reikalingos norint sumažinti pandemijos padarinius. Suburtas 223 įmonių, galinčių teikti reikalingas priemones, sąrašas (2021 01 mėn. duomenimis). Teigiama, kad tai patenkina Lietuvos rinkos poreikius pilnai.
4.	2020 balandis, 2020 lapkritis	Paleista „Palantir“ sistema Vyriausybėje, padedanti priimti įrodymais grįstus sprendimus sveikatos sistemos valdymo klausimais / Pradeda veikti Valstybės duomenų valdysenos informacinė sistema	Vyriausybė	Statistikos departamentas	
5.	2020 spalio	Vyriausybės darbui pasitelktas pirmasis robotas	Vyriausybės kanceliarija		LR Vyriausybės kanceliarijoje LEAN projekto specialistai su Asmenų aptarnavimo skyriumi įdiegė pirmąjį robotą, kuris padeda skirstyti su ministrais norinčių susitikti gyventojų srautus.
6.	2021 vasaris	Įsteigta Inovacijų ir skaitmeninės politikos patarėjų taryba	EIMIN		Suburta taryba, kurią sudaro ekspertai ir profesionalai iš skirtingų sektorių, mokslo ir verslo bendruomenės
Pozicijos inovacijos					
		-			
Paradigmos inovacijos					
1.	2020 04 01	Duomenų analitikos ir skaitmeninių sprendimų specialistų etatai LR VK; įrodymais grįstų sprendimų priėmimo pradžia	Vyriausybė		Aistis Šimaitis – Duomenų analitikos CV-19 projekto vadovas; Kristina Mickevičiūtė – Projekto skaitmeninių sprendimų specialistė. Tai tapo įrodymais grįstų sprendimų Vyriausybėje priėmimo pradžia, o 2020 lapkričio mėnesį sukurta ir paleista darbai Valstybės duomenų valdysenos sistema.
2.	2020 06 26	Seimas priėmė Inovacijų skatinimo fondo įstatymą,	EIMIN		Inovacijų skatinimo fondas užtikrins didesnes nei iki šiol viešąsias investicijas į MTEPI sritis ir leis

		kuriuo siekiama pritraukti daugiau investicijų į mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų (MTEPI) sritis			pritraukti daugiau privačių verslo investicijų. Fondas bus ypač naudingas inovacinę veiklą vykdančioms startuoliams, kuriems reikalingas finansavimas verslo pradžiai ir produktų vystymui. Fondo investicijos taip pat didins jas gavusių įmonių sukuriama pridėtinę vertę, darbo našumą, sukuriama inovatyvių produktų kiekį, įvairovę, pardavimą ir eksportą.
3.	2020 08 19	Vyriausybė patvirtino Ekonomikos DNR plano priemonę „Skaitmeninės ekonomikos inovacijų rinkos kūrimas finansuojant inovatyvius viešuosius pirkimus GovTech sprendimams ir skatinant žaliąsias inovacijas”	EIMIN GovTech Lab		Priemonė prisidės prie skaitmeninės ekonomikos ir verslo plėtros. Ji taip pat sudarys galimybę kurti naujas darbo vietas, transformuoti viešąjį sektorių, didinant jo efektyvumą, taip pat inovatyvius viešuosius pirkimus padaryti dažnesnius ir patrauklesnius.

4.2.3. Apibendrinimas

Atlikus pirminę Lietuvos viešajame valdyme COVID-19 pandemijos metu pasitelktų inovacijų apžvalgą, galima išskirti aspektus, kurie bus nuodugniau analizuojami antroje empirinio tyrimo dalyje.

Pirma, kadangi pirminėje apžvalgoje atsižvelgta į kuriamų projektų chronologiją, lengva pastebėti, kad daugiausia inovatyvių praktikų pradėta didžiausio netikrumo sąlygomis – 2020 m. pavasarį, pirmojo karantino metu. 2020 m. rudenį pasizymi tolimesniais sveikatos apsaugos sistemos tobulinimais, siekiant suvaldyti didėjusį ligos atvejų skaičių. Pastebėjus šią tendenciją, interviu programos metu yra svarbu išsiaiškinti, ar inovacijų „bumas“ pandemijos pradžioje nebuvo skirtas novatoriškų praktikų diegimui „iš būtinybės“, o prisitaikius prie gyvenimo krizės režime – daugiau nesimokyta ir nesiekta papildomai didinti sistemos atsparumo inovatyviomis praktikomis. Taip pat galima pastebėti, kad inovatyvių praktikų kur kas daugiau pasitelkta, siekiant formuoti visuomenės sveikatos apsaugos nei ekonominį atsaką.

Antra, apžvelgiant inovacijas pagal skirtingus tipus, daugiausiai novatoriškų sprendimų tendencingai gali būti priskiriami paslaugos/produkto inovacijoms. Tai reiškia, kad galimai nauja krizės aplinka spaudė pradėti teikti naujas paslaugas ar išleisti naujus produktus piliečiams, siekiant suvaldyti pandemijos situaciją. Atrodo, kad nebuvo išnaudotas pozicijos inovacijų potencialas, perkeliant ar pasitelkiant papildomas kompetencijas įvairių paslaugų teikimui. Pavyzdžiui, NVSC

atveju nespėjant atlikinėti epidemiologiniams tyrimams reikalingų skambučių, perduoti (angl. *outsource*) šią funkciją privačiam sektoriui ar kitų įstaigų, kurių krūvis karantino metu sumažėjo, darbuotojams.

Trečia, įvardintos kelios paradigmos inovacijos yra tik *galimos* paradigmos inovacijos, ilguoju laikotarpiu sukursiančios sistemos atsparumą ir reikšmingai didinsiančios inovatyvumą. Pagrindinė paradigmos inovacijų misija yra keisti nusistovėjusį mąstymą ir sistemą, kurti didesnę atsparumą ir valdymo kokybę. Dėl to antrojoje empirinio tyrimo dalyje labai svarbu išsiaiškinti šių inovacijų kilmę, vykdymo procesą, pagrindinius veikėjus bei kiek yra įtraukiamos suinteresuotos šalys ir galutinės ambicijas.

Atsižvelgiant į įvardintų inovacijų apimtį ir skirtingas ambicijas bei galimą reikšmę atsparumo kūrimui, antrojoje empirinio tyrimo dalyje nuodugniai analizuojamos septynios inovacijos pagal skirtingus tipus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Antrojoje empirinio tyrimo dalyje analizuojamos inovacijos pagal sritis ir tipus.

Sritis	Tipas	Inovacija
Ekonominis atsakas	Produkto/paslaugos	Iniciatyva „Internete karantino nėra“
Visuomenės sveikata	Produkto/paslaugos	Programėlė „Karantinas“
Mišri	Produkto/paslaugos	Automatizuotas pokalbių robotas „ViLTė“
Visuomenės sveikata	Produkto/paslaugos	Psichikos sveikatos pagalbos platforma „Pagalbasau.lt“
Visuomenės sveikata	Pozicijos	Idėjų konkursas „Life saving-innovations: stop COVID-19“
Mišri	Proceso	Hakatonas „Hack the Crisis“
Mišri	Paradigmos	Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas Vyriausybėje / Valstybės duomenų valdysenos informacinė sistema

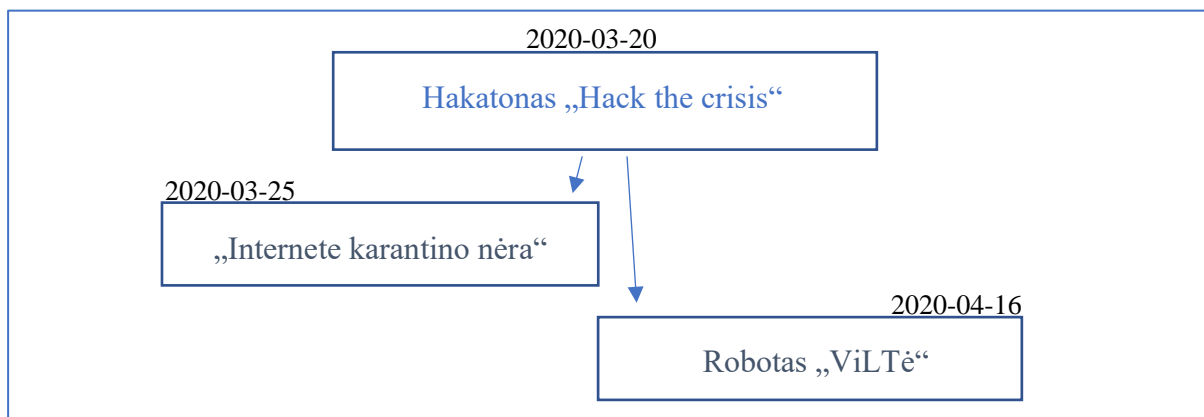
Be to, kelios iš šių inovacijų yra reikšmingai susijusios ir įrodančios tai, kad kryptingi ir laiku pasitelkti įrankiai sprendimų priėmimo procese turėjo įtakos ankstyvam naujų produktų ir paslaugų sukūrimui.

Taigi, antrojoje empirinio tyrimo dalyje svarbu įvertinti, kurie veiksniai buvo reikšmingiausi įvardintų inovacijų sukūrimui, dėl to siekiama giliai išanalizuoti vyravusią aplinką, siekiant nuosekliai atsekti inovacijų kūrimo/diegimo procesą ir pagrįsti po pirminės apžvalgos kilusias įžvalgas.

4.3. Inovacijos Lietuvos viešajame valdyme krizės metu akceleravę veiksniai

4.3.1. Paslankumas ir sprendimų priėmimo greitis bei procesas

Iš tiriamų inovacijų pirmosios startavo proceso ir pozicijos inovacijos, galėjusios viešajam sektoriui padėti atrasti ir sukurti įrankių naujos krizės valdymui (žr. 6 pav.). MITA ir GovTech Lab organizuoti „Life saving-innovations: stop COVID-19“ bei „Hack the crisis“ prasidėjo dar kovo mėnesį.



6 pav. Proceso ir produkto inovacijų sąryšis ir chronologija. Sudaryta autorės.

Hakatonas bei idėjų konkursas gali būti įvardinami tikrais paslankaus veikimo pavyzdžiais, kadangi šios veiklos parodė jautrumą krizei dėl ypatingai greitos reakcijos, kilo iš lyderystės vienybės ir pasižymėjo išteklių sklandumu – pavyko greitai sutelkti žmogiškuosius išteklius (hakatonas) ir finansinius (idėjų konkursas). Idėja suburti hakatoną kilo ne tradiciniu viešajam valdymui būdu: „Istorija buvo tokia, kad buvo sekmadienis, Vladas Lašas *LinkedIn*’e pasidalino įrašu, kad „o, Estija kažką daro, galbūt reikėtų ir mums“ ir kadangi tiesiog mes su LITBAN, verslo angelų tinklo, vadove tuometine nemažai bendraudavome, tai pirmadienį tiesiog susitarėme, kad nu gerai, mes, jie ir pasiimam *Tech* parką ir padarome kitą savaitgalį hakatoną.“¹³⁹. Akivaizdu, kad išreikšta idėjinė lyderystė, turėtas bendradarbiavimo tinklas padėjo realizuoti pirminę idėją labai greitai, kadangi jau penktadienį (kovo 20 dieną) prasidėjo minimas renginys. Galima pastebėti, kad tai nebuvo produkto ar paslaugos inovacija, kurios kūrimui būtų reikėję ir laiko, ir finansinių išteklių. Taip pat ir kuriant pozicijos inovaciją konkursą „Life saving-innovations: stop COVID-19“ lyderiui, pasiūliusiam šią idėją, pavyko greitai įtikinti savo komandą ir kipti į įgyvendinimo darbus, pritaikant anksčiau MITA taikytas priemones pandemijos kontekstui. Interviu programos ekspertas teigia, kad „Mes net taip dar suabejojom ar tikrai reikia šitaip greitai, visi nepasiruošę, bet jisai, kažkaip taip, visiškai žaibiškai šitą konkursą paleido ir, na, tikrai pasiteisino, sakyčiau.“¹⁴⁰.

¹³⁹ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁴⁰ Interviu su 2 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 18 d.

Hakatono „Hack the crisis“ metu dirbusios startuolių komandos sukūrė sprendimus, kuriuos norėdamos viešojo sektoriaus organizacijos galėjo „prisijaukinti“ sau. Galimybė matyti jau pasiūlytus sprendimus ir pradėti bendradarbiauti jau su aiškiais sprendimų siūlytojais leido taupyti laiko resursus. Šiuo atveju keliais sprendimais pasinaudojo Vyriausybės kanceliarija ir VŠĮ „Versli Lietuva“, pradėjusios derinti ir per trumpiau nei mėnesį įsidedusios sprendimus su hakatono dalyviais. Hakatono organizatoriai teigia, kad startuolių pasiūlytus sprendimus pavyko greitai įgyvendinti kartu su tomis institucijomis, kuriose atsirado tuos klausimus savo apsiimančių žmonių¹⁴¹. Tačiau tokių institucijų nėra daug, kadangi „valstybė neturi mechanizmo, kaip paimti tas inovacijas iš startuolių ir kaip pas save jas diegtis“¹⁴². Trukdžiu įsidedti startuolių pasiūlytas inovacijas tapo ne tik institucijose dirbančių žmonių įsitraukimo stoka, bet ir viešieji pirkimai. Tiek Vyriausybėje pritaikytas pokalbių robotas „ViLTė“ pirmus keturis mėnesius veikė *pro bono* principu, tiek „Versli Lietuva“ iniciatyva „Internete karantino nėra“ nepareikalavo pirminiame etape viešųjų pirkimų ir platforma buvo sukurta pasitelkiant savus resursus.

Kita vertus, COVID-19 pandemija pagreitino ir tų įrankių pasitelkimą, kurių nauda jau buvo jau seniai komunikuojama tarp skirtingų grupių viešajame sektoriuje, tačiau trūko „galimybių langas“ tai įgyvendinti. Konkrečiu atveju tai – duomenimis grįstas sprendimų priėmimas centrinėje valdžioje. Jau pandemijos pradžioje, balandžio 1 dieną, prie Vyriausybės kanceliarijos prisijungė atsakingi specialistai, kurių darbas – padėti su duomenų analize, siekiant duomenimis grįstų sprendimų priėmimo¹⁴³. Šis pokytis atsirado po to, kai vadovai Vyriausybėje įvertino poreikį matyti ir analizuoti duomenis bei suprato problematiką, jog sistematiškai to daryti viešajame sektoriuje neįmanoma: „Ta prasme, mes ten vyriausybėje sėdime kiekvieną rytą nuo aštuonių ryto posėdžių salėje ir ten kancleris rėkia. Nu tai kas, kad tu rėki, nėra duomenų ir ką tu padarysi. Tada, manau, kažkuriuo metu jisai tiesiog suprato, kad nu gerai, rodykite tas alternatyvas, kaip galime spręsti“¹⁴⁴. Interviu programos respondentai teigia, kad jog anksčiau siūlytos idėjos kurti bendras duomenų analitikos ir valdymo sistemas buvo atmetamos ir neaktualios dėl to, jog politiniame lygmenyje stinga kompetencijų įvertinti išmaniųjų technologijų procesus ir kuriamą naudą¹⁴⁵, o COVID-19 pandemija tapo laiku, kai tradicinės priemonės tapo nebeveiksnios ir reikėjo sutikti su tais pasiūlymais, kurių net buvo nesuprantama¹⁴⁶. Pirminis skubus poreikis paskatino „prisijaukinti“ duomenų analizės inovaciją – pritraukti į Vyriausybę kompetentingus asmenis, pradėti naudoti pasaulinio lygmens duomenų sistemą „Palantir“ bei jau gegužės mėnesį, įvertinus naudą, atrasti finansinių išteklių valstybės

¹⁴¹ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁴² Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

¹⁴³ COPOVAL projektas. Interviu su 2-u valstybės institucijos darbuotoju, 2020 m. spalio 1 d., nuotoliniu būdu.

¹⁴⁴ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

¹⁴⁵ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁴⁶ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

duomenų valdysenos informacinei sistemai¹⁴⁷, kuri po viešojo pirkimo, pradėjo veikti dar 2020 metais. Taip pat ir Sveikatos apsaugos ministerijos bei partnerių kurta platforma „Pagalba sau“ tapo sprendimu, kurio įgyvendinimas kur kas pagreitėjo dėl COVID-19 pandemijos. Idėja sukurti tokią platformą SAM planuose jau buvo įtraukta, tačiau krizės kontekste įvertinas aktualumas ir skirtos papildomos lėšos platformos sukūrimui¹⁴⁸.

Interviu programos dalyviai aiškindami, kodėl sprendimai dėl inovacijų kūrimo ar diegimo buvo priimami greičiau pabrėžė kelis svarbiausius aspektus. Pirmas ir akivaizdžiausias, tai jog didžiulis neapibrėžtumas ir minimalūs laiko resursai spaudė veikti greitai: „Kai kurie sprendimai atsirado per dieną, per naktį, nes net nebuvo laiko galvoti ir ten kažką svarstyti“¹⁴⁹. Dalis viešojo sektoriaus įstaigų tik paskelbus karantiną, kovo 16 dieną, turėjo pradėti teikti paslaugas nuotoliniu būdu. Dėl to reikėjo pasitelkti naujus darbo metodus, skaitmenines priemones bei kurti naujus sprendimus. Ekspertai mini, kad siūlant naujus dalykus neteko atsakinėti į įprastu metu pasikartojančius klausimus „kodėl?“, „kam to reikia?“, kadangi krizės akivaizdoje visiems tapo aišku, jog organizacijos vieningai turi prisitaikyti¹⁵⁰. Tai jog, nebuvo įmanoma išmatuoti galimų pandemijos socialinių padarinių vertę viešojo sektoriaus darbuotojus bei politikus prisiimti riziką ir vadovautis skubiais sprendimais: „Buvo prisiimta ta rizika, kad sprendimai gali iki galo neatitikti kažkokių tai teisinių reglamentavimų, terminų ir taip toliau“¹⁵¹. Respondentai pabrėžė, kad krizės metu suprasta, jog sprendimai viešajame sektoriuje gali būti priimami kur kas greičiau, tačiau tai reikalauja didesnės darbuotojų ir politikų iniciatyvos, o „iniciatyva yra baudžiama atsakomybe“¹⁵², nes tai ką asmuo pasiūlo turi ir įgyvendinti. Be to, vietoje įprasto taikyto linijinio sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo modelio, krizės metu kai kuriuos procesus teko koordinuoti paraleliai¹⁵³. Dėl to galutinis rezultatas pasiekiamas greičiau nei įprastai.

Tačiau greitas sprendimų priėmimas bei įgyvendinimas nepaisant privalumų, turėjo ir trūkumų. Reikšmingai išaugo ne tik poreikis prisitaikyti, bet ir informacijos srautas viešojo sektoriaus įstaigose – pradedant ministro A. Verygos įsakymais¹⁵⁴ ir baigiant verslo, besikreipiančio dėl galimos

¹⁴⁷ Lrvalstybe.lt. *Skelbimas apie viešąjį pirkimą „Duomenų valdymo platformos, reikalingos Valstybės duomenų valdysenos informacinei sistemai įgalinti ir veikti, licencija, įskaitant platformos diegimą“*. <<https://www.lrvalstybe.lt/viesieji-pirkimai/duomenu-valdymo-platformos-reikalingos-valstybes-duomenu-valdysenos-3>> , [Žiūrėta 2021 03 21].

¹⁴⁸ Interviu su 2 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 19 d.

¹⁴⁹ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁵⁰ Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

¹⁵¹ Interviu su 2 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁵² Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁵³ Interviu su 2 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 19 d.

¹⁵⁴ COPOVAL projektas. Interviu su medicinos ekspertu nr. 1, 2020 m. spalio 2 d., nuotoliniu būdu.

pagalbos, siūlymais¹⁵⁵. Dėl to ne visos organizacijos spėjo sekti informaciją, ieškoti partnerysčių ar tiesiog eksperimentuoti tarp skirtingų idėjų: „<...> Nežinau, gal buvo kažkokie šaukimai *GovTecho*, bet mes tiesiog nesekėme informacijos ir nežinojome. Bet, jeigu deriesi su investicine struktūra, tai vis tiek užtrunka, o mes turėjom mėnesį parengti visom priemonėm. Ir tiesiog turėjome mažai laiko, ir tiesiog *on the spot* darėme dalykus, o ne ieškojom partnerysčių ten tų.“¹⁵⁶. Taip pat, greitas sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas ribojo papildomų procesų galimybes – pavyzdžiui, gausesnės komunikacijos, siekiant pritraukti piliečius naudotis inovacijomis: „Aišku, ten irgi galima buvo daugiau *papromotivimo* sprendimų padaryti ir gal būtų dar daugiau žmonių atvedę, bet čia viskas su laiku.“¹⁵⁷. Taigi, įgytas naujas pagreitis viešajame sektoriuje turėjo įtakos galutiniam rezultatui – ne visuomet pavyko atrasti laiko papildomų partnerių ar komunikacijos sklaidos kanalų paieškai.

Nepaisant greito susitelkimo analizuojamų inovacijų atvejais, matoma tendencija, jog pandemijai išsibėgėjus inovatyvių sprendimų viešajame valdyme, kuriant paslaugas ar produktus, sumažėjo. Tyrimo metu įtraukti ekspertai pastebi, jog pandemijos pradžia vieniems galėjo būti galimybe, o kitiems negalėjimu pasirinkti alternatyvos – seni darbo metodai ar įrankiai netiko naujos krizės valdymui¹⁵⁸. Dėl to buvo būtina reaguoti greitai ir viešojo valdymo procesuose realizuoti novatoriškas idėjas, atitinkančias naujos krizės kontekstą. Kita vertus, lėtai šliaužianti krizė, kaip ir pagal teorinį apibrėžimą, taip ir praktikoje labai vargina visus – tiek visuomenę, tiek sprendimų priėmėjus ir įgyvendintojus. Pabrėžiama, kad 2020 metų kovo ir balandžio mėnesiais vyravęs didžiulis entuziazmas artėjant vasarai nuslobo, o rudenį, kylant susirgimų atvejų skaičiams, viešojo sektoriaus darbuotojai „<...> tiesiog perdegė nuo to entuziazmo pradžioje ir kažkaip suprato, kad reikia tiesiog grįžti ir prisitaikė į kasdienį ritmą“¹⁵⁹. Teigti, kad inovacijų kūrimas pasibaigė tikrai negalima, tačiau akivaizdu, kad patenkinus pirminį prisitaikymo poreikį, apsukos kūrime ir diegime sumažėjo. Atsižvelgiant į atliktą analizę, atsekant procesą bei įvertinus ekspertų išvadas, galima teigti, kad pirmoji darbe iškelta hipotezė pasitvirtino. COVID-19 pandemija akcelerojo inovacijų kūrimą ir taikymą, kadangi vyravo didžiulis netikrumas ir poreikis greitiems sprendimams, tačiau tai lėmė laiko trūkumą alternatyvių metodų ar produktų svarstymams bei komunikacijai su piliečiais dėl patobulintų, naujai sukurtų produktų ir paslaugų.

¹⁵⁵ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁵⁶ Interviu su 2 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 19 d.

¹⁵⁷ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁵⁸ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

¹⁵⁹ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

4.3.2. Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

Analizuojant pasirinktus inovacijų atvejus, pastebėta, jog visos tiriamos inovacijos realizuotos, tik išskyrus MITA paskelbtą konkursą „Life saving-innovations: stop COVID-19“, bendradarbiaujant kartu su suinteresuotomis šalimis. Pabrėžiama, kad būtent pastangų suvienijimas tarp skirtingų sričių šioje krizėje itin reikšmingas: „Tai niekas nežinojome nei kaip čia elgtis, nei ką čia daryti. Iš tikrųjų nemažai tų iniciatyvų buvo viešajame sektoriuje ir man atrodo labiausiai paskatino inovacijų ieškoti bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi ir su pilietinės visuomenės įvairiom iniciatyvomis.“¹⁶⁰. Visi tyrime dalyvavę ekspertai neabejoja būtinybe bendradarbiauti, siekiant novatoriškų idėjų įgyvendinimo. Tačiau bendradarbiavimu grįstas sprendimų įgyvendinimas susiduria su tam tikrais barjeriais, priklausomai nuo to, su kokia suinteresuota šalimi idėja yra vystoma. Aptikti ir bendradarbiavimo su verslu, ir sąveikos tik su kitomis viešojo sektoriaus įstaigomis atvejai nurodo, kad partneriai yra reikalingi tiek idėjos, tiek įgyvendinimo etapuose, tačiau tinkamai valdant kylančias rizikas.

Hakatonas, kurio kūrimas gali būti įvardinamas kaip „<...> pavyzdys, kai susijungia visiškai skirtingi sektoriai, nebuvo skirčių ir labai organiškai, bendrai suorganizuotas dalykas“¹⁶¹, tapo ne tik pavyzdžiu, bet ir idėjų generavimo bei pateikimo viešajam sektoriui galimybe. Kadangi viena iš ši organizavusių šalių buvo GovTech Lab, kaip ir pagrindinėje savo veikloje, šios organizacijos atstovai siekė verslo startuolių sprendimus padėti įgyvendinti kartu su viešojo sektoriaus institucijomis. Visų pirma, GovTech Lab siekė sužinoti, kokie didžiausi iššūkiai užklupo sveikatos apsaugos institucijas, tačiau „<...> turėjome skambučius ir su Veryga, ir su NVSC, ten dar su tikrai daug žmonių, kur bandyta išsiaiškinti, tai kokie tie iššūkiai ir kokių reikia sprendimų. Ta dalis nebuvo gal labai sėkminga, nes tikrai visi buvo pasimetę, nes čia jiems nebuvo prioritetas“¹⁶². Kita vertus, po hakatono, kai startuoliai pasiūlė konkrečius išmanius sprendimus skirtingiems krizės valdymo aspektams, viešojo sektoriaus institucijoms priimti šiuos sprendimus buvo lengviau – tiesiog reikėjo atrasti suinteresuotus ir atsakingus žmones. Tokius pavyko sutikti tiek Vyriausybėje, tiek Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje ar Vilniaus miesto savivaldybėje. Tokiu būdu per mažiau nei mėnesį startavo programėlė „Karantinas“, „Internete karantino nėra“ ir „ViLTė“, tačiau tai yra tik trys sprendimai iš penkiasdešimties pasiūlytų. Ekspertai pabrėžia, kad pavyko įgalinti tik kelis hakatono metu sukurtus produktus, kadangi „<...> pas mus nėra normalaus bendradarbiavimo mechanizmo, pagal kurį galima būtų bendradarbiauti.“¹⁶³. Įvardinama, jog turint aiškius bendradarbiavimo su startuoliais

¹⁶⁰ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁶¹ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁶² Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁶³ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

mechanizmus bei sudėliotą procesą, būtų galimybė inovacijas kurti ir diegti paprasčiau, aiškiau bei nebijant „bausmės ir klaidų“ dėl nepavykusių inovacijų.

Būtent programėlės „Karantinas“ istorija visoje šalyje nuskambėjo, kaip nesėkmingas bendradarbiavimo atvejis, kadangi pradėjusi veikti, po kelių savaičių jau buvo nepasiekiamas, nes atsakingos šalies institucijos nepaskelbė viešojo pirkimo ir atsisakė bendradarbiavimo, pradėto su įmone po hakatono. Programėlę ketinusi įsigyti Vilniaus miesto savivaldybė perleido šią galimybę NVSC, tačiau pastaroji įstaiga viešojo pirkimo taip ir neįgyvendino¹⁶⁴. Ekspertai teigia, kad tai yra vienas iš neigiamos patirties pavyzdžių, kai verslas, pradėjęs dirbti su skirtingo rango institucijomis, didino kainą ir tikėjosi uždirbti didelius pinigus: „Kompanija pasakė, kad padarysime vieną programinę įrangą. Pradėjo šnekėti su Sveikatos apsaugos ministerija ir Nacionaliniu visuomenės sveikatos centru, ir pasiūlė tą prototipą, ir po to paaiškėjo, kad jis vis dėlto mokamas. Tos sumos pradėjo didėti kas savaitę. Prasidėjo, man atrodo, nuo 106 tūkstančių, baigėsi ten 310 tūkstančių, skirtumas... Tai, aišku, buvo priimtas sprendimas, kad mes negalim tokių paslaugų pirkti, nes neatitinka nei viešųjų pirkimų ir taip toliau ir buvo perskelbtas konkursas ir kita kompanija visai laimėjo, atrodo, už 19 tūkstančių.“¹⁶⁵. Išties panašaus pobūdžio programėlė „Korona STOP“ buvo įsigyta, tačiau gerokai pavėluotai – tik 2020 m. spalio mėnesį, todėl per tą laiką daug kartų galima buvo girdėti, jog Lietuva vis dar neturi programėlės kontaktų atsekimui. Be to, SAM ministras Arūnas Dulkys 2021 balandį teigė, kad programėlė neefektyvi¹⁶⁶. Tačiau šioje vietoje reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad galutinė programėlė buvo nusipirkta gerokai per vėlai bei tinkamai nepristatyta piliečiams, jos nauda kontaktų atsekime nėra reikšminga. Ši plačiai nuskambėjusi neigiama patirtis dėl tokio tipo programėlės kūrimo, ekspertų nuomone turėjo reikšmingos įtakos didesniai tiek viešojo sektoriaus institucijų, tiek verslo atsargumui: „Vienas nepavykęs *case* yra taip išviešinamas ir išjuokiamas, kad atrodo, jog daugiau niekam neapsimoka bendradarbiauti ir ieškoti bei bandyti pilotuoti, nes institucijoms atrodo, kad juos vis tiek kažkas apgaus, o startuoliams, kad iš jų vis tiek niekas nieko nenupirks.“¹⁶⁷. Todėl yra reikšminga formuoti aiškų, tačiau lankstų viešojo sektoriaus bendradarbiavimo su verslu mechanizmą ir teisiškai nustatant galimas eksperimentavimo ir MVP (angl. *minimum viable product*) rizikas abejoms pusėms.

Analizuojant inovacijas, kurios kurtos sąveikoje kartu su privačiu sektoriumi, išryškėja kelios pagrindinės tendencijos. Viena vertus, bendradarbiavimas su verslu krizės metu suteikia galimybę ne

¹⁶⁴ 15min.lt *Programėlės „Karantinas“ negavo ir Vilniaus pinigų: sutartis nutraukta.* <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/programeles-karantinas-kurejai-negavo-ir-vilniaus-pinigu-sutartis-nutraukta-56-1337298>> [Žiūrėta 2021 03 25]

¹⁶⁵ Interviu su 6 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 20 d.

¹⁶⁶ Lrt.lt *Ministras mano, kad programėlė „Korona STOP“ nepasiteisino: tai nebuvo geriausias sprendinys.* <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1387733/ministras-mano-kad-programele-korona-stop-nepasiteisino-tai-nebuvo-geriausias-sprendinys>> [Žiūrėta 2021 04 14]

¹⁶⁷ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

tik greitai generuoti novatoriškas idėjas, bet ir jas realizuoti. Tačiau svarbus yra krizės kontekstas, kadangi verslo atstovai taip pat buvo suinteresuoti greičiau kartu įveikti šią visiškai naujo tipo sveikatos krizę. Dėl to pirmieji inovaciniai, technologiniai sprendimai „Karantinas“, „ViLTė“ ar duomenų valdymo sistema „Palantir“ veikė *pro bono* principu: „didžioji dalis dalykų buvo iš geros valios ir iniciatyvos.“¹⁶⁸, „Tai, ir iš kitos pusės, labai geranoriškumas iš verslo pusės. Tai yra, verslas irgi atėjo su savo pasiūlymais, nemokamai galbūt kažką tai.“¹⁶⁹. Kadangi įvertinta, jog panašius įrankius įsigyti, pasitelkiant pirkimus, viešojo sektoriaus institucijoms užtruktų mažiausiai kelis mėnesius ar daugiau nei pusmetį verslas suteikė galimybę naudotis įrankiais nemokamai, kol bus neįgyvendinti viešieji pirkimai. Kita vertus, tokiu atveju verslas sutiko prisiimti riziką dėl galimos kitokios viešųjų pirkimų baigties: „kad vis tiek, kažkada bus tas viešasis pirkimas, kur galbūt, visiškai ne jie bus laimėtojai, bet visgi verslas prisiėmė tą riziką ir pateikė mums kažkokius siūlymus ir padėjo su tuo susidoroti.“¹⁷⁰. Būtent tokia baigtis, kai verslo sprendimas liko neįsigytas ištiko programėlės „Karantinas“ įkūrėjus, o įsigijus „Palantir“ sistemą prasidėjo žurnalistiniai tyrimai dėl to, jog laimėjo tas tiekėjas, kurio sistema jau buvo naudota nemokamai¹⁷¹. Apibendrinant galima teigti, jog COVID-19 pandemijos metu viešasis ir privatus sektorius kur kas drąsiau nei įprastai bandė įvairius bendradarbiavimo metodus, siekiant bendrų tikslų ir novatoriškų sprendinių pasitelkimo, tačiau dėl teisiškai įtempto ir reikšmingai reguliuojamo santykio tarp verslo ir valstybės šios praktikos yra sudėtingai įgyvendinamos ne krizės režime.

Tarp tiriamų inovacijų atvejų, yra vienas atvejis, kurį pavyko sukurti be papildomo bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi, tačiau susitelkus kelioms viešojo sektoriaus institucijomis. Be verslo, tačiau su kitais socialiniais partneriais, Sveikatos apsaugos ministerija sukūrė „Pagalba sau“ platformą. Akivaizdu, kad horizontalus pandemijos mastas ir poveikis skirtingoms sritims paskatino tarpsektorinį bendradarbiavimą: „<...> Krizė turbūt buvo pirmas kartas, kai taip glaudžiai dirbo skirtingos institucijos. Nes deja deja, to tokio „čia mano daržas, ten tavo daržas“ viešajame sektoriuje vis dar yra labai daug.“¹⁷². COVID-19 pandemija psichinės sveikatos pagalbos platformos „Pagalbos sau“ atveju, kuri seniai buvo planuose, sukūrė tinkamą kontekstą realizacijai. Sveikatos apsaugos ministerijai, bendradarbiaujant su socialiniais partneriais bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerija bei Švietimo ir mokslo ministerija pavyko įdiegti papildomos funkcionalumus ir

¹⁶⁸ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d..

¹⁶⁹ Interviu su 3 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

¹⁷⁰ Ten pat.

¹⁷¹ Lrt.lt LRT tyrimas. *Vyriausybė pasinaudojo užsienio bendrovės nemokamai pasiūlyta sistema, bet baigdamą kadenciją už ją atseikėjo milijonus*. 2020 m. lapkričio 20 d. < <https://www.lrt.lt/naujienos/lrt-tyrimai/5/1280947/lrt-tyrimas-vyriausybepasinaudojouzsienio-bendroves-nemokamai-pasiulyta-sistema-bet-baigdamakadencija-uz-ja-atseikejomilijonus> > [Žiūrėta 2021 03 27]

¹⁷² COPOVAL projektas. Interviu su 3 valstybės institucijos darbuotoju, 2020 m. spalio 29 d., nuotoliniu būdu.

ištobulinti anksčiau sukurtą pirminę platformą: „„Pagalbos sau“ projektą išvežem labai ranka rankon dirbdami.“¹⁷³. Taip pat, SAM atstovai pabrėžia, kad bendradarbiavimas su verslu dažniausiai įmanomas tik per viešųjų pirkimų procedūras, kadangi verslas orientuotas į pelno gavimą, o *pro bono* principu galima bendrauti su socialiniais partneriais, ekspertais, tačiau tai yra sena praktika¹⁷⁴. Atsižvelgiant į tai, jog buvo atliekamos visos reikiamos pirkimo procedūros ir tik po jų paleista platforma, atnaujinta platforma įdiegta 2020 m. tik spalio mėnesį.

Kita vertus, duomenimis grįstų sprendimų priėmimo proceso ir įrankių kūrimo etape, atsižvelgiant į didelį suinteresuotų šalių skaičių bei reikšmingų resursų ir sprendimo galios poreikį, susidurta su iššūkiais. Dalis tyrime dalyvavusių ekspertų pabrėžia, kad proceso pradžioje nepavyko išvengti konkurencijos tarp institucijų ir siekio dominuoti duomenų valdymo klausimais: „Prieš tai, tai iš tikrųjų, buvo kažkokia net ir nesveika, sakyčiau, konkurencija. Na, kaip, aišku, dėl ko, nes, iš tikrųjų, duomenys suteikia galių, tai, matyt, tokia konkurencija dėl to ir buvo, tarkim, su Registru centru.“¹⁷⁵. Teigiama, kad kol nebuvo įdiegta centralizuota duomenų valdymo sistema, kuriojama Statistikos departamento, duomenis iš skirtingų šaltinių buvo sudėtinga surinkti ir ne visi noriai bendradarbiavo. Dėl to, lapkričio mėnesį, Statistikos departamentui perėmus duomenų valdymą, kilo skandalas dėl blogai apskaičiuotų mirčių ir atliktų tyrimų skaičių¹⁷⁶. Atsakingi asmenys nurodo, kad „<...> taip ir išėjo, kad kanceliarija, tarkim, sprendimus priiminėja naudodamasi ten viena duomenų sanakaupa, tarkim, va, tuo pačiu „Palantir“, o NVSC *exceliais*, tarsi savo ruožtu vysto kažkokias iniciatyvas ir, praktiškai, na, tiktai lapkričio mėnesį, na, tas ir centralizavosi ir, galų gale, tas bendradarbiavimas tapo kūnu kažkokiu.“¹⁷⁷.

Vienintelė, pozicijos inovacija – MITA organizuotas konkursas finansavimui gauti „Life saving-innovations: stop COVID-19“ – organizuotas be papildomo bendradarbiavimo su išorės veikėjais, remiantis įstaigos vadovo idėja bei konsoliduota komanda. Nauja finansavimo priemonė formuota ankstesnių „Inostartas“ ir „Inočekis“ priemonių pagrindu, tačiau sutelkta į konkrečią problematiką bei paleista kaip nepalyginamai greičiau nei pirmtakės. Pasitelkiant šią finansavimo priemonę MITA tikslas – suaktyvinti inovatorius pasaulinio viruso pandemijos kontekste, siūlyti padėsiančius išradimus – puikiai įgyvendintas, pasitelkus tik vidinius įstaigos resursus. Iš daugiau nei

¹⁷³ Interviu su 2 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 19 d.

¹⁷⁴ Ten pat.

¹⁷⁵ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

¹⁷⁶ Lrt.lt. Ministerija paaiškina – COVID-19 tyrimų skaičiai nesutampa, nes iš pradžių nebuvo registruojami e.sveikatoje. < <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1285074/ministerija-paaiskina-covid-19-tyrimu-skaiciai-nesutampa-nes-is-pradziu-nebuvo-registruojami-e-sveikatoje> > [Žiūrėta 2021 03 27]

¹⁷⁷ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

300 sulauktų paraiškų, 35 finansuotos¹⁷⁸ ir jų pagrindu kuriami išmanūs sprendimai pasaulyje dar neturintys analogų. Tačiau pastebima, jog jau sukurtų sprendimų pritaikymo viešajame sektoriuje etape nėra tinkamo bendradarbiavimo mechanizmo. Interviu programos dalyviai teigia, kad MITA, akceleruojanti ir turinti su išradėjais bei inovatyviomis įmonėmis kontaktų tinklus, krizės metu nebendradarbiavo su SAM, NVSC ar kitomis visuomenės sveikatos įstaigomis, siekiant išsiaiškinti poreikį išradimams bei jų pritaikymui: „tokio glaudaus ryšio nėra ir to tarpžinybinio bendradarbiavimo nėra. Tai jisai galėtų būti ir taip, gal trūksta lyderystės, politinio sprendimo tokio kaip, kad taip turėtų būti daroma ir kad tai yra gerai, kad ieškomas toksai sprendimas. Politinės valios, politinio sprendimo, bendradarbiavimo tokio, kultūros kūrimo tarp organizacijų vardan bendro tikslo kažkokio. Būtų gerai, bet.“¹⁷⁹. Tai nurodo, kad turimas inovatorių potencialas nėra tinkamai išnaudojamas ir nors valstybė finansuoja tokių sprendimų kūrimą, neturi užtektinai paskatų ir tinkamų mechanizmų garantuoti tokių sprendimų naudojimą šalies mastu: „Na, kad ir, pavyzdžiui, su tuo pačiu diagnostiniu įrankiu. Tai nėra lengvas procesas, kurį dabar eina įmonė Santaros klinikose. Tai man net keista, kad galbūt yra kažkoks net nenoras naudoti šitas inovacijas, Lietuvoje sukurtas inovacijas.“¹⁸⁰. Apibendrinant galima pabrėžti, jog analizuojamais atvejais pastebimas bendradarbiavimo trūkumas suponuoja ilgiau trunkantį idėjų įgyvendinimo procesą bei prarandamas galimybes įsisotinti novatoriškus sprendimus didesniu mastu, taip neišnaudojant viso turimo potencialo.

Kaip vieną iš kertinių elementų, kuris labai svarbus diegiant inovacijas, ekspertai įvardina pasitikėjimą skirtingose dimensijose – viešojo sektoriaus darbuotojų tarpusavyje, pasitikėjimą privačiu sektoriumi ir verslo pasitikėjimą viešuoju sektoriumi. Kadangi inovacijų kūrimas yra savaime rizikingas procesas, teigiama, kad „kai nepasitikėjimo kultūra yra, tai visą laiką visos inovacijos tai yra tam tikras nepasitikėjimo šaltinis“¹⁸¹. Būtent dėl to krizė tapo papildoma galimybe, kadangi pačiame viešajame valdyme darbuotojai jautė didesnę pasitikėjimą jų sprendimais ir jėgomis: „čia tas krizių žavesys yra, kad, kai atėjau, gavau tokį labai paprastą įgaliojimą, tai „daryk, ką reikia, kur matai, kad reikia“. Tai, man atrodo, čia tas pirmas aspektas, kurį galėčiau paminėti: ta tam tikra pasitikėjimo komanda kultūra, jinai tikrai egzistavo krizės valdymo pradžioje ir, manau, kad ji buvo viena iš priežasčių, kodėl tą pirmą bangą mums pavyko gerai suvaldyti.“¹⁸². Neabejotinai, sėkmingų inovacijų atvejai prisideda prie tokio pasitikėjimo skatinimo, todėl įvertinus tam tikrų inovacijų naudą, pavyzdžiui, pokalbių roboto „ViLTė“, tęsiamas bendradarbiavimas, siekiant didesnės

¹⁷⁸ BNS Spaudos centras. Kovai su COVID-19 skirtą MITA iniciatyvą įvertino ir EBPO Viešojo sektoriaus inovacijų stebėsenos centras. < <https://sc.bns.lt/view/item/369439> > [Žiūrėta 2021 03 28]

¹⁷⁹ Interviu su 2 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 18 d.

¹⁸⁰ Ten pat.

¹⁸¹ Interviu su 3 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

¹⁸² COPOVAL projektas. Interviu su 3 valstybės institucijos darbuotoju, 2020 m. spalio 29 d., nuotoliniu būdu.

priemonės sklaidos: „Mes po to bendraudami su viešojo sektoriaus atstovais ir su kitais sprendimų priėmėjais ir nutarėme, kad reikėtų tęsti šitą dalyką ir dabar jau yra projektas, kuris apims apie 350 viešojo sektoriaus institucijų ir per du metus bus įdiegta institucijų puslapiuose tokie panašūs robotai kaip Viltė. Tai yra jau ir finansavimas pradinis ir kalbama su institucijomis, kaip tai galima būtų padaryti.“¹⁸³. Pasitikėjimu grindžiamo bendradarbiavimo efektas vienareikšmiškai teigiamas: „Bet, aš manau, kad tai, ką mes dabar, va šiuo momentu turim, tai vis dėlto mes turim bendradarbiavimą ir visi pamatėm tą naudą bendradarbiavimo.“¹⁸⁴.

Taigi, COVID-19 pandemijos metu reikšmingai didelė dalis inovacijų kurta ir diegta bendradarbiaujant su išorės veikėjais. Kuriant išmanius sprendimus ypatingai aktuali tapo privataus sektoriaus išmaniųjų technologijų srities atstovų pagalba ir siekis prisidėti daugeliu atveju neatlygintiniais pagrindais, o jei verslas ketino reikšmingai pasipelnėti inovacijos žlugo (programėlė „Karantinas“). Eksperimentavimas mokslinė prasme taikomas nebuvo dėl laiko stygiaus, tačiau eksperimentuota kita prasme – kurti pirminiai produktai ar paslaugos MVP (angl. *minimum viable product*) principu ir iškart leista juos išbandyti piliečiams, o tobulinimui atliekami eigoje („ViLTė“, „Internete karantino nėra“, Valstybės duomenų valdymo sistema). Taip pat kertiniu tapo tarpusavyje pasitikėjimas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Valstybės duomenų valdymo sistemos atveju bendradarbiavimas buvo kritinis – tol, kol institucijos tarpusavyje konkuravo, sklandus sistemos sukūrimas ir įgalinimas nebuvo įmanomas. Tačiau ir dabar dar susiduriama su reikšmingais teisinio reguliavimo ar kontrolės institucijų iššūkiais, siekiant efektyvaus sistemos panaudojimo¹⁸⁵. Nepaisant to, ši inovacija yra viena reikšmingiausių, kuriant viešojo sektoriaus atsparumo ateities sisteminėms grėsmėms, todėl jos vystymo procesai yra neabejotinai sudėtingiausi. Antroji šio darbo hipotezė pasitvirtina, kadangi bendradarbiaujant buvo tiek kuriamos, tiek įgyvendinamos naujos idėjos, o atvirieji inovacijų kūrimo metodai nebuvo pasitelkti tik kuriant kai kurias pozicijas inovacijas, kai organizacijos savo vidiniais resursais pritaikė anksčiau teiktas paslaugas krizės kontekstui.

4.3.3. Lyderystės vaidmuo

Tiriant bendradarbiavimui telkiančios lyderystės reikšmę inovacijų kūrimui/diegimui Lietuvos viešajame valdyme, galima pastebėti, kad politinės lyderystės būtinumas yra neišvengiamas diegiant ar kuriant tas inovacijas, kurių įgyvendinimas reikalauja reikšmingų pokyčių procesuose ilguoju laikotarpiu bei atitinkamo finansavimo. Kita vertus, idėjos lyderis, esantis ir atsakingu

¹⁸³ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁸⁴ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

¹⁸⁵ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

asmeniui, yra būtinas kiekvienos inovacijos kūrimui ir įgyvendinimui, o COVID-19 pandemijos metu tokie tylūs, bet bendradarbiaujantys lyderiai skirtingose srityse ir tapo inovacijų vėliavnešiais dažniau nei viešai matomi politikai.

Atsižvelgiant į surinktus duomenis apie tiriamose iniciatyvose dominavusius asmenis, galima pastebėti, jog tai skirtingose organizacijose mažesne ar platesne apimtimi vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, tačiau jie – ne aukščiausios, o vidurinės grandies vadovai (angl. *middle managers*). Pavyzdžiui, hakatono metu gimusios iniciatyvos, kurių idėjos kurtos trečiųjų šalių, įsitvirtinti ir būti įgyvendintomis pavyko atveju, jei GovTech Lab atstovams kartu su Ekonomikos ir inovacijų ministerijos darbuotojų pagalba surado atsakingus ir projektus perimančius asmenis¹⁸⁶. „Internete karantino nėra“ atveju tokiu asmeniu tapo „Versli Lietuva“ Verslumo departamento direktorė Inga Juozapavičienė, o „ViLTė“ pokalbių robotą pradėjo kuruoti Vyriausybės Lietuvos įvaizdžio grupės vadovas Marius Gurskas. Tačiau svarbu tai, kad šie žmonės iniciatyvas priėmė todėl, kad jau patys su komandomis buvo pradėję ieškoti panašių sprendimų¹⁸⁷. Kitos inovacijos – paties hakatono organizavimas, platforma „Pagalba sau“ bei „Live saving-innovations: stop COVID-19“ sukurtos, lyderiaujant tiems asmenims, kurių kasdienė veikla yra susijusi su sukurtais sprendimais. Tai reiškia, kad GovTech Lab įprastai organizuoja iššūkių serijas, SAM Psichikos sveikatos skyrius - planuose jau turėjo atitinkamos platformos idėją, o MITA taip pat turėjo anksčiau veikusį paraiškų atrankos ir finansavimo mechanizmą. Taigi, visais įvardintais atvejais iniciatyvų lyderystę formavo patirties turintys profesionalai arba asmenys, kurių kompetencijoje tokios veiklos galėtų būti arba buvo numatytos, tačiau visi interviu programos dalyviai išskirtinai pabrėžia, jog svarbiausia, kad šie vadovai neskaičiuoja papildomo laiko po darbo, turi tinkamas asmenines patirtis ir iniciatyvą¹⁸⁸.

Taip pat krizės metu idėjų generavimui bei įgyvendinimui tapo aktualus iš apačios į viršų (angl. *bottom-up*) modelis, išryškėjusi situacinė lyderystė. Viena vertus, jis sustiprėjo dėl to, jog aukščiausio rango vadovai ir sprendimų priėmėjai turėjo daug kitų, su krizės valdymu susijusių klausimų¹⁸⁹, todėl teko labiau pasitikėti specialistais bei valstybės tarnautojais ir suteikti jiems nedidelių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo galią. Kita vertus, naujos krizės ir didelio netikrumo sąlygomis niekas nežinojo geriausio recepto krizei spręsti, todėl buvo aktualios visos ir naujos idėjos: „Nebebuvo klausimo, ai čia aš turiu tokią idėją, bet nežinau, čia gal kvaila, gal nesąmonė, gal aš nesiūlysiu? Jos tiesiog krito ant stalo ir bet kurio skyriaus, departamento žmogaus pasiūlytos idėjos, jos iš karto buvo dedamos ant stalo ir joms visada buvo rasta integracija į tą bendrą veiklą.“¹⁹⁰. Todėl

¹⁸⁶ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

¹⁸⁷ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁸⁸ Interviu su 2 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁸⁹ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁹⁰ Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

ekspertai teigia, kad šios krizės metu ypatingai išryškėjo situacinė lyderystė, susilpnėjo hierarchiniai principai ir nebuvo laukiama „<...> kol vienokios ar kitokios grandies vadovas, ten žinai, pakels vėliavą ir sakys tą karo kalbą ir dabar jau taip visi čia darys.“¹⁹¹. Tai reikšmingai būdinga šių inovacijų diegimui: „Internete karantino nėra“, „ViLTė“, „Hack the crisis“, „Life saving-innovations: stop COVID-19“.

Išsiskiriantis atvejis yra paradigmos inovacija – valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos įkūrimas, kadangi tai kompleksinis pokytis, reikalaujantis ne vienos ir kelių įstaigų susitelkimo, bendradarbiavimo ir pastangų. Ekspertai teigia, kad tokių ambicingų inovacijų galėjo būti ir daugiau, tačiau tokių projektų „stūmikais“ gali būti tik politikai, kurie turi sprendimų priėmimo ir išteklių sutelkimo galią bei yra proaktyvūs ir bendradarbiaujantys¹⁹². Būtent ir Valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos atveju akivaizdžiai buvo reikalinga politinė lyderystė ir sugebėjimas telkti bendradarbiavimui. Interviu respondentai pažymi, kad šiuo klausimu ypatingai aktyvus buvo buvęs EIMIN viceministras Elijus Čivilis, taip pat Vyriausybėje dirbęs Tomas Stankevičius bei EIMIN Skaitmeninių iniciatyvų valdymo skyriaus vedėja Asta Žilienė¹⁹³. Nors pandemijos pradžioje politiniame lygmenyje buvo įvertinta duomenų reikšmė sprendimų priėmime, laukė svarbus darbas, siekiant apjungti turimus valstybės duomenų šaltinius, pritaikant platformą naudojimuisi ir atrandant profesionalus, kurie bus už tai atsakingi. Nors iki pandemijos didžioji dalis įstaigų turėjo realaus laiko, veiklos duomenis, taip pat oficialią statistiką bei minimaliai atvertų duomenų, didžiausia problema, jog nebuvo operatyviosios statistikos, kurią galima naudoti iškart sprendimų priėmimui. Dėl to EIMIN, vedama viceministro Elijaus Čivilio, gegužės mėnesį pasiūlė kurti bendrą duomenų ekosistemą, kurioje būtų apjungiami įstaigų ir institucijų duomenys, sueinantys į bendrą duomenų ežerą, o iš jo Statistikos departamentas gali juos greitai apdoroti ir pateikti analizes¹⁹⁴. Nors reikėjo skirti 3 milijonus, atlikti viešąjį pirkimą, suderinti įstaigų darbą ir darbą pačiame Statistikos departamente, viskam užteko rekordiškai trumpo laiko - jau tų pačių metų lapkričio mėnesį Statistikos departamentas turėjo „Palantir“ sistemą bei perėmė duomenų valdymą.

Kitą vertus, tyrimo metu išryškėjo stiprus paradoksas – interviu programos dalyviai teigia, jog reikšmingų valstybinio lygmens inovacijų diegimui ir pokyčiams yra būtina politinė valia ir lyderystė¹⁹⁵, tačiau bendrai visi interviu programoje dalyvavę ekspertai negalėjo įvardinti vieno ar kelių inovacijų politikos lyderių, kurie nuosekliai plėtoja ir formuoja bendrą ateities projekciją šalyje, įgalina susitelkimui: „Ne, nėra, nes nežinom, į kokį uostą norim plaukti, kai tas laivas dar vis blaškosi. Mes dabar pergyvenam uostų uostelių, dažnai užpuola audros, srovės netinkamos, dar kas

¹⁹¹ Ten pat.

¹⁹² Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

¹⁹³ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

¹⁹⁴ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

¹⁹⁵ Ten pat.

nors?“¹⁹⁶, „Pritrūksta to tokio vedlio, centrinio žmogaus, nes kaip ir atrodo, kad yra tų bendraminčių, bet pritrūksta to centrinio žmogaus.“¹⁹⁷. Taip pat galima pabrėžti, kad siekiant formuoti ir įgalinti inovacijų diegimo kultūrą Lietuvos viešajame valdyme yra būtina politinio posto ir inovacijų atstovo, pavyzdžiui, vyriausiojo inovacijų pareigūno (angl. *chief innovation officer*), rolė. Tyrimo metu surinkti empiriniai duomenys įrodė, kad papildomi inovacijų agentų ar vadybininkų etatai institucijose galimai palengvintų darbą ir komunikaciją tarp įstaigų, tačiau tikrai neužtikrintų novatoriškų idėjų lyderystės ir plėtros, kadangi viešajame sektoriuje bet koks etatų kūrimas ir lanksčių idėjų formalizavimas po kurio laiko tampa nebeefektyvus¹⁹⁸. Ekspertai pabrėžia, kad „labai svarbu, kad žinotume, ką mes norime padaryti, per kiek laiko ir koks yra pagrindinis tikslas“¹⁹⁹ bei: „Iš tikrųjų, jeigu žmogus būtų veikiantis ir žinotų, matytų viziją, kokios reikia, kaip tą vat *roadmap*‘ą nupiešti, kaip tai turėtų realizuotis. Bet, šiuo metu tokių asmenybių vis dėlto nėra daug.“²⁰⁰. Tokiu asmeniu galėtų tapti politinė rolė prie Vyriausybės bei įgalinant atsakingus asmenis kiekvienoje ministerijoje. Tačiau pastebima, kad *chief innovation officer* rolė gali būti efektyvi tik tuomet, jei turės ir politinio sprendimo priėmimo, resursų skirstymo galią bei atitinkamas asmenines savybes vizijai kurti ir įkvėpti veikimui.

Apibendrinant svarbu pažymėti, kad lyderystė politinėje rolėje yra būtina, siekiant reikšmingų inovacijų bei pokyčių, tačiau šią hipotezę pagrindžia tik Valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos atvejis. Bendrąja prasme šiuo metu viešojo valdymo inovacijų prasme ekspertai nurodo tokios lyderystės vakuumą. Tai nesutrukdė diegti inovacijų organizacijų viduje, kadangi kiekvienu atveju užteko vienoje ar keliose institucijose atsiradusių situacinių lyderių. Tačiau valstybės duomenų valdymo sistemos atveju buvo bei dar bus reikalinga ir politinė lyderystė, kuri telkia bendradarbiavimui, formuoja ilgalaikę viziją bei įgalina profesionalus ir geriausius specialistus pokyčių diegimui bei tobulinimui. Tyrimo metu surinkti empiriniai duomenys patvirtino, jog greitesnį ir sklandesnį inovacijų kūrimo bei diegimo procesą gali paskatinti bendradarbiavimui telkiančios lyderystės tipas, atsirandantis politiniame lygmenyje. Tokia lyderystė gali inicijuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei pritraukti geriausius specialistus problemos sprendimui inovatyviais metodais. Tačiau tokių asmenybių Lietuvos viešajame valdyme inovacijų klausimais reikšmingai trūksta.

¹⁹⁶ Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

¹⁹⁷ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

¹⁹⁸ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

¹⁹⁹ Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

²⁰⁰ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

4.3.4. Finansiniai ir žmogiškieji ištekliai

Griežtai ir iš anksto planuojami metiniai biudžetai, sudėtingi ir ilgi viešųjų pirkimų procesai yra vienos iš pagrindinių kliūčių bei viešojo sektoriaus darbuotojus nuo inovacijų atgrasančių veiksnių. Ištikus COVID-19 pandemijos krizei, kitaip nei 2008-2009 bankinio sektoriaus krizės metu, didelė dalis pasaulio valstybių pasirinko ekonomikos skatinimą papildomu skolinimusi ir didelėmis pinigų injekcijomis. Atliepant šią tendenciją Lietuvos XVII Vyriausybėje buvo pristatytas ekonomikos gaivinimo ir skatinimo „Ateities ekonomikos DNR“ planas, kuriuo užsibrėžta per pusantrų metų paskirstyti 6,3 mlrd. įvairiems investiciniams projektams. Neabejotinai planas susilaukė prieštarų vertinimų visuomenėje, tačiau dar 2020 metais pradėti vykdyti Investicijų komitete patvirtinti veiksmai²⁰¹. Šios pirminės injekcijos prisidėjo prie didesnio pinigų atsiradimo viešajame sektoriuje, kadangi institucijos turėjo galimybę siūlyti idėjas investiciniams projektams. Tai lyg ir tapo proga pasiūlyti visiškai naujų, inovatyvių priemonių, tačiau tokių priemonių dalis buvo nedidelė (pavyzdžiui, GovTech Lab ir žalieji viešieji pirkimai), o planas dažniausiai kritikuotas dėl senų projektų „ištraukimo iš stalčiaus“ ir bandymo įgyvendinti krizės kontekste²⁰². Dėl to darbą pradėjus naujai Vyriausybei, šis planas buvo netrukus atšauktas²⁰³, tačiau dalis institucijų jau yra pradėjusios viešuosius pirkimus, susijusius su šio plano priemonėmis, ir projektai bus tęsiami tik be DNR pavadinimo.

Atliekant empirinių duomenų analizę dėl finansavimo įtakos inovaciniams projektų kūrimui ir įgyvendinimui, išryškėjo kelios pagrindinės tendencijos. Visų pirma, tai kiekviena įgyvendinta inovacija sulaukė reikiamo finansavimo – ar iš Vyriausybės, ar įstaigos viduje įvykdant lėšų persikirstymą. Tai yra kertinis aspektas, kadangi tos įstaigos, kurios savo inovaciniams projektams nesugebėjo susiderinti lėšų – juos žlugdė. Pavyzdžiui, programėlės „Karantinas“ atveju, kai jos kūrimą ir diegimą perėmė NVSC, yra teigiama, kad buvo nesusitarta tarp šalių dėl tinkamos sumos²⁰⁴. Tačiau svarbu pastebėti, kad ekspertai pabrėžia, jog tokia įstaiga kaip NVSC, turėdama toki svarbų vaidmenį krizės metu, pinigų galėjo negauti tik vienu atveju – jei dėl jų nesikreipė, nes patys pinigai nebuvo problema²⁰⁵. Politiniame lygmenyje ekspertai teigia, kad: „Ta pinigų dimensija išnyko krizės atveju, nes tiesiog reikėjo sprendimų. Tai, manau, kad jeigu ir daugiau būtume siūlę idėjų, tai būtų ir daugiau įgyvendinta.“²⁰⁶. Kita vertus, svarbu pastebėti, kad pinigų dimensijos „išnykimas“ buvo labiau būdingas 2020 metams, o naujų biudžetinių metų pradžia sutapus su naujos Vyriausybės darbo

²⁰¹ LR Finansų ministerija. Investicijų komitetas. < <https://finmin.lrv.lt/lt/aktualus-valstybes-finansu-duomenys/ateities-ekonomikos-dnr/investiciju-komitetas> > [Žiūrėta 2021 04 14].

²⁰² COPOVAL projektas. Interviu su socialiniu partneriu, 2020 m. spalio 23 d., nuotoliniu būdu.

²⁰³ LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Vyriausybė dekonstruoja Ateities DNR planą. < <https://lrv.lt/lt/naujienos/vyriausybe-dekonstruoja-ateities-ekonomikos-dnr-plana> > [Žiūrėta 2021 04 14]

²⁰⁴ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

²⁰⁵ COPOVAL projektas. Interviu su 5 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2020 m. spalio 22 d., Vilnius.

²⁰⁶ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

pradžia, pradėta iš naujo vertinti DNR patvirtintus projektus ir dėl to, pavyzdžiui, GovTech Lab inicijuota priemonė dėl inovatyvių viešųjų pirkimų yra vis dar nesulauksi finansavimo.

Antra, nors finansų perskirstymas buvo ganėtinai lankstus ir greitesnis nei įprastai, to greičio pakakę nebūtų. Inovacijos, kurių MVP paleisti anksčiausiai, galėjo startuoti dėl *pro bono* susitarimo su verslu, paraleliai ieškant galimybių atrasti pinigų inovacijai. Be to, nemokamai viešojo sektoriaus įstaigų naudojimui gauti produktai, pavyzdžiui „ViLTė“ sulaukė savo finansavimo ir dėl to, kad jau buvo pastebima šio sprendimo nauda ir biudžeto eilutę priemonė įtraukta argumentuotai: „Tai buvo argumentuotas sprendimas, kadangi buvo pateikta, kiek užklausų buvo atsakyta per laikotarpį ir paskaičiuota, kiek kainuotų ir kiek žmonių reikėtų, jei į tai atsakinėtų žmonės. Ir va buvo priimtas sprendimas, kad priemonė pasiteisino ir toliau reikia ją tęsti.“²⁰⁷.

Trečia, nors DNR planas yra atšauktas ir plačiai kritikuotas bei turintis nemažai trūkumų, tačiau jis tapo galimybe viešojo sektoriaus organizacijoms pasiūlyti naujas idėjas, produktus ir paslaugas. Neabejotinai nuo pačių institucijų adaptyvumo ir kūrybiškumo priklausė ar jie deleguos projektus „iš stalčiaus“, ar kurs naujus. Tačiau interviu programos metu ekspertai pabrėžė: „Ten tikrai tuo atveju, aišku buvo daug matyt nesąmonių ir plane, bet ir iš mūsų, ir inovacijų pusės, tai buvo daug įdomių dalykų, kurie kitu atveju nebūtų atsiradę, nes nebūtų progos ir turėtumei praeiti metų metus, kad galėtumei kurti tokias naujas priemones.“²⁰⁸, „Tai, mūsų atveju, tas atsiradęs pinigų lietus, tas finansinės perspektyvos naujos atsiradimas toks arba tos piniginės papildomos injekcijos, leido sukurti verslui produktus arba pradėti kurti produktus, kurių niekada iki tol buvome nekūrę. Ir galbūt mes šito nebūtume gavę pritarimo, nes kai kuriems iš tų produktų pritarimo nebuvo gauta jau keletą metų iš eilės.“²⁰⁹. Be to, finansų trūkumas idėjų įgyvendinimui viešajame sektoriuje dažnai tampa veiksniumi, ribojančiu tokių idėjų plėtrą ir vystymą. Tačiau, pavyzdžiui, Valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos atveju, žinojimas, kad finansų bus užtekinai sistemos įgyvendinimui, paskatino suinteresuotas šalis įsitraukti dar labiau „kai yra pinigų, tai tada atsiranda motyvacija įgyvendinti.“²¹⁰.

Apibendrinant finansinių išteklių reikšmę galima pabrėžti, kad skirstant juos pirmaisiais pandemijos metais vyravo didelis lankstumas ir naujos priemonės, kurios ne krizės metu būtų ilgai įrodinėjusios poreikį finansavimui, buvo remiamos finansiškai. Taip pat, idėjų plėtrą paskatino žinojimas, jog yra galimybė gauti finansinę paramą. Todėl naudinga būtų svarstyti galimybę Inovacijų fondo ar panašių priemonių lėšas skirstyti ne tik privačioms iniciatyvoms, tačiau ir skirti

²⁰⁷ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

²⁰⁸ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

²⁰⁹ Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

²¹⁰ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

dalį viešojo sektoriaus institucijų motyvacijai kurti tikrai reikšmingas inovacijas. Kita galimybė yra RRF lėšos, tačiau šiuo metu šie pinigai yra įnirtingai dalinami bei perdalinami tarp ministerijų, siekiant užsitikrinti ilgalaikį finansavimą – bus aktualu stebėti, kiek šios lėšos naudojamos inovatyviems viešojo valdymo projektams. Atlikus tyrimo duomenų analizę, ketvirtoji darbo hipotezė pasitvirtina, kadangi inovacijų diegimas tapo paprastesniu COVID-19 krizės valdymo režimo rėmuose dėl vyravusios ekonominio skatinimo neribojamais finansais paradigmos.

Žmogiškuosius išteklius aktualu vertinti tiek kiekybine, tiek kokybine prasme. Karantino pradžioje dalis viešojo sektoriaus įstaigų susidūrė su poreikiu ne tik pereiti prie nuotolinio darbo, tačiau ir perorientuoti teikiamas paslaugas ar organizacijose vyraujančius procesus. Pastebima, kad darbo krūvis labai išsikreipė – vieniems dėl pasikeitusio darbo pobūdžio buvo galimybė dirbti ramiau, o kitiems reikėjo ne tik derintis prie pokyčių, tačiau juos ir inicijuoti bei dirbti su krizės keliamais naujais klausimais. Tačiau nepriklausomai nuo išaugusio darbo krūvio visuotinai lankstumo priimant naujus žmones įstaigose neatsirado: „Ne, tai faktas, kad nebuvo tų žmogiškųjų išteklių. Tai čia, ta prasme, kad jų neatsiranda iš kažkur, tai ir jų viešajam sektoriuj negali lanksčiai priimti.“²¹¹.

Kuriant ir diegiant visas analizuojamas inovacijas papildomi žmogiškieji ištekliai pasitelkti nebuvo, išskyrus Valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos atvejį. Pirma, Vyriausybės kanceliarijoje dar 2020 m. balandžio mėnesį buvo suburta iš privataus sektoriaus atėjusių žmonių komanda, kuri padėjo diegti įrodymais grįsto sprendimų priėmimo pradžią bei įgalino *pro bono* principu gautą „Palantir“ sistemą. Galima pabrėžti tai, jog žalią šviesą gavusi didelės reikšmės inovacija kiek vėliau, rudenį, pritraukė ir didelį finansavimą, ir papildomus specialistus į viešąjį sektorių: „Ta prasme, mes nusimatėme tai, kad mes neturime reikiamos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių ir mes nusimatėme daugiau negu 20 naujų etatų, brangiai apmokamų etatų, kurių paprastai viešajame sektoriuje sudėtinga pritraukti.“²¹². Tokių, aukštos kvalifikacijos, iš privataus sektoriaus atėjusių specialistų pritraukimas prisideda prie galimybės tobulinti viešojo sektoriaus darbo kultūrą: „Nes, tie žmonės iškart keičia ir, na, tiesiog, rodo, kad galima taip elgtis ir viešajam sektoriuj dirbti tokiu tempu, tokia kokybe, kaip kad dirbama, tarkim, versle.“²¹³. Visų kurtų inovacijų kontekste, naujus žmones pavyko pritraukti tik dirbant su įrodymais grįstų sprendimų klausimu – tiek į Vyriausybę, tiek į Statistikos departamentą. Tačiau galimybė daryti tai lanksčiau, turint užtektinus finansinius išteklius, galimai būtų leidusi ir kitoms įstaigoms kurti aukštesnės brandos inovacijas ar NVSC atveju greičiau formuoti viešuosius pirkimus išmaniosios programėlės įsigijimui.

²¹¹ Interviu su 3 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

²¹² Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

²¹³ Ten pat.

Viešojo sektoriaus darbuotojų padidėjęs lankstumas plito tarsi virusas – užkrėsdamas atskiras institucijas ar komandas jose. Neabejotinai tai buvo susiję ir su tuo, kiek pati įstaiga, jos kuruojami klausimai bei teikiamos paslaugos tapo paveiktos pandemijos. Tokiais atvejais rizikuoti ir keisti įprastus darbu metodus ar įrankius buvo neišvengiama, todėl lankstesnis įstaigų darbas bei pačių darbuotojų paslankumas galėjo būti priverstinai nulemtas. Tačiau galima pastebėti, kad įprastomis sąlygomis valstybės tarnyboje dirbant rutininį darbą tiesiog nėra progų būti lanksčiais ar dinamiškais, todėl ekspertai teigia, kad krizės metu kilusios naujos užduotys natūraliai leido darbuotojams pasireikšti naujame kontekste: „Tai šitas viskas ir parodė, kad tie žmonės, kurie buvo, na, jie tas savybes gi ne kažkur tai gavo, jie tam darbe jas ir įgijo. Tikrai jų aktyvacija, na, ji dažniausiai užsimirštama ir tas skatinimas, suaktyvinimas, tai, na, jis turėtų būti natūralus, bet ne krizinis.“²¹⁴. Todėl vidinė darbuotojų rotacija, pasikeitimas tarp užduočių ar pareigybių galimai formuotų lankstesnę viešojo sektoriaus darbuotojų grandį.

Lankstumas išryškėjo ne tik naujų formuojant atnaujintą paslaugų teikimą ar inovacijų kūrimė, tačiau ir viešojo sektoriaus darbuotojų mokymosi procese. Viena vertus, visi mokėsi dirbti nuotoliniu būdu, įvaldyti naujus skaitmeninius įrankius. Šį mokymosi aspektą įvardino visi tyrimo metu kalbinti respondentai. Kai kurie darbuotojai, net užimantys vadovaujančias pareigas, patys mokėsi tam tikrų IT sprendimų, reikalingų užtikrinti sėkmingą inovatyvių produktų startą viešajame sektoriuje: „Tai ir pačiam teko susipažinti giliau su *Google adwordsais* ir programuoti tam tikrus dalykus, nes Google suteikia tokią galimybę komunikuoti per *adwordsus*.“²¹⁵. Kita vertus, kalbant apie platesnį kompetencijų ir įgūdžių spektrą, tai krizė tapo galimybe pritaikyti jau turėtas žinias praktikoje: „Tai, tikriausiai čia buvo geriausias etapas taikyti dalykus, kuriuos įsisavindami Europos sąjungos lėšas, turėdami milijonus mokymų bandė viešasis sektorius išmokti.<...> Tikriausiai, čia tokia, toks įdomus paradoksas, kad yra dalykų, kuriuos tu gali mokytis visą gyvenimą ir neišmokti. Bet, krizė privertė ne tik išmokti, bet ir taikyti, tai reiškia ne tik formaliai paklaustyti, bet tuos dalykus ir taikyti.“²¹⁶. Krizės metu viešojo sektoriaus komandose, susiduriančiose su didžiausias iššūkiomis, mokymasis vyko greitai ir dinamiškai, prisitaikant prie besikeičiančio konteksto. Tačiau, siekiant organizacijose įgyti atsparumą ateities sisteminėms grėsmėms, svarbi yra krizės pamokų refleksija ir pokyčių, atsižvelgiant į išmoktas pamokas, įgyvendinimas. Kol kas pavienės viešojo sektoriaus organizacijos, taikiusios inovacijas, krizės pamokų aktyviai neanalizuoja.

Atskiros dėmesio šios krizės kontekste, ne tik analizuojant inovacijas, susilaukia skaitmeninės kompetencijos, kurios visumoje tikrai augo pandemijos, reikalaujančios socialinės distancijos,

²¹⁴ In Interviu su 6 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 20 d.

²¹⁵ Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

²¹⁶ Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

metais. Krizė išryškino skaitmeninių kompetencijų trūkumą viešojo sektoriaus institucijose ir privertė didžiąją dalį darbuotojų praplėsti savo kompiuterinio raštingumo žinias bei įrodė, jog institucijose vyrauja didelis IT žmonių trūkumas. Viešajame sektoriuje iki krizės retai galima buvo sutikti aukštos kvalifikacijos IT žmonių – pavyzdžiui, IT architektų. Tačiau kiekviena institucija turi IT sistemų administratorius, kurie bendrąja prasme yra žemiausios parengties IT specialistai: „Administratorius yra žmogus, kuris lenda po stalu, įjungia laidą ir jisai yra labai paprastas žmogus. Dabar tas pats NVSC – o mums reikia sistemos, tai einam pas mūsų *itishnikus*, nes čia vis tiek IT. Ateina pas tą administratorių, kuris ten keliais po stalu laipioja ir sako – žiūrėk, dabar mums nupirk tokią sistemą, kur mes čia *trackinsime* visus. Nu ir tas žmogelis išsižioja, nes jo visai ne tokios kompetencijos.“²¹⁷. Tyrime dalyvavę ekspertai, dirbantys su inovacijų viešajame sektoriuje diegimu, pastebi, kad komandose, kuriose darbuotojai pasižymi brandesnėmis skaitmeninėmis kompetencijomis pavyksta sklandžiau bei greičiau kurti ir diegti inovacijas²¹⁸. Todėl labai svarbu ir stiprinti šias kompetencijas skirtinguose tarnybos sluoksniuose, ir IT žmonių trūkumą kompensuoti ne tik naujomis IT sistemų administratorių pareigybėmis, bet ir IT architektų, atitinkamų projektų vadovų, kurie gebėtų formuoti įstaigos poreikį skaitmenizuotis ir nukreipti tai efektyvumo didinimo linkme.

Analizuojant klaidų netoleravimo kultūros aspektą viešajame sektoriuje diegiant inovacijas, jis vis dar gajus ir labai stiprus. Krizės metu didžiulis neapibrėžtumas neleido įvertinti rizikos, kuri yra prisiimama alternatyvos „nieko nedaryti“ pasirinkimo atveju. Būtent dėl to imtasi novatoriškų sprendimų ir inovacijos diegtos kur kas drąsiau nei įprastoje aplinkoje: „<...> buvo prisiimta ta rizika, kad sprendimai gali iki galo neatitikti kažkokių tai teisinių reglamentavimų, terminų ir taip toliau.“²¹⁹. Tačiau jautrumas nesėkmėms viešajame sektoriuje labai didelis ir kontrolės institucijų ar visuomenės dėmesys stabdo imtis papildomų iniciatyvų, todėl krizės metu inovacijos diegtos iš esmės tik srityse, kuriose buvo būtini pokyčiai, siekiant suvaldyti visiškai naujai atsiradusius iššūkius. „Karantino“ programėlės nesėkmė tapo viena iš tų, kurios gąsdina imtis naujų bendradarbiavimo metodų²²⁰. Tam, kad viešojo sektoriaus darbuotojai drąsiau imtųsi iniciatyvos ir pokyčių turi atsirasti tam skirti procesai ir neabejotinai teisinės aplinkos atlaisvinimai: Viešasis sektorius, šiuo atveju, labai suvaržytas teisinės bazės, kuri yra labai nelanksti. Ir, iš tikrųjų, dažniausiai eksperimentavimo bet kokią iniciatyvą, iš tikrųjų, pradeda varžyti teisės suvaržymai. <...> Tu negali eksperimento padaryti, nes tiesiog negalima. Nėra pagrindo teisinio.“²²¹.

²¹⁷ Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

²¹⁸ Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

²¹⁹ Interviu su 2 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 12 d.

²²⁰ Interviu su 6 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 20 d.

²²¹ Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

Apibendrinant galima teigti, kad penktoji šio darbo hipotezė pasitvirtino – esamų viešojo sektoriaus darbuotojų lankstumas, padidėjęs COVID-19 krizės metu, baimės dėl rizikos ir klaidų sumažėjimas lėmė inovacijų viešojo sektoriaus įstaigose aktyvesnį kūrimą ir diegimą, o galimybė pritraukti naujus darbuotojus bei savo sričių profesionalus prisidėjo prie kokybiškesnio ir efektyvesnio inovacijų diegimo proceso. Tačiau tyrimo metu surinkti empiriniai duomenys bei ekspertiniai interviu leido suprasti, jog krizės metu vykę pokyčiai žmogiškųjų išteklių srityje yra labiausiai laikini. Didžiausias lankstumas bei rizikos prisiėmimas vyko tose srityse, kurios buvo labiausiai paveiktos pandemijos iššūkių. Todėl labai svarbu, jog įvyktų dvigubas mokymasis (angl. *double-loop learning*) bei dalinimasis gerąją praktika tarp įstaigų. Kitu atveju, atsiradusios galimo lankstumo bei nesėkmės toleravimo praktikos viešajame sektoriuje nelems sisteminių pokyčių.

IŠVADOS

Siekiant įgyvendinti tiriamojo darbo tikslą, sukonstruotas teorinis modelis suteikė galimybę analizuoti kompleksinį inovacijų kūrimo / diegimo krizės metu reiškinių. Barjerai inovacijoms, kuriuos dar 2003 metais įvardino G. Mulgan ir D. Albury, vis dar yra gajūs Lietuvos viešajame sektoriuje, bet atliktas empirinis tyrimas patvirtina S. Borins teoriją, jog krizė yra pakankama sąlyga paskatinti inovacijų atsiradimą viešajame valdyje. Tačiau nuoseklaus paaiškinimo, kodėl krizė yra pakankama sąlyga – įvardinta nebuvo. Todėl šiame darbe suformuotas aiškinimo mechanizmas, kaip krizė akceleruoja inovacijas per tuos veiksnius, kurie yra kertiniai, siekiant jos pačios efektyvaus valdymo. Pastebėta, kad T. Christensen ir P. Lægreid išskirti COVID-19 pandemijos valdymo elementai yra reikšmingi inovacijų Lietuvos viešajame valdyje kūrimui / diegimui šios krizės kontekste.

Atlikus kokybinę Lietuvos viešojo valdymo, išskirtinai visuomenės sveikatos apsaugos ir ekonominio atsako sričių, atvejo analizę, nustatyta, kad COVID-19 pandemija akceleravo inovacijų kūrimą ir diegimą. Daugiausia diegtos produkto / paslaugos ir proceso inovacijos, siekiant prisitaikyti prie staiga besikeičiančios aplinkos. Atsižvelgiant į tai, kad aktyviausiai diegtos viešojo valdymo paslaugų ir produktų inovacijos tik užklupus pandemijai, tai galima labiau įvardinti inovacijoms iš būtinybės (angl. *necessity driven*). Reikšmingų paradigmos inovacijų neužfiksuota, tačiau dėl šios krizės ypatumų ir vyravusios ekonomikos skatinimo politikos dėmesio sulaukė bei pritraukė finansavimą tos probleminės sritys, kurios anksčiau nebuvo stipriai remiamos, pavyzdžiui, įrodymais grįstų sprendimų priėmimas viešajame valdyje. Tokio įrankio kaip Valstybinės duomenų valdysenos informacinės sistemos sukūrimas ir naudojimas gali reikšmingai prisidėti prie viešojo sektoriaus atsparumo kūrimo, jei sistema bus tinkamai tobulinama ir plačiai naudojama. Galima pastebėti, kad, pritaikius pagrindines paslaugas prie pasikeitusio konteksto, inovacijų kūrimas kiekybine prasme ir viešojo sektoriaus darbuotojų entuziazmas dėl inovacijų kūrimo sumažėjo po pirmojo karantino. Vėliau tobulinti sprendimai ar diegtos inkrementinės inovacijos – po sėkmingo „ViLTė“ pavyzdžio, klientų aptarnavimui Vyriausybėje pasitelkti robotai, pasimokius iš programėlės „Karantinas“ istorijos, paleista programėlė „Korona STOP“, plečiamos Valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos taikymo sritys. Taip pat strateginiuose valstybės dokumentuose pastebima inovacijų sampratos evoliucija ir atsiradęs prioretizavimas krizės kontekste. Vyriausybės patvirtiname 2021-2030 metų nacionaliniame pažangos plane inovatyvumas (kūrybiškumas) yra įvardinamas antru (iš trijų) horizontaliuoju principu visose valstybės veiklose. Be abejo, tai yra konceptualus ir normatyvinis veiksmas, tačiau naratyvas yra svarbus, nuosekliai formuojant viešojo sektoriaus raidą ir formuojant naujas praktikas ilguoju laikotarpiu.

Tyrimu siekta nustatyti, kokie veiksniai bei pokyčiai krizės metu akceleravo inovacijas viešajame valdyje. Apibendrinus empirinės analizės rezultatus, galima daryti išvadas apie

nepriklausomų kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam. Visų pirma, patvirtino pirmoji darbo hipotezė – didelis netikrumas ir poreikis veikti greitai pandemijos metu reikšmingai pagreitino sprendimų priėmimą. Vietoje įprasto taikyto linijinio sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo modelio, krizės metu procesus teko koordinuoti paraleliai, tačiau tai lėmė laiko trūkumą alternatyvių metodų ar produktų svarstymams bei komunikacijai su piliečiais dėl patobulintų, naujai sukurtų produktų ir paslaugų.

Antra, būtinybė pasitelkti viešajam valdymui rečiau būdingus, bendradarbiavimu ar eksperimentavimu grįstus sprendimų priėmimo metodus paskatino reikšmingų inovacijų kūrimą ir diegimą. COVID-19 pandemijos metu viešasis ir privatus sektorius kur kas drąsiau nei įprastai bandė įvairius bendradarbiavimo, atvirusius inovacijų diegimo metodus, siekiant bendrų tikslų ir novatoriškų sprendinių pasitelkimo. Todėl antroji darbo hipotezė taip pat buvo patvirtinta. Privataus sektoriaus paslaugų teikimas *pro bono* principu bei viešojo sektoriaus prisiimta rizika leisti paslaugas ar produktus MVP stadijoje suteikė galimybę tiek tarpsektoriniam susikalbėjimui ir bendradarbiavimui, tiek greitam prisitaikymui. Tačiau ne visi bendradarbiavimo atvejai buvo sėkmingi. Programėlės „Karantinas“ kūrimas bei verslo bendradarbiavimas tiek su Vyriausybe, tiek su NVSC tapo nesėkme, prisidedančia prie gajaus mąstymo, jog viešasis sektorius ir dinamiški startuoliai bendradarbiauti negali. Neabejotinai, valstybės institucijų bendradarbiavimo sėkmę su verslu lemia abiejų pusių gebėjimas tiksliai susitarti dėl pagrindinių sąlygų ir laikytis susitarimų. Kadangi COVID-19 pandemija yra bendra visų visuomenės grupių problema, verslas šios krizės akivaizdoje parodė didelį susidomėjimą ir pagalbą valstybės įstaigoms kovoje su pandemijos iššūkiais ir padariniais.

Trečia, greitesnį ir sklandesnį inovacijų kūrimo bei diegimo procesą skatina bendradarbiavimui telkiančios lyderystės tipas, atsirandantis politiniame lygmenyje – šią hipotezę patvirtina tik Valstybės duomenų valdysenos informacinės sistemos atvejis. Šio novatoriško sprendimo įdiegimui buvo reikalinga ir žinių formavimo, ir įtikinėjimo, ir suinteresuotų šalių bendradarbiavimui telkianti lyderystė, kurią tyrimo metu dalyvavę ekspertai priskiria tuometniam EIMIN viceministrui Elijui Čiviliui. Tačiau politikų dėmesys būdingas tik reikšmingoms valstybinėms viešojo valdymo inovacijoms, o šio tyrimo metu tokia inovacija buvo tik minimos sistemos sukūrimas. Todėl dėl šios hipotezės patvirtinimui dar trūksta empirinio pagrindo ir yra aktualūs papildomi tyrimai. Kitų inovacijų atveju, COVID-19 pandemijos metu Lietuvos viešajame valdyme dominavo situacinė lyderystė, atsiradusi dėl išaugusio tarpusavio pasitikėjimo bei skirtingo organizacijų komandų brandos lygio. Susidūrus su vizionieriškos ir skirtingas viešojo valdymo sritis bendradarbiavimui telkiančios lyderystės trūkumu, inovacijos buvo kuriamos pavienėse organizacijose, stokojant bendro ir koordinuoto proceso. Pavyzdžiui, MITA galėjo startuolių kuriamas sveikatos srities inovacijas kreipti į SAM ar jai pavaldžias institucijas, tačiau palaikymo

tokioms iniciatyvoms nebuvo. Visi tyrime dalyvavę ekspertai negalėjo įvardinti vieno ar kelių asmenų, kuriuos galima būtų vadinti viešojo valdymo inovacijų lyderiais šalyje šiuo metu (verta pastebėti, kad E. Čivilis buvo tokiu įvardinamas, kol ėjo viceministro pareigas). Inovacijų proveržis viešajame valdyme, iš esmės tobulinant ar keičiant procesus, paslaugas ir produktus šiuo metu yra sunkiai įmanomas, kadangi stokojama vizionierių, galinčių inicijuoti reikšmingus pokyčius, įtikinančius jų svarba ir kuriančius nuoseklų šiuolaikiškos bei efektyviai technologijomis valdomos valstybės paveikslą.

Ketvirta, finansinių ir žmogiškųjų išteklių svarbiausias bruožas, siekiant inovacijų, yra lankstumas. Tai, kad krizės metu nebuvo taupoma ir, atvirkščiai, atsirado galimybės naujiems projektams finansuoti, reikšmingai prisidėjo prie inovacijų įgyvendinimo bei viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos plėtoti norimus sprendimus. Todėl atitinkamai buvo patvirtinta ketvirtoji darbo hipotezė. Kritikuotas ir galutinai atšauktas ekonomikos skatinimo bei gaivinimo DNR planas tapo galimybe pasiūlyti naujas idėjas, produktus, paslaugas ir tik nuo pačių institucijų adaptyvumo ir kūrybiškumo priklausė, ar jos deleguos projektus „iš stalčiaus“, ar pasinaudos galimybe ir kurs naujus.

Taip pat patvirtinta penktoji hipotezė, kad esamų viešojo sektoriaus darbuotojų lankstumas, padidėjęs COVID-19 krizės metu, baimės dėl rizikos ir klaidų sumažėjimas lėmė inovacijų viešojo sektoriaus įstaigose aktyvesnį kūrimą ir diegimą, o galimybė pritraukti naujus darbuotojus bei savo sričių profesionalus prisidėjo prie kokybiškesnio ir efektyvesnio inovacijų diegimo proceso. Tačiau didžiausias lankstumas vyravo bei rizika prisiimta tose srityse, kurios buvo labiausiai paveiktos pandemijos iššūkių, o galimybė pritraukti naujus žmogiškuosius išteklius į viešąjį valdymą atsirado tik duomenimis grįsto sprendimų priėmimo klausimais. Visi kiti inovatyvūs sprendimai buvo įgyvendinami, pasitelkiant esamose komandose vyraujančią lankstumą.

Krizės metu akceleruotas inovacijų kūrimo procesas viešajame sektoriuje remiasi atsiradusia būtinybe veikti greitai bei tarpsektorinio bendradarbiavimo, situacinės lyderystės, darbuotojų iniciatyvos ir greitesniais finansavimo procesais. Pastarieji, išskyrus lyderystę, ne krizės režime yra sudėtingai įgyvendinami, kadangi institucinė sąranga ir įprastos tvarkos nėra pritaikytos tokiai dinamikai, o turima institucinė atmintis per daug įtakinga ir palaikanti biurokratinę tvarką. Dėl to, siekiant reikšmingų pokyčių ir inovacijomis grįsto viešojo valdymo, yra svarbūs pokyčiai viešojo valdymo sistemoje. Pirma, reikalinga sukurti aiškų bendradarbiavimo mechanizmą su greito augimo potencialą turinčiu ir aukštos technologinės vertės sprendimus kuriančiu verslu viešajame sektoriuje. Pasitelkiant GovTech Lab bei didinant jų veiklos aprėptį ir resursus, svarbu suteikti paprastą ir lankstų būdą pasitelkti išmaniuosius sprendimus institucijų veikloje ir sąveikoje su piliečiais. Antra, aktualu įgalinti eksperimentavimo metodiką teisės aktais. Turi būti sukurta tinkama bazė viešojo sektoriaus institucijoms taikyti dizaino mąstymą, kurį jau taiko STRATA „Policy Lab“, eksperimentuoti, kurti

bei naudoti MVP stadijoje esančias paslaugas ar produktus tam, kad institucijos ir jų darbuotojai turėtų pamatines galimybes ieškoti naujų sprendimų bei bendradarbiauti su tokių sprendimų kūrėjais. Trečia, turi būti sutelkiamas ypatingas dėmesys valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai, kompetenijų ugdymui ir lankstumo užtikrinimui. Naudinga būtų svarstyti galimybę Inovacijų skatinimo fondo ar panašių priemonių lėšas skirstyti ne tik privačioms iniciatyvoms, tačiau ir dalį jų skirti viešojo sektoriaus institucijų galimybei teikti siūlymus dėl savo veiklos metodų, procesų ar paslaugų reikšmingo atnaujinimo. Naujai kuriama Inovacijų agentūra galėtų šį procesą koordinuoti ir padėti viešojo sektoriaus organizacijoms inovuoti. Be to, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo rutiniškumą, svarbu kurti lanksčias galimybes horizontaliai karjerai, užduočių bei veiklos pokyčiams. Turi būti pasitelkti mechanizmai vidiniam darbuotojų rotacijos skatinimui ir, esant poreikiui, sukurta efektyvaus persikvalifikavimo sistema. Toliau ir didesne apimtimi institucijose reikalinga diegti paslankios valdysenos metodikas. Paskutinė, bet ne mažiau svarbi rekomendacija, yra susijusi su skaitmeninių ir inovacijų diegimui aktualių kompetencijų ugdymu visuose viešojo sektoriaus lygmenyse. Svarbu, jog pandemijos metu praktiškai pradėtos ugdyti skaitmeninės kompetencijos būtų nuosekliai keliamos, akcentuojant aukštesniųjų, ne operacinių, žinių lygį. Duomenų raštingumas, orientacija į vartotoją, iteraciniai procesai turi tapti bazinėmis žiniomis tiek valstybės tarnyboje, tiek politiniame lygmenyje. Tam, kad būtų galimybė efektyviau veikti atvirose inovacijų sistemose, taip pat turi būti ugdomi ir bendradarbiavimo su suinteresuotomis šalimis gebėjimai.

Darbas reikšmingas tiek teoriškai, tiek empiriškai. Tyrimų, nagrinėjančių inovacijų viešajame valdyme raidos procesus krizių metu, apskritai nėra daug, o esami daugiausiai analizavo 2008-2009 m. finansų krizę. Darbas unikalus siekiu sukonstruoti teorinį pagrindą, apjungiantį tiek krizės valdymui, tiek inovacijų diegimui būtinus veiksnius. Sudarytas analizės pagrindas yra tinkamas konkrečiai tik COVID-19 pandemijos kontekste kuriamų inovacijų analizei, tačiau gali būti pritaikomas ir kitų krizių aplinkai. Juo labiau darbe atlieptas autorių H. De Vries, V. Bekkers ir L. Tummers nurodytas poreikis teorinio pagrindo inovacijų tyrimams viešajame sektoriuje sudarymui ir pasitelkimui. Taip pat atliktas tyrimas yra vienas iš nedaugelio analizuojančių inovacijas Lietuvos viešajame valdyme. Ankstesniuose darbuose akcentuojama, jog Lietuvai inovacijų viešajame valdyme tematika yra aktuali bei turi būti plėtojama, siekiant identifikuoti pagrindinius barjerus bei atrasti mechanizmus, kurie padeda diegti inovacijas viešajame sektoriuje. Šis tyrimas prisideda prie tokio mechanizmo, apibrėžiančio inovacijų viešajame sektoriuje raidai reikšmingus veiksnius, kūrimo bei suteikia empirinę medžiagą, kuri gali būti aktuali tiek inovacijų, tiek COVID-19 pandemijos Lietuvoje tematikas nagrinėšančiuose ateities darbuose.

Nors pasirinktas tyrimo metodas, giluminė vieno atvejo analizė, neleidžia šių išvadų generalizuoti kitiems atvejams, tačiau sukuria galimybę mokslinei diskusijai bei empirinių ryšių

patikrinimui lyginamosios analizės atvejų studijomis ar kiekybiniais tyrimais. Ateities tyrimuose rekomenduojama sutelkti dėmesį į nagrinėtų nepriklausomų kintamųjų detalesnes analizes. Kadangi su krize pasireiškiantis didelis netikrumas reikšmingai skatina greitai inovuoti, gali būti aktualūs eksperimentai, vertinantys tik sukeliama netikrumo poveikį viešojo sektoriaus komandų darbo efektyvumui bei inovatyvių sprendimų paieškai. Be to, tyrimo metu išryškėjusios sėkmingos *pro bono* principo ir MVP taikymo praktikos, bendradarbiaujant su verslu, suponuoja poreikį didesne apimtimi analizuoti, kiek verslas sutiktų bendradarbiauti tokiu principu ne krizės metu bei matuoti piliečių poreikį bendram kūrimui (angl. *co-creation*), atlidumą ir toleranciją priimti valstybės kuriamus ir MVP stadijoje paleidžiamus produktus / paslaugas. Taip pat aktyviausiai kurtos produkto / paslaugos inovacijos didžiąją dalimi grįstos skaitmeniniais bei robotizacijos sprendimais, kurie gali būti pritaikomi skirtinguose kontekstuose ir tokiu būdu didina viešojo valdymo atsparumą. Dėl to ne tik viešojo sektoriaus praktikų, bet ir akademinės bendruomenės dėmesys turi būti reikšmingai skiriamas skaitmenizacijos ir robotizacijos procesams skatinti, analizuoti ir tobulinti.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abele-Brehm, A., et al. *Making the Fight against the Coronavirus Pandemic Sustainable*. Ifo Institute, 2020;
2. Alves, H. *Co-creation and innovation in public services*. The service industries journal, 33(7-8), 2013;
3. Ansell, Ch., Boin, A., Keller, A. *Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system*. Journal of contingencies and crisis management 18.4, 2010;
4. Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. *Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals*. Research Policy, 48(3), 2019;
5. Ashley, S. R. Innovation diffusion: Implications for evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2009 (124), 2009;
6. Audretsch, D. B., and E. Lehmann. *The Seven Secrets of Germany: Economic Resilience in an Era of Global Turbulence*. New York, NY: Oxford University Press, 2016;
7. Baycan, T., Pinto, H. *Resilience, crisis and innovation dynamics: emerging challenges*. Resilience, Crisis and Innovation Dynamics. Edward Elgar Publishing, 2018;
8. Beach, D., Pedersen, R. B. *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*. University of Michigan Press, 2019;
9. Bessant, J., Tidd, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007;
10. Boin, A., Ekengren, M., Rhinard, M. *Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis*. Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, 2020;
11. Boin, A., JG Van Eeten, M. *The resilient organization*. Public Management Review 15.3, 2013;
12. Bommert, B. *Collaborative innovation in the public sector*. International public management review 11.1, 2010;
13. Borins, S. *The Challenge of Innovating in Government*. Washington: IBM Centre for the Business of Government. 2006;
14. Borins, S. *Encouraging Innovation in the Public Sector*. Journal of Intellectual Capital 2(3), 2001;
15. Borins, S. *Innovation, success and failure in public management research: some methodological reflections*. Public Management Review, 3(1), 2001;
16. Borins, S. *Leadership and innovation in the public sector*. Leadership & Organization Development Journal, 2002;

17. Bouckaert, G., et al. *European Coronationalism? A Hot Spot Governing a Pandemic Crisis*. Public Administration Review, 2020;
18. Brändström, A., Bynander, F., Hart, P. *Governing by Looking Back: Historical Analogies and Crisis Management*. Public Administration 82(1), 2004;
19. Cankar, S. S., Petkovšek, V. *Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration*. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(6), 2013;
20. Chesbrough, H. *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press, 2006;
21. Christensen, T., Lægreid, P. *Balancing governance capacity and legitimacy-how the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer*. Public Administration Review, 2020;
22. Christensen, T., Lægreid, P., Rykkja, L. H. *Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy*. Public Administration Review 76.6, 2016;
23. Cinar, E., Trott, P., Simms, Ch. *A systematic review of barriers to public sector innovation process*. Public Management Review 21.2, 2019;
24. Codagnone, Ch., et al. *Assessing the impacts of digital government transformation in the EU: Conceptual framework and empirical case studies*. No. JRC120865. Joint Research Centre (Seville site), 2020;
25. Deverell, E. C. *Crisis-induced learning in public sector organizations*. Utrecht University, 2010;
26. De Meyer, A. C. L., Loch, C H., Pich M. T. *Managing project uncertainty: from variation to chaos*. MIT Sloan Management Review 43.2, 2002;
27. De Vries, H., Bekkers, V., Tummers L. *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. Public administration 94.1, 2016;
28. Dirani, K. M., et al. *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. Human Resource Development International, 2020;
29. Duit, A. *Resilience thinking: Lessons for public administration*. Public Administration 94.2, 2016;
30. Dutt, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. *Global Innovation Index 2019. Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation*. 12th edition, 2019;
31. Dutt, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. *Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation?* 13th edition, 2020;

32. Eurofound. *COVID-19: Policy responses across Europe*. Research report, 2020 June. <
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20064en.pdf> [Žiūrėta 2021 01 12];
33. Fuller, M., Lochard, A. *Public policy labs in European Union member states*. Publications Office of the European Union, 2016;
34. Gaižauskienė, I., Valavičienė, N. *Socialinių mokslų tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius, 2016;
35. Giedraitytė, V., Raipa, A. *Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyne*. Viešoji politika ir administravimas, 2013;
36. Hackthecrisis.lt <<https://hackthecrisis.lt/challenges/>> [Žiūrėta 2020 12 01];
37. Hamblin, R. L. *Leadership and crises*. Sociometry 21.4, 1958;
38. Hart, P., Boin, A. *Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics*. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities, 2001;
39. Hollanders, H. *European Innovation Scoreboard 2020. Methodology Report*. 2020;
40. Hollanders, H. *European Innovation Scoreboard 2020*. Publications Office of the European Union, 2020;
41. Hovden, J. *Risk and uncertainty management strategies*. 6th International CRN expert workshop, Stockholm. 2004;
42. Huizingh, E. K. *Open innovation: State of the art and future perspectives*. Technovation, 31(1), 2011;
43. Inovacijos.lt. *Inovacijos viešajame sektoriuje: skatinti nereikia bijoti*. 2019 05 23 <
<https://inovacijos.lt/lt/naujiena/inovacijos-viesajame-sektoriuje-skatinti-nereikia-bijoti>>, [Žiūrėta 2021 02 25];
44. Interregeurope.eu. *No Quarantine on the Internet*. <
<https://www.interregeurope.eu/foundation/news/news-article/9192/no-quarantine-on-the-internet/>> [Žiūrėta 2021 01 12];
45. Janssen, M., van der Voort, H. *Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic*. International Journal of Information Management, 2020;
46. Kaiser, R., Prange, H. *Managing diversity in a system of multi-level governance: the open method of co-ordination in innovation policy*. Journal of European public policy, 11(2), 2004;
47. Kapucu, N., Ustun, Y. *Collaborative crisis management and leadership in the public sector*. International Journal of Public Administration 41.7, 2018;
48. Kelly, J., Stark, D. *Crisis, recovery, innovation: responsive organization after September 11*. Environment and Planning A 34.9, 2002;
49. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996;

50. Lee, S. M., Trimi, S. *Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis*. Journal of Business Research 123, 2020;
51. Light, P.C. *Sustaining innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998;
52. Liu, R., Hart, S. *Does experience matter?—A study of knowledge processes and uncertainty reduction in solution innovation*. Industrial Marketing Management 40.5, 2011;
53. Lynn, G. S., Akgün, A. E. *Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development*. Engineering Management Journal 10.3, 1998;
54. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija. *Suburta ekspertų komanda koordinuos verslo paramą ir pasiūlymus*. < <https://eimin.lrv.lt/lt/naujienos/suburta-ekspertu-komanda-koordinuos-verslo-parama-ir-pasiulymus>> [Žiūrėta 2021 01 12];
55. LR Finansų ministerija. *Finansiniai ir ekonominiai sprendimai dėl COVID-19*. < <https://finmin.lrv.lt/lt/aktualus-valstybes-finansu-duomenys/finansiniai-ir-ekonominiai-sprendimai-del-covid-19>> [Žiūrėta 2021 01 12];
56. LR Seimas, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 2 str. 18 p. < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>> [Žiūrėta 2021 01 12];
57. LR Seimas. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>> [Žiūrėta 2021 02 22];
58. LR Sveikatos apsaugos ministerija. *Užsiregistruoti COVID-19 tyrimui jau galima ir internetu* <<https://sam.lrv.lt/lt/naujienos/uzsiregistruoti-covid-19-tyrimui-jau-galima-ir-internetu>> [Žiūrėta 2020 11 21];
59. LR Sveikatos apsaugos ministerija. *Veiksmo „Inovatyvių skaitmeninių sveikatos sprendimų vystymas ir plėtra“ įgyvendinimo koncepcija, 2020 lapkričio mėn.*;
60. LR technologijų ir inovacijų įstatymas. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c/asr>> [Žiūrėta 2020 08 10];
61. LR Ūkio ministerija. *Inovatyviųjų viešųjų pirkimų gairės*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 4-938.
62. LR Vyriausybė. 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482, < <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/cAtxmtCmfv>> [Žiūrėta 2021 02 28];
63. LR Vyriausybė. 2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998, < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d492e050f7dd11eaa12ad7c04a383ca0>> [Žiūrėta 2021 02 28];

64. LR Vyriausybė. *Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281, <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463361>> [Žiūrėta 2021 02 28];
65. Lrt.lt *Vos pradėjusi veikti internetinė registracija COVID-19 tyrimams užlūžo*. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1270953/vos-pradejusi-veikti-internetine-registracija-covid-19-tyrimams-uzluzo>> [Žiūrėta 2020 11 21];
66. Lrt.lt. *VPT vadovė: „Vieno tiekėjo“ pirkimai išlieka problema*. 2019 05 21 <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1061125/vpt-vadove-vieno-tiekejo-pirkimai-islieka-problema>> [Žiūrėta 2021 02 25];
67. Maier, M. A., & Brem, A. *What innovation managers really do: a multiple-case investigation into the informal role profiles of innovation managers*. *Review of Managerial Science*, 12(4), 2018;
68. Martinaitis, Ž., Nakrošis, V. *Explaining innovations in the Lithuanian public sector: new public management, administrative culture and structural capacities*. *Lithuanian Political Science Yearbook*, 2009;
69. Mazzucato, M., Kattel, R. *COVID-19 and public-sector capacity*. *Oxford Review of Economic Policy*, 36 (Supplement 1), 2020;
70. McCarty, N., Meirowitz, A. *Political Game Theory. An Introduction*. Cambridge University Press, 2007;
71. McGann, M., Blomkamp, E., Lewis, J. M. *The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy*. *Policy Sciences* 51.3, 2018;
72. Moynihan, D. P. *Learning under uncertainty: Networks in crisis management*. *Public Administration Review* 68.2, 2008;
73. Mokslo ir inovacijų agentūra. *Skelbiamas MITA inovatyvių idėjų konkursas kovai su COVID-19*. <<https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/skelbiamas-mita-inovatyviu-ideju-konkursas-kovai-su-covid-19>> [Žiūrėta 2020 12 01];
74. Mokslo ir inovacijų agentūra. *Viešojo sektoriaus problemas spręsti startuoliai: kuriama „GovTech Lab“*. <<https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/viesojo-sektoriaus-problemas-spres-startuoliai-kuriama-govtech-lab>> [Žiūrėta 2021 01 13];
75. Mulgan, G., Albury, D. *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office 1.1, 2003
76. OECD. *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2015, <<https://doi.org/10.1787/9789264206267-en>> [Žiūrėta 2021 01 14];
77. OECD. *Embracing Innovation in Government. Global trends 2020*;

78. OECD. *Fostering Innovation In The Public Sector*. 2017;
79. OECD. *OPSI COVID-19 Innovative response Tracker*, 2020, < <https://oecd-opsi.org/covid-response/> > [Žiūrėta 2020 11 20];
80. Openinnovation.eu. *71 Innovation Methodologies*, 2015 <https://www.openinnovation.eu/04-02-2016/71-innovation-methodologies/> [Žiūrėta 2021 01 11];
81. Puton, M., Welle, K. *Applying Process Tracing in Five Steps*. Centre for Development Impact Practice Paper Number 10 Annex, 2015;
82. Raipa, A., Jurkšienė, L. *Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 2013;
83. Rochet, C., Keramidas, O., Bout, L. *Crisis as change strategy in public organizations*. *International Review of Administrative Sciences* 74.1,2008;
84. Rogers, E. M. *Diffusion of innovations*. The American Center Library, 1983;
85. Roos, G., Fernström, L., Gupta, O. *National Innovation Systems: Finland, Sweden & Australia Compared*. Learnings for Australia, Report for the Australian Business Foundation. Intellectual Capital Service Ltd, 46, 2005;
86. Sahin, I. *Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory*. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 5(2), 2006;
87. Sørensen, E., Torfing, J. *Enhancing collaborative innovation in the public sector*. *Administration & Society*, 43(8), 2011;
88. The Bureau of European Design Associations. *Design Issues in Europe Today*. 2004;
89. Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. *Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward*. *Administration & Society*, 51(5), 2019;
90. United Nations. *United Nations E-Government Survey 2018. Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies*. New York, 2018;
91. United Nations. *E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. 2020, < [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) > [Žiūrėta 2021 01 11];
92. Van de Walle, S. *Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services*. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*. Palgrave Macmillan, London, 2018;

93. Verhoest, K., Verschuere, B., Bouckaert, G. *Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations*. *Governance* 20.3, 2007;
94. Verslo žinios. *Smulkieji jau gali registruoti e. parduotuves. „Internete karantino nėra“ – padės jų neturintiems*. <<https://www.vz.lt/smulkusis-verslas/2020/03/23/smulkieji-jau-gali-registruoti-e-parduotuves-internete-karantino-nera-neturintiems-ju-pades>> [Žiūrėta 2021 01 12];
95. Viešųjų pirkimų tarnyba. *2019 metų veiklos ataskaita*. 2019;
96. Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. B. *Strategic responses to crisis*. *Strategic Management Journal*, 2020.
97. Wipulanusat, W., K. Panuwatwanich, and R. A. Stewart. *Pathways to Workplace Innovation and Career Satisfaction in the Public Service: The Role of Leadership and Culture*. *International Journal of Organizational Analysis* 26 (5), 2018;
98. Wooten, L. P., Hayes James, E. *Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development*. *Advances in developing human resources* 10.3, 2008.

**COVID-19 PANDEMIJOS KRIZĖS POVEIKIS LIETUVOS VIEŠOJO VALDYMO
INOVATYVUMUI: interviu klausimynas**

1. ĮVADINIAI KLAUSIMAI	
1.1.	Ar COVID-19 krizė sukėlė daug pokyčių Jūsų organizacijoje? Ką galėtume įvardinti kaip reikšmingiausius pokyčius?
1.2.	Kiek prie pokyčių valdymo prisidėjote asmeniškai? Ar tai priklausė pagal Jūsų pareigas organizacijoje?
1.3.	Kokias inovacijas, inicijuotas ar taikytas Jūsų organizacijos galėtumėte įvardinti? Kiek jos reikšmingos viešajame valdyme, Jūsų nuomone? Kodėl būtent jos atsirado Jūsų organizacijoje COVID-19 pandemijos metu?
2. Pajėgumai: žmogiškieji ir finansiniai ištekliai	
2.1.	Ar susidūrus su poreikiu inovuoti teikiamas paslaugas, procesus ar politiką turėjote užtektinai žmogiškųjų išteklių? Ar nereikėjo pasitelkti jų papildomai?
2.2.	Žmogiškieji ištekliai ypatingai svarbūs kalbant apie jų įgūdžių ir kompetencijų kuriamą pridėtinę vertę. Kokios Jūsų organizacijos darbuotojų kompetencijos buvo svarbiausios diegiant inovacijas? Kokių kompetencijų, žinių ar įgūdžių, manote, kad pritrūko?
2.3.	Ar Jūsų organizacijos biudžetas buvo pakankamas inovacijų kūrimui/dieгимui? Ar perskirstėte metiniame plane numatytas lėšas, ar kreipiatės papildomo finansavimo? Kiek turite galimybių peržiūrėti biudžetą metų eigoje ir nukrypti nuo plano? Ar COVID-19 pandemijos metu galėjote pasitelkti papildomą finansavimą paprasčiau? Jei taip – koku būdu?
2.4.	Teigiama, COVID-19 pandemija pasižymėjo „pinigų lietumi“ dėl vyravusios ekonomikos skatinimo visomis įmanomomis priemonėmis paradigmos. Kaip manote, ar tai prisidėjo prie galimybės kurti/diegti inovacijas Jūsų organizacijoje ir bendrai viešajame sektoriuje?
3. Paslankumas ir sprendimų priėmimo greitis	
3.1.	Kiek Jūsų organizacija buvo jautri COVID-19 krizei? Kaip greitai pasikeitė įprastos praktikos, atsirado naujų užduočių, skirtų prisidėti prie krizės valdymo Lietuvoje?
3.2.	Ar neapibrėžtumas, negalėjimas įvertinti baigties ir galutinės rizikos, pakeitė darbo greitį Jūsų ir kitose viešo sektoriaus organizacijose? Kaip pasikeitė sprendimų priėmimo procesas? Kaip vyko sprendimų priėmimo dėl inovacijų procesas?
3.3.	Ar tuos išteklius, apie kuriuos jau kalbėjome, buvo lengva pasitelkti, skirti visos krizės metu? Ar jie lengviau buvo prieinami, pavyzdžiui, pandemijos pradžioje?
4. Lyderystės vaidmuo	
4.1.	Ar turite asmenis, atsakingus organizacijoje už inovacijas? Gal tai ne konkrečios pareigybės, bet tie darbuotojai, kurie „neformaliai“, tačiau yra dažniausiai produkuojantys ir įgyvendinantys netradicines idėjas?
4.2.	Kiek vadovai įsitraukė į inovacijų kūrimą/dieгимą? Kaip pasikeitė vadovų vaidmuo COVID-19 pandemijos metu?
4.3.	Jūsų minėtos, organizacijos kurtos inovatyvios viešojo valdymo iniciatyvos - ar idėjos dėl jų kilo iš vadovų grandies? Ar tai buvo specialistų iniciatyva? Gal organizacijoje buvo žmonių, kurie jas atstovavo labiau nei kiti?
4.4.	Ar buvo asmenų organizacijoje, kurie derino bendradarbiavimą su kitomis suinteresuotomis šalimis? Jei taip, kas tie asmenys?

4.5.	Bendrai, ar galėtumėte įvardinti asmenį ar kelis, kurie Jūsų nuomone, gali būti vadinami lyderiais vystant inovacijas Lietuvos viešajame valdyme? O kas konkrečiai buvo tokiais COVID-19 pandemijos metu?
5. Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis	
5.1.	Ar inovatyvios idėjos kilo Jūsų organizacijos viduje, ar esant tinkle su kitomis organizacijomis? Kaip manote, kiek inovacijų viešajame valdyme kūrimui yra svarbus bendradarbiavimas (pavyzdžiui, tarp darbuotojų įstaigos viduje, tarp viešojo sektoriaus institucijų, su piliečiais, su interesų grupėmis)?
5.2.	Kiek bendradarbiavote su kitomis viešojo valdymo institucijomis, organizacijomis, interesų grupėmis ar verslu, kurdami ir diegdami inovacijas? Ar buvo užmezgami visiškai nauji bendradarbiavimo tinklai, ar pasitelkėte jau turėtas pažintis? Kaip atrodė Jūsų organizacijos bendradarbiavimo procesas su išoriniais veikėjais, kuriant ir įgyvendinant inovacinius projektus?
5.3.	Kaip manote, ar greičiau inovacijos gali gimi bendradarbiaujant su išore, ar pasitelkiant tik savo organizacijos pajėgumus? Kokie bendradarbiavimo plusai ir minusai iš viešojo sektoriaus organizacijos perspektyvos?
5.4.	Su kuo Jūsų organizacijai yra bendradarbiauti lengviausia? Kokios tai įstaigos ar veikėjai? Kas lemia „lengvumą bendradarbiauti“?
6. BAIGIAMIEJI KLAUSIMAI	
6.1.	Kaip manote, bendrai nuo ko priklauso ar inovacija viešajame sektoriuje gims ir taps sėkminga? Kas lemia nesėkmę įgyvendinimo metu ar galutiniame rezultate?
6.2.	Kaip manote, ar COVID-19 krizė paskatino inovacijų kūrimo/dieginimo kultūrą viešajame sektoriuje ir šis pokytis turės teigiamų rezultatų ateityje? Kas tai indikuoja, o gal trukdo?
6.3.	Ar COVID-19 pandemijos metu jau sukurtos inovacijos viešajame valdyme (pavyzdžiui, išmanioji programėlė, automatizuotas susirašinėjimo robotas, didesnių lėšų skyrimas GovTech Lab iniciatyvai) yra didesnę viešojo sektoriaus atsparumą kuriantis veiksnys? Turint omenyje tai, kad krizės valdymo atveju atsparumas yra susijęs su gebėjimu instituciją ar organizaciją po krizės perkelti į geresnę būklę nei iki jos buvo bei pasiruošti ateities sisteminiams grėsmėms.
6.4.	Ar turėtumėte papildomų pastebėjimų apie viešojo sektoriaus inovacijas Lietuvoje?

PRIVATUMO PAREIŠKIMAS

COVID-19 PANDEMIJOS KRIZĖS POVEIKIS LIETUVOS VIEŠOJO VALDYMO INOVATYVUMUI

Finansavimą skyrė Lietuvos mokslo taryba (LMTLT), sutarties Nr. 09.3.3.-LMT-K-712-22-0101. Kviečiame Jus dalyvauti Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto (VU TSPMI) tyrėjų projekte „COVID-19 pandemijos krizės poveikis Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui“. Prieš nuspręsdami, ar sutinkate prisidėti, atidžiai perskaitykite šį tekstą.

1. Trumpai apie vykdomą projektą

Pagrindinis projekto tikslas – tobulinti studentų mokslines kompetencijas, vykdant mokslinį tyrimą, nagrinėjantį COVID-19 pandemijos krizės poveikį Lietuvos viešojo valdymo inovatyvumui. Siekiu tirti inovacijas Lietuvos viešajame valdyje nebuvo daug, o atlikti tyrimai turi bendrą išvadų tendenciją, kad vyrauja per daug biurokратиškas požiūris į inovacinius projektus bei susiduriama su nepakankamų pajėgumų problematika. Tačiau COVID-19 pandemijos krizė tapo ne tik iššūkiu, bet ir galimybe viešojo valdymo pokyčiams. Valstybės pasirinko skirtingas priemones viruso stabdymui bei jo padarinių kontrolei ir šiuo laikotarpiu ypač svarbiomis tapo paslankios (angl. *agile*) viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių partnerystės, poreikis greitai atliekamiems ir efektyviems sprendimams, lėmęs inovatyvių sprendimų viešajame valdyje taikymą. Vis dėlto, inovatyvių viešojo valdymo praktikų ar įrankių taikymas siejamas ir su instituciniais, politiniais ar net etiniais iššūkiais. Pasitelkiant skirtingas teorines prieigas sudarytas modelis, padėsiantis identifikuoti sąlygas, aplinką, veikėjus ir kitus inovacijų raidai viešajame valdyje reikšmingus veiksnius, prisidės prie inovacijų viešajame valdyje tyrimų plėtros, tuo tarpu atlikta empirinė analizė leis nustatyti Lietuvos viešojo sektoriaus inovatyvumo pokyčius COVID-19 pandemijos krizės metu ir pateikti įrodymais grįstas rekomendacijas politikos formuotojams. Taip pat, siekiant užtikrinti mokslinės veiklos populiarinimą ir įrodymais grįstos informacijos sklaidą, paruoštas komentaras, kuris bus publikuotas šalies naujienų portaluose.

Projektas vykdomas nuo 2020 m. lapkričio 3 d. iki 2021 m. balandžio 30 d. Mokslinio tyrimo metu kuriami ir (ar) gaunami duomenys bus projekto vykdymo laikotarpio pabaigoje. Visas duomenų rinkinys taps pasiekiamas praėjus metams po projekto pabaigos. Sukurti ir (ar) gauti duomenys bus viešai pasiekiami MIDAS, apie tai taip pat bus pranešta VU TSPMI svetainėje (www.tspmi.vu.lt), kurioje bus skelbiami projekto rezultatai.

2. Interviu tikslas

Šio interviu tikslas – surinkti informaciją apie COVID-19 krizės metu pasitelktas inovacijas Lietuvos viešajame valdyje, jų atsiradimui įtakos turėjusius veiksnius, kūrimo procesą, problematiką ir ateities perspektyvas.

Projekto metu numatyta atlikti apie 15 interviu su COVID-19 krizės metu inovacijas kūrusiais ar koordinavusiais ekspertais, taip pat viešojo sektoriaus atsakingais asmenimis, prisidėjusiais prie krizės valdymo sveikatos apsaugos ir ekonominio atsako srityse. Interviu, gavus informanto sutikimą, bus įrašomi WMA ar MP3 failų formatu. Numatoma interviu trukmė: apie 45 minutes.

3. Projekto metu surinkti, saugomi ir bendrinami asmeniniai duomenys

Su respondentais susisiekiama naudojantis viešai prieinama informacija – atstovaujamos organizacijos/ institucijos / įgyvendinamo projekto pavadinimu, vardu ir pavarde, einamomis pareigomis ir elektroninio pašto adresu ar telefono numeriu. Projekto metu gauta papildoma tiesioginė asmeninė informacija bus saugoma Vilniaus universitete ir nebus atskleidžiama trečiosioms šalims.

Projekto įgyvendinimo eigoje visada užtikrinama, kad būtų laikomasi galiojančių nacionalinių ir Europos teisės aktų bei Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR). Surinkti interviu duomenys yra ilgalaikės vertės ir gali būti panaudoti antrinei analizei, skirtai viešosios politikos ir valdymo klausimams. Visi įrašai, įskaitant nepublikuotus duomenis, bus išlaikyti, jei interviu dalyviai duos sutikimą, kad duomenys būtų saugomi, o taip pat, kad jie būtų prieinami kitiems tyrėjams – ne projekto dalyviams. Duomenys bus saugomi tomis sąlygomis, kuriomis juos saugoti įpareigos interviu dalyviai – t. y. jei interviu dalyviai reikalaus, duomenys bus anonimizuoti.

Projekto įgyvendinimo metu sukaupti ir (ar) gauti skaitmeninio formato duomenys bus laikomi Nacionalinio atviros prieigos mokslinių tyrimų duomenų archyvo informacinėje sistemoje (MIDAS), kurioje duomenys gali būti dokumentuojami bet kokiu atlikti pakeitimais. MIDAS yra valstybės informacinė sistema, todėl atitinka įstatymais nustatytais saugumo reikalavimus bei standartus, kurie įvardinti MIDAS duomenų saugos nuostatuose, MIDAS saugaus elektroninės informacijos tvarkymo taisyklėse ir kituose teisės aktuose. Visi MIDAS duomenys yra skenuojami antivirusinės programinės įrangos, apsaugoti 2 tinklo ugniasienėmis, naudojamos centralizuotai valdomos ir atnaujinamos kenksmingosios programinės įrangos aptikimo, stebėjimo realiu laiku priemonės ir kt. saugumo priemonės.

Skaitmeninio formato duomenys bus saugomi, laikantis MIDAS nuostatuose nustatytos tvarkos, tačiau ne trumpiau kaip 5 metus pasibaigus projektui ir (ar) paskelbus publikacijas.

4. Savanoriškas dalyvavimas

Dalyvavimas projekte yra savanoriškas, todėl Jūs galite bet kada atsisakyti savo sutikimo dalyvauti. Jei norite patikrinti, kokius asmens duomenis Jūsų vardu saugo atsakingasis valdytojas, pakeisti,

pataisyti ar ištrinti juos, turite klausimų dėl interviu arba apie bet kokią interviu metu apdorotą informaciją, prašome kreiptis į projekto vykdytoją Patriciją Kalkytę (patricija.kalkyte@tspmi.stud.vu.lt).

Sutikimą dalyvauti projekte maloniai prašome patvirtinti elektroniniu paštu. Dalyvaudama(-s) interviu patvirtinu, kad:

- Suprantu tyrimo metu man keliamus lūkesčius.
- Žinau, kad dalyvausiu interviu apie COVID-19 krizės metu pasitelktas inovacijas Lietuvos viešajame valdyme, jų atsiradimui įtakos turėjusius veiksnius, kūrimo procesą, problematiką ir ateities perspektyvas.
- Žinau, kad galimi dalyvavimo šiame tyrime pavojai ir nepatogumai yra riboti.
- Žinau, kad kilus klausimams ar norėdama(-s) pateikti pastabas, galiu susisiekti su VU TSPMI jaunesniąja tyrėja Patricija Kalkyte (patricija.kalkyte@tspmi.stud.vu.lt).
- Mano dalyvavimas yra savanoriškas ir galiu bet kuriuo metu pasitraukti iš projekto.
- Šio tyrimo rezultatai naudojami moksliniams tikslams ir gali būti skelbiami.
- Projekto metu gauta mano tiesioginė asmeninė informacija bus saugoma Vilniaus universitete ir nebus atskleidžiama trečiosioms šalims.
- Projekto įgyvendinimo metu sukaupti ir (ar) gauti skaitmeninio formato duomenys bus laikomi Nacionalinio atviros prieigos mokslinių tyrimų duomenų archyvo informacinėje sistemoje (MIDAS).
- Mano informacija / atsakymai, kuriuos pateikiu, bus saugomi, laikantis MIDAS nuostatuose nustatytos tvarkos, tačiau ne trumpiau kaip 5 metus pasibaigus projektui ir (ar) paskelbus publikacijas.
- Mano pateikta informacija, kuri projektui pasibaigus bus saugoma MIDAS, galės būti naudojami tik tyrėjų ar įgyvendinant mokslinių tyrimų projektus.
- Man buvo suteikta informacija apie projektą ir aš sutinku jame dalyvauti.

EKSPERTINIŲ INTERVIU IŠRAŠAI

Interviuotojas (I): Patricija Kalkytė

Respondetas (R): interviu pavadinime įvardintas respondentas, kiti duomenys nuasmeninti

Interviu su 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 10 d.

(I): Kaip ir kiekviena krizė, COVID-19 krizė yra įvardinama naujų galimybių laiku. Kaip jūs manote, ar naujų galimybių laikas Lietuvos viešojo valdymo inovacijoms atėjo kartu su krize ir mes jį išnaudojome, ar ne?

(R): Aš manau, kad, turbūt, išnaudot, tai neišnaudojome, ir čia turbūt yra skirtingi motyvacijos šaltiniai. Vieniems tai yra galimybė, o kitiems tai neturėjimas alternatyvos. Tai faktas, kad poveikis buvo labai teigiamas, bet aš nemanau, kaip pasakyti, kad jisai buvo valdomas kryptingai, jog išnaudoti šitą situaciją inovacijų progai. Bet tų inovacijų proveržis tikrai buvo.

(I): Kalbant apie tą proveržį, tai kokias inovacijas inicijuotas, būtent ir EIMIN'o, kadangi tuo metu darbavotės ten, galėtumėte kaip esmines ir kertines bei kiek jos buvo reikšmingos?

(R): Tai aš, turbūt, pagalvoju čia apie tokias dvi ir labai iš skirtingų sričių. Pirma, gal galiu su jumis pasidalinti ekranu ir parodyti (dalinasi ekranu), jeigu jūs nieko prieš.

(I): Tikrai taip.

(R): Jeigu atsimenate pas mus yra toks po EIMIN kuruojamas turizmo sektorius, kuris yra iš esmės vienas labiausiai nukentėjusių, bet kas su tuo sektoriumi yra blogai.. Tai, kad jis yra visiškai, kaip čia pasakyti, ekonomiškai labai neprogresyvus. Tai dabar kas atsitiko. Turizmo sektorius generuoja du procentus BVP, atlyginimai yra vieni žemiausių iš visų sektorių, net statybininkai daugiau uždirba. Tai supranti, kad duoti subsidiją šitam sektoriui visiškai neapsimoka, juolabiau, kad tu nežinai, kas bus toliau. Tai mano retorika buvo tokia į tą sektorių, kad niekur tas virusas nedingo, kad čia ilgam bus ir tai yra kvietimas persitvarkyti. Tai iš to gavosi, kad tos turizmo skatinimo priemonės, kurias konstravome buvo sudėtos iš tokių trijų dalių. Tai pirma, susiję su likvidumo užtikrinimu, antra – su paklausos skatinimu ir trečia – su transformacija. Tai kitaip tariant, siekiame panaudoti tą sektoriaus pagalbos paketą ir dalinai versti verslą transformuoti. Tai pirminė idėja buvo skirti apie du milijonus eurus šešioms subsidijoms, tai turizmo inovacijos buvo tokia priemonė, kuri buvo paleista bene greičiausiai iš visų. Pradžioje jos suma buvo du milijonai, o per parą ar kelias dienas buvo gauta paraiškų už daug daugiau, tai teko stabdyti, bet kadangi verslo atstovai išreiškė labai didžiulį susidomėjimą, tai suma, berods, vėliau buvo padidinta iki šešių milijonų. Čia bus galima spaudoje atsekti, tai tas turizmo transformacijos ir inovacijos priemonė buvo labai sėkminga. Buvo skirta

būtent sukurti visokius virtualius gidus, persikelti į skaitmeninę erdvę, turėti integraciją su skaitmeninėm platformom, ko anksčiau nebuvo, turėti robotizuotus savo sprendimus. Tai aš manau, kad šitas buvo tikrai, kaip čia pasakyti, naujas dalykas mūsų sektoriuje, kuris iš prigimties buvo labai archajiškas ir supaprastintas. Tai aš gal net dar ir rasiu tas turizmo inovacijas.

(I): O administravo šias priemones?

(R): MITA. Tai žinokite, mes ten turėjome ir *workshopą* su Govtechu, kur darėm turizmo atstovams. Pas mus visi dalyvaudavo jie visai kitokio pobūdžio kalbose, tai aš mačiau jau žmonėse didžiulę transformaciją. Na, nes kaip pasakyti, jie buvo išsižioję, kad prie ko čia dabar apie inovacijas kalbame, kai tokiu metu duokite mums subsidijas, nes mes tuoj užsilenksime. Tai čia vienas pavyzdys. Antras pavyzdys, kuris, manau, kad yra esminis, tai kadangi kuravau skaitmeninę darbotvarkę, tai man labai skaudu buvo, kaip tuometinė vyriausybė, na, nepriiminėdavo ryžtingų sprendimų ar nepalaikydavo, ir gaudavausi paliktas vienas, bet kas atsitiko... tai tuoj jums paleisiu dar vieną prezentaciją per ekraną. Šiaip galėsiu jomis su jumis pasidalinti. Tai čia yra tokia aplinkybė. Žodžiu, mes vyriausybėje norėjome kiekvieną rytą turėti informaciją, kas vyksta su tuo kovidu. Čia toks labai normalus dalykas. Ir deja, bet nėra tos informacijos. Tai tada inicijavau bandymą, susijusį su kovidu, įvesti vyriausybėje *data-driven public sector*. Pagal datas mes matome, kad gegužės mėnuo. Tai ką mes čia rodėme, čia rodėme, kad realiai „Palantir“ puslapis, kurį nuo pirmų kovidu dienų ieškojome, kaip pritaikyti. Tai pradžioje ten *exceliais* visokiais vaikščiojo duomenys, tada pasirinkome platformą ir joje buvo suvedinėjami duomenys. Ir čia po kažkur mėnesio darbo kartu, aš konstatavau, kad tai yra didžiulis iššūkis, nes reikia labai tikslių sprendimų ir nėra aišku, koks yra poveikis. Nes, pavyzdžiui, nusiperki apsaugos priemonių asmens ir ligoninės nedalina, o laiko savo sandėliuose ir nu tu tiesiog tos informacijos neturi. Iš vienos pusės tada atrodo, kad priemonės gi nupirkai, o iš kitos, jos guli ir neaišku, ką su jomis daro. Tai buvo na mano retorika, kad reikėtų pasinaudoti šita situacija ir įvesti tuos vadinamus įrodymais grįstus sprendimus. Tai mano matymas buvo, kad yra realaus laiko duomenys ir mes turime veiklos duomenis, oficialią statistiką, kažkiek atvirų duomenų, bet mes neturime tos operatyviosios statistikos, kurią gali turėti čia ir dabar sprendimų priėmimui. Tai va čia ir buvo sprendžiamas tas klausimas. Tai mano siūlymas buvo, kad tas roles ir kompetencijas išdaliname, kad tai nebūtų vienos įmonės ar organizacijos rankose, bet kad tai būtų ekosistema, kurioje kiekvienas atliktų savo funkciją. Nu tai ten STRATA, kuri yra po vyriausybe atliktų analitiką, politika ateina iš EIMIN, duomenys ir statistika ir Statistikos departamento, LVKA teiktų technologinę platformą. Tai mintis buvo, kad visas tas izoliuotas šaleles, tas informacines sistemas, kurios yra vykdančios savo funkciją, jos tik per prievartą pasikeičia duomenimis, o turėtume turėti tokią vieną valstybės duomenų valdymo sistemą, kuri būtų apjungianti visų duomenų šaltinius. Tai čia yra šiaip labai didžiulė transformacija ir taikos metais man jos niekaip nepavyko padaryti, nes visą laik yra atsikalbėjimų ir tūkstantis priežasčių, kad kokia nesąmonė yra čia

leisti iš serijos „tris milijonus ant sistemų“, kai geriau nusipirksime dar penkiolika džipų ir renovuosime ligonines ir taip spręsim kovid. Tai pavyko įrodyti, nors tokį žemėlapij informacinių sistemų buvome padarę prieš tai, mes žinome, kur yra kokie duomenis ir kokių sąryšių turi, ir tada rodžiau, kad Statistikos departamente jie renka informaciją, kuri yra oficiali statistika ir mes galime jų kompetencijas praplėsti su taip vadinamu duomenų ežeru. Duomenų ežeras, tai yra šaltinis, kai visi sueina pirminiai dokumentai, jie gali būti struktūruoti ir nestruktūruoti ir tada mes galime tuos duomenis apdoroti ir pateikti labai greitą analizę. Man čia pačiam buvo atradimas, kad Lietuvos statistika, kuri iki šiol buvo tokia pasislėpus kamputyje kažką ten daro, turi tris šimtus statistų, matematikų, *data scientistų* ir kitų labai gabių žmonių. Radome tokį siūlymą, kad jiems atiduoti tą kompetenciją, kas liečia duomenų apdorojimo ir surinkimo. Tai čia tiesiog aš įrankius vertinau, kokie galėtų būti ir visgi buvo bandymas išnaudoti, kad ne tik įrankį nusipirksime ir išsispręs, bet ir transformaciją pradėti nuo žmonių. Nes visgi tai yra žmonės, kurie dirba su sistemom, sistemos pačios iš savęs nieko nedaro. Nu ir čia aš siūliau turėti tą duomenų valdymo grupę, ten pakeisti LSD įstatymą ir nupirkti tą sistemą. Tai dabar kas buvo... Tai sistemą neskelbiamų derybų būdu, buvo viešasis konkursas, bet laimėjo Palantiras. Palantiras, tada buvo Makaraitytės tyrimas, tada LRT buvo išlinksnuota, kaip vyriausybė čia pasikavojus nusipirko normalią sistemą, nes matai rinkos žaidėjai galėjo suprogramuoti per tris metus. Tai nu man iš tikro, kaip pasakyti, džiaugiuosi, kad iš ten išlipau sausas, iš tos balos, manęs ten niekur neminėjo, bet iš kitos pusės skaudu, kad vis tiek yra matoma, kad mes užsidarykime su tais euro remontais, toliau kažką klijuokime ir lipdykime ir turėkime dar vieną *feilą* nei tiesiog pasiimti gerą išbandytą produktą, kuris ten realiai Osamą Bin Ladeną išgaudė per duomenis, ir panaudokime kovido valdymui. Tai dabar ta valstybės sistema, žinokite, yra labai įsibujosius, ten visiškai klesti Statistikos departamentas, nors naujoji vyriausybė turėjo tokią retoriką, kad tuoj mes čia ateisime ir padarysime tvarką. Atėjo, pamatė, kiek yra naudos, kiek yra duomenų ir jie patys, kaip pasakyti, nebevysto to skandalo ir yra nuostabūs duomenų vartotojai. Kaip matote, su dabartine vyriausybe tas dabar netgi labai aiškiai išreikšta iš tų trijų jų pagrindinių prioritetų, kurių skaitmeninė transformacija yra viena jų. Tas ateina būtent iš to, kad supranta, jog tu negali modernias problemas spręsti senais metodais.

(I): O bendrai tada, kaip vyko sprendimo dėl inovacijų priėmimo procesas? Sakote, kad ramybės ar taikos atveju to nebūtų pavykę padaryti. Tai ką padarė krizė, ar atsirado atsirado labai didelis netikrumas ir visi tiesiog išsigando bei suprato, kad reikia nebijoti rizikuoti, nes nežinome ką prarasime, ar atsirado daugiau lankstumo viešajame sektoriuje? Kas atsitiko?

(R): Na, kaip ir žinai, kiekviena krizė išmuša iš tos komforto zonos ir tuometiniai ir premjeras, ir vyriausybės kancleris tiesiog suprato, kad jų tas direktyvus valdymo būdas nesprendžia problemas. Ta prasme, mes ten vyriausybėje sėdime kiekvieną rytą nuo aštuonių ryto posėdžių salėje ir ten kancleris rėkia. Nu tai kas, kad tu rėki, nėra duomenų ir ką tu padarysi. Tada, manau, kažkuriuo metu

jisai tiesiog suprato, kad nu gerai, rodykite tas alternatyvas, kaip galime spręsti. Tai kai sakau, kad taikos metais nebūtų priėmę, tai nes jie realiai nesupranta, kas čia yra. Nesupranta, kas yra duomenų ežeras, nesupranta tų technologinių dalykų ir iš tikro ne vyriausybė turėtų tuos technologinius dalykus spręsti. Ta prasme čia turėtų atiduoti techniniams žmonėms, kurie turi spręsti technines problemas. Čia tas pats kaip valdžia nesprenžia, kiek vat elektros įvesti į Kauno miestą, čia paliekame inžinieriams apskaičiuoti ir nuspręsti. Tai čia tas pats ir su IT. IT yra komunalinės paslaugos valstybei ir jeigu mes čia politiniame lygyje bandysime spręsti, tai nieko nenuspręsime. Tai vat manau, kad kas atsitiko – buvo langas, buvo mandatas, kai tos tradicinės priemonės tapo nebeveiksnius ir bet kas buvo priimama, net ir tai, kas nesuprantama. Kai vyriausybėje pristatinėjau vat šita, tai paprašiau ten pakeisti įstatymą statistikos, kad realiai galiotų funkcijos, paprašiau, kad išskirtų biudžetą statistikos departamentui ir ant visko pasirašė. Taikos atvejais, tai tikrai niekas ant to nepasirašytų ir sakytų pala pala, ne ne ne. Mano patirtis, aš dariau valstybės IT biudžetą, tai kiekvienais metais yra padidėjimas apie 90 milijonų poreikių ir aš kiekvieną tą poreikį vertinau ir sakiau, kad nieko neduosim, parodykite, ką turim. Tai iš 90 milijonų, 60 milijonų buvo sienų dažymas, stalai, kažkokie laidai. Tai ta prasme, čia nėra IT. IT tai yra technologijos, platformos, bet ne fiziniai dalykai. Tai vat taip yra labai žema branda ir sunkiai suvokiama, kodėl mes turime tokius pinigus mokėti ir ką mes iš to gausime.

(I): Tai kompetencijos ir žmogiškųjų išteklių problema ji visada yra?

(R): Jo, aš asmeniškai, manau, kad viskas viskas prasideda nuo žmonių. Ir čia, žiūrint į valstybės sektorių, jei norime proveržio, tai nereikia tikėtis iš vienos kišenės įsidėti į kitą, ten atiduoti iš vienos ministerijos į kitą politikos formavimą, o tiesiog reikia spręsti struktūrines problemas. Tokias kaip kompensacija viešajam sektoriui, padaryti jį konkurencingą sektorių, kad žmonės ten konkuruotų dėl darbo taip, kaip konkuruoja rinkoje ir tada išspręstų visos problemos.

(I): O kuri dalis žmogiškuosiuose ištekliuose labiausiai „šlubuoja“ – ar tai *middle-maneriai*, ar tai trūkumas motyvacijos ir gebėjimų specialistų lygmenyje?

(R): Dažniausiai visi politikai nori geriausio, bet jie nesupranta kaip. Tai jie kreipiasi į savo komandą, nu tai kaip čia padaryti. O jų komanda dažniausiai istoriškai susiformavę, kaip čia pasakyti, ten visokios patirties matę, normaliai atidaužyti žmonės, kurie turi labai iškreiptą pasaulio supratimą. Tai turiu kitą labai gerą pavyzdį, kai bandžiau pakeisti informacinių išteklių įstatymą ir bandžiau ištrinti tokią sąvoką registrai. Kodėl? Dėl to, kad dabar pas mus parašyta, kad registrai tai yra – informacinė sistema, tai yra kompiuteriai, tai yra serveriai, yra laidai, yra sienos, yra duomenų centrai. Tai pala pala, duomenų centrai ir geležis yra registrai? Ne. Registrai, tai yra duomenys, turintys juridinę galią. Tai norėjau įvesti duomenų sampratą ir ją įvedė ir ištrinti registrus bei pasakyti, kad registrai tai yra duomenys, turintys juridinę galią, kurią tu gali naudoti teisine prasme ar atlikti kažkokias oficialias transakcijas. Tai mane apkaltino antivalstybiškumu, kad bandau sugriauti valstybę, nes nusistovėjusi yra tokia praktika, kad, pavyzdžiui, registrų centrui reikia finansavimo, tai jie sako – man reikia

registro palaikymų finansavimo ir tada tuos pinigus išleidžia dažydami sienas. Tai čia nėra registro palaikymas. Čia yra kažkokie ūkiniai darbai. Tai vat didžiausias tas pasipriešinimas būdavo labai įdomus. Kai ėjau lobinti ir kalbėtis su ten, pavyzdžiui, ministrais, su teisingumo ministru, tai jis sako – a, jo, viskas gerai. Tada jį ten *prakoučina* vidiniai užsisėdėję žmonės ir tada jis sako kitą dieną – ne. Sakau, tai padiskutuokime – ne, ne, ne, nėra čia ką diskutuoti. Tai nes jis pats nesupranta. Tai viena esminė bėda yra tų pačių *desicion makerių* absoliučiai neturėjimas kompetencijų. Kažkada stebėjomės, kad tu negali neturėti kompetencijų naudotis faksu, tai manau, tos kompetencijos jos evoliucionuoja yra *desicion makeriai* jie irgi turi suprasti bent jau mega trendus, bent jau kas yra skaitmeninė transformacija, bet tų žinių nėra, o kai jų nėra – nėra apie ką diskutuoti. Lygiai taip pat, kaip tu ir aš nekalbame apie religiją, nes tu turbūt kažką supranti, aš turbūt nieko nesuprantu, tai mes ir negalime apie šitą temą šnekėti.

(I): Išties tada ir supranti, kad, pavyzdžiui, NVSC turėjo didelę problemą su IT ištekliais, bet turbūt ne dėl to, kad ten nebuvo IT žmonių užtektinai, bet dėl to, kad vadovai nepasirinko tinkamų metodų, pavyzdžiui *outsoursinant* tam tikras paslaugas.

(R): Jo, tai žiūrėkite, ten tų tokių atvejų buvo ir daugiau. Ten matėte ir tos programėlės atsirado, ir kiti dalykai, bet mano pagrindinė žinutė, kas stabdo bet kokią transformaciją, tai – veiklos architektūra. NVSC reikėjo pradėti ne nuo kažkokios sistemos, o visų pirma pertvarkyti veiklos modelį. Kaip jie daro, kada daro ir kokius rezultatus bando pasiekti. Tik tada, optimizavus tą veiklos modelį, tik tada diegti kažkokias sistemas. Turbūt girdėjote tas absurdiškas situacijas, kai kažkokie savanoriai atėjo, tada jie ten skambina, į kažkokį *wordą* surašinėja, tada tą *wordą* kažkur perrašo, kažkur į kažkokią sistemą *uploadina* ir gaunasi penkiolika neefektyvių žingsnių. Tai va čia yra problema, čia ne sistemos problema. Čia bet kokioje viešojo sektoriaus institucijoje visų pirma reikėtų pradėti nuo procesų inžinerijos, tai yra pakeisti veiklos modelį. Nes viskas, kas buvo sukurta, buvo sukurta tais laikais, kai popierius buvo. Geras pavyzdys yra e. receptas. Tai jis neveikia, tiksliau jisai veikia, bet daro absoliučiai tai, kas ant popieriaus buvo parašyta. Tik skirtumas, kad ant popieriaus daktaras galėjo per penkiolika sekundžių *beleka* parašyti ir jam neskauda, o dabar sistema sako – ne, ne, tu dar turi įvesti šitą langelį ir šitą ir daktaras tada susinervina ir sako, kad klausykite aš išrašau receptą per penkiolika sekundžių, o su šitu dalyku turiu dešimt minučių kažką *clickinti*. Tai čia kažkas neveikia. Aišku, kad ji neveikia, nes ji yra suprojektuota taip, kaip ant popieriaus buvo sukurtas procesas ir jį *pakopipastino*. Tai turėjo visų pirma transformuoti patį receptą ir jo konceptą ir tik tada pradėti programuoti ir jį kurti.

(I): Tačiau vienas iš būdų padėti kurti inovacijas yra bendradarbiavimas ir tikrai bendradarbiaujant galima kompensuoti tam tikrus žinių ar gebėjimų stygius tiesiog pasitelkiant iš šalies tam tikras žinias.

(R): Jo, tiesiog matai, pas mus nėra normalaus mechanizmo pagal kurį galima būtų bendradarbiauti. Nes mes čia su Govtech bandome pralaužti šituos ten inovatyvius pirkimus, nes Lietuvoje jų yra 0,02

procento, tai čia iš karto yra *feilas*. Valstybė turėtų bent dešimt procentų pirkti tik inovatyvius dalykus. Nu nes mes *norime*, kad jinai evoliucionuotų. Tačiau įstatymas yra toks užlankstytas, kad VPT vadovas sako, kad viešųjų pirkimų specialistai turi įgyti universiteto specialų išsilavinimą. Tai įsivaizduoji, koks tai absurdas. Ta prasme, kad vykdyti funkciją tu turi specialiai mokytis tam dedikuotoje programoje.

(I): Ir lyg ta funkcija būtų tokia sudėtinga.

(R): Jo, matai... Tai vat kompetencijos, tada antras yra teisėkūros dalis. Mūsų teisėkūroje yra bėda, kad mes ten rašome instrukcijas. Jeigu paimtume įstatymą, kokį nors e. sveikatos. Yra toks įstatymas, tik nesuprantu kodėl (*nusijuokia*). Tai e. sveikatos sistemos įstatyme yra realiai instrukcija, kaip ją naudotis. Kaip *įsiloginti*, kaip *paclickint*, nu ir galvoji, kad čia absurdas. Mes įstatyme rašome instrukcijas. Įstatymas yra tik principai, kuriais mes vadovaujamės, o visa kita turi būti palikta realizacija inovatoriams, *design thinkeriam* ar *user interfacieriam*, o ne kažkam įstatyme aprašyti.

(I): Tiesa. O vat labai įdomi buvo iniciatyva pirmas hakatonas „Hack the crisis“, kuris atsirado labai anksti – pačiame kovoje viduryje buvo labai greitai susitelkta ir bandyta padėti viešajam sektoriui. Tai kaip pavyko su juo ir kaip tai vyko taip greitai?

(R): Tai jo, ten buvo idėjinis Lašas, kaip pasakyti, jis ten pats labai rankų nemerkė, bet visi jautė tą poreikį susitelkti. Tai tas pats ten Govtechas ir kiti akseleratoriai dedikavo savo žmones, kurie viską suorganizavo. Tai sakyčiau, kad ten buvo visiškai *great success*, pats ten buvau mentorius ir tų komandų buvo 56. Sukūrė tikrai daug sprendimų, bet vėlgi valstybė neturi mechanizmo, kaip paimti tas inovacijas ir kaip pas save jas diegtis. Tai iš esmės visą tą Govtechą, kurį darome, tai siekiame mokinti viešąjį sektorių enablinti mokėti susikalbėti su tais greitai bėgiojančiais, daug kuriančiais hipsteriais, nes kitaip turi eiti į viešąjį pirkimą ir du metus stumdytis popieriais, kol kažkas atsitiks. Manau, kad buvo labai geras dalykas. Vienintelis, ko trūko, tai trūko praskiedimo, kad tobulas įvyktų hakatonas, su viešojo sektoriaus atstovais, kurie galėtų būti dalimi tų komandų ir atskleisti kaip yra viešojo sektoriaus viduje ir kokios tikrosios problemos. Nes kai išorėje galvoji, kad čia yra problema, tai nebūtinai taip yra. Viešajame sektoriuje yra sava kultūrinė terpė, ten kitokie žmonės ir kitaip jie viską ten mato. Man tokia pamoka buvo, kai ten atėjau ir susitikau ten krašto apsaugos pareigūnus ir politikus ir jie man ten per pirmą susitikimą pasakė, kad tu nesi darbuotojas, tu esi tarnautojas ir tu tarnauji valstybei. Nu ir *akurat*, nebuvau samdomas darbuotojas ir buvau valstybės tarnyboje. Jiems tai išmuša, kaip pasakyti, saugiklius, tai reiškia, kad kai tu tarnauji, tai ten nėra logikos, vertės, kaštų analizės. Tarnystė tai yra per tokį irracionalų elementą, kad ten apginti, apsaugoti. Tokie kiti principai, kaip pasakyti, kurie šiaip tai taikos atveju nėra visai adekvatūs.

(I): Minėjote, jog galbūt nevisai išitraukė kitos viešojo sektoriaus institucijos. Tai, jeigu buvo vystomi tam tikri sprendimai visuomenės sveikatos apsaugai, tai ar buvo intencija, tarkime, įtraukti SAM atstovus kažkuriame etape? Jog susiderintų poreikį ir paskleidimą šalyje?

(R): Jo, matote, kokia yra retorika, kuri pasklidus. Tarkime, koks nors *startupas* padaro prototipą ir tada prasideda, kad nu vat mes padarėme, o valstybė nenaudoja, tai kokie jie blogi. Ta prasme, kai tu pradedi negatyviai kalbėti apie savo *state-holderį*, tai kokia bus jo reakcija, aišku, kad atmetimo. Jei tu sakai, kad tu blogas, tai pats tu blogas. Tai ką manau, ko mes nemokame ir čia toks kultūrinis labiau, tai gebėti bendradarbiauti ir sugebėti, susitikus skirtingų matymų, susitarti. Visada kai susitinku su tais, kurie ketina dirbti su viešuoju sektoriumi – jūs nesakykite, kas blogai, jūs sakykite kaip galite padėti, kokių idėjų turite. Visi eina ir sako, kad va bloga e. sveikata, o nors vieną siūlymą, ką galima kitaip daryti? Niekas nieko nėra pateikę. Čia ir yra esminė bėda. Kaip tikėtis, kad tave pakvies prie derybų stalo, jei visada važiuoji, kaip viskas yra blogai. Tai geriau ateik su idėjomis ir pozityvia energija, bet mes to kultūriškai, sakyčiau, labiau nesugebame.

(I): Kaip suprantu, bėda yra ne tik, kad kartais nenorime ir įsileisti, bet ir suinteresuotos šalys nesupranta, kaip gali ateiti.

(R): Jo.. Žinai, aš dabar labai daug dirbu su, kaip pasakyti kitoje pusėje, Lietuvos geležinkeliuose ir labai įdomu, nes žinai, kad mane kas antrą dieną bando kokia lietuviška įmonė pasigauti IT ir stumia, kad kodėl jūs bandome mus išmesti iš kokio nors konkurso. Sakau, kodėl taip galvoji? Nu vat jūs čia įrašėte, kad tokia kvalifikacija, o mes pasižiūrėjome, kad Lietuvoje nėra tokio specialisto. Kodėl Lietuvoje turime apsiriboti? Nu gerai, nėra ir pabaltijuje. O kodėl pabaltijus, sakau? Kodėl apsiriboti? Mes tai realiai žiūrime į visą pasaulį ir jei paskutinius konkursus mūsų laimi lenkai ar austrai, tai tiesiog ar įsivaizduojate, kokioje skylėje esate, jei savoje rinkoje nesugebate laimėti? Kai atėjęs austras sugeba pasiūlyti konkurencingą sprendimą, o jūs vietoje dirbdami su mumis penkiolika metų nebesugebate pasiūlyti nieko gero, tai darykite sau išvadas.

(I): Globalizacija kiša koją mūsų verslui. O iš EIMIN pusės ar prasidėjus pandemijai, daugiau pradėjote bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis ar kitomis institucijomis?

(R): Jo. Labai atskirčiau du lygius – vadovybę, dažniausiai politinė komanda, kuri tikrai yra labai proaktyvi ir bendradarbiaujanti su kitomis institucijomis. Tačiau nusileidus į tą operatyvinį lygį, tai ten niekas nesikeičia. Ten tie patys raštai, tie patys uždavimai žmonės ir yra didžiulis *gapas* tarp ambicijų ir noro bei to, kas po to vyksta. Labai smagu žiūrėti, kaip Aušrinė dabar ardosi, o tu žinai, kas yra per žmonės ir kokiose srityse, tai tiesiog supranti, koks yra *strugglas*. Esant kiekvienai progai, su tais naujais viceministrais pasidaliname išmoktomis pamokomis, su kuo ir kaip šnekėtis.

(I): Savi niuansai jau.

(R): Jo, nes didžiausia bėda, žinai, kad visi viską nori įvilkti į esamą rūbą. Kaip pavyzdys, o žiūrėkite, man čia su ta duomenų valdymo sistema, sakau *davai* spaudžiam čia ir dabar, kad ją įdiegti ir reikia trijų milijonų biudžeto. Nu gerai, tai pavedimas EIMINui vykdyti viešąjį pirkimą. Jokių problemų. Grįžtu atgal į EIMINą, žemesnis lygis sako – *sorry*, pinigų neturime. Kokių pinigų neturite? Čia valstybės pinigai, biudžeto asignavimai. Gerai, šitas argumentas netinka. Kitas argumentas – mes

nesame įsitraukę į savo strateginės veiklos planą tokios sistemos, mes nepirksime. Sakau, tai pakeičiam planą, ta prasme, yra labai daug priežasčių kodėl ne. Visi labai formalūs atsišaudymai. Kad pakeisti planą, turi ateiti iš vyriausybės nurodymas. Sakau – tai va nutarimas yra vyriausybės nurodymas. Ne, reikia pakeisti kitą vyriausybės nutarimą, nes tenai yra tvirtinamas veiklos planas. Nu tai yra labai daug tokių dalykų. Tačiau supranti, kodėl jie sukurti. Sukurti tam, kad ta sistema funkcionuotų, nes kitaip čia atėjęs kiekvienas džigitas pradės savaip inovacijas daryti. Aš dabar suprantu, kad tai duomenų valdymo sistema yra kritinis, o kitas ateis ir sakys, kad pirtelė Labanoro girioje yra inovacija sujungti bendruomenes ir medžiotojus kartu pabūti.

(I): Kaip suprantu viskas su iniciatyva ir lyderyste yra iš politinio lygmens..

(R): Taip.

(I): O didžiausia problema atsiranda tuose žmonėse, kurie ilgai nekinta ir tiesiog ilgai būdami, gerai išmanantys procedūras yra daugiau specialistai. Ir jų mąstymas yra problema?

(R): Žinai, yra toksai labai fundamentalus kažkoks dalykas mūsų instinktų lygyje. Kai tu gauni žiauriai mažą atlyginimą, tu tada labai labai saugai savo darbą, nes manai, kad dugno daugiau nebėra ir tave tiesiog gali išmesti. Tarkime, labiausiai, per mano visą karjerą, tai kuo žmogus uždirba mažiau, tuo labiau jisai gina savo poziciją ir tuo jisai labiau įsitvėręs laikosi to nepakeičiamumo. Tuo tarpu, kuo daugiau specialistas uždirba, tuo jis yra laisvesnis, tuo jis labiau tiki, kad yra konkurencingas visur kitur rinkoje ir gali būti vertinimas. Tai vat tas va iškreipimas, kaip žmogus suvokia, kas yra jo vertė labai turi įtakos jo elgsenai. Tai kadangi ministerijų atlyginimai yra tikrai neatitinkantys šiuolaikinių poreikių, tai iš to gaunasi, kad žmonės ten labai kitaip elgiasi negu rinkos ekonomika.

(I): Tai tikėdamiesi *bottom-up* inovacijų turėtume kelti atlyginimus ir didinti vertę bei motyvaciją tokiu būdu?

(R): Nežinau ar tai pačiai Birutei padvigubinus atlyginimą, ji taps dvigubai protingesnė. Tai turbūt ne. Bet kaip *minimum* atsirastų paklausa, ir jeigu ieškotumei kokio inovacijų departamento vadovo, kurio neturėjome daugiau nei metus, nes tiesiog niekas neina, tai turint konkurencingą atlyginimą, manau, kiekvienas norėtų pabandyti tokią rolę.

(I): Taip. O, pavyzdžiui, inovacijų vadybininkai. Ar turėjote tokių neformalių žmonių savo institucijoje ir ar jų galima sutikti kitose ministerijose, agentūrose?

(R): Tai žinote yra tie visokie socialiniai partneriai, tai dažniausiai yra visokių asociacijų atstovai ir jie visi yra lobistai ir mato tik savo interesus. Man labai gera buvo patirtis su tuo turizmo sektoriumi, kurį gavau kuruoti. Tai taikos metais, kai nebuvo kam kuruoti, sakau, tai gerai paskirkite man, tegu ten būna, bet vis tiek nieko ten nedarysiu, nes nenoriu lįsti į sritį, kurios nesuprantu. Aš esu *digital* ir būsiu *digital*, nenoriu kurti mega politikos, kai nesupranti sektoriaus. Aišku, po to teko ten ir rankas, ir kojas įmerkti, pasiskaityti ir suvokti sąrangos dėsnius. Turizmas ir juos ten *hitino* ta krizė, bet tai kaip jie viską mato. Jie mato tik save ir nerūpi niekas kitas. Mano dilema – turime ten, tarkime,

skiriamą biudžetą verslo gelbėjimui. Ir dabar yra kokia nors žaidybinė industrija, kur žaidimus kuria ir kurių augimo rate yra dvigubi skaičiai, kiekvienas darbuotojas generuoja du šimtus tūkstančių *revenue* per metus, atlyginimai viršija Lietuvos vidurkį. Jie ateina pas mane ir sako, ar jūs galite prisidėti prie akseleratoriaus fondo, kad būtų galima iš esmės turėti daugiau apyvartinių ir mes manome, kad tikrai tai yra mūsų vienintelis *bottle neck*'as, nes žinome, kad tokiu būdu nuėjo kitos šalys ir mes irgi galime išsukti visą šitą sektorių. Ir kai tu matai skaičius bei kiek jiems reikia saugių pinigų, kad tu iš esmės galėtumei išauginti visą didįjį sektorių, kuris jau dabar lenkia lazerių sektorių, nors mes jį ant rankų nešiojame, o žaidimų industrija šiaip generuoja daugiau pajamų bei yra didesnis *profitability*. O tada iš tos pusės ateina rėksniai iš turizmo, kurie per visus metus tiek mokesčių nesumoka ir tau tikrai nėra velnio neverta deginti pinigų, bei reikėtų investuoti ten, kur yra ateitis. Bet jie niekada to nepriims ir niekada to negalėčiau pasakyti. Vieną kartą pasakiau, tai išėjo straipsniai, kad noriu sužlugdyti ir nužudyti.

(I): Čia jau politikų dalia balansuoti tarp skirtingų interesų.

(R): Taip taip taip.

(I): Tai jeigu prakalbome šiek tiek apie tuos finansus, tai ar buvo lengviau pradėti diegti inovacijas viešajame sektoriuje dėl to, kad buvo pinigų lietus?

(R): Jo, ta prasme, ta pinigų dimensija išnyko krizės atveju, nes tiesiog reikėjo sprendimų. Tai, manau, kad jeigu ir daugiau būtume siūlę idėjų, tai būtų ir daugiau įgyvendinta. Bet iš kitos pusės, labai sunku gauti dėmesio ir resursų naujiems dalykams, kai visi ten bėgioja ir gesina laužus. Ta pati valstybės duomenų valdymo sistema. Visi bėgioja dėl tų kaukių, o tu sakai, kad o duokite man dar du žmones, kurie bėgiotų dėl duomenų. Sako – ką, durnas? Taigi prioritetas dėl kaukių bėgioti. Tai vat iš žmogiškosios pusės trūko tų idėjų *stumikų* pasinaudojant šita situacija. Pinigai tikrai nebuvo limitas.

(I): O kas galėtų būti tais idėjų *stumikais*? Ar tai turėjo būti lyderystę rodantys politikai, ar galėjo žemesnės grandies atstovai?

(R): Deja, bet kol kas tai yra politikai. Nėra įgaliojimo arba pasitikėjimo kažkokiais institutais, kad jie galėtų būti neutralūs. Pavyzdžiui, paimti ten kokius konfederacininkus ar pramonininkus, kur Sutkų susėmė, tai vis tiek parodo ant kiek jie yra šališki, ant kiek jie paiso tik savo interesų. Jie negalvoja, kaip čia tą inovaciją prastumti, kad visiems būtų geriau. Tas labai gaila. Su to turizmo sektoriaus atstovais taip pat, kurie rėkia, kad duokite subsidijų, sakau – o *davai* geriau susėskime ir pagalvokime, kaip galime transformuoti šitą sektorių. Tai žinote, nei vienos idėjos. Niekas nieko nepasiūlė. Kiek sugalvojau, kad galima padaryti, tai tik tiek ten ir buvo. O aš labai ribotas žmogus ir tik vienas. Tai pas mus nėra kolektyvinės sąmonės, kuri būtų neįtakojama kažkokių konkrečių interesų.

(I): Tas tiesa. O pavyzdžiui, sakėte, jog vieni lakstė kaukių, tai buvo sunku atrasti tų, kas lakstyų dėl duomenų. Tai su žmogiškųjų išteklių skaičiumi buvo problema ir pasijautė, kad reikėtų jų daugiau, ar ne?

(R): Žinai, galvoju, kad per tokias situacijas labai greitai atrandi savo bendraminčius. Tų bendraminčių šiaip yra visur, tik taikos metais jie nelabai matosi. O kai ten visi bėgioja ir susitikimų milijonas, visi kažką šūkauja, tai pradedi vienas kitą labiau matyti. Tikrai jaučiuosi turintis tam tikrą tinklą tų inovatorių, kurie padėdavo labai smarkiai kažką stumti. Ta pati statistikos departamento direktorė, tai jeigu ne jos įsitraukimas, tai tikrai nebūtų. Nes ta tradicinė viešoji įstaiga niekada neapsiims papildomos iniciatyvos ir sakys – oi ne, mes to nedarysime, ieškokite kitų. Yra LVPK šviesių žmonių, yra Investuok Lietuva, yra tas pats Govtechas, yra iš VRM du žmonės, su kuriais galima šnekėti. Tai toks neformalus tinklas bendraminčių padeda lengviau veikti ir koordinuotis. Lietuvoje kas tikrai veikia tai partizaninis karas. Čia jau ne karas, o partizaninė veikla. Bent jau kiek aš mačiau pokyčių, tai pokyčiai ateina ne suplanuoti ir visuomeniniai, bet tai būna tokie partizaniniai prakišimai.

(I): Tai gal tada tokia formali inovacijų vadybininkų pareigybė padėtų sudaryti tą tinklą tokių vizionierių ir lanksčių žmonių?

(R): Nemanau, nes jie neturėtų įgaliojimų. Tai kas, kad priimsime žmogų, kuris ten ateis su milijonu idėjų, bet jį išmes. Žinai, mes ministerijoje bandėme ten diegtis visus tuos *kabanus* ir *kaizenus* ir tų idėjų buvo milijonas. Ir gerai, ir ką su tuo darome? Tų idėjų milijonas, pakeiskime dokumentų valdymo sistemą, tai skamba kaip toks normalus trijų metų projektas. Tai idėjų visi gali prišaudyti, kaip inovacijų vadybininkai, bet kad būtų jie įgalioti... Tai sakyčiau, kad labiau reikia ne vadybininkų, o rolių. Tai rolę gali prisegti prie esamo žmogaus. Pavyzdžiui, labai lobinau su valstybės išteklių įstatymu, kad atsirastų *chief digital officer* ir, kad ta rolė būtų bent jau viceministro arba direktoriaus pavadootojo lygio. Kodėl? Todėl, kad dabar kiekviena institucija turi *itišnikus*, bet jie dažniausiai yra administratoriai. Administratorius yra žmogus, kuris lenda po stalu, įjungia laidą ir jisai yra labai paprastas žmogus. Dabar tas pats NVSC – o mums reikia sistemos, tai einam pas mūsų *itišnikus*, nes čia vis tiek IT. Ateina pas tą administratorių, kuris ten keliais po stalu laipioja ir sako – žiūrėk, dabar mums nupirk tokią sistemą, kur mes čia *trackinsime* visus. Nu ir tas žmogelis išsižioja, nes jo visai ne tokios kompetencijos. Žinai, jei moki padėti plytą, tai nereiškia, kad esi architektas. Asimiliacija ir nesupratimas, kad tai yra skirtingos kompetencijos yra bėda. IT yra tik sritis. Tai bandžiau įteisinti, kad visus techninius darbus perimam į valstybės IT paslaugų teikėją, o tos vadybinės kompetencijos ir skaitmeninimo kompetencijos turi likti savo srities specialistui ir tai turėtų būti labai aukštas pareigūnas, kuris turi turėti tą *roadmapą* ir matyti, kur link viskas vystosi. Čia vėlgi šita idėja man nepaėjo, nes visi sabotavo ir sakė, kad pala pala, va gi jūs, inovacijų ministerija, tu vat esi paskirtas tą viziją piešti. Sakau, tai ką turiu nupiešti, kokia e. sveikatos vizija, žemės ūkio viziją ir aplinkos

viziją? Aš tiesiog nesuprantu žemės ūkio. Ir aplamai nesuprantu, kam ministerija yra žemės ūkio, tai vienas sektorius, kuris generuoja mažiausiai pajamų, tai kam atskira ministerija? Tai negaliu nupiešti vizijos, kas ten turi būti. Nes visi vėlgi technologijas kiša į priekį, bet tai ne technologijų klausimas.

(I): Tai turbūt atmetė pasiūlymą, kad būtumėte visų bendras *chief officer* (*nusijuokia*).

(R): Jo (*juokiasi*), bet kas man patiko, tai kad prezidentūra po to *pick upino* ir sako – nu skamba gerai, bet gal ne *chief digital officer*, o *chief innovation officer*. Tai vat dabar apie tai kalbėjo prezidentūra, po to girdėjau ir naujoji vadovybė tai minėjo, bet jie dar nežino, kaip tai *implementuoti*. Mano siūlymas buvo tai įgyvendinti per valstybės informacinių išteklių įstatymą, nes jisai yra labai aiški vieta, kur gali įdėti tiesiog naują *governance* modelį ir pasakai, kaip valdoma.

(I): O tai vat kalbant apie naujos vyriausybės planus, pavyzdžiui, inovacijų agentūra, kuria yra užsibrėžę, jog steigs, tai kaip manote, ar padėtų sustyguoti visą sistemą?

(R): Jo, aš kartais galvoju, kad... Intuityviai atrodytų kam, juk yra MITA. Bet čia kaip su namu iš Lazdynų ar Fabijoniškių rajono, gali jam euro remontus daryti ir daryti, bet kaip jisai buvo Lazdynų senas sovietinis namas, taip ir yra. Tai man atrodo, kad kartais jį reikia nugriauti ir pastatyti iš naujo. Deja, tokių precedentų šitoje valstybėje neturime, kad nugriautume ir pastatytume iš naujo. Negali pripažinti, kad čia buvo kažkas blogai ir, Jėzus, kad valstybė atleis darbuotojus, tai kur matyta. Labai daug neteisingų žinučių, bet man atrodo, kad visai nebloga idėja versti naują puslapio lapą, visus atleisti ir iš naujo statyti. Tik, aišku, reikia nepastatyti to pačio.

(I): Tiesa. Kaip suprantu, kovido pandemija padėjo akceleruoti tam tikrą judesį viešajame sektoriuje...

(R): Tai aš manau, kad žiauriai dramatiškai. Žiūrėkite, tas pats dalykas su Seimo posėdžiais nuotoliniu būdu. Ta prasme, netgi toje situacijoje, kai visa šalis serga, jie vis tiek priešinasi, nes tai pamina jų konstituciją, nes neva tai fiziškai privalo būti. Tu matai, kokie gilūs įsitikinimai. Bet man tai tas patinka, nes matai, kokia yra Lietuva. Dažnai tame burbule va čia Vilniaus ir visokių pažangių fainų žmonių, kad čia yra normalu. Tai ne, čia nėra normalu. Tai sakyčiau, kad kur skirčiau šitos vyriausybės didelį dėmesį, tai visuomenės švietimui. Nes nuo švietimo viskas prasideda ir visus kaimus reikia kažkaip *onboardinti*, nes kitaip čia bus labai didžiulė takoskyra tarp jų ir mūsų, nes tai kas dabar vyksta labai blogas dalykas – didėja atsiskyrimas. O mes esame ir taip vienas kaimas, o čia gaunasi kaimas prieš kaimą.

(I): Lygiai taip pat, kaip ir viešajame sektoriuje, jeigu centrinę valdžią vis labiau inovuojame, tai turbūt, tada didelis atotrūkis su savivalda atsiras.

(R): Taip, taip, taip. Čia su savivalda iš viso yra pakankamai lengva, gali ant asmeniškumų groti, kad ten padėk savo miestui ir panašiai. Tas pats Klaipėdos rajonas, tas pats Kaunas, ten jie turi nerealių iniciatyvų. Ta pati Marijampolė mačiau, kaip laužia strategijas, tai ten yra viskas tų žmonių, kurie kažkada gyveno, išvažiavo, kažkur pradirbo ir dabar „nu vat dėl savo gimtosios Marijampolės

pavarysiu“. Tai tikrai žiauriai fainų planų yra. Panevėžio, pavyzdžiui, vizija, kad jie kaip robotikos miestas. Jo, galbūt gal nepavyks, bet tai jau yra pirmą iteracija išsivaduoti iš to paveldo ir galvoti apie ateitį, o ne apie tai, kaip blogai buvo praeity.

(I): Tai potencialą turime, aplinką ir galimybių turime, tai ko dar trūksta tam receptui užbaigti?

(R): Kaip ir sakiau, kad švietimo ir dar retorikos pakeitimo. Jei dabar pažiūrėti, kuo gyvena politikai, tai jie gyvena tuo, kas yra delfyje. Kokia nors Stambulo konvencija ir visi apie tą konvenciją. Labai ką bandžiau visiem įsodinti ateities temą. Ir seime, kai tik išrinko naujus seimo narius, tai bandžiau juos suburti ir sakyti, kad žiūrėkite, yra komitetai, bet nėra komiteto ateities. Komiteto, kur mes nekalbėtume apie tai, kaip yra dabar, bet kalbėtume kaip bus. Tai visai *legit* dalykai. Kaip bus su DI, kaip bus tais mega trendais, kurie veikia, tai mes gal pradėkime diskusijas. Tai toks komitetas, kaip girdėjote, buvo bent jau svarstomas, žiauriai džiaugiasi, bet deja niekas daugiau nevyksta. Tai mano didžiausias lūkestis, kad kiekviename lygyje būtų savo indėlių į ateitį ir inovacijas atliekantys procesai. Jeigu mes visus apačioje įgalintume, kad turėkite įgūdžius ir dirbkite, visą *middle managementą* turime kaip inovacijų šauklius, tai tada reikia ir inovacijų lyderių. Tačiau tų inovacijų lyderių dabar visiškai nėra. Čia aš visiškai apolitiškai. Žmonės, kurie atėjo į EIMIN – jo, jie jauni, gražūs, iš Vilniaus ir moterys, bet kompetencijų prasme ten nieko gero. Ta prasme mergina, kuri perėmė mano rolę, pati pasakė, kad aš nieko nesuprantu, tai aš nieko nedarysiu. Tai reiškia, kad visa Lietuva keturis metus nieko nedarys. Tavo asmeninės ribos yra visos valstybės riba. Tai man tai labai skaudu. Kad ir kokie ten būtų tie žalieji, jo kaimiečiai, jo nesuprantantys runkeliai, bet o kuo dabar geresni? Kad jie fiziškai gražesni? Kad merginos ir jauni? Bet juk jie tokie patys nekompetetingi. Deja, aš nematau, kad su šita vyriausybe būtų vat tie lyderiai, kurie nekalbėtų apie tas antraštes dėl ko visi bliuana, o pasiimtų išskirtinę liniją – Lietuvos ateitis ir kaip tai įsipiešia su viskuo, kas vyksta pasaulyje. Tai to labiau trūksta. Labai bandžiau prezidento patarėją, Česnulevičiūtę Vaidą, įkalbinti, kad ji būtų patarėja skaitmeniniais klausimais, bet irgi atsisakė, dabar viceministre tapo, išėjo iš prezidentūros. Vyriausybėje yra Žylius dabar, gal jis ką nors užsuks. Bet kol kas tokio flagmano pas mus nėra susiformavę.

(I): Tai gali būti, kad kovido krizės aplinka ji veltui „išsinaudos“ valdžių pasikeitimo metu?

(R): Nu... Ne gal. Vien tai, kad visa vyriausybė akcentuoja, tai kad skaitmeninė transformacija yra viena iš reformų, tai manau, dar niekada taip nėra atsitikę Lietuvai. Nors kažkada buvo ir IT ministerija. Gal dabar bus antra banga.

(I): Tikėkimės, noriu Jums labai padėkoti už skirtą laiką.

Interviu su 2 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoju, 2021 m. kovo 12 d.

(I): Kaip ir kiekviena krizė, taip ir COVI-19 krizė, yra minima, jog yra galimybių krizė. Jūsų nuomone, kaip keitėsi viešasis valdymas Lietuvoje ir ar tai tapo galimybe jam daugiau inovuoti?

(R): Aš tai galvoju, kad taip, šita krizė padarė tai, ką turėjo padaryti viešasis sektorius ir be krizės. Tai visų pirma, tam tikrų lankstesnių darbo metodų pritaikymas. Tai yra ir nuotolinis darbas, programų naudojimas susitikimų metu.. Aš taip labai paprastai apie tai sakysiu. Nes pavyzdžiui, tikrai viešajame sektoriuje tikrai daug laiko skiriama įvairių susitikimų organizavimui, smulkios detalės, kai tuo tarpu informacinės technologijos ir įvairios programos suteikia galimybę operatyviai ir koncentruotai organizuoti susitikimus, bendrauti su gyventojais. Tai šita krizė, sakyčiau, ne paskatino, o privertė viešąjį sektorių perorientuoti savo veiklos metodus. Didžiąją tą krizės dalį pradirbau savivaldos lygmeniu ir pačiai savivaldybei, galbūt, nebuvo didelė problema persiorientuoti, bent jau didžiąjai kolektyvo daliai, bet, manau kad valstybinio lygmens institucijoms buvo savotiškas iššūkis, nes viešasis sektorius susidūrė su elementariomis problemomis – kompiuterinės įrangos stoka ar trūkumas, nes daugelis gal neturėjo tokių dalykų, kaip nešiojami kompiuteriai. Tai yra IT įgūdžiai, tikrai žinau, kad didžiąjai daliai žmonių mūsų sektoriuje buvo problema pradėti naudotis *Zoom* ar *Teams*, tai kovidas paskatino IT raštingumo problemą spręsti. Tai irgi yra ta problema, apie kurią verta užsiminti, nes tikrai buvo žmonių dalis, kuri tiesiog nesinaudojo technologijomis ir krizė tikrai paskatino naudotis.

(I): Kaip suprantu, skaitmenizacijoje proveržis buvo?

(R): Taip, taip, tikrai. Ir vat Vilniaus miesto savivaldybė tai turėjo persiorientuoti visas IT padalinius tam, kad būtų sukurtos galimybės dirbti nuotoliniu būdu, visos sąsajos ir saugumo reikalavimai užtikrinti. Tai žmonės, darbuotojai, ypač vyresni turėjo elementariai prisitaikyti prie naujų prisijungimo galimybių. Nors noriu pasakyti, kad viešajame sektoriuje net ir krizės metu liko žmonių, kurie sakė, kad mes eisime į darbą ir nesugebėjo pilnai adaptuotis. Tai čia, manau, ta įsisenijusi biurokratinio aparato žmogiškąja prasme problema – tai nenoras mokytis ir adaptuotis. Nes tikrai žinau iš vidaus, kad tai dažniausiai yra vyresni žmonės, nors nebūtinai tai yra tas rodiklis. Tiesiog ne tik stereotipiškai, bet ir faktiškai taip susiklosto. Tai greičiausiai visa šita krizė ir buvo tas skaitmeninių įgūdžių stoka daugeliui išlindo, įstaigos turėjo labai greitai persiorientuoti, pradėti teikti paslaugas elektroniniu būdu. Manau, savivaldos lygmeniu tai buvo daug paprasčiau padaryti, nes mastelis gal šiek tiek mažesnis. Valstybinių įstaigų, na žinau, kad tokias įstaigas kaip VMI buvo pakankamai sudėtinga suorganizuoti ir jų paslaugų teikimą, bet ir jų reikalai anksčiau ar vėliau kažkaip susitvarkė.

(I): O kokias inovatyvias paslaugas galėtumėte prisiminti ir savivaldybėje, ir vėliau ministerijoje atsiradusias pandemijos metu?

(R): Tai, kas liečia savivaldybę, tikrai galima išskirti, kad jie pradėjo ieškoti tų inovatyvių sprendimų, kaip atliepti tas krizės sukeltas problemas. Tai tie dronai saviizoliacijos klausimui, žmonių būriavimosi problemų sprendimui, tai buvo visiškai naujas sprendimas. Taip pat savivaldybė inicijavo programėlės „Karantinas“ sukūrimą irgi su „Lympo“ man atrodo. Sutelkė jėgas ir bandė atliepti naują paslaugą žmonėms. Tai tokie dalykai buvo iš naujovių. O kažko tai dar... Net nežinau. Iš EIMIN pusės, tai vargu ar galime ką nors išskirti, nes tai nėra įstaiga, kuri teikia tas viešąsias paslaugas. Tai čia greičiausiai nieko panašaus ir nebuvo. O iš savivaldybės pati ta komunikacija, visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą, Gedimino legionas, labai svarbus visuomenės įtraukimo ir socialine prasme pavyzdys. Kas liečia inovacijas, mes turime kalbėti ir apie visuomenės įtraukties procesus į sprendimų priėmimą. Tai čia tokia iniciatyva, kaip Gedimino legionas irgi gali būti pavadinta inovacija. Socialinių tinklų panaudojimas, išnaudojimas, kaip buvo pajėgos viešiesiems pirkimams organizuoti mobilizuotos, elementariai socialinių partnerių sutelkimas, tai matyti ir yra irgi tos inovacijos. Tai tokie trys blokai tų inovacijų – visuomenės, socialinės įtraukties iki tų fizinių inovacijų, kaip dronų panaudojimas.

(I): O sakykite, ar savivaldybėje turėjote atsakingus žmones už tokių novatoriškų sprendimų generavimą? Įdomu, iš kur kildavo tokie sprendimai – iš viršaus į apačią, ar iš apačios į viršų?

(R): Manau, kad Vilniaus miesto savivaldybė labai išsiskiria tuo, kad turi labai stiprią lyderystę inovacijų ir skaitmenizacijos, duomenų atvėrimo, lanksčių sprendimų priėmimo prasme. Pats administracijos vadovas yra labai tam linkęs. Taip pat, buvo sukurta ta ekstremalių situacijų komisija, kuri buvo suburta su administracijos vadovu, suburta iš jo IT patarėjų viso sektoriaus, nes ten buvo labai IT specialistų labai stipri komanda, kuri iškart sukonzentravo dėmesį į inovacijas. Į tai, ką mes galime nestandartiniais ir nebiurokratiniais metodais iš rinkos nukreipti į problemų sprendimą. Čia šitoje vietoje tikrai nebuvo tas politinis, nors aišku politikai dalyvavo tame visame, bet tas sprendimų iniciavimas ir alternatyvų siūlymas ėjo iš stiprios administracinio lygmens pusės. Buvo stipri lyderystė šioje vietoje. Tai čia, matyti, viena didžiausių priežasčių, kodėl Vilniaus miesto savivaldybė ir pasiūlė tai, kas gali būti vadinama inovacijomis. Tai būtent lyderystė.

(I): Lyderystė tikrai svarbus elementas. Tie žmonės, kurie tampa ar tapo lyderiais, ar jie pagal pareigybės yra vadovai, ar tai priklausė labai nuo žmogaus asmeninių savybių?

(R): Galvoju, kad čia asmeninių savybių visuma. Paprasčiausiai savivaldybėje buvo suburta labai stipri patarėjų, administracijos direktoriaus, patarėjų komanda, kuri atėjo iš privataus sektoriaus, jau iš IT ir tai buvo žmonės, kurie žinojo, kad galima padaryti kitaip. Tikrai buvo daug *brainstormo*, daug mąstymo, kokias alternatyvas galima panaudoti ir šitoje vietoje, manau, sužaidė asmeniniai žmonių sugebėjimai ir patirtys. Kas liečia inovacijas, tai vienareikšmiškai – asmeninė patirtis, iniciatyva turi vieną didžiausių įtakų šioje vietoje.

(I): O ar pasikeitė darbuotojų lankstumas ir iniciatyvumas krizės metu? Ar visgi lyderiais ir inovatoriais liko tie, kurie ir anksčiau tokiais buvo?

(R): Man atrodo, kad kažkiek turėjo įtakos ir tam darbuotojų lygmeniui. Šiaip nuo to lyderio priklauso ir viskas mikroklimatas, nes vis tiek darbuotojai pradeda, galbūt, laisviau elgtis, pajunta, kad yra lanksčiau žiūrima į jų iniciatyvą, iniciatyva ne tiek baudžiama, kiek būdavo anksčiau. Galvoju, kad atsirado toksai labiau drąsesnis požiūris į nuomonės reiškimą, tas *brainstorming* momentas. Darbuotojai nebe taip bijojo pasiūlyti idėjas. Pavyzdžiui, Vilniaus NVSC padalinys irgi buvo labai inovatyvus, bet pats lyderis ten buvo labai sutelkiantis. Tai tas lyderių požiūris natūraliai persiduoda darbuotojų lygmeniui ir patys darbuotojai yra drąsesni priimdami sprendimus, bendraudami su žmonėmis ir panašiai. Nu ne paslaptis, kad ta Vilniaus savivaldybė irgi, nu, tas viešųjų pirkimų skandalas ar kas ten, kai ten buvo kažkokių lovų ar priemonių nupirkta. Tai irgi.. Krizė priverčia žmones reaguoti greitai ir ko biurokratiniam sektoriui tikrai trūko. Valstybiniu lygmeniu irgi sprendimus kai kuriais atvejais reikėjo priiminėti greičiau. Tai bent jau savivaldos lygmeniu buvo priimta ta rizika, kad sprendimai gali iki galo neatitikti kažkokių tai teisinių reglamentavimų, terminų ir taip toliau. Tačiau krizė parodė, kad viešasis sektorius turi priiminėti sprendimus greičiau, lanksčiau ir kartais galbūt įvertinti, kad tos teisinės pasekmės yra mažesnės už tas socialines rizikas, kurios gali atsirasti, jeigu nebus priimtas sprendimas čia ir dabar. Tai šitoje vietoje galvoju, kad darbuotojai tapo tikrai drąsesni, tikrai atviresni naujovėm ir pradėjo lanksčiau žiūrėti į tas pačias viešojo pirkimo procedūras, lanksčiau žiūrėti į paslaugų teikimo kažkokius tai terminus ir panašiai. Bet šitą sakau iš savivaldos lygmens perspektyvos, nes žiūrint į tą valstybinį, aukštesnį lygmenį, tai neatrodo, kad labai kas pasikeitė. Tai vėlgi grįšiu prie tos lyderystės.. Manau, kad savivaldybei pasisekė gerai valdyti tą krizę ir inovatyviai į viską žiūrėti, nes turėjo lanksčius ir greitus vadovus, kurių tas lankstus požiūris persidavė ir darbuotojams, buvo stipri komanda žmonių ir dėl to pavyko pasiekti gerų rezultatų. Tuo tarpu, kai mes matome kitur kokį nelankstų NVSC su savo visom biurokratijos, tai matome rezultatus. Tai, manau, kad jei jie turėtų gerą lyderį, nors nesakau, kad jis blogas, bet tiesiog jam trūko lankstaus ir inovatyvaus požiūrio, kad gal atidėkime biurokratiją šalin ir dabar spręskime krizę. Vietoje to, kad pasitelkti inovatyvų sprendimą ir darbuotojams pavesti dirbti su viena sistema, ten buvo kažkokių dvidešimt popierių pildymų ir perkėlimų daug. Savivaldybėje pamatytų, kad rašome į *wordus*, tada perkėlinėjame į *excelius*, o tada dar į kažkokias IT sistemas, tai mums pasakytų vadovai, kad mes išprotėjom. Tai nežinau.. vis tiek čia viskas susieina į lyderystę. Juo labiau, kad įstaigos organizacinė kultūra kinta, kai keičiasi vadovai. Tai jei ateina vadovai lankstūs ir inovatyvūs, atitinkamai tai pradeda persiduoti ir kolektyvui. Taip, aišku, kad būna ir pasipriešinimo, nes nauji metodai reiškia, kad reikia mokytis, keisti savo įprastus darbo metodus ir panašiai. Tai galvoju, kad valstybiniu lygmeniu procesai galėjo būti suvaldyti žymiai lanksčiau, jei būtų atitinkama lyderystė, nuo kurios priklauso ir kolektyvas.

(I): Institucijos yra žmonės ir nuo to mes nepabėgsime.

(R): Man tikrai taip atrodo. Viešajame sektoriuje, kai pereidinėjau iš vienos įstaigos į kitą dabar, tai labai juntama. Kai ateina lankstesnė politinė komanda, tai matosi, kad ir darbuotojai kai kurie atlaisvėja, pradeda lengviau jaustis. Man atrodo čia yra esmių esmė. Mes daug galime kalbėti apie kokių lanksčių personalo valdymo sistemų diegimą, bet jeigu mes įdiegsime lanksčią sistemą, o vadovas nepakeis savo paties mąstymo, tai žmonės irgi nepasikeis.

(I): Kadangi kalbame apie žmogiškuosius išteklius, tai įdomi jų situacija ir kiekybine prasme. Pavyzdžiui, savivaldybėje susidūrus su krize ir atsiradus naujiems procesams, kuriuos reikia valdyti, ar užtenkamai turėjote žmogiškųjų išteklių?

(R): Pas mus viskas savivaldybėje buvo padaryta savo vidaus resursais, savo stipriu IT padaliniu, kuris mobilizavo visas savo jėgas. Nes, išorinių kažkokių paslaugų teikėjų, ne, jų nebuvo. Ne, viskas buvo padaryta su turimais ištekliais. Bet, aš noriu pasakyti, kad tie ištekliai ir buvo sustiprinti per keletą metų. Ypatingai, sakau, to naujo administracijos vadovo buvo labai aiškiai, gerai suformuotas IT padalinys. Ir dėl to taip, jiems teko dirbti daug, čia yra tiesa. Tačiau, kadangi patys žmonės turėjo pakankamai kompetencijos padaryti tuos pokyčius, ar ne? Iškraustyti, kaip sakant, visas mūsų IT sistemas į namus, sakykime, taip, tai, na, kaip pasakyt, pakako visko su savo turimais ištekliais. Ar kitose institucijose? Aš manau, kad kitos institucijos irgi naudojasi savo turimais ištekliais. Nors, aš, aišku, negaliu pasakyti, nes šitoj vietoj man irgi kyla klausimas ar būtų pakankamai greitai įvykę ten visi pirkimai ir taip toliau? Kad operatyviai pasitelkti išorinius paslaugų teikėjus. Tai va, bent jau savivaldybės atveju mes naudojome savo vidiniais resursais, kurie tikrai buvo stiprūs. Bet, dar kartą noriu pasikartoti, jie jau buvo sustiprinti iš anksčiau. Tai, paprasčiausiai, galbūt ir nebuvo to poreikio. Bet, aš noriu pasakyti, kad žmonės ir patys dirbo, atvirai pasakysiu, tikrai ne aštuonias valandas per parą. Noriu pasakyti, kad visi žmonės, kurie dirbo su kovidu, tiek Ekstremalių situacijų ten tas valdymo mūsų žmonių būrys, tiek visa administracija, visi patarėjai, IT, tiek žmonės, kurie priiminėjo sprendimus, susijusius su parama, su mokesčių lengvatomis ir taip toliau. Mes neskaičiavom darbo laiko, darbo valandų, ta prasme, tai čia irgi tas toksai parodo, kad ta įstaiga buvo pakankamai nestandartinė. Žmonių mąstymas buvo ne apie tai, kad čia aš dirbu nuo aštuonių iki penkių, o tiesiog mes susikoncentravome į tai, kad mes turime padaryti darbus. Mes turime padėti žmonėms, turim padėti vieni kitiems, visų pirma, adaptuotis prie pokyčių. Kitas dalykas, mes turim sudaryti sąlygas žmonėms gauti paslaugas nenutrūkstamai, nes tikrai elektroniniu būdu, kadangi padaugėjo tų visų užklausų ir panašiai, tai, na, kaip pasakyt, tu neskaičiuoji darbo laiko. Bet, viskas vyko mūsų vidaus resursais, ta prasme, iš išorės mes nieko nepasitelkėm. Na, tiktai, jeigu kalbėti apie socialinių partnerių mobilizavimą, tai čia tas išorinis faktorius, aišku, kuris, na, tikriausiai, nežinau, išorinis ar ne, čia ištekliuose. Tai, na, jo, jį pasitelkėm. Bet, tai buvo kas liečia tokius dalykus, na, jau šiek tiek kitus. Tai parama, pagalba medikams.

(I): Taip. Bendradarbiavimo pagrindais ar ne juos?

(R): Jo. Tai šitoj vietoj, aišku, atsirado tas poreikis su socialiniais partneriais sustiprinti tą ryšį, kurio anksčiau nebuvo. Bet, aš noriu pasakyti, kad ta krizė irgi parodė, ant kiek viešasis sektorius yra iš tikrųjų pajėgus sutelkti tuos socialinius partnerius. Ir, ta prasme, šita krizė, man atrodo, na, bene pirmą kartą sutelkė tiek žmonių, tiek verslų vienoj vietoj. Nes, iš tikrųjų, viešasis sektorius nėra pajėgus pilnai aprėpti krizės iššūkius. Nes, ir tie finansavimo klausimai ar ne? Paramos teikimo klausimai. Ta, prasme, jie tikrai, savivaldybė viena pati nebūtų susitvarkiusi, jeigu nebūtų elementariai mobilizuoti socialiniai partneriai. To tai nereikia slėpti ir, manau, tas buvo akivaizdu. Kad, jeigu ne verslai, tai daug dalykų, medikai irgi nebūtų gavę. Nes, tuo metu, kol, pavyzdžiui, viešasis sektorius darė viešuosius pirkimus, tuo metu verslai jau pradėjo teikti, na, pavyzdžiui, tą pačią paramą. Tai, va čia yra ta problema su viešaisiais pirkimais, kur irgi trūksta to inovatyvaus požiūrio ar ne? Tai va.

(I): Taip. O iš tiesų va dabar.

(R): Ir jo, kiek mes apie inovatyvumą, aišku, kalbam, mes kalbam labiau apie tą organizacinę kultūrą ir apskritai apie tą viešojo sektoriaus, kaip pasakyt, pasirengimą atliepti krizę ar ne? Ir žiūrėti nestandartiškai. Tai va ir viskas čia nueina į viešojo sektoriaus efektyvumą, ta biurokratizmo visą problemą.

(I): Taip. Bet, gebėjimas bendradarbiauti, iš tiesų, irgi yra vienas iš tų dalykų, kuris labai svarbus ir su juo anksčiau būdavo daug sunkiau. O čia, kai reikėjo sutelkti, mobilizuoti, kurti naujas paslaugas ar kad ir hakatonus organizuoti, buvo pasitelkti tiek startuoliai, tiek verslas tradicinis, tiek suinteresuotos bendrai grupės, įvairios asociacijos. Ir, iš tiesų, man kas irgi yra įdomu, tai dabar kiek jūs bendradarbiaujate vis tiek su verslu ir Ekonomikos ir inovacijų ministerija, kurdami pagalbos priemones, paketą visą pagalbos priemonių ir panašiai? Tai, iš tiesų ta bendradarbiavimo iniciatyva, jinai kyla daugiau iš jūsų, iš viešojo sektoriaus atstovų ar verslas ateina su savo idėjom ir sako, žiūrėkit, mes norime to ir galime pasiūlyti tą?

(R): Na, vis dėlto, greičiausiai, galima sakyti, verslas gal, kaip pasakyt, šitoj vietoj iniciatorius. Nors, kaip pasakyt, iniciatorius su savo idėjų pasiūlymais, sakykime, taip. Nes, kalbant apie Ekonomikos ir inovacijų ministeriją, tai mes esam labai atviri ir mes patys inicijuojam susitikimus su verslo bendruomene, su žmonėmis. Kalbamės apie poreikius, apie galimybes suteikti paramą ir taip toliau. Bet, tai pavyzdžiui, ministerija, jinai, aišku, susikoncentruoja į sprendimų paiešką, į pinigų paiešką. Ne elementariai, nes mes turime aibę biurokratinių procedūrų, kurias mes turime sužiūrėti ar galim čia padėti, negalim čia padėti ir taip toliau? Yra kitas niuansas, kad, na, Ekonomikos ir inovacijų ministerija žiūri iš vienos perspektyvos. Yra, kokia nors Žemės ūkio ministerija, kuri ieško priemonių kokiems ūkininkam kiaulininkystės sektoriaus atstovams ir taip toliau. Jie ieško paramą kitur, kitais savo kanalais. Kiti ieško, Kultūros ministerija galbūt bando ieškoti kaip paremti šitą? Ir, aš noriu, kartais susidaro įspūdis, kad čia ir yra tokia šiek tiek problema tarp institucijų. Kad, kiekviena

institucija ieško sau, savo sektoriui tą paramą. Ir tada tas verslas, kuris turi idėjų ir kreipiasi su savo idėjom, nebežino kur kreiptis. Nes, atrodytų, reikėtų kreiptis į Ekonomikos ir inovacijų ministeriją, kuri formuoja pagalbos verslui paketus ir taip toliau. Bet, tuo tarpu išgirsti, kad ir Žemės ūkio, na, pagal savo srities, pagal savo interesus, ieško. Tai va čia yra ta problema. Bet, atsakant į jūsų klausimą, tai kalbant apie inovatyvius sprendimus, vis dėlto verslas. Verslas yra tas, kuris ateina su konkrečiom, kaip pasakyt, su konkrečiais pasiūlymais, kad mes galime vykdyti ten registracijas, naudoti *appsus* ir taip toliau ar ne? Kad, kontroliuoti, ten, nežinau, lankytojų srautus ir panašiai. Šiaip tai aš sakyčiau, kad verslas vis tiek yra tas pirminis šaltinis, kuris generuoja tas inovatyvias idėjas. Tai tikrai. Nes, ministerijos, jos yra pernelyg susikoncentravusios į tų biurokratinių problemų sprendimą, tiesiog kaip padėti verslui. Ir paiešką, pinigų paiešką, nežinau, tų teisinių kažkokių barjerų griovimą ir taip toliau.

(I): Taip. Tai, o bendrai kalbant, kas, pavyzdžiui, jeigu kreipiasi verslas į jus ar ne, į ką jis pirma kreipiasi ir kaip tas sprendimų ar derinimo procesas maždaug vyksta? Tarkim, na, ateinam su pasiūlymu diegti naują *appsą* ar ne? Ir kiek užtrunka laiko toks priėmimo procesas ir ar yra atsakingi asmenys ministerijoje, į kuriuos galima tiesiog kreiptis kaip į inovacijų agentus, jeigu turiu naują idėją ar ne, nors jie gal ir nėra formaliai tokie? Ar iš tiesų tas procesas tiesiog eina bendrąja tvarka, verslas bando pasiekti jus?

(R): Ne, šiai dienai viskas eina tokia bendra tvarka ar ne? Mes turime vadovybės lygmeniu, aišku, žmogų. Aišku, viskas yra adresuojama ministrui arba jau tam aukščiausiam vadovui. Mes turime viceministrus atsakingus, kuruojančius ir yra patarėjai, kurie kuruoja šitus klausimus. Jie susipažįsta ir, aišku, patys atsakymai jie iškeliauja bendra nustatyta tvarka, vadovaujantis viešojo administravimo įstatymu. Kalbant apie inovacijų agentus, tuos vadinamuosius, aš suprantu, ką jūs turite omenyje. Mes perspektyvoje esame nusimatę, mes galvojame apie tam tikrų inovatorių tinklo, jeigu taip galima pasakyti, sukūrimą. Tai yra mūsų, kaip pasakyt, pamąstymuose, nes mes mąstome apie, apskritai, inovacijų sistemos, visą peržiūrą ekosistemos, formalią peržiūrą. Ir tas tinklelio sukūrimas, nes mes esame, jau kaip ministerija, inicijavę tą tokią iniciatyvą, kad visos ministerijos savo veikloje, savo veiklą turėtų grįsti inovatyvumo, kūrybingumo principu. Tam, kad jų sprendimai būtų ir tas inovatorius ministerijos, nežinau, ar čia taip *brainstorminu*, irgi yra mąstoma, kad tokia rolė, nesakysiu pareigybė, bet rolė, galbūt perspektyvoje atsirastų. Čia šiaip įdomus pastebėjimas, kad jeigu verslas turi kažkokią idėją kažkaip inovatyviai spręsti savo dabartinės kovidines problemas, turėtų kreiptis tiesiogiai į tą inovatorių, vyriausiąjį ministerijos inovatorių.

(I): Taip. *Chief officer*.

(R): Taip. Jo, jo, jo *chief innovation officer* ar ne? Bet, ne, šiai dienai tokio žmogaus nėra. Šiai dienai yra, tiesiog, pagal bendrą funkcijų pasiskirstymą. Mes turim žmones, kurie dirba, pavyzdžiui, su parama verslui. Ir jie gauna užklausas, idėjas, jas artikuluoja, vertina, teikia tada aptarimui arba

Vyriausybės lygmeniu arba dar kažkur. Na, šiaip tai viskas vyksta kol kas labai pakankamai bendra tvarka. Ir, bent jau pas mus kas vyksta, tai mes reaguojame ir į elektroninius laiškus. Šiaip tai nieko labai nepasikeitė.

(I): Taip. O, dar savo pavaldume turite ir agentūras, kurios jau tiesiogiai teikia paslaugas ar ne ir verslam, ir bendrai gyventojam, ir turi tą tokį gal tiesioginį labai ryšį? Tai, kaip jums bendrai bendradarbiaujant su, na, kontroliuojant ir koordinuojant savo agentūras, dažniau kaip idėjos ateina iš jūsų, tarkim, jeigu vat inovatyvios, tarkim, idėjos, kalbant apie tai, kad ten buvo sukurta platforma „Internetė karantino nėra“ ar kiti dalykai, kurią „Versli Lietuva“ įgyvendino. Tai, ar tai ar tai ateina iš pačios agentūros, kuri bendrauja su klientais ir sako, kad, na, žinot tokį poreikį turim ar visgi tai daugiau yra ministerijos idėjų lygmuo, kuris yra nuleidžiamas įgyvendinti?

(R): Labai mišriai. Šiaip tai labai mišriai. Aš tai net negalėčiau pasakyti, kad čia yra vieni ar kiti labai, sakyčiau, kad ministerija nuleidžia arba ten, pavyzdžiui, „Versli Lietuva“ sako, va, mes norim. Žinokit, labai mišriai. Šitoj vietoj labai daug *brainstormo* vyksta pas mus, šitoj vietoj, na, labai daug susitikimų yra ir tų susitikimų metu gimsta kartais tos idėjos ir agentūros tiesiog padaro kaip čeką, kaip greitai jos gali kažką padaryti. Ar jos gali padaryti? Tada inicijuoja ministerija, kad galbūt ministerija kartais ir padaro tam tikrą postūmį, ir pasako ne, reikia padaryti ir jūs padarysit. Na, ta prasme, tiesiog tokį kaip pasakyti, postūmį. Nes, kartais būna iš agentūrų ar iš tų pačių padalinių būna toksai nenoras daryti, nes čia jau reikia įdėti šiek tiek daugiau pastangų. Tai vat, tai šitoj vietoj agentūros sako taip, mes kaip ir galim padaryti, bet ir tada kažkokia eilė tų priežasčių. Tai, šitoj vietoj atsiranda labai tamprus bendravimas, bendradarbiavimas, bent tokios kaip Ekonomikos ministerijos su savo įstaigom, kad mes stengiamės operatyviai joms pagelbėti. Tai yra panaikinti, ten, pavyzdžiui, kažkokius teisinius apribojimus ar operatyviai priimti, nežinau, tuos pačius sprendimus tam, kad jos galėtų paleisti vieną ar kitą savo iniciatyvą. Tai, šitoj vietoj, atvirai pasakysiu, nėra taip, kad būtų kažkoks ar tai tikrai nuleidimas iš viršaus ar tai tikrai ėjimas iš apačios. Šitoj vietoj, tikrai galiu drąsiai pasakyti, kad yra labai toks, na, tamprus ryšys.

(I): Taip. O, dabar vis tiek gal galite turbūt ir palyginti, net kelias skirtingas institucijas? Tai, kalbant apie savivaldos ir ministerijos lygmens skirtumus, kaip jums atrodo, kur lengviau yra įgyvendinti tas inovatoriškas idėjas, jeigu, tarkime, esi specialisto lygmens asmuo, kuris sugalvoja kažką ar į kurią kreipiasi, tarkim, verslas su pasiūlymais? Tai, kur procesas ir sprendimų priėmimo kelias būtų trumpesnis bei greitesnis siekiant įgyvendinti?

(R): Aš manau, savivaldos lygmeniu būtų trumpesnis. Na, bent jau Vilniaus savivaldos, tai tikrai. Tiesiog dėl to, kad tenai gal tas kelias yra trumpesnis. Nes, vis tiek, valstybiniu lygmeniu dažnai gali nepakakti, pavyzdžiui, ministro kažkokio sprendimo ir taip toliau. Tai turi būti Vyriausybės lygmens sprendimas. Plius jisai turi būti suderintas tarp institucijų. Tai čia atsiranda labai tokia didesnė grandinė. Savivaldos lygmeniu daug galima išspręsti administracijoje pačioje. Ta prasme, tie

sprendimai gali reikalauti tarybos sprendimo. Tai, šitoj vietoj, aš galvoju, savivaldos lygmeniu galima operatyviau. Nes, šitoj vietoj, nes valstybiniu lygmeniu, sakau, tas tarpinstitucinis derinimas sprendimų, jisai gali užtrukti. Ir užtrunka, dažniausiai, pakankamai ilgai. Tai, šitoj vietoj, manau, savivalda būtų atsakymas.

(I): Taip. Tai, iš tiesų, tada dar toksai gal klausimas grįžtant prieš išteklių, ir žmogiškuosius jau aptarėm, tačiau, labai svarbus veiksnys yra finansiniai ištekliai, kalbant, ypatingai, apie naujas idėjas, galimybę jas finansuoti, naujus produktus ir paslaugas. kovido krizė, vėlgi teigiama, kad, na, pasižymėjo pinigų lietim. Ir vyravo vis tiek ekonomikos skatinimo paradigma ir buvo priemonės tiek verslui taikomos, tiek pačios valstybės įmonės bei institucijos galėjo daugiau gauti pinigų pagal DNR planą, kuris buvo praeitos Vyriausybės įgyvendinimo tikslas ir panašiai. Tai, kaip manote, ar tai galėjo prisidėti prie lengvumo kurti naujus projektus ir inovacijas, ir bendrai viešajame sektoriuje ar tai padėjo?

(R): Aš tai galvoju, kad gal ir neturėjo atnešti tiek lengvumo. Nes, man atrodo, kad kovido metu, nors, čia irgi gal nuo sektoriaus priklauso. Kai kurie verslo sektoriai, jie galbūt, kai kuriems verslo sektoriams ta finansinė parama turėjo suteikti lengvumo vėl galvoti apie naujas paslaugų teikimo rūšis. O, kai kuriems verslo sektoriams, kadangi, na, pirmosios bangos metu mes žinome, kad ta parama ne visais atvejais pasiekė, ką reikėjo pasiekti. Ir jina, galbūt, neturėjo jokios įtakos jų sprendimų priėmimui. Nors, šiaip tai galvoju, pagal savo idėją, ta parama ir turėjo būti skirta palengvinti verslui rasti naujus veiklos metodus ir investuoti į tą paramą galbūt. Aišku, ten priklausomai nuo to, kokia parama: tikslinė ar netikslinė? Ar patalpų nuomai paramą, tai tu nepanaudosi niekam kitam ar ne? Tai vat.

(I): O, ar pačiam viešajam sektoriui daugiau pinigų atsirado įgyvendinti idėjom?

(R): Neatsirado daugiau pinigų viešajam sektoriui. Na, neatsirado, nesispausdinam tuos pinigus ir panašiai. Ne, viešajam sektoriui šita krizė, kalbant apie finansus, buvo didelis iššūkis persiskirstyt pinigus. Kažkurie projektai galbūt turėjo būti sustabdyti tam, kad skirti daugiau lėšų paramai. Tai šitoj vietoj viešajam sektoriui lengvumo jokio neatnešė visiškai. Nes, praktiškai visi finansai, greičiausiai, buvo skirti paramai ir tam, kad palaikyti verslą, o ne palaikyti viešąjį sektorių. Ta prasme, čia nežinau, ar aš atsakiau į klausimą, bet, jūs supratot, ką turėjau omeny?

(I): Taip.

(R): Aš turėjau omeny, kad viešajam sektoriui pinigų daugiau tikrai neatsirado. Tiktai, kas turėjo būti padaryta, tai tiesiog mobilizuotos pajėgos tų pinigų perskirstymui ir jų paieškai. Nes, taip, viena vertus, gal galima sakyti ir atsirado. Nes, mes kai pradėjome, pavyzdžiui, galvoti iš kur paimti pinigus ten vienam ar kitam paramos paketui, mes atsisėdom, peržiūrėjom ministerijos finansiniu išteklius ir mes radom kažkokių pinigų. Nes, buvo akivaizdu, kad kai kuriose vietose finansai nebuvo valdomi pakankamai efektyviai. Tai, galbūt, šitoj vietoj viešajam sektoriui tai buvo galimybė šiek tiek

susitvarkyti savo vidų, susitvarkyti savo finansinių išteklių valdymą. Nes, šitoj vietoj taip, gali būti, kad atsirado finansų. Nes, paprasčiausiai, na, galbūt buvo identifikuotos vietos, kur pinigų galima buvo ir neskirti, o panaudoti juos verslui padėti. Nes, pavyzdžiui, Ekonomikos ir inovacijų ministerija tai taip ir pasidarė, kad mes suradom lėšų verslui. Mes papildomai jų iš kažkur neprisispausdinom, mes tiesiog atsisėdom, peržiūrėjom biudžetus ir radom tų pinigų. Tai, galima sakyti, kad viešasis sektorius gal ir surado tų pinigų. Nežinau, kaip čia pasakyt, bet jūs turbūt supratote, kad krizė, šitas kovidas, jisai galbūt paskatino įstaigas atsakingiau, įdėmiau, tiksliau peržiūrėti savo valdomus finansus, savo eilutes ar ne, biudžeto planavime ir atitinkamai paskirstyti tam, kam tą akimirką reikia? O reikia verslui. O, kad ar verslas panaudojo tas lėšas, tai aišku, jie panaudojo tam, kam jiems reikėjo. Bet, ar tai paskatino juo ieškoti inovatyvesnių sprendimų, aš nemanau, kad čia yra kažkoks tiesioginis ryšys tarp valstybės paramos ir verslo inovacijų diegimo, skatinimo ir taip toliau. Verslas ir be šitų pinigų būtų kūręs *appsus*, perėjęs prie inovatyvių kažkokių sprendimų ir taip toliau. Verslas dėl to ir yra verslas, kad jisai sugeba išlikti. O Valstybė šitoj vietoj, matyt, turėjo tiesiog prisidėti prie tam tikrų, na, kaip pasakyt, palaikymo kažkokių momentų.

(I): Taip. Tai, iš tiesų, dvipusė veikla ir skirtingi tikslai. O, bendrai kalbant, tai kaip suprantu, vis tiek COVID-19 krizė, na, paskatino tą inovacijų kultūrą ir tikrai, bent jau, skaitmeninimo procesus pagreitino šalyje. Tačiau, kaip manote, ar tai nėra laikinas efektas dabar krizės metu? Ir gal ką irgi iš Ekonomikos ir inovacijų ministerijos pusės ketinate vis tiek daryti su skaitmenine darbotvarke, kad, na, labiau įtvirtinti tą akceleraciją ir garantuoti, jog tos inovacijos būtų tęsiamos?

(R): Na, aš labai noriu, aš, šiaip, labai tikiuosi, kad tai nebus momentinis dalykas. Nes, mes visi suprantam ir, manau, kad turime pradėti kalbėti apie tai, kad, na, gali būti, kad tai ne paskutinė krizė ir taip toliau. Ta, prasme, mes turime būti pasiruošę. Šitie metai ir dar, aišku, neaišku kiek čia laiko, jie parodė, kad mes turime eiti link visiško, iš tikrųjų, skaitmenizavimo. Tai, ką mes šiandieną darome, tai mes kursime, na, kaip pasakyt, valstybinio sektoriaus skaitmeninės transformacijos koncepciją. Ir tai jau yra pradėta daryti ir mes tą, kaip Ekonomikos ir inovacijų ministerija darome kartu, darysime kartu su Vyriausybe. Nes, mes tikrai matome, tam, kad įvyktų viešojo sektoriaus skaitmenizacija, skaitmeninė transformacija, ministerijos vien nepakanka. Turi atsirasti įgalinimas iš Vyriausybės, vyriausybinio lygmens įgalinimas. Mes turime susitvarkyti savo IT infrastruktūrą, IT resursus. Nes, pavyzdžiui, yra tokie, mes turime pereiti nuo elektorinių dokumentų prie skaitmeninių dokumentų. Aš pasakysiu tokį labai paprastą faktą, atrodytų, Registrų centras, viena didžiausių įstaigų ar ne, duomenų valdymo prasme, o ten didžioji dalis dokumentų dar vis vaikšto popierinių Registrų centre. Tai, elementariai mes turime pradėti nuo, ir ką mes norime, kad ministerija pradėtų tvarkytis nuo ūkio. Susitvarkyti ūkį, IT resursus. Skaitmeniniai projektai, kaip pasakyt, viso valstybinio sektoriaus bus vertinami unifikuotai, bendrai. Nes, dabar, ką mes turime, kad skaitmeninė transformacija, ji neįvyks, jeigu ir toliau visos įstaigos teiks savo IT poreikius pagal kažkokius savo

vidaus ten kriterijus ir taip toliau. Tai, mes esame nusimatę, kad viskas bus vertinama bendrai. Tai yra vyriausybinio lygmeniu Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje. Tam, kad būtų vertinama ar iš tikrųjų įstaigai kažkokie projektai skaitmeninėje srityje yra reikalingi ar nereikalingi? Nes, dabar labai daug visko vyksta labai padrikai, atnaujinimai vyksta padrikai. Tai, paprasčiausiai, mūsų ambicija yra ta, kad galiausiai tikrai nebūtų naudojami popieriniai dokumentai. Nes, labai daug kur yra tai naudojama. Kad paslaugos būtų teikiamos elektroniniu būdu. Kad nebūtų prisidengiama, kad elektroninės paslaugos neveikia. Žinoma, bus išlaikomas balansas, nes yra visuomenės dalis, kuri, kaip pasakyt, negali, neturi tokios galimybės. Bet, ką išduosiu, tai tokią paslaptį, na, ne paslaptį, kad iš tikrųjų mes šiuo metu dirbame link valstybinio sektoriaus skaitmeninės transformacijos ir esame nusimatę elementariai tokius dalykus, kaip *chief digital officer* ir *chief data officer* sukūrimo, tinklo sukūrimo tarp įstaigų. Tam, kad kiekviena įstaiga turėtų žmones, roles, nežinau, kaip čia, su atskirais etatais, bet bent jau roles atsakingas už tą skaitmenizavimą duomenų darbotvarkių institucijoje. Tam, kad mes turėtume vieną kompetencijų centrą, kuris galėtų vertinti skaitmeninius institucijų poreikius ir teikti konsultacijas. Tai, tą mes šią dieną darome. Šią dieną pradėjome kurti, tai dar galvojame sukurti apskritai tam tikrų skaitmeninių paslaugų standartą kažkokį valstybės mastu. Na, iniciatyvų yra labai daug. Ir, šitoj vietoj, na, mes esame užsibrėžę per artimiausius dvejus metus visa tai pasidaryti. Mūsų darbuotojai instituciniame tame lygmenyje yra labai išsigandę, kad nieko mes čia nespėsime padaryti. Bet, žinoma, tai yra vienas iš mūsų prioritetų, sutvarkyti šitą ūkį. Nes, nesusitvarkius tos skaitmeninės darbotvarkės, apie inovatyvų viešąjį sektorių, manau, mes negalim kalbėti. Na, tikrai. Tai, čia taip trumpai. Iš tikrųjų, visko yra labai daug. Tų iniciatyvų yra labai daug, bet net nežinau nieko pradėti sakyti.

(I): Taip. O, iš tiesų, labai įdomios ir būtinos, man atrodo, tokios higieninio sutvarkymui ūkio dalies ir tačiau vis tiek susiduriama, kartais ir su kompetencijų trūkumu? Ir būtinai reikalingos ir tos naujos rolės, ir pareigybės, tačiau ir vykdant tokią reformą jau reikalingi ekspertai, na, žmonės, kurie su patirtimi yra. Nes, kaip dažnai tenka matyti, jog, na, viešajam sektoriui nusiperkama sistema, tačiau, kadangi pirkimą vykdė asmenys, kurie nežino, kaip galėtų atrodyti pažangi tokia sistema, viešasis sektorius gauna atsilikusį produktą. Tai, šiuo atveju, ar jūs pasitelkiate išorės ekspertus, išorės konsultantus ir bendradarbiaujat irgi gal su verslu, kurie tokius sprendimus gali pasiūlyti?

(R): Šiai dienai ne. Šiai dienai ne, bet mes esame nusimatę kelias alternatyvas, nes tas kompetencijų centras, vadinamasis, jisai ir turėtų sutelkti mūsų, galbūt, na, samdytus žmones iš išorės, konsultantus bent jau, kurie padėtų įstaigoms tikslingai vykdyti ir pirkimus, tiesiog teikti konsultacijas, galbūt, ir techninių specifikacijų atžvilgiu ir taip toliau. Mes, turime IVPK, Informacinės visuomenės plėtros komitetą, kuris, na, šią dieną galbūt ir nėra tas, kaip pasakyt, kompetencijų centras, ar ne? Dėl ko mes įkūrėme dabar tokį atskirą darinį prie Vyriausybės, bet mes ir norime sukurti tą, kaip pasakyt, šį centrą tam, kad galėtume ten sutelkti daugiau to proto, aš nežinau, galbūt, jeigu čia yra korektiška pasakyti.

Kuriam galbūt, aišku, čia įeina ir tas darbo užmokesčio klausimas ir panašiai. Galbūt, va taip abstrakčiai, galiu tikrai atsakyti. Nes, šią dieną, kad. Aš žinau, kad yra galbūt įstaigų, kurios daro viešuosius pirkimus pirkdami konsultacijas tam, kad įvertintų jų IT infrastruktūrą arba kokią nors programą ir taip toliau. Bet, mes manome, kad vis dėlto tai turi būti visos jėgos sutelktos centralizuotai viename kažkokiam taške. Tai, yra tam kompetencijų centre, kuris sudarys ne tik viešojo sektoriaus stotį. Mes kviesimės ir tokius ekspertus iš išorės. Koku būdu mes juos pasitelksime, mes dar nežinome? Mes galvojame, kad galbūt tai bus ir samdomi žmonės ir panašiai. Tai, čia viskas labai įsiremia į tą finansinį klausimą. Nes, tam, kad teikti paslaugas, kurių mes norime, mes turime atitinkamai numatyti atitinkamą atlygį. O viešajame sektoriuje tai yra labai sudėtinga. Tai va, tai mes ties šita vieta esame tam tikruose pamąstymuose, kaip tą galima būtų pateikti, nežinau ir panašiai? Nes, tai nėra pati pigiausia sritis, ta prasme. Nes, aš irgi kartais galvoju, kad su mūsų visomis IT sistemomis, mes ir savivaldybėje esame turėję tokių labai konkrečių problemų. Ir, manau, daugelis institucijų, kad įsivedi programą, kuri turi labai gerą potencialą, na, turi gerą idėją. Bet, dėl viešųjų pirkimų apribojimų mes negalime užtikrinti pakankamai gero tos visos programos palaikymo, tos programos atnaujinimo ir panašiai. Tai va, tai mes šitą klausimą norime išspręsti su nauju kompetencijų centru.

(I): Taip. Tai, iš tiesų, geri planai, būtini ir jau po pirmųjų darbo mėnesių, akivaizdu, kad jūs jų turite tikrai ambicingų. Tai, iš tiesų, net nežinau, gal pabaigai tiesiog norėčiau jūsų pasiteirauti tokio apibendrinto gal požiūrio, ko dar gal nespėjote pasakyti ir, iš tiesų, tokio palinkėjimo gal mūsų viešajam sektoriui. Tai, kad iš ties dabar jau, na, nemažai turime, pradėjome judėti, akceleruotis, tačiau ko reikia, kad tai nenutrūktų ir tiesiog pabaigai būtų tiek?

(R): Žinote, aš tai galvoju, čia dabar šitoj Vyriausybėj labai dažnai, na, aišku, aš pasakysiu gal kaip biurokratė šiek tiek. Bet, čia mūsų Lietuvoj, tai labai dažnai kalba, kad viskam reikia politinės valios. Tai, aš šitoj vietoj, tai noriu pasakyti, kad taip, tos politinės valios reikia. Ir reikia. Palinkėti tai aš noriu tiesiog stiprybės visiems mums ir neprarasti noro daryti tą pokytį. Nes, tam tikrais momentais tikrai gali nusvirtti rankos. Nusvirtti rankos dėl tų įvairių biurokratinių kliūčių, su kuriom čia susiduri. Nes, atėjęs čia, tu nori padaryt tą reformą, tu nori padaryt tą reformą, tu nori padaryt tą reformą. Ir, kai tu susiduri su jau iš giliau su visom tom kliūtīm, kurios čia yra, būna kartais nusvyra rankos. Tai, aš dėl to ir noriu palinkėti to entuziazmo ir to nuolatinio mokymosi. Nes, mes, pavyzdžiui, kalbant apie tą skaitmeninės transformacijos, visą tą kompetencijų centro kūrimą ir panašiai, tai mes pradedam labai paprastai. Mes pradedam nuo gerųjų praktikų. Mes irgi esam subūrę tokią grupę žmonių Vyriausybės, EIMINO, kur mes irgi nagrinėjamės tarptautinę gerąją praktiką, kokie yra tie gerieji pavyzdžiai, kaip jie savo skaitmeninę darbotvarkę formuoja ir taip toliau. Ir mes mokomės. Mokomės iš tų pavyzdžių. Ir ko kartais ir trūksta tam viešajam sektoriui. Tai aš irgi, tai noriu palinkėti, kad viešasis sektorius nepamirštų, kad čia, jeigu tu dirbi viešajam sektoriuj, nereiškia, kad tu esi

visažinis. Čia mes atėjom tam, kad mokytis, tam, kad ieškoti ir adaptuoti gerąsias praktikas, ieškoti sau geriausių sprendimų. Nes, tai kas, aišku, buvo kažkur, suveikė, nebūtinai suveiks pas mus. Tai va, tai nežinau, ką čia dar galima pasakyti? Iš tikrųjų, norisi palinkėti išsaugoti entuziazmą, su kuriuo tu ateini. Tą šviežią oro gūšį, su kuriuo mes atėjome. Nes, mes atėjome, iš tikrųjų, su noru padaryti pokytį. Ir nenuleisti rankų. Pasikartosiu. Nes, kartais nori jau nusvirti rankos ten vakare, penktadienį, bet kažkaip tai susitelkiam ir einam toliau. Nes, iš tikrųjų, matau, kad labai daug dalykų galima padaryti, tiktai reikia skleisti tą lankstumo žinutę. Nes, tas viešasis sektorius ir valstybinis sektorius, jisai labai paskendęs rutininėse veiklose, rutininėse praktikose. Ir, tų naujų veiklos metodų paieška, jų nelabai domina, nes jie nenori keistis. Ir, dėl to aš ir sakau, kad tas žodis reikia politinės valios, jis turi kur kas gilesnę prasmę. Tai, ne tik tiesiog politinis sprendimas, tai yra ir paskatinimas to viso aparato, parodyti, kad, na, galim padaryti visiems mums geresnį sprendimą, ne tik žmonėms, ne tik Valstybei, bet ir sau palengvinti darbą tam tikrais atvejais. Tai va, nežinau, tikiuosi sutranskribuosit aiškiai, ką norėjau pasakyti?

(I): Kaip pasakėt, taip sutranskribuosim, tikrai.

(R): Čia, bet, mintį mano supratot?

(I): Tikrai taip. Penktadienis.

(R): Aš, iš tikrųjų, noriu palinkėti, nes aš matau, kad energija, noras padaryti pokytį, na, tiesiog, noras keisti yra esminiai čia, viešajam sektoriui. Ir, aš tikrai kažkaip matau, kad mes čia su ministerija, bent jau atėję tikrai labai švieži žmonės, gali tuos pokyčius padaryti. Ir, tiktai sakau, reikia nepasiduoti tam liūnui biurokratiniam, kuris yra. Nes, čia atvirai pasakysiu, čia yra labai daug nuostabių žmonių. Tikrai. Ir profesionalių žmonių. Tačiau, kartais atrodo, jie yra labai paskendę tose savo, galbūt, ankstesnėse darbo metodų praktikose. Galbūt, kažkiek ankstesni vadovai turėjo tam tikros įtakos. Nes, mes tai manom, kad tas demokratinis kažkoks tai vadovavimo būdas, jisai, na, turi suveikti, nes mes, tikrai, norime ir įtraukti žmones kuo labiau į tą visą. Yra sprendimai, galbūt, na, nežinau, ar kiek sprendimų priėmimo procesą, bet dalyvavimą, bent jau, ar ne? Kad ne viskas vyktų už uždarytų durų, kad tie sprendimai neateitų iš kažkur tai, iš viršaus? Va, čia mes su politine valia pasitarėm, o jūs darykite. Ne, mes vedam dialogą, nes reikia keisti organizacinę kultūrą, reikia keisti mąstymą. Nes, aš tikrai su tuo susidūriau, kad čia yra žmonės, kurie yra fantastiškos kompetencijos, tačiau kartais yra baiminamasi pasakyti, kad vat mes esam neteisūs. O, mes tai galim irgi būti neteisūs? Tai, va čia dar atsiranda tas atvirumo momentas, kad tie atėję politikai, sprendimo ne priėmėjai, jie turėtų taip pat būti atviri ir tai nuomonei, tai galimai kritikai. Na, va čia irgi atsiranda tas dalykas, kad, aš vis galvoju, vis politinis lygmuo visą laiką būdavo gal nepakankamai atviras alternatyvoms, ne pakankamai atviras kritikai. Tai, čia turėtų būti irgi tas toksai abipusis ryšys. Bet, tiesiog, aš noriu palinkėti, kad visas viešasis sektorius ir jų vadovai būtų pozityvesni, atviresni, neprarastų entuziazmo padaryti pokytį, nepasiduotų tom, kartais, iš tikrųjų, labai butaforinėm kažkokiom kliūtīm, ta prasme,

teisinėm kliūtīm, galbūt, biurokratinėm kliūtīm. Nes, iš tikrųjų, galima padaryti pokytį, tiktai reikia daugiau gero to tarp to biurokratinio lygmens ir politinio lygmens. Tai, manau, tada viskas bus gerai. Ir, tada pasieksime skaitmeninę transformaciją, padarysime. Ir viešasis sektorius bus imlesnis inovacijoms ir tada pačiam verslui bus paprasčiau dirbti su valstybinėm institucijom, ir pačiam inovuoti.

(I): Taip. Tai, tiesiog gebėti bendradarbiauti tiek viduje atviraisiais metodais, tiek ir su išore.

(R): Taip. Taip.

(I): Iš tiesų, Erika, labai noriu jum padėkoti už atvirą refleksiją, už idėjas ir už pasidalinimą ir ateities tikslais, lūkesčiais, bei tuo, ko sieksite daryt. Galiu palinkėti politinės valios ir ištvėmės, be abejonės, ir, iš tiesų, tyrimo rezultatais pasidalinsime su respondentais. Pasižiūrėsime, kaipgi koreliuoja ekspertų nuomonės tarpusavyje ir tikrai tai turėtų atgulti vis tiek į formą, kuri bus įteikta ir sprendimų priėmėjams. Ypatingai dabar, kai yra tam tikros reformos ir transformacijos metas. Tai yra labai aktualu tiesiog susisteminti nešališką nuomonę ir pažiūrėt ar šitas pokytis krizės metu mum padėjo, ką iš jo galime išsinešti geriausio ir kur geriausia judėti link toliau?

(R): Na, aš tai labai jums ačiū. Aš tikiuosi, kad kažkiek padėjau.

Interviu su 1 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 12 d.

(I): Kaip ir kiekviena krizė, taip ir COVID-19 pandemija minima galimybių krize. Jūsų nuomone, ar pandemijos kontekstas paskatino pokyčius viešajame valdyme ir inovacijas ar ne?

(R): Aš tai manyčiau, kad tikrai, nes nu tokia situacija, kaip ir minėjote, krizės yra ir galimybių metas ir man atrodo tiesiog priverstas viešasis sektorius buvo ieškoti naujų būdų, nes tokia situacija, su kuria susidūrėme, tai niekas nežinojome nei kaip čia elgtis, nei ką čia daryti. Iš tikrųjų nemažai tų iniciatyvų buvo viešajame sektoriuje ir man atrodo labiausiai paskatino inovacijų ieškoti bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi ir su pilietinės visuomenės įvairiom iniciatyvom. Tas tikrai labai matėsi nuo įvairių komunikacijos sprendimų iki netgi įtraukimo privataus sektoriaus atstovų į įvairius krizės valdymo modelius ir veiksmus. Tas tikrai paskatino ir man atrodo dabar netgi yra gerų išliekamųjų reiškinų. Vat minėjote tą Viltę, mes po to bendraudami su viešojo sektoriaus atstovais ir su kitais sprendimų priėmėjais ir nutarėme, kad reikėtų tęsti šitą dalyką ir dabar jau yra projektas, kuris apims apie 350 viešojo sektoriaus institucijų ir per du metus bus įdiegta institucijų puslapiuose tokie panašūs robotai kaip Viltė. Tai yra jau ir finansavimas pradinis ir kalbama su institucijomis, kaip tai galima būtų padaryti. Tai vienas iš tokių mažų pavyzdžių, kuris tame visame krizės valdyme buvo vienas iš naujų sprendimų ir eina toliau į kitus sektorius. Kitas svarbus momentas, iš asmeninės patirties, tai

buvo toks labai glaudus ir intensyvus bendradarbiavimas su tokiais pasauliniais *brandais* kaip Google, Facebook, kur įsitraukė ir tikrai tiesiogiai bendravome ir Lietuva gavo labai daug galimybių komunikuoti apie kovidą. Tai čia tas irgi parodo, kaip krizė suartina tą viešąjį sektorių ir privatų sektorių. Aišku, čia viskas priklauso, sakyčiau, daugiau nuo žmonių iniciatyvos, nes tikrai nėra kažkur apibrėžta ar parašyta, kas kur ir kaip turėtų veikti tokioje situacijoje. Tai čia tiesiog, jeigu yra kažkokios daugiau asmeninės iniciatyvos, tai tada galima tikrai buvo labai gerų sprendimų sugalvoti.

(I): Bendradarbiavimas ir bendrai visose inovacijose yra svarbus ir padedantis kompensuoti gebėjimų ir žinių stoką ir sukurti pridėtinių verčių. O iš kurios pusės kilo iniciatyva bendradarbiauti? Ar pats viešasis sektorius kreipėsi ir sakė, jog mums reikia pagalbos ar visgi atėjo iš privataus sektoriaus ir pasakė, kad mes žinome kaip jums padėti?

(R): Iš tikro čia gal abipusis toks ryšys. Vat kalbant apie tą robotą, tai prieš tai dar vyko Govtech Lab hakatonas „Hack the crisis“ ir vienas iš tokių sprendimų gimė kaip Viltė. Po to jį reikėjo kažkur pritaikyti. Čia kaip visada sprendimas atsiranda, bet tada reikia kontakto su konkrečia institucija. Tada vat mes. Sukontaktavo su mumis. Bet prieš tai mes irgi sava iniciatyva su kitais privataus sektoriaus atstovais ieškojome sprendimų ir jie irgi pasiūlė į Facebook *messengerį* labiau panašų robotą bei jis jau buvo įdiegtas, bet daug paprastesnis, tarkime per vieną parą padarytas ir viskas grynai privačia iniciatyva bei nemokamai. Bet Viltės pasiūlymas daugiau galimybių suteikiantis ir aukštesnės kokybės buvo, tad po to perėjome prie šito. Tai sakyčiau, kad tuo pačiu metu vyko iš abiejų pusių tos paieškos. Tas buvo gerai, kad ir mes ieškojome sprendimų ir tie sprendimai ateidavo iš privataus sektoriaus, kurie irgi matė, kad yra krizė ir kuo galim padėsime. Mes buvome labai atviri ir kartu paieškojome bei suradome tuos sprendimus.

(I): O su kuo jums, kaip vyriausybės atstovams, bendradarbiauti buvo lengviausia? Ar su viešojo sektoriaus institucijomis, kad ir tas pats GovTech Lab yra MITA projektas, ar buvo paprasčiau su privačiu sektoriumi?

(R): Čia vėlgi, kaip sakyti, yra dvi medalio pusės. Bendradarbiavimas, aišku, atrodytų, jog yra lengviau su viešojo sektoriaus, bet per tokias krizes ne visi yra linkę tą *extra mile* ar daugiau kažką, tiesiog, jei nėra kažko apibrėžta, tai ir nedaro. Tai situacija buvo tokia, kad realiai šito viso valdymo ir galimybių panaudoti tą viešojo sektoriaus sukauptą kažkokią patirtį nelabai buvo, nes realiai buvo iki dešimties žmonių, kurie ten buvo realiai įsitraukę ir aktyviai dirbo. Kai tuo tarpu buvo galimybės pasitelkti ir šimtą žmonių. Paprastas pavyzdys ten pranešimų spaudai rašymas, jeigu mobilizuotumei visų institucijų atstovus ir pasidalintumei užduotimi. Tai to nelabai buvo, nes tiesiog nuotolinis, ten krizė, tai realiai tik keli žmonės ir buvo pasilikę. Su privačiu sektoriumi idėjų lygmeny, tų sprendimų generavimo lygmeny labai labai lengva bendradarbiauti, bet kai viskas persikelia į įgyvendinimą, tai čia prasideda tie didžiausi iššūkiai. Viešųjų pirkimų reikalavimai ir visi kiti, kurie sakė, kad ne šiandien ir ne rytoj gali turėti sprendimą, bet po dviejų mėnesių. Tai tada jau kamuoliukas į mūsų

pusę ir ieškojimas, kaip toje sistemoje rasti sprendimus. Tai kai kada pavykdavo rasti tuos sprendimus, na, tarkime, irgi prisimename tą prieš velykinę komunikaciją, kai reikėjo paskatinti visus likti namie. Tai mes per pusantros paros radome sprendimą, kaip su visais regioniniais ir nacionaliniais laikraščiais pirmais puslapiais išeit ir komunikuoti. Tai tų iššūkių čia įvairių yra, tai vieną kartą su vienais lengviau bendradarbiauti, kitą kartą su kitais. Tačiau kalbant apie viešąjį sektorių, tai sistemos lankstumas yra labai ribotas ir labai daug griežtų taisyklių. Tai nelabai pasiruošta tokio masto krizėm apskritai. Tai vat čia, manau, kad kai kurie dalykai dar ir dabar tęsiasi, su vakcinacijos kampanijom ir kitokių sprendimų galėtų būti, tačiau čia ir lyderystės, ir atsakomybės klausimas, ir kaip organizuoti tuos procesus. Tai čia viešajam sektoriui dar reikėtų nemažai padirbti, kad galėtume lanksčiai ir greitai reaguoti ir daryti tai, ko reikia, čia dabar.

(I): Krizės metu vis tiek yra teigiama, kad buvome lankstesni arba stengiamės prisitaikyti. Minėjote žmogiškuosius išteklius bei, kad juos pasitelkti buvo sudėtinga. Tai ar krizės metu, atsiradus papildomoms iniciatyvoms, pajautėte trūkumą žmogiškųjų išteklių ar užteko?

(R): Tai žinoma, kad būtų daug paprasčiau, jei laikinai, pavyzdžiui, būtų įsteigtas koks su kovidu valdymu susijęs štabas, kuriame būtų vieni už komunikaciją ne tik atsakingi, bet ir ją vykdytų, kad vyktų pasidalinimas darbais. Tai tas būtų daug efektyviau ir paprasčiau. Nes mums teko daryti viską – nuo komunikacijos Facebooke iki partnerių paieškos, netgi kai čia buvo kuriami pirmi klipai irgi privačios iniciatyvos pagalba, tai rašėme scenarijus ir viską darėme nuo A iki Z. Tai sakau, žmonių ratas labai siauras buvo, o temų įvairovė be galo plati – nuo pagalbos verslui iki socialinių visokių dalykų. Tai ir pačiam teko susipažinti giliau su *Google adwordsais* ir programuoti tam tikrus dalykus, nes Google suteikia tokią galimybę komunikuoti per *adwordsus*. Su Facebook inovacijom irgi teko pačiam susipažinti bei, kadangi šalies reprezentacijos klausimas mums priklauso, tai ir komunikuodami į užsienį ėmėmės iniciatyvos. Nes vat kaip dažniausiai irgi būna tokių krizių metu, tai visas dėmesys čia viduje, bet dažnai pamirštame, kad informacija labai svarbi ir į užsienį, pavyzdžiui, potencialiems investuotojams. Čia irgi buvo tam tikras gap'as, bet daugiau mažiau po to susitvarkėme.

(I): Minitė bendradarbiavimą su tarptautinėmis korporacijomis, kas buvo nauja, ar tiesiog imantis bet kurio inovacinio projekto, kokie įgūdžiai ir kompetencijos jūsų komandoje buvo svarbiausios? Ar jų užteko?

(R): Tai taip, paprastas pavyzdys su tais *Google adwords*, kad ieškoti žmonių, kurie būtų dirbę ir kažką su tuo žinotų, tai nelabai tokių buvo, o jeigu ir buvo, tai jų įsitraukimo laipsnis... Realiai, tai papildomas darbas kažkam tai. Po to radome sprendimą, siauroje žmonių grupėje pasidalindavome darbais ir padarydavome. Šiaip gal dar, kas buvo gerai bendraujant su tomis korporacijomis, tai kad iš tikro jų atstovai yra Lietuvoje ir labai iniciatyvūs, kaip pavyzdžiui Paulius Vertelka iš Google ar ten kiti. Tai jie patys iš savęs labai padėjo ir pagreitino tuos procesus. Tai tas labai labai pagelbėjo.

Ateičiai valstybei tikrai labai aktualu turėti kuo daugiau turėti savo tokių vat ambasadorių ir atstovų tarptautinėse organizacijose ar korporacijose ir su jais ryšius palaikyti, kad sprendimai priimami ir pritaikomi būtų daug greičiau.

(I): Kaip tokie inovacijų agentai skirtingose institucijose.

(R): Tikrai taip.

(I): Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, reikia nepamiršti ir finansinių išteklių. Ši krizė pasižymėjo tuo vadinamu pinigų lietumi. Kaip jūsų institucijoje, ar šis efektas buvo jaučiamas ir pakeitė naujų idėjų įgyvendinimo procesą?

(R): Gal kai kurias priemones, ten kaip iš Verslios Lietuvos buvo iniciatyvos ir finansavimas su kovidu susijusiems dalykams, tai manau, kad padėjo. Nes ir internetinės visos parduotuvės ir per porą savaičių gal tūkstantis naujų susikūrė ir kitų tokių sprendimų buvo. Tačiau apie tą pinigų lietų kalbant, tai čia ta pagalba verslui labiau ir socialinėm grupėm. O viešojo sektoriaus institucijose, tai mes papildomo kažkokio finansavimo ir neturėjome, tad tos taisyklės, kurios buvo, tai ir liko galioti. Reikėjo ieškoti, kaip visada, iš kažkokių vidinių resursų, kurių nelabai ir yra, nes biudžetai visada būna suplanuoti. Tačiau, bent jau kalbant apie pirmą kovidą bangą, tai kokie devyniasdešimt procentų visų iniciatyvų buvo nemokamos. Tiesiog bendraujant su partneriais. Ta pati Viltė, mes ją nemokamai turėjome berods pirmus keturis mėnesius, o po to jau darėme pirkimus, bet irgi už ganėtinai simbolinę kainą. Tai didžioji dalis dalykų buvo iš geros valios ir iniciatyvos. Tai, manau, kad čia irgi toks kaip moralinis valstybės požiūris, nes jei įsitraukia iš šalies iniciatyvos, tai turėtų būti tik tam tikrą laiką ir nevirsti išnaudojimu nemokamai.

(I): O kaip yra krizei išibėgėjus, kai jau netikrumas jau mažesnis, verslas nemokamai paramos nedalina, kiek viskas grįžo į įprastas vėžias?

(R): Tai, kad į tą gyvenimą, kuris kažkada buvo, nelabai, manau, kad kažkada ir grįš jau. Tai jau ta *new reality*, nes vis tiek dabar jau kitaip žiūrime į tuos procesus ir, sakyčiau, pasikeitė tas požiūris. Ta situacija krizinė tikrai gerai supurtė tam tikras sritis, privertė peržiūrėti procesus, įvertinti rodiklius ar atsisakyti kai kurių veiksmų ir panašiai. Tai man atrodo, iš vienos pusės, vertinant tuos praėjusius jau metus, tai čia labai didelis postūmis buvo čia visiems, nes atradome daug silpnų vietų su skaitmenizacijom ir kitais dalykais ir dabar tas yra programuojama bei sprendžiama. Tai viena tokia iš gerųjų pusių, kad dabar daug efektyviau kai kuriuos dalykus darome.

(I): O kalbant apie sprendimų priėmimo procesą ir kaip gimė inovacijos pas jus, ar yra skirtumas tarp to, kaip buvo anksčiau priimami ir įgyvendinami jums įprasti sprendimai bei tie sprendimai, kurie buvo susiję su inovaciniais projektais krizės metu?

(R): Sakyčiau, kad taip, iš apačios į viršų daug greitesnis atsirado vaidmuo. Kai kurie sprendimai atsirado ir buvo įdiegti, o sprendimų priėmėjai sužinodavo apie tai, kai jau viskas įvykdavo. Nes tiesiog per ilga ta grandinė būtų, jei krizės metu derintume viską, kaip įprastai. Tai bendros kažkokios

gairės buvo, kaip užtikrinti tarpusavio efektyvią komunikaciją ir kuo operatyviau viską padaryti, o kaip tai bus padaryta, buvo paliekama specialistams. Sprendimų priėmėjai turėjo ir kitų klausimų. Tai tas atsakomybės pasidalinimas ir sprendimų priėmimas vyko daug greičiau. Kai kurie sprendimai atsirado per dieną, per naktį, nes net nebuvo laiko galvoti ir ten kažką svarstyti.

(I): Taip. O konkrečiai Viltė – kaip vyko sprendimų priėmimo procesas dėl jos? Juk prasidėjo hakatonu ir kaip taip atsitiko, kad ji atsidūrė jūsų rankose ir kaip ją vystėte?

(R): Taip, čia balandis buvo. Čia istorija buvo, kaip sakau, kad sprendimas vystymui buvo kaip pasiūlymas hakatono metu, o kadangi vyriausybės kanceliarija buvo tokia kaip pagrindinė kartu su SAM ir turėjo pagrindinę informaciją bei koronastop.lt puslapį, todėl ir buvo toks sprendimas, kad tas robotizuotas pagalbininkas turi atsidurti tame pagrindiniame puslapyje. Aišku, galima jį integruoti ir į kitus puslapius pagal poreikius. Tai tada ieškojo kontaktų, susitikom ir per kelias dienas susiderinome, kaip jis bus įdiegtas. Buvo trumpi mokymai kolegoms, vėliau jau ilgesni tam tikri mokymai ir dėl saugumo, ir dėl duomenų užtikrinimo. Tai tas toks sprendimas buvo, kad pas mus turi atsirasti. O dėl sprendimo priėmimo greičio, tai tikrai tas klausimas net nespėjo nukeliauti iki kažkokių aukščiausių sprendimų priėmėjų. Tiesiog tuo metu buvo vertinama, kad reikia kuo operatyviau pateikti informaciją ir nukrauti dalį skambučių nuo karštosios linijos, nes ten jau mušė visus rekordus. Toks pasiūlymas buvo visiems priimtinas ir paleidus jau iškart buvo matyti, kad atsirasdavo po kelis tūkstančius užklausų ir pradėjo mažėti skambučių į liniją. Tai vat labai greitai viskas ir atsirado. Su pačiais tiekėjais bendradarbiavome tokiu geranoriškumo principu, tobulinome tą sistemą, nes tuo metu reikėjo ir mokytis, ir labai operatyviai tą informaciją atnaujinti, nes jau prieš išeinant į viešumą, informaciją robote turi būti atnaujinta, nes žmonės iškart puola domėtis ir klausti.

(I): Minėjote, kad pirmuosius mėnesius tai buvo nemokama programos versija. O kaip po to pavyko ją įtraukti į biudžeto eilutę ir įsigyti pirkimo būdu?

(R): Tai buvo argumentuotas sprendimas, kadangi buvo pateikta, kiek užklausų buvo atsakyta per laikotarpį ir paskaičiuota, kiek kainuotų ir kiek žmonių reiktų, jei į tai atsakinėtų žmonės. Ir va buvo priimtas sprendimas, kad priemonė pasiteisino ir toliau reikia ją tęsti, juolab, kad žmonės Viltę jau atpažįsta ir priprato į ją kreiptis pagalbos. Bent jau dabar mes turime tą sprendimą iki birželio galo, o toliau vėl žiūrėsime ir kalbėsime, jeigu bus poreikis, nes jeigu gerės situacija tai gal ir neberekės to roboto išlaikyti. Kaip sakau, tas sprendimas pereis į kitus viešojo sektoriaus objektus. O dėl koronos, tai bent iki birželio galo.

(I): Aiški loginė seka, kodėl Govtech kreipėsi į jus dėl Viltės pritaikymo koronastop.lt puslapyje. Tačiau kaip yra dažniausiai, kai jus kreipiatės į institucijas dėl novatoriškų projektų. Ar kreipiatės į žmones, kuriems tai priklauso pagal pareigybes tam tikrose institucijose, ar žinote, kas yra patys lanksčiausi, tokie kaip ir inovacijų vadybininkai, ir kreipiatės į juos?

(R): Čia priklauso nuo sprendimo, nes daugiau mažiau žinome, kur kokiose institucijose kokie žmonės dirba ir su kuo ten lengviau kalbėti viena ar kita tema. Tai taip, pasirenkame tam tikrus institucijų atstovus, kurie pozityviausiai žiūri į pokytį, o tada jau įtraukiame ir kitus privalomus asmenis, bet kurie sunkiau ar ilgiau pritaria idėjoms. Ieškome tokių atvirai mąstančių ir tie, kurie būtų linkę priimti naujas idėjas ir iniciatyvas, ypačingai, jeigu yra argumentų, kad jos padės.

(I): O kaip manote, ar inovacijų vadybininkas, oficialiai taip pavadintas institucijoje, padėtų palengvinti komunikaciją, jeigu žinotumėte, kad reikia kreiptis būtinai į tą, kuris atsakingas už naujoves?

(R): Manau, kad tas dabar Govtech Lab, kuris labai įsivažiuoja ir jau trečią šaukimą iniciatyvoms paskelbė, tai jau jie pakankamai įsivažiavę yra ir vis daugiau viešojo sektoriaus institucijų siūlo tas problemas, kurias galėtų išspręsti startuoliai ar kiti. Tai man atrodo visai tas geras sprendimas ir toks centralizuotas. Jie jau turi gebėjimus, turi ryšius su tais startuoliais. Kiekviena institucija į juos gali kreiptis ir kartu ieškoti bendrų sprendimų.

(I): Išties. Minėjote, kad vadovai apie kai kurias inovacijas net nespėjo sužinoti prieš jų įdiegimą. O kaip bendrai pasikeitė vadovų vaidmuo kovid pandemijos metu? Minite, kad atsirado daugiau *bottom-up* iniciatyvų, tai ar reiškia, kad anksčiau inovacijos buvo vadovų iniciatyvos reikalas labiau?

(R): Čia gal priklauso nuo kiekvienos institucijos. Pas mus irgi dabar yra skirtingų iniciatyvų, visokie ten *kaizen* metodai, kurie kviečia siūlyti tas idėjas, kaip daryti procesus efektyvesniais ir panašiai. Tai čia labai nuo institucijos priklauso, kiek yra tų paskatinimų. Tai ne vien, sakyčiau, kad vadovai turėtų būti tie, kurie inicijuoja kažkokius pokyčius, bet iš kiekvieno gali ateiti, tada pasitikriname, kad jei yra kažkoks matomas poveikis, kad bus efektyvu, tai galime tą pokytį daryti. Tai tas toks požiūris, man atrodo, kai kuriose institucijose jau labai gyvena ir plečiasi. Sveikintina.

(I): O ko bendrai tuomet reikia specialistams, kad jie būtų siūlantys inovatyvius dalykus?

(R): Turbūt, čia ta draugiška aplinka. Nes kartais būna, kad ir kaip tas posakis yra, kad už iniciatyvą yra baudžiama. Kad jeigu sugalvojai, tai jau pats eik ir daryk, nesvarbu, ar yra galimybių, ar nėra. Man atrodo ta tokia kultūra atvirumo būtina ir, be abejo, tai priemonės inovacijų įgyvendinimui. Kažkokie specialūs finansiniai dalykai, paskata kažkokia, motyvacinė sistema. Tai tada žmonės būtų paskatinti siūlyti ir apsiimti tam tikras idėjas. Nes tikrai yra daug gerų idėjų, bet jeigu nėra tos tokios vidinės sistemos, tai nelabai linkę žmonės ir siūlyti tas idėjas. Šiaip nemato to poreikio tada ir nelabai jaučia, kad jų ten pasiūlymai galėtų prisidėti prie kažkokių pokyčių. Tai čia toks parodymas, kad jų siūlymai yra svarbūs ir naudingi irgi pagelbėtų.

(I): Kadangi jau apie žmones kalbame, tai ar galėtumėte įvardinti inovacijų lyderius Lietuvos viešajame valdyme? Kaip asmenybes, kurios sugeba sutelkti kitus novatoriškoms idėjoms ir veikloms? Gal kažkas išryškėjo kovid pandemijos metu?

(R): Sakyčiau, kad tokių kažkokių labai ryškių nelabai gal čia yra.. Vat buvo čia vienas viceministras Elijus Čivilis, EIMINO. Aktyviai už skaitmenizaciją, duomenų atvėrimą ėjo. Tokio nesakyčiau, kad nėra, nes kartais, kad būna įvairių asmenų, kurie kažkur yra atsakingi už gerus dalykus. Ten URM ambasadoriai visokie. Tai būtų gal gera tokia iniciatyva, kad atsirastų ambasadorius inovacijoms, kur prie EIMIN būtų ar kažkur kitur, kur kalbėtų apie inovacijų svarbą ir viziją viešajame sektoriuje, kad toks kaip veidas būtų, temos palaikytojas viešajame diskurse. Nes pritrūksta to tokio vedlio, centrinio žmogaus, nes kaip ir atrodo, kad yra tų bendraminčių, bet pritrūksta to centrinio žmogaus.

(I): O manote, kad tokio žmogaus užtektų vieno visai sistemai, ar kiek viena ministerija, ar veiklos sritis turėtų turėti savo *chief officer*, pavyzdžiui, viceministrą, kuris būtų atsakingas už tos srities inovacijas?

(R): Manychiau, kad taip, bent keliose tose srityse ir tas politinis lygmuo labai svarbus, nes užduoda tam tikrą toną. Aišku, svarbu ir tie ne politinio vaidmens žmonės, tačiau politiniame lygmenyje labai svarbu turėti užnugarį ir vedlius. Nes vat pavyzdys, Švedijoje prisimenu Tiltą, viceministrą, kurio dėka grynai prasidėjo visa skaitmenizacija ir Švedija labai išsiveržė į priekį su savo sprendimais. O kai pasibaigė jo kadencija ir jis išėjo, tai viskas nuplaukė atgal. Tai parodo, kaip svarbu ir reikia to vieno tokio stipraus lyderio ir kaip jis viską gali suaktyvinti.

(I): Kokius skaitmenizacijos projektus ar kitas inovacijas, kad ir jūsų srityje – komunikacijoje, galėtumėte Lietuvoje įvardinti kaip pavyzdinius ar ambicingiausius, ar turinčiais daugiausiai perspektyvos?

(R): Sakyčiau, kad tas projektas su robotais ir robotizuoti tiek institucijų bei robotų pagalba teikti tą kasdienę informaciją, tai tas irgi vienas iš tokių proveržių, nes tikrai nėra nei aplinkui, nei Europoje kažkur viešojo sektoriaus kitų šalių pavyzdžių. Dar taip pat galvojame apie tam tikrą DI sprendimų įdiegimą komunikuojant apie šalį, kad užėjus į pagrindinį šalies puslapį, vienoje vietoje DI pagalba galima būtų rasti viską aktualią informaciją nepriklausomai nuo srities. Tai įmanoma sukurti tokį sprendimą, kuri DI robotas galėtų labai įdomiai pateikti tą informaciją ir po to netgi tie duomenys – iš kur apsilanko, ką klausia – gali būti labai realiu metu pateikiami ir analizuojami bei tų duomenų pagalba priimami kiti sprendimai. Tai vat yra yra visokių minčių.

(I): Tai DI yra ta sritis, kuria labiausiai norite judėti?

(R): DI ir duomenų atvėrimas, kad galima būtų tada DI diegti ir verslui. Nes viešajame turime daug duomenų, bet jie ne visur dar yra prieinami, kad galėtumei juos žalius paimti ir bac kurti kažkokius sprendimus pagal tai. Čia prioritetas keliose šitose srityse. Netgi procesų kai kurių tobulinimui, visokie *Lean* metodai, kurie padeda peržiūrėti, įvertinti iš naujo, irgi pas mus organizacijoje šitie bus aktyviai įgyvendinami projektai.

(I): Minėjote robotizacijos institucijų projektą, o sakykite, jis yra svarstymo ar jau vykdymo etape?

(R): Jau yra konkretūs veiksmai. Pradėjome nuo pernai, yra Vyriausybės programoje įtraukta ir sutarimas su ministerijom yra. Tai jau ne svarstymo stadija, o jau pajudėję ir įgyvendinama.

(I): Tai Viltės pavyzdys įkvepia?

(R): Taip, kaip sakau, labai labai matosi, kiek kokių klausimų klausia. Tai kolegos, kurie su piliečių aptarnavimu dirba ir skambučiais, tai jie ten kažkaip tuos klausimus susivedinėja ir panašiai, *excelyje* žymisi ir kiek tas laiko užima. O čia tą pačią minutę gali stebėti ir komunikaciją reikiama puse pakreipti, jeigu matai, kad kažkokie klausimai kyla. O jeigu mes kalbame apie visas viešojo sektoriaus institucijas, tai keliais mygtuko paspaudimais galėsi pasižiūrėti, kokie klausimai dominuoja. Monitoringo sistema tokia ir sprendimų priėmimui duomenys.

(I): O sakykite, kiek preliminariai užklausų per parą ar per gyvavimo laikotarpį sulaukė Viltė? Jei ne paslaptis.

(R): Man atrodo, kad nuo gegužės praeitų metų iki sausio buvo apie du šimtus tūkstančių užklausų.

(I): Čia unikalių užklausų ar pasikartojančių?

(R): Unikalių.

(I): Tai krūvį piliečių konsultavime ir NVSC tikrai turėjo apmažinti.

(R): Tai taip. Aišku, ten irgi galima buvo daugiau *papromotinimo* sprendimų padaryti ir gal būtų dar daugiau žmonių atvedę, bet čia viskas su laiku. Tačiau parodė, kad tokie sprendimai tikrai gali būti daug kur pritaikomi. Tai kiekviena krizė kaip nauja galimybė ir išmokta pamoka. Gal ateitų kažkokio kitokio pobūdžio krizė, tai veiktų kiti truputėlį dalykai, bet tie dabartiniai sprendimai vis tiek jau gali būti pritaikyti ir kitos krizės metu. Pavyzdžiui, tie kolegos, kurie dalyvavo ir pirmos bangos komunikacijoje, tai ir pasikeitus valdžioms, jiems yra daug aiškiau, kokie procesai galėtų vykti, nes matosi, kad nauji atėję žmonės kitaip bando įsitraukti į procesą ir matosi, kad patirties dar neturi. Tai tas labai pagelbėja, juk viskas buvo kurta nuo nulio ir per praktiką.

(I): Tai kaip manote, ar kovid krizė akceleravo inovacijas? Ir ar tai trumpalaikis dabartinės krizės režimo procesas, ar visgi mes keičiame viešąjį sektorių?

(R): Manau, kad neabejotinai keičia viešąjį sektorių ir tas pokytis tokiuose dviejuose lygmenyse. Vienas, tai tų pačių žmonių, kurie dirba, mąstyme ir matyme, kaip vienus ar kitus dalykus galima padaryti. O kitas dėl tų tokių technologinių dalykų ir naujų priemonių atradimo, nes tomis ramiomis sąlygomis, tai daugeliui ir patogiausia ramia vaga tekėti. O kai yra sukrėtimai, tai ieškai išeičių ir atsiranda tokių priemonių, kur anksčiau net nebūtų pagalvota. Tai man atrodo krizė tikrai paskatino judėti į priekį.

(I): Paskutinis klausimas, gal dar turėtumėte kokių papildomų pastebėjimų apie inovacijas viešajame valdyme?

(R): Tai gal toks yra vis tiek, kaip ir kiekviena naujovė, taip ir inovacijos dažniausiai sutinkamos su baime ir skepticizmu. Tie, kurie kuria naujus sprendimus ar nori inicijuoti pokyčius, jie tą irgi turėtų

suprasti, kad ne revoliucijos būdu, o kartais evoliucijos būdu reikėtų daryti kai kuriuos sprendimus. Išsiklausyti, ką sako kiti, kurie abejoja, ir tada daryti kažkokius sprendimus. Tai čia labai svarbu matyti visą kontekstą ir manau, kad ateinančiais vat metais, tas proveržis, kuris buvo ir bendradarbiavimas bei užmegzti ryšiai, tai jie niekur nedings, o keli pavyzdžiai rodo, kad tie projektai ir nauji gimsta. Nes jeigu yra poreikis, o bendradarbiavimą galima tęsti ir kažką keisti, kad būtų efektyviau, tai visi tuo ir naudojasi. Geros išmoktos pamokos, gera patirtis ir dabar ko reikėtų, tai pačiose institucijose to tokio nepaleisti to momento ir paskatinti pačius žmones labiau įsitraukti, inicijuoti ir siūlyti. Kad atsirastų žmonėms tos galimybės daryti pokyčius, kalbant ir apie finansinę pusę. Pavyzdžiui, su robotizacijos projektu irgi daug lėšų reikia, tai svarbu ieškoti ir atrasti sprendimus. Tačiau tas irgi paskatino bendradarbiavimą su mūsų kolegomis, tai tą robotizacijos procesą darysime per *Leano* projektą, kurį įgyvendina vyriausybės kanceliarija, nes jie irgi siekia tų efektyvesnių sprendimų, palengvinančių sprendimų priėmimo procesą. Tai robotizacija irgi galėtų padėti. Iki to laiko šiame projekte nebuvo tokio požiūrio, tačiau po kovidą jisai praplatėjo ir pats projektas taip pat praplatėjo – jo tikslai ir uždaviniai. Tai tas irgi parodo, kad kartais galima peržiūrėti jau esamus projektus tokios situacijos kontekste ir išplėsti jų uždavinius.

(I): Labai geras prisitaikymo pavyzdys. Noriu Jums padėkoti už skirtą laiką ir tikimės jau netrukus supažindinti su tyrimo išvadomis.

(R): Ačiū Jums.

Interviu su 2 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 19 d.

(I): Įrašysiu pokalbį, tačiau duomenys bus nuasmeninti, taigi svarbi yra jūsų tiesiog ekspertinė nuomonė ir turėtos patirtys. Tai, labai norėčiau pradėti gal iš karto nuo pirmojo klausimo. Kalbant apie COVID-19 krizę, kaip ir kalbat apie daugelį krizių, yra kalbama, kad tai galimybių metas.

(R): Ar galiu truputį pasiklausti, nes šiaip buvo labai daug kas parašyta tame parengtuke. O, kada bus publikuojami rezultatai, man įdomu būtų, kad ir pasiskaityti rezultatus, jeigu įmanoma?

(I): Taip. Tai, be abejonės, rezultatais pasidalinsime. Tyrimo laikas yra nustatytas iki balandžio 30 dienos. Tai iki gegužės vidurio jau teiksime mokslinę ataskaitą ir vėliau tyrimo duomenys taip pat atguls į rengiamus straipsnius tiek anglų, tiek lietuvių kalbomis. Bus pristatomi mokslinė konferencijoj ir su respondentais, tai pirmuoju būdu bus pasidalinta duomenimis ir tyrimo rezultatais. Kadangi kalbinsime mažiausiai 10 ekspertų iš skirtingų sričių, tai tikrai yra įdomu pasižiūrėt, kaip koreliuoja nuomonės ir ko mes galime pasimokyti iš šitos krizės pamokų ir užfiksuoti teigiamus pokyčius, jeigu tokių buvo, ir perduoti dar ir sprendimų priėmėjams, be abejo, šią žinią.

(R): Ačiū labai.

(I): Tikrai pasidalinsime. O, kalbant bendrąja prasme, tai kaip ir minėjau, na COVID krizė, kaip ir daugelis kitų krizių, yra minimos galimybių metu. Pandemijos kontekstas paskatino tikrai daugelį socialinių, mokslinių pokyčių ir tarp jų, ir inovacijų. Tačiau, bendrai norėčiau pasiteirauti, jūsų nuomone, kaip keitėsi Lietuvoje viešasis valdymas ar keitėsi, ir ar buvo tų pokyčių, kuriuos galėtumėte užfiksuoti?

(R): O viešąjį valdymą, gal galite pasakyti, kaip suprantate viešąjį valdymą, nes tai yra konkretūs projektai ar tai yra institucinė struktūra, organizavimas ir panašiai?

(I): Taip. Tai iš tiesų tyrimo objektu, kaip ir yra inovacijos, skaidančios į keturis tipus. Tai tiek pradedant produkto proceso paslaugomis, paradigmos inovacijomis, pozicijos inovacijomis. Tai iš tiesų yra įdomūs procesai tiek pačių viešųjų įstaigų, viešojo valdymo įstaigų viduje, tiek ir jų teikiamose paslaugose, kontaktuose su išorės veikėjais.

(R): Tai turbūt daugiausia viešojo valdymo pokyčių buvo įstaigose su kuriomis aš nelabai daug turiu ryšio. Tai, matyt, NVSC ir organizuojančios ligoninės. Bet, galiu trumpai pasakyti, kad vienas iš tokių organizavimo pasikeitimų tai buvo tai, kad buvo pasirinktos 5 organizuojančios ligoninės didžiuosiuose regionuose ir sudarytas tam tikras žemėlapis žemesnio lygmens ligoninių, kurios jas na organizuoja. Bet, tai visa logistikos grandinė dėl asmens apsaugos priemonių sklaidos. Ir tai buvo pagrindinė inovacija, nes jau tada buvo pradėta svarstyti, kad tai galėtų būt kaip alternatyva ligoninių tinklo pertvarkai. Vadinamas toks regioninio bendradarbiavimo modelis. Jisai, iš tikrųjų, atsirado, būtent, reaguojant į kovido poreikius. Deja, kitaip nebūtų atsiradę. Tai čia aš manau, kad viena tokia tikrai didelė inovacija veiklos organizavimo kontekste. O psichikos sveikatos srityje, tai buvo viena iš tokių inovacijų, ne tik psichikos, bet apskritai sveikatos priežiūros paslaugų teikimo, tai nuotolinių paslaugų teikimas. Jisai buvo planuotas po truputį ten įgyvendinti, bet iš tikrųjų praktiškai buvo įgyvendintas per savaitę. Paskui, kai prasidėjo karantinas, ir mes esame atlikę tokius tyrimus, kiek tai pasiteisino. Tai, iš tikrųjų, psichiatrinių ir psichologinių paslaugų teikimas yra pasiteisinęs tiek klientams, tiek ir specialistams. Ir dabar jau yra įteisinta, kaip nuolatinė paslauga. Jau iš esmės pasinaudota šiuo atveju, kaip galimybe kovido krize, pagreitinti inovacijų procesus šitoje srityje.

(I): Taip. O, bendrai, dar kokias inovacijas inicijuotas ar taikytas jūsų organizacijoje, galėtumėte įvardinti? Pavyzdžiui, platforma „Pagalba sau“ ar ne? Tai irgi jau buvo produkto inovacija. Tai gal dar kažkokių tokių turite?

(R): Taip, tai buvo „Pagalba sau“, kurią irgi kaip ir planavom, bet vėlgi kovidas pagreitino labai stipriai. Tai yra išnaudoti, na „Pagalba sau“ pati esmė yra išnaudoti žmonių galimybę rūpintis savo psichikos sveikata ir ieškoti informacijos, kas dabar tampa vis aktualiau, *self-care* vadinamu lygmeniu. Taip pat, kita inovacija, tai iš tikrųjų mes pasidarėm tokį kompleksinį planą, reagavimą į pandemijos pasekmes psichikos sveikatai ir ten tų inovacijų nemažai atsirado. Tai, viena iš tokių, yra

Visuomenės sveikatos biuruose teikiamos psichologinės gerovės paslaugos, kurios buvo orientuotos į psichikos sveikatos rizikos veiksnius. Ir, būtent, atliepė padidėjusio streso, nerimo ar tarpasmeninių konfliktų problemas COVIDO etapu ir ta paslauga išlieka ir vėliau, pasibaigus pandemijai. Tai, dabar nuolat, antri metai jinau teikia ir kas buvo, tai tokia žemo slenksčio psichologinės pagalbos įvedimas. Tai, žmonės gali gauti iki 5 nemokamų anoniminių konsultacijų psichologo, kas paskui padeda pereiti, sumažinti stigmą pačių paslaugų per patirtį. Ta prasme, jeigu mes iki šiol stigmą mažinom per komunikaciją, tai čia yra stigma, kad tu gauni paslaugas, pamatai, kad nieko baisaus eiti pas tą psichologą ir paskui gali tęsti pas tikrą psichologą, na ne tikrą, bet ilgalaikes konsultacijas, jeigu tau to reikia. Kita inovacija buvo, mobiliųjų psichologinių krizių komandos, mobiliosios psichologinių krizių komandos, tai čia, iš tikrųjų, net ir pasaulio lygmeniu yra nemažai inovacijų, kadangi kitose šalyse daugiau tos mobiliosios komandos orientuojasi į psichiatrinius sutrikimus, į tęstinę psichiatrinę priežiūrą. O pas mus buvo į grupinius psichologinės krizės įvykius, ir tai yra iš 2 psichologų sudaryta komanda, kuri gali vykti į įvykio vietą, valdyti psichologinę krizę, mažinti potrauminio streso sutrikimo riziką, plitimo riziką ir panašiai. Irgi buvo kovido kontekste inicijuota, nes dalis mirčių nuo kovido yra kriziniai atvejai, nes jie yra labai netikėti ir paveikė daug žmonių aplinkui. Taip pat ir medikai, kai kada, įstaigose nutinka krizinių situacijų, jeigu, sakykim, miršta daug žmonių ar atsiranda potrauminio streso rizika. Tai, iš tikrųjų, čia buvo tokia inovacija, projektas vyko 2020 metų rudenį. Dabar mes, jau nuo liepos mėnesio, inicijuojam nacionaliniu mastu. Tai čia tokia tikrai, sakyčiau, rimta inovacija šioje srityje.

(I): Taip. O, bendrai, kiek jūsų organizacija buvo jautri COVID-19 krizei? Minitė, kad daugelį procesų paskatino. Tai, kaip greitai paskatino ir kodėl būtent šituos projektus pradėjote vystyti?

(R): Tai, bendrai mūsų organizacija, turbūt buvo jautriausia iš visų institucijų arba organizacijų Lietuvoje šitai krizei, nes yra atsakinga už jos valdymą. O mūsų skyrius, tai irgi buvo pakankamai jautrus, nes tiesiog pradėjom gauti duomenis apie, akivaizdžius duomenis, kurių reikėjo tikėtis apie poveikį psichikos sveikatai tokios pandemijos, dar net prieš jai išplintant. Jau buvom atlikę mokslinį tyrimą ir tai tiesiog mobilizavo poreikį imtis praktinių veiksnių šioje srityje ir taip atsirado tiek kompleksiniai veiksmai, tiek vyriausybės finansavimas ir visa kita. Pats organizavimas įstaigos viduje dar buvo irgi pakeistas įvedant tą vadinamą štabą, kuris iki šiol veikia. Ir jame dalyvavo ir iš kariuomenės logistikos atstovai, ir apskritai vietinės komunikacijos atstovai, kurie sekė dezinformaciją medijose. Ir tada paslaugų koordinavimas, dabar vakcinavimo koordinavimas ir panašiai. Tai, toksai kaip ir natūralus krizių valdymo organas, jisai organiškai susiformavo savaime, nors irgi nebuvo planuotas.

(I): Taip. O, kaip vyko bendrai, tada tas sprendimo dėl inovacijų priėmimo procesas? Ar tos idėjos kilo iš, pavyzdžiui, minimalių, su įsteigto organo krizės valdymui ar tai buvo iš nuolatinių darbuotojų su skyrių kompetencijos pareigose, tiesiog?

(R): Tai, mūsų psichikos sveikatos planas, tai nežinau, ar jūs jį žinote? Čia yra V-1596, tą reikia susirasti, jeigu reikia, tai yra liepos 3 dienos planas V-1596, tai aš apie jį gal šnekėsiu, nes aš turiu daugiausiai patirties, nes koordinavau jo priėmimą. Tai, jisai buvo inicijuotas bendru Vyriausybės ir mūsų padalinio sutarimu. Tai, iš esmės, atėjo tokia kaip žinia, iš formalių pokalbių čia, tai tarp Vyriausybės premjero patarėjos ir manęs, ir vėliau tiesiog mes formalizavome per darbo grupę, kuri veikia labai sąlyginai trumpai, per mėnesį mes tą planą parengėm su trupučiu. Ir paskui buvo finansavimas Sveikatos per Vyriausybę, tai iš esmės tas inicijavimas atėjo netgi ne iš štabo ir ne tiek iš SAM vadovybės, kiek labiau iš Vyriausybės ir iš mūsų pačių iniciatyvos. Čia irgi gal toks pavyzdys, kai *bottom-up*, kai pavyksta inicijuoti tam tikrus pokyčius, net jeigu ne visada jie ateina *top-down* iš vadovybės ministerijos.

(I): Tai, iš esmės turbūt tame atsiranda skirtumas tarp to, kaip priėmėt sprendimus krizės metu ir įprastus? Ar įprastai irgi turėdavot?

(R): Tiesiog, kai įprastu metu ateina *top to bottom* iniciatyvos, tai skirtumo tokio didelio gal ir nėra, iš tikrųjų.

(I): O, tuomet bendrai kalbant, pradėjus diegti jau inovacijas įgyvendinimo etape ar susidūrus su tuo poreikiu inovuoti teikiamas paslaugas, kurti naujas paslaugas ar turėjote užtektinai žmogiškųjų išteklių?

(R): Žmogiškųjų organizavimui ar jų pačių paslaugų teikimui?

(I): Ir organizavimui, ir įgyvendinimui. Vat visame tame procese susidūrus su krize, kaip jūs reagavote, kaip organizacija, ir ar jums užteko jūsų vidinių išteklių, ar į tai žiūrėjot kažkaip lanksčiai ir kitaip?

(R): Žinot, valstybės tarnyboje tarnautojas yra toks kaip darbinis arklys. Tai gali krauti, krauti. Žmonės kartais, ypač tokios krizės metu, kartais ir po darbo likdavo. Bet, iš esmės, užteko. Kai kurie planiniai darbai apstojo, kadangi tikrai visas dėmesys buvo sutelktas, tokia bėda. Tai mes tą laisvą laiką panaudojome šitų priemonių plėtrai, čia kalbat apie jau patį paslaugų organizavimą, koordinavimą iš ministerijos pusės, iš pavaldžių įstaigų pusės. O dėl pačių paslaugų teikimo, tai irgi resursų užteko. Tiesa, buvo numatyti keli pokyčiai, jeigu jie visi būtų įgyvendinti, tada galbūt resursų jau būtų pradėję trūkti. Nes, mes taip pat planavome visų medicinos psichologų skaičių padidinti. Dabar tas kilimas yra šiek tiek užtrukęs, bet toliau tai bandome įgyvendinti. Tai, kadangi ribotas skaičius yra tų specialistų kvalifikuotų, tai galbūt būtų pritrūkę kažkiek specialistų pradžiai. Bet, čia vėlgi yra sistemos prisitaikymo dalykas ir per, nežinau, tris keturis mėnesius, matyt, tas būtų išsprendžiama. Bet, šiaip, nepritrūko žmogiškųjų išteklių. Nebuvo, gal tokie jau dramatiškai milžiniški pokyčiai, nes, na, mes nedarėme didesnių negu ten 5 proc. sisteminę, sveikatos priežiūros sistemos prasme. Ne daugiau, kaip 5 proc. paslaugų, matyt, buvo papildomai išplėtota. Tiesiog, kad jos buvo labai tikslingos, nes orientuotos į poreikius.

(I): O, jeigu nekalbam apie žmogiškuosius išteklius kiekybine prasme, bet kokybine prasme? Tai, pradėjus kurti naujus produktus, kokių kompetencijų reikėjo ir ar jų pristigo turėtų, ir kaip jūs tai derinot?

(R): Kitiškai susireflektuot, ar ne? Aš manau, kad dalis kompetencijų buvo standartinės, nes formatas yra tas pats. Nes, pavyzdžiui, finansavimo mechanizmas, planavimo mechanizmas, viskas yra tas pats, tik, kad pagreitinta. Gebėjimas atsižvelgti į besikeičiantį krizinį kontekstą ir atliepti poreikius, jisai buvo gal, sakyčiau, pakankamas. Nors, aišku, visada įmanoma ir geriau tą daryti. Iš principo, vienas aspektas darbo buvo sužinoti užsienio šalių praktiką. Tai tas susižinojom, čia nebuvo problema. Tiesiog, kad tai nedavė daug praktinių įžvalgų, davė labiau tokį teorinį pagrindimą. Antras aspektas buvo susiorganizuoti *know how* ir priemonių pasiūlymus iš ekspertų, ir iš institucijų. Tai tą pavyko padaryti visai sėkmingai. Ir trečias pasiūlymas buvo visa tai įgyvendint. Tai čia jau standartinės procedūros, kur niekuo nesikeitė inovacinis ir neinovacinis procesas. Tiesiog, kad viskas vyko greičiau. Tai tiek turbūt. Jo.

(I): Minitė vis priėmimo ir įgyvendinimo greitį. O, kaip pavyko tą greitį padidinti? Ar kažkokius procesus trumpinote, mažinote, ar didesnės žmonėms atsakomybės buvo pateiktos? Kaip vyko tas pagreitinimas?

(R): Pagreitinimas vyko, matyt, per tai, kad suintensyvinom darbą, tai, ta prasme, jeigu įprastai, pavyzdžiui, darbo grupės posėdžiai vyksta kas dvi savaitės, pas mus vyko kas savaitę. Ir įvyko tikrai 4. Tai, kiekvienas posėdis buvo turiningas ir intensyvus. Ir tuo metu, antras dalykas, kai jau reikėjo finansavimą gauti iš Vyriausybės, tai tiesiog irgi pagreitinom įtraukimą į Vyriausybės darbotvarkę tą klausimą. Tiesiog, tai įvyko gal per savaitę nuo pasiūlymo pateikimo. O paskui, kalbant apie įgyvendinimą, tiesiog sparčiai irgi susiorganizavom ir parengėm tą spektrą, suderinom su visuomene per ne maksimalius, bet minimalius įgyvendinimo su visuomene terminus. Ir tuomet patvirtinom. Ir dar, galbūt, kas padėjo, tai tai, kad buvo tokie, kaip ir persilenkiantys procesai. Tai, pavyzdžiui, planas dar nebuvo iki galo patvirtintas mano paminėtas, bet jau buvo skirtas finansavimas iš Vyriausybės. Kadangi, plano koncepcija jau buvo pristatyta premjerui anksčiau ir tada, praktiškai jau kitą savaitę, ėjo Vyriausybės posėdis. O, planas paskui, detalizuojantis tą finansavimo poreikį, jau tikrai gale buvo patvirtintas. Kadangi priemonės jau buvo pradėtos įgyvendinti iki plano patvirtinimo. Tai, iš esmės nebuvo to tokio linijinio proceso, kaip įprastai būna ir kas užtikrina, šiaip, mažesnę klaidų tikimybę įprastu gyvenimo metu. Tai, kad tu pradžia susiplanuoji, patvirtini, sakykim, finansus ir pradedi įgyvendinti. Tai čia buvo daugiau mažiau paraleliai einama, kad susiplanuoji koncepciją, gauni preliminarų patvirtinimą, pradedi įgyvendinti, eigoj ateina finansavimas, eigoj patvirtinamas planas ir tada eigoj, jau netrukus, tvirtinami teisės aktai, kurie reglamentuoja ir jau inicijuojamas įgyvendinimas. Tai paralelinis procesas padėjo pagreitinti procesus, viską.

(I): Aha. Tai, minite, iš tiesų, kad įprastas būdas ir sprendimų priėmimo procesas, jis mažina klaidų tikimybę? O, krizės metu nebijota rizikuoti ir daryti klaidas, ir kodėl tai paskatina ar kas tai paskatino tą drąsumą rizikuoti?

(R): Čia gal priklauso nuo išankstinių nuostatų. Aš niekad nebijau rizikuoti ir šiaip. Tai žinot, kai pasitaikė proga, tai tiesiog ta nuostata kažkaip realizavosi natūraliai. Bet, šiaip tai, na visi suprato, kad yra skubi situacija, matyt, kad labiau orientuotis į viešąjį interesą, kuris šiuo metu, net nežinau ar galima taip konceptualizuot, tuo metu nebuvo, matyt, taip labai sąmoningai apsvarstoma, sakykim, objektyviai. Bet, turbūt apie tai, kad naudos persveria rizikas, taip sakykim. Nes, mes matome, kad yra milžiniškas poreikis čia ir dabar. Tai darome viską, ko reikia tam. O, tai kad kažkokia procedūra gali būti neišlaikyta ir paskui bus nepasitenkinimas ar iš socialinių partnerių ar kažkokie tenai na nežinau, kad ir teisiniai procesai, tai. Na, teisinių procesų mes iki tiek nenuėjom, nes galbūt dėl to, kad sprendimai nebuvo tiesiogiai su finansais susiję, kuriuos mes darėme. Su finansais jau buvo konkrečiai, kai mes nuėjom į įgyvendinimo lygmenį įstaigom, kurios įgyvendina. Tai, konkrečiai, pavyzdžiui, visuomenės sveikatos biurams arba pavaldžioms įstaigoms. Ir tenais užtruko viskas ilgiau, iš tikrųjų, galbūt dėlto, kad jie tos rizikos pabijojo. Ministerijos lygmeny tai, kadangi mes labiau su reguliavimo, principiniais konceptualiais dalykais dirbom. Tai galbūt tų teisinių dalykų buvo mažiau. Bet, buvo didesnė rizika nepasitenkinimo iš socialinių partnerių. Kas pasireiškė, buvo sakoma, kad nesuderinta iki galo su socialiniais partneriais, bet dabar mes išsiaiškinom, kad tai principiniai nesutarimai buvo ir jų nebūtų įmanoma suderint šiaip ar taip. Buvo priimtas toks sprendimas, kad darbo grupės narių dauguma priimti sprendimą tvirtinti planą. Buvo vienas prieštaraujantis asmuo, tai dabar išsiaiškinom, kad net nebūtų išėję tos rizikos suvaldyti. Tai, jo tiesiog buvo didelis matomas poreikis čia ir dabar priemonių imtis ir tas nusiųrė tą sprendimą skubėti.

(I): Taip. O, bendrai irgi minite finansus, na ir, be abejo, kaipgi be jų, bet kokius procesus inicijuojat? Teigiama bendrai, kad COVID-19 krizė, na pasižymėjo pinigų lietumi įvairiuose sektoriuose. Jūsų atveju, kaip manote, ar tai prisidėjo prie galimybės kurti ir diegti inovacijas, ir keisti jūsų procesus ar ne?

(R): Tai, vienareikšmiškai, be finansų nebūtų buvę svarbiausių inovacijų. Būtų buvę labai simboliniai pakeitimai. Ir, kalbant apie tą pinigų lietų, tai labai reikia žiūrėti detalai, kur ten tie pinigai lijo, nes, pavyzdžiui, vis tiek reikia žiūrėti problemos mastą, palyginant su teikiamo finansavimo mastu. Tai, pavyzdžiui, psichikos sveikatos srityje buvo skiriama 2020-aisiais metais apie 1,2 milijono eurų, kai tuo tarpu ekonomikai ten buvo skiriama, nežinau 5 mlrd. buvo skirta, gal apie pusė išnaudota. Ta prasme, net nepalyginsi skaičių. O, pavyzdžiui, psichikos sveikatos krizė, kaip poveikio žmonių gyvenimo kokybei, aspektu, tai jinai nėra daug mažesnė, negu ekonomikos krizė. Tai, iš esmės, ta proporcija jinai atsistato ir, aš manau, kad tų pinigų galėjo palyti net ir daugiau. Bet, tiesiog nebuvo tokio prioriteto skiriama, gal ten tos psichikos sveikatos stigmos, kažkas tokio, šiai sričiai. Ta prasme,

nebuvo, sakyčiau, kad tokio pinigų lietaus, kuris būtų toksai nepateisinamas ir toksai išlaidūniškas šitoje srityje. Tikrai buvo apskaičiuota viskas ir netgi kur numazinti.

(I): Taip. O, kalbant bendrai, apie patį inovacijų kūrimo procesą, diegimo procesą ar prasidėjus COVID-19 krizei ir dirbant jos kontekste, pradėjote daugiau bendradarbiauti, dirbti kartu su kitomis organizacijomis, ekspertais ar suinteresuotomis šalimis?

(R): Geras pavyzdys buvo darbas su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Tai, buvo realiai vienos politinės vadovybės atstovės patarėjos N. Matulytės dėka, mes labai artimai bendradarbiavom ir, pavyzdžiui, „Pagalbos sau“ projektą išvežėm labai ranka rankon dirbdami. Ir, kitos priemonės, planai irgi atsirado daugiausia jos dėka. Tai čia tikrai buvo toksai geras bendradarbiavimo pavyzdys, kur, na tikrai labai geras bendradarbiavimo pavyzdys. Taip pat su Švietimo ministerija buvo neblogas pavyzdys, kai jie irgi savo priemone inicijavo nemažai mūsų paskatintų. Mes diskutavom nemažai, tai galiausiai tie pokyčiai, kurie buvo inicijuoti per planą, jie taip pat buvo gana reikšmingi pedagoginės bendruomenės psichologinei sveikatai.

(I): O, ar tos inovatyvios idėjos, minėjot, kad kai kurios buvo jūsų ankstesniuose planuose, jau tiesiog kovidas paskatino jų įgyvendinimą. Bet, bendrai, ar kilo dar papildomų idėjų, esant tinkle su jūsų minėtomis organizacijomis? Tai padėjo paskatinti tą idėjų generavimo procesą.

(R): Taip, taip. Tai tikrai daug idėjų kilo, kurių nebuvo mūsų ankstesniuose planuose. Tai, mano minėtos, psichologinės gerovės paslaugos. Ir, pavyzdžiui, mokymai Užimtumo tarnybos darbuotojams apie psichologinių sunkumų atpažinimą. Ir mokymai apie psicho traumatologinių sutrikimų atpažinimą ir panašiai. Iš tikrųjų daug tokių buvo inovacijų ir jos, iš dalies, atsirado per diskusijas. Kai kurios per vidines ministerijos diskusijas SAME, kai kurios per diskusijas su kitomis institucijomis.

(I): O, kiek bendrai ir ar bendradarbiavote Sveikatos apsaugos ministerijoje su verslu ar startuoliais, kurie galėtų pasiūlyti inovatyvius sprendimus? Na, pavyzdžiui, kaip ir vis tiek kūrėte platformą „Pagalba sau“, tai tikrai technologiniai ir nauji sprendimai, tai ar vyko bendradarbiavimas su tomis šalimis?

(R): Tai, žinote, bendradarbiavimas su verslu dažnai vyksta per viešųjų pirkimų procedūrą. Nes, verslas, visų pirma, yra orientuotas į pelno gavimą. Na, tokia yra jų paskirtis. O, čia, kad išvengti korupcijos rizikos, tiesiog tu negali pasirinkti konkretaus tiekėjo. Tai vis tiek, visada atsiranda toksai objektyvizavimas per viešųjų pirkimų procedūras, kad ir ką tu gali neformaliai ar *pro bono* bendradarbiaut su verslu, bet negali konkretaus tiekėjo pasirinkti per va tokius asmeninius ad hoc ryšius su atskirais tiekėjais. Tai, užtai tas bendradarbiavimas, jisai buvo, pavyzdžiui, su „Mindletic“ tokia programėle, jums turbūt gal žinoma, mes jas tiesiog įsitraukėm į „Pagalba sau“ puslapį ir kalbėjomės su jais, ir džiaugėmės, kad jie ir palaikymai savyje vyksta ir plėtojam savo idėją. Bet, finansine išraiška bendradarbiavimas neįgijo, nes tai jau turėtų būti kažkokio atviro konkurso arba

atvejo viešojo pirkimo forma. Kadangi mes negalime vien dėlto, kad kažkas turi gerą idėją arba inovatyvią, mes vien dėlto negalime jų finansuoti. Nebent, tai būtų labai specifinis poreikis, kurį vienintelė organizacija atliepia. Bet, tada turi būti pagrįsta, visų pirma, per poreikį, o ne per organizacijos unikalumą. Tai nebuvo tokio poreikio, tiesiog mes turėjome bendrai psichologinės pagalbos prieinamumo didinimo poreikį ir neprireikė, kažkaip, su konkrečiomis organizacijomis specifiškai bendradarbiauti. Bet, mes pasitelkėme ekspertus, kurie *pro bono*, ta prasme, be finansinio indėlio daug prisidėjo prie plano kūrimo, idėjų generavimo, jų kritikavimo. Bet, čia yra standartinis procesas su socialiniais partneriais. Čia ne unikalus inovacinis, čia visada taip vyksta.

(I): O, minėjote ir startuolį „Mindletic“. Kiek žinau, jis taip pat dirbo su Lietuvoje veikiančia GovTech laboratorija. Tai, ar patys su GovTechu esate dirbę ir tokiu būdu ieškoję, pavyzdžiui, sprendimų jūsų problemoms ar nebandėte dar šių metodų?

(R): Su GovTechu ne, bet mes su STRATA turime, su Pasaulio banku tokį partnerystės projektą dėl psichikos sveikatos gerinimo. Jisai prasidėjo gal dar prieš kovidą. Jis vis dar tęsiasi su Pasaulio banko „Biurokratijos laboratorija“ ir su STRATA. Tai, iš esmės, turime tokios patirties, manau, kad tie pirmieji žingsniai, gal nėra tokie idealūs, nes reikia labai gerai žinoti ko nori ir labai konkrečiai susisiaurinti savo poreikius, kad ta inovacija atneštų didesnę pridėtinę vertę, negu įprastas procesas, tas įprastas inovatyvus procesas. Tai, šiuo atveju, manau, kad tiesiog buvo pakankamai standartinės įžvalgos sugeneruotos ir standartiniai procesai vyko. Ta, prasme, nebuvo toks pasiteisinęs inovacinis procesas. Jo.

(I): Tai, neeksperimentavote, kaip suprantu?

(R): Su GovTechu ne ir per kovidą nelabai tam buvo laiko, nes, na vis tiek, jeigu deriesi su investicine struktūra, nežinau, gal buvo kažkokie šaukimai GovTecho, bet mes tiesiog nesekėme informacijos ir nežinojome. Bet, jeigu deriesi su investicine struktūra, tai vis tiek užtrunka, o mes turėjome mėnesį parengti visom priemonėm. Ir tiesiog turėjome mažai laiko, ir tiesiog *on the spot* darėme dalykus, o ne ieškojome partnerysčių ten tu.

(I): Taip. Ir vidinių išteklių užteko įdiegti tas inovacijas?

(R): Iš esmės taip, jo.

(I): O, kalbant apie lyderystę, kadangi jinau irgi yra labai svarbi inovacijų kūrimo procese, tai norėčiau pasiteirauti, ar turite asmenis, atsakingus institucijoje už, tarkime, inovacijas? Ar formaliai, ar neformaliai atsakingus, tiesiog turimus inovatorius, pavyzdžiui, kurie pritraukia idėjas, kurie jas generuoja ir skleidžia jūsų organizacijoje?

(R): Neturim. Kiekvienas rūpinasi savo sritimi.

(I): Taip. Ir semiasi įkvėpimo pats, ar ne?

(R): Taip.

(I): O, pavyzdžiui, kaip manote, tokia formali pareigybė, kaip inovacijų vadybininkas, jūsų organizacijai būtų naudinga bendradarbiaujant ir su kitomis, pritraukiant tas inovatyvias idėjas ir panašiai?

(R): Kaip sakant, nemanau, kad galiu pakomentuoti. Čia labai priklauso nuo to, kaip mes suvokiame inovacijas ir kaip suvokiam. Nežinau, žinokit, tikrai nežinau. Labai sunku pakomentuoti. Galbūt taip, galbūt ne? Priklauso, sakau, kaip visa bendra organizacinė struktūra, kultūra susiklosčiusi. Beveik, nepasakysiu, čia reikia daug pagalvoti.

(I): Taip. Ir viena, ir kiti respondentai minėjo, kad viskas dažnai priklausoma nuo to, kiek įgalinam vienus ar kitus žmones. Tai turbūt ne nuo pareigybės, o nuo įgalinimo ir suteiktų galimybių tam žmogui, kompetencijų ir mandato ar ne reikalas?

(R): Taip, taip.

(I): O, norėčiau pasiteirauti tuomet, kiek vadovai jūsų organizacijoje įsitraukia į inovacijų kūrimą ir diegimą? Ir kiek jie bendrai įsitraukia įprastai ir krizės metu?

(R): Žinokit, sunku pasakyti, kadangi mano tiesioginiai vadovai prie šito plano nelabai prisidėjo. Nei vadovybė ministerijos, nei mano tiesioginis vadovas, direktorius. Aš tiesiogiai su Vyriausybe perėmiau, tai. O štabo susirinkimuose aš nedalyvauju. Tai tenai, matyt, didžiosios inovacijos su kovo valdymu yra diegiamos. Aš nežinau iš kur ateina iniciatyva, negalėčiau tiesiog pasakyti. Jums gal reikėtų su kažkuo, kas dalyvauja štabe, pasikalbėti.

(I): Taip. Yra tekę kito projekto rėmuose taip pat. O, bendrai, jūsų organizacijoje, minėjote jog, na, žmonės sprendžia reikalus tie, kurie yra atsakingi už savo dalykus? Tai, pavyzdžiui, kalbant apie bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, minėjote, kad su SAM jis pavyko sėkmingai. Tai, ar tai buvo naujai užmezgami bendradarbiavimo tinklai ar tai buvo asmenys, kuriuos jūs jau žinojote ir ne kartą dirbote su jais?

(R): Reikia prisiminti. Žinokit, pakankamai nauji. Buvo tikrai vienetiniai kontaktai, bet paskui mes, tiesiog, pradžia pamatėme poreikį įsijungti ministerijai ir paskui kreipėmės į juos ir tada užsimezgė ryšys. Nebuvo taip, kad mes jau prieš tai žinojome puikiai visus žmones ir visa kita. Krizė pasidiktavo tą ryšių užmezgimą.

(I): Ir, tada norėčiau pasiteirauti, ar bendrai galėtumėt įvardinti asmenį ar kelis, jūsų nuomone, kurie galėtų būti vadinami lyderiais viešojo sektoriaus inovacijų prasme? Tai, ar jūsų ministerijoje ar jūsų bendrai Sveikatos apsaugos srityje? O gal bendraja, plačiaja prasme?

(R): Aha. Manau, kad Arūnas Germanavičius galėtų būt vadinamas tikrai. Jis dabar Respublikinės psichiatrijos ligoninės vadovas. Labai nuosekliai, jau daug metų ir tikrai labai advokatauja įvairias inovacijas, jas palaiko, pats išbando, žino. Visada galime į jį kreiptis ir gauti idėjų. Žinokite, sunku pasakyti. Aš manau, kad realiai labai tos inovacijos susigeneruoja iš daugelio įvairių žmonių. Tiesiog, mes išsikeliame tikslą, susiburiame žmones, išdiskutuojame ir paskui atsiranda daug idėjų pavienių. Iš

vieno, kito ar trečio asmens. Tai, konkrečių tokių lyderių, aš negaliu sakyti, kurie patys generuotų. Nebent tie, kurie organizuotų inovacijas, tai nežinau, aš pats save šiaip identifikuojau. Nes, tas planas nebuvo toks realiai geras. Tai nebent va šitaip. Bet, sakau, nenoriu čia kažkaip susireikšminti ar prisiimti laurų. Tai Arūnas Germanavičius, gal sakyčiau, toks tikrai nuosekliausias pavyzdys mūsų srityje.

(I): Taip. O, bendrai Lietuvos viešajame valdyme ar galėtumėt įvardinti tokį asmenį, na, kuris galėtų būti *chief officer of innovation*, kaip yra dažnai prie kitų vyriausybių. Tarkim, tas pagrindinis žmogus, kuris, na, formuoja viziją ir sutelkia inovuoti.

(R): Aha. Na, gal net nepakankamai domiuosi, bet, žinokit nelabai galėčiau. Manau, kad jeigu tai yra politinė vadovybė, tai dar jai reikia įsidirbti, kad išryškėtų tos savybės. O, jeigu tarnautojų ribose, tai na sudėtinga. Galbūt labiau yra iš mūsų srities Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas. Yra inovatyvus kaip organizacija, bet nežinau kokios konkrečios asmenybės ten tą visą klasifikuoja. Bet, mes tikrai inovatyvių idėjų iš jų gauname nemažai. O šalies mastu, tai žinokit, na sunku pasakyti, nes tų sričių yra labai daug. Tai, sunku pasakyti, iš tikrųjų.

(I): Be, abejo. Bet, tokio vieno vedlio įvardinti negalima, ar ne?

(R): Jo.

(I): O, kaip manote bendrai, tada labai bendras klausimas tokiai refleksijai, tai ar COVID-19 krizė paskatino inovacijų diegimo ir kūrimo kultūrą viešajame sektoriuje ir ar tai yra kažkoks ilgalaikis pokytis?

(R): Paskatino tikrai. Ir ne tik mūsų srityje, bet ir bendrai, tikrai matosi. O, ar tai yra ilgalaikis pokytis, tai, na, čia galima nebent spėlioti? Nežinau. Manau, kad gal taip. Bet, čia žinot, spėjimas. Pažiūrėsim.

(I): Tačiau, va dabar, lyginant jūsų darbą, tarkime, praeitų metų kovo mėnesį, balandžio mėnesį, kai vyravo didelis netikrumas ir neapibrėžtumas. Ir dabar, kiek viskas yra normalizavęsi, o kiek dar liko paskatų ieškoti naujų sprendimų priėmimo būdų, naujų produktų, naujų paslaugų kurti?

(R): Aha. Tai mes, kaip tik vakar turėjome paskutinį posėdį atnaujinimo šitam planui, apie kurį mes kalbame. Tai mes sugeneravome nemažai naujų ir inovatyvių pakankamai idėjų, kurios irgi yra aktualios kovido plano valdymo jau antros bangos metu. Bet, taip pat yra dirbama ant to, ką mes pirmos bangos metu padarėm. Tai, manau, kad tų inovacijų visada galima atrasti ir jeigu yra motyvacija ir tinkamas požiūris, tai tada, manau, kad yra ta galimybė. Ir, jinai realiai įsigyvendina, vat kaip aš minėjau, atnaujinat planą jinai įsigyvendintų realiai.

(I): Taip. O, bendrai tuomet, kokie veiksniai, jūsų nuomone, buvo teigiami pokyčiai, kas paskatino tai...

(R): Atsiprašysiu, man skambina kažkas.

(I): Taip. Gerai.

(R): Prašau, grįžau.

(I): Viskas gerai. Tai iš tiesų, norėčiau užduoti ir paskutinį klausimą.

(R): Ok. Puiku.

(I): Tai, paskutinis klausimas būtų susijęs su atsparumu, kurio sąvoką pradėjome labai vartoti būtent šios krizės kontekste. Ir, iš tiesų, tai norėčiau pasiklausti ar tos inovacijos, kurias sukūrėte ir kurias toliau vystote, ar jos prisideda prie to atsparumo kūrimo sistemos ir didinimo? Tai, ar užklupus naujai panašus pobūdžio krizei ar net kitokio pobūdžio krizei, tai bus įrankiai, kurie padės?

(R): Ką jūs vadinate atsparumu, jeigu galima paklaust? Nes, man visada mistiška buvo šita sąvoka?.

(I): Taip. Tai atsparumą iš tiesų vertiname pagal tai, kaip gebėjimas ar galimybė organizacijai krizės metu ir po krizės perkelti į geresnę būklę nei iki to buvo? Tai, kad kitąkart sukurti sistemas, sukurti priemones, galų gale institucinę atmintį, kuri suteiktų galimybę sulaukus kitos krizės ją valdyti jau žinant, kaip tai daryti? Na, ir kadangi krizių pobūdis skiriasi, tai atsparumas nėra receptas būtent COVID-19 krizei ar ne? Bet, tai sistema, kuri būtų prisitaikanti ir lanksti skirtingame kontekste.

(R): Aha. Tai čia apie krizių valdymo gebėjimus, stiprinimąsi ar ne? Iš principo.

(I): Taip. Iš principo taip arba net institucinės struktūros pritaikymas. Ir tų pačių paslaugų pritaikymas, ar ne? Pavyzdžiui, jeigu mes įdiegiame robotizuotą pokalbių robotą, tai yra šansas, na, nesvarbu kokia krizė bus, bet jis galės net tik nuo VSC skambučių centro nuimti tą krūvį, bet ir nuo kitų. Tiesiog pakreipus tą robotą kita tematika, pavyzdžiui.

(R): Aha. Ir klausimas koksai buvo?

(I): Tai, ar jūsų diegtos ir kurtos inovacijos prisidėjo jūsų organizacijos atsparumo kūrimo procesuose?

(R): Aš manau, kad galima sakyti, kad taip. Kai kurios atsiradusios naujos paslaugos, jos užpildo nišas, kurios buvo iki šiol tuščios. Ir, kai kurios yra pakankamai universalios, pavyzdžiui, mobiliųjų krizių reagavimo sistema. Tai jinai, pavyzdžiui, tikrai būtų padėjusi, ir nutikus Alytaus gaisrui arba kokiam nors ten stichinei nelaimei. Arba nutikus didelėms avarijoms kažkokioms. Tiesiog tai yra, na, bendra struktūra, kuri susitelkia, reaguoja nutikus krizei, šalina poveikį psichologinei sveikatai. Tai, aš manau, pavyzdžiui, šitas yra ypatingai lankstus įrankis, kuris net ir savo dizaino prasme yra pritaikytas reaguoti į krizes įvairias. Taip pat ir psichologinės gerovės paslaugos, jos, aišku, gal yra labiau tokios orientuotos į lengvesnius veiksnius, nebūtinai krizines situacijas, bet jos gali būti irgi lanksčiai pakankamai pritaikomos, ką mes ir išsibandėm, nes, dalis tų paslaugų buvo teikta per programėles, dalis buvo teikta nuotoliniu būdu, dalis tiesioginiu būdu, dalis per NVO programas, dalis įsidarbinus žmones. Tai tas lankstumas pakankamai nemažas yra. Ir kalbant apie, kiek krizės veikia psichologinę sveikatą, tai aš manau, kad gebėjimai reaguoti į krizių sukuriamą poveikį psichikos sveikatai pagerėjo mums įdiegus naujas priemones ir dar pagerės įdiegus papildomas priemones, kurias mes dabar esam numatę naujam fone.

(I): Tai, vis dar esate procese?

(R): Taip.

(I): Ir, tai yra gera žinia, kad iš tiesų darbai pradėti ir darbai tęsiasi. Tai, iš tiesų labai norėčiau jums padėkoti už skirtą laiką, už jūsų įžvalgas.

Interviu su 3 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

(I): Labai norėčiau pradėti nuo tokio bendrinio klausimo, susijusio su bendrai COVID-19 pandemijos krize, kuri dažnai yra įvardinama kaip naujų galimybių ir laiku, ir krize. Tai, iš tiesų, jūsų nuomone, tai ar buvo naujų galimybių krizė Lietuvos viešajame valdyme ir kokius pokyčius pastebite?

(R): Tai dabar gal *biškį*, kaip čia pasakius? Krizės. Ok. Sakysim taip, ar COVID-19 tas užsidarymas, ar sukėlė krizę, ar ne, kažkokią? Jo. Tai turbūt, mano galva, tai nesukėlė. Čia, aišku, palyginus su kuo lyginti. Aišku, čia buvo, tam tikras, pokytis ir, kai kuriems, tai buvo tam tikras spyris. Žinau, kad galbūt kai kuriems iš pat pradžių buvo nelabai aišku, kaip čia kas ir ką čia daryti. Aš čia, aišku, kalbu apie viešąjį sektorių daugiausia. Tai, bet iš esmės, mes nepatyrėm tokio, kaip čia pasakyt, sustojimo to viešojo sektoriaus, ar ne, kad jisai sustotų ir pradėtų nefunkcionuoti. Tiesiog aš, vat kadangi gaunu informaciją arba, tiksliau, į mane kreipiasi, iš tikro, tie patys vokiečiai kreipėsi, kurie prašė pasidalinti patirtim, kaip mes sugebam, kaip čia suvaldyti tą krizę, kai darbuotojai privalo dirbti iš namų, o neturi interneto ir neturi *e-meilo*. Tai, pas mus turbūt tokio klausimo net nebuvo. O, iš tikro kalbant apie va tuos, kaip čia pokyčius, kurie buvo arba inovacijas, kurias paskatino ta krizė, tai čia dabar daug kas jau sako ir aš tai, sakyčiau, kad ok. Turbūt čia ir buvo ta didžiausia inovacija, bent jau viešajam sektoriuje, tai darbas iš namų. Kas anksčiau, negaliu pasakyti, kad tokios opcijos nebuvo? Formaliai jinai buvo, bet vat klausimas, kaip jie iš tikro dirbo? Tai buvo tokia daugiau paskatinamoji priemonė, turbūt tokia, kad vat galiu *biškį* laisviau iš namų dirbti? Tai iš tikro šita krizės atveju, tai pasikeitė viskas kardinaliai. Dabar jau, man tai čia nebuvo visiškai naujiena, kadangi aš esu iš privataus sektoriaus ir kai ten dirbau, tai ten virtualus darbas yra ištisinis procesas. Tai man čia nebuvo labai didelė naujiena, bet daugumai viešojo sektoriaus žmonių, tai tikrai buvo naujiena. Ir ta naujiena, jinai iš tikro dar iki šiol turbūt tęsiasi. Na, tęsiasi ta prasme, kad visi pradeda dejuoti ne todėl, kad taip yra, na kad jiems, jau pasiilgo eiti į darbą, o dėl to, kad jie dirba labai daug iš tikrųjų. Iš namų dirbi daug daugiau, negu vaikščiodamas į darbą, čia taip realiai gaunasi iš tikrųjų. Tai čia, aš sakyčiau, tokia didžiausia inovacija. Bet, kalbant apie krizę, tai čia nebuvo *shut stopas*. Jo, pirmą savaitę, buvo kai kurios įstaigos, kurios neturėjo tų instrumentų, bet, gana greitai mes čia šitą reikalą susitvarkėm ir centralizuotai įdiegėm tuos įrankius ir visi gavo tą galimybę dirbti iš namų. Ta prasme, tai nebuvo priežastis, kad mes negalim aptarnauti, negalim dirbti, negalim kažko tai padaryti dėl to, kad dirbam iš namų.

(I): Taip. Tai, minite tokią konkrečią proceso inovaciją, tai, jog pasikeitė darbas viešajame sektoriuje, grynai perkeliant savo procesus į nuotolines veiklas.

(R): Taip. Tai čia pagrindinė, aš, sakyčiau. Nes, jo visam kitam tai mes, vat sakau, iš tų pačių vokiečių pavyzdžių, tai mes turbūt prieš tai daug pastangų įdėjome labai kreipdami dėmesį reikia, nereikia. Bet, užtat turim tą pakankamą bazę arba gerą bazę, kad galėtume dirbti taip. Ta prasme, nebuvo tokio didelio šoko.

(I): Taip. O, kokias dar bendrai naujas inovacijas inicijuotas ar taikytas jūsų organizacijoje, galėtumėte įvardinti? Pavyzdžiui, susijusias jau su sprendimų priėmimu ar, tarkime, duomenų valdymu. Kiek žinome, vis tiek duomenimis grįstas sprendimų priėmimas krizės metu tapo tikrai ypatingai reikšmingu. Tai, kadangi vis tiek dirbate su skaitmenine darbotvarke, kiek tai atsiliepia jūsų veiklose, prioritetuose, o gal ateities planuose?

(R): Vėl čia aš galbūt, sakyčiau, nenoriu pabrėžti konkrečiai organizacijoje, nes aš neatsakingas už ministerijos kažkokią konkrečią veiklą, bet kadangi horizontaliai už visą valdišką sektorių, tai jo, tai teisingai, šitoj vietoj kalbant apie tas inovacijas, papildomas inovacijas. Tai jo, atsirado poreikis, atsirado galimybė ir tai buvo realizuota iš tikrųjų. Instrumentai ar priemonės, kurie leidžia va tuos duomenis apdoroti dideliais masteliais, dideliais kiekiais ir tuo remiantis priiminėti sprendimus. Tai čia, nežinau, ar teko girdėti ar neteko, bet čia tokia duomenų valdysenos sistema, taip vadinasi, kuri, vat būtent, buvo kaip čia paskatinta. Apie ją visą laiką visi kalbėjo, kad jos labai reikia, bet, na, ne taip stipriai reikia, kad į ją investuot pinigais. Tai, aišku, šita krizė paskatino tą sprendimą, kai buvo greitai priimtas sprendimas ir buvo padarytas šitas dalykas. Ir dabar ta sistema gyvuoja, vystosi ir toliau plėsis, neapsiribodama vien COVID aišku. Pirminis tikslas, buvo COVID analizė duomenų, bet neapsiribojama bus šituo. Tai, čia turbūt, antras toksai. Trečias, turbūt tas dalykas, ką paskatino, turbūt, ta pati krizė arba kas atsirado krizės metu, tai yra *chat botai*. Anksčiau buvo visą laiką tie tokie, kaip čia *call* centrai ar pagalbos skambučiai, komunikavimo tie visi aspektai, bet krizės atveju arba pirmojo, bent jau, karantino atveju, tas skambučių kiekis buvo tokia didelė lavina, kad tikrai reikėjo spręsti tą klausimą. Lavina, ne ta prasme, kad nieks negalėjo atsakinėt, bet tiesiog negalėjo susidorot, nes tai buvo tikrai didelis skambučių kiekis. Tai vat atsirado tie *chat botai*, kurie pradėjo kalbėt lietuviškai. Ir kur dabar jau pasidarė aišku, kam jie reikalingi, nes iki krizės, kaip tokio poreikio, buvo gražu, modernu, bet vėlgi klausimas, kam to reikia ar nereikia? Tai krizė paskatino ir šituos dalykus. Tai čia, kalbant apie viešąjį sektorių, turbūt pagrindiniai dalykai.

(I): O, kaip pats vyko, kiek žinote, aišku, kaip pats vyko sprendimų priėmimo procesas dėl šių inovacijų? Iš kur kilo tos idėjos?

(R): Čia turbūt, kiekvienu konkrečiu atveju, gal šiek tiek skiriasi tie dalykai, bet, iš tikrųjų, jeigu žiūrėti aplamai, kaip tie sprendimai atsirado ir iš kur jie atsirado, tai, iš tikro, va tos krizės atveju čia buvo *biškj*, nežinau, ar supaprastinta ar kaip čia pasakyti, šitą dalyką. Bet, atsirado tas toksai, kaip čia

pasakyt, ne ieškojimas priežasčių, bet ieškojimas galimybių. Tai, ir iš kitos pusės, labai geranoriškumas iš verslo pusės. Tai yra, verslas irgi atėjo su savo pasiūlymais, nemokamai galbūt kažką tai. Aišku, ten ilgalaikėje perspektyvoje, turbūt jie ir turėjo omeny, kad mes dabar duosim nemokamai, jūs vat pamatysit mūsų naudą ir tada pradėsit kažką tai daryti. Bet, tai buvo vat labai daug kur, ta prasme, iš pradžių buvo kažkokia tai problema, kažkoks klausimas, po to mes ieškojom, kas tai gali padaryti, kas tai gali išspręsti ir su ta pačia, sakysim, su tais pačiais *chat botais*. Vėlgi, kalbant, apie tą greitą sprendimų priėmimo būdą, tai taip, jeigu žiūrėti labai formaliai, tai turbūt būtų užtrukę metus arba pusę metų, kaip minimum, tas visas procesas. Šitas buvo padaryta labai greitai, savaičių kelių bėgyje, iš tikrųjų. Bet, aišku, kaip čia priimant sprendimus, kad kol kas darome tai bandomuoju būdu, na kaip *flow of concept* taip, sakysim ir, aišku, verslui sutikus kažkiek prisidėti, padėti ir turint omeny, kad jie negaus iš to kažkokios dabar tiesioginės naudos. Ir, kad vis tiek, kažkada bus tas viešasis pirkimas, kur galbūt, visiškai ne jie bus laimėtojai, bet visgi verslas prisiėmė tą riziką ir pateikė mums kažkokių siūlymų ir padėjo su tuo susidorot. Tai čia buvo tokia, kaip sakyčiau, sinergija, iš tikrųjų, iš visų pusių, tiek ir iš verslo pusės, būdavo iniciatyva ateina su kažkokiu tai pasiūlymu, tiek iš mūsų pusės kažkoks tai poveikis atsiranda ir iš valdiško sektoriaus, ir tada ieško sprendimų.

(I): Aha. Tai, minite bendradarbiavimą su verslu ir tikrai daugelis apie tai užsimena. Tačiau, vienas iš tokių ir būdų bendradarbiaut su verslu, turbūt jau kovo pačioje pradžioje krizės paleistas hakatonas „Hack The Crisis“, kuriame taip pat dalyvavote, kiek žinome, bent jau iš oficialios informacijos šaltinių. Tai, kaip manote, kaip tokie sprendimų priėmimo metodai, idėjų generavimo metodai yra įmanomi viešajame sektoriuje ir ne krizės metu?

(R): Jo. Tai, jie turbūt, yra įmanomi ir ne krizės metu. Bet, čia turbūt ne sprendimo priėmimo, bet idėjų generavimo čia šitas, jeigu kalbant apie hakatoną. Tai, tų idėjų generavimo, tai jis šiaip, iš tikrųjų, toliau tęsiasi šitie visi dalykai. Ta prasme, čia nekalbam tikrai apie krizę. Krizė, galbūt, suakceleravo arba sukoncentravo į kažkokią problemą, kažkokio konkreto uždavinio sprendimą ir tai turbūt padėjo. Bet, iš tikro, yra, vyksta analogiški procesai, tai ta GovTech iniciatyvą paimsim, tarkim, iššūkių serijos, tai irgi toks panašus, aišku, sprendimas. *Biškį* gal kitokia forma, bet principas yra tas pats. Tai, aš manau, kad čia, be abejo, ne tikrai krizė. Krizė, galbūt, tikrai parodė, kad tai yra, na, teisingai daroma, kad taip galima daryti ir toliau, ir kad tai duoda kažkokių tai gerų rezultatų. Ne, tai, kad kaip čia valdininkai savo kabinetuose sėdi ir galvoja, kur čia panaudot pinigų, o *biškį* iš kitos pusės, kad mes turim problemą ir kiek kainuotų ją išspręsti, ir kas galėtų padėti.

(I): Taip. O, bendradarbiaujant su verslu, kokie pagrindiniai iššūkiai kyla? Minėjote, viešuosius pirkimus, kas dar?

(R): Jo. Na, tai turbūt, aš įsivaizduoju, tie, na, kaip, greičiausiai tas reguliavimas šitoj vietoj, tas yra pagrindinė, nežinau, kaip čia pasakyti, nelankstumo turbūt arba to vat ilgo įgyvendinimo laikotarpio,

turbūt, priežastis. Aišku, ne tik ilgo įgyvendinimo, bet laikotarpio krizės atveju, čia turbūt yra paprasčiau, nes mažiau visi į smulkmenas lenda. O, jeigu normaliu atveju, tai tada prasideda ta tokia labai, ai, netgi kartais iškreipta konkurencija, kai patys dalyviai rinkos pradeda veikti vienas prieš kitą. Ir pradeda, per daug įsigilina į tuos formalumus, nepasitikėjimas toksai pastovus yra ir tada, kad dažniausiai sprendimai išsigimsta iki tokių, kokių nereikia.

(I): Taip. O, minite bendrai bendradarbiavimą ir su verslu, o kaip su bendradarbiavimu su viešojo sektoriaus organizacijomis krizės metu? Ar pasikeitė tam tikros praktikos ar atsirado naujų dalykų, ar kaip tik likote prie tų pačių senų praktikų?

(R): Na, dabar aš galvoju. Su tom viešojo sektoriaus institucijom ar čia buvo kažkokių tai tokių esminių pokyčių? Na, turbūt, pagrindiniai, aišku, aš vėl turbūt, sakyčiau, tas pats bendradarbiavimo būdo pasikeitimas. Tai yra, kad jeigu anksčiau, na, aišku, čia turbūt ne tiktai krizė, čia turbūt ir galbūt valdžios požiūrio pasikeitimas. Tai yra šiek tiek mažiau to formalumo atsirado, mažiau raštų susirašinėjimai tokie, bet, iš kitos pusės, tie patys susitikimai. Jeigu, anksčiau būdavo tiktai fiziškai, turi galimybę, ten eini, neini. Tai dabar viskas, kaip čia, daug greičiau. Nes, na, čia turi pusvalandį, greitai susijungi per tą pusvalandį, nes tau jau susitaupo pusvalandis kelio iki kažkokios tai kitos institucijos. Tai, vat ta prasme, tai taip. O, vis kita, tai na kadangi patys procesai, jie iš esmės, krizė jų nepakeitė, tai visa kita, tai vyko, turbūt, taip pat.

(I): Taip. O, kaip bendrai vyksta bendradarbiavimas, kad ir su verslu? Pavyzdžiui, ar turite atsakingus asmenis, kas ieško kontaktų, į ką gali kreiptis verslas? Ar yra tam tikri kiti būdai?

(R): Na, jeigu kalbėt, konkrečiai apie mus, tai mes neturim kažkokių atskirų kontaktų. Na, ta prasme, kažkokio kontakto ar kažkokio žmogaus, kuris būtų atsakingas už paiešką ryšių su verslu. Kaip ministerija, mes daugiau, turbūt, badom ir, na, ir aplamai, turbūt yra tas visų ministerijų tas, kaip čia, bendravimo būdas, tai yra bendrauti daugiau su asociacijom, čia tam, kad nekiltų kažkokių tai interesų konfliktų, kažkokio protegavimo klausimo ar dar kažko panašaus. Ne visais atvejais yra tos asociacijos. Tai mes ten kartais skatinam jas, kad jie kažkaip susiburtų ir atstovautų ne savo asmeninius, ne savo siaurus, sakysim, įstaigos ar įmonės interesus, bet susiburtų į kažkokį darinį, kažkokią asociaciją ar kažkokią grupę. Ir kad bandytų suformuluoti bendrus klausimus. Tai, čia dirbtinio intelekto, pavyzdžiui, tokios kaip ir nebuvo, na jos ir nėra dabar tos asociacijos. Bet, bent jau po INFOBALT kažkas bando kurtis. Tai, čia turbūt, toks tas bendravimo būdas, iš tikro, per asociacijas daugiausia.

(I): O, kalbant bendrai apie krizę, tai svarbūs ne tik bendradarbiavimo metodai, na ir diegiant inovacijas, tačiau, be abejonės, tai pajėgumai - žmogiškieji ištekliai bei finansiniai ištekliai. Susidūrus su poreikiu inovuoti teikiamas paslaugas ar pradėti teikti naujas paslaugas, ar kitaip apdoroti duomenis, tai ar turėjote užtekinai žmogiškųjų išteklių ir ar nereikėjo jų pasitelkti papildomai?

(R): Ne, tai faktas, kad nebuvo tų žmogiškųjų išteklių. Tai čia, ta prasme, kad jų neatsiranda iš kažkur tai ir jų viešajam sektoriuj negali lanksčiai priimti. Na, jeigu tau prireikia, tu negali padidinti, tame tarpe, skaičiaus ar kažko tai. Tai čia mes, šituos klausimus, tai sprendėm pasitelkdami partnerius iš rinkos. Kaip jau minėjau, kadangi ten daug kas siūlė kažkokią tai savo pagalbą tiesiog geranoriškais pagrindais, tai va teko, teko naudotis partnerių pagalba. Lygiai taip pat, ten tuos diegiant *Teamsus*, sakysim, priemones, tai čia, kadangi pas mus buvo du žmonės, o įstaigų darbuotojų virš 4 tūkstančių, tai čia faktas, kad per savaitę mes to vieni tikrai nebūtume padarę niekada.

(I): Aha. Tai, partneriavotės ar pirkote paslaugas šiuo klausimu?

(R): Ne, šitoj vietoj, jeigu būtumėm pirkę, tai būtumėm pusę metų tą diegę, tai čia partneriavomės iš tikrųjų.

(I): Aha. Tai, lanksčiai žiūrėjo ir verslas, ir jūs, kaip galima suprasti?

(R): Jo. Jo. Jo.

(I): O, vat kalbant ir apie lankstumą, kuris tikrai krizės metu buvo viena svarbiausių savybių. Tai, kaip manote, ar viešojo sektoriaus darbuotojai buvo pakankamai lankstūs ir motyvuoti šios krizės kontekste keisti įprastas savo darbo praktikas, imtis naujų užduočių ir panašiai?

(R): Na, čia turbūt priklauso vėlgi nuo žmonių. Čia taip negalima pasakyt bendrai, kad taip, taip visi čia puolė. Bet, bendras fonas, tai taip, jeigu sakyti, kad kadangi nepatyrėme tų kažkokių tai, sakau, didelių sutrikimų viešojo sektoriaus veikloje. Tai, be abejo, kas galėjo iš namų dirbti, tas dirbo. O kas negalėjo, vaikščiojo į darbą. Aišku, visada turbūt pasitaikė ir tokių, kurie arba šiaip yra nelankstūs ir šituo atveju yra nelankstūs. Arba kažkokia, kaip čia, rezistenciniai, sakysim, besipriešinantys pokyčiams. Tai, čia tokių atvejų buvo, bet, matyt, bendram maste jų nebuvo tokia, kad darytų įtakos arba keistų bendrą paveikslą. Nes, bendrai, kaip jau minėjau, tos, na, nežinau, bent jau aš tai nepastebėjau, kad ten būtų kažkokių tikrai rimtų dėl to problemų.

(I): Aha. O, tokioje kitokioje darbo aplinkoje, kokių kompetencijų, žinių ar įgūdžių jaučiate, kad gal pristigo?

(R): Tai, turbūt, pagrindinės tos kompetencijos, tai yra būtent to nuotolinio darbo kompetencijų trūkumas. Tai yra galbūt ne pačio nuotolinio darbo, bet tų įrankių, ar ne? Sakysim, va to paties *Teams*, kurį mes čia naudojame. Tai čia tas, turbūt, buvo. Bet, iš tikro, tai mes, vėlgi tos kaip, tuo metu kaip sakiau, kai su verslu diegėm tuos *Teamsus*, kai mes tą padarėm, iš tikro buvo dar ir mokymai suorganizuoti visiems visiems, kas norėjo, kas gavo tuos įrankius ir kas norėjo kažką tai sužinoti. Tai, jie, man atrodo, gal ir dabar yra kažkur paskelbti, kadangi buvo įrašyti. Tai, buvo įrašyti ir ten visi ir dabar gali nueiti, ir pasižiūrėti, jeigu reikia. Ta prasme tai, kaip naudotis tais įrankiais, kaip su *Teamsais* dirbti ir panašiai. Nes, čia jo, čia šitas įrankis buvo naujas. Aišku, gal jis intuityvus ir gal kai kas ten mokėjo naudotis. Na, bet vis tiek, aišku, čia buvo tam tikro streso, buvo. Jeigu taip

pastebėti, kas dabar Seime, kai jie perėjo į nuotolinį darbą. Tai, turbūt, teko matyt per televiziją visokių visokių kuriozų. Tai, matyt, reikia kažkokios tai įžangos šitoj vietoj.

(I): Taip. Tai, skaitmeniniai įgūdžiai tikrai ir jų poreikis juos ugdyti absoliučiai visose tiek įmonėse, tiek viešojo sektoriaus įstaigose tikrai išaugo. O, kalbant ne tik apie žmogiškuosius išteklius, bet ir apie finansinius. Tai, tikrai daug kur galima išgirsti, kad COVID-19 pandemija įvardinama, na, kaip susijusi su pinigų lietumi ir tikrai kitokia valstybių taikoma politika. Tai, kaip manote, ar tai prisidėjo prie galimybės kurti ir diegti inovacijas, tarkim, jūsų kompetencijos srityse ministerijos.

(R): Ne, tai čia visi kalba apie tą pinigų lietu, bet tas pinigų lietus dar nekrenta, jis dar tik ateis. Nes, jeigu kalbėti apie tą pagalbos fondą RRF taip vadinamą, „Resilience and Recovery Fund“, tai jisai, tų pinigų pačių dar nėra, jie ateis šitų metų antroj pusėj arba pabaigoj kažkur tai. Kai mes jau visiškai paruošim ten tuos planus ir kai suderinsim su Europos Komisija ir kai jie skirs tuos pinigus. Tai tada jo, tada tų pinigų atsiras. Aišku, jų nėra, na, poreikių visada yra daugiau turbūt, negu tų yra pinigų, nes čia kai atsiranda pinigų, visą laiką atsiranda kas juo gali sunaudoti ir suvalgyti. Aišku, čia klausimas yra, kaip juos tikslingai ir gerai panaudoti? Bet, jeigu šnekėt apie dabartinį momentą, tai tų pinigų dar kol kas nėra. Mes tiktai šnekam, kad jie bus.

(I): Taip. O, vat pavyzdžiui, tos veiklos, kurios jau buvo vykdytos, na, tarkim Statistikos departamentas gavo tikrai finansavimą pirkti duomenų valdymo sistemos įdiegimą ir panašiai. Tai, tai buvo perskirstymai?

(R): Jo, buvo perskirstymai tiesiog ir jų tos sumos, na, globaliai paėmus arba valstybės mastu, tai jos, na, šiaip atrodo didelės man arba jums. Tai, aš įsivaizduoju, kad ten turbūt mes norėtume gaut po tokią sumą, bet globaliai paėmus, tai nėra labai didelės sumos. Tai ten tas paskirstymas, perskirstymas buvo įmanomas. Jo, jie gavo iš biudžeto.

(I): O, kalbant apie skaitmenizaciją ir RRF fondo galimybes ir planus, kokių turite pagrindinių gal strateginių krypčių, kalbant į ką bandysite pritraukti ir investuoti gautas lėšas?

(R): Tai, čia toksai yra biškį dvejopas ar, na, kaip čia, kelių interesų konfliktas. Vienas iš tų interesų, tai valdiškas sektorius nori labai save dar daugiau investuoti į tas visas skaitmenas. Nes, kaip jau minėjau, mes čia nesam nukentėjusioji šalis iš tikrųjų, jeigu taip paėmus. Tai, mūsų pozicija yra galbūt daugiau skatinti arba kurti priemones, horizontaliąsias priemones, kurios leistų verslui akceleruotis, verslui inovuotis ir kažkokias tai priemones sukurti, kurias verslas galbūt galėtų arba kurias reikia verslui sukurti. Kur, tarkim, verslo interesas. Mūsų rinka, kadangi jinai nėra didelė, tai kažkur galbūt reikalingas valstybės įsikišimas paskatinant kažkokias tai priemones. Na, tai čia kaip pavyzdį, galiu pasakyti, aišku 5G plėtra. Tai, na aišku, pas mus jau yra net su 5G ir tai yra privačių paslaugų teikėjų, kaip čia investicijomis ar paslaugomis. Bet, yra, aišku, tų tokių baltų zonų dar Lietuvoje, kur tas ryšys dar nepasiekiamas ir yra tos, taip vadinamos, tie vadinami transporto koridoriai. Tai yra geležinkeliai, tai yra autostrados, tai yra *Via Baltica*, kur yra apsauginės zonos ir privatūs verslai, ir tenais tiesiog

negali statyti savo bokštų, taip sakysim. Tai, čia tam tikra bus investicija iš valdžios, iš valdiškosios pusės, kur reiškia pastatys tuos bokštus, pastatys infrastruktūrą, kuria leis naudotis privačiam verslui. O, po to, apie dirbtinį intelektą *biškį* irgi mes tenais orientuojamės. Tai yra dirbtinio intelekto sulietuvinimas, kas mes irgi tikimės, kai dirbtinis intelektas, jeigu galės kalbėti lietuviškai, jeigu mes jį įgalinsim lietuviškai kalbėti. Reiškia juo galės pradėt naudotis ir bobutės, ir močiutės, ir tėvai. Tai šitas galėtų pabusti, tikėtina, tų produktų arčiau žmonių vystymąsi. Nekalbu apie tuos kitus produktus. Be to, aišku, startuolių subsidijos, būtent, dirbtinio intelekto klausimu šnekant. Įmonių veiklos perorientavimas į dirbtinį intelektą, tai yra, kaip čia veiklos perorientavimas naudojant dirbtinio intelekto sprendimus. Tai, čia būtų dotacijos tam tikros, kofinanasavimas. Ir dar kas yra iš tų tokių horizontalių arba stambių planų, kur valstybės įsikišimo, reiškia, mes matome, kad turbūt reikėtų, tai yra kurti kažkokius tai traukos centrus. Tai yra *digital habus, innovation habus*, kažkokias ekosistemas, kažkokius instrumentus, kurie galėtų, na, ne tiktai gauti infrastruktūrą, sukurti infrastruktūrą, kuria galėtų kiti naudotis, tame tarpe, ir iš kitų šalių, bet, kad ir tai taptų tam tikras traukos centras, kur trauktų iš kitų šalių protus, talentus ir panašiai pas mus. Ir kurtų va tas inovacijas ir panašius dalykus.

(I): Taip. Tai, tikslingai ir ambicingai. Bet, minėjote, kad, na, yra ir ta pirmas dalis, kur viešasis sektorius siekia dar sau pritraukti investicijų ir galimybių. Tai, kaip manote, kiek tie sau pritraukimo planai yra ambicingi? Ar jie visi susiveda į tą tokią žemesnio lygio skaitmenizaciją ar visgi tam tikrų ir inovacijų aukštesnio lygmens taikymą, tų pačių *chat botų* įvedimą į viešojo sektoriaus paslaugų teikimą ir visų kitų dalykų. Tai, kiek ambicinga?

(R): Jo. Tai, čia toksai triki klausimas, tai aš nepasakyčiau, kad šiuo metu tai yra ambicinga. Jeigu, taip mano asmenine nuomone, apie tai klausiate, tai tikrai nėra ambicinga, nes tie projektai dėl ko mes labai rezervuoti į juos žiūrim, nors iš kitos pusės, patiriam didelį spaudimą veikla, kaip čia, mes prieš inovacijas ir prieš skaitmeninimą. Bet, iš tikro, visi tie projektai, jo, jie daugiau orientuoti į tai, kad gal kažko kažkur nepasidarėm arba būtų gerai pasidaryti. Bet, ne tai, kad kažkokias inovacijas ar kažką tai pakeisti, kažką tai inovuoti, renovuoti ir padaryti iš esmės kitaip. Kol kas yra tas, bet, na, čia turbūt yra kitas dalykas. Tai, dabar, na, planuojam šitą reikalą *biškį* pertvarkyti, perdaryti ir alokuoti tam tikrą pinigų skaičių tokiem poreikiams, bet jų atranką daryti vat remiantis kažkokiais tais kriterijais, kuriuos nustatysim ir kurie vat būtent užkeltų tą kartelę arba tas paslaugas, iš tikro, renovuotų, inovuotų. Vienas iš tų tikslų, tai yra *cross borderinės*, kad būtų su Europos Sąjunga, bent jau tos paslaugos integruojamos. *Digital gateway*, turbūt tokie dalykai girdėti yra. Tai yra, kad nebūtų, iki šiol, iš tikro gal, kaip sakau, tas toksai paslaugų vertinimo kriterijus, tai yra kiek daug žmonių pasinaudojo tomis paslaugomis ar ne? Tai, toks, na, lygtai logiškas vertinimo kriterijus, kuris, iš tikro, suponuoja kitą blogybę, kad visi padaro taip, kad tu turi ateiti ir paspausti mygtuką, kad būtum suskaičiuotas, jog esi naudotojas, ar ne? Vietoj to, kad jeigu tau priklausu, tai automatiškai kažkas

neuitų. Tai, čia tas principo įdiegimas, tai turėtų būti, kad jeigu tau ir taip priklauso ta paslauga, tai nereikia prašyti, kad tu eitum ir paspaustum mygtuką. Tai, čia va tokie. Na, ten dar daugiau yra, aišku, kriterijų, bet tokie vat esminiai, tos kryptys. Nes, dabar, tai iš tikro jo, iš tikro taip, kaip buvo iki šiol, dar turbūt per mažai to laiko, per mažai tos krizės arba bent jau prisitaikėm prie tos krizės. Dabar gyvenam, kaip tos krizės sąlygomis, kaip normalų gyvenimą ar ne? Visi čia pripratome dirbti iš namų, kai reiks eiti į darbą, bus stresas visiems.

(I): Tai, o kiek, pavyzdžiui, tokio priemonių planavimo atsirado naujų priemonių, o kiek yra iš senų strateginių planų, kuriuos dabar tiesiog yra atsiradęs šansas įgyvendinti? Ar krizė sujaukė kažkaip tą mąstymą ir sutelkė didesnę dėmesį į skaitmeną ir panašiai, ar ne? Nes, bent jau, pavyzdžiui, DNR planas kai buvo kuriamas, tai minima buvo, kad, na, vis tiek labai daug buvo ištraukta senų projektų, kurie tiesiog, na, nekuria tos papildomos pridėtinės vertės.

(R): Jo, jo. Tai iš esmės, tai taip. Tai taip yra, DNR planas, jisai vos netapo pagrindu dabar RRF iš tikrųjų, kalbant apie investicijas į valdišką sektorių. Tai, dėl to aš ir sakau, kad mes, na, kažkokį tai peržiūros mechanizmą arba vertinimo mechanizmą bandysim sukurti, kur, va tokius, kažkaip atfiltruoti. Arba, bent jau, pakreipti kita *biškį* linkme. Kad, tai nebūtų kažkoks tai žinybinis dalykėlis, susitvarkymas savo stalčiaus ir sakymas, kad čia va aš skaitmenizuotas, bet *biškį* platesniu kampu pažiūrėti į šitą reikalą.

(I): Aha. Taip, tai iš tiesų tikimės, kad taip ir bus. O, bendrai kalbant, apie dar krizę ir inovacijas, tai neabejotinai tiek vienam, tiek kitam aspektui visuomet yra labai svarbus lyderystės vaidmuo. Ir, norėčiau pasiteirauti, ar turite ministerijoje atsakingus asmenis už inovacijas gal neformaliai, bet tuos inovacijų vadybininkus, kurie dažniausiai ateina su tomis kitokiomis novatoriškomis idėjomis?

(R): Jo. Tai, čia turbūt gal apie tą, kaip *čia innovation officer*, galbūt taip reikia, turbūt, išversti ar pakomentuoti.

(I): Taip.

(R): Ne, kol kas tokių dalykų, nebent neformaliai kas nors atsiranda ar ne? Bet, kol kas, jeigu kalbėt apie formalius dalykus, tai kol kas tokių nelabai yra kaipo tokių. Na, nežinau kaip čia, įteisinta. O, pavienių atvejų, tai be abejo, jų visą laiką būna. Tie, vat kurie ateina su kažkokiom inovacijom, kažkokiais tai pasiūlymais. Bet, tai nėra taisyklės, tai daugiau yra išimtys, iš tikrųjų, kol kas bent jau. O, šiaip apie mūsų ministeriją, jeigu šnekant, tai yra visas departamentas inovacijų, kuris orientuotas yra į tą ne viešojo sektoriaus, šitoje vietoje inovacijas, bet į verslo inovacijų plėtrą. Tai yra toks atskiras departamentas, bet, na, jų kryptis ta yra tokia, rinkos inovacijos, rinkos inovavimas.

(I): Taip. O, keičiant, tarkim, viešojo sektoriaus jūsų įprastas darbo praktikas, tai tos idėjos ir jų iniciatyvos, kyla iš kurios grandies? Ar daugiau, galima sakyti, kad jos nuleidžiamos iš viršaus į apačią, ar turite tą kažkokią akceleravimo idėjų tvarką, kur galima tiesiog ir iš apačios į viršų skleisti tas idėjas įgyvendinimui?

(R): Čia apie inovacijas jūs šnekat?

(I): Taip, apie inovatoriškus dalykus.

(R): Tai jo. Tai, šitoj vietoj vat, kalbant apie tą iš apačios į viršų, ar ne? Tai turbūt, kad iš viršaus tai čia kaip, kad iš viršaus tai mes visą laiką norim būti inovatyvūs, norim būti modernūs, norim būti gražūs ir taip toliau. Tai, čia turbūt niekas nepsakys, kad ne nedarom ir dirbam taip, kaip dirbom. Tai iš viršaus tas yra, tiktai galbūt interpretavimas, supratimas ar įgyvendinimo, kaip čia galimybės, tai būna skirtingos. O, jeigu kalbėt apie tą mechanizmą, kuris leistų tam valdiškam sektoriui inovuoti arba kaip ten tas inovacijas ar naujoves skatinti ir įgyvendinti., tai, aš turbūt tą patį paminėčiau GovTecho iniciatyvą, iš tikrųjų, kuri ir yra skirta tom inovacijom proteguoti ir propaguoti, ir išbandyti jas svarbiausia ar ne? Nes, aišku, vienas iš tų pagrindinių stabdžių viešajam sektoriuje, kuris stabdo inovacijas, tai yra, kaip čia teisinė negalimybė suklysti. Inovacija visada yra surišta su tam tikra rizika, tau pavyks, nepavyks, pasiteisins, nepasiteisins? Tai iš tikro tas GovTecho, GovTech laboratorija, GovTech iniciatyva yra priemonė, kur tu gali suklysti. Tu gali pabandyti, tau nesigavo, tu ten atsisakai tos idėjos. O, jeigu gavosi, tada toliau eini ir darai, ir tą idėją įgyvendini.

(I): Taip. Tai iš tiesų eksperimentavimo galimybių yra viena svarbiausių.

(R): Jo. Na, turbūt.

(I): O, bendrai, dar grįžtant prie lyderystės, tai ar galėtumėte ir gal galėtumėte įvardinti asmenį ar kelis, jūsų nuomone, kurie Lietuvoje, na, gali būti vadinami inovacijų lyderiais viešajame valdyme?

(R): Viešajame valdyme? (*pauzė, respondentas galvoja*) Jeigu konkrečius asmenis, čia turit omeny, apie konkrečius sprendimus ar ne? Ar kaip? Nes, viešasis valdymas, kaipo toks, tai jis toks, na, tai valdymas. Tai čia gal su inovacijom nelabai.

(I): Taip. Bet, kas vis tiek viešajame sektoriuje stengiasi formuoti gaires, gal vesti, visuomet primena, kad mums svarbi yra skaitmeninė darbotvarkė, kad mes turime atsinaujinti, kad, na, žodžiu, ar tokių asmenų apskritai yra?

(R): Ne, na tai čia, sakykim, mūsų to paties departamento ar ne, ta skaitmeninė politika, jeigu šnekėti, tai čia yra viena iš tų funkcijų. Bet, jo, jeigu mes galėtume dirbti labai formaliai, tai tada čia nebūtų mūsų, kaip čia, iniciatyva šitoje vietoje ir mes tiesiog sakytumėm, na, *davai* jūs ten kažką nuveikit, pateikit ir po to galbūt vertinsim ar tai tinka, ar netinka. Bet, jeigu labai konkrečiai. Nežinau, čia ta prasme, dėl tų pavardžių, tai arba jeigu atsakingus sakyti, tai tokių turbūt nėra. Arba ok. Galima dabar sakyti, su nauja vyriausybe, tai ten koksai Žylius, sakysim. Rimantas Žylius, kuris yra premjerės patarėjas šitais klausimais. Bet, mes su juo labai aktyviai dirbam ir, na, kartu mes dirbam, iš tikrųjų. Tai čia dėl to, tai nežinau ar čia. Kol kas anksti dar galbūt sakyti, kiek ten tų inovacijų iš jo ar iš mūsų, kiek ten tas pareis, bet netrukus matysim. Nežinau.

(I): Taip. O, kaip manote, ar, pavyzdžiui, tokios pareigybės kaip, na, ar rolės ir mandato suteikimas kaip *chief innovation officer* padėtų, tarkim, ministerijai transliuoti pagrindines, na horizontaliuosius principus skleidžiant inovacijas. Ar reikalinga?

(R): Jo. Tai čia, aš tai sakyčiau taip šitoj vietoj, čia turbūt ne. Na, iš esmės taip, teoriškai taip. Viskas yra gerai ir tai turėtų padėti. Bet, turint omeny dabar galiojantį reguliavimą ir tai, kaip jis yra interpretuojamas, čia vėlgi aš sakau dėl interpretavimo klausimas, nes kadangi esu dirbęs ir su britais, ir tarptautinėse didelėse kompanijose, tai žinau, kad mes, na, dėl savo, sakysim, istorinės patirties ir šiaip patirties, tai mes čia *biškį* kitaip tuos dalykus interpretuojam. Ir, pas mus valdiškam sektoriuj ir tai duotų kažkokią tai naudą? Turiu *biškį* abejonių. Tos abejonės susijusios su tuo, kad tai dažniausiai, jeigu tai būtų rolė, taip. Aš tada sutinku, kad taip, tikrai, tai duotų naudą. Bet, šitoj vietoj rolės, labai daug kas nesupranta, kas tai yra. Ir ta rolė, dažniausiai išvirstų tiesiog paprasčiausiai į dar vieno etato, kaip čia įsteigimą. O, tas etatas jau labai priklausytų nuo to, ką tu priimtum, kokia kompetencija, kaip ten gerai atsirašytum? Kiek jisai formaliai žiūrėtų į tuos savo reikalus ir į savo užduotis, ir panašiai? Tai čia valdiškam sektoriuj, aš nemanyčiau, kad na, tiksliau sakant, būtų gerai, turbūt reikėtų tai pradėti daryti, bet reikėtų suprasti, kad tai turi būti ne etatas, visgi, o rolė. Ir ta rolė, aišku, turėtų pareiti, na, turint omeny, tą institucinę sąrangą iš politinio, visgi, lygmens. Tai yra iš tų, kurie keičiasi kiekvienais rinkimais, bet kurie turi kažkokią tai sprendimo galią. Nes, jeigu paimti iš tų karjeros tarnautojų, tai tada etatas. O, etatas, visada iš tikro, priklauso nuo aukščiau stovinčio vadovo, politinio dažniausiai vadovo ir ten tos visos inovacijos baigsis, kai tik pasikeis kažkas tai.

(I): Taip. Tai, iš tiesų, turbūt tuos pagrindinius klausimus, jau kaip ir atsakėm, ir panagrinėjom. Tai, norėčiau užduoti tada tokį bene paskutinį klausimą. Tai, kaip manot, visgi ar COVID-19 pandemijos krizė paskatino inovacijų kūrimo ir diegimo kultūrą viešajame sektoriuje ir kiek tai gali būti ilgalaikis pokytis?

(R): Toksai labai filosofinis klausimas ar paskatino, tai turbūt paskatino. Ir, kad tai turės ilgalaikį poveikį, tai turės, galbūt ne tokį radikalų, kaip norėtusi, ne tokį stiprų, kaip norėtusi. Nes, vis tiek visi, na kaip aš sakau, jau iš tikro radikalus pokytis gali įvykti, kai tu kažką darai kitaip. Na, o šitoj vietoj, visas reguliavimas, iš tikro niekas nesikeitė. Viskas liko taip, kaip yra. Žmonės irgi nesikeitė, liko tie patys, kaip yra. Jie dabar prisitaikė prie esamos situacijos. Sugrįžę atgal, grįš į tą pačią būseną, kuri buvo. Tai šitoj vietoj, ai, na bet 100 proc. negrįš, su kažkokia paklaida, be abejo. Tas, kažkiek tai pakeis tas inovacijas, bet vėl kai grįšim į gerą gyvenimą, vėl prasidės tie visi formalumų daugiau vaikymaisi, negu. Inovacijos yra visą laiką formalumo nesilaikymas kažkokio. O, tai yra labai susiję, nelabai dera su, sakysim, valdišku tuo sektorium. Tai, bet tokia yra mano nuomonė. Tai čia turbūt nei gerai, nei blogai. Bet, taip turbūt greičiausiai, taip prognozuojama.

(I): O, ko tuomet reikėtų gal, kad tai keistųsi? Ar keisti institucinę sąrangą ar, pavyzdžiui, lankstinti viešuosius pirkimus?

(R): Taip. Na, viešieji pirkimai, čia yra tikrai instrumentas, iš tikrųjų. Tai, ko labiausiai reikėtų, tai turbūt, na, aš sakyčiau, pas mus yra tokia kultūra nusistovėjusi arba praktika nusistovėjusi, tai yra tokia baudimo arba kontrolės, ar ne? Viską mes badom kontroliuoti ir bausti. Viešieji pirkimai yra vienas iš tų pavyzdžių, kai mes vat apsirashom daug taisyklių ir kadangi niekuo nepasitikim, pas mus nėra tos pasitikėjimo kultūros, tai mes įsteigėm instituciją, kuri viską kontroliuoja, kuri ten baudimo yra įstaiga plus dar. Nors, mes turim ir policiją, ir STT, ir FNNT. Bet, dar turim ir atskiras įstaigas, kurios atskiruose segmentuose vykdo dar kažkokią tai kontrolę papildomą. Ir viskas tai neskatina tos pasitikėjimo kultūros. O, kai nepasitikėjimo kultūra yra, tai visą laiką visos inovacijos tai yra tam tikras nepasitikėjimo šaltinis. Tai, tai vat šitoj vietoj. Bet, mes po *biškį*, ta prasme, judam. Tikrai, gal lėtokai judam į tą pusę. Bet, tai čia aš manau, kad šitoj vietoj. Dar, tarp kito, kas link inovacijų, tai aš šiaip pats viešajam sektoriuj, na ne inovacijų, aplamai ten tuos pokyčius, sakysim, viešajam sektoriuj. Kadangi viešajame neseniai dirbu palyginus, nežinau, gal 5 metai, na, gal jau aišku, kai kam didelis laikas atrodys, bet, iš tikro, mano galva, tai taip nelabai. Bet, jau vėlgi per kelias įstaigas man teko viešajam sektoriuj permigruoti. Iš tikrųjų, taip yra, kancelarija Vyriausybės ir dabar vat Ekonomikos ir inovacijų ministerija, mačiau skirtingose ministerijose, kaip skirtingai dirbama, iš tikrųjų. Nors, lygtai tas pats valdiškas sektorius, lygtai tas pats viskas. Bet, iš kitos pusės, aš vėlgi stebiu jau antrus rinkimus, kai, na, man tie 2 rinkimai ir yra iš tikrųjų, kiek aš čia dirbu. Tai, aš matau, kad turbūt dėl to, kad jaunėja rinkėjai, tai keičiasi ir išrenkamieji, kurie jau savaimė atneša kitą kultūrą. Jau savaimė atneša kitus darbo principus ir tam pačiam viešajam sektoriuje, jie jau tikrai nėra tokie, kaip buvo prieš 3 kadencijas. Ir net nekeičiant įstatymų, vis tiek jau atsiranda kitoks požiūris, kitokia ta darbo kultūra. Tai, čia aš manau, kad, aišku, subręs kažkada reikalas, kad reikės jau keisti ir teisinę bazę. Bet, bet kokiū atveju, jau aš kaip ir matyčiau, tokį negrįžtamą procesą šitoje vietoje, kad jau turbūt greičiausiai negrįšim į tą situaciją, kaip buvo prieš 2 kadencijas, sakysim.

(I): Aha. Tai, iš tiesų, kas yra organizacijos, organizacijos yra žmonės? Tai, turbūt visi pokyčiai mummyse visuose ir slypi.

(R): Taip.

(I): Taip. Tai, iš tiesų noriu jums padėkoti už jūsų įžvalgą, už jūsų pasidalinimą ekspertine nuomone. Ir tikrai tai yra mums labai svarbu, kad išgirstume, kaip iš vidaus yra matoma, kaip yra jaučiama.

Interviu su 4 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. kovo 24 d.

(I): Pokalbis bus tikrai nuasmenintas, tai mums tiesiog yra svarbu jūsų patirtys ir nuomonė, o ne vardai, pavardės ar pareigos. Ir taip pat norėčiau pasiteirauti, galgi tiksliau net nepasiteirauti, o

daugiau pasidalinti tuo, kad tikrai dalinsimės tyrimo rezultatais ir projekto pabaiga numatyta yra balandžio mėnesio pabaigoje. Tai labai tikimės, kad jau gegužę tikrai jums asmeniškai parašysime ir pristatysime vis tik, kas gavosi. Ir kaipgi koreliuoja tiek ekspertų nuomonės, tiek ir kokia situacija buvo, ir kas mūsų laukia ateityje bei ko galime pasiūlyti sprendimų priėmėjam ypatingai dabar, kai gyvename, na, tokios inovacijų reformos gal kontekste? Tai, iš tiesų, norėčiau pradėti turbūt nuo tokio įvadinio labiau klausimo ir pasiteirauti jūsų bendrai apie COVID krizės kontekstą. Ir, kaip ir daugelis krizių, ši krizė taip pat įvardinama galimybių laiku ir, jūsų nuomone, ar keitėsi Lietuvoje viešasis valdymas šiuo metu ir kokios tos galimybės mum buvo bei kaip mes jas naudojame?

(R): Iš tikrųjų, tai taip. Krizė labai akseleravo ir labai pagreitino tam tikrus įpročius, iš tikrųjų. Na, pakeitė, netgi, sakyčiau, atsirado ir ta nauja kultūra darbo ir reakcijos į ją, į tam tikrus dalykus kultūra. Nes, iš tikrųjų, na, tas kaip pasakyt, kai atsistoji priešaky, na, krizės. Ir, ypač, jeigu tai susiję su sprendimų priėmimu, kurie turi būti greit priimami, tai, matyt, na, nėra laiko slėptis už biurokratinių procedūrų. Ir tam, matyt, yra ir sprendimų priėmėjai, kurie puikiai suvokia, kad, na, procedūriniai dalykai, tai jie turi pasitraukti truputėlį į šalį ir tu turi labai lanksčiai rasti būdą, iš tikrųjų, priimti sprendimus. Tai, taip. Sakyčiau, pandemijos visa šita krizė turėjo, čia yra jos, turbūt, geroji pusė, kad ji, parodė, kad reikia ir galima dirbti kitaip ir galima ir efektyviai kai kuriuos klausimus spręsti, kurie galėtų būti ir normaliu laiku greitai sprendžiami. Na, bent jau iš mūsų organizacijos pusės, tai mums, kol kas, krizė yra tikrai į didelę naudą. Taip, tai va toks trumpas.

(I): Taip. O, kalbant apie tą didelę naudą ir bendrai, tai kokias inovacijas jūsų organizacijoje galėtumėte įvardinti? Nes, tikrai gavo daug atsakomybės šiuo metu.

(R): Tai, iš tikrųjų, jeigu, iš tiesų, va taip pažiūrėsime, inovacija gali būti dalinė, gali būti visuminė, gali būti proceso inovacija, produkto inovacija. Iš tikrųjų, aš gal išskirčiau, kad didžioji ta inovacija, ką mes darom, va, per šituos krizės metus, tai yra valstybės duomenų valdymo sistemos diegimas ir apskritai prielaidų, pradžioj jai, sudarymas, ir paskui diegimas. Nes, tai iš tikrųjų, tai yra didžiulė visuminė inovacija. Tai, pirmiausia ir mūsų organizacijos mastu, ir mes tikrai turime tą ambiciją ir valstybės mastu, kad tai keistų duomenų kultūrą ir, iš esmės, keistų, kaip mes dabar elgiamės su duomenimis, kurie, na, šiuo metu neįgalina sprendimų. Kaip juos įgalinti ir, va tą, mes bandom prielaidas ir sukurti su nauja sistema, kad galų gale mes įdarbintume viešojo sektoriaus duomenis. Ir, iš tikrųjų, na, tas projektas nepaisant to, kad didžiulė apimtis, bet, jis, na, girgždėdamas su teisiais trikdžiais tam, bet jis juda. Ir, kai mes tą tokį poveikį ir, ypač, iš kovidų pusės, tai suteikia tam tikrų vilčių, kad gal ir teisingai darom. Tai, va čia yra ta didžioji inovacija, nes tokių smulkesnių pokyčių, tai jų buvo ir vidinių tvarkymų, vidaus reorganizacija irgi yra tam tikras, na, inovacija tam tikra mažų procesų ir panašiai. Bet, jie tokie labiau vidaus tikrai mūsų dalį procesų palietę pokyčiai. O, tarkim, šitas didelis projektas, yra, na, gana dideliu mastu keičiantis mūsų veiklą.

(I): Taip, tikrai taip. O, kiek bendrai jūsų organizacija buvo jautri COVID-19 pandemijos krizei? Ar iškart kovo mėnesį prasidėjo tie didieji pokyčiai ar užtruko šiek tiek?

(R): Iš tikrųjų, tai labai keistai ta situacija pradžioj vystėsi, nes, iš tikrųjų, apnuogino tą problemą, kad statistika tarsi disponuodama didžiuliais duomenų resursais yra, na, tam tikra prasme neįgali pagelbėti priimant sprendimus. Nes, tie duomenys tiesiog, na, vėluoja. Jie labai labai kokybiški, bet jie jau pasenę. Ir, iš tikrųjų, na, tai apnuogino visos ir Europos mastu tą statistikos neįgalumą, valstybės statistikos neįgalumą. Aš kalbu apie oficialiosios statistikos tų patikimų, tarsi, duomenų neįgalumą, kai ištinka krizės. Ir ne tik oficialiosios statistikos neįgalumą, bet ir apskritai viešojo sektoriaus neįgalumą, nes situacija Lietuvoje yra ypač nedėkinga šituo klausimu, nes pas mus šaltiniai yra ypač fragmentuoti, duomenys ypač išskaidyti, jie yra labai skirtingos kokybės. Dalis šaltinių yra net neskaitmenizuoti, na, tiesiog yra, iš tikrųjų, didžiulė bėda ir pandemijos pradžia tą, na, taip akivaizdžiai parodė, kad pradėjo tada labai greit vystytis pokyčiai, nes kai tu pamatai, kad tau reikia vyriausybės atžvilgiu priimti sprendimus, o jie neturi duomenų. Tiek serga, nei kas vyksta, nei kokie ten pokyčiai ir panašiai. Ir tada, matyt, supuolė tiesiog aplinkybės taip, reikiamu laiku reikiamoj vietoj su reikiamais, matyt, na, žmonėm, kompetencijom ir panašiai, ir išsivystė inovacija, kuri savo ruožtu paskui išsivystė taip, kad duomenis dabar mes turim tvarkingai. Ir, ta prasme, visa seka valdoma, visa sankaupa, ta prasme, duomenys įgalinti sprendimo priėmimui. Tai, tarkim, pandemijos sprendimai priimami remiantis operatyviais duomenimis. Tai, tas tikslas buvo pasiektas. Ir dabar, va, šitas modelis bus pritaikytas ir kitai produkcijai gaminti. Na, tarkim, ir kitoms užduotims įgyvendint. Pavyzdžiui, Astravo atžvilgiu, pavyzdžiui, strateginių rodiklių rengimui ir panašiai. Tai reiškia, mes pereinam į visiškai naujos kartos duomenų statistikos rengimą. Mes tampam pajėgūs rengti operatyvią informaciją sprendimams priimti. Tai, va ta inovacija didžioji, ta, va tarkim, sisteminis toks požiūris ir įgyvendinimas, ir sukūrimas tam tikros sistemos su pasaulinio lygio įranga, mums leidžia dabar šituos uždavinius išspręsti. Ir, šiuo atveju mes tarsi išokom, na, netgi vienu žingsniu geru prieky ir kitų šalių, kurios prieš tai buvo geresnėj startinėj pozicijoj, negu mes. Arba tiesiog, va, ta krizė ir tinkami sprendimai tinkamu laiku, na, labai labai pagelbėjo, tiesiog, daug problemų išspręsti.

(I): Taip. O, sakykite tuomet pats tas idėjos, nežinau, autorius ar idėjos, vat, projektui, kad visgi mum reikia bendros duomenų valdymo sistemos, kad nuo šiol sprendimus turime priimti grįsdami duomenimis ir, kad po to tai tapo ir jūsų kaip Statistikos departamento prievole. Nes, kaip žinia, kovo mėnesį buvo suburta grupė Vyriausybėje, kurie badė diegti tai ir pirmi tą braižą padarė. Tai, kas buvo vis tiek tos idėjos gal autoriai ar tai politinio lygmens žmonės, ar tai buvo tie, kurie turėjo dirbti ir pateikti tuos duomenis?

(R): Aš, sakyčiau, kad tai buvo, na, tiesiog toks labai, kaip pasakyti, kai atsiranda lyderiai ir idėja, ir, tarkim, yra tinkami žmonės aplinkui, kurie pajunta, jog ta idėja gyvybinga ir turi pakankamai

kompetencijos išvystyti ją, pasakyti taip, ji gali, viskas yra gerai daroma. Tai, va ta sanakaupa žmonių, tinkamu laiku tinkamoj vietoj, iš jos ir gimė pati idėja. Nes, iš tikrųjų, tai nebuvo vieno žmogaus, sakyčiau, idėja. Tai, buvo toks, tiesiog labai darnus, na, nežinau, *breinstormingas* galbūt, pora tokių susitikimų, iš kurių staiga gimė toks labai darnus ėjimas link įgyvendinimo. Tai, iš tikrųjų, na, sakyčiau, tai kas buvo gegužės, birželio mėnesį, kas išėjo, tarkim, iš Vyriausybės kanceliarijos ir iš paskui, be politinio palaikymo, tai vėlgi nebūtų niekaip taip išėję toliau. Tai, jei nebūtų viso to darnaus tokio bendradarbiavimo ir darnaus noro įgyvendinti idėją, tai turbūt nebūtų buvę nieko. Tai, tiesiog tinkamu laiku tinkami žmonės, matyt, susitiko ir entuziazmas, matyt, kažkaip leido tai idėjai įsigyvendinti. Tai, iš tikrųjų, sakyčiau, galbūt lėmė tai, kad taip, Statistikos departamentas pasakė taip, šitos užduoties tokio sprendimo mes galime imtis, mes padarysim, nes mes esam dideli, mes esam didelė organizacija. Tai, tarkim, turėdami tam tikras sąlygas, mes galim pabandyti įgyvendinti ir, matyt, taip sutapo viskas.

(I): Taip. O, ar prasidėjus pandemijai ir dirbant jos kontekste jau toliau bei vystant tuos inovacinius projektus, ar pradėjote daugiau bendradarbiauti, pavyzdžiui, su kitomis institucijomis?

(R): Taip. Taip, iš tikrųjų, tai nuo pat pandemijos pradžios mes bandėm vis, na, kaip pasakyti, parodyti tą savo reikalingumą ir bandyti rasti nišas, kur galėtume, na, pagelbėti. Kiek įmanoma su mūsų disponuojama informacija, tarkim. Tiek kad, na, tada tas iš tikrųjų bendradarbiavimas buksavo ir, iš tikrųjų, jeigu ir ta istorija, tarkim, iš duomenų pusės žiūrint tą, kad vystant tai trūko to bendradarbiavo, trūko, tarkim, iš tų, kurie disponuoja duomenimis, geranoriškumo bendradarbiauti su kitais, kurie turi teisines tam tikras galias dirbti su tais duomenimis ir kompetenciją dirbti su duomenimis, to dalijimosi momento kažkokio trūko, idėjinio dalijimosi. Ir tada taip ir išėjo, kad kanceliarija, tarkim, sprendimus priiminėja naudodamasi ten viena duomenų sanakaupa, tarkim, va, tuo pačiu „Palantir“, o NVSC *exceliais*, tarsi savo ruožtu vysto kažkokias iniciatyvas ir, praktiškai, na, tiktai lapkričio mėnesį, na, tas ir centralizavosi ir, galų gale, tas bendradarbiavimas tapo kūnu kažkokiu. Prieš tai, tai iš tikrųjų, buvo kažkokia net ir nesveika, sakyčiau, konkurencija. Na, kaip, aišku, dėl ko, nes, iš tikrųjų, duomenys suteikia galių, tai, matyt, tokia konkurencija dėl to ir buvo, tarkim, su Registrų centru. Nors čia taip atvirai tą dėstau, nes, iš tikrųjų, mes visi tą puikia matėm ir matė, ir tos kitos institucijos. Bet, aš manau, kad tai, ką mes dabar, va šiuo momentu turim, tai vis dėlto mes turim bendradarbiavimą ir visi pamatėm tą naudą bendradarbiavimo. Ir, aš matau, kad iš tikrųjų kokį poreikį mes uždavinių turim dabar tai, na, ta prasme, sistema juda jau ne tik kovidu atžvilgiu, bet ir kitų uždavinių įgyvendinimo. Ir aš matau, tiesiog, kokį tai turėjo poveikį kitoms institucijoms ir kokį mes dabar turim tą poreikį, kad išspręstume tuos uždavinius. Ir mes juos galime išspręsti. Na, vat, pavyzdžiui, tas pats irgi funkcijų paskirstymas, tai ką daro SAM pas mus sistemoje, tai nėra mūsų, tarkim, dalis. Bet, mes tą erdvę suteikiame, mes jau įgyvendinam tai, ką mes ir norėjom

padaryti, kad bendradarbiavimas vienoj erdvėj su duomenimis mums leidžia ir dalytis, ir gaminti kokybišką kažkokį, na, reikalingą sprendimą priimti produktą.

(I): Na, kaip ir visi vardan bendro tikslo.

(R): Iš tikrųjų, tai taip, taip, taip. Kai užveda viena idėja, tu pamatai, kad jinai, na, kažkaip ji gyvybinga ir ji gali galų gale realizuotis ir išspręsti daug problemų. Tai, man atrodo, tada, na, atsiranda, tiesiog pradeda kauptis, iš tikrųjų, ir tas politinis palaikymas ir, tarkim, kitų institucijų tas palaikymas, nes pamato naudą, iš tikrųjų. Pamato naudą ir atsiranda noras bendradarbiauti, o ne konkuruoti taip kažkaip keistai, dirbtinai ir tiek.

(I): O, ar buvo koks nors lūžio taškas, kad, kaip minite, na, prieš tai konkuravote, o vis tiek lapkritį jau pavyko susitelkti ir įsigyti tam tikrus sprendimus bei juos diegti. Tai, kur tas lūžio taškas gal buvo?

(R): Tai, tas lūžio taškas ir buvo, turbūt, lapkričio, gruodžio mėnesį, kai, iš tikrųjų, pasimatė, na, realus veikiantis modelis, ta prasme, valstybės mastu. Tai, tarkim, prieš tai, tai buvo labiau toks teorinis įtikinėjimas, kad mes darom taip, pamatysit, kaip bus gerai. Ir tada, aišku, visi labai atsargiai, kad čia ai, žinom, šitų sistemų buvo daug ir visa kita. Ir, kai atsiranda realus teikimo modelis, kur tu gali parodyti, va, šitaip veikiame, šitam einam toliau, šituo modeliu toliau gaminsim produkciją ir darysim tą, tą, ir tą, kad taip darysime su mūsų visa oficialia statistika, taip darysime su strateginiais rodikliais, taip darysime, galbūt Astravo stebėsenai įgyvendinti ir panašiai, ir kitom užduotim įgyvendinti. Tarkim, pavyzdžiui, universitetas kreipėsi, kad mes duotume, tarkim, irgi sutarėm, kad duosim tam tikras analitines erdves, kad jie absolventų įsidarbinimą stebėtų, nes mes disponuojam tokiais duomenimis. Ir, jie gali, jau nereikia, kaip pasakyt, nereikia tam tikrų sistemų diegtis, nereikia ieškoti priėjimo prie skirtingų bazių, kad tu susijungtum galėtum, nereikia daugybės teisinių irgi barjerų peržengti, nes jau, na, jie peržengiami per mūsų sistemoje. Na, žodžiu, iš tikrųjų, ta nauda, jinai jau dabar matosi didžiulė. Ir, aš manau, kad kuo toliau, tuo darniau visa tai judės.

(I): Taip. Atrodo, kad tiek metų reikėjo, jog atrasti?

(R): Ne, na, iš tikrųjų, yra dar vienas niuansas, matyt, kurią krizė parodė, kad, na, iš tikrųjų, tas įprotis valstybėje, na, kaip pasakyt, žiūrėti gana siaurai į galimybes. Tai, ta prasme, rinkos galimybės yra didžiulės, iš tikrųjų. Daugybė produktų jau yra padaryta, bet, kažkaip visada buvo linkstama kurti didžiules, sudėtingas, griozdiškas, na, sistemas, kaip esveikata.lt ar ten dar kažką, kurios. Lietuva per maža, kad būtų pajėgi sukurti tobulą produktą ir, iš tikrųjų, kai tu pamatai, kas pasaulyje egzistuoja. Na, iš tikrųjų, aš galiu pasakyti, kai mes pamatėm pirmą demonstraciją to paties produkto, kuri paskui ir įsigijom, nors, kaip pasakyt, jų yra ir daugiau tokių produktų. Ir, mes kai rašėm specifikaciją, orientavomės į bet kokį tokio lygmens produktą, bet, kai tu pamatai, kad, iš tikrųjų, taigi viskas jau yra padaryta ir tai veikia. Tai, kuriems galams reikia visą ekosistemą nuo pradžių kurti, kas truks maždaug ketverius, kaip minimum metus ir nebūtinai garantija, kad veiks. Tai, kai jau yra, Silicio

slėniuose sukurta ir veikia, ir pritaikoma. Tiesiog, mes to nežinojome, iš tikrųjų. Kai mes pamatėm, tai buvo, iš tikrųjų, pirma mintis, taigi mums ir reikia šito. Kodėl mes turim projektuoti nuo nulio, tai kas jau yra, na, iš tikrųjų, geriausių pasaulio absolventų jau sukurta. Ir kur kuriama 10 metų, tobulinama ir veikia visam pasauliui. Tai, va tas toksai staiga nušvitimas, na, matyt, čia kovidu dėka atėjo.

(I): Pasaulėžiūros plėtra.

(R): Na, gal tokia, tarsi išėjimas iš Lietuvos ribų, kad gal nustokim kurti nepasibaigiamas, tokias izoliuotas sistemas, o bandykim tiesiog kažkaip centralizuotis.

(I): Taip. O, sakykite, kiek šiame etape tuomet gal bendradarbiauot su verslu ar užsienio ekspertais?

(R): Su pačiu verslu, iš tikrųjų, mes taip, mes bendradarbiavom. Nes, na, kaip bendradarbiavom, mes labiau į šitos idėjos pristatymą, nes verslas irgi yra tikslinė grupė projekto ir pačios tos inovacijos. Todėl, kad verslas yra didieji duomenys, verslas yra mūsų irgi duomenų šaltinis ir labai svarbu bus. Taip, savo ruožtu, mes, pavyzdžiui, kaip pasakyt, projektuodami pačią sistemą, patį jos veikimą ir paslaugas, mes bandom projektuoti ir į verslą, kokia jam nauda iš to. Ir, iš tikrųjų, pavyzdžiui, su „Maxima“ bandomąjį jau tokį, kaip ir sutartį esame pasirengę ir bandysim startuoti su tam tikrais duomenimis, ir savo ruožtu, ne tik iš jų, bet ir mes jiems. Tai, reiškia, mes iš jų duomenų parengsim tam tikrą analitinę medžiagą, tam tikrus rodiklius. Ir, jiems tarkim taip, bus naudinga, nes, kitu atveju, jie tą turėtų pirkti turbūt. Tai, va tas toksai abipusis bendradarbiavimas. Mes, bandėm tiesiog taip ir. Mes neskelbiam viešos, kad vėl diegt, nauja kažkokia viešojo sektoriaus iniciatyva, kuri tikrai siurs iš verslo, bet nieko neduos iš tikrųjų. Tai, bandom, iš tikrųjų, visada pasverti, o ką mes galim duoti jiems? Kuo mes galim juos užkabinti ir motyvuoti, tarkim, verslą? Tai va.

(I): O, taip pat norėčiau tuomet pasiteirauti dar apie išteklius. Kadangi krizės metu ir bendrai inovacijom yra svarbūs tiek žmogiškieji, tiek finansiniai ištekliai, tai, norėčiau pasiteirauti ar bendrai susidūrus su poreikiu inovuoti, pradėjus diegti tokią didelę vis tiek sistemą savo organizacijoje ar turėjote užtektinai žmogiškųjų išteklių?

(R): Tai, iš tikrųjų, investicijų projektą rašydami, na, tą investicijų projektą mes, iš tikrųjų, parašėm per porą savaitių. Ir, ta prasme, mes nusimatėme tai, kad mes neturime reikiamos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių ir mes nusimatėme daugiau negu 20 naujų etatų, brangiai apmokamų etatų, kurių paprastai viešajame sektoriuje sudėtinga pritraukti. Ir, vėlgi, ta pati krizė, ta pati pandemija pasitarnavo, kad atėjo žmonės, kurie yra visiškai kitos darbo kultūros. Ta, prasme, kad tai nėra, tai atėjo entuziastai ir, tarkim, žmonės, kurie, na, nori prisidėti, padėti ir šalia viso to, jeigu tu dar daugmaž adekvatų atlyginimą gali jiems mokėti, tai yra, vėlgi pakylėja visą tą ir organizacijos buvusią kultūrą į kitą lygmenį. Nes, tie žmonės iškart keičia ir, na, tiesiog, rodo, kad galima taip elgtis ir viešajam sektoriuj dirbti tokiu tempu, tokia kokybe, kaip kad dirbama, tarkim, versle. Tai, iš tikrųjų, taip, mums reikėjo papildomų išteklių, nes savo ištekliais, nepaisant to, kad, va tarkim, mūsų

organizacija yra didžiulė, nebūtume, be abejo, padėję. Tikrai nebūtume ir to paties, va, tarkim, pavyzdžiui, tas konkretus jau duomenų valdymas paties kovido. Tai, vėlgi stovi ant tų žmonių, kurie atėjo. Tai va. Bet, po truputėlį, kadangi projekte vėlgi nusimatėm kvalifikacijos kėlimą ir viduje esamų jau turimų išteklių žmonių, tai kažkaip tai palaipsniui, na, matyt, tą tokį kėlimą kvalifikacijos ir įtraukimą didinsim, nes turim tą sankaupą, pajėgumą dirbti ir su tais naujaisiais žmonėm. Jį didinsim ir esamus žmones, tarkim, kurie yra dabar institucijoje. Tai mintis tokia.

(I): Taip. O, su kokių kompetencijų ar įgūdžių stoka susidūrėte?

(R): Tai, iš tikro, analitinių, kurių, matyt, visur labiausiai ir trūksta. Tai, būtent, tas analitinių kompetencijų trūkumu ir programavimo, kas be ko, irgi. Nes, vėlgi programavimas, tai nereiškia, kad reikia būti programuotoju. Tai, reiškia, kad, na, tiesiog tu mokėtum, suvoktum ir gebėtum analizes atlikti programuodamas IPA. Tai, tam nereiškia baigti, būti programuotoju, turėti specialybę, tai tiesiog duomenų analitikas ir kartu programuotojas. Tai, netgi nėra, na, šiuo atveju tai privalo eiti kartu. O, iš tikrųjų, dirbu viešajam sektoriuje, na, tai gana būna irgi tos kompetencijos tokios izoliuotos. Tai, va taip ir buvo, palaukit, taigi mes ekonomistai, mes ne programuotojai. Ne, viskas, jūs turi įgyti šitas kompetencijas, nes kitaip jūs negalit tiesiog dirbti su duomenimis, jeigu jūs nemokat programuoti. Tai, su šitom, be abejo, dar viena kompetencija, kurios labai labai trūko, na, kūrybiškumas, tai čia apskritai sektoriaus, matyt, problema nišoje. Nes, na, į viešąjį sektorių eina vis tiek labiau, matyt, konservatyvūs žmonės ir jie iš principo nėra linkę kūrybiškai elgtis ir lanksčiai. Bet, na, atsiranda visokių. Tai va, tai, sakyčiau, kad šitos trys turbūt kompetencijos, kurių labiausiai. Ai, ir vadybininko, taip vadybinės dar kompetencijos, tai reiškia vadovauti, gebėti, kaip pasakyt, vadovauti, išmanyti skirtingas labai sritis, nuo teisės iki projektų valdymo ar panašiai. Na, tai šitų kompetencijų, be abejo, irgi labai trūksta.

(I): Ir dalį jų atnešė naujieji, iš šalies prisitraukti žmonės?

(R): Taip. Taip. Dalį taip. Ir, tada kompensuoja tiesiog, kaip pasakyt, pradėjo vykti, toks labai, sinergija viduj tarp tų žmonių. Tarkim, kai daug, na, ne tai, kad daug, bet, tarkim, 15 žmonių talentingų susiduria, jie vienas kitą pradeda motyvuoti ir skatinti, ir, savo ruožtu, ir tada jeigu ir iš išorės. Ta, prasme, kad komandinis tas veikimas, jisai, na, pradeda iš tikrųjų, jis pradeda daryti įtaką ir bendrai organizacijai, iš tikrųjų. Jeigu ateina talentingi žmonės, jie geba tą talentą kažkaip dalytis ir jį skleisti, mokyti ir kitus. Iš tikrųjų, va tas toks, matyt, ir suveikė, kad jei neturi kažkokios kompetencijos, tu labai greit gali galbūt išmokti iš to, kuris atėjo.

(I): Taip. Bendradarbiavimo būdu.

(R): Taip, taip.

(I): Iš tiesų taip. O, kalbant ne tik apie žmones, bet ir apie finansinius išteklius. Tai, COVID krizė bendrai, na, kartu su ja dažnai eina ir žodžiai pinigų lietus ir tikrai pasikeitusi ekonominė logika, kad

reikia skatinti, kad reikia daugiau lėšų pritraukti ir išleisti taip pat. Tai, kaip jūs manote, ar tai prisidėjo prie galimybės kurti ir diegti inovacijas, būtent, jūsų konkrečiai organizacijos atveju ar ne?

(R): Tikrai taip. Čia tikrai taip, nes, iš tikrųjų, tarkim, nebuvo taip, kad mes turėjome, na, skaičiuoti, kaip pasakyti, ir sakyti, ne, ne, reikia taupyti. Nors, neaišku, net ką taupyti, nes kai tu projektuoji, tai tu neputi dirbtinai, tu projektuoji tai, kas galėtų galbūt veikti ar ne? Tai, iš tikrųjų, nebuvo to, kad, aha, daug norit ir tada viskas. Nebuvo tos apskritai problemos, kad trūktų iš tikrųjų to požiūrio, kad, na, pinigus reikia skirti, investuoti ir panašiai. Nebuvo, iš tikrųjų ir tas labai paskatino. Taip. Tai, jei tu kiekvieną kartą žinai. Viešajam sektoriuj, tai buvo anksčiau, kad, tarkim, visos iniciatyvos iškart braukiama, nes nėra pinigų. Na, nėra tai nėra. Tai, tada nei žmonėm mokėti yra, nei investuot kažkam yra. Tai, aš sakyčiau tai, kas vyko rudenį, na, tai aš nežinau, kaip kitų projektų atveju, turbūt, irgi gal panašiai. Nes, yra pinigų, tai tada atsiranda gal motyvacija įgyvendinti. Nežinau, sunku pasakyt. Bet, nebuvo pas mus problemos, iš tikrųjų, neturėjom problemas.

(I): Taip. Tai pavyko ir pritraukti, ir perskirstyti lanksčiau, kaip suprantu, taip.

(R): Taip.

(I): O, kalbant dar biškį ir apie žmones, tai ar turite asmenis atsakingus organizacijoje, pavyzdžiui, už inovacijas? Na, nepaisant to, kad tai ar gali būt formalios pareigybės, o gal neformalūs asmenys, tačiau žinote, kad jie, na, visada yra tie idėjų generatoriai?

(R): Taip, be abejo, tai ir yra. Tai, tarkim, mano pačios pareigybė ir yra patarėjas inovacijoms. Bet, tarkim, iš tikrųjų, tai nėra vieno žmogaus, kaip ir. Tai, niekada, manau, neturėtų būti pareigybės klausimas. Tai, yra, vėlgi, gebėjimai tam tikri žmogaus, generuoti ir kažkaip paskleisti idėjas, kurios yra gyvybingos. Tai, iš tikrųjų taip, mes turim tą tam tikrą žmonių skaičių, kurie geba tai daryti, geba vienas kitą užvesti ir geba motyvuoti. Ir, iš tikrųjų, tada tai tempia ir visą didžiulę organizaciją iš paskos. Tai, tie žmonės nėra gal labai formalizuota jų pareigybėse, bet taip visą laiką buvo, iš tikrųjų, kad yra keli, tarkim, turbūt, nežinau, gal taip yra visose organizacijose, kad yra keli žmonės, kurie generuoja idėjas ir paskui tas idėjas paskui eina visa organizacija. Tai, be abejo, ir iš vadovo tai labai stipriai turėtų ateiti. Jeigu vadovas yra lyderis, kuris yra linkęs tai daryti ir daryti proaktyviai, tai, be abejo, tada iškart netgi įkvepia, kad tie žmonės, kurie trokšta tą daryti ir tada automatiškai tai duoda idėjų toną visai organizacijai. Nes, ten aišku, reacionierius vadovas, na, jis taip geriausiai, bus reacionieriška ir visa organizacija.

(I): Taip. O, pavyzdžiui, kontakte su kitomis organizacijomis, ar jum palengvintų bendravimą, jeigu žinotumėt, kad, na, yra atsakingi žmonės už naujas idėjas ir jeigu, pavyzdžiui, norim kolaboruot su jais, su ta organizacija, kad žinotume į ką kreiptis?

(R): Taip, šita prasme, palengvintų. Todėl, kad visada būtų aišku, į ką kreiptis. Na, bent jau, tuo pirminiu kažkoku kontaktu. Nors, iš tikrųjų, pagal nutylėjimą, vat, kiek mes dabar šitus metus bendradarbiaujam su kitom organizacijom, tai, iš tikrųjų, tarsi labai greitai irgi išsilukštėna žmonės,

kurie, na, tarsi ten tampa tokiais *pointais*, tokiais taškais, kur tu gali, na, kažką su jais padaryti. Tai, tas toks natūraliai susidėlioja. Ir, be abejo, formalizuotas tas atvejis, turbūt pagelbėtų, nes visada yra gerai žinoti, kam paskambinti, kai nežinai kam skambinti.

(I): Taip. O, minėjote lyderystę, vadovo lyderystę, kaip kertinę, inicijuojant ir uždegant vis tiek organizaciją. O, kalbant bendrai apie visą Lietuvos viešąjį sektorių, ar galėtumėte įvardinti asmenį, o gal kelis, kurie, na, galėtų būt vadinami tais inovacijų lyderiais ir vėliavnešiais šioje srityje?

(R): Na, čia žiūrint, kuriam lygmeny vėlgi. Iš tikrųjų, na, per šitą laikotarpį nemažai kažkaip teko tų žmonių, turinčių lyderio ir inovatoriaus gebėjimų sutikti. Kaip pasakyt, kiekvienas, matyt, savo lygmeny. Bet, tarkim, ir toj pačioj Vyriausybės kanceliarijoj yra žmonių tokių. Ir, tam pačiam, Ekonomikos ir inovacijų ministerijoj. Ir, tarkim, kurie buvo, na, dabar galvoju vardais, jeigu įvardinčiau.

(I): Taip.

(R): Bet, tai nebus taip, kad tos žvaigždės, kurios šviečia vat visur, nes tai yra skirtingi dalykai. Ten, kitas gali būt nežinomas viešai ir visa kita, bet, iš tikrųjų, jis yra tas variklis, kuris tą užsuka.

(I): Tai ir svarbiausia.

(R): Tarkim, taip, tai Vyriausybės kanceliarijoj buvo labai tas akivaizdus variklis Tomas Stankevičius ir, iš tikrųjų, be jo ir mūsų inovacija nebūtų įsigyvendinusi. Tas, pats buvęs Elijus Čivilis iš EIMINO, viceministras. Dabartinis EIMINO, tai dabartiniai EIMINO žmonės, su kuriais dirbam, tai pati, Žilienė Asta. Žmonės su kuriais dirbam, taip su kuriais susiklostė tas glaudus bendradarbiavimas, tai ir buvo tokie. Tam pačiam vat su SAM, atrodo, Sveikatos apsaugos ministerija su kuria, na, tikrai anksčiau nebendradarbiaudavome, bet, va, ten irgi atsiranda tų žmonių, kurie yra inovatyūs, kurie yra lyderiai savo srities ir jie to imasi. Ir, tikrai galima juos ten rasti.

(I): O ką iš Sveikatos apsaugos galėtumėt paminėti?

(R): Atsiprašau, skambina kažkas.

(I): Viskas tvarkoje.

(R): Tarkim, ką aš dar galėčiau įvardinti? Ai, tas pats Aistis Šimaitis, jeigu imsime iš Vyriausybės kanceliarijos. Arba iš SAMO Lukas Galkus, iš tų tokių mažesnių, tarsi žemesnio lygmens žmonių, bet kurie labai užsuka tą inovatyvų mąstymą. Ką ten dar galėčiau tokio? Prieš tai buvusios Vyriausybės, be abejo, Lukas Savickas, buvo labai tokia ryški asmenybė, kuri irgi. Gal, ne tiek pats generuodavo, bet prastumdavo, nes, iš tikrųjų, labai svarbu, kad ir tos idėjos paskui rastų kelią politiniam lygmeny. Net, nežinau, ką čia dar daugiau įvardinti?

(I): O, kaip manote tuomet, dabar yra dažnai minima *chief innovation officer* kaip rolė ir jos įsteigimas, tarkime, prie politinių postų ar, pavyzdžiui, kiekvienos ministerijos lygmenyje. Tai, kaip manote, ar tokių asmenybių reikia, kurios turėtų tą kompetenciją ir bendrai įgalinimą formuoti inovacijų politiką ir tą *roadmap* 'ą dėlioti ar tai, na, bus neefektyvu?

(R): Tai, to galbūt reikėtų. Bet, aš gana taip atsargiai žiūriu į tai, kad ar atsiras, ta prasme, kad viešajam sektoriuje, bet koks formalizavimas galiausiai tampa visiškai neefektyviu, nes tu tiesiog priimi, užimi etatą, nes jis toks yra ir reikia užimti, bet nebūtinai jį veiks. Nes, ta, prasme, kad. Aš net nežinau, negalvoju pati kaip ir ar viešajam sektoriuj tai turėtų suveikti ar neturėtų? Taip, gal būtų gerai, kad būtų toks. Iš tikrųjų, jeigu žmogus būtų veikiantis ir žinotų, matytų viziją, kokios reikia, kaip tą *roadmap* 'ą nupiešti, kaip tai turėtų realizuotis. Bet, šiuo metu tokių asmenybių vis dėlto nėra daug. Ir, man vat, bandau įsivaizduoti, kaip kiekviena ministerija kažką tą suranda. Tai, čia gi tokių žmonių, na, ir šiaip nėra lengva rasti, man atrodo. Bet, čia yra tam tikros ir savybės, iš tikrųjų. Ir vėlgi labai priklauso nuo įstaigos vadovo paties. Tai, tada jei jis nebus inovatorius, tu priimk geriausią inovatorių, vis tiek jį neturės erdvės. Net nežinau, nežinau.

(I): Taip. O, dar kalbant apie metodą. Kaip manot, kokiū būdu geriausia yra akseleruoti inovacijas viešajame sektoriuje? Ar visgi jas diegti bendradarbiavime su verslu ar, pavyzdžiui, yra tokia iniciatyva GovTech, kuri irgi akseleruoti ir skatinti bando? Kas jums, atrodo, priimtinausia ir greičiausia laiko ištekliais?

(R): Nežinau. Irgi prisipažįstu, kad nežinau. Su GovTechu mes irgi esam susidūrę ir, iš tikrųjų, pavienėm inovacijom tai irgi toks metodas galėtų veikti ir visa kita. Bet, vėlgi pavienės inovacijos, jos yra, na, pavienės. Viskas gal ir gerai, bet jos nėra visuminės, jos nekeičia iš esmės procesų, nekeičia iš esmės, na, tų esminių pokyčių jos nepadaro dabar. O, esminiai pokyčiai turėtų eiti, iš matyt, vykdomosios valdžios. Ir vėlgi aš taip galvoju, kas turėtų veikti? Turbūt, iš politinio lygmens tai turėtų labai stipriai eiti. Nežinau, nežinau, negalvoju niekad apie tai.

(I): Taip. O, kiek tuomet bendrai, pavyzdžiui, na, vienas iš populiariausių būdų diegti inovacija, tai yra vis tiek eksperimentavimas, nes kiekviena inovacija yra didelė rizika, kad, na, nepasiseks? Tačiau, eksperimentuoti būtina. Tai, kaip manot bendrai, kiek viešasis sektorius yra suderinamas su tuo ir ką mums reikėtų keisti, kad galėtume eksperimentuoti, nes dabar vis tiek dažnai tenka susidurti su ta klaidų netoleravimo kultūra viešajame sektoriuje?

(R): Taip. Ir viešasis sektorius, šiuo atveju, labai suvaržytas teisinės bazės, kuri yra labai nelanksti. Ir, iš tikrųjų, dažniausiai eksperimentavimo bet kokią iniciatyvą, iš tikrųjų, pradeda varžyti teisės suvaržymai. Na, ta prasme, aš pati tą vat galiu pasakyti, kad mums didysis dabar suvaržymas. Mes galim labai daug dabar eksperimentuoti, jau dabar. Bet, mes iškarto susiduriame su teisininkais, su duomenų apsaugos pareigūnais, su duomenų apsaugos inspekcija. Ir, net jeigu, kaip pasakyt, tarsi rizika yra maža, bet kad tu ją įveiktum ir pabandytum kažką padaryti, galbūt ir nebūtinai teisingai padaryt. Na, kaip pasakyt, galbūt tai kaip ir sako, kad tai eksperimentavimas, gal veikia, gal neveikia? Bet, net tam tu negali to padaryti, nes tiesiog negalima. Nėra pagrindo teisinio. Nėra, na. Na, bent jau mūsų srity mes tą labai jaučiam. Tai yra ypatingos rizikos, bet kokiam plūstelėjimui į šalį.

(R): Kažkur dingot?

(I): Taip. Labai atsiprašau, interneto trukdžiai. Na, šių dienų realybė. Taip. Tai, iš tiesų suprantama yra, kad tuos teisinius trukdžius tikrai ne jūs viena įvardinot, kad, na, jie arba viešieji pirkimai yra tikrai labai didelis stabdis ir neleidžiantis dirbti ir tais verslo metodais, ir inovacijų metodais. O, pabaigai, iš tiesų norėčiau užduoti gal tokį apibendrinantį klausimą. Tai, kaip bendrai manote, ar COVID-19 pandemijos krizė paskatino tą inovacijų diegimo kultūrą viešajame sektoriuje ir kokia galėtų būti to ateitis? Ar mes išėję iš krizės režimo, na, negrįšime į savo įprastą praktiką ir pamiršime, ką gero sugebėjome, kaip greitai išmokome dirbti?

(R): Tai, turbūt priklausys kaip ilgai truks pandemija? Jeigu jinau užtruks, tai galbūt mes išmoksime gyventi toj naujoj, tarkim, veiksmų kultūroj, kaip normalioj. Bet, jeigu grįšime į savo ankstesnį, tai paskui vėlgi inercija, jinau pradeda labai veikti ir vėl gali būt taip pačiai, kaip ir buvo. Jeigu tos inovacijos, kurios buvo pasiektos dabar, nebus pakankamai gyvybingos ir pasistūmėjusios, na, toli. Aš tai optimistiškai žiūriu, kad, iš tikrųjų, na, pandemija gana stipriai supurtė įpročius žmonių. Ir viešojo sektoriaus, įskaitant, ir vien tai, kad darbo pobūdžio pasikeitimas jau yra didžiulis mentalinis pokytis. Ir, na, turėtų turėt šiaip poveikį ir ilgalaikį. Na, iš tikrųjų, kaip ir interneto atsiradimas galėjo turėt pokytį visame kame. Na, tam tikrą revoliucinį netgi pokytį. Tai, aš įsivaizduoju, kad galbūt ir, va šitie pokyčiai, kurie įvyko pandemijos metu ir kurie tebevyksta, na, jie neišvengiamai turės pokyčius. Sukels pokyčius ir mentalinius tam tikrus. Tai turėtų keistis.

(I): Taip. Na, bent jau tikimės, kad tikrai sprendimų priėmimas bus nuo šiol grįstas vis daugiau sričių duomenimis ir šitas pokytis, jeigu tikrai dėl jo turėjo ištikti krizė, tai gal net galima pagalvot, kad buvo verta? Tai, iš tiesų, ačiū jums labai už jūsų pasidalinimą, už jūsų ekspertines įžvalgas ir tą patirtį. Ir, tikrai labai džiaugiamės, na, kad įgyvendinate tą atsakingą darbą ir darote labai prasmingus dalykus Lietuvai. Tai tikrai ačiū jums labai.

(R): Ačiū jums.

Interviu su 5 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 2 d.

(I): Tai va, tai gal ir galim pradėti tada nuo pirmo klausimo? Ir, trumpas toks įvadas būtų, kalbant apie COVID-19 krizę, tai, iš esmės, kaip ir kiekviena nauja krizė, taip ir kovid krizė dažnai buvo vadinama galimybių krize. Tai, jūsų nuomone, ar ir kaip keitėsi viešasis valdymas Lietuvoje šios krizės metu ir ar tai galėjo tapti galimybių krize mums?

(R): Tai, nesikeisti negalėjo. Bet, gal tai ir gerai. Valdymas, kaip procesas tikriausiai, kaip čia, taisyklės nepakeitė. Viešajam sektoriui labai sunkiai keitėsi šitie dalykai, bet keitėsi įrankiai ir metodika, kuriais mes išpildydavom įvairias nustatytas taisykles ir reikalavimus. Tai, tikriausiai čia

buvo geriausias etapas taikyti dalykus, kuriuos įsisavindami Europos sąjungos lėšas, turėdami milijonus mokymų bandė viešasis sektorius išmokti. Tai, krizė privertė išmokti čia ir dabar. Tikriausiai, čia tokia, toks įdomus paradoksas, kad yra dalykų, kuriuos tu gali mokytis visą gyvenimą ir neišmokti. Bet, krizė privertė ne tik išmokti, bet ir taikyti, tai reiškia ne tiktai kažką formaliai paklaustyti, bet tuos dalykus ir taikyti. Tai, aišku, išsikėlė gyvenimas į *online*, pasirodo paprasta daryti susitikimus įvairiose platformose ir tai tapo normali praktika. Sutaupėme daug laiko, išvengdami keliavimo vieni pas kitus. Bet, ateityje turėsime spręsti žmonių produktyvumo ir perdegimo klausimus. Apie ką jau ir Europos sąjunga kalba. Tai, kaip ir visi dalykai atneša daug gerų dalykų, bet diktuoja ir naujus iššūkius. Kas dar keitėsi, kas mano manymu, yra svarbiausia, kad privertė krizė, kaip čia, be ilgų treniruočių jogos, patapti lankstesniais. Ir, čia visiems sektoriam, visom organizacijom ir institucijom. Ir, jeigu iki tol buvo taikoma tokia ilgo planavimo, ilgo kūrimo, tada ilgo testavimo, užslėpto tokio paslaugų arba produktų kūrimo srityje. Kas liečia viešąjį sektorių, paslaugų klientams viešojo sektoriaus, tai krizė net nebeleido to daryti. Sakė, čia ir dabar turi būti rasti sprendimai, atliepiantys poreikį klientų. Čia ir dabar turi būti paleisti ir tiktai testavimo būdu tobulinami, o nebelaukiama, kol du metus išbandysi kažkokį tai įrankį, dalyką ir tik tada paleisi. O, jau supranti, kad jo nebereikia rinkai ir tavo klientui. Tai, čia buvo toks, man atrodo, pats svarbiausias dalykas, kad čia ir dabar turėjo kurtis tam tikri dalykai ir jie turėjo paklusti verslo vystymo, ir netgi to tokio greitai augančio startuoliško verslo struktūrai. Tai, reiškia, čia pat turiu idėją, ją paleidžiu MVP principu, testuoju ir tobulinu. Tai, nebeliko to tokio ištęsto proceso, kuris ir, aišku, tada išryškino, kai tu esi greitas, tada išryškino, kad pati sukurta aprašyta sistema tau nelabai tinka ir labai sunku tada dirbti, ir teisiniai reikalavimai, ir tuos procedūrinius rėmus, nes tu esi greitesnis už sukurta kažkieno, anksčiau sugalvotą sistemą ir procesus. Tai, neišvengiamai jie tobulėja. O, organizacijoje, viduje, tai kuriasi nauja kultūra, nauji dalykai. Ką reiškia bendrauti, bendradarbiauti nuotoliu? Ką reiškia lyderiams ir vadovams sutelkti komandas? Ir visos išmoktos pokyčio teorijos, kurios labai mėgsta laiką, jos pasidarė labai dinamiškos, nes nebuvo laiko ilgom procedūrom. Tai, reiškia, tu neturi laiko taikyti visų tradicinių pokyčių teorijų valdymo, nes reikia daugelį dalykų čia ir dabar. Ir, galiu iš savo pozicijos pasakyti, kad neretai visada būdavo ta dilema vadovams, kiek dar čia tu gali būti tas vadovas, kuris sako nustok verkti, leisk veikti. Ir, mažai vadovauk, ir kai dar neįtiksi, čia viskas turi vykti čia ir dabar, kiek tu turi būti tas, kuris taiko direktyvų vadovavimą. Tai, reiškia, kad tam tikrus dalykus sukurti reikia labai greito komandos sutelkimo. Tai, viskas čia tikriausiai priklauso nuo to, kokia tuo metu buvo padėtis iki to. Kiek kartų reikia atsakyti komandai kodėl? Jeigu vieną kartą, tai ok, taip ir turi būti. Jeigu tau reikia kiekvienam žingsnyje kartoti kodėl, tai stabdo, nes tu labai sunkiai judi į priekį. Tai, visiems buvo geras iššūkis pasitikrinti ir paklausti savęs. Kai sako, neprisiskirkite savęs kokiam nors vadovo tipui. Tai, tikriausiai čia toj frazėj ir yra. Viską sugriovė šita krizė, nes tu gali prisiskirti kam nori, bet situacinis valdymas tikriausiai čia buvo pagrindinė priežastis, kad tu

taikai tą vadovavimo metodą, kurio iš tavęs reikalauja šiandienos situacija. Tai va, jeigu bendrai, tai patobulėjom su skaitmeniniais įgūdžiais neišvengiamai. Pasitikom naujus iššūkius, be abejo, kaip bendrauti, bendradarbiauti ir šitas liks dar ilgai. Nes, įpročiai žmonių taip greit nesikeičia, kad ir kas ką besakytų. Ir lankstumas, lankstumas, kurio įgijom, nors ir pati sukonstruota sistema kartais trukdo tam lankstumui, bet buvom priversti vyniotis. Tai, gal tokie pagrindiniai.

(I): O, bendrai kalbant, kokias inovacijas ar kokius projektus, pradėtus kurti savo organizacijoje krizės metu galėtumėt įvardinti? Vat, kas kilo ir būtent kur šitos savybės, kurias išvardinote ir lankstumas, ir pokyčiai visi, kokiuose projektuose jie atsispindėjo?

(R): Tai, čia nieko naujo nepasakysiu. „Internete karantino nėra“, tokia pirmą karantino savaitę startavusi mūsų iniciatyva, tai reiškia greitis. O, greitas paleidimas ir nuolatinis proceso tobulinimas, tai reiškia vis naujų dalykų atnešimas į tą iniciatyvą, kuri buvo kritinė ir labai svarbi kuriant naują paslaugą. Tai, padedant verslams skaitmenizuotis. Įgūdžių tas ugdymas, telkimas, tai tikriausiai buvo ta pagrindinė paslauga, kuri reikalavo greitos reakcijos, greito, kaip čia, lyderystės prisiėmimo. Ir, aišku, turėjo atsakomybės. Nes, jeigu tu kuri kažką tai ir ypač krizės metu, tai reiškia labai svarbu, kad tai būtų naudinga. Nes, tu gali čia prigalvoti ir niekam to nereikės, ir bus tiktai beprasmis laiko leidimas. Tą reikšmę, aišku, šitos iniciatyvos parodė ir pritraukti verslai, ir jų atsiliepimai apie tą realią pagalbą skaitmenizuojantis. Aišku, išorinis pripažinimas, eilė ten tų apdovanojimų, bet, tikriausiai, čia ne tai svarbiausia. Svarbiausia yra kokią vertę mes sukūrėme verslams, kurie sako, kad tikrai pati ta idėja, ar skaitmeninė prekyba puiku, bet kartu padeda ir išgyventi. Išgyventi tuo laiku, kai viskas stoja. Tai, buvo iš tokių, ta viena, gal tokia pagrindinė kryptis. Aišku, tada organizacijoje buvo labai svarbus kontaktų ir turimų resursų išnaudojimas, ir jisai buvo sutelktas į verslo atstovus. Tai, reiškia, kai niekas pasaulyje neturėjo antbačių, antsnukių, kaip aš juokauju ir antpirščių. Tai, čia buvo tas momentas, kai gebėjimas matyti savo resursus ir juos panaudoti esamose aplinkybėse, tai reiškia sutelkimas, įtraukimas į tų procesų grandinę, į gamybą, tiekimą ir kontaktų paieška, ir pagalba valstybei įsigyjant šitas priemones. Tarpininkaujant tarp verslo ir valstybės, tikriausiai, čia buvo tokia naujas, bet labai geras veikimo modelis, kuris leido atliepti čia ir visos visuomenės poreikius, ne tiktai išgyvenančio verslo. Tai, šitie pagrindiniai dalykai, kurie buvo nukreipti į išorines tas paslaugas ir dalykus naujus. Tai, aišku, kad tada turėjome irgi daugiau skaitmenizuotis, daugiau ieškoti įrankių patogių, kurie būtų skirti bendravimui, komunikacijai. Tai, visa tai, aišku yra tiktai tokio aptarnaujamojo proceso dalis, kad ta paslauga būtų sukurta ir kad tiktų verslui. Tai, galvočiau, kad čia buvo gal tokie kertiniai tie dalykai. Tai, aišku, tas išėjimas į tas vietas ir į *online*, kur gyvena klientas, tai buvo irgi labai svarbus. Nes, iki tol naudoti komunikacijos kanalai arba įprasti veiklos metodai – renginių organizavimas, kavos pertrauka, pyragėlis ir kiti dalykai tapo ne be tokie reikšmingi, nes tas greitas išėjimas ir sustabdymas transliacijos, aktualios temos, jos irgi. Na, tai čia sunku būtų pasakyti ar savo apimtim tai yra prie inovacijų, bet tai nebuvo įprasti veiklos organizacijos

metodai ir jie pareikalavo greitos adaptacijos, ir persikėlimo į tą erdvę ten, kur yra tavo klientas. Va čia yra svarbiausia, kad kryptis yra ten, kur tavo klientas, ne ten, kur tau patogiu ir gerai. Arba nedarau, nes kažko negaliu daryti, tai ką dariau iki to. Tai, tas labai padėjo ir kartu, aišku, tai privertė veikti inovatyviai, t. y. kitaip, negu buvo iki tol.

(I): Taip. O, minite, kad, na, reagavote žaibiškai. Ir, iš tiesų, pirmosios iniciatyvos pasirodė jau bene po savaitės, prasidėjus tam masiniam *lokdaunui*. Tačiau, bendrai, kaip vyko sprendimų dėl inovacijų pats procesas? Tai, pavyzdžiui, iš kur kilo idėjos? Ar reikėjo daug įtikinėti savo organizaciją pradėti įgyvendinti tas idėjas? Gal reikėjo įtikinėt kitas organizacijas? Tai, koks tas buvo maždaug procesas? Pavyzdžiui, „Internete karantino nėra“ ar ne, iš kur jinai kilo ta idėja ir kaip ją pavyko realizuoti?

(R): Apskritai, tikriausiai, pirma reakcija į paskelbtą karantiną Lietuvoje, tai buvo sekmadienis, 16 diena. Ir, tikriausiai, jau, čia vėlgi, kaip aš sakau, dažniausiai priklauso nuo organizacijos brandos lygio. Bet, jau tą pačią dieną buvo aišku, kad perkonstruojame klientų konsultavimą, kad išsikelia tam tikri fiziniai barjerai, kad mes išeiname iš fizinės veiklos. Jau tą pačią minutę, kol dar neatėjo pirmadienis, kol dar klientas nepradėjo ieškoti pagalbos, tai perkonstruoti konsultavimo sistemą. Be abejo, pati „Internete karantino nėra“, tai kaip gimė tos idėjos? Tikriausiai, kai tu įgyvendini organizacijos misiją, tai tavo pirma mintis visada yra kokio, ką dabar aš galiu padaryti geriausio dėl verslo? Nes, jeigu misija yra padėti verslams kurtis ir augti, tai reiškia šituo metu misija yra išlaikyti, padėti išgyventi. Ir tokia mąstymo logika leido, kad atsidarė labai tokia gera terpė iniciatyvų atėjimui arba idėjų atėjimui. Nebuvo klausimo, ai čia aš turiu tokią idėją, bet nežinau, čia gal kvaila, gal nesąmonė, gal aš nesiūlysiu? Jos tiesiog krito ant stalo ir bet kurio skyriaus, departamento žmogaus pasiūlytos idėjos, jos iš karto buvo dedamos ant stalo ir joms visada buvo rasta integracija į tą bendrą veiklą. Tai, „Internete karantino nėra“, jinai atėjo tikriausiai iš komunikacijos žmogaus pasiūlymas. Tada, po kelių dienų, ta iniciatyva buvo aplipdyta iš karto kitų paslaugų teikėjų matomomis paslaugomis. Tai yra mentorystė, profesijos sudėliojimas, klientų aptarnavimo tas visas procesas, kad jisai vyktų. Tai, viskas atrodo, kad taip susidėlijo savaime suprantamai ir kaip sakau, tai, kas čia turėjo eiti per ilgą pokyčio procesą, tai vyko čia ir dabar. Ir čia yra geras klausimas, tai, kad jis parodo, kad kai mes kalbame, kad darbuotojų įsitraukimas, žmonių tikėjimas organizacija, noras prisidėti prie jos misijos yra ypatingai svarbu, tai, čia buvo išpildyta šimtu procentų, nes visi žinojom dėl ko esam ir ką darom. Tai, vat kalbant apie tas iniciatyvas, tai, atrodo, net pamiršti, kad kai visada atrodė, kad padaryti trumpą jungimą darbe, tobulinti klientų aptarnavimo sistemą organizacijoje, tai iki to gal reikėjo laiko įtikinėti kažką, kad reikia tai daryti. Bet, esant šitoj situacijoje, mintis gimė per tris dienas. Kad, atrodo, jinai niekada nebus įmanoma padaryti. Tai va, tai, tikriausiai, paspartino viską. Atvėrė drąsą inicijuoti tam tikras iniciatyvas, mažiau kilo klausimų procese kodėl, nes reikėjo tiesiog daryti. Ir tas pasitikėjimas ir pasitenkinimas, tikriausiai, tuo, ką darai, tai tikrai buvo, nepaisant pačios situacijos sudėtingos. Tikrai, tokiam aukštam lygy. Tai, tikriausiai, ir tas sprendimų priėmimas tapo

gerokai greitesnis. Nebeliko tų tokių hierarchijų, nei kažkokių tai ilgų procesų, nes, man atrodo, kad, iš esmės, net pats procesas gerokai sutrumpėja, nes, paprastai tariant, tai čia, kaip čia, ne eteriui, bet. Aš nežinau, ar mes kada nors klausėm ko nors administracijos ar mes galim daryti? Mes, tiesiog darėm. Net, nelikdavo to klausimo, ar mes žiūrėsime, kokia čia eilutė, koks čia punktas. Tiesiog, ėjom į *online*, žiūrėjom. Kai paskui pasirodė, kad gal trūksta tų pinigų tiesioginėm transliacijom, tai tada stojom, žiūrėjom iš kur čia permesti. Bet, kažkaip nebebuvo to tokio įprasto proceso, kuris dažnai yra.

(I): Tai, konkrečiai inovacinių projektų šitu metu pavyko greitai, lanksčiai ir sutelkus visus resursus. O, dabar, kai, na, vystyti jau kitus projektus organizacija, praėjus tam bumui, praėjus kovo mėnesiui, balandžio mėnesiui. Ar liko tam tikros praktikos ir, pavyzdžiui, tas greitis ir pasikeitęs požiūris, ar viskas labai greitai grįžo į senąsias vėžes?

(R): Reikia pagalvoti. Niekada, net nesusimąščiau apie tai, kokiam procese mes dabar esam. Nes, bet koks atsakymas mano, gali būti labai subjektyvus. Kaip aš jaučiuosi, ar ne? Ar tie procesai grįžo į tai ar ne? Procese klausti įprotis kodėl, tai jis tikriausiai neturi lygių iš to. Kai turi daugiau laiko, tai tada tu pradedi daugiau kažkurioj grandy, sprendimų priėmimo vis tas ateina. Tas nėra blogai, nes tas irgi yra svarbu kokybei ir kitiem dalykam. Bet, žinai kas, pasitikėjimas žmonėmis, tikriausiai, čia suvaidino svarbiausią vaidmenį. Pasitikėjimas komandomis, žmonėmis ir nauji produktai, kurie ir užsukti buvo ir paties karantino metu, ir šiek tiek po jo arba prieš antrą karantiną. Na, jie visi reikalavo to paties trendo ir tokio paties požiūrio į procesą. Tai, reiškia reikalavo greičio, lankstumo, kiekvieną dieną priiminėti tuos greitus sprendimus, kad procesas galėtų, kad tai įvyktų ir kad tai atsitiktų. Tai, netgi galėčiau sakyti, kad gal tai pradėjo ir tokius svarbius valstybėje projektus išjudinti. Nes, iki tol jie kažkur gulėjo, tai jeigu ten žmonių skaitmeniniai įgūdžiai arba e. paslaugos valstybės, jos tikrai turėjo, kad labai greitai pasistūmėjo į priekį ir buvo priversta valstybė pajudinti tuos dalykus, kurie šimtmečius metų gulėjo kažkur užkloti. Tai, kaip ir organizacija, tikriausiai nuo pasveikimo principo, tikrai negaliu sakyti, kad grįžo į tas pačias vėžes. Aš taip galvoju, kad mes niekada nebebūsime tokie, kokie buvome iki krizės. Nei vadovai, nei komandos. Tai, yra, man atrodo, nebegrįžtamas procesas, nes mes pagavom tą *kaifą* ir tą bangą, ir dabar nuo jos nulipti bus, gal ir nereikia. Tikrai, kad jinai labai neveržtų siūlelių. Tai, irgi reikia susiardyti, bet čia jau yra pagautas tas pagreitis. Net, tikriausiai, kalbant ir su akcininku, tų priemonių siūlymas, jisai, na, buvo įgavęs kitokį tą ritmą, lyg kažkoks noras daryti, o ne stabdyti buvo toks ant stalo padėtas. Tai, gal tada šitas procesas su išoriniais subjektais, gal jisai palaipsniui grįžta į įprastas vėžes. Gal mažiau to noro yra veikti ir daryti, ir, pavyzdžiui, priiimti daugiau rizikos. Nes, labai čia ta rizika, toks nemėgstamas dalykas yra viešajam sektoriui. Nes, visi viską nori labai saugiai. Tai va, tai organizacijos priemonėm, manau, kad tai yra negrįžtamas procesas. Jau bus sunku grįžti į tą kitokį, tą įprastą tempą. Na, iš esmės visai sistemai tai

gal vis tiek yra kur tobulėti ir to supurtymo vieno nepakaks. Tai, nereiškia, kad aš noriu, kad būtų dar viena pandemija (*nusijuokia*).

(I): Taip. O minite ir išorės veikėjus. Tai, kalbant apie bendradarbiavimą su jais. Ar prasidėjus krizei ir dirbant jos kontekste, pradėjote daugiau bendradarbiauti ir kaip tas bendradarbiavimas pasikeitė? Gal pasikeitė šalys ar tai atsirado daugiau verslo, ar tai atsirado daugiau kitų viešojo sektoriaus organizacijų ir panašiai?

(R): Ir to, ir to. Daugiau ir greičiau klausiamo savo kliento, ko jam reikia. Ir kuo mes galime labiausiai būti naudingi. Su kitais, kitom institucijom, organizacijom atsirado daugiau kontakto, nes buvo daugiau bendro susitelkimo, nes reikėjo, kaip ir visur, bendrų dalykų, bendrų priemonių. Tai labai natūraliai gimė bendradarbiavimas. O, kalbant, su ministerijom ir kitais, tai, man atrodo, kad labai aiškiai krizė išgrynino prioritetus. Tai, klausimai ir sprendimai nukreipti buvo į prioritetinius dalykus. Ir mažiau procedūrinio, biurokratinio narstymo po tuos dalykus, kurie nėra svarbūs arba kurie nekeičia iš esmės nei verslo situacijos, nei kliento gyvenimo, kaip sakau, kokybės ir gerovės. Ir nei trumpalaikė, nei ilgalaikė perspektyvoj. Tai, man atrodo, kad tas buvo toks ir dėl to, matyt, kad vėliau atsirado tas teigiamas, kaip labai geras grįžtamasis ryšys. Toks jausmas buvo, kad darykite ir mes jumis pasitikime. Tai va čia buvo labai svarbu, nes niekas nežinojo, kas čia bus geriausias receptas ir ką čia daryti. Tai tada visi džiaugėsi, kad kažkas daro. Ir va tas labai gerai, nes ta kultūra tokia pasitikėjimo, tikėjimo, jinau yra labai svarbi. Tik tai jo, svarbu, kad, kaip čia, negrįžt.

(I): Tai, grįžtant prie bendradarbiavimo ir paskutinė nutūkusi mintis buvo, kad, na, atsirado pasitikėjimo kultūra. Tai, kalbant bendrai, ne tik apie pasitikėjimą viešajame sektoriuje tarp institucijų, tačiau kalbant ir apie santykius su verslu. Pavyzdžiui, susidūrėte su poreikiu kurti naują paslaugą, tarkime, „Internetė karantino nėra“, tai vis tiek atsirado ar programavimo darbai, ar kaip pati turi atrodyti koncepcija ir visi kiti dalykai? Tai, ar pasitelkėte kokius iš išorės ekspertus, o gal verslą, startuolius, kurie turėjo tų idėjų ir galėjo atliepti jūsų poreikius?

(R): Aš dabar pasakysiu ir nuskambės labai keistai, bet viskas gavosi, tas žodis pasitelkėm, tai toks labai vienašališkas. Nes, esmė, jeigu kažką tai ieškojau, kažką išitraukiau. O viskas gavosi labai sinergiškai. Tai reiškia, kad tuo metu greitai Lietuvoje, kaip matėme, šoko daug, iniciatyvų, hakatonų, „Hack the crisis“ ir visi kiti. Ir mes visur ten ir buvom. Tai tos iniciatyvos ir kiti dalykai, kurie pradėjo, kur užgimė tokiose vietose, kur mes juos akumuliuom prie savo iniciatyvų, mes juos kartu vystėm, kartu auginom. Lygiai taip pat tas, ką čia norėjau dar, buvau prisiminus, tai va tai, kalbant apie šitą bendradarbiavimą, tą išitraukimą, tai kiti partneriai, tokie, kaip įvairūs partneriai, kurie galėjo padėti daryti pasiūlymus mūsų tiems verslams. Tai jie irgi radosi tiesiog, nes tai buvo kažkur, atsirado nuo pirmo pasiūlymo, kad kažkas nori padėti. Ir iš to mes užauginome visą partnerių *poolą*, kurie pasiruošę padėti. Lygiai taip pat turimas resursas mentorystė. Jisai nebuvo pilnai užpildytas skaitmeninio verslo kūrimui, tai pasinaudodami tais pačiais įrankiais, taip pat užmezgėme naujus

kontaktus ir sukūrėme atskirą mentorių grupę, kurie buvo dedikuoti tam. Tai, man atrodo, kad visus įmanomus resursus, kurie atėjo ar patys arba kuriuos mes inertiškai tiesiog įtraukėme į procesą ir atrodė, kad tai gaunasi savaime. Aišku, nesigauna savaime. Pasirodo, tam reikėjo, dabar kai galvoju, tai, man atrodo, kad gavosi dėl to, kad tu turi, kad tu matai savo veikėjų lauką ir turi kontaktų, ir žinai kas ką daro, ir žinai, koks yra poreikis. Tai labai greitai gali rasti tuos sprendimus. Tai vat, man atrodo, kad čia buvo labai svarbu. Lygiai taip pat ir iniciatyvoje COVID prieš verslą, kaip tik verslam persitransformuoti arba identifikuoti tuos, kurie gali padėti. Tai yra nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas, pagalbos, elektroninio pašto, su kuriuo verslai galėjo kreiptis ir siūlyti, ką jie gali padaryti. Tai, tikriausiai, va čia tai, kaip yra pritraukiami tie mūsų klientai, kurie paskui prisideda prie viso to bendro rezultato. Net, atrodo, kad nejučia. Kai paklausei apie startuolius, dabar, net žinok, pradėjau galvoti? Ar mes ką nors išnaudojome iš startuolių, kur bekuriančių tuos dalykus? Tai, žinok, čia labai geras klausimas, čia mūsų Startup Lithuania organizacijai reikia atsakyti. Bet, tai tikrai galėjo būti geras potencialas.

(I): Turbūt hakatone? Hakatone turėjote jų sutikti?

(R): Bet, iš mūsų startuolių, tos sistemos ar ne? Ar ką mes išnaudojome tam, kad greitai pasiūlyti kažkokius technologinius sprendimus, kitus dalykus, tai reiks tada dar pasiaiškinti, nežinau, kažkaip pažiūrėti. Tikrai, nes aš, kažkaip buvom pamiršę, bent jau mes. O, kad jie kažką darė, tai aš nelabai girdėjau iš tiesų.

(I): O, tuomet vat, pavyzdžiui, bendrai kalbant, viešųjų pirkimų procesas. Ir nusprendėt bendradarbiauti, hakatone kažkas pasiūlė gerą idėją. Kaip tą idėją galima buvo realizuoti? Ar viskas buvo daroma tuo formalizuotu ir įprastu būdu, ar pasinaudojot *pro bono* principais, kuriuos verslas labai aktyviai pradėjo siūlyti ir kai kuriom organizacijom leido nemokamai naudotis, kol visos tos procedūros susitvarkys? Ar radote dar kažkokius metodus, kaip kuo greičiau pateikti tas paslaugas klientams?

(R): Tikriausiai nieko labai nenupirkom, bent jau iš mūsų pusės. Viską darom *pro bono*. Trumpasis numeris, linija, kuri šiaip kainuoja kosmosas, *pro bono*. Trijų skambučių reikalas buvo ir trijų raštų. Partnerių pasiūlymai irgi *pro bono*, mentoriai *pro bono*. Na, jo viskas gavosi *pro bono* ir net paramos pritraukėm. Tai net ne *pro bono*, čia net finansinis prisidėjimas atėjo. Tai, tikriausiai, jo ir kitų kažkokių viešųjų pirkimų, kažkokio labai konkrečiai ir netaikėm. Bet, tada ta kita tikrai bus, kaip čia, iš viešos informacijos, kuri parodė, kaip atrodė viešieji pirkimai ir kokios pasekmės po to ateina. Tai, negaliu pakalbėti, kad, tarkim, realiai tam, kad, iš tikrųjų, įgyvendinti savo idėjas, pasirodo reikia tikrai juodo žmogiškojo darbo.

(I): Aha. Juodo žmogiškojo darbo. O, žiūrėkit, pavyzdžiui, tuomet su verslu bendradarbiavote *pro bono* principu? Kiek ta bendradarbystė tęsiasi toliau ir kiek yra įmanoma, kad verslas, na, bus linkęs padėti viešajam sektoriui nemokamai?

(R): Gal tame ir gaunasi geras dalykas, kad iš tikrųjų verslas padeda ne viešajam sektoriui, bet padeda verslas verslui. Ir tas unikalumas mūsų agentūros ir yra, kad mes iš to naudosis negauname. Na, kaip čia, ką čia vadinti nauda? Nes, mes iš tikrųjų sukuriame paslaugą ir ją įgyvendinam. Ir dėka to, kad verslas verslui pasiruošęs padėti, kaip atrodo ir trumpasis numeris, kuris labai ilgą laiką, iki šių metų buvo nemokamas praktiškai. Mentorai tai kaip visada, na, mentorystė čia neatlygintinas dalykas. Bet, jie niekur nepabėgo didžioji dalis tų mentorių. Jie pasiliko ten, kur jie pradėjo. „Internete karantino nėra“ iniciatyva ir todėl gyva, kad svarbu, kad klientas ateitų, nes bent jau savo komunikacija, kuria tai darome, galime pritraukti. Tai, čia tikriausiai ne todėl, kad norėjo padėti viešajam sektoriui, o todėl, kad norėjo padėti verslas verslui. Ir čia labai geras modelis. Tiesiog, turi B2B, tikrai reikėjo tarpininko tokio kaip mes „Versli Lietuva“ ir įvyko tai. Mes, tai buvom tas nukreipėjas įkurti pagalbą, kuri šiuo metu yra reikalinga, reikalauja mažai kaštų, bet duoda daug naudosis.

(I): Taip. Tai irgi inovatyvus bendradarbiavimo būdas. Ir jeigu galite būti tarpininkais, B2B modelyje, tai jau yra tikrai geras rodiklis. O labai patiko jūsų minėta frazė, kad, na, juodas darbas, buvo juodas darbas. Tai, kalbant apie žmogiškuosius išteklius, susidūrus su krize ir tuo juodu darbu ar turėjote užtektinai žmogiškųjų išteklių procesams, paslaugoms įgyvendinti?

(R): Man atrodo, kad niekada net nepagalvojau apie tai. Bet, čia yra paradoksas, kad tu tiek esi orientuotas į rezultatą ir į savo produkto išvystymą čia ir dabar, kad tu nebeskaičiuoji žmogiškųjų resursų, neskaičiuoji laiko, neskaičiuoji valandų ir tikriausiai tas funkcinis pasiskirstymas tapo išnaudojimu tikrai tų geriausių žmonių savybių, kurias čia ir dabar meti į darbą. Tai va, tai kai laikas, bet iš tikrųjų toks jis ir yra, tai yra laikas bematis vienetas, tai tokiu ir tapo. Tai gal dėl to ir nepagalvojau, kaip čia? Jeigu būtų dar dešimt žmonių, kad nuo to būtų lengviau. Nežinau, ar būtų lengviau? Krizės atveju visada ką darai – meti, dedi ant stalo geriausius komandos narius ir kompetencijas, ir jas išnaudoji *maximum*. Tai čia buvo veikimo *on the spot* metodai. Jie tikriausiai visi labiausiai ir pasiteisino.

(I): Taip. Minit kompetencijas. Tai, iš tiesų, viena svarbiausių dalių, turbūt kalbant ne tik apie kiekybę, bet ir kokybę. Tai susidūrus su krize, kokių naujų kompetencijų ar įgūdžių jūsų komandose pritrūko?

(R): Kokių kompetencijų pritrūko? Kažkaip labai nemėgstu sakyti, kad kažko pritrūko ar ne? Nes, vis tiek padarėm. Tai, kaip čia dabar pritrūko, bet padarėm.

(I): Tai, galim pradėti tada nuo to, kokios buvo svarbiausios? Ir po to vis tiek išsina kartais, kad kažko galėjo būti dar?

(R): Na, kas yra kompetencija? Viena svarbiausių šių laikų darbuotojo kompetencija yra adaptyvumas. Ir čia gali su manim ginčytis, gali nesiginčyti, bet adaptyvumas yra žiauriai svarbi kompetencija. Tai su visom dalykinėm kompetencijom. Dalykinis, tai pirmiausia yra tai svarbiausia. Ir čia šitas buvo didžiausias laimėjimas, kad didžioji komandos dalis, šitą kompetenciją, tokią

emocinio intelekto tikrai turėjo. Tai jinai labai padėjo. Adaptyvumas reiškia, kad aš išnaudodamas tai, ką turiu geriausio, galiu daryti visai kitus dalykus, kurių niekada gyvenime nedariau. Ar kažkam pritrūko adaptyvumo? Taip, irgi normalu, labai žmogiška. Na, pirminė reakcija, kodėl aš nežinau, aš nemoku, aš niekada to nedariau? Kitos, tokios jau dalykinės kompetencijos, tai yra skaitmeniniai įgūdžiai. Na, jeigu mes čia patys skaitmenizuojam verslus, tai kiek patys jų turim? Tai aš nekalbu apie elementarius darbo įrankių naudojimo. Beje, tai parodė, kad puikiai susitvarkėm. Ir atrodo, kad tos kompetencijos mummyse seniai glūdėjo, tik mes jas kažkur buvom užslėpę. Va čia yra paradoksas. O, apskritai verslo skaitmeninimo įrankiai, įgūdžiai, kompetencijos, kaip tai daryti, kas yra būtent toks verslo modelis, e. prekyba – tai reikėjo greitai suvokti, perprasti, kad verslam teisingai padėti, teisingai suvesti verslo segmentą ir teisingai pakonsultuoti. Tai ta savybė, greitas naujos informacijos akumuliacija ir transliavimas – tai čia verslo konsultacijos, jeigu, sakykim, besikeičianti situacija. Kokių dar kompetencijų čia labiausiai reikėjo? Naujų darbuotojų įgalinimo, kaip čia, ir įgalinimo per ekraną įgūdžiai vadovams. Tai buvo labai geras iššūkis, kurį įveikėm, nors jau dabar atrodo, kad padarėm, bet dabar ateina nauji, nes atsibodo, kaip ir viskas atsibosta. Tu ir tą patį tortą, jeigu valgai kasdieną, tai jisai pasidaro labai neskanus. Tai va, tai šitas iš vadovavimo perspektyvos, tai jau galvoju didelis iššūkis. Dar ieškoti būdų, metodų ir priemonių tikrai reikėjo. Reikėjo praleisti vakarų ir pagalvoti, kaip atrodys tavo rytdienos susitikimas? Kas dar? Tai, iš tikrųjų, gal svarbiausios savybės buvo šitos. Manau, kad čia buvo tokie kertiniai dalykai.

(I): Taip. Na, kalbant apie išteklius, tai yra ne tik žmogiški, bet ir finansiniai. Tai, kuo išsiskyrė COVID-19 pandemijos krizė, tai, na, ta sąvoka, kad pinigų lietus šalia krizės tikrai šalia buvo. Ir būtent dėl to, kad vyravo ta ekonomikos skatinimo paradigma visomis įmanomomis priemonėmis. Tai, kaip manote, ar jūsų organizacijoje ir bendrai gal viešajame sektoriuje tai prisidėjo prie galimybės kurti inovacijoms?

(R): Taip. Labai lakoniškai, bet taip. Kai pasipylė pinigų lietus, mažiau atsirado bandymų tam viešajam sektoriui sakyti, kad ne nereikia, dar tris metus pasvarstykim, ar čia to reikės? Tai, mūsų atveju, tas atsiradęs pinigų lietus, tas finansinės perspektyvos naujos atsiradimas toks arba tos piniginių papildomos injekcijos, leido sukurti verslui produktus arba pradėti kurti produktus, kurių niekada iki tol buvome nekūrę. Ir galbūt mes šito nebūtume gavę pritarimo, nes kai kuriems iš tų produktų pritarimo nebuvo gauta jau keletą metų iš eilės. Tai, man atrodo, kad tai labai turėjo paveikti.

(I): Taip. Džiugu, kad buvo ir tikėkimės, kad tęsis lietus. O tuo tarpu kitas klausimų blokas būtų susijęs, neabejotinai, su lyderyste. Ir minėjote ją pačioje pradžioje, kaip tikrai labai svarbų elementą. Tačiau, bendrai kalbant, jūsų organizacijoje tą lyderystę buvo išreikšta kelių asmenų, kuriant inovacijas ar tai buvo vis tiek labai toksai tolygus ir horizontalus pasiskirstymas tarp žmonių?

(R): Labai geras klausimas. Tai, va čia vėl grįžtam į tokį labai fainą dalyką, kas yra lyderystė ar ne? Ar tas, kas sugalvojo, ar tas, kas atvedė iki sėkmės? Ar tas, kas tapo tik kokios nors situacijos lyderiu?

Tai, jeigu laikytis tos nuomonės, kad lyderis, tai nėra čia kažkoks žmogus arba kažkoks, kuris dabar su kardu mojuoja ir čia visi bėga kariai paskui. Kad lyderystė, tai yra kiekvienam iš mūsų tam tikro elgesio modely ir tam tikroje situacijoje ar ne? Tai, aš tada sakyčiau, kad buvo horizontalus. Nes, tada tų lyderysčių tikrai buvo daug. Ir nebuvo vienam, ir nebuvo čia kažkoks hierarchinis principas, kad čia dabar lauksim, kol vienokios ar kitokios grandies vadovas, ten žinai, pakels vėliavą ir sakys t tą, karo kalbą ir dabar jau taip visi čia darys. Man, atrodo, labai normalu, kad buvo tas horizontaliai suveikęs, situacinė ta lyderystė tokia, kuri yra asmeninė elgsena kiekvieno. Buvo, kurie šito nedemonstravo visai. Buvo, kurie tai išreiškė labai labai labai ryškiai. Ir tą galiu pasakyti tiek ir ką galiu šiandien pasakyti, tai va tie. Krizė yra ne tiktai verslui gera galimybė, tai yra ir žmonėm. Tai tie, kurie pasinaudojo tuo, tai užaugo per tą pusmetį arba metus daugiau, negu per prieš tai buvusį visą laiką.

(I): Geros tendencijos lygiai taip pat. O, dar tuomet, norėčiau pasiteirauti bendrai apie viešojo valdymo lyderius Lietuvoje. Ar galėtumėte įvardinti vieną ar kelis asmenis, kurie galėtų būti lyderiais inovacijų prasme Lietuvos viešajame valdyme? Tais kelrodžiais ar tie, kurie sugeba sudėti tą *roadmapą*, siekiant tokių lyderysčių? Ar turime jų?

(R): Tai, pirma reakcija kažkodėl, jeigu taip ilgai galvoju, tai reiškia, kad nėra, ar ne? Dabar taip pagalvojau, jeigu galvoju, tai ne. Ne, nėra, nes nežinom, į kokį uostą norim plaukti, kai tas laivas dar vis blaškosi. Mes dabar pergyvenam uostų uostelių, dažnai užpuola audros, srovės netinkamos, dar kas nors? Norime padaryti viską, visiems būti geri. Neturime prioritetų, kalbėjimas apie inovacijas yra dėl to, kad tai *sexy* labai žodis. Bet, ne, aš nematau. Ir nėra čia ką įvardinti, tikrai nėra.

(I): O, kaip manote, pavyzdžiui, kai kuriose užsienio valstybėse prie vyriausybių ar prie ministerijų būna tokios rolės, kaip *chief innovation officer*. Tai yra tie žmonės, kurie būtent ir atsakingi tiek už vizijos sudėliojimą, tiek už bendrumą ir sutelkimą. Tai, kaip manote, ar Lietuvoje to reikėtų ir ar reikėtų vieno pagrindinio asmens ar kiekvienoje ministerijoje turėtų atsirasti tokia rolė ir panašiai?

(R): Na, kaip blogai turėti institucinę atmintį arba daug patirties viešajam sektoriui (*nusijuokia*) Na, kas yra tas? Ir atsakymas bus labai juokingas. Tai viskas priklauso nuo žmogaus. Visiškai nesvarbu, kurioj tu pozicijoj padėsi. Gali padėti vyriausybei, gali sukurti atskirą agentūrą, gali sukurti inovacijų biurą, kuris valdys horizontaliai ir išdėlios visiems dalykus, bet viskas priklauso nuo žmogaus. Taip, išsiskaidymas po kiekvieną ministeriją, na, tai vėl tūkstantis laivų plaukia į du skirtingus uostus. Gali būti. Jie gali būti ir būti labai naudingi, jeigu jie žinotų, kokia yra strategija. Negali būti tūkstantis strategijų valstybėj. Nėra tūkstančio strategijų, o yra viena kryptis. Ir tada, kai yra viena kryptis, kas yra fainiausia ir geriausia, tai nebereikia tada ministrams susėdus už stalo derėtis, kurios sritys yra svarbesnės. Jeigu tu žinai, kad tavo priemonė žemės kasimas neatveda į inovaciją, tai tu ir nebesidraskai, ir ta tavo biudžeto dalis yra aiškiai nukreipta į tavo tikslų įgyvendinimą, bet jie neveda prie to, kas yra sukurta bendrai. Tai negali būti tokių, kaip čia, marškinių tampymo arba paklodės

tempimas į savo pusę. Turi atsirasti ta kultūra, kuri sako, kad aš žinau dėl ko tai darau. Tai darau dėl to, kad va tas bendras tikslas būtų pasiektas, kuris atneš naudą ir mano sektoriui, mano daliai, mano dar kažkam tai. Tai, kaip organizacine prasme turėtų būti išdėliota, tai jokio skirtumo. Čia galima daug modelių sudėlioti, bet labai svarbu, kad žinotume, ką mes norime padaryti, per kiek laiko, koks yra pagrindinis tikslas. O į gyvendinimo mechanizmas, tai jį visiškai nesvarbu, bet labai svarbu, kokie žmonės bus? Na, čia yra. Aš supratau, kad tai yra kertinis dalykas. Tik visiškai nesvarbu ar ten bus ministerija, ar vyriausybė, ar dar kas nori.

(I): Taip, žmonės. Na, institucijos ir yra žmonės. Tai, viskas ir susitelkia, ir grįžta į tuos žmones. Tai, paskutinis klausimas, turbūt jau būtų ir bendrai, tai kaip manote, ar COVID-19 pandemijos krizė paskatino inovacijų kūrimo ir diegimo kultūrą Lietuvos viešajame sektoriuje ir ar tai yra ilgalaikis pokytis, jeigu paskatino? Arba jeigu nepaskatino, tai ar ilgai mes dar būsimė užstrigę kažkur?

(R): Paskatino ta prasme, kad išsprendėm dalykus, kuriuos seniai turėjom išspręsti. Tai čia, mes nebegalėjom būti akmens amžiuje, reikėjo pereiti į kitą jau vystymosi stadiją. Nežinau, aš galvoju dabar, čia tas atsiradęs „Korona STOP“ ir „Viltė“, tai gal būtų dar šimtą metų neatsiradus. Tokius labai paprastus pavyzdžius imant ar ne? Tai paskatino, bet tiesiog manau, kažkaip tai matau, kad labai sunkiai ateina tas stūmimas, kad mes daugelį paslaugų gal galėtume valdyti per išmanųjį *chatbotą* ir šiek tiek įdiegti to kartinio intelekto. Ar mes susikėlėme savo *dokus į klausimus* ir ar padarome kažkokius dalykus bendrus, duomenų debesis ar kitus dalykus? Valstybinius atvėrėme duomenis per šitą krizę, kurie dabar irgi yra labai svarbūs. Ar mes tai padarėm? Na, nelabai gal, aš dabar galvoju, kad neišnaudojom šito reikalo? Ar mus tai paskatins ateityje padaryti? Lyg ir paskatino, bet kažkaip tai bijau, kad dar reikės krizių, kad kažkas įvyktų. Nežinau, bet, jeigu, nekalbant apie tai, kad išmokome *online* daryti sutikimus, na, kas yra juokinga, ar ne, dabar šitam kontekste kalbant? Na, tai jeigu net inovacijų diegimo stende mes valdymo kontekste ir tada karantino centras irgi plečiasi, bet mes vis tiek nežinome kiek COVIDU serga žmonių, kiek nesergera? Na, čia jau taip labai. Ir tiesiog kalbam, kad ten kažkokie duomenys nesueina *I'm sorry*. Na, ta prasme, ar mes galim kalbėti, kad mes čia kažkokių inovacijų padarėm proveržį? Tai čia buvo kelių dienų reikalas. Ir dar taip du gerus startuolius, gal vieną arba du sutvarkė, sudėliojo. Bet, mes vis tiek kažkaip labiau esam uždari, slepiam kažką tai? Neieškom greitų sprendimų, kurie yra gerokai paprastesni, negu mes vis tiek bandom likti ant tų pačių sistemų. Tai, kad tos programėlės atsirado ar ne? Tai čia, jeigu taip pagalvoti, ar viešieji pirkimai pagerėjo? Atsidaro ten kažkokių inovacijų? Tai, aš dabar galvoju, bet jeigu taip emociškai nešnekant, tai tie pokyčiai ir paprastai tai, kas atsitiko, tai nelabai kas, tikriausiai. Be to, kad kažkuriuos dalykus mus privertė daryti kitaip. Bet, kalbant apie tikrąsias inovacijas, tai ne, nebent tikrai atskiri sektoriai, sukūrė kažkokių naujų inovatyvių dalykų, skirtų savo klientams. Tai yra visuomenei, verslui nesvarbūs, bet tokia tikslinė grupė, kurią įkvepiam, bet kad kažką tai būtino labai čia išmodernizavo, tai nežinau? Ir net Registrų centro paslaugų naudojimas, jis elementariausiai

kaip pagrindinis ir tai toli gražu neištobulintas. Tai, kiek laiko nebuvo normaliai prieinamas nuotoliniu būdu? Net ir nežinau ar dabar viską galima padaryti nuotoliniu? Ar ten dėl kokio popieriuko skambinti ir siųsti elektroniniu paštu? Tai, kažkaip pesimistiškai labai čia baigiau, bet kai pradėdau matuoti, nelabai ką ir padarėm tokio? Čia proveržį kažkokį? Na, vėlgi jeigu kas padarė inovacijas, tai verslas. Tai tikrai padarė, tikrai padarė ir tikriausiai ten, versle, buvo pažanga. Mes tai, kaip ir toliau likom uodegėlėj.

(I): Taip. Gesinam gaisrą ar ne?

(R): Aš tikiuosi, aš čia ne viena taip pesimistiškai pašnekėjau? Bet, uždavei tokį gerą klausimą, net nesugalvočiau čia taip, kad inovatyvūs tapom. O kur mes čia tapom inovatyvūs?

(I): Kokie tie rezultatai ar ne? Tai iš tiesų galiu labai padėkot už skirtą laiką.

Interviu su 6 Vyriausybės ir ministerijų bei jų pavaldume esančių agentūrų vidurinės grandies vadovu, 2021 m. balandžio 20 d.

(I): Iš tiesų galėtume ir pradėti nuo paties tokio pirmojo labai bendro klausimo, tai kaip ir apie kiekvieną krizę, taip ir apie COVID krizę yra dažnai kalbama, jog tai, na, yra naujų galimybių metas. Ir pandemijos kontekstas paskatino tikrai daugybę socialinių, mokslinių inovacijų ir panašiai. Tačiau, jūsų nuomone, kaip keitėsi viešasis valdymas Lietuvoje? Ar jis keitėsi ir ar turėjome tam tikrų inovatyvių pokyčių bei iniciatyvų?

(R): Iš tikrųjų, galim taip irgi sakyti, kad tam tikros krizės daro pokyčius. Bet, iš tikrųjų, turbūt neteisinga tai sakyti, nes čia priklauso nuo teisinės plotmės ir nuo pačių norų keistis. Tai krizinės situacijos tai, kai duoda tą tokį pokytį, kad tu atsibusk, atsimerk ir pasižiūrėk, bet iš mano pusės taip vertinama, kad nereikėtų taip sakyti, kad per krizes mes galime keistis. Turbūt mūsų viešojo valdymo sistema, patys procesai sako, jeigu kažkas įvyksta, tai aš turiu keisti. Jeigu varau į priekį, aš tų pokyčių nedarysiu, geriau nieko nekeisiu, nes dabar manęs neliečia. Tai turbūt čia daugiau į biurokratijos mechanizmo veikimo tokį funkcionalumą reikia žiūrėti, kad taip susiformavęs ir todėl yra. Bet, taip, krizės atidaro tą tokį, kitą prizmę tokią, aspektą, o ką mes čia galim padaryti geriau, padaryti patogiau? Ar padaryti kažkokį pokytį, kurio mes nežinom, kaip jisai baigsis, bet padarom pokytį? Tai, iš tikrųjų, kokių čia galėjo pokyčių įvykti vien todėl, kad viešajam valdyme turbūt šitos krizės laikotarpis paskatino tą dalyką, apie kurį buvo tikrai šnekama ilgai ir nuobodžiai, ir galima sakyti, tie dalykai susiformavo apie 2008 metus. Tai yra IT technologijų pačių įrankių naudojimas viešajam sektoriui. Tai nieko čia tikrai naujiena nebuvo ir jeigu atsirado, pavyzdžiui, na, taip vadinami platformos nuotolinio mokymosi ir taip toliau, tai aš pats jas diegiau tais turbūt kokiais 2009–2010 metais ir jos neprigijo. Dabar tos pačios technologijos pradeda prigyti, pradeda naudoti.

Tai čia yra klausimas, ar jau tuo metu buvo tokia branda, kad jų nereikėjo, tų įrankių? Ir buvo visiem įprasta susirinkti auditorijoje mokytis ar vis dėlto skaitmenizacijos įgūdžių stoka neleido suvokti, kad tas duotų žymiai greičiau, patogiau padaryti, negu laiką prarasti, važiuoti į kažkurią vietą ir taip toliau. Tai, iš tikrųjų, tas viešasis valdymas daugiau keitėsi į tai, kad jisai pradėjo žiūrėti ne tai, kad yra kažkokios funkcijos ar procesai, bet kaip tuos funkcijas ir procesus reikėtų vykdyti ne tik su žmogiškuoju tuo potencialu, bet kokius įrankius galim pritaikyti, kad jisai tobulėtų? Bet, patys viešojo valdymo principai, jie iš tikrųjų negalėjo pasikeisti, nes ir krizinė situacija buvo pritaikomi naujai, kaip čia, naujai situacijai, bet teisinė plotmė tą leido daryti, jokių tokių paradigminių kažkokių apsisukimų iš esmės neįvyko. Paprasčiausiai tas, kas buvo ant lėkštutės padėta, mes dabar pradėjom juos valgyti ir pamatėm, kad tie vaisiai pasirodo skanūs.

(I): Tai lyg ir prispyrė pradėti naudoti tai, ką iš anksto turėjome jau?

(R): Na, kiekvienas bręsta. Čia tokia, galim sakyti, kad ta krizė ne tik pokyčių duoda, bet ir brandą parodė, kad priimant tam tikrus sprendimus tu jau negali remtis savo asmenine patirtim, savo sukauptu bagažu, tu turi vis dėlto vertinti žymiai plačiau. Tai reiškia tai, kas atsiranda ne institucinis koziris, horizontalumo koziris. Bet, jo nieks niekada nebuvo panaikinęs, kad toks ir neturėtų būti. Tai vadinasi, paprasčiausia žmonės bijodami suklysti, jie suprato, kad vis dėl to aš turiu gauti tuos duomenis, kuriuos aš pritaikyčiau savo sprendimų priėmimui ir pagrįsčiau. Bet, tie patys principai turbūt yra atvirumo, skaidrumo. Jie gi susiformavo ne krizės laikotarpiu, o pakankamai seniai. Jie tikrai įgavo tokį pagreitį, kurie naudą neša ir pačiam viešajam sektoriui, ir tai pačiai visuomenei. Kuo tu skaidriau, atviriau žaisi, tuo tavo sprendimų palaikymui tu turėsi gausesnį ratą žmonių, turbūt taip šnekam. Ir jeigu karalius nuogas taip vadinamas, prisipažinkime ir bandykime kartu spręsti tas vadinamas problemas. Bet, koks sprendimas yra vėl problemos. Bet koks variklis yra pati problema, kurią reikia vienokiu ar kitokiu būdu išspręsti.

(I): Taip, tikrai taip. O, bendrai kalbant apie inovacijas inicijuotas ar taikytas jūsų organizacijoje, konkrečiai Vyriausybėje. Ką galėtumėte įvardinti kaip tokiais novatoriškais sprendimais šiame kontekste?

(R): Tai turbūt pirmas tas dalykas, kuriame mes perėjome turbūt iš popierinio rašto į vizualizaciją. Tai tas, kas seniau būdavo vis dėlto bandoma rašyti dvidešimt lapų kažkokio teksto *wordinio*, tai vis dėlto buvo sakoma, kad inovacija ne, nerašykite, o sukonzentruota informacija pateikite ir vizualizuokite. Tai vadinasi, tas ir paskatino, kad žmonės tikrai turėjo verstis taip, kaip tas mintis, kurie tenai seniau rašydavo cituodami teisės aktus, kaip dabar sukonzentruoti ir į vieną puslapį sudėti. Plius padaryti vizualizaciją, kuri būtų taikoma ne tam vienetiniam atvejui, bet tą vizualizaciją galima būtų papildyti einamaisiais duomenimis ir ją atvaizduoti visą laiką. Aišku, nieko, jokių priemonių čia naujų neatsirado. Tas pats *wordas*, tas pats *excelis*, tas pats *powerpointas*. Viskas buvo, pradėjom tik naudotis. Kitas dalykas, kai pradėjom žiūrėti su tais duomenimis, kurie reikalingi mums, tai mes

pamatėm, kad daug duomenų nėra automatizuoti iš principo. Tai, vadinasi, iškart buvo toks fokusas, o surinkim tuos duomenis, pradėkime rinkti, nustatykime bendras taisykles, kaip tie duomenys surenkami, kas kiek turi būti atnaujinami, kad galima būtų valdyti. Aišku, čia pasigirt negalima, tai vis dėlto vyko tokiais senoviškais principais. Tas pats kaip ir *excelis*, na, man tai jisai senovinis būdas. Ir per *excelius*, per *emailus*, apsikeitę susisteminius informaciją, jinai buvo pradėta gauti. Tai jau iškart tas, kas pradėjo vargti tuos duomenis tvarkydamas ir įdėdamas, pamatė, kad ne, vis dėlto automatizuotos sistemos tokios, kaip informacinės sistemos ar tai registrai duotų žymiai didesnę efektą ir iškart, pradėjo jau iškart mąstymas keistis, kad ne, ne. Tai vadinasi, jeigu mes savo veikloje gaunam duomenis, tai geriau būtų, kad juos tam tikruose metaduomenyse taip vadinamuose turėtume, kad jie būtų kaupiami. Tai tikrai, aš manau, kad šitas mąstymas pajudėjo pakankamai dideliu principu. O kitas aspektas yra tai, kad patikrinus ką mes turim valstybiniuose informaciniuose priemonių registruose ir ką mes galim panaudoti, tai iškart pasimatė klaidos. Tai yra duomenų kokybės klaidos. Tai arba tie duomenys buvo tam tikram procese visai neįrašyti ir nesukaupti, arba jie buvo sukaupti labai subjektyviu tokiu požiūriu. Čia gal ne žmones kaltinti, bet turbūt reikėtų, kad procesas buvo toks sudėtingas, kad jie suvedinėdavo tuos duomenis bet kaip. Tai, vadinasi, jų negalima buvo apdoroti ir tvarkyti. Ir kitas dalykas, aišku, kas labiausiai pasimatė gavus tuos duomenis, kad ir *excelio* ir taip toliau, kaip juos išsaugoti ir perpanaudoti tolimesnei veiklai, kad nereikėtų to žmogiško resurso, kad po to galima būtų daryti ir iškart kilo ta idėja. Ir turbūt Lietuvai pasisekė vienas iš didžiausių dalykų, kad buvo gautas pasiūlymas nemokamai įsidiesti tokią sistemą, kuri dirba su *big data*. Tai faktiškai nemokamai ir čia, iš tikrųjų, aš buvau tas, kuris sakė, darom, nes kitaip, tikrai čia gera patirtis bus. Ir tikrai džiaugiuosi, kad po to tas projektas net išsivystė į tą, ką mes dabar vadinam valstybės duomenų valdymo informacine sistema. Tai va to buvo užuomazgos, bet mes pradėjome tą gautą informaciją kausti toje sistemoje, ją tam tikrais būdais vizualizuoti ir stengtis padaryti kuo daugiau automatizuotų duomenų užkrovimų ir tegu tie duomenys vienokiu ar kitokiu būdu egzistuoja. Tai va čia ir parodė tai, kad vis dėlto tam tikros griežtos sąsajos su sistemomis, kurios dabar atrodo jau archajiškos ir taip nereikėtų daryti. Tai, jeigu vyktų kažkokia krizė ir staigiai reikia gauti, tai vadinasi turi vėl skelbti viešuosius pirkimus, perdarinėti sąsajas ir taip toliau. Tai va. Modernus įrankis, įdiegimas, jisai leido tai, kad galima greitai tuos duomenis susikrauti. Tai va čia *respektas*. Pamatėm, kad duomenis vis dėlto reikia tvarkyti automatizuotu būdu.. Ir kitas būdas tada, lankstumas, prisitaikymas, kad tuos duomenis užmaitinti kuo galima būtų greičiau. Tai reiškia tai, kad turėtume visą laiką stebėti technologinę pažangą ir tuo naudotis. Tai ir tikrai čia nereikia, kad kiekviena institucija tokį įrankį turėtų ir taip toliau. To užtenka centralizuoto tokio įrankio, kaip jie Statistikos departamentas kartais vadina duomenų ežeras, suformavimas, kuris atveria plačias galimybes. Tai reiškia, aš sukaupiau duomenis, aš galiu daryti ir statistinius dalykus, aš galiu daryti ir eksperimentines statistikas. Aš galiu duomenimis apsiukeisti. Vadinasi, tą darydamas iškart duomenis

apdoroju ir juos sutvarkau taip, kaip reikia. Tai skirta ne tik man, bet aš galiu pasidalinti jau sutvarkytais duomenimis per visas institucijas, kuriom tų duomenų reikia. Čia aš nešneku apie teisinę plotmę ir taip toliau. Ten yra tam tikrų niuansų, bet didžiausia ten problema yra, gal yra su asmens duomenų tvarkymu, tam tikrom interpretacijom, tam tikru vertinimu. Bet, aš manau ten viskas yra išsprendžiama, jeigu viskas gerai lieka. O aprašymą tvarkingai žinoma, kaip tai daroma ir ten problemų tokių gilių nematau. Gal yra tas nesusišnekėjimas, bet čia turbūt ir kitas turėtų būti brandos etapas, kad vis dėlto suprasti, kad bendras duomenų apsaugos reglamentas, jisai nedraudžia to daryti. Jis pasako, kad tu tvarkyk tikrai, atlik tam tikrus dalykus. Bet, čia aš jau nuėjau į teisinį dalyką. Gal į tą pradžią grįžti, tai vat. Tuos pokyčius visus, kuriuos mes pajautėm, tai tikrai yra tie vaisiai, kurie buvo gauti pakankamai greitai. Tai, iš tikrųjų, čia galim šnekėti, kas ir vyko. Turbūt visi nustebtų, nes tam tikros integracijos vyko per savaitgalį. Mes jau penktadienį, kaip pavyzdys, turėjom kontraktą, tai mes jau pirmadienį tam tikrus duomenis buvom užkrovę, jau galėjom parodyti tą realią situaciją, kokia jinai yra. Tai, iš tikrųjų, yra kvalifikuoti darbuotojai ir turimas geras įrankis visada duodavo tokį lankstumą, staigiai tam tikroj situacijoje pasielgti kitaip, negu tu elgeisi visą laiką. Tai, šiuo atveju, turbūt galim šnekėti apie tą rezervą, tokį turėjimą ir jeigu tą rezervą protingai pagrįsti ir jį turėti. Jisai tada tikrai, na, pradėtų tikrai tuos pokyčius daryti teigiama linkme. Tikrai ne blogąja. Aš manau, ta tokia inovatyviai, kitaip užtikinti viešąjį valdymą ir visus tuos kitus principus, kurie viešajam valdymui privalomi ar būtini.

(I): Tai turite omeny būtent žmonių rezervą, ar ne? Profesionalų?

(R): Taip, taip. Tai yra tas rezervas, tam tikros kompetencijos, kurios turėtų būti ir čia, kad nesuprastumėt neteisingai, tas rezervas ne tik turi būti valstybės tarnyboje, jis turi būti kontraktuojamas, mes tas kompetencijas galėtume turėti iš išorės, bet, turėtų būti galimybė iškart jau jas panaudoti, suaktyvuoti ir taip toliau. Čia gal toks netinkamas pavyzdys, bet įsivaizduokit, na, kaip karo atvejis yra. Iškart tu žinai, kas turi tas kompetencijas, tu gali kreiptis ir tu gali kreiptis nepažeisdamas ten viešųjų pirkimų ar taip toliau. Bet, aišku, tikslas, kad jie, profesionalai, būtų valstybės tarnyboje, kad turbūt siekis yra tai, kad motyvacija dirbti viešajam sektoriui būtų pakankamai didelė, kad išlaikyti tuos profesionalus. Bet, paskutiniu metu aš girdžiu tokį posakį, kurio tikrai ilgai negirdėjau, bet dabar jau girdžiu, tai sako, „aš dar tiek neuždirbau, kad dirbti viešajame sektoriuje.“ Tai va čia, iš tikrųjų, parodo tai, kad žmonės tikrai norėtų dirbti viešajam sektoriuj ir galėtų atiduoti tas savo žinias. Tačiau savo buityje, savo ūkyje matom, kad, na, pakankamai dar neturim tokių sąlygų, kad galėtų čia už siūlomas algas atlikti tas pačias funkcijas, kurios mokamos kitur yra pakankamai daug. Bet, čia yra kita problema darbo užmokesčio. Bet, tikrai tai yra vienas iš elementų žmonių motyvacijos. Tai yra tikrai ne pagrindinis, kiek aš čia žinau, pažįstu žmonių, kurie dirba viešajam sektoriuj, bet taip, jisai vienas iš tų elementų, kuris yra būtinas tas egzistavimo, galima

pasakyti tam, kad žmogus negalvotų apie šituos dalykus. O galėtų skirti visą dėmesį pagrindiniam savo darbui arba tam savo hobiui, kaip sakant, padaryti.

(I): Taip, na, minite žmogiškuosius išteklius ir, iš tiesų, kurgi be jų kitaip? Bet, kalbant vat apie inovacijas, kokios darbuotojų kompetencijos buvo pačios svarbiausios pradėjus diegti tokias sistemas? Ir kokių kompetencijų bei žinių ar įgūdžių keliavote ieškoti, prisitraukti iš išorės bandėte?

(R): Iš tikrųjų, ta pirma savybė yra tai, kad būtų dirbama suprasti, kas yra duomenys. Tai yra ta duomenų valdysena plačiaja prasme. Tai yra, kad duomenys ir ką jie gali duoti. Tai yra tas požiūris pas žmones, kurie suprastų, kad aš gaunu kažkokią aibę duomenų, aš nežinau ką su jais daryti. Vat aš iškart turėjau paimti metodiką ir pagal metodiką padaryti kažkokį rezultatą ir pasakyti, ką jisai reiškia. Tai va šitos savybės labiausiai buvo ieškomos. Tai yra, kitaip jie vadinasi duomenų analitikai arba duomenų mokslininkai. Tai, aišku, čia aš jau vertinu tais dalykais, tas minimalias funkcijas ieškoti, žmogus turėtų tuos įgūdžius, ne tik su *wordu* dirbti, bet su *exceliu*, kuriame duomenų apdorojimas vykėtų struktūrizuotai. Kad jau toksai požiūris į duomenis, jų aprašymą, kad jisai matytų tuos duomenis, matytų kaip jie skaidyti, kaip juos apdoroti, kaip juos sugrupuoti, kaip juos surūšiuoti ir taip toliau. Tai, turbūt, šitas toks dalykas buvo daromas. Na, ne daromas, o renkama ta pokalbiuose, matydavosi, kuris žmogus nusimano ir tada duodavai jam pavedimus – tu padaryk tą, padaryk aną. Konkrečiai, nes matėsi, kad jisai turi tas nors pirmines žinias, kad galėtų padaryti, o po to gi mes visi mokomės. Tai jau ta kita savybė, jeigu žmogus yra žingeidus, motyvuotas ir taip toliau, tai jisai pats pasimokys ir trūkstamų žinių arba trūkstamų įgūdžių jis pats susiformuos. Tai tos svarbiausios savybės žmonių buvo ir ieškomos. Kompetencijos, iš tikrųjų, buvo pačios įvairiausios, nes tą ką šneku pasimatė pas žmones ir tie, kurie tiksluosius mokslus baigę, tie, kurie ir teisininkai yra. Taip pat tie, kurie yra baigę pedagoginį. Absoliučiai išsilavinimas arba išsilavinimo sritis neturėjo, su tais, su kuriais aš bendravau, tokio didelio poveikio, kad tu baigęs tą, tai tu sugebi daryti. Ne, tikrai parodė tai, kad vis dėlto tos sritys, turbūt darbas tam tikroj srityje ir įgūdžių formavimas daugiau net svarbiau, negu tas baigtas diplomai. Kitas dalykas, aišku, buvo tai, kad bendravimo įgūdžiai buvo labai svarbūs. Todėl, kad tai yra darbas vis dėlto daugiau komandoje, nes vienas žmogus to negali padaryti ir buvo renkami tokie žmonės, kurie galėtų palaikyti pokalbį, galėtų komunikuoti, perteikti savo žinias, nebijotų pasiklaust, gauti atsakymą. Tai va tas toksai komandos formavimas turėtų irgi va tokius įgūdžius – kruopščiai, neįsižeidžiant ar ten paniekinamai, na, nebendrauti ir taip toliau, jisai leido tą daryti. Aišku, vis dėlto organizacija daugiau yra struktūrinė – vadai, ten pavaldiniai. Bet, šiuo atveju tam tikros grupės, kurios buvo formuotos, jos daugiau buvo formuojamos iš įvairių struktūrinių padalinių, bet vienam tikslui. Tikslas jas jungė ir ten buvo tikrai įvairūs žmonės, galėjo tam pačiam grupėj būti kelių padalinių vadovai, kurie buvo kaip ekspertai, bet nebuvo kaip tos grupės vadovai. Tai, kiek prisimenu, va taip va buvo. Aišku, tų tokių savybių, kurios gerosios savybės yra ir daugiau, bet šiuo atveju reikėjo duomenų gavimas, duomenų struktūrizavimas, išvados padarymas ir siūlymai,

kas galėtų būti. Plius su tuo tokia, kaip čia prognozavimo principu, kad jeigu vat taip padarysim, galbūt bus taip. Jeigu taip padarysim, galbūt bus taip. Ir plusai, minusai, va šitie aprašomieji dalykai, tai paprasčiausiai ne institucinės, ne struktūrinės, o horizontalus požymis, tos savybės žmogaus yra, na, labiausiai, turbūt, buvo vertinamos. Ir kovidas parodė, kad tikrai tai ne tik proga, nes, iš tikrųjų, seniau reikėjo šitą padaryti, kad viešasis valdymas, jisai nebūtų kaip kažkoks tai su atskirais langeliais, bet tie langeliai jungtųsi į vientisą kažkokį indą ir jame visi visi dalyvautų vienokio ar kitokio sprendimo priėmime. Ir, turbūt, šitas iškart pasakė kovidas, nors tas kovidas turi tą pačią ir logistiką, tą patį ir duomenų apdorojimą, tą patį ir žmoniškųjų išteklių valdymą. Ir visus kitus elementus, kurie būdingi, bet kokiai problemai spręsti.

(I): Taip. O, bendrai, pavyzdžiui, tos inovatyvios idėjos, kiek kilo iš jūsų branduolio ir esamų, ir turėtų žmonių? O, kiek tie nauji žmonės atėjo ir idėjiniame lygmenyje padėjo ar jie daugiau buvo jau vykdytojai, įgyvendintojai?

(R): Ir taip, ir anaip buvo. Čia yra priklauso nuo tam tikrų situacijų. Pavyzdžiui, kad iš tikrųjų atvaizduoti vienoj vietoj suprantamą informaciją ir tą informaciją po to tikrai ją vertinti ir ją žiūrėti, tai faktiškai visi tam pritaria ir stengiasi taip daryti. Aišku buvo tokių, kurie turi dar lygiagrečiai kažkokius irgi darydavo duomenų pjūvius, kurie nesutapdavo. Tai tikrai čia mes pamatėm, kad ir Vyriausybė kartais, ir kanceliarija, ir Sveikatos apsaugos ministerija tam tikram laike skelbdavo duomenis, kurie atrodydavo skirtingi. Nors jie nebūdavo skirtingi, o būdavo grynai metodiškai, tai yra paruošti per kitus pjūvius. Tai, šiuo atveju, tas duomenų tikslas, kad per vieną vietą būtų atvaizduojami ir jais naudotis, taip pat idėjiniame lygmenyje, aš manau, visi palaikė. Iš vykdymo pusės tai tie, kurie dirbdavo duomenų surinkime ir taip toliau, turbūt, jiems trūkdavo tos komunikacijos, jie nesuprasdavo, kad to reikia ir jiems reikėdavo dar kartą priminti, kad tu turi tuos duomenis užpildyti, pavyzdžiui, iki dešimtos valandos. O sako, kodėl aš negaliu vienuoliktą? Todėl, kad jau vienuoliktą, jau viskas, jau visi susirenka, jeigu tų duomenų nebus, mes jų ir nematysime. Tai turi. Tai va tas toksai formavimas tam tikrų taisyklių, na, jisai žemesniam sluoksny kartais buvo turbūt sunkiai suvokiamas. Ir, sakydavo, čia mane užkrauna pertekliniu darbu. Nors, tas pasakymas užkrauna pertekliniu darbu, tai būdavo tai, kad vis dėlto kovido metu čia turbūt unikali krizė, kad tam tikri darbai buvo ir pristabdyti daryti ir buvo visi kovai su pandemija skirti, bet žmonės vis tiek traktuodavo, kad tai yra papildomas jų darbas, o ne pagrindinis. Nors pagal darbo užimtumą, pagal viską, požymiai buvo visai kitokie, nes, tikrai tam tikri darbai buvo nuo jų nuimti, kad jie darytų tą. Bet, čia kaip galim pasakyti, kiekvienas supranta savaip, ta komunikacija, jinai negali kiekvieną užtikrinti, jinai vis dėlto bendra buvo. Tai negali nueiti į kiekvieną sluoksnį, paduoti tokių algoritmų, kurie labiau ją priimtų, suprastų daryti. Plius nebuvo daug laiko, kaip čia vadinti, kontrolės mechanizmo daryti, ar tu ten gerai padarei, ar ne? Daugiu atsirado tokio pasitikėjimo žmonėmis. Tai, kad na va susitarėm, kad tu taip darysi, aš pasitikiu, kaip tu tą darai ir ten kontrolė vykdavo žymiai

rečiau, negu paprastam darbe jinau vyksta. Tai irgi tokie geras būdas, kad žmogų sudominti, kad nuo tavęs ir priklausu tam tikras rezultatas. Atrodo, tau čia kažkoks skaičiukas, kuris nereikšmingas, kuris gali sprendimui turėti reikšmę. Ir tas tikrai pasimatė po kokių turbūt trijų keturių mėnesių darbo, bet kad jie yra svarbūs. Todėl, kad to inovatyvumo, taip negalima sakyti, kad atėjo krizė ir iškart jisai atsirado. Jis paprasčiausia, ta situacija leido tam tikruose žmonėse jį išryškinti ir suaktyvuoti. Bet, tai nereikia, kad jie visą laiką tokiu režimu dirbs ar bus pastoviai tokie *užturbinti*, kaip čia prisigėrę energetinio gėrimo. Tai, vis tiek, turbūt tam pačiam viešajam valdyme turėtų būti toks pastebėjimas, toks subūrimas ar tų *flash* meetingų, ar idėjų generavimo, ar čia kaip kompetencijų centrų, kurie galėtų va tokio, na, paprastą žmogų, kuris dirba rutininį darbą, na, taip reziuumuojant, įtraukti į tokią aplinką, kad jis pradėtų mąstyti visai kitaip. Jį suskatinti, sužadinti, čia ne darbas būtų, bet jo potencialo turbūt ištreniravimas. Gal jisai, kaip pavyzdys, dirbdamas paprastą darbą tenais, na, pavyzdžiui, teisininko darbą, gal jisai būtų labai geras projektų vadovas? O, ar būtų kaip tik geras idėjų generatorius, tiktai reikia sąlygas sudaryti? Tai šitas viskas ir parodė, kad tie žmonės, kurie buvo, na, jie tas savybes gi ne kažkur tai gavo, jie tam darbe jas ir įgijo. Tiktai jų aktyvacija, na, ji dažniausiai užsimirštama ir tas skatinimas, suaktyvinimas, tai, na, jis turėtų būti natūralus, bet ne krizinis. Bet, tai kaip dar viena teorija patvirtina, kad vis dėlto žmonės turi labai daug paslėpto potencialo, kurio, deja, darbe nenori realizuoti. Na, jam ta rutina jau yra tapusi tikra rutina ir jis į darbą ateina nuo aštuonių iki penkių. Ir viskas.

(I): Tai jau kaip liga?

(R): Na, čia jau kai kurie taip ir traktuoja. Bet, o ką jiems daryti, kad jie jau toje rutinoje kaip voverės sukasi tam rate ilgą laiką? Ir jie, turbūt, jau nusivylę, nes jie girdi reformas, pavyzdžiui, bet niekada jų nejaučia, tos reformos tokios, kaip, galima sakyti, jis niekada negali pasakyti, kokia nauda buvo tos reformos. Tai gal valdžia mato, kad yra, buvo reforma, bet pats, kaip darbuotojas, jis nemato, kokia reforma buvo? Nes, dažniausia tie, kurie yra dirbantys žmonės, tai dažniausia jiems pasikeičia pareigybės arba pasikeičia struktūriniai pavadinimai, bet kaip jis turėjo darbą, taip ir turi. Nebent dar atsirado daugiau darbo. Tai čia tas ir vėl balansas, balansas, na, jis turėtų kažkoks būti. Ir kas dėl inovatyvaus to tokio požiūrio, dar atsirado vis dėlto, pradėta tikriausiai, ryškiau pradėta šnekėti apie, taip vadinasi, tam tikrų etapų vertinimą. Ta prasme, kad procesą skaido į kažkokius etapus ir tas etapas, etapai, jie turėtų kažkokią reikšmę vertinimui. Dažniausiai, mes traktuodavom, duodi darbą, tai tu padaryk tą darbą ir tada tu vertinsi, kai jau baigiasi tas laikas, pavyzdžiui, birželio pirmą turi padaryti. Ir tada birželio pirmą dieną susirenki ir vertini, tu gerai padarei ar negerai padarei? Tai pradėjo šnekėti taip, kad iki to turi būti tokie kaip *milestone* ar tam tikri taškai, pagal kuriuos tu gali pažiūrėti, įvertinti ar tas darbas teisingai daromas? Tokie dalykai, pilnos tokios realizacijos aš dar nematau, kad ji būtų, bet, jau apie tai šnekama ir pakankamai šnekama aukštam sluoksny, tai yra tikrai džiugu girdėti. Kaip tik tai būtų gal stimulus ateity pačiam viešajam valdyme, pačio žmogaus vertinti per šitą prizmę net

aptakiają užduotį, kurią mes, taip vadinasi metinės užduotys, iš kurių jis metines užduotis daro savaite, o, visą kitą laiką, jis daro kitus darbus. Na, čia aš taip sarkastiškai pasakiau, bet taip dažniausia, kartais, jeigu pažiūrėti metines užduotis, taip ir būna, kad likus porai mėnesių pradėti tada tuos darbus daryti, o visą laiką darai tuos, kurių net nėra tose metinėse užduotyse. Ir tada žmogus, paprasčiausiai, nežino, į kurį čia koncentruotis? Nes, kartais metines užduotis gali atlikti net ir metų pradžioje, bet vadovai dažniausiai vertins, tas šešėlinis vertinimas, kaip jisai dirbo kitus darbus visus metus? Nors turėtų būti atvirkesčiai. Tai va tokių indeksų uždėjimas to vertinimo, galima būtų turbūt, kaip čia dabar madinga robotizuoti, kad ir iškart gauti tą išvadą, kiek tas žmogus prisidėjo prie tam tikrų struktūrų procesų vykdymo. O tam norint, kad atsirastų, tai atsiranda tai, kad jeigu šneku apie vertinimą kažkokį, aš tada turiu turėti aiškų procesą, ką aš darau. Todėl vėl grįžtam prie to, kad turbūt kovą visi leido tai, kad mes pradėdam peržiūrėti procesus ir juos pritaikyti kitokiai plotmei. Daryti ne tokius griežtus, tam tikrus, su diskrecijos tam tikra laisve, su pasitikėjimu. Ir plius tai, kad aš nežinau, kas bus rytoj, jeigu atsiras naujas įrankis? Vadinasi, aš turiu taip sistemą sukurti, kad tą leistų daryti. Kai kurie elementai jau matosi, kad pavykę, ypač valstybės duomenų valdymo informacinė sistema. Kiti gal įgaus tokį pagreitį, bet turbūt būtų gerai, kad tas nebūtų tiktai va sprendžiama šituo laikotarpiu, kuris, aš manau, pakankamai čia greitai, į valstybės raidą žiūrint, pasibaigs. O mums reikėtų vis tiek turėti tokius principus, kurie susiformavo – greitumas, lankstumas, sprendimų skaidrumas, aiškumas, iškart rezultato matavimas, jeigu iškart aš keičiu. Tas toksai įvedimas būtų labai gerai ir nereikėtų čia žiūrėti, ką apie mane žmonės pagalvos? Aš čia keičiu nuomonę ir taip toliau. Na, tai kokie duomenys yra, tas ir vyksta. Tiktai visą laiką turėtų būti, kodėl aš taip priėmiau, o kodėl dabar taip priėmiau? Nes, kai kurie žmonės, vieni jeigu pasitiki, tai jiems to užtenka, kiti nepasitiki, jiems reikia duoti duomenis. Na, tai tada, kaip sakant, vienas iš elementų, atveriam duomenis, va žiūrėkite, duomenis patys analizuokite. Galim tą daryti. Aišku, čia ir pavojus yra vien todėl, kad tada valstybės institucijos arba žmonės įsitraukia į tų duomenų vertinimo diskusiją, nes, taip, jisai galėtų būti ir labai gražu, bet jeigu tas žmogus tikrai dirba, jisai neturi to laiko, kol dar su kitais atsakyti, kodėl vienaip ar kitaip aš paskaičiavau? Tai turbūt bręstančiai visuomenei, tai brandai suvokti, kas yra viešasis valdymas, aš manau, kad, na, jis turi įvykti ir jisai įvyks. Tiktai, aišku, tai viešojo valdymo, tų pačių žmonių sąskaita, kurie, aš manau, kad tikrai stengiasi ir daro viską, kad Lietuvos kaip valstybė, jinai ne tik viduj susitvarkytų, bet ir išorėj skambėtų. Kaip vienas, kad galima sakyti, kad tokius viešasis valdymas, mes sugebėjom pritaikyti jį taip, kad jisai mums duoda pačią didžiausią naudą.

(I): Taip, tai čia siekiamybė tikrai didelė. Ir minite lankstumą, tai kaip iš visko suprantu, tikrai atsirado didesnis lankstumas ir siekiama tą lankstumą ir procesuose užfiksuoti, ir kituose dalykuose. Tačiau, kartu su lankstumu taip pat galima gal būtų kalbėti ir apie bendradarbiavimą, nes kiek buvote lankstūs bendradarbiauti su išorės veikėjais? Minėjote būtent, kad domenų valdysenos sistemos atveju gavote pasiūlymą ir galimybę nemokamai naudotis sistema, berods „Palantir“ ar ne?

(R): Taip.

(I): Tai šiuo atveju, labai įdomus yra bendradarbiavimo šis atvejis būtent, kaip jisai atsirado, kieno iniciatyva ir ar tai buvo privataus sektoriaus iniciatyva ateiti ir pasiūlyti pagalbą ar patys ieškojote tos pagalbos?

(R): Yra du aspektai. Iš tikrųjų, kaip atsirado krizė, privatus verslas tokį padarė hakatoną, kuriame sakom, na, pabandom padaryti kažkokius įrankius, ko čia reikia valstybei? Tai, iš tikrųjų, jis įvyko privačių iniciatyva, kažkiek tai dalyvavo Ekonomikos ir inovacijos ministerija, taip pat LRVK, bet faktas tai, kad jis buvo toksai, turbūt kopija, kaip estai padarė. Ir ten aš tokių didelių prototipų, kuriuos panaudojom mes, kaip valstybės mastu, nebuvo. Bet, savivaldybės, Vilniaus miestas, atrodo, ten gavo kažkokią didelę naudą. Mes konkretaus pasiūlymo susilaukėm iš privataus verslo, nes jisai buvo išplatintas. Ir jis buvo pristatytas ir tada, čia toks laikas buvo, kad, na, buvo priimtas sprendimas, pasinaudokim. Vis tiek gi nieko nekainuoja. Resursai ar taip, ar taip, vis tiek mes turim kažką daryti. Tai tada mes žiūrėsim, kas bus? Tai tas bendradarbiavimas, iš tikrųjų, jis vienokių ar kitokių dalykų vyko. Tačiau, galim paminėti tokį, bendrai imant, kad vis tiek buvo, jeigu kažkas buvo daroma, buvo kviečiamasi ypač asociacijos privataus verslo tam, kad patartų, kaip čia vienokiu ar kitokiu būdu veikti? Bet, čia vyko, nežinau kiek ministerijose vyko, kanceliarijoje taip, tokie dalykai karts nuo karto vykdavo. Specialios tokios konsultacinės grupės, kad įtraukti į derybas vienaip ar kitaip, kad tai būtų. Tačiau yra ir toks blogas pavyzdys, kaip kompanija pasakė padarysime vieną programinę įrangą, kuri pradėjo šnekėti su Sveikatos apsaugos ministerija ir Nacionaliniu visuomenės sveikatos centru, ir pasiūlė tą prototipą, ir po to paaiškėjo, kad jis vis dėlto mokamas. Tos sumos pradėjo didėti kas savaitę. Prasidėjo, man atrodo, nuo 106 tūkstančių, baigėsi ten 310 tūkstančių, skirtumas... Tai, aišku, buvo priimtas sprendimas, kad mes negalim tokių paslaugų pirkti, nes neatitinka nei viešųjų pirkimų ir taip toliau ir buvo perskelbtas konkursas ir kita kompanija visai laimėjo, atrodo, už 19 tūkstančių.

(I): Tai čia, spėju, apie karantino programėlę kalbat ar ne?

(R): Pataikėt, bet, aš to nesakiau, jeigu ką (*nusijuokia*). Tai va tokia patirtis irgi parodo tai, kad jeigu tu žaidi atvirom pusėm, tai vis tiek verslas bando stumti savo funkcijas ir tam tikras vietas, turbūt, kompensuoti pilnai prisidengdamas pagalba. O, po to, gaudamas net didesnę vertę, negu tu pats tą viešąjį pirkimą darytum. Tai, čia toksai gal blogas pavyzdys, bet jį reikia irgi vertinti, žiūrėti, kad tas gali atsitikti ir čia nieks nuo tų dalykų yra nepasaugotas. Ir, turbūt, geriau buvo sustabdyti, kas ir įvyko, negu padaryti ir po to sakyti, kodėl tu taip pasielgei? Aišku, krizės metu yra tam tikri režimai, tam tikri dalykai, kai galima daryti. Bet, na, jie tikrai turėtų būti skaidrūs, aiškūs, kodėl taip vyksta? O, čia ta pamoka yra tai, kad vis dėlto su privačiu verslu reikėtų dažniau bendradarbiauti, ieškoti kas yra. Ir, šiuo metu, atsiradęs tas dalykas GovTechas ir atsirado krizės metu, kuris, ta kryptim turbūt, eina laiko. Aišku, labai norėtusi pamatyti tą tikrąjį rezultatą, nes dažniausia tokių GovTechų ar

hakatonų tikslas yra tame, kad tu pagamini kažkokią priemonę prototipą, kurį tu jau gali naudoti. Nes, jeigu tu gamini tik idėją ir vis tiek tu dar jos neturi, turi vystyti. Na, tai čia turbūt kitos, platforma čia. Kaip tik turėtų būti pritaikau, pasižiūriu, pilotuoju tą dalyką ir jeigu jisai tinka, iškart aš tada diegiu masiniam tam dalykui. Ir, ypač va tokiose situacijose, turėtų būti turbūt aprašyti algoritmai, kaip tai turi būti daroma. Ir, tikrai, iš verslo pusės tai nereiškia, kad čia valstybei kažko reikia, kaip dovaną duoti. Turbūt reikėtų suformuoti tas dalykas, kad ok, mes jeigu pasitvirtinam, padarom mes tuos kaštus sukūrimo, kurie yra be to pelno ar ten nuline marža. Tai tikrai valstybė gali kompensuoti ir tokiuose atvejuose. O, po to, paskelbus viešąjį pirkimą, jeigu jo įrankis, dažniausia, tai yra, dažniausiai programinę įrangą turima omenyje. Tai, vadinasi, išplatinus tą patį išeities kodą, parodysiu ir taip toliau, gali arba tas pats žmogus laimėti arba firma, arba kiti laimėti. Bet, na va tokiu principu algoritmą apsirašius, tada turbūt nekiltų klausimų ateityje, kodėl taip įvyko? Bet, tam turim pasiruošti ir tos pamokos yra geros. Aišku, pavyzdys, dėl to pačio hakatono Estijoje, tai estų hakatonas, verslas privačiai padarė visą šitą dalyką ir atidavė valstybei naudoti nepareikaludami nieko. Latvijoje tas pat įvyko, bet per valdomą valstybės įmonę, kuri irgi tai padarė už savo apyvartinių lėšų. Tai reiškia tai, kad jų ne tik teisinė, bet ir suvokimo branda buvo žymiai didesnė. Kad mes tada nelaukiame, kol čia mums duos užsakymą, mes padarom, rizikuojam, ten gal valdyba nepritaro ir taip toliau, bet, rizikuojam, padarom, iškart įdiegiame. Tai, aišku, jie laimėjo, kaip čia, palyginus su mūsų, man atrodo, tris-keturis mėnesius. Toks laimėjimas buvo, bet po to jisai sustojo vien todėl, kad po to reikėjo prisitaikyti prie europinio reguliavimo. O Europa nėra tokia pakankamai greitai ir iki šiol dėl to e.sveikatos tinklo sukūrimo dar yra tam tikros diskusijos, kur nelabai aišku, kaip vis dėlto turėtų elgtis, nes, kaip reikalavimai ir parašyti, bet realizacija kol kas nėra aiški, nes per daug visokių iniciatyvų vyksta, bet, turbūt Lietuva ir būdama Europos Sąjungos nare, jina turėtų vis dėlto daugiau sekti ir palaikyti Europos Sąjungos iniciatyvas. Aišku, tarptautinės, ten PSO ir taip toliau, jis turi būti vertinama, bet mes patys turim viduj irgi susitarti dėl tų bendrų taisyklių ir nebandyti tą režimą, ypač tokiose situacijose, stumdyti į skirtingas puses. Tai neprideda to dalyko, bet kartais tas pasistumdymas irgi duoda naudą, nes tada pamatai, kas stipresnis, kas iniciatyvesnis, kas yra, gali greičiau padaryti tą dalyką. Tai, šiuo atveju, tas va bendravimas, duomenų apsikeitimas ir pasitelkimas tiek duomenų, kad užtektų kitiems jį vertintojam, o ne nuslėpus dalį, tai pridėtų, pridėtų prie spartesnio sprendimų priėmimo.

(I): Taip. O, bendrai, turėčiau dar tokį paskutinį gal bloką klausimų, susijusių su lyderyste. Nes, be jos tiek krizės valdymas, tiek inovacijų valdymas yra sudėtingas. Tai, bendrai kalbant, gal galėtumėte įvardinti asmenį ar kelis, kurie jūsų nuomone galėtų būti vadinami inovacijų lyderiais viešajame valdyme Lietuvoje?

(R): Geras klausimas. Labai. Jeigu šnekant apie Lietuvą, visi tie žmonės atsakė grynai už tam tikrus tokius dalykus. Nebuvo tai, kad jie už visą tą valdymą. Mes patys žinom, kad Vidaus reikalų

ministerija ir atsako už viešąjį valdymą arba viešąją tarnybą taip vadinamą. Tai, iš tikrųjų, iš ten buvo pasigęsta tokių žmonių. Kanceliarijoj ir Vyriausybėj, tai irgi turbūt galim sakyti, kad labiau buvo ne tokia asmeninė lyderystė, bet institucinė lyderystė. Tai, vadinasi pakankamai daug žmonių vertino skirtingus pasiūlymus ir po to priimdavo sprendimą. Tai, tikrai, kad, va taip išskirti, kažkuris žmogus, kuris tą vedė, stūmė negalėčiau., nes, turbūt galim sakyti, kad ir premjeras tą patį norėjo, nes buvo formalus lyderis. Nes, visa ta krizė buvo perimta į aukščiausią valdymą, į vykdymo Vyriausybės dalyką. Taip pat kancleris turėdavo reguliarius susitikimus. *Minimum*, turbūt, tos plačiaja tokia visose grupėse du kartus į savaitę. Tai galim irgi sakyti kad, bet čia yra kaip formalus lyderis, kuris nukreipia dalykus ir grupių vadovų pakankamai buvo daug, kurie turėjo tais dalykais rūpintis. Bet, va taip išskirti žmogaus, kuris iškart keitė mąstymą apie viešąjį valdymą, bet nevykdė savo tiesioginių funkcijų, negaliu išskirti. Nes, vis tiek visi daugiau buvo susiję su savo kompetencijos tom ribomis, kurias apibrėžė jų padalinys arba sudarytos darbo grupės. Taip, čia iš tikrųjų, turbūt galima būtų sakyti, kad aš net ir iš akademinės visuomenės irgi pasigedau taip jeigu mąstant, kad kažkas ateitų ir pasakytų, kad yra, galima daryti taip, o ne kitaip. Nes, tikrai TSPMI, kai darė tą analizę, jinau buvo jau įpusėjusi krizė ir buvo sakoma, kad galbūt tokie sprendimai ir tas mechanizmas galėjo būt kitoks. Bet, iš tikrųjų, kai tu gyveni tam sraute ir tu turi tokių galimybių dvidešimt, tai pasirenki tą, kuris tau atrodo geriausia. Po laiko, aišku, pasipildo naujais duomenimis, tu supranti, kad gal buvo ir ten tas devynioliktas buvo geriausias. Tai, bet tokių lyderių ryškių, aš manau, kad vis dėlto jų trūksta, nes, šiuo atveju, nereikia šnekėti apie kaip problemos sprendimą. Tai, aš vadinčiau greičiau kaip projekto valdymą. Bet, turbūt mes šnekam apie viešojo viso sektoriaus tokį pokytį, kaip jie tuos projektus turėtų valdyti? Na, tikrai matau, kad trūksta. Bet, tikiuosi, kad jie pradėjo formuotis, susiformuos ir jie bus.

(I): Taip. Na, atskleisiu paslaptį, tai, iš tiesų, iš vienuolikos respondentų niekas negalėjo įvardinti konkrečių asmenybių, kurios būtų tokios. Na, tai suprantam, kad vizionieriškos lyderystės šiuo klausimu šalyje trūksta. Tačiau, pavyzdžiui, kitos valstybės turi tokias roles ir Lietuvoje taip pat jau pradedama apie tai kalbėt. Apie, pavyzdžiui, vyriausiąjį inovacijų specialistą, *chief innovation officer*, tarkim. Kaip manot, ar toks žmogus prie tam tikrų ministerijų ar prie Vyriausybės būtų reikalingas ir ar jis galėtų, turėtų užtektinai galios, tarkim, formuoti bendrą viziją ir bandyti telkti horizontaliuoju principu visas kitas ministerijas?

(R): Pašnekėsiu iš praktikos, nes, iš teorinės pusės va sutinku, kad turėtų būt, iš praktinės nematau galimybių, kad toks žmogus turėtų pakankamai galių ir įtakos tą daryti. Aš galiu lyginti su IT ūkiu, tai yra *chief information officeris*, *digital officerių* tikrai vienokioj ar kitokioj plotmėj, nesvarbu kaip pavadinsi pagal funkcijas, tokių žmonių yra. Jie turi tą daryti, bet tada klausimas, kodėl nedaro? Tai vienintelis būdas, kuris šituos galėtų daryti, aš manau, jeigu į užsienio praktiką žiūrėti, nėra ten vienas žmogus. Jisai turi komandą, o ta komanda kartais net remiasi kitų agentūrų, mokslinių agentūrų

išvadam. Tai, čia galima sakyti, jeigu jūs sudarytumėt tinklaveiką tokią, aš manau, tada taip, tas pokytis keistųsi, ta branda. Kur mes einame, gal jinai aiškiau būtų išryškinta ir mes žinotume, ką mes darome? Bet, toks kaip vienas žmogus, kad atsiras vardenis pavardenis ar vardenė pavardenė, ji skambiai pavadinsime, turbūt net susidursime su problema, kad mes niekaip negali išrašyti funkcijos, ką jinai daro, koks yra jos pavaldumas tos pareigybės? Tai, žinokit, aš, na, per daug skeptiškai žiūriu iš įgyvendinimo pusės. Kad, tai galėtų būti tokia kaip funkcija, kur mes galėtum sakyti, va tai atsako, na tai, aišku, ką, premjerei pavesime? Na, premjerė turbūt irgi turi daugiau funkcijų. Bet, kaip čia pasakius, net nežinau, kuri čia ministerija galėtų tą tokį daryti? Nes, pas mus va tas, nors aš šnekėjau labai daug dalykų apie horizontalų požiūrį, kuris pradeda formuotis, tai nereikia, kad jis galutinai susiformavo. Ministerijos, kaip liko užsidariusios savo veiklos srityse, taip ir yra. O inovacijos, tai čia ne pinigai ir dar kažkas suprantama. Inovacijos tai yra, kaip aš savo veiklą keičiu, darydamas ją kitaip. O principas turėtų būti turbūt tas ekspertiškumas, greitumas, lankstumas ir taip toliau. Tai, žiūrėkit, pinigus skirsto Ekonomikos inovacijų ministerija. Viešojo sektoriaus tvarko Vidaus reikalų ministerija. Pinigus, kuriuos realiausia valdo, Finansų ministerija. Įstatymų leidžiamoji galia Seime. Tai, kur tas žmogus turėtų būti, kad jis tą turėtų daryti? Tai, sakau va, per agentūrinį tinklą, kuris būtų aiškiai, iš mokslinės pusės pagrįstų, iš praktinės pusės pagrįstų. Tokį suformavus ir tas kompetencijų, kaip čia pavadinsi, centras, kuris galėtų prisidėti ir jo tos rekomendacijos būtų klausomos, va tokio modelio sudarymas būtų gerai. Bet, patys žinom, kad tokie modeliai yra trumpalaikiai, nes jeigu aš nesutinku, tai, vadinasi, visas tavo tinklo darbas metų ir trijų, ir penkių, jisai, na, jis nebuvo pasiektas. Šiuo atveju, turbūt geriau, kad jis. Inovacijos bacila, dabar labai geriau sakyti vakcina, būtų pas visus. Tai, jeigu yra tokia padaryt vakciną įdėjus visiems ir kad atsirastų vienas procentas inovacijų, būtų labai gerai.

(I): Būtų gerai. Ne veltui sako, kad į kameras suleidžia ar kažką su vakcina (*juokiasi*).

(R): Mane va viena doze skiepijo, nieko patikrinau nėra.

(I): Viskas tvarkoj.

(R): Papildomos energijos nieks nevartoja.

(I): Ir ryšys geriau netraukia ar ne?

(R): Taip (*juokiasi*).

(I): O, bendrai, tada turėčiau paskutinį klausimą tokį apibendrinantį. Tai, kaip manote, ar bendrai visgi COVID krizė paskatino inovacijų diegimo ir kūrimo kultūrą viešajame sektoriuje bei ar šis pokytis gali ateityje turėti teigiamų rezultatų? Tai yra, kaip jum atrodo, kiek tai yra laikina ir kiek mes galime iš to pasimokyti ateičiai?

(R): Na, tai pasimokyti mes turim būtinai. O taip, aš skaitau, kad vis dėlto paskatino tą daryti. Bet, tas paskatino daugiau tokios nuomonės formavimas, kad tą reikėtų daryti. Bet, kad įgyvendinimo tam tikruose etapuose to nėra matoma. Ir ypač, jeigu taip žiūrėtum, mes teisinė valstybė, tai vadinasi tas

turėtų persikelti į teisėkūrinius dalykus. Bet, aš tikrai nematau, kad tenai jie pradėtų dabar formuotis iš naujų teisėkūros tokių tendencijų arba krypčių. Bet, iš operacinės pusės, na, vykdomosios, tai tikrai tas pokytis turbūt jaučiamas ir turbūt, ir vadovai, ir tam tikras žmonių sluoksnis, nesakyčiau, kad visi jie tą supranta pokytį. Ir galim sakyti taip, mes gerai, nesakys to modernaus žodžio inovacijos, bet taip, mes dirbam kitaip. Ir turbūt klausimas būtų, ar pagerėjo kažkas? Ir turbūt nesulauktume taip, kai kuriose vietose. Tam yra pagerėjimas, vienokiu ar kitokiu būdu jisai jaučiamas. Nors skeptikų irgi yra. Bet, na, ar tai gali tęstis po krizės, kur buvo tas klausimo tęsinys, tai aš manau taip. Jisai tęsis, jeigu mes ne tik išmokę, kad taip yra va tokia pamoka, bet mes paprasčiausia įsitvirtinom jau savo tuos principus ir pradėtume laikytis. Ir, bet kokį ar sprendimą priimant arba formuojant naują procesą, arba keičiant procesą, mes visada įneštume to inovacijos tokį dalyką ir pagalvotume žymiai plačiau, ne taip kaip dabar, turėtų spręsti. Bet, ar mes priimdami tam tikrus sprendimus, neuždarom ateičiai, kad tas pokytis atsirastų? Tai, aš manau, jo jis atsirado, bet tikrai ne taip formaliai, bet jisai tikrai kol kas fragmentuotai yra. Bet, palyginus tas, kas buvo, pavyzdžiui, 2019 ar 2018 metais, tai aš manau tikrai jis žymiai didesnis. Su tuo noru būti tinginiu ir toli einantis ar darome taip, kad galėtų robotai dirbti, galvoti tą mechaniką, o mums palikti daugiau kūrybinio potencialo.

(I): Taip, tai, iš tiesų, tikėkimės tuomet, kad kovidu užsikrėtėm inovacijų prasme kovido metu. Ir, kad tos ligos šalutiniai poveikiai, bent jau kažkiek viešajame sektoriuje užsiliks.

(R): Na, priklausys nuo tų išmuktų pamokų. Nes, sakyti, kad išmokau pamoką, tai, na, turbūt lengva. O išmukti pamoką, tai turi pasidaryti išvadas ir tas išvadas pabandyti taikyti darbe. Tai, kiek tai bus gyva, tai čia tikimės, kad ne nuo krizės atsiras, o kita aplinka po krizės leis va tą daryti. Ir tas bus tiesiog, kaip čia pasakyti, na, skatinama. Kad skatinimas būtų ne per krizę, ne per kovida, ne per virusą skatinimas, bet kaip procesai patys viešojo valdymo skatintų tą daryti. Ir, nežinau, čia kaip vyksta? Pavyzdžiui, pavyzdys Europa, visada bandoma daryti tokius pristatymus, gal nuvalkiota, bet tai skamba gerąja praktika. Kai sukviečia tam tikrus žmones, tenai po penkis, po dešimt ir jie pristato, ką jie padarė? Ir kaip tas atrodo? Na, tai gi čia paprasti dalykai, čia nesudėtingi. Bet, esmė, kad jie padarė, mes nepadarėm. Tai, vadinasi, paskatinimas gal ir būtų, kad ne tik europiniu mastu, bet Lietuvos mastu paimti tas gerąsias praktikas ir jas, na, paskatinti. Kad, na, pati institucija norėtų tą padaryti. Nes, jeigu jinai padarys, jinai gaus tam tikrą įvaizdį, garbę. Tai irgi vienas iš motyvų stengtis. O jeigu dar skirstant, pavyzdžiui, finansavimą, sakys va jūs čia gerai pasielgėt, mes duodam tai, kad jūs dar gal kažką sugalvosit? Na, tai čia tada turbūt gali būt, kad į inovacijas visa eilė drieksis žmonių, kurie ne tik ateis šnekėti, bet jau sakys, aš noriu pastatyti savo kažkokį sprendimą, kuris man padėjo tam tikrus dalykus susitvarkyti.

(I): Taip, tai tikėkimės, kad institucinėj sąrangoj irgi atsiras tų vietų, na ir, aišku, tai yra žmonių ir didelio darbo klausimas. Tai labai norėčiau jum padėkoti už skirtą laiką. Matau, kad jau sunkiai telpame į rėmus. Ir tikrai dėkoju už nuoširdžius atsakymus.

(R): Ačiū jums.

Interviu su 1 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 3 d.

(I): Pradėsiu tuomet iš karto nuo vieno iš pirmųjų klausimų. Kaip ir kiekviena krizė, taip ir COVID-19 krizė buvo įvardinama naujų galimybių krize. Pandemijos kontekstas paskatino daug mokslinių inovacijų, vyriausybės privertė imtis paslaugų inovacijų ar pakeisti tam tikrus veiklos modelius. Jūsų nuomone, kaip tas viešasis valdymas keitėsi Lietuvoje pandemijos metu? Ar buvo daug iniciatyvų, ar jos buvo kelios ir neužtektinai?

(R): Tai čia gal tokius kelis aspektus pabrėšiu. Vienas toks bendresnis, man atrodo iš dalies, kad kur kas labiau pandemija paskatino skaitmenizavimą, o ne inovacijas. Čia toks skirtumas yra. Taip tikrai visus paskatino nusipirkti teamsus ir persijungti bei išmokti tokias paprasčiausias, *basic* funkcijas. Tačiau kartais, nebūtinai visada, tai reikšdavo inovacijas. Kaip tik kartais pritrūko to aukštesnio lygio, kaip čia gražiau išsireiškus, inovacijų, nes reikėjo užtikrinti visiškai bazinius dalykus. Tokius kaip iš viso prisijungti prie kompiuterių. Tai man atrodo, plačiaja prasme, tai čia aišku labai priklauso nuo to, kaip mes šalyje apskritai apibrėžiame inovacijas, bet buvo labai daug fokuso tiesiog ant to skaitmenizavimo ir tiesiog tokių pagrindų, bet ne ten ieškojimų kaip čia mums visiškai naujai veikti ar panašiai. Man atrodo vis tiek, kad fokusas buvo suvaldyti esamą situaciją, kad galėtume tiesiog dirbti ir viskas būtų, sąlyginai, normalu.

(I): Tai tikrai turbūt galima kalbėti apie tai, kiek inovacijos yra ambicingos ir ar tiesiog organizacijos savo viduje inovavo tam tikrus procesus, siekiant prisitaikyti prie naujo konteksto. Tačiau kaip suprantu, tų ambicijų trūko?

(R): Jo, manau, kad. Suprantama, kad iš niekieno gal nebuvo to tokio didelio poreikio ar postūmio, kad dabar labai laikas ekstra pinigų, ar ko, skirti ir paieškoti kažkokių inovatyvių sprendimų ar panašiai. Tačiau tai nereiškia savaime, kad tai yra blogai. Tiesiog man atrodo kartais, kad šitoje vietoje tiesiog yra ta plona riba tarp inovacijų ir tiesiog įprastinių skaitmenizavimosi procesų. Viskas, kas vyko, yra labiau arčiau tos paprastos skaitmenizacijos. Iš iniciatyvų pusės, galvoju kaip čia struktūruotai atsakyti.. Išties matyti, kad kiekvienos institucijos rėmuose pas juos kažkas vyko. Buvo tikrai daug bandymų, čia gal net iš.. buvo labai daug bandymų kaip ir šono, iš išorės pagelbėti viešajam sektoriui. Tai ar įmonės įvairios, ar organizacijos, ar panašiai. Iš to dažnai kildavo, kad kažkas su kažkuo sukontaktuoja vienoje organizacijoje, kažką bando Sveikatos apsaugos ministerija, kažką kita ministerija padaryti. Iš to gal buvo daug pavienių bandymų, kur kelios institucijos, keli žmonės bando tuos pačius dalykus daryti, bet nebūtinai kažkokio vieningo judėjimo. Kas žinau, kad buvo, tai su tais pačiais *teamsais* kalbant, tai iš EIMIN pusės kažkaip vieningai visus ir apmokė, visų

ministerijų darbuotojus. Buvo toksai labiau didesnis postūmis, bet vėlgi su tokiais baziniais dalykais, kaip padaryti, kad pirma karantino savaitė ir galėtume išvis naudotis kompiuteriais ir dirbti.

(I): O konkrečiai Jūsų organizacijoje, tai galime apimti ir MITA, ir Govtechą, tai pandemija kokių pokyčių sukėlė dar be skaitmenizacijos? Ar pradėjote procesus kitaip dėliotis, ar hierarchija tam tikrose vietose sumažėjo, ar atsirado daugiau bendradarbiavimo, ar atvirkščiai.

(R): Su MITA ir mūsų projektu yra taip, kad MITA apskritai yra labai decentralizuota. Iš esmės kiekvienas projektas, kiekviena sritis ir niekad nebuvo jokios hierarchijos ar kažko, tai taip ir išliko. Paskutiniai metai apskritai sutapo su tuo, kad MITA labai daugėjo darbuotojų ir naujų projektų, tai gal yra tas, kad atrodo, jog su žmonėm mažiau bendrauji. Iš tiesų tas kontekstas mano ir mano komandos labai svarbus, nes MITA pradėjau dirbti gruodžio pabaigoje, tai iš esmės buvo keli mėnesiai prieš prasidedant pandemijai. Komanda visa susirinko vasario mėnesį, tai mes niekada komandoje net neturėjome kitokios realybės, tai labai sunku įvertinti, kaip tai pasikeitė, kadangi visi per kelias savaites taip susipažino ir iš karto turėjo eiti į darbą online. Man atrodo, kad šiaip truputėlį sudėtingiau komunikuoti viduje organizacijos, bet nežinau.. Kadangi ir šiaip nemažai žmonių nuotoliniu būdu dirbdavo, tai būdavo, tarkime, kad tie žmonės, su kuriais norėdavau kontaktuoti, jie bet kuriuo atveju nuotoliniu būdu dirbdavo. Tai tas pokytis nelabai toks reprezentatyvus mūsų atveju. Niekad kitaip ir nebuvo atrodo.

(I): Kalbant apie jūsų pačių inicijuotas paslaugas, hakatonus, tai jūs su Govtech ir MITA buvote vieni pirmųjų greičiausiai sureagavusių ir jau kovo pradžioje pradėjote organizacinius hakatonus darbus. O „Hack the crisis“ pasirodęs hakatonas vėliau ir lėmė kelių inovatyvių iniciatyvų ir paslaugų įsitvirtinimą viešajame sektoriuje. Kaip jums pavyko tai sugalvoti ir kokia istorija?

(R): Istorija buvo tokia, kad buvo sekmadienis, Vladas Lašas *LinkedIn'e* pasidalino įrašu, kad „o, Estija kažką daro, galbūt reikėtų ir mums“ ir kadangi tiesiog mes su LITBAN, verslo angelų tinklu, vadove tuometine nemažai bendraudavome, tai pirmadienį tiesiog susitarėme, kad nu gerai, mes, jie ir pasiimam Tech parką ir padarome kitą savaitgalį hakatoną. Tai antradienį pradėjome organizuoti ir penktadienį prasidėjo hakatonas. Tai čia nebuvo daug planavimo ir kažkokių labai sprendimų išankstinių. Tai čia toks pavyzdys, kai susijungia visiškai skirtingi sektoriai, nebuvo skirčių ir labai organiškai, bendrai suorganizuotas dalykas. Buvo labai daug iš visur, ir šiaip visokių įvairių įmonių visokių norų prisidėti. Čia buvo dar pati pradžia, kai visi labai mobilizavosi ir panašiai. Tai iš to mes turėjome apie penkiasdešimt komandų, kurios kūrė sprendimus, ir keletas iš jų tikrai išsivystė. Aišku, buvo ir tokių, kurie nelabai kažką tęsė, bet, pavyzdžiui, buvo sukurtas *chatbotas*, kurį paskui vyriausybė iš pradžių nemokamai naudojo, po to nusipirko. Tada šiaip keletas *appsu*, dezinfekavimo dalykų ir išvis išpopuliarėjęs jau startuolis „mindletic“, tai tokie keli pagrindiniai susikūrę. Bet iš tiesų tenai buvo įdomu bandyta, kadangi ir Lašo paties platus profilis ir jisai turi tam tikrą balsą ir visuomenėje ir panašiai, tai turėjome skambučius ir su Veryga, ir su NVSC, ten dar su tikrai daug

žmonių, kur bandyta išsiaiškinti, tai kokie tie iššūkiai ir kokių reikia sprendimų. Ta dalis nebuvo gal labai sėkminga, nes tikrai visi buvo pasimetę, nes čia jiems nebuvo prioritetas. Tu turi gelbėti žmones, o čia kažkas hakatoną organizuoja, tai gal suprantama, jog nebuvo pirmo prioriteto, bet tikrai buvo bandyta ir iš dalies įtraukti tie žmonės. Aišku, jie turėjo per daug kitų prioritetų, kad galėtų kažkaip labiau įsitraukti.

(I): Kaip suprantu iš pačios istorijos, reikšmingas buvo bendradarbiavimas ir sugebėjote greitai susitelkti bei pradėjote daugiau bendradarbiauti tiek su verslu, tiek su pačiomis centrinėmis institucijomis. O kaip, pavyzdžiui, tas bendradarbiavimas pasikeitė ne tik pirmosiomis kovo dienomis, tačiau ir vėliau. Kiek, pavyzdžiui, pavyko Sveikatos apsaugos ministeriją įtraukti prie reikšmingų sprendimų?

(R): Geras klausimas. Mes išties turėjome tokią, po to hakatono ir pirminio tokio darbo su šita tema, iniciatyvą „Digital lunch and learn“ tokius *trainingus* viešojo sektoriaus darbuotojams apie skaitmeną, bet mes net iš dalies specialiai bandėme atsiriboti nuo kovidinio klausimo ar ten sprendimų, inovacijų kovidinio kontekste, todėl, kad buvo visko labai daug. Yra žmonės ministerijose, kurie atsakingi buvo už kovidinio klausimus ir buvo gerokai perkrauti, kad galėtų dar papildomai kažką daryti. Atrodė, kad jau yra labai daug tų grupelių ir viešajame sektoriuje, ir kažkur kitur, kurie bando kažką padaryti ir nebėra prasmės, kad mes dar kažką bandytume atskirai daryti, kadangi vis tiek neturime mandato viso viešojo sektoriaus įtakai. Todėl pagalvojome daryti kažką savo, nesusijusio su kovidu ir specialiai, kai paskui organizavome savo iššūkių serijas, neėmėme iššūkių, susijusių su kovidu, nes matėme, kad tam yra jau daug dėmesio ir yra chaosas, kas ką daro ir ar nori, ar nenori daryti. Todėl specialiai į tą nesifokusavome ir tarkime, su ta pačia sveikatos ministerija net nelabai iš tiesų po hakatono kažką labiau ir turėjome kontaktą. Iš dalies pradžioje buvo smagu, kad ateina daug pasiūlymų ir iš visur, bet paskui, ypatingai tie žmonės, kaip sprendimų priėmėjai, negali po šimtą įmonių klausyti kiekvieną dieną, kaip kiekviena gali kažką sukurti, kai kurios mokamai, kai kurios nemokamai, tai buvo toks *overwhelming*, kur jau sunku atskirti, kas iš tikro nori sukurti, kas nori tik pasipelnyti iš situacijos. Tai, kiek žinau, tokią verslo pagalbą pradėjo Versli Lietuva koordinuoti, kad tiesiog per juos eitų ir turėjo žmones. Ten nebūtinai su inovacijomis ar skaitmenizacija, bet apskritai buvo apie tai, kad jeigu verslas nori padėti, tai sudėjo juos visus po vienu stogu. Tai dėl kažkaip mes net paskui, bėgant laikui, šita tema kažkaip bandėme ar spręsti kažkokius iššūkius, ar kažkokius projektus vystyti kovidinio tema. O šiaip mūsų pagrindinis darbas ir yra surasti institucijas ir su jomis dirbti. Mes tiesiog gal, čia irgi buvo pirmas kartas, kai mes tai darėme su komanda visiškai naujais resursais, tai, aišku, mes daug daugiau institucijų galėjome pakalbinti ir panašiai. Tai sunku palyginti, ar jie tada lengviau bendradarbiavo, ar dabar, nes tiesiog, pavyzdžiui, pirmą kartą darėme atvirus kvietimus spręsti iššūkius su mumis, nes prieš tai darėme uždarą prasiėjimą pro įstaigas. Tai sunku net pasakyti, kaip ilgalaikėje perspektyvoje.. Sunkiausia bendradarbiauti su tais, kurie net ofiso

telefonų nepersiadresuoja ir per pandemiją, kol dirba iš namų, negali sukontaktuoti, nes ofise niekas nesėdi. Bet neskaitant tokių atvejų, kaip ir sunku įvardinti tą pokytį – ar jis buvo ar ne.

(I): O su kuo bendrai jums ar jūsų organizacijai yra lengviausia bendradarbiauti viešajame sektoriuje ir kas užtikrina tą lengvumą, be to, kad jie pasilieka įjungtą telefoną?

(R): Viskas visiškai priklauso nuo žmonių, ne nuo institucijų. Jeigu žmonės nori, patys yra entuziastingi, tarkime, vat iššūkių serijoje mes ryšių reguliavimo agentūra dirbome, tai su jais yra tiesiog labai labai efektyvu ir smagu dirbti, nes tiesiog ten yra žmonių daug susirinkę, kurie tiek ir išmano savo darbą, bet ir nori inovacijų tam tikrų. O kur žmonės nėra labiau, tai net sunku pasakyti pagal institucijas... Kartais būdavo, kad kol vieni žmonės yra vienoje institucijoje, tai labai lengva su jais bendrauti, bet pasikeičia ir staiga tampa sunku. Tas žmogiškasis faktorius, kad ir kaip kartais liūdna, nes tada sunku sukurti tam tikrus procesus, kurie viską suvienodintų, bet tikrai to yra. Galvoju, ar kažkaip kitaip galėčiau, pavyzdžiui, sukatégorizuoti, kad lengviau su ministerijom, ar sunkiau su ministerijom, o lengviau su agentūrom, bet to nėra. Kažkaip tikrai labai priklauso nuo žmonių. Tikrai visada mūsų srityje lengviau bendrauti su tais, kurie turi šiek tiek aukštesnius *digital skills*. Tik dėl to, kad mums tada reikia truputėlį mažiau aiškinti dalykų, jie labai daug patys gali padaryti ir panašiai. Bet čia tokia detalė, kuri nėra esminė. Visiškai žmonių pačių noras yra esminis dalykas. Net nežinau, bet ne visada su kompetencijomis tas koreliuoja, bet kažkiek koreliuoja. Tačiau entuziazmas labai svarbu.

(I): O gal tokius žmones tose organizacijose galima būtų vadinti inovacijų vadybininkais? Su kuriais yra lengviau bendrauti, kurie lengviau, nors ir neformaliai už tai atsakingi, priima naujas idėjas ir bando skleisti jas savo organizacijoje. Kadangi užsienyje įprasta praktika turėti žmones ar tai skyrius, atsakingus konkrečiai už inovacijas, pačioje valstybinėje institucijoje, tai kaip manote, gal tokių inovacijų agentūrą ar vadybininkų pareigybių sukūrimas padėtų jums lengviau bendradarbiauti?

(R): Jo, padėtų tikrai lengviau bendradarbiauti inovacijų vadybininkai ir mes patys viduje apie tai daug kalbame. Planuose ir šių metų buvo planai kurti neformalius tokių Govtech ambasadorių tinklus ir panašiai, tai tikrai padeda. Ypatingai, tam tikrų žinučių paskleidimui, nes tuomet yra aiškus žmogus, į kurį gali kreiptis, kurio gali klausti, kuris jau turi žnoti dalykus apie organizaciją. Aišku, tuomet svarbu, kad tai neužkirstų kelio kitiems žmonėm, kurie turi idėjų ir nepradėtų galvoti, kad nu tai jau yra žmogus čia už tai atsakingas, tai jis čia padarys už mus visus inovacijas visoje institucijoje. Tai čia tokį balansą, matyt, svarbu surasti ir teisingai tokius dalykus iškomunikuoti institucijos viduje, kad nenusiima čia nuo visų atsakomybė ieškoti, kaip geriau daryti savo darbą. Tiesiog yra kažkas, kas tai dar prižiūri ar kaip tai pavadinti. Tokių žmonių reikia, tai šimtų procentų. Ir čia gal gali būti būdas tuos žmones, kurie yra jau dabar tose institucijose ir stengiasi ilgai bei dirba ties šitom temom, tai atrasti išteklius ir juos kaip ir paaukštinti, jei galima taip sakyti, bet juos įgalinti. Yra tikrai problema, kad dažnai tie žmonės, kurie nori tokių inovacijų, jie truputėlį per žemame lygmenyje. Jie

yra per daug specialistų lygmenyje. Pavyzdžiui, IRT kas yra lengva, mes visada bendraujame su direktoriaus pavaduotoja ir departamentų vadovais. Jie ir patys labai entuziastingi, bet jie ir gali patys priimti sprendimus dėl ko yra labai paprasta, nes tiesiog pakalbi ir ką pakalbėjai – tas ir yra nuspręsta. Bet yra institucijų, su kuriomis mes dirbame, kuriose yra žmonių, kurie labai nori tų inovacijų ir kompetentingi yra ir gali dirbti su startuoliais, bet ateina toks laikas, kai reikia priimti sprendimus dėl viešųjų pirkimų ir jie negali to padaryti, jie negali į biudžetą įdėti tokios eilutės ir tada, jeigu jie yra net ne po vadovu, o tarp jų yra kažkokie dar vidurinės grandies vadovai, kurie nenori, tada yra beprotiškai sunku. Tai ir tuos žmones slegia, kad jie negali to išnešti ir padaryti, bet ir mes tada bandome kur kažkiek galime turėti svorio ir tiesiogiai su vadovais kalbėti, bet jeigu būtų tiesiog kažkoks žmogus, kuris turi ir gali padaryti kažkokį sprendimą, turi biudžeto ar kažko, tai būtų visai kitaip. Tai jei tokie žmonės atsiranda, kaip inovacijų vadybininkai, tai labai svarbu, kad jie turėtų tam tikrų įrankių ir galių, nes jeigu jie bus taip, kad tiesiog prie pareigybių įrašyta, jog už inovacijas atsakingas, tai mažai kas matyt pasikeis. Bet jeigu jie turės tam tikrų įrankių, biudžetą eksperimentavimui ar žinių ir tinklų žmonių, tai tada tikrai būtų labai svarbus proveržio ir pokyčio šaltinis.

(I): Tai tas išsvajotas *bottom-up* modelis, jog kiltų viskas iš apačios ir vadovus pasiektų tik idealios idėjos, tai sudėtingai įgyvendinamas dalykas. Tada kyla klausimas, o kiek bendrai, ne procentaliai, bet bendrai, kaip dažnai pavyksta susidurti su tais inovatyviais vadovais viešajame sektoriuje bei kokių visgi yra daugiau – tų, kurie lyderiai, sugeba sutelkti ir inovacijom, ir bendradarbiavimui, ar visgi daugiau sutinkama vadinamų „stabdžių“?

(R): Geras klausimas. Ištiesų, institucijos, su kuriomis mes bendradarbiaujame, reikia turėti omenyje, kad jos yra tokios, kurios pačios yra pamačiusios kvietimą ir pačios aplikuoja. Kadangi visom negalime padėti, tai iš penkiasdešimt atsirenkame dešimt. Tai čia yra labai nereprezentatyvus *sample*, kadangi mūsų vienas iš kriterijų – viską, ką mes galime institucijom padėti, tai turime procesą, į kurį jas galime įdėti ir prisikviesti inovatyvių startuolių ar įmonių, bet mes negalime skirti jiems finansavimo kažkokio. Tai reiškia, kad mums žiauriai svarbi institucijų motyvacija ir jų komandos gebėjimas bendrauti ir tai vienas iš svarbiausių atrankos kriterijų. Tai, jei iššūkis yra kažkoks labai įdomus, ir matome, kad jie neįsitrauks ir nedalyvaus akseleratoriuje su startuoliais, tai mes negalime jų paaimti. Tai dėl to tie, su kuriais mes dirbame, tikrai ne vadovų problema, tai sakyčiau, kad yra *middle managerių* problema, kur yra tarp vadovų ir specialistų, kurie nori. Vėlgi, tikrai ne visur, bet labai dažnai tiek ir ankstesnėje aplinkoje, tiek ir kitur bendraujant su institucijom, dažniausiai tie žmonės, tam tikri skyrių vedėjai ar departamentų vadovai, kurie yra tokie mažiau linkę į inovacijas, tai čia yra didžiausias stabdis. Tada net gali būti kiek nori vadovai agentūrų ar institucijų patys norėti inovacijų, bet jeigu ta kita grandis nepafiltruoja ar stabdo idėjas, tai čia... Ir dažniausiai man taip ir atrodo, kad ta grandis yra tokia sudėtingiausia. Vadovai, tai jiems daug daryti nereikia, tai

su jais paprasčiau. Dėl tų inovatyvių idėjų, tai tos institucijos, kurios jau pas mus ateina, tai jos jau vadovų būna pasiklausę, ar gali inovuoti. Aišku, tie ir nesakys, kad ne – negalime inovuoti. Dabar jau nebe labai madinga taip sakyti, tai kažkaip ten mažesnė problema. Didesnė problema yra *middle manageriai* - skyrių vedėjai ir departamentų vadovai, sudėtingiausia grandis.

(I): Nes jiems po to daugiausiai darbo atitinka po to, turbūt.

(R): Jiems daug darbo, bet ir vadovai vis tiek keičiasi institucijose, tiksliau, kažkur kas penkis metus visada. O vat tie vat skyrių vedėjai ir departamentų vadovai, jie... Nu jie nesikeičia (*nusijuokia*). Net norėdamas dažnai jų neatleisi ir dažnai tarp jų pasitaiko, kad per ilgus karjeros metus yra nekeitę organizacijų, nekeitę nieko ir dažnai nenorintys nieko daryti. Ten kažkaip ir nusėda tie žmonės. Nes specialistai dažniausiai keičiasi daugiau, nes vis tiek šimtą metų nebūsi specialistu kažkokiu, tai vienoje agentūroje pabūni, po to kitoje ir panašiai, jeigu nejudi kažkur aukštyn. Tai ten truputėlį daugiau to skirtingo mąstymo.

(I): O pavyzdžiui, ir hakatono metu ir po jo, kurios iniciatyvos išėjo ir nežlugo, atrado savo vietą viešajame sektoriuje, pavyzdžiui, Viltė arba karantino *appsas*, kuris kaip tik neatrado savo vietos, tai nuo ko priklausė ir priklauso, kad visgi šitas inovacijas pasigavo viešojo sektoriaus institucijos? Ar ten buvo tam tikri lyderiai, ar buvo inovacijų vadybininkai, kurie su jumis bendradarbiavo, ar tiesiog jūs daugiau bendradarbiavote su tomis institucijomis?

(R): Su karantino *appsu* ten labai keisti dalykai buvo, kur nesu tikra.. Iš esmės tai, galiu pasakyti, kad iš antrų trečių lūpų girdėjau, kad tenai šiek tiek atsirado nesusikalbėjimas, kuomet tiesiog suveikė pirkimai krizės metu.. Pirkimai visada sudėtingas dalykas, bet krizės metu ypatingai sudėtingas ir dar su inovacijomis, tai yra super sudėtingas dalykas. Kažkaip ne visada ir verslas supranta, kad jei institucija nusprendė, kad darys tokio dydžio pirkimą, o verslas pasako, kad nu ne – aš tai noriu daugiau pinigų ir be jų tada nedarysiu. Nu neveikia taip, nes jeigu yra tokia biudžeto eilutė, tai viskas. Ten tiesiog buvo kažkoks didžiulis nesusikalbėjimas, kai kažkas pabandė pakelti sumas, tokių sumų negalima pakelti ir tada sužlugo bendradarbiavimas. O dėl Viltės irgi nebuvo viskas labai paprasta. Tai ten daugiausiai ministerijos viena kolegė ties tuo dirbo ir labai daug su vyriausybe dirbo, *pushino* juos ir panašiai. Viena tai buvo nemokamai pradėti naudoti, tai tada visi gal nori. Paskui, kai vėl ateina pirkimo laikas, tai tada labai sudėtinga pasidaro. Aš dar neišsiaiškinau tos mistikos, bet tada jau atrodo, kad ir vadovai nebegali sprendimų daryti. Kai ateina dalis leisti pinigų, tai jie tiesiog kartais apsimeta, kad nieko negali, o atrodo, kad tiesiog nenori. Viltės sėkmės dalis buvo tai tiesiog, kad kolegė ministerijoje labai apsiėmė šitą po hakatono pakūruoti ir *pushino* vyriausybę, ir ten tiesiog suvedinėdavo startuolį su vyriausybe. Tuo pačiu ir vyriausybėje buvo žmogus vienas, kuris kaip ir prisiėmė už tai atsakomybę, buvo pas ką eiti ir kieno klausti. Dabar žinočiau kam skambinti ir kieno klausti, tai kaip ten su ta Vilte yra. Tai, matyt, čia yra toks, kad kai jau apsiima, tai tada ir turi padaryti.

(I): O gal galėtumėte paminėti, kas buvo atsakingas vyriausybėje už Viltę?

(R): Galbūt buvo dar ir specialistų kažkokių, bet šiaip Marius Gurskas, kuris atsakingas už įvaizdį, bet jis iš dalies kuravo ir ieškojo būdų, kaip galima pirkti tokį dalyką ir panašiai. O iš ministerijos, tai kur ir daug su skaitmeniais klausimais per krizę dirbo, tai Asta Žilienė. Tik dabar ministerijoje *kreizi* laikas su ta valdžių kaita, nors jau daug laiko praėjo, bet vis dar didelis chaosėlis vyksta. Tai labai daug Asta visko daro. Šiaip daug kas tik ant žmonių ir laikosi, čia tokia bendresnė išvalga. Kai „Kurk Lietuvai“ programoje dirbau, tai mes dažnai pašnekėdavome, kad yra pavojinga, kad tiek daug dalykų Lietuvos viešajame sektoriuje laikosi ant individualių žmonių, o ne ant procesų ar tvarkų, o visi įdomesni dalykai ir inovacijos laikosi tik ant žmonių. Kitaip veikianti organizacija yra „Investuok Lietuvoje“, kuri labai labai laikosi ant proceso ir ten labai dažnai keičiasi žmonės, vadovas tik gal tas pats, bet žmonės labai keičiasi, tačiau niekas dėl to nesikeičia nei „Investuok Lietuvoje“ pradeda blogiau dirbti, nei kažką, nes ten labai yra procesai sutvarkyti. Beveik visur kitur viešajame sektoriuje viskas laikosi ant žmonių ir atrodo, kad jeigu išeitų vienas ar kitas žmogus, tai tiesiog tos dalies nebeliktų. Ta visa iniciatyva kovido metu, kas vyko, tai tiesiog žmonių konkrečių buvo, kiek jie savo laiko negailėjo, tiek ir vyko dalykai.

(I): O gal galėtumėte įvardinti asmenį ar kelis, kas, jūsų nuomone, gali būti vadinami lyderiais, vystant inovacijas būtent Lietuvos viešajame valdyme? O gal konkrečiai kažkas išryškėjo pandemijos metu?

(R): Hm, geras klausimas. Tiesiog dabar, kai keitėsi tos valdžios, jau truputėlį sunku atskirti. Tai pradžioje tikrai iš EIMIN pusės buvo Elijus ir Asta ta pati, kurie bent jau man atrodo, kad labai daug ką *draivino* ten. Tai Elijus Čivilis, buvęs viceministras ir Asta Žilienė. Galvoju dar... Sunku pasakyti, nes nėra, kas viską kuruotų, nes yra dalys, institucijos ar panašiai, kurios daro kažką. Pavyzdžiui, didžioji dalis skaitmeninių dalykų laikosi ant Astos ir jei ji išeitų, tai nebebūtų tų dalykų. Daug iniciatyvų ir su Elijais išėjimu išėjo, taip ir liko pašto dėžutėse ar pokalbiuose... Marius Skuodis, aišku, nemažai prisidėdavo, bet dabar jisai tai galės daryti tik kitoje rolėje. Kažkaip sunku pasakyti. Turbūt, kad kiekvienu atveju, kai dirbi su konkrečiu klausimu, labiau tik pamatai, kad kažkokoje konkrečioje organizacijoje stovi viskas ant vieno ar kelių žmonių pečių. Bet kad visos Lietuvos kontekste, tai kažkaip dabar nešauna į galvą.. Nu jeigu kažką prisiminsiu, tai pasakysiu.

(I): O bendrai kalbant apie tuos žmogiškuosius išteklius ir jų kompetencijas. Jūsų nuomone, kovid pandemijos metu, kokios darbuotojų kompetencijos ir įgūdžiai buvo svarbiausi imantis inovatyvių projektų. Gal dėl to vieni projektai sudegė, o kiti išliko?

(R): Čia toks labai abstraktus ir sunkiai pamatuojamas dalykas... Labiau net nei kažkokie konkretūs skaitmeniniai įgūdžiai ar panašiai, tai labiau gebėjimas būti lanksčiu, tas *flexibility*, nesusifokusavimas ten tik kažko darymą. O tas lankstumas, na jeigu, kažkas nepavyksta, kad kažko naujo ieškai. Net jeigu turi labai stiprias IT žinias ar panašiai, jeigu tu neeksperimentuoji, tai niekas

nepavyks, nes inovacijos ne tas dalykas, kuris pavyksta iš pirmo karto. Tai tas lankstumas ir kažkoks nebijojimas alternatyvoms ir naujų paieška, tai toks pagrindinis. Tai čia kaip ir versle.

(I): Tik dažnai viešajame sektoriuje tenka girdėti, kad klaidos nėra toleruojamos, sunkiai atleidžiamos, o kalbant apie politinius postus, tai gali būti ir neatleidžiamos. Kiek pandemijos metu vyravo labai didelis netikrumas ir negalėjai žinoti, kuris sprendimas bus teisingiausias, tai kaip ta klaidų tolerancijos riba? Ar viešojo sektoriaus darbuotojai galėjo daugiau klysti ir daugiau bandyti, eksperimentuoti ar visgi sprendimai buvo priimami tradiciniais metodais?

(R): Labai labai geras klausimas. Man atrodo čia yra esminė viešojo sektoriaus problema ir nepasakyčiau, kad ji kažkaip sistemiškai pasikeitė. Kartais tiesiog dėl greičio kažkas turėjo priimti sprendimus greičiau ir ieškoti naujų būdų, nes anksčiau nebuvo nieko su tuo daryta. Ar buvo didesnis spaudimas iš visuomenės ir aplinkinių pusės, nežinau, bet gal buvo tiesiog labai daug naujienų visą laiką ir nebuvo tiek daug kada užsiciklinti ant kažkokių dalykų. Daug dalykų vadovai prisiėmė gal.. Nesu tikra, tačiau esu tikra, kad nepadarė jokio ilgalaikio poveikio, kad dabar jau būtų kažkaip kitaip. Tą akimirka, su tam tikrais sprendimais, susijusiais būtent su kovidu, galbūt. Nes ir IT sprendimų, kurių reikėjo, niekas nebūtų galėjęs ten padaryti tų pirkimų ir dėl to galėjo bandyti eksperimentuoti su startuoliais ir panašiai, bet kol kas neatrodo, kad tai kažkaip užsiliko, nes vis tiek pasimatė ir labai daug problemų, kad kai taip eini, tai sudėtinga paskui tvariai įsigyti tokius sprendimus ir panašiai. Man atrodo, kad nelabai buvo. Gal organizacijose kažkokių vidinių sprendimų ir galėjo būti, padaryti, bet labiau, bet nepasakyčiau, kad šitoje vietoje įvyko kažkoks didelis pokytis.

(I): O kaip su biudžeto lankstumu krizės metu? Kiek tenka girdėti, tai teigiama, kad COVID-19 pandemija pasižymėjo pinigų lietumi tiek ES valstybėse, tiek pas mus. Bent jau matėsi tai praeitai valdžiai buvus. Kaip manote, kiek tai prisidėjo prie galimybės viešajame sektoriuje kurti inovacijas, kiek tie pinigai liko su tomis inovacijomis, pasikeitus valdžiai?

(R): (*nusijuokia*). Bent jau pas mus organizacijoje biudžete niekas nepasikeitė, viskas vyksta taip pat griežtai. Dėl kažkokių naujų dalykų, pavyzdžiui, kai vyko MITA organizuotas Inovatorių konkursas, tai jisai buvo toks kaip žingsnis prieš priemonę, kuri yra jau beveik šimtą metų, Inostartas vadinasi. Tai tas konkursas nebuvo kažkokie ekstra ar laisvesni pinigai ir panašiai, ten buvo kažkiek padidintas procentas galimų finansuoti dalyvių, būtent kovido inovacijas. Tai priemonės tokios buvo jau seniai, buvo tik sugalvotas ekstra žingsnis, kaip pakomunikuoti, kad pritraukti su kovido tematika grynai, nes įmonės ir startuoliai tiesiog dažnai nežino, kad yra tokių priemonių. Toks kaip pritraukimo žingsnis, bet nepakeitė sistemos. Sistema kaip gauti finansavimą gal pati ir nėra labai geriausia. Dėl tokių bendresnių dalykų, tai taip buvo su tuo DNR planu, kur daug vilčių, kad kažkokie inovatyvūs dalykai gali atsirasti. Ten tikrai tuo atveju, aišku buvo daug matyt nesąmonių ir plane, bet ir iš mūsų, ir inovacijų pusės, tai buvo daug įdomių dalykų, kurie kitu atveju nebūtų atsiradę, nes nebūtų progos ir turėtumei praeiti metų metus, kad galėtumei kurti tokias naujas priemones. Mūsų, visiškai

konkrečiu atveju, tokią priemonę, kad mes galėtume skirti pinigų eksperimentavimui, ji teoriškai vis dar yra biudžete, bet čia yra vidinės problemos... Gal ir galiausiai turėsime tą priemonę, bet dar nėra aišku. Tai šiaip jos išvis nebūtų ir dabar biudžete, jei nebūtų to DNR plano. Tačiau čia net sunku vertinti, nes buvo tas planas, nebėra to plano ir situacija tokia, kad kaip ir galėjo kažkas atsirasti, bet klausimas toksai, gal labiau provokuojantis, bet jei būtų tie žmonės, kurie jį sugalvojo žinoję, kad toliau turės daryti ir rasti tam pinigų biudžetuose, tai galbūt irgi nebūtų buvę to plano, nes būtų žinoję, kad bus sudėtinga viską paskui įtraukti į biudžetus, pasidengti tas išlaidas ir panašiai. Tai čia neaišku, kiek buvo politiniai sprendimai padaryti, kad skambėtų, o kiek išties būtų galėję atsirasti inovatyvių priemonių.

(I): Tai šiuo metu dar nežinote, ar priemonė bus patvirtinta dėl inovatyvių viešųjų pirkimų?

(R): Net nežinau, kaip pasakyti aiškiai, nes čia nėra aiškaus atsakymo... Šiaip priemonė yra ministerijos plane, nes ji yra iš valstybės biudžeto, bet tiesiog, kadangi labai keičiasi visos tvarkos, teoriškai to plano nebėra, bet finansavimas vis dar yra, tai dabar bandome aiškintis, kokią iš viso sutartį reikėtų rašyti ir panašiai. Kadangi finansavimas yra skirtas iki šių metų galo, tai tiesiog truputėlį baisu, kad kai išsiaiškinsime, kokias sutartis galime pasirašyti, tai jau iki metų galo nespėsime įsisavinti tinkamai lėšų. Tokia situacija tiesiog labai neaiški, tai tiesiog daug iniciatyvų šiame laikotarpyje yra sustabdytos.. Ir metai nauji, ir ES finansavimo pabaigos laikotarpis, ir valdžių pasikeitimas, tai tiesiog tiek daug planavimų ir perplanavimų, kad tos net iniciatyvos, net ir inovatyvios, kurios galbūt būtų prasidėjusios vasarą ar pavasarį, dabar neprasidės. Ypatingai ministerijose dabar žmonių resursai skirti planavimam ir perplanavimam. Tai tas stabdo veiklas.

(I): Tai galimai tas entuziazmas, kurį gavome su krize gali būti nuslopintas visos tos dabartinės realybės su valdžių pasikeitimu ir planavimo elementais?

(R): Jo, ir galbūt jau tas entuziazmas ir seniau nuslobo. Iš mūsų pusės labai jautėsi, kad praeitų metų kovo mėnesį, balandį tikrai buvo labai daug entuziazmo. Tada atėjo vasara, *biški* pralaisvėjo viskas ir tada rudenį visiškai nebebuvo to, kaip buvo pavasarį. Tiesiog, pirma, gal dauguma tai priėmė kaip naują realybę ir nebebuvo tos paskatos inovacijoms. Net per renginių organizavimą ar hakatoną jau pasijautė pasyvumas, nes žmones sunku pritraukti. Kovo mėnesį buvo be galo daug žmonių hakatone, po trijų mėnesių darėme kitą hakatoną, kita tema, bet buvo sunku vos surinkti keturias komandas jau, nes visi buvo pavargę apskritai nuo tokių dalykų. Matyt, visi perdegė nuo to entuziazmo pradžioje ir kažkaip suprato, kad reikia tiesiog grįžti ir prisitaikė į kasdienį ritmą.

(I): Tai sumažėjus netikrumui, grįžome į realybę. Kas yra tikrai liūdna.

(R): Taip.

(I): Gal bendrai turėtumėte dar kokių pastebėjimų ar palinkėjimų mūsų viešajam sektoriui ir inovacijoms?

(R): Aš labiau tikėjausi pradžioje, kad tas eksperimentavimo ir ieškojimo, darbas su startuoliais vyriausybėje ir kitur pramuš ledus, bet labiau gal buvo, kad ta pati karantino nesėkmės istorija labiau užveria daugiau kelius. Vienas nepavykęs *case* yra taip išviešinamas ir išjuokiamas, kad atrodo, jog daugiau niekam neapsimoka bendradarbiauti ir ieškoti bei bandyti pilotuotis, nes institucijoms atrodo, kad juos vis tiek kažkas apgaus, o startuoliams, kad iš jų vis tiek niekas nieko nenupirks. Gaila, kad vienas pavyzdys staiga paimamas kaip reprezentatyvus dalykas ir kad tai ne tiek daug išjudino vandenų, kiek galbūt būtų galėję. Man yra noras, kad viskas mažiau nuo konkrečių žmonių priklausytų ir labiau kažkaip sugalvotume, kaip suprocesinti tam tikrus dalykus ir kaip padaryti efektyviau. Nes ir tiems žmonėms yra per daug, kai ant jų viskas taip eina. Tai paskui žmonės supranta atsakomybę ir nelabai nori imtis. Tai tokie pavyzdžiai nei šaliai, nei tiems žmonėms į naudą. Na, yra pavyzdžių, kaip koks Lietuvos bankas ar Investuok Lietuvoje, aišku Investuok Lietuvoje labai konkrečius dalykus daro, tai jų atveju paprasčiau, bet kitų abstrakčios funkcijos ar darbai, Ignitis pavyzdžiui, jie nueina labiau ta inovatyvia kryptimi. Nereikia, kad visi taip darytų, nes visos skirtingos institucijos, bet kad truputėlį daugiau tų inovacijų būtų. Kaip susiplanuoja pirkimų biudžetą pradžioje metų, tai taip ir inovacijas pasiplanuoja, kuriuos elementus šiais metais reikėtų inovuoti ir panašiai. Tai čia matyt tokia svajonė būtų, kad toks įprastas procesas būtų ir, kad skirtų tik tam pinigų, o ne tik gražiais žodžiais inovacijas kurtume.

Interviu su 2 valstybės institucijos darbuotoju, 2021 m. kovo 18 d.

(I): Tai, jeigu po to reikės, arba bendrai, turbūt, greičiausiai matome tokią tendenciją, tai visi duomenys absoliučiai bus anonimizuoti, nuasmeninti, taigi tikrai nieko tokio. Taigi, gal ir pradėkime iš karto. Norėčiau pradėti nuo tokio labai įvadinio klausimo: kalbant bendrai apie COVID-19 pandemijos krizę ir, kaip ir kiekviena krizė, taip ir ši yra įvardinama galimybių krize. Tai pandemijos kontekstas tikrai paskatino daug socialinių, mokslinių pokyčių ir kitų dalykų. Tačiau, jūsų nuomone, ar, ir kaip keitėsi viešasis valdymas Lietuvoje? Ir, ar atsirado čia tų naujų pokyčių ir inovatyvių iniciatyvų?

(R): Aš galiu vadovautis tikrai savo patirtim, kaip yra pas mus agentūroje. Iš esmės, na vis tiek, nežinau kaip ten kitose vyriausybėje, ministerijose, tai negaliu pakomentuoti. Tai, iš mano pusės, pagrindinis buvo dalykas, kas įvyko, toks sakyčiau neįmanomas dalykas, kuris vyko agentūroje, tai yra nuotolinis darbas toksai, kaip iš viso. Tai visi staiga suprato, kad galima visas paslaugas teikti nuotoliniu būdu, kas anksčiau būdavo net nesvarstomas variantas iš tikrųjų. Ir, kadangi būtent visi dirba nuotoliniu būdu, tai tampa dar paprasčiau. Nes, ne tai, kad praleidi kažkur, kad kažkas gyvai susitiko, o pats nedalyvavai, nes dirbi nuotoliniu būdu. Tai man šitas dalykas pasirodė toksai

įspūdingas sakyčiau, nes visos agentūros, organizacijos, jos sugebėjo susijungti darbei online. Taip iš mano pusės ir dar, kas liečia galimybes, tai MITA buvo viena iš pirmųjų organizacijų, sureagavusi, sakyčiau, į tą krizę. Ir paskelbė konkursą „Life saving-innovation: stop COVID-19“. Ir tai, taip pat buvo toks niekada netaikyta forma, nes niekada mes nebuvom skelbę jokio atskiro konkurso ir pritaikę tam tikras savo priemones. Tai buvo kokios tai priemonės, su tam tikrom kryptim ir šita gi, ir pareiškėjai su mūsų ar be mūsų konsultacijų teikdavo paraiškas. Tai, šiuo atveju, tai buvo tokios mestos didžiulės pajėgos tam konkursui organizuoti. Tas, būtent tokie fokusai ir prioritetai uždėti sprendimams, susijusiems su COVIDU, visokiausiom tiek medicininiam, tiek paslaugų ar dar kažkokių ir iš tikrųjų buvo gautas labai didelis kiekis ir paraiškų, ir tų projektų nemažai buvo įgyvendinta. Tai, čia tiesiog toksai vienas iš to, ko niekada nebuvo agentūroje prieš tai.

(I): O, kiek bendrai jūsų organizacija buvo jautri COVID-19 krizei? Kaip greitai vyko vat tos transformacijos, apie kurias kalbate? Ir, ar tai buvo labai apsunkintas ir sudėtingas procesas, ar pavyko kažkaip efektyviai ir greitai persiorientuoti į nuotolinį darbą, pavyzdžiui?

(R): Tai nebuvo labai lengvas procesas dėl to, kad yra labai toksai, kaip ir daugelyje, gal biudžetinių įstaigų, įsivyravęs toksai požiūris, kad darbas, iš esmės, kokybiškas yra tiktai ofise. Ir vis tiek yra tas nuo aštuonių iki penkių, nuo devynių iki šešių, ar panašiai, darbas. Jisai yra toksai, kaip požiūris, kurį sunku pakeisti vadovams ir staiga sugaudyt visus kas ką veikia namuose ar kur ten sodybose, kur kas dirba, nebūtinai gi namuose. Ir, kad dirbtų, tai iš esmės tas pavasarinis COVIDAS, jisai buvo testas, po kurio mus labai greitai ir grąžino į ofisą. Nes, ne visi, kaip pasakyt, darbuotojai aš manau, kad viską darė gerai, bet vis tiek tas toksai gal nepasitikėjimas ar kažkas tokio buvo, kad visi dirba ir padaro tuos savo darbus. Nes, darbuotojų pas mus yra virš šimto, tai sužiūrėt kas ten kur ką, tai yra vis tiek sunku. O vat šituo laikotarpiu, kai antrą kartą karantinas buvo paskelbtas ir antrą kartą jau išėjome iš namų dirbti, tai tada viskas man atrodė daug paprasčiau. Jau visi žino ką daryti, kaip daryti, kaip organizuotis darbus, kaip susitikimus, tiesiog kaip planuoti darbus ir imtis naujų iniciatyvų, ir prisitaikyti prie savo veiklos tokiomis aplinkybėmis. Tai antrą kartą buvo tikrai paprasčiau ir viskas labai sklandžiai vyko. Ir tie krūviai geriau paskirstyti buvo. Čia tokia iš asmeninės patirties. Jau žinojom, ką reikia daryti, kokias platformas naudoti, kaip ten įsijungti garsus ir taip toliau.

(I): Nuo paprastų praktinių dalykų prie globalesnių, ar ne? Tai, kalbant apie tuos globalesnius, būtent jūsų organizuotas konkursas „Life saving innovation“ tikrai buvo vienas iš objektų, kodėl iniciavome šį pokalbį. Ir labai įdomu yra tai, kad kovo 19 jau buvo paskelbta paraiškų atranka ir anonsuota apie konkursą. Tai iš tiesų, atrodo, kad reagavote žaibiškai.

(R): Taip. Taip, čia buvo mūsų dabartinio, laikinai einančio direktoriaus pareigas, direktoriaus Ginto Kimčio vienareikšmiškai idėja. Mes net taip dar suabejojom ar tikrai reikia šitaip greitai, visi nepasiruošę, bet jisai, kažkaip taip, visiškai žaibiškai šitą konkursą paleido ir, na, tikrai pasiteisino, sakyčiau. Darbo buvo labai daug, bet pasiteisino.

(I): Taip. Tai vat ir norėčiau pasiteirauti ar buvo skirtumas, ir kiek reikšmingas skirtumas tarp to, kaip bendrai inicijuojami nauji projektai jūsų organizacijoje ir tarp to, kaip buvo inicijuotas šis projektas, pavyzdžiui, krizės metu?

(R): Tai tokių projektų niekada nėra buvę. Tokių kaip, dėl to, kad pas mus eina ilgai derintos priemonės, kurios, iš esmės, daugelis būna tęstinės priemonės, pavyzdžiui, kokie inovaciniai čekiai ar ten rezultatų komercinimas. Tai yra ne pirmus metus, reguliariai pasileidžiančios priemonės, kur žinomą daryti, kaip daryti ir panašiai. Ir jos yra skirtos, kaip ir nesufokusuotos į kažkokią sritį. O dabar buvo tos pačios priemonės kaip „Inostartas“, „Inočekiai“ ir panašiai, ir staiga joms uždėtas toksai fokusas COVID sprendimai. Tai taip gal. Dar klausimą patikslinkit, pamiršau čia galą klausimo.

(I): Taip. Tai iš tiesų vat toks ir buvo skirtumas tarp to, kai priimat tokį sprendimą ir kai priimat įprastus jums sprendimus.

(R): Tai taip. Ir galvojom, kaip atrinkti geriausiai, nes supratom, kad čia paraiškų bus labai labai daug. Tiek visiškai nauji startuoliai, tiek senos įmonės, tiek tiesiog dar fiziniai asmenys atėjo su savo idėjom. Sakau, jeigu per keturias savaites, man atrodo, nebe prisimenu, man atrodo, per keturias savaites buvo trys šimtai, trys su puse šimto. Ir jas visas reikia labai labai greitai įvertinti. Tai buvo sudaryta tokia vidinė ekspertų grupė. Jas įvertinom, atrinkom tas, su kuriomis galima dirbti, kurias iš karto jau galima rengti paraiškas, pradėti finansuoti. Ir tas, kurias reikėtų tikslinti. Nes, nepakankamai atskleista idėja, nes mes vis tiek turėjom, pagal reikalavimus atitikti, kad tai būtų, nes mes esam Aukštųjų inovacijų technologijų agentūra, vadinasi finansuojame mokslu grįstas inovacijas. Tas mokslinių tyrimų finansavimas yra skiriamas darbo užmokesčiui tyrėjui, kad jisai atliktų kažkokį tyrimą. Tai vis tiek reikėjo įsitikinti, kad atitinka tuos kriterijus bendrus. Tai, vis tik visos kitos, man atrodo, idėjos, kurios nesusijusios su COVIDU, tai jos šiek tiek nublanko ir tikrai buvo pristabdytos. Dirbom pagrinde tikrai ties COVID. Tai tai priklauso ir darbo grupė, atsirinkom, susikomunikavom, kai kurias teko atmesti, nes ten tiesiog buvo mūsų veiklos neatitinkančios ir skiriasi gerokai. Tiesiog, greičiu, tematika tokia, kiekiu paraiškų ir greičiu, pagrinde, gal sakyčiau.

(I): O, minite tikrai labai didelį kiekį paraiškų, ar ne? Tai, susidūrus su poreikiu inovuoti, poreikiu inovuoti greitai, ar užteko jums žmogiškųjų išteklių ir kaip sprendėte tą klausimą? Kaip sakote, vidinė ekspertų grupė, tačiau ar žmonės turėjo daugiau dirbti viršvalandžių, ar kaip buvo išspręstas šitas dalykas?

(R): Taip. Taip, buvo didžiulis krūvis tai ir darbo grupei, ir visiem, kurie dirbo su, kaip pasakyt, *inostarto* priemone iki šito konkurso. Tarkim, aš dabar neprisimenu skaičių, man atrodo, buvo sulaukusi gal dviejų šimtų paraiškų ar kažkas tokio. Ne, gal šimto aštuoniasdešimt, o čia per tas vat kelias savaites staiga viršijo, tiesiog labai didžiulis kiekis jų atėjo. Tiek, kiek dvigubai daugiau, negu iki šiol apskritai, buvo per metus laiko. Tiek nebūna paraiškų tiesiog tokiose priemonėse. Ten reikėjo

ir pildyti biudžetus, labai greitai ministerija priėmė sprendimą, kad papildyti, primetė, man atrodo, porą milijonų. Kad, tiesiog daugiau jų gerų idėjų finansuoti. Ir, žmonėm, lygiai taip pat. Tarkim, ir aš pati, kai aš turiu savo visiškai kitas veiklas ir dirbu su paraiškom, ir GMI yra mano sritis, tačiau čia tokie mąstai, kad tiesiog reikėjo tikrai pristabdyti kitus darbus ir mes konsultuodavom. Tai nedarbo ir darbo valandom, ir kaip tik tenai totalu būdavom tiek mum, tiek tiem patiem pareiškėjam. Ir tai tapo ne vieno projekto reikalas, tai tapo gal trijų projektų reikalas. Ir žmonės, kurie turi tam tikras kompetencijas, kurie geba įvertinti projektus, atskirti ten tuos technologinius lygius. Na, kurie turi patirties paraiškų vertinime, jie buvo, su jų pačių sutikimu, priskirti į tą darbo grupę ir taip čia jie. Aš negaliu sakyti, kad man tai buvo nemalonu ar tai buvo kančia kažkokia. Tikrai ne. Ar ten, kad skundžiausi viršvalandžiais, tikrai ne. Tai buvo įdomi patirtis. Ir ji, mums visiems, iš tikrųjų. Ir taip, taip buvo tam tikras krūvis. Bet, po to buvo toksai didžiulis tempas, o po to jisai gal ir sulėtėjo.

(I): Taip. Tai, kalbant apie išteklius, svarbūs, aišku, ne tik žmogiškieji, tačiau ir finansiniai ištekliai. Tai klausimas būtų, kaip jūsų organizacijos biudžetas reagavo, tarkim, į tokią naują priemonę? Ir kaip pavyko sutelkti išteklius jai? Nes, minite, kad paraiškų būdavo įprastai mažiau anksčiau, tai iš kur atsirado papildomas finansavimas ir kaip pavyko tuos išteklius sutelkti?

(R): Taip, šita *inostarto* priemonė, jinai yra aktuali arba ten iki kovo. Ne, meluoju, jinai turėjo būti iki rugsėjo 31 dienos, aktuali, šiaip. Jo, paraiškos visos turėjo būti pateiktos iki rugsėjo 1 ar 31 dienos. Arba tol, kol pasibaigia finansavimas – tai finansavimas pasibaigia dar iki to rugsėjo, man atrodo, ir jau mes visus klientus irgi raginam labai, kad spėtų pateikti iki tam tikrų, jau tikrai dideliu tempu. Ir tikėjimas, kad ministerija skirs papildomą finansavimą esant tokioms aplinkybėms. Ir vyko derybos, ir ministerija skyrė papildomą finansavimą šiai priemonei ir priemonė buvo pratęsta iki kovo 31 dienos. Arba vėl, kol pasibaigs pinigai. Tai šįkart pinigų, daugmaž, užteko. Dabar jau finansuojamos tiesiog visos paraiškos. Dabar jau šita priemonė yra sustabdyta, nes pasibaigė finansavimas. Didžioji dalis, be abejo, išėjo COVID paraiškoms. Bet, jau nuo kokio, galvoju, kada čia pasibaigė visas tas bumas. Nuo kokio lapkričio, gruodžio, sakyčiau, iš esmės baigiasi tos visos COVIDINĖS paraiškos. Jau dabar normaliai pasiskirsto pagal sritis. Tai, taip ir ministerija skyrė papildomų lėšų, ir viskas. Gal tiesiog taip.

(I): O, ar tuos žmogiškuosius išteklius, papildomus finansinius, papildomus išteklius buvo lengva pasitelkti ir skirti visos krizės metu ar, tarkim, žmones ir finansus, ar atskirai kažką buvo lengviau sutelkti kovo mėnesį? Kai, na, visi nežinojo, kaip čia bus ir imliau, noriau ėmėsi naujų iniciatyvų ar ne?

(R): Nelabai supratau klausimo: sutelkti dabar kam, nes kovo mėnesį tai taip, nes visiems buvo aktualus tas metas ir panašiai. Tai buvo nesunku sutelkti, bet lyginant su kuo, nelabai supratau.

(I): Tai toliau, pavyzdžiui, vystant tokias iniciatyvas ar turint kitą paraiškų etapą. Kol kas, jo, kaip suprantu ir nėra? Ar tiesiog nebėra poreikio?

(R): Ne, čia yra vienas etapas. Pateikė paraiškas ir pateikė. Kai kurie turėjo galimybę ir perteikti, nes spėjo ir atmesti paraiškas, ir vėl iš naujo pateikti kai kurie. Tai ne, dabar tiesiog darbas vyksta, sakyčiau, ne į kovidą orientuotas, o normalia tvarka.

(I): Įprasta vaga, ar ne?

(R): Kiek įmanoma.

(I): Kiek įmanoma. Taip. Tai labai yra įdomu bendrai. Gal galima būtų daugiau sužinoti informacijos apie tai, kaip vyko pats paraiškų vertinimo procesas? Komunikacija su tais startuoliais ir jų sukurtų, ar kuriamų produktų galima realizacija. Gal tiesiog galite bendrai plačiau papasakoti apie patį procesą, pirmuosius rezultatus, jeigu jau tokių turime ir panašiai?

(R): Taip. Tai, jeigu, dabar galvoju, kai buvo paskelbtas konkursas, tai paraiškos ėjo labai greitai. Labai, ten tiesiog kasdien po dešimt, penkiolika jų prisidėdavo ir daugiau, netgi po dvidešimt, atsiprašau. Mes ten jau netgi su totalizatoriumi darėm, kiek bus finale. Ir, tarkim, jų buvo, aš tiksliai nebeprisimenu apie tris šimtus penkiasdešimt. Tai va, tai sulaukėm tų paraiškų ir mes, jau kadangi matom, kad čia tokie dideli kiekiai, tai supratom, kad negalim laukti, kol pasibaigs, tarkim, tas konkursas. Nes, paraiškoms teikti buvo tam tikras terminas nustatytas, bet tai nebuvo koks nors konkursas, toks grynai finansavimas, o jau galima buvo iškart kontaktuoti su tam tikrom porcijom pareiškėjų. Tai, mes nelaukėm, kol visi tie trys šimtai penkiasdešimt pabaigs aplikuoti, mes jau nuo kokio šimto pradėjom dalintis ir vertinti tas paraiškas, ir siūsti jiems žinutes, *emailus*, kad jų paraiška arba buvo patvirtinta, ar tikslintina arba atmesta. Ir, kad siūlom teikti arba neteikti pakartotinai. Tai, taip, toj darbo grupėj buvo kokie šeši žmonės, kažkas tokio ir ten buvo toksai bendras vertinimas. Ir, po to, pasidalinom visi tie žmonės, visas tas paraiškas ir jau tada su tais tikslintiniais arba su patvirtintais, dirbom tiesiogiai. Kaip ir šiaip normaliai dirbam su pareiškėjais ir pagelbėjame jiems rengti paraiškas, kad tai įvyktų kiek įmanoma greičiau esant tokioms aplinkybėms ir turint, omeny, kokios inovacijos yra kuriamos. Tai, tai taip ir tas procesas, jis nėra labai paprastas. Nes, idėją pateikti yra vienas dalykas, o jau išgryninti, kad atitiktų vertinimo kriterijus, kaip ir visą tvarką, tai yra labai sunku mums su tokiom spontaniškom idėjom kartais. Kartais paaiškėdavo, kad vis dėlto ta idėja netinka, nėra ten naujumo kažkokio, trūksta ar žinių, ar panašiai. Tai, tiesiog, tarkim paraišką paruošti normaliom sąlygom, reikia apie mėnesio. Tačiau čia, visa tai stengdavomės sutilpti į porą savaitių, jeigu tos paraiškos yra tikrai tokios jau brandesnės. Tai ką, parengiam paraiškas ir teikiam. Ir tada bendraujam visi tiesiogiai su tais inovatoriais ir teikiam, ir stengiamės padaryti, kad tas vertinimo procesas dar būtų greitesnis. Nes, normaliom sąlygom ekspertas turi 60 dienų, man atrodo, paraiškai įvertinti. Tai siekiame, kad tai būtų iki mėnesio, šitas procesas truktų, sutrumpintas būtų. Bet, ne visada gal taip pavykdavo, nes ekspertams irgi buvo didelis krūvis, staiga šitiek paraiškų. Ypač tokios vienos srities ekspertams. Vis tiek turime toj savo bazėje ribotą skaičių ir čia, vis tiek, nedaug sričių,

o iš esmės viena ir ta pati arba su medicina susijusi inžinerija, arba farmacija kokia nors ar dar kažkas. Tai va, tai ekspertai vertina ir tada gauna arba negauna finansavimą. Ir pamiršau antrą klausimo dalį.

(I): Tai, iš tiesų, procesą kaip ir papasakojote, ir tikrai aiškiau, kaip tai vyksta. Tačiau labai įdomu yra apie galutinius rezultatus. Ar inovatoriai jau kuria ar yra produktų prototipų stadijose? Žodžiu, kokioj stadijoj dabar yra ar yra tokių kūrėjų, kurie, kaip suprantu, gal net be baigią yra?

(R): Taip, taip. Nes, projekto trukmė yra dvylika mėnesių. Gali būti iki dvylikos mėnesių, bet maksimaliai tai yra dvylika mėnesių. Tai, dar apie viešinimą kažką klausėt ar čia ne prie šito buvo?

(I): Ne. Nebuvo apie viešinimą.

(R): Tai taip. Tai iš esmės, jeigu tie, kurie pateikia kovo mėnesį, kovo pabaigoje, tai jau jie turi būti įgyvendinę savo projektus ir jau teikia ataskaitas. Tai, vienas gal sakyčiau iš žymiausių tokių ir jau tikrai nuskambėjusių rezultatų, tai yra įmonės „Baltymas“ kartu su „Imunodiagnostika“ įmone sukurtas rinkinys, COVID diagnostinis rinkinys, man atrodo, antikūnių tyrimui. Kažkaip aš pamiršau, kaip tas tiksliai vadinasi, bet tiksliai jisai yra aprašytas mūsų viename iš straipsnių.

(I): Taip.

(R): Tai, jeigu paskaitysit, tiesiog detaliau žinosit. Aš ten tų mokslinių terminų iki galo nežinau. Tai taip, jie susintetino tą baltymą, kuris yra reikalingas šitiems tyrimams ir tai buvo jų, iš esmės, ta tokia inovacija, kad bendradarbiaudami kartu su kita įmone, jie sukūrė diagnostinį įrankį tokį. Ir tai yra, iš esmės, pirmas diagnostinis įrankis Lietuvoje, toksai kaip sukurtas virusui ar iš viso, dabar net neprisimenu. Man, atrodo, kad jisai sakė iš viso, dar kalbėjau su Rimu iš „Baltymo“ ir aiškinausi. Ir čia gal, sakyčiau, vienas iš mano reikšmingiausių tokių rezultatų ir įdomiausių, ir gal aukščiausio, vieno iš tokių aukštesnių lygių, kur jau eina tie tokie technologiniai dalykai ir panašiai. Ir toksai labai aiškus ir apibrėžtas yra rezultatas, susijęs su pačiu virusu. Nes, kiti galbūt būna tokie tolimesni, tokie kasdieniškesni dalykai ar kiti. Galvoju, kas dar? Bijau, kažkaip aš, tie rezultatai, man atrodo, tokie yra ant dienų, nes paraiškos vertinamos pora mėnesių. Tai, jeigu kažkas dar pateikė, tai aš gal net ir nemačiau. Vat šitas „Baltymas“ buvo pirma paraiška pateikta, būtent aš dirbau su jais. Tai jie patys man pateikė tą paraišką ir vat kovo mėnesį, taip ir gaunasi, kad atėjo jau įvertinta paraiška, projekto įgyvendinimas ir jie jau gali girtis tuo, ką jie įgyvendino, ką jie sukūrė. O kitų, gal aš net ir nelabai žinau. Bet, tikrai įdomių projektų yra, man atrodo, dar mes viešinsimės ir viešinsimės. Ir, jeigu tas jums aktualu, jūs užsiimate, aš jums galiu atsiųsti vėliau tą informaciją.

(I): Tai iš tiesų būtų įdomu, nes teko matyt, kad yra daug ir praktinių dezinfekcinių sprendimų, jau kalbant apie tokius technologinius ir gilesnius molekulinis sprendimus, tai tikrai įvairovė didelė.

(R): Gintas, mūsų direktorius, aš nežinau, ten jis milijone tokių dalykų dalyvavo pasakodamas apie šitą projektą ir apie jo rezultatus, ir mes jau juos pradėdam viešinti. Aš nežinau, kai to klausia, tai jau man praeity tas dalykas šiek tiek. Bet, tikrai buvo robotai ir visokiausi dezinfekciniai skysčiai, kaukės, šitų gi genų sekų bazės, visokiausi. Sekos ten tos bazės, kas ten dar. Visokie ten ultravioletinių tų

dalykų sprendimai, kurie ten tuos virusus turėtų žudyti. Na, sakau, net neprisimenu. Visas paraiškas, susijusias su COVID, jūs galite rasti www.esinvesticijos.lt svetainėje, susiradę priemonę „Inostartas“ ir atsirinkę tą laikotarpį nuo kovo iki rugsėjo, spalio maždaug. Tai ten visi kovidiniai sprendimai ir juos visus galite matyti, jeigu pasirinksite *patvirtintos paraiškos*, tai matysite, kad jie buvo įvertinti teigiamai ir kad jie yra įgyvendinami. Tai tiesiog ten viskas labai patogia pateikta iš esmės.

(I): Taip. O, dar yra smalsu ir įdomu sužinoti, na, vis tiek vertinate paraiškas ir į ką atsižvelgdami vertinate? Ar teko pasitelkti, gal išorės ekspertus? Na, kadangi tai buvo neapibrėžta ir neaiški, mum visiškai nauja krizė, tai tikrai didelį poreikį turėjo sveikatos apsaugos sistema. Gal teko bendradarbiauti su kažkuo iš sveikatos apsaugos sistemos, kas galėtų perteikti ir perduoti tą poreikį konkretesnį ir panašiai?

(R): Pas mus yra ekspertų bazė. Nes, pirminį vertinimą tai atlikome mes, MITOS vidiniai ekspertai. Bet, tai nėra, jokiais būdais, pačios paraiškos įvertinimas. Ir paraiškas vertino, kaip ir visas kitas. Visų kitų priemonių paraiškas vertina ekspertai, kurie atitinka eksperto ir tą lygį, ir ekspertinėje bazėje, aš atskleisti jos negaliu, nes ten yra, nežinau kas ten konkrečiai vertina, bet tai yra tos srities specialistai ar tai inžinieriai, ar tai biotechnologai, ar tai farmacijos specialistai, ar tai kažkokie kitokie, kurie turi kompetencijos įvertinti tas paraiškas. Mes konsultuodami siekiame, kad paraiškoje atsidurtų tam tikri dalykai, na ne tai, kad atsidurtų, bet atskleisti būtų, gal taip teisingiau sakyti. Tam tikri dalykai, kad ekspertui būtų lengviau įvertinti, nes gali kartais kokie nors inovatoriai, jie taip įsigilina ar ten kartais į jau galutinį rezultatą, ar tai į klientus, ar tai į kokius nors, kaip aktualu tai pasaulyje ir neatskleidžia, pavyzdžiui, kas mums yra svarbiausia, tai yra kokios naujos žinios bus sukurtos projekto metu. Kad ar to koks yra naujumas? Ar to nėra pasaulyje išvis niekur padaryta, nes mes tik tokius projektus ir galime finansuoti? Tai, vadinasi, ten turi būti atliekami tam tikri moksliniai tyrimai arba ekspertinės plėtros tyrimai, kurių rezultate yra sukuriamos būtent naujos žinios. Nes, buvo tokių nemažai projektų, kurie tiesiog, rinkoje tų dalykų buvo jau, galima sakyti. Ir jie tiesiog gal pritaiko, net nepritaiko, tiesiog sukuria iš esmės tai, kas jau yra rinkoje taikoma. Tai tokių projektų mes negalime finansuoti, mes galime finansuoti tikrai visiškai projektus, kuriuose yra sukuriamos naujos žinios., ir atitinka, iš esmės, tuos visus įvertinimus. Tai su tais pareiškėjais mes ir dirbame kartu, siekdami šitą aspektą ir atskleisti.

(I): Taip. O, pavyzdžiui, gal tenka bendradarbiauti su kitomis viešojo valdymo įstaigomis iš sveikatos apsaugos sistemos ir informuoti juos apie sukurtus rezultatus ar ką galėtų pasitelkti Sveikatos apsaugos ministerija bei gydymo įstaigos iš tokių sukuriamų inovacijų?

(R): Aš asmeniškai to nedarau. Tai gal kažkuriame lygmenyje tas ir vyksta. Nes, mes iš tikrųjų viešinam, kaip pasakyt, dabar yra tas momentas, kai daugelis projektų užsibaigia. Tai gal, kol tai nėra sukurta ir nėra paviešinta, tol kaip ir nėra dar ką naudoti ir ką perduoti verslui ir viešajam sektoriui. O kiek, mano žiniomis, čia irgi reikėtų dar tikslintis, „Baltimas“, ta „Imunodiagnostika“ su savo ten

tuo rinkiniu, nes jisai tikrai puikus rinkinys iš esmės. Ir plius pigesnis, man atrodo, jis, kas svarbu dažnai viešajame konkurse ar panašiai. Kiek žinau, jie turėtų bendradarbiauti su Santaros klinikomis ir ten yra viešasis pirkimas, ir tikrai jie jame dalyvauja tam, kad įvyktų ten dar tas, kad naudotumėm Lietuvoje sukurtas inovacijas. O kitų aš nelabai galėčiau pasakyti, kad. Bandau sugalvot. Gal kažkur kažkas, bet tiesiog. Ne, negalėčiau pasakyt.

(I): Aišku. O kaip manot, ar būtų tikslinga, kad, pavyzdžiui, Nacionalinis visuomenės sveikatos centras ar ta pati Sveikatos apsaugos ministerija būtų suformavusi aiškų poreikį ir tokiu būdu atradusi startuolių ar kitų inovatyvių įmonių, kurios galėtų sukurti sprendimus, kurie būtų įdiegti mūsų sveikatos apsaugos sistemoje?

(R): Taip, manau, kad taip. Galėtų būti tikslinga. Taip. Na, kad ir, pavyzdžiui, su tuo pačiu diagnostiniu įrankiu. Tai nėra lengvas procesas, kurį dabar eina įmonė Santaros klinikose. Tai man net keista, kad galbūt yra kažkoks net nenoras naudoti šitas inovacijas, Lietuvoje sukurtas inovacijas. Tai aš žinau, kad tai yra sunkiai įgyvendinamas dalykas, nes nežinau, kaip ten jie gal nesugalvotų, kaip ten tuos pinigų srautus paskirstyti ir panašiai. Nes, vis tiek tam turėtų būti skirtas finansavimas, kaip tai padaryt skaidriai ar dar kažkaip tai. Tai gal ir išvis nedaro. Man, atrodo, kad ministerija pati tokia kaip, jinai net neturi gal priemonių. Vis tiek reikėtų daryt per tokią organizaciją, kaip mūsų, per MITĄ ar per kažkokią LVPA. LVPA, beje, jeigu tai dar neseniai, iš tikrųjų, pasibaigė kvietimas COVID-19 MTEP, COVID dar kažkoks tai kvietimas inovacijom šitoje srityje. Tai vat, tai gal per tenai. Aš manau, kad yra svarbu naudoti tai, kas yra sukurta ir kad atitiktų poreikį kažkur: ar ten oro uostus dezinfekuoti, ar mokyklas dezinfekuoti, ar dar kažką tai. Nes, tai yra poreikis didžiulis ir, ką dabar, negi būtinai iš užsienio reikia vežtis. Aš manau, kad tai yra labai pageidautina, bet nežinau, ar įmanoma?

(I): O, kaip manot, kodėl tas bendradarbiavimas tuomet nevyksta? Ar viešojo sektoriaus įstaigose konkrečiose, pavyzdžiui, trūksta asmenų, kurie ieškotų, skatintų tokį bendradarbiavimą ar trūksta lyderystės šiuo klausimu?

(R): Gal abudu variantai, netgi, sakyčiau. Gal nėra tokios tradicijos, nes, tarkim, MITA jinai tokia kaip, jinai nebendruoja su Sveikatos apsaugos ministerija va taip kažkaip, kad labai glaudžiai. Nes, mes gal ir neturim kažkokių bendrų taškų, ten žmonės keičiasi, čia žmonės keičiasi. Nėra to tokio ryšio. Skirtumas, pavyzdžiui, Ekonomikos ir inovacijų ministerija, tai kaip ir taip. Ten daug mūsų priemonių yra organizuojama per šią ministeriją. Taip pat su Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, lygiai taip pat gal tas ryšys yra. O su kitom ministerijom, tokio glaudaus ryšio nėra ir to tarpžinybinio bendradarbiavimo nėra. Tai jisai galėtų būti ir taip, gal trūksta lyderystės, politinio sprendimo tokio kaip, kad taip turėtų būti daroma ir kad tai yra gerai, kad ieškomas toksai sprendimas. Taip, politinės valios, politinio sprendimo, bendradarbiavimo tokio, kultūros kūrimo tarp organizacijų vardan bendro tikslo kažkokio. Taip, būtų gerai, bet.

(I): O, minite Ekonomikos ir inovacijų ministeriją, jog su ja bendradarbiauti lengviau, ar ne? O, tą lengvumą bendradarbiavimo, kas nulemia?

(R): Aš nesakau, kad lengviau. Yra bendradarbiauti sunku. Bet, na kaip, sąlyginai sunku. Mes esame agentūra, įsteigta šitos ministerijos kartu su ŠMM. Tai, kaip pasakyti, mes esame organizacija, įgyvendinanti inovacijų politiką Lietuvoje. Tai, ką EIMIN sugalvoja, iš esmės. Tai, kas politiniu sprendimu yra priimama, tai mes ir įgyvendiname per priemones, per konsultacijas, per kitas mūsų veiklas. Tai, tiesiog gal yra tas jau ir bendradarbiavimo tradicijos tam tikros, kad kaip tai daroma, kas už ką atsakingas, į ką kreiptis. Žinome, kad bus tarkim, naujas programavimo periodas, tai tos diskusijos tam tikrame lygmenyje vyksta. Kryptys tam tikros rengiamos, priemonės tvirtinamos. Tiesiog mes esame tos ministerijos agentūra ir tai yra natūralu, kad bendradarbiavimas yra daug glaudesnis, kai dirbame, įgyvendiname jų idėjas. Nes, SAM idėjų nelabai įgyvendiname. Mes nesame tai ministerijai atskaitingi ir priklausomi nuo jos. Tai gal dėl to.

(I): Taip. O, bendrai, pavyzdžiui, tos inovatyvios idėjos ar ne? Iš kur jos kyla labiausiai? Ar tai ateina, visgi ministerijos lygmuo ir, kaip sakant, *top to bottom* ateina idėja inovatyvi, kurią jūs jau gaunate įgyvendinimui ar visgi ir jūsų viduje kyla idėjos, kadangi jūs esate įgyvendinanti institucija ir dirbate daugiausiai su klientais? Tai, kur dažniausiai atsiranda jos?

(R): Sakyčiau, įvairiai. Ir tas ryšys gal. Aš gal ne visai esu tas žmogus, kurio reikėtų klausti, nes aš tų priemonių. Net, ne priemonių, priemonės gal ir derinu, bet aš neturiu to tokio ryšio su ministerija. Bet, kai reikia aš atsakau ir kreipiasi, ir ten mes informaciją teikiame ir panašiai. Ir į visokius renginius kviečiame, dėl priemonių kreipiamės, bet daugiausia gal bendrauja projektų vadovai ir direktorius ar skyrių vedėjai. Su ministerija ten tas ryšys yra visiškai dvipusis. Direktoriai ir projektų vadovai lygiai taip pat surenka tas idėjas iš mūsų ir dalis projektų tikrai atsiranda ir nuo agentūros lygmens. Nes, mes einam, šnekam, kad to reikia, kad tam tikros sritys yra, kuriose didžiulis potencialas. Gal reikėtų pagal žmonių specializacijas, va ten ten fokusą padėlioti. Tikrai ryšys, sakyčiau, yra dvipusis. Ir nėra taip, kad mums viskas tikrai numetama iš viršaus ir darykit su tuo, ką norit, sukities kaip norit. Ne, tikrai mes, manau, kad pateikiame nemažai idėjų ir iš savo pusės, ir tos idėjos yra ne visada išgirstamos, bet dažnai ir išgirstamos. Ir išvysta dienos šviesą tam tikri projektai, grynai mūsų ir iniciatyvos. Ir, žinokit, mes tikrai aktyviai dalyvaujame priemonių, idėjų generavime ar paraiškų rengimo ir, panašiai, procesuose.

(I): O, sakykite, jūsų įstaigos viduje, tas inovatyvesnis lygmuo, gali būt vadinamas paprastų specialistų lygmenyje ar dažniau idėjos kyla iš vadovų, bent jau iš vidurinėsios grandies vadovų ar kaip? Ar nuo pareigybės visgi nepriklauso?

(R): MITA labai pasikeitė per paskutinius, sakyčiau, penkis netgi metus. Jau, nekalbant, apie paskutinius dešimt metų. Jeigu dar, aš dirbu MITA nuo 20017 metų ir kai aš atėjau, čia buvo penkiasdešimt darbuotojų ir trys projektai. Tai dabar projektų yra labai daug. Projektų yra daug, man

atrodo, virš dešimt projektų. Tai projektinė veikla MITA yra tokia kaip ir naujovė. Nes, tai yra nebe biudžetinė įstaiga, ir tokia nebe gryna biudžetinė įstaiga. Tai tol, kol tai buvo biudžetinė įstaiga, tai gal tai buvo daugiau vadovų, kad visiškai tas toks hierarchijos viršūnės vadovavimo stilius ir panašiai. Kad ir tas, buvo skirstomi darbai, iniciatyvos, daromi pavedimai ir panašiai. Kai atsirado projektai, tai atsirado labai tokio, labai praskiedė tą biurokratiją, čia mano visiškai asmeninė nuomonė.

(I): Taip.

(R): Praskiedė tą tokį biurokratinį, kaip pasakyt, tradicijas tokias. Ir tie projektai yra daug laisvesni savo veikloje ir tas, lygiai taip pat tu įneši įtakos ir į valstybės tarnautojų tokią veiklą, tokį bendradarbiavimo stilių, darbo stilių ir panašiai. Tai pas mus ne, nėra jokio apribojimo ar kažko, kad paprasti specialistai, nes aš esu, tarkim, kaip ir paprastas specialistas, negalėtų duoti idėjų, kad jos būtų neišgirstos ar ten būtų baisu pasakyti tas idėjas. Tikrai šimtu procentų ne. Mes visiškai atvirai bendraujame, dažniausiai brainstorminam viską visiškai kartu ir išgeneruojam tas idėjas ir jas perduodam būtinai, niekada jų taip nenutylim. Ne visos, aišku, ten pasiekia kažkokius. Kai kuriuose projektuose esam visiškai laisvi susigalvoti veiklas ir matydami poreikį, matydami kažkokių, kaip įmonių norų ar dar kažko, nes mes turime galimybę suteikti jiems, tarkim, konsultacijas tam tikras ar atsivežti kažkokius ekspertus iš užsienio, ar dar kažko tai, pagal jų poreikius iš esmės. Tai ne, nesvarbu visiškai ar esi vadovas, ar esi konsultantas, ar esi, nežinau, viešųjų ryšių specialistas koks nors? Yra visiška idėjų laisvė ir jeigu gera idėja, tai kolegos visada palaimins.

(I): Džiugu girdėt.

(R): Tai tikrai esu labai patenkinta šitoje vietoje.

(I): O, bendrai tada, dar kalbant apie lyderystę ar lyderius, minėjote, kad jūsų įstaigos vadovo idėja buvo minėtas konkursas. Tai bendrai, gal galėtumėte įvardinti asmenį ar kelis Lietuvoje, kurie, jūsų nuomone, galėtų būti vadinami inovacijų lyderiais? Ar konkrečiai sveikatos apsaugos ir tų sveikatos inovacijų ar tiesiog plačiąja prasme?

(R): Kas liečia farmaciją, vis dėlto įspūdį daro didžiausios įmonės. Tai yra Termo Fischeris ir panašiai. „Dieta Pharma“ Lietuvos sukurta ir visiškai lietuviško kapitalo įmonė. Ir visa tai, jeigu jau kalbant apie tokus apskritai autoritetus didžiajai visuomenei, tai be abejo, profesorius V.A. Bumelis, yra toksai kaip, na, žmogus, kaip susijęs su visu šitu sektoriumi. Bet, tai yra daugiau tokios, kaip ir praėjusios šiek tiek kartos asmuo. Lygiai taip pat yra daugybė naujų startuolių, kurie turi didelį potencialą. Kas dar? Na, sakau, Termo Fischeris man asmeniškai ir tai yra stipri įmonė, didžiulė įmonė. Labai džiaugiuosi, kad tokia įmonė yra Lietuvoje, daugiausiai pelno mokesčio sumokanti ir tiesiog tokių, kuo daugiau reikėtų Lietuvoje. Kas dar? Aš tikrai sugalvočiau, bet vat jūs užklausiat, jeigu užvestumėt ant kelio?

(I): O, kalbant apie viešąjį valdymą?

(R): Apie viešąjį valdymą?

(I): Politinio pasitikėjimo, nepolitinio pasitikėjimo žmones.

(R): Aha, aha. Na, aš tikiuosi, kad šita būsima valdžia bus linkę stiprinti inovacijas, be abejo. Nesugalvoju, bet jeigu norit, tai pagalvosiu, nes, įdomus klausimas. Ta prasme, parašysiu jums atskirai, jeigu sugalvosiu ką nors.

(I): Būtų labai įdomu, būtų labai įdomu iš tiesų.

(R): Nes, tikrai yra tų asmenų, Dieve.

(I): Tikrai yra asmenybių ir, be abejonės, jos yra kertinis raktas turbūt į tai, kad mes sektume, telktumėmės ir kurtume.

(R): Taip, ir atskiras, dar yra toksai gyvybės moksluose. Jūs turit omeny visas inovacijas, tikriausiai?

(I): Taip, taip.

(R): Ne tik gyvybės mokslus. Nes, dar dažnai būna, ta prasme, Vilnius-Kaunas. Ar atskiros auditorijos tokios, kai dar kiekviename iš tų miestų, tarkim, LSMU Kaune turi didžiulę įtaką. Arba VU GMC, G. Valinčius, visi – G. Valinčius, J. Matulis, o jau prasideda. Aš daugiau iš GMI srities kalbu ir iš kitų gal kažką ir pamirštu.

(I): Taip, taip. Be abejo.

(R): Tai, be abejo, tos visos didžiausios įmonės, mokslo įstaigos, čia faktas. Bet, aš sakau, aš daugiau iš gyvybės mokslų galėčiau pasakyti, negu iš bendrinių inovacijų, gal kažką ir pamirštu. Investuotojai ten visokie ir panašiai.

(I): Taip. Tik iš gyvybės mokslų. Žinot, gaila, kad kol kas negirdžiu pavardžių, susijusių su politika ir sveikatos apsaugos formavimu? Nes, tokių inovacijų mums tikrai labiausiai reikėtų ir politiniam lygmeny, tos politinės valios, kad tai būtų įgyvendinama šalies mastu.

(R): Taip, taip. Bet, aš negalėčiau sakyti, kad vat ir buvusi EIMIN vadovybė, dabartinės mes tiesiog dar nepakankamai pažįstam, tai aš jokių išvadų negaliu daryti. Bet, negaliu sakyti, kad jie buvo, kažkaip stabdė šituos visus dalykus. Gal, ten nėra asmens, kuris buvo toks lyderis, kad tiesiog darė sprendimus, kuriuos visi matė. Tiesiog, tie dalykai ateidavo tokie, kaip ir nesustabdyti. Kaip pasakyti, tas srautas, jisai būdavo, darbas kaip ir sklandžiai vyko, bet gal tiesiog neužfiksuojau tokios. Šitas gi Čivilis, be abejo, buvo toksai vienas iš tokių įdomesnių. Nesugalvoju dabar daugiau. Vat iš Seimo kokio, nesugalvočiau.

(I): O, bendrai, pavyzdžiui, kai kurios valstybės ir jų vyriausybės, turi tokias pareigybes, kaip *chief innovation officer* ar paskiria juos prie kiekvienos ministerijos. Tai yra asmenys, kurie formuoja viziją ir stengiasi įgalinti kitus jos įgyvendinimui. Tai, kaip manot, ar Lietuvoje tokia pareigybė būtų aktuali ir ar jiniai turėtų būti Vyriausybės lygmeny ar ministerijų? O gal agentūrų lygmenyje?

(R): Matyt, Vyriausybės lygmenyje. Dažniausiai yra sudaroma kažkokia darbo grupė, tarkim, kai buvo rengiama išmanios specializacijos strategija ar ten pažangos strategija. Pas mus visą laiką yra tokia tradicija, kad yra sudaromos darbo grupės iš visų, tarkim, susijusių ten tų suinteresuotų pusių,

galima sakyti, kurie kompetentingi toje srityje. Dėl to, kad vienas asmuo, jisai kažkaip vargu. Atsakomybę taip, turėti nešti kažkas vienas, faktas. Bet, dažniausiai tai būna ar ten premjeras, ar ministras. O, jo patarėjų komanda, kaip ir atitinka ten tą pareigybę. Nemanau, kad reikėtų kažkokios atskiros pareigybės, tiesą sakant. Vis tiek darbą darytų grupė žmonių. Ir nuopelnus vis tiek prisiimtų ministerijos vadovai ir Vyriausybė. Tiesiog taip yra.

(I): Taip. O, apibendrinant bendrai jau mūsų pokalbį, tai kaip manot, ar visgi COVID-19 krizė paskatino inovacijų kūrimo ar diegimo kultūrą mūsų viešajame sektoriuje? Ir, ar tai ilgalaikis pokytis?

(R): Aš manau, kad paskatino. Turint omeny, kad kiek paraiškų va tada gavom, kiek paraiškų gavo ir LVPA per paskutinius savo kelis kvietimus. Aš matau, kad ir susikūrė mokslininkų įmonių, kurie turėjo idėjas ir nusprendė, kad laikas yra jas įgyvendinti. Kurie, galbūt, dirbo visai kitoje srityje, bet tiesiog vat turėjo idėją, kai atėjo krizė. Taip pat, susidūrėme iš tikrųjų ne mažai, kai įmonė ne tai, kad perorganizavo, bet atrado savo veikloje naują kryptį. Tarkim, ten kokia nors su plastikumu dirbusi įmonė, staiga pradėjo gaminti skydelius veido apsaugai. Ar ten kažkas pradėjo su kokiais skysčiais dezinfekavimo dirbti, kas nebuvo šiaip jų veikloje. Kad tai yra tam tikra galimybė, nes savo veikloje atrasti naują veiklą, naują rinką iš esmės įmonės veikloje. Tai tikrai taip. Bet, ar tai yra ilgalaikis dalykas, tai nežinau. Negalėčiau pasakyti. Ne, matyt, iki kitos krizės, kol vėl reikės kažko neįprasto. Ne, bet, tikrai man atrodo, kad suaktyvėjo šitie dalykai. Tuo metu, galbūt, tai neatrodo kažkaip stipriai bendroje ekonomikoje, nes dalis įmonių užsidarė ar sustabdė savo veiklas ar dar kažkaip tai. Bet, kai kurios, kurios geba prisitaikyti, tai jos vis dėlto išvėlgė galimybę ir, pavyzdžiui, kiek įmonių staiga persikėlė, sugebėjo greitai susiorganizuoti visą savo veiklą į online, ten teik pristatymų prasme, tiek kitomis. Na, sakau, suaktyvėjimas tikrai buvo, pasinaudojo susidariusia situacija tikrai nemažai įmonių. Bet, ar tai laikinas dalykas, tai sunku pasakyti. Ar ilgalaikis ar laikinas?

(I): Taip. O, minėjote, kad po pirmojo karantino vis tiek teko grįžti į darbą? Ir nesuveikė, ar ne? O, ar antrasis karantinas padės tai užfiksuoti ar irgi? Kaip jaučiat, kokie tos krizės padariniai bus ir bendrai viešojo sektoriaus darbuotojams?

(R): Na, man norisi tikėti, kad, žinokit, nežinau. Sunku pasakyti, aš manau, kad mes vis dėlto grįšime prie ofisinio darbo. Manu, galbūt tiesiog tas nuotolinis darbas taps įmanomas ten kelis kartus per savaitę ar panašiai. Galbūt. Bet, vis tiek mūsų agentūra, mes visi šiuo metu esame pasiilgę to gyvo kontakto, tikrai, tiek su kolegomis, tiek su klientais. Nes, tarkim organizuojame renginius, dar kažką ir mes jaučiame, kad net ir jei mes pasitelkiam įvairiausias, tas tokias mūsų akim žiūrint, irgi tam tikras inovacijas, pavyzdžiui, apklausos formas, ten interaktyvias visokias priemones, siekiant įtraukti mūsų dalyvius, pareiškėjus ir panašiai. Vis tiek tai yra ne tas pats, kas gyvas kontaktas. O, mūsų konsultacijos, jos dažnai yra, na kaip irgi, niuansuose tokiuose. Kad matai žmogaus reakciją, kur jis jau nebesupranta, kad ko čia mes iš jo norim ar panašiai? Vis tiek yra tam tikri dalykai, su kuriais mes dirbam, kad jiems parduoti tam tikras ir priemones, ir panašiai. Ir aiškiai paaiškinti online, vis

tieska yra, visai kitaip tai vyksta. Tai, man atrodo, kad vis tiek kai grįšim mes jau į tą, į ofisą ir kai vėl vyks tokios asmeninės konsultacijos, gyvos konsultacijos, tai bus sunku to atsisakyti dažnu atveju. Bet, reikiniai tai vienareikšmiškai, manau, kad tai yra online pusė pažiūrėt nebegalėsime, taigi gyvai bus kiek įmanoma. Na, bet tikiuosi, kad tokia mišruota darbo galimybė išliks. Aš taip norėčiau, bent jau.

(I): Taip. Na, tikėkimės. Visi turbūt tikimės.

(R): Nes, būna, tarkim konsultacija, konsultacija. Ten, įrenginys, įrenginys. Bet, yra darbo tokio individualaus, ne mažai pas mus, kur dirbi savarankiškai. Ir tam sėdėt ofise, aš tai jau nebematau prasmės.

(I): Tikrai taip. Tai, Lina, noriu jum labai padėkoti už interviu, už skirtą laiką.

SUMMARY

Name of the thesis: The COVID-19 Pandemic and Public Governance in Lithuania: A Time for Innovation Acceleration?

The global pandemic of COVID-19 has become the biggest challenge for the entire human population in recent decades. The need expressed in the World Health Organization recommendations for evidence-based knowledge of public policy and governance response chosen by countries to the COVID-19 crisis has not gone unnoticed. However, the analysis of the effectiveness of public policy measures rarely takes into account the intensified search for alternative crisis management tools through the implementation of public sector innovations. Therefore, **the objective of this Master's thesis** is to determine whether and how the COVID-19 pandemic accelerated the development and implementation of innovations in the Lithuanian public sector. To achieve the objective of this thesis, **the following tasks have been set:**

1. To identify the most important elements and to form a model for the development of innovations in the public sector during a crisis by combining the existing theories of public administration, dissemination of innovations, and innovations in the public sector and crisis management.
2. To determine whether innovations in the Lithuanian public sector were affected by the COVID-19 pandemic crisis by performing a qualitative analysis of the content of primary and secondary sources.
3. Using the constructed theoretical model, investigate and substantiate which factors had a significant impact on innovations in the Lithuanian public sector during the COVID-19 pandemic.

The theoretical model is based on the S. Borins' theory of public sector innovation (Borins, 2001), on papers that suggest models for proper COVID-19 crisis management (Christensen et al. 2020), on theories of open innovation methods (Chesbrough, H, 2006), leadership in crises (Dirani et al. 2020) and on analyses of public sector resources importance. With the reference to theory, the Master thesis aims to test five hypotheses:

H1: The COVID-19 crisis has accelerated the development and application of innovation, given the high level of uncertainty and the need for rapid solutions.

H2: The need for collaborative or experimentation-based decision-making methods, which are less common in the public sector, has led to the development and implementation of significant innovations during the COVID-19 crisis.

H3: A faster and smoother process of developing/implementing innovations is encouraged by the type of collaborative leadership at the political level.

H4: Given the need for budgetary flexibility for innovative projects, the implementation of innovations has become simpler in the framework of the COVID-19 crisis management regime due to the prevailing paradigm of economic stimulus with unlimited finances.

H5: The flexibility of existing public sector workers, which increased during the COVID-19 crisis, the reduction of fears of risk and errors, and the ability to attract new people in the context of the crisis have led to more active development and implementation of innovation in public sector institutions.

In this thesis, a qualitative two-part empirical study has been conducted. Both the first and second parts of the empirical study are devoted to general analysis and are based on process tracing. In the first part, the analysis of relevant legal acts, information on official portals of state institutions, and media measures have been performed. In the second part, it was chosen to conduct 12 expert interviews.

A study revealed that the COVID-19 pandemic accelerated the development and implementation of innovations in Lithuanian public sector. A higher volume of product/service and process innovations have been implemented mainly to adapt to the rapidly changing environment. However, it can be observed that after the first quarantine, the development of innovation in quantitative terms and the enthusiasm of public sector workers have decreased.

The following conclusions can be drawn about the influence of independent variables on the dependent variable:

1. High uncertainty during the pandemic significantly accelerated the decision-making. Instead of the usual linear model of decision-making and implementation, during the crisis, the processes had to be coordinated in parallel. However, this led to a lack of time to consider alternative methods or products.
2. The need for collaborative or experimentation-based decision-making methods, which are less common in public governance, has led to the development of significant innovations. The provision of business services on a *pro bono* basis and the risk is taken by the public sector to allow services or products at the MVP stage provided an opportunity for both cross-sectoral communication and cooperation, as well as rapid adaptation.
3. A faster and smoother process of developing and implementing innovations is driven by a type of collaborative leadership emerging at the political level. However, at the political level, the focus is limited to significant public innovations in public administration, such as the development of a public data management system. During the COVID-19 pandemic, situational leadership prevailed in the Lithuanian public sector.

4. Flexibility is a key feature of financial and human resources for innovation. The opportunities to finance new projects have made a significant contribution to the implementation of innovations and the motivation of public sector workers. Moreover, innovative teams are characterized by higher digital competencies or collaboration in attracting such competencies from outside.

Although the chosen research method does not allow to generalize these conclusions to other cases, it creates an opportunity for scientific discussion and verification of empirical connections through comparative analysis case studies or quantitative studies. It is recommended that future research is focused on the transformation of the public sector during the post-pandemic period, which has created not only opportunities but also legal or ethical challenges for the development and implementation of innovations and their solutions in different countries.