

Vilniaus universitetas  
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ  
INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

TEODORAS MINDAUGAS RAMANAUSKAS

II kurso studentas

**Nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas Ukrainos karo pabėgėlių krizės  
metu**

**Magistro darbas**

Darbo vadovė: Dr. Ieva Petronytė-Urbonavičienė

Vilnius, 2024

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

**Ramanauskas, T. M. Nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu:** Viešosios politikos analizės programos magistro darbas / Vilniaus universitetas Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė dr. Ieva Petronytė-Urbonavičienė – V., 2024. – 240 p.

**Reikšminiai žodžiai:** krizės, krizių valdymas, nevyriausybinių sektorių, viešasis sektorius, bendradarbiavimas, bendradarbiaujamoji valdysena, sprendimų priėmimas, Ukrainos karo pabėgėlių krizė.

Šiame darbe nagrinėjamas nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu. Tiriamas buvęs bendradarbiavimas, jo metu vykę procesai ir dominavusios praktikos. Darbe remiamasi bendradarbiaujamosios valdysenos bei krizių etapų teorinėmis priegomis.

Darbas analizuoja Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu vykusį tarpsektorinį bendradarbiavimą bei atskleidžia jos metu buvusias praktikas, jas lėmusius veiksnius. Pateikiamas tyrimas atskleidžia ar kolaboracijos metu vyravo horizontalus bendradarbiavimas.

## MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

### Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

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

.....

(data)

.....

(v., pavardė)

.....

(parašas)

### Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....

(data)

.....

(Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

### Magistro darbo recenzentas/ė:

.....

(v., pavardė)

### Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas magistro darbas „Nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu“ yra:

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

Teodoras Mindaugas Ramanauskas

\_\_\_\_\_  
(parašas)

## Turinys

|  |     |
|--|-----|
| ĮVADAS .....   | 6   |
| 1. TEORINĖ PRIEIGA .....                                     | 11  |
| 1.1. Bendradarbiaujamosios valdysenos veiksniai.....         | 11  |
| 1.2. Krizės etapai .....                                     | 16  |
| 2. METODOLOGIJA .....  | 18  |
| ATVEJO ANALIZĖ.....  | 22  |
| 3. PRADINĖS SĄLYGOS .....                                    | 22  |
| 3.1. Bendradarbiavimo priešistorė .....                      | 22  |
| 3.2. Dalyvavimo paskatos .....                               | 28  |
| 3.3. Galios ir išteklių disbalansas.....                     | 29  |
| 4. LYDERYSTĖ.....  | 35  |
| 5. INSTITUCINIS DIZAINAS .....                               | 36  |
| 6. BENDRADARBIAVIMAS .....                                   | 41  |
| 6.1. Dialogas .....  | 41  |
| 6.2. Pasitikėjimas .....                                     | 43  |
| 6.3. Bendras supratimas .....                                | 45  |
| 6.4. Įsipareigojimas procesui bei tarpiniai rezultatai ..... | 47  |
| Išvados .....  | 50  |
| Literatūros sąrašas .....                                    | 55  |
| priedai .....  | 61  |
| Summary.....   | 238 |

## ĮVADAS

Pastaraisiais metais Lietuvą sukrėtė skirtingų formų iššūkiai. 2020 metais užklupo COVID-19 pandemija, į vieną „kumštį“ mobilizavusi viešąjį, privatų ir nevyriausybinį sektorių. Nevyriausybinių sektoriaus geraisiais pavyzdžiais tapo Stiprūs kartu, Laisvės TV iniciatyvos, Maisto banko ir kitų organizacijų veikla.<sup>1</sup> Taip pat didelę įtaką krizės suvaldymui turėjo ir medicinos, duomenų mokslo ir kitų sričių ekspertai, teikę viešas rekomendacijas krizei suvaldyti.<sup>2</sup> Nors tarpsektorinio bendradarbiavimo apraiškas galėjome matyti visos krizės metu, sektorius vienijanti formali darbo grupė buvo suformuota tik 2020 m. gruodį, kai naujosios Vyriausybės vadovės Ingrida Šimonytės iniciatyva buvo sukurta Nepriklausomų ekspertų patarimoji taryba pasiūlymams dėl COVID-19 ligos (koronaviruso infekcijos) valdymo. Į šią grupę buvo sukviesti skirtingų sričių ekspertai bei nevyriausybinių organizacijų atstovai.<sup>3</sup> Nepaisant to, kad po pandemijos įveikimo tarpsektorinis bendradarbiavimas viešojoje erdvėje buvo pozicionuojamas labai pozityviai, mokslinėje literatūroje NVO ir viešojo sektoriaus kooperacija buvo vertinama nevienareikšmiškai. VU TSPMI akademikų atliktoje analizėje teigiama, kad Vyriausybė ir ministerijos retai atsižvelgdavo į ekspertų siūlymus ir neskatino dialogo, o tarp specialistų ieškojo „pitarėjų“, o ne „patarėjų“.<sup>4</sup>

COVID-19 suformuotos grupės pagrindu bendradarbiavimas buvo tęsiamas ir 2021 m. prasidėjus Baltarusijos hibridinei atakai prieš Lietuvą, išnaudojant nelegalius migrantus. Valstybės sienos apsaugos tarnybai paskyrus užtikrinti visą migrantams reikalingų sąlygų aprūpinimą,<sup>5</sup> susidurta su žmogiškųjų išteklių trūkumu. Reaguojant į tai, prie krizės valdymo prisidėjo Lietuvos raudonasis kryžius, Lietuvos Caritas, Gydytojai be sienų ir kitos NVO.<sup>6</sup> Nepaisant to, kad buvo jaučiamas didelis trečiojo sektoriaus įsitraukimas, pastebėta, kad sklandžiam bendradarbiavimui kliudė nesuderinami sektorių prioritetai – žmogaus teisių bei orių gyvenimo sąlygų aprūpinimas prieš nacionalinio saugumo užtikrinimą bet kokiais instrumentais.<sup>7</sup> Bendradarbiavimui kliudė ir komunikacijos trūkumas – asimetriškas aktualios informacijos valdymas. Pabėgėlių stovyklose veikę

---

<sup>1</sup> Janeliūnas, T. Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė, dr. Vytautas Kuokštis, dr. Vitalis Nakrošis, Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė ir dr. Ramūnas Vilpišauskas (2022). Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų; 60.

<sup>2</sup> Janeliūnas, T. Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė, dr. Vytautas Kuokštis, dr. Vitalis Nakrošis, Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė ir dr. Ramūnas Vilpišauskas; 192 - 195

<sup>3</sup> Potvarkis dėl darbo grupės sudarymo; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a7345e3040fe11ebb394e1efb98d3e67?jfwid=-a3k5cbpt0>

<sup>4</sup> Janeliūnas, T. Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė, dr. Vytautas Kuokštis, dr. Vitalis Nakrošis, Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė ir dr. Ramūnas Vilpišauskas; 194.

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstaiga (2021). Ataskaita Dėl užsieniečių, kirtusių Lietuvos Respublikos valstybės sieną su Baltarusijos Respublika, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo užsieniečių laikino apgyvendinimo vietose. Prieiga per internetą: [https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2021/10/NKP-2021-1-3\\_2021-10-07.pdf](https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2021/10/NKP-2021-1-3_2021-10-07.pdf)

<sup>6</sup> Radzevičiūtė (2023). Migracijos krizės valdymo atvejo analizė: nevyriausybinių organizacijų perspektyva. Vilniaus universitetas, Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka; 52.

<sup>7</sup> Radzevičiūtė, M. (2023); 75.

pareigūnai dalindavosi turima informacija segmentuotai bei nereguliariai.<sup>8</sup> Pasitaikė ir atvejų, kai pabėgėlių gyvenamųjų sąlygų įvertinti atvykusi organizacija nebuvo įleista į saugomą teritoriją, tokiu būdu nuslepiant tikrąją migrantų padėtį.<sup>9</sup> Taigi, valstybinėms įstaigoms, susidūrus su išsiskyrusia NVO nuomone dėl naudotinų krizės valdymo metodų, bendradarbiavimas nebebuvo efektyvus, o NVO teikiami pasiūlymai žmogaus teisių ar apgyvendinimo sąlygų klausimais buvo atliepiami tik dalinai ar visai ignoruojami.<sup>10</sup>

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas atnaujintas ir po bene didžiausio politinio sukrėtimo – 2022 m. vasario 24 d. Rusijai pradėjus XXI amžiuje Europoje dar nematyto masto karą prieš Ukrainą. Agresorės vykdomi kruvini išpuoliai privertė milijonus ukrainiečių palikti namus bei keliauti Vakarų link. Krizės piko metu per 70 000 jų prieglobsčio ieškojo Lietuvoje<sup>11</sup>. Siekiant efektyviai suteikti tokį kiekį humanitarinės pagalbos, darbas buvo koordinuotas neformaliuose Socialinės apsaugos ir darbo bei Vidaus reikalų ministerijų darbo grupėse. Tuo tarpu teisiškai legitimus formatas įsteigtas tik 2022 m. birželį, kai Ministrė Pirmininkė, koronaviruso grupės pagrindu, suformavo naują, didžiausių nevyriausybinių organizacijų atstovus jungiančią darbo grupę, kuri turėjo koordinuoti pagalbos teikimą karo pabėgėliams: „Pastarieji keli metai su kaupu įrodė, kad nevyriausybinių organizacijų dažnai tampa pirmuoju kritinėje situacijoje atsidūrusių žmonių ramsčiu, o taip pat yra pelniusios Lietuvos piliečių pasitikėjimą, todėl geba telkti jėgas efektyviai pagalbai tiems, kuriems jos labiausiai reikia. Formatas, kuriame galime dalintis įvairių sričių patirtimi ir savuoju matymu, jau pasitvirtino esąs naudingas ir, tikiu, tokiu išliks ateityje“.<sup>12</sup> Aktyviausi grupės dalyviai po krizės buvo apdovanoti valstybiniais apdovanojimais.<sup>13</sup>

Visų šių krizių metu didelis vaidmuo atiteko iki tol ne taip ryškiai matomoms nevyriausybiniams organizacijoms. Svariai prisidedamos prie krizių valdymo, NVO ne tik užsitarnavo valstybės institucijų, tačiau ir visuomenės pasitikėjimą.<sup>14</sup> Nepaisant akademinėje literatūroje nevienareikšmiškai vertinamos kooperacijos praėjusių krizių metu, viešojoje erdvėje matomos

---

<sup>8</sup> Masteikienė, V., Vaitonis, S (2021); 2021 m. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus stebėsenos ataskaita; Prieiga per internetą: <https://redcross.lt/veiklos/prieglobscio-ir-migracijosprograma/stebesena-2/>

<sup>9</sup> Muhammadzoda, Y. (2021); Report: Situation at Kazitiškis Temporary Camp for asylum seekers (Lithuania); Prieiga per internetą: <https://www.refugees.lt.com/post/the-situation-atkaziti%C5%A1kis-temporary-camp>

<sup>10</sup> Radzevičiūtė (2023); 80.

<sup>11</sup> Valstybės duomenų agentūra. Karo pabėgėliai iš Ukrainos; Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/ukraine-dashboards>

<sup>12</sup> Mano Vyriausybė (2020); Sudaryta darbo grupė, koordinuosianti pagalbos krizinių situacijų paveiktoms asmenų grupėms klausimus; Prieiga per internetą: <https://lrv.lt/lt/naujienos/sudaryta-darbo-grupe-koordinuosianti-pagalbos-kriziniu-situaciju-paveiktoms-asmenu-grupems-klausimus?fbclid=IwAR0YwB6AP2FeofEKax0qjNncBJOgLDepjIKElRaCQeFL4iQaE818fh0fmME>

<sup>13</sup> 15min.lt (2022); M. Navickienė: vertiname valstybės ir NVO susitelkimą priimant Ukrainos karo pabėgėlius Lietuvoje; Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/m-navickiene-vertiname-valstybes-ir-nvo-susitelkima-priimant-ukrainos-karo-pabegelius-lietuvoje-56-2017464>

<sup>14</sup> Lrt.lt (2022); BNS: Nacionalinės NVO koalicijos direktorė Šavelė: kaip valstybė mes esame gana maži, todėl turime žinoti, ko norime; Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1855062/nacionalines-nvo-koalicijos-direktore-savele-kaip-valstybe-mes-esame-gana-mazi-todel-turime-zinoti-ko-norime>

žinutės signalizavo puikų, pasitikėjimu grįstą tarpinstitucinį darbą. Tačiau lieka neaišku ar Ukrainos karo pabėgėlių krizės valdymas tapo išskirtiniu atveju, ar vis dėlto, už padėkų, skelbiamų žinučių bei valstybinių apdovanojimų slypi jau vyravusios praktikos. Tad šio darbo rėmuose, bus siekiama išnagrinėti ir įvertinti **Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu vykusį bendradarbiavimą tarp nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus.**

### Literatūros apžvalga

Tarpsektorinio bendradarbiavimo pavyzdžiai krizių metu akademinėje literatūroje yra nagrinėjami gana plačiai. Pirmiausia dera aptarti pačią krizę, kuri funkciškai apibrėžiama kaip įvykis keliantis grėsmę esminiams piliečių poreikiams, verčiantis neapibrėžtumo sąlygomis imtis neatidėliotinių veiksmų.<sup>15</sup> Nepaisant skirtingų vystymosi ir pabaigos etapų<sup>16</sup>, krizės turi bendrą kartinį iššūkį – laiko trūkumą reaguoti į kilusią padėtį. Laiko stygiaus veikiami sprendimų priėmėjai privalo imtis ne visada įvertintų, skubotų ir kartais rizikingų veiksmų.<sup>17</sup> Krizių suvaldymą apsunkina ir neefektyvi vidinė komunikacija (tarp didelio kiekio krizę valdančios grupės subjektų) bei perteklinė išorinė komunikacija (būtinai išskirtinai naudingos ir lengvai suprantamos informacijos perdavimas visuomenei). Nors informacija tampa vienu esminių turimų resursų – didelis jos kiekis reikalauja papildomų kaštų detaliai analizei. Tad turimos žinios ne vien gali palengvinti, tačiau ir apsunkinti krizių valdymo grupės darbą.<sup>18</sup>

Piliečiams keliant valstybei lūkestį užtikrinti jų saugumą ne vien ramybės, tačiau ir ekstremalų situacijų metu,<sup>19</sup> pastaroji yra priversta ieškoti partnerių ir vienyti skirtingų sektorių veikėjus siekiant efektyviai, keliais lygmenimis aptarnauti kuo didesnę visuomenės dalį.<sup>20</sup> Bendradarbiavimo metu organizacijos, savarankiški dalyviai bei valdžios subjektai siekia pasirengti ir reaguoti į ekstremalias situacijas, o įveikus – iš jų mokytis.<sup>21</sup> Akademikai esminiu kokybiško krizės suvaldymo veiksmu laiko būtent pasirengimą nenumatytiems įvykiams, prevenciškai investuojant ir užkertant kelią galimoms katastrofoms, jų sukeltiems nuostoliams. Nors viena tų investicijų galėtume laikyti ir iš

---

<sup>15</sup> Rosenthal, U., Hart, P. T., & Kouzmin, A. (1991). The bureau-politics of crisis management. *Public administration*, 69(2); 26.

<sup>16</sup> Hart, P., & Boin, A. (2001); Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*; 32.

<sup>17</sup> Moynihan, D. P. (2008); Learning under uncertainty: Networks in crisis management. *Public administration review*, 68(2); 514-515.

<sup>18</sup> Hart, P., & Boin, A. (2001); Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*; 32.

<sup>19</sup> Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020). Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. *Policy and Society*, 39(4); 512-513.

<sup>20</sup> Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020). Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. *Policy and Society*, 39(4); 512-513.

<sup>21</sup> Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., & Stone, D. (2020) COVID-19 and the policy sciences: initial reactions and perspectives. *Policy sciences*; 228 .



anksto suformuotą tarpsektorinį tinklą, kuris gali būti inicijuotas reglamentais, teisės aktais, susitarimais, darbo grupėmis ar kitomis formomis, tendencija rodo, kad dažniausiai tokie formatai aktyvuojami tik krizių akivaizdoje.<sup>22</sup>

Mokslininkai pastebi, kad neapibrėžtumo sąlygomis net ir neįtraukus NVO į formalią valdymo struktūrą, jos būna vienomis pirmųjų reaguojančių.<sup>23</sup> Turimos kompetencijos, proaktyvus požiūris į aktualias problemas bei tinkamumas spręsti iškilusius iššūkius, tarptautinę bendruomenę skatina inicijuoti ir stiprinti bendradarbiavimą su trečiuoju sektoriumi bei dalintis valdomais duomenimis, informacija.<sup>24</sup> Tai lemia tarpusavio pasitikėjimą, efektyvų užduočių delegavimą bei atsakomybės pasidalinimą, kokybišką resursų paskirstymą, koordinavimą bei galiausiai efektyvų krizės suvaldymą.<sup>25</sup> Tad partnerystė kuria pridėtinę vertę prevenciškai ruošiantis krizei, ją suvaldant bei atstatant jos sukeltus padarinius.<sup>26</sup> Nors yra teigiamų trumpalaikio bendradarbiavimo pavyzdžių,<sup>27</sup> dera išskirti praeityje jau užmegztus ryšius ir jų įtaką. Turima patirtis lemia kokybišką darbo eigą ateityje.<sup>28</sup> Literatūroje teigiama, kad žemas pasitikėjimo lygis arba ankstesni konfliktai sumažina kooperacijos tikimybę, atmetant atvejus, kai subjektai turi ypač didelę priklausomybę (vienas be kito negali įgyvendinti tam tikrų funkcijų).<sup>29</sup> Tad praeities patirtis ir turimas bendras tikslas, kuriantis teigiamą naudą yra kelias į tvarų bendradarbiavimą.<sup>30</sup>

Detaliau nagrinėjant bendradarbiavimą, pastebima, kad trečiasis sektorius pasižymi veiksmingumu, nes yra orientuotas į praktines žinias ir jų pritaikymą, geba greitai reaguoti į susidariusias padėtis. Prie to prisideda ir lankstumas, menka, biurokratiniais procesais neapkrauta hierarchinė sistema. Ypač svarbią rolę NVO turi darbui su visuomene. Jos yra įgalios operatyviai prisidėti prie krizės padarinių šalinimo, problemos aktualizavimo, piliečių mobilizavimo ir

---

<sup>22</sup> Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020); 512-513.

<sup>23</sup> Naim Kapucu, Vener Garayev, ir Xiaohu Wang (2013); „Sustaining Networks in Emergency Management“, *Public Performance & Management Review*; 104.

<sup>24</sup> Irrera, Daniela. (2016). Migrants, the eu and ngos: the practice of non-governmental sar operations. *Romanian Journal of European Affairs*, 16(3); 26.

<sup>25</sup> Kapucu, Garayev, ir Wang (2013); 149–150.

<sup>26</sup> National Council et al., (2011) *Building community disaster resilience through private-public collaboration*, Building Community Disaster Resilience Through Private-Public Collaboration; 14.

Coppola, Damon P. (2015); *Introduction to International Disaster Management*. USA: Elsevier Inc; 522-523, 530.

<sup>27</sup> Isabella M. Nolte ir Silke Boenigk (2013); „A Study of Ad Hoc Network Performance in Disaster Response“, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 148–149.

<sup>28</sup> Edward P. Weber, (2003); *Bringing Society Back In: Grassroots Ecosystem Management, Accountability, and Sustainable Communities*, *American and Comparative Environmental Policy* (Cambridge, MA, USA: MIT Press); 200-201.

<sup>29</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of public administration research and theory*, 18(4); 563.

<sup>30</sup> Wind, T., & Kavanagh, P. (2005); *Sustainability of IDRC-supported networks*. *Evaluation highlight*; no. 3.

Nohrstedt, D., & Bodin, Ö. (2020); *Collective action problem characteristics and partner uncertainty as drivers of social tie formation in collaborative networks*. *Policy Studies Journal*, 48(4), 1082-1108.

Emerson Kirk, Nabatchi, Tina ir Balogh Stephan (2011); „An integrative framework for collaborative governance“, *Journal of Public Administration Research*; 20-22.

informavimo.<sup>31</sup> Trečiasis sektorius taip pat pajėgus prisidėti ir papildyti viešąjį sektorių turimomis kompetencijomis: dirbti su savanoriais, jų ugdymu, teikti inovatyvius sprendimo būdus, efektyviau atliepti rizikoje esančių grupių poreikius.<sup>32</sup> Šioje srityje ypač svarbus ekspertinių žinių dėmuo – NVO savo įžvalgomis gali svariai prisidėti prie strateginių sprendimų priėmimo.<sup>33</sup> Tad nuo žmogiškųjų išteklių trūkumo kenčiantis viešasis sektorius, galėtų gauti tinkamas kompetencijas turinčius asmenis, galinčius praturtinti strateginių sprendimų lauką.<sup>34</sup> Svarbu pabrėžti, kad NVO turi prieigą prie didelės grupės asmenų, o tai neapibrėžtumo laikotarpiu tampa abipusiu komunikaciniu kanalu – ne vien informacijos šaltiniu krizių valdymo grupei, tačiau ir informacijos viešinimu visuomenei. Vadinasi NVO pasinaudojus savo tiesioginių kontaktų pagalba, geba užtikrinti kokybišką abipusę informacijos sklaidą tarp visuomenės ir krizės valdymo grupės.<sup>35</sup> Tai gali nulemti ne tik efektyvesnę atsaką, tačiau ir detalesnius, faktais grįstus sprendimus.

Apibendrinant, literatūroje nevyriausybinų organizacijų vaidmuo matomas kaip turintis didelę pridėtinę vertę. Organizuota visuomenė gali efektyviai reaguoti į iškilusius iššūkius, komunikuoti su dideliu kiekiu asmenų bei dalintis sukauptomis ekspertinėmis kompetencijomis. Nepaisant to, kad literatūroje pateikiami pavyzdžiai kaip NVO gali prisidėti prie krizių valdymo priimant strateginius sprendimus, anksčiau aprašyti Lietuvos atvejai rodo tendencingą viešojo sektoriaus dominavimą ir ribotą NVO įtrauktį. Trumpai aptartuose atvejuose, trečiasis sektorius buvo matomas kaip solidus bendražygis įgyvendinant priimtus sprendimus, tačiau jų nuomonė buvo retai atliepiama. Nors akademinėje literatūroje teigiama, kad buvusios kokybiškos bendradarbiavimo patirtys tiesiogiai koreliuoja su efektyviu darbu ateityje – koronaviruso pandemijos suvaldymas (I. Šimonytės vertintas kaip puikus bendradarbiavimo pavyzdys) didelės įtakos neturėjo nelegalių migrantų krizės atvejui, kuomet valstybės tarnybos nesidalino turima informacija, retai atliepdavo esminėmis buvusias rekomendacijas ar net apribodavo NVO veiklą, neįleidžiant jų į migrantų apgyvendinimo vietas. Atsižvelgiant į teorinės medžiagos ir empirinio Lietuvos pavyzdžio disonansą, šiuo darbu bus siekiama praplėsti akademinę diskusiją apie NVO įtraukimą į krizių valdymą bei keliamas tikslas **įvertinti Lietuvos nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu**. Svarbu pabrėžti, kad darbe išskirtinai orientuojamasi tik į bendradarbiavimą nacionaliniu lygmeniu – savivaldybės lygmuo gali būti naudotinas tik bendram kontekstui praplėsti.

---

<sup>31</sup> Palm, A. (2008); NGOs Vital Actors in Comprehensive Crisis Management. O. Eronen (Hg.) Needs of Comprehensiveness: Building Blocks for Finnish Crisis Management, Helsinki: FINCENT Publication Series; 38-39.

<sup>32</sup> Torfing, J., & Ansell, C. (2020); Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. In Political Innovations (pp. 37-54). Routledge.

<sup>33</sup> Nolte, I. M., & Boenigk, S. (2013). A study of ad hoc network performance in disaster response. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42(1), 173.

<sup>34</sup> Palm, A. (2008); 38-39.

<sup>35</sup> Palm, A. (2008); 38-39.

Atliepiant darbo tikslą yra formuluojami darbo uždaviniai:

1. Remiantis akademinė literatūra, apibrėžti tarpsektorinio bendradarbiavimo sėkmę lemiančius veiksniai;
2. Išanalizuoti nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu;
3. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas.

Tolimesniame tyrimo skyriuje bus aptartos dvi darbe naudojamos teorijos. Pirmoji, tyrimo ašimi esanti bendradarbiaujamosios valdysenos, išskirianti keturis, esminiais laikomus, bendradarbiavimo veiksniai. Antroji aprašanti krizę, penkis jos etapus – šios priegios pagrindu buvo praplėstas interviu klausimynas. Trečiojoje darbo dalyje bus detalčiau aptarta metodologija – šio tyrimo rėmuose rinkti ekspertiniai interviu, kalbintų informantų grupės bei surinktos informacijos kategorizavimo sistema. Ketvirtoje dalyje nagrinėjamas Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu vykęs tarpsektorinis bendradarbiavimas, pateikiami jį lėmę veiksniai.

## 1. TEORINĖ PRIEIGA

### 1.1. Bendradarbiaujamosios valdysenos veiksniai

Siekiant išanalizuoti Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu vykusį bendradarbiavimą, pirmiausia dera apibrėžti esminę šio darbo sąvoką – kas yra bendradarbiavimas. Šioje vietoje buvo atsispirta nuo Chris Ansell ir Alison Gash suformuluotos Bendradarbiaujamosios valdysenos priegios, išskiriančios esminius veiksniai lemiančius kokybišką bendradarbiavimą. Autoriai 2008 m. bendradarbiaujamąją valdyseną apibrėžė kaip *valdymo sistemą, kai viena ar daugiau viešųjų agentūrų tiesiogiai įtraukia nevyriausybines suinteresuotąsias šalis į kolektyvinį sprendimų priėmimo procesą, kuris yra formalus, orientuotas į bendrą sutarimą ir svarstymus ir kuriuo siekiama formuoti ar įgyvendinti viešąją politiką arba valdyti viešąsias programas ar išteklius*.<sup>36</sup>

Atsižvelgiant į tai, kad apibrėžime bendradarbiavimas yra orientuotas į formalų svarstymą ir sprendimų priėmimą, daryta prielaida, kad ši sąvoka galėjo būti per siaura nagrinėjamam objektui. Dera pabrėžti, kad karas Ukrainoje prasidėjo 2022 m. vasarį, o formali grupė, vienijanti suinteresuotas šalis buvo performuota (iš prieš tai buvusios Nepriklausomų ekspertų patariamąsios tarybos pasiūlymams dėl COVID-19 ligos (koronaviruso infekcijos) valdymo) tik tų pačių metų

---

<sup>36</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 548.

birželio mėnesį, tad į sąvokos apibrėžtį, galimai, nepatektų pirmi du ar net trys krizės etapai (krizė ir jos etapai bus apibrėžiami sekančiame teorinės dalies poskyryje). Dėl šios priežasties darbe buvo naudota platesnė, šios sąvokos pagrindu suformuota bendradarbiavimo sąvoka, kurią 2011 m. pateikė Kirk Emerson, Tina Nabatchi, Stephen Balogh. Autoriai Bendradarbiaujamąją valdyseną apibrėžė kaip *viešosios politikos sprendimų priėmimo ir valdymo procesus ir struktūras, kurios konstruktyviai įtraukia žmones iš įvairių valstybės institucijų, valdžios lygių ir (arba) viešosios, privačiosios ir pilietinės sferų, kad būtų įgyvendintas viešasis tikslas, kurio kitaip nebūtų galima pasiekti.*<sup>37</sup>

Priešingai nei originalusis Chris Ansell ir Alison Gash apibrėžimas, šis leido bendradarbiavimu grindžiamą valdymą naudoti platesniame spektre, neakcentuojant vien formalizuoto sprendimų priėmimo, kuris sunkiai įsivaizduojamas be veikiančios struktūros. Atskyrus skirtingus bendradarbiavimo būdus ir mastelius, autoriai jį mato ne kaip grindžiamą valstybės inicijuotais susitarimais, tačiau besiremiantį Vyriausybės (ar kitų valdžios organų) bei suinteresuotų grupių bendru tarpžinybiniu sprendimų priėmimu, apimantį bet kokios formos daugiašalį valdymą, įtraukiant skirtingus sektorius, neformalias grupes ar iniciatyvas.<sup>38</sup>

Šis valdysenos tipas akademinėje literatūroje apibrėžiamas kaip dinamiškas ir nuolatos kintantis. Atliepdamas skirtingų veikėjų interesus, jis siejamas su tiek vertikaliuoju bendradarbiavimu, įtraukiant skirtingų lygmenų valdžią, tiek horizontaliuoju, įgalinant nevyriausybinį, privatų sektorių ar visuomeninius veikėjus į sprendimų priėmimą. Tokia kooperacija reikalauja ne tik bendrų sprendimų tačiau ir nuolatinės komunikacijos, resursų ir informacijos pasidalinimo, o galiausiai ir funkcijų bei atsakomybės pasidalinimo tarp visų suinteresuotų šalių.<sup>39</sup>

Tolimesnėje teorinės prieigos dalyje bus aptariami Chris Ansell ir Alison Gash išskirti keturi kertiniai veiksniai, lemiantys kokybišką bendradarbiaujamąją valdyseną: pradinės sąlygos, lyderystė, institucinis dizainas bei bendradarbiavimo procesas.

## 1) Pradinės sąlygos

Pradinės sąlygos yra vienas pirmųjų veiksnių, lemiančių bendradarbiavimo sėkmę. Jos gali lengvinti ar kaip tik komplikuoti tarpsektorinę kooperaciją. Pasak autorių, abiem atvejais galimas sudėtingas bendradarbiavimas, bet lengvinančios sąlygos nereikalauja papildomų resursų įveikiant

---

<sup>37</sup> Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1); 2-5.

<sup>38</sup> Agrawal, Arun, and Maria Carmen Lemos. 2007. A Greener revolution in the making? *Environmental governance in the 21st century*. *Environment* 49; 4-6.

<sup>39</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 551.

nepasitikėjimo, nepagarbos ar priešiško barjerus. Pradinės sąlygos yra skirstomos į tris elementus: bendradarbiavimo priešistorę, dalyvavimo paskatas bei galios ar išteklių disbalansą.<sup>40</sup>

Pirmasis elementas yra **bendradarbiavimo priešistorė**. Susiskaldžiusių pusių bendras darbas gali būti komplikuoatas ir reikalauti didesnio pradinio įdirbio.<sup>41</sup> Kaip pavyzdį galime imti nelegalių migrantų krizės metu susiklosčiusią nesantaiką ir išsiskyrusias pozicijas dėl naudotų įrankių situacijai suvaldyti. Tuo tarpu kitoje situacijoje abu subjektai gali turėti bendrą viziją ir darniai bendradarbiauti. Šis iššūkis gali būti suvaldytas tuo atveju, jei suinteresuotos šalys turi didelę tarpusavio priklausomybę.<sup>42</sup>

Atsižvelgiant, kad tokio pobūdžio formatai yra paremti savanorišku pagrindu, svarbus veiksnys yra **dalyvavimo paskatos**. Šalys turinčios didesnius resursus, bus menkai suinteresuotos bendradarbiauti su silpnesniais (šią tendenciją galime matyti ir praėjusių krizių valdymo metu).<sup>43</sup> Tuo tarpu silpnųjų partnerių įsitraukimui įtakos turi matomi vykdomos politikos rezultatai, tačiau svarbu pabrėžti, kad ceremoninis dalyvavimas, kai jų nuomonė įtakos neturi yra vienas iš elementų lemiančių menkas paskatas tolimesniam įsitraukimui.<sup>44</sup> Šioms kliūtims įveikti svarbus yra šalių įsipareigojimas vengti vienašalio sprendimo, o turint prieigą prie galutinių sprendimų – legitimuoti grupės sprendimus, taip suteikiant jai svarią reikšmę sprendimų priėmime.<sup>45</sup>

Paskutinioji dedamoji yra šalių **galios ar išteklių disbalansas**. Šioje srityje yra išskiriami šalių valdomi ištekliai – jei pusės turi skirtingą galią, tai gali sukelti kitos šalies nepasitikėjimą. Kitaip tariant, nevyriausybinių organizacijų prastesnes pradžios sąlygas gali lemti menkesnis informacijos, finansinių išteklių, techninių kompetencijų valdymas ar paprasčiausiai per menkas žmogiškųjų pajėgumų turėjimas, siekiant lygiaverčiai dalyvauti procese. Šių resursų disbalansas gali lemti vienos pusės dominavimą bei ribotą silpnesniųjų nuomonės atliepimą, o tai lemia ir silpnėjančią įsipareigojimą procesui bei siekiamiems tikslams. Tačiau disbalansui įveikti padeda įsipareigojimas laikytis pozityvios strategijos silpnesnių ar nepalankioje padėtyje esančių subjektų atžvilgiu, juos įgalinant ir atstovaujant.<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 550

<sup>41</sup> Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R. J., & O'Leary, R. (2019); Collaborating in the absence of trust? What collaborative governance theory and practice can learn from the literatures of conflict resolution, psychology, and law. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 52–53.

<sup>42</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 554.

<sup>43</sup> Imperial, M. T. (2005); Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3); 311-312.

<sup>44</sup> Futrell, R. (2003); Technical adversarialism and participatory collaboration in the US chemical weapons disposal program. *Science, Technology, & Human Values*, 28(4); 461.

<sup>45</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 555.

<sup>46</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 552.

## 2) Lyderystė

Antrasis veiksnys yra **Lyderystė**. Ji apibrėžiama kaip viena kertinių, nes privalomas bendradarbiavimo inicijavimas. Identifikuotas lyderis ne vien inicijuoja darbą, bet ir tampa grupių bendro darbo moderatoriumi, siekiant ieškoti kompromisų, nuomonėms išsiskyrus.<sup>47</sup> Šį vaidmenį turintis asmuo yra kertinė figūra, galinti skatinti inovatyvių sprendimų paieškas bei stiprinti abipusį pasitikėjimą, kuris yra vienas kertinių priimant sprendimus. Tačiau, esant poreikiui, gali imtis griežtesnės retorikos, formuoti darbotvarkę, taip užtikrinant darbo produktyvumą.<sup>48</sup> Itin svarbus lyderystės bruožas yra objektyvumas – nešališkas sprendimų vertinimas ir bendro darbo propagavimas orientuotas į bendrą rezultatą, o ne pavienius veikėjus, skiriant didesnę dėmesį silpniesiems, mažiau įtakos turintiems partneriams.<sup>49</sup> Autoriai teigia, kad sėkmingesnis bendradarbiavimas vyks jei grupės lyderis kyla organiškai, proceso pradžioje galintis įgyti suinteresuotų šalių pagarbą ir pasitikėjimą.<sup>50</sup>

## 3) Institucinis dizainas

Šis dėmuo apibrėžia formatų teisinį legitimumą bei numatytą veiklos tvarką.<sup>51</sup> Dažna bendradarbiaujamųjų formatų problema, kad tai nebūna „vienintelė žaidimų aikštelė“. Susiduriama su iššūkiu kai sprendimai yra priimami kitose struktūrose, o pastaroji tampa nebeaktualia. Tad siekiant kokybiškos kooperacijos, formatas turėtų būti instituciškai legitimus.<sup>52</sup> Tai lemia įsitraukimą ir didesnę motyvaciją aktyviai veikti formato ribose.<sup>53</sup> Literatūroje taip pat pateikiama procedūrinio teisėtumo sąlyga – aiškios pagrindinės taisyklės, proceso skaidrumas, legitimūs ir įtakos turintys sprendimai. Trečiasis veiksnys yra kuo platesnės suinteresuotų šalių įtraukimas. Tiesa, svarbu atkreipti dėmesį, kad pastaroji sąlyga retai taikoma krizių valdymui, nes platus šalių įtraukimas gali išprovokuoti legitimumo kvestionavimą – kitaip tariant – vieni subjektai nevertina kitų lygiaverčiais

---

<sup>47</sup> Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020). Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. *Policy and Society*, 39(4); 516.

<sup>48</sup> Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British journal of management*, 14, S74 - S78.

<sup>49</sup> Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1); 15.

<sup>50</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 557.

<sup>51</sup> Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012); An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1); 15.

<sup>52</sup> Cepiku, D. (2017); Collaborative governance. *The Routledge handbook of global public policy and administration*. New York Routledge (Routledge international handbooks); 10-11.

<sup>53</sup> Reilly, T. (2001); Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1); 71.

ir abejoja jų įtraukties pagrįstumu.<sup>54</sup> Svarbu paminėti, kad imperatyvus suinteresuotų šalių įtraukimas gali lemti ne vien jų atstovavimą, bet ir tęstinį darbą, lemiantį kokybiškesnius rezultatus.<sup>55</sup>

#### 4) Bendradarbiavimo procesas

Bendradarbiavimo procesas yra glaudžiai susijęs su rezultatais, grįžtamoju ryšiu bei pasitikėjimu. Autoriai išskiria, kad šie elementai gali stipriai paveikti tolimesnę kooperaciją tiek teigiama, tiek ir neigiama linkme. Tad siekiant kuo detaliau dekonstruoti bendradarbiavimo procesą, toliau bus trumpai aptariamoms penkios autorių išskirtos dedamosios: *dialogas; pasitikėjimas ir jo stiprinimas; įsipareigojimas procesui; bendras supratimas bei tarpiniai rezultatai*.

Viena pirmųjų bendradarbiavimo procesą atspindinčių sąlygų yra **dialogas**. Kooperatyvi veikla nėra matoma be bendrų sprendimų – kompromiso. Nors abipusės naudos paieška autorių išskiriama kaip būtina, tačiau nepakankama bendradarbiavimo sąlyga, jie neatmeta, kad dialogas gali paskatinti gilesnę šalių konfrontaciją.<sup>56</sup>

Ypač svarbia sąlyga autoriai išskiria **pasitikėjimą ir jo stiprinimą**. Literatūroje pabrėžiama, kad kokybiškam bendradarbiavimui pasitikėjimo kūrimas ir jo stiprinimas tampa kertiniu. Teigiama, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp suinteresuotų šalių, praėityje susidūrusių su konfliktinėmis situacijomis, yra ypač keblus. Tad ankstyvojoje bendradarbiavimo stadijoje pasitikėjimo stiprinimas daro didelę įtaką (ne)sėkmei. Čia svarbu pabrėžti, ir proceso lyderio indėlį.<sup>57</sup> Tad autorių teigimu, jei subjektų santykis priešiškas, politikos formuotojai ar suinteresuotosios šalys turėtų skirti laiko veiksmingam pasitikėjimo stiprinimui. Jei jis nėra įmanomas (laiko, išlaidų ar kitų resursų trūkumas) – bendradarbiavimas neturėtų būti pradėtas.<sup>58</sup>

Trečiasis bendradarbiavimo proceso dėmuo yra **įsipareigojimas procesui**. Šalys turi matyti prasmę įsitraukti į procesą bei prisiimti dalį atsakomybės už jo rezultatus. Svarbus veiksnys yra bendro rezultato siekimas, net tais atvejais kai viena iš šalių proceso sprendimui nepritaria. Šis atvejis ypač glaudžiai susijęs su kompromiso paieška ir gebėjimu nusileisti daugumai, laikytis numatyto

---

<sup>54</sup> Reilly, T. (2001); 65.

<sup>55</sup> E. Proulx, K., A. Hager, M., & C. Klein, K. (2014); Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6); 749-751.

<sup>56</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 559.

<sup>57</sup> Sloan, P., & Oliver, D. (2013); Building trust in multi-stakeholder partnerships: Critical emotional incidents and practices of engagement. *Organization Studies*, 34(12); 1859 – 1865.

<sup>58</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 560.

plano.<sup>59</sup> Ši sąlyga yra tiek pat aktuali ir tais atvejais kai suinteresuotos šalys procese dalyvauja imperatyviai (pvz.: įpareigotos teisės aktu).<sup>60</sup>

Mokslininkai pabrėžia ir **bendrą supratimą** – visų šalių bendro tikslo, rezultato, proceso matymą. Kitaip tariant, šalys turi bendrą strateginę kryptį, suvokia ir geba įsivertinti visos grupės procesus, užduotis bei jų pasiskirstymą ir galimus rezultatus.<sup>61</sup>

Galutinis veiksnys yra teigiami **tarpiniai rezultatai**. Tyrimai rodo, kad nedidelės, tarpinės pergalės yra postūmis bendradarbiauti, kuriantis tarpusavio pasitikėjimą, stiprinantis tarpsektorinį tinklą, mažinantis priešišumą tarp partnerių.<sup>62</sup>

## 1.2. Krizės etapai

Kiekviena krizė yra unikali, tačiau turi sąsajų su likusiomis. Viena iš tų sąsajų yra eiga, kuri matoma bene visose krizėse.<sup>63</sup> Siekiant kuo detaliau iširti bendradarbiavimą tarp nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu, dera analizuoti bendradarbiavimą gilinantis į visą jos eigą. Šiam tikslui – bus remiamasi Christine M. Pearson ir Ian I. Mitroff suformuotais penkiais etapais, pradedant ankstyvais krizės signalais, baigiant atkūrimu bei mokymusi.

Pirmasis etapas yra **įspėjamieji signalai**. Neskaitant kelių išimčių, visos krizės turi įspėjamuosius signalus, tačiau dažnai jie yra ignoruojami ar net nuslepiami. Autoriai pažymi, kad didysis iššūkis yra atskirti krizės signalus nuo įprastų kasdienių problemų. Šį tikslą apsunkina ir didelis informacijos kiekis bei prastas jos suvokimas, tad efektyvus įspėjamųjų signalų identifikavimas priklauso nuo gebėjimo atskirti nerimą keliančius – nuo kasdienių iššūkių.

Identifikavus įspėjamuosius signalus, pradedamas antrasis krizės etapas – **pasiruošimas/ prevencija**. Į šį etapą įeina krizių valdymo galimo plano, grupės (ar kito subjekto) suformavimas, įvairios pratybos ar simuliacijos, leisiančios būti pasiruošusiais krizei prasidėjus.<sup>64</sup> Tai užtikrina ne tik kokybiškesnę funkcijų pasiskirstymą, tačiau ir efektyvų bei sklandų reagavimą į iškilusią grėsmę.<sup>65</sup>

---

<sup>59</sup> Saarikoski, H. (2000); Environmental impact assessment (EIA) as collaborative learning process. *Environmental impact assessment review*, 20(6); 685-692.

<sup>60</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 561.

<sup>61</sup> Kapucu, N., Garayev, V., & Wang, X. (2013); Sustaining networks in emergency management: A study of counties in the United States. *Public Performance & Management Review*, 37(1); 111.

<sup>62</sup> Termeer, C. J., & Dewulf, A. (2019); A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2); 305-307.

<sup>63</sup> Mitroff, I. I. (1988); Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2); 15-20.

<sup>64</sup> Nudell, M., & Antokol, N. (1988); *The handbook for effective emergency and crisis management*. Lexington, MA: Lexington Books.

<sup>65</sup> Persson, & Granberg, M. (2021); Implementation through collaborative crisis management and contingency planning: the case of dam failure in Sweden. *Journal of Risk Research*, 24(10); 3.



Gavus pirmuosius įspėjamuosius signalus, yra nagrinėjama padėtis ir reaguojama jai neišsivysčius – siekiama užkirsti kelią problemos plitimui.

Net ir būnant aukšto lygmens parengtyje, krizes ne visuomet įmanoma numalšinti joms neišaugus. Tokiu atveju pradamas trečiasis etapas – **žalos suvaldymas**. Visų pirma, šio etapo metu siekiama užkirsti kelią krizės plitimui, ją lokalizuojant. Svarbus suvaldymo elementas yra evakuacijos ar procedūrų plano sudarymas bei įgyvendinimas.<sup>66</sup> Tačiau esminis suvaldymo veiksnys yra resursų užtikrinimas.<sup>67</sup> Jei krizės valdymo grupė neturi pakankamai išteklių (žmonių, kuro, įrankių ar kt.) krizės žalos valdymas bus neefektyvus.

**Atkūrimo/ atsigavimo** etapo metu svarbu turėti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius planus bei programas, nukreiptas į padėties normalizavimą.<sup>68</sup> Šioje vietoje svarbu pabrėžti, kad autoriai nagrinėdami akcentuoja verslo bei ekonomikos atstatymo svarbą. Tuo tarpu, nagrinėjamu atveju, didesnis dėmesys turėtų būti kreipiamas į socialinių ar viešųjų paslaugų teikimą.

Paskutinis etapas – **mokymasis**. Šio etapo metu ypač aktuali yra gili refleksija bei išmoktų pamokų analizė.<sup>69</sup> Akademinėje literatūroje pažymima, kad didelė dalis organizacijų šį veiksnį praleidžia ar neakcentuoja jo svarbos, tačiau šis etapas yra bene svarbiausias, leisiantis kokybiškiau veikti ateinančių krizių metu.<sup>70</sup>

\*\*\*\*

**Teorinės priegigos** dalyje pirmiausia buvo aptarta **bendradarbiaujamosios valdysenos** teorija. Ji suteikia aiškumo, kas laikoma bendradarbiavimu, apibrėžia jį lemiančius elementus. Siekiant pateikti kuo nuodugnesnę analizę, dalis bendradarbiaujamąją valdyseną lemiančių veiksnių analizės dalyje buvo praplėsti, išskiriant ir papildomai akcentuojant atskiras jų dedamąsias (subjektų valdyti resursai, veikę bendradarbiavimo formatai). Antroje teorinės priegigos dalyje buvo pateikti **krizės etapai**. Jų pagrindu buvo siekiama analizuoti bendradarbiavimą konkrečių krizės etapų metu.

---

Palm, A. (2008); NGOs Vital Actors in Comprehensive Crisis Management. O. Eronen (Hg.) Needs of Comprehensiveness: Building Blocks for Finnish Crisis Management, Helsinki: FINCENT Publication Series,36.

<sup>66</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 571.

<sup>67</sup> Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020); Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. Policy and Society, 39(4); 510.

<sup>68</sup> Ansell, C., & Gash, A. (2008); 571.

<sup>69</sup> Bouckaert, G., & Kuhlmann, S. (2016); Introduction: Comparing local public sector reforms: Institutional policies in context. In Local public sector reforms in times of crisis: National trajectories and international comparisons (pp. 1-20). London: Palgrave Macmillan UK; 12.

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (2019). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. In Risk management (pp. 185-196). Routledge; 191-193.

<sup>70</sup> Bouckaert, G., & Kuhlmann, S. (2016). Introduction: Comparing local public sector reforms: Institutional policies in context. In Local public sector reforms in times of crisis: National trajectories and international comparisons (pp. 1-20). London: Palgrave Macmillan UK.

Remiantis aptartomis teorijomis, buvo formuoti ekspertinių interviu klausimynai, vykdomas interviu kodavimas bei atliekama analizė. Atsižvelgiant į tai, kad informantai dėl kelis metus trukusių procesų negalėjo apibrėžti tikslių krizės etapų, tyrimo dalyje krizės etapai naudojami tik iš dalies, fragmentiškai. Dėl šios priežasties analizės struktūra yra paremta bendradarbiaujamosios valdysenos teorine prieiga.

## **2. METODOLOGIJA**

Norint įvertinti bendradarbiavimą, šiame darbe yra remiamasi aptarta bendradarbiaujamąja valdysena. Ši teorinė prieiga suteikia aiškų metodologinį įrėminimą, paremtą išskirtais esminiais elementais, lemiančiais kokybišką tarpsektorinį darbą.

### **1) Teisės aktų analizė**

Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo objektas yra Lietuvos nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu, pirmiausia darbe buvo nagrinėjami LR teisės aktai, galėję suformuoti ir apibrėžti krizės metu veikusių subjektų veiklą. Šis metodas leido atskleisti ar bendradarbiavimas buvo apibrėžtas ir ar trečiajam sektoriui buvo suteikta formali sprendimų priėmimo galia.

### **2) Interviu metodas**

Esminę dalį nagrinėjamų duomenų sudaro pusiau struktūruotu metodu surinkti ekspertiniai interviu. Šio pobūdžio interviu suteikė galimybę detaliau pažvelgti į bendradarbiavimą ir vyravusius procesus. Taip pat, šis metodas leido interviu metu kontroliuoti apklausos eigą bei užduoti papildomus, atsakymus tikslinančius klausimus. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad interviu metu gali būti susiduriama su šališka respondentų nuomone, atskleistą informaciją buvo siekiama patvirtinti ar atmesti, apklausiant kuo didesnę procese dalyvavusiųjų asmenų kiekį.<sup>71</sup>

Informantai tyrimui buvo pasirinkti tikslinė atranka, remiantis Ukrainos karo pabėgėlių krizei suvaldyti suformuotoje grupėje buvusiomis nevyriausybėmis organizacijomis. Tyrimo rėmuose buvo vykdomi interviu su didžiausiomis, didelę įtaką krizės suvaldymui turėjusiomis nevyriausybėmis organizacijomis, galinčiomis suteikti plačiausią spektrą informacijos apie vykusius bendradarbiavimo procesus. Siekiant kuo objektyvesnių duomenų, tyrimo metu buvo

---

<sup>71</sup> Kardelis, K. (2005); Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai:(edukologija ir kiti socialiniai mokslai); 255-265.

vykdomi interviu ir su nuošaliau veikusiomis skėtinėmis nevyriausybinėmis organizacijomis bei ministerijų, Vyriausybės atstovais, aktyviai įsitraukusios į bendradarbiavimą su NVO. Tikslinę informantų atranką papildė sniego gniūžtės metodas – rekomenduoti, į sprendimų priėmimą ar bendradarbiavimo organizavimą įsitraukę asmenys.

Pusiau struktūruotu interviu metodu buvo apklaustos 8 nevyriausybines organizacijos. Visos jos pasižymi savo dydžiu ar dideliu indėliu valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę. Šias organizacijas pagal jų veikos sritis krizės akivaizdoje bei organizacijos misijas galima išskirstyti į tris grupes. Toliau bus pristatomos šios grupės, joms priskirtų organizacijų misijos/ tikslai.

1. Bendrąją humanitarinę pagalbą teikiančios bei veiklą pabėgėlių registracijos centruose koordinavusios organizacijos:
  - a. **Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugija** – valstybės pagalbiniškė humanitarinėje srityje, kurios veiklos tikslas apsaugoti žmonių gyvybes ir orumą, palengvinti žmogiškąsias kančias ir teikti pagalbą nelaimės ištiktiems žmonėms Lietuvoje ir už jos ribų;<sup>72</sup>
  - b. **Maltos ordino pagalbos tarnyba** – pagalba pažeidžiamiems žmonėms ir jų orumo užtikrinimas;<sup>73</sup>
2. Specializuotą pagalbą teikiančios organizacijos:
  - a. **Maisto bankas** – kovoti su maisto švaistymu ir maistu padėti stokojantiems;<sup>74</sup>
  - b. **„Gelbėkit vaikus“** – dėti visas pastangas, kad pasaulyje keistūsi požiūris į vaikus; siekti kiek įmanoma greitesnių, tačiau ne trumpalaikių pokyčių jų gyvenime;<sup>75</sup>
  - c. **Iniciatyva Stiprūs kartu** – susiformavusi COVID-19 pandemijos metu, siekė padėti tiems, kuriems susidoroti su pandemijos ir karantino iššūkiais savo jėgomis buvo labai sunku<sup>76</sup>; Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu persiorientavo į tikslą padėti Ukrainos pabėgėliams rasti laikiną būstą Lietuvos piliečių priimančiose šeimose.<sup>77</sup>
3. Skėtinės organizacijos, nacionaliniu mastu vienijančios pagalbą teikusias organizacijas:
  - a. **Nacionalinė nevyriausybinių organizacijų koalicija** – įgalinti pilietinę visuomenę veikti per NVO sektorių;<sup>78</sup>

<sup>72</sup> Oficialus Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos puslapis; Misija; Prieiga per internetą: <https://redcross.lt/misija/>

<sup>73</sup> Oficialus Maltos ordino pagalbos tarnybos puslapis, Apie mus; Prieiga per internetą: <https://maltieciai.lt/maltieciai/>

<sup>74</sup> Oficialus Maisto banko puslapis; Mūsų misija; Prieiga per internetą: <https://www.maistobankas.lt/musu-misija/>

<sup>75</sup> Oficialus Gelbėkit vaikus puslapis; Ko mes siekiame; Prieiga per internetą: <https://gelbekitvaikus.lt/kas-mes-esame/ko-mes-siekiame/>

<sup>76</sup> Santaka; (2020); E. Jakilaitis: „Stiprūs Kartu“ padės visiems, kuriems pagalba bus reikalinga; Prieiga per internetą: [https://www.santaka.info/?sidx=57107#google\\_vignette](https://www.santaka.info/?sidx=57107#google_vignette)

<sup>77</sup> SuUkraina..t; Stiprūs kartu, Apie organizaciją; Prieiga per internetą: <https://suukraina.lt/pagalba-ukrainai/aukojimas/stiprus-kartu/>

<sup>78</sup> Oficialus Nacionalinės NVO koalicijos puslapis; Apie mus; Prieiga per internetą: <https://www.ngo.lt/>

- b. **Nacionalinis švietimo NVO tinklas** – Užtikrinti tvarų nevyriausybinių švietimo organizacijų dalyvavimą formuojant ir įgyvendinant lanksčią Lietuvos švietimo politiką, prisitaikančią prie kintančių aplinkos ir besimokančiųjų poreikių;<sup>79</sup>
- c. **Nacionalinis skurdo mažinimo organizacijų tinklas** – vienyti Lietuvos nevyriausybines organizacijas, veikiančias skurdo bei socialinės atskirties mažinimo srityse, bei stiprinti jų institucinius gebėjimus ir bendradarbiavimą su nacionalinės bei vietos valdžios institucijomis Lietuvoje.<sup>80</sup>

Atlikti interviu su šių organizacijų atstovais leido pažvelgti į vykusį bendradarbiavimo procesą iš skirtingų perspektyvų.

Pirmosios išskirtos grupės organizacijos – Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugija bei Maltos ordino pagalbos tarnyba krizės metu turėjo platų veiklų spektrą. Organizacijos vykdė humanitarinės pagalbos teikimą karo pabėgėliams bei prisidėjo prie bendros pagalbos koordinavimo pabėgėlių registracijos centruose skirtinguose miestuose. Jos pateikė įžvalgų apie pagalbos teikimą bei koordinavimą tiek tarpsektoriniu lygiu, tiek ir viduje – tarp nevyriausybinių organizacijų.

Antrąją – specializuotą pagalbą teikiančių organizacijų – grupę sudarė dvi gerai žinomos nevyriausybines organizacijos: Maisto bankas, krizės metu užtikrinęs pagalbos maistu tiekimą ir Gelbėkit vaikus – orientuota į labai siaurą, tačiau šios krizės metu ypač aktualią ir didelę pažeidžiamą grupę: vaikus, motinas su vaikais bei besilaukiančias moteris. Trečias šios grupės subjektas save įvardina kaip iniciatyvą – Stiprūs kartu. Nors šios iniciatyvos tikslas kinta, priklausomai nuo poreikio, Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu ji teikė pagalbą ieškant apgyvendinimą Ukrainos karo pabėgėliams bei organizavo nemokamą ukrainiečių parvežimą atgal į gimtinę. Šios organizacijos interviu metu atskleidė jų teikiamos pagalbos srityje buvusį sąlytį su ministerijomis, veikloje iškilusius iššūkius bei sėkmę.

Trečioji grupė – skėtinės organizacijos: Nacionalinė NVO koalicija, Nacionalinis švietimo NVO tinklas bei Nacionalinis skurdo mažinimo organizacijų tinklas. Šios organizacijos tiesioginės pagalbos krizės metu neteikė, tad jų vaidmuo sprendimų priėmimo ir visame procese buvo ribotas. Organizacijos, didžiąja dalimi, prisidėjo informacijos perdavimu savo nariams bei iš narių surinktos informacijos perdavimu valstybei. Nors jų indėlis bei įsitraukimas nebuvo toks svarus, koks prieš tai aptartų grupių, šių organizacijų atstovai galėjo pateikti platesnio spektro įžvalgas apie vykusį procesą, taip prisidėti prie objektyvesnio proceso vertinimo.

---

<sup>79</sup> Oficialus Nacionalinis švietimo NVO tinklo puslapis; Apie mus; Prieiga per internetą: <https://svietimotinklas.lt/apie-mus/>

<sup>80</sup> Oficialus Nacionalinis skurdo mažinimo organizacijų tinklo puslapis; Tikslai; Prieiga per internetą: <https://www.smtinklas.lt/>

Siekiant užtikrinti nešališką bendradarbiavimo vertinimą, tyrimo metu buvo atlikti trys pusiau struktūruoti interviu su ekspertais atstovais iš viešojo sektoriaus: **Vidaus reikalų ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos** bei **Vyriausybės**. Interviu metu buvo apklaustos aktyviausiai į bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis įsitraukusios institucijos, orientuojamasi išskirtinai tik į asmenis, tiesiogiai įsitraukusius į krizės procesų koordinavimą ar komunikaciją su NVO, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų. Toks informantų pasirinkimo būdas leido detaliau pažvelgti į vykusį procesą bei priimamus sprendimus.

Tyrimo metu buvo surinkta 11 ekspertinių interviu, kurių trukmė vyrauja nuo ~27 min iki ~1:25 val. (vidutinė ekspertinio interviu trukmė: ~50 min). Interviu buvo rinkti laikotarpiu nuo 2024.03.03 iki 2024.04.23. Siekiant atliepti akademinės etikos standartus, buvo vadovautasi VU TSPMI aprašytais metodiniais nurodymais bei laikomasi tyrimo etikos nuostatų.<sup>81</sup> Kiekvienas informantas prieš duodant interviu, el. laišku buvo informuotas apie tyrimo objektą, darbo tikslą, supažindintas su teise bet kuriuo metu nutraukti interviu ar atsisakyti leisti naudoti pateiktus duomenis, reikalauti užtikrinti informanto anonimizavimą koduojant pateiktus atsakymus. Po interviu, informantams buvo išsiųsti ir pasirašyti raštiški sutikimai dalyvauti tyrime.

Norint kuo tiksliau dekonstruoti krizės metu buvusį bendradarbiavimą, jo eigą, interviu klausimynas buvo formuluojamas dvejomis dimensijomis. Pirmoji, remiantis bendradarbiaujamosios valdysenos kriterijais – informantų buvo klausama apie konkrečius kriterijuose paminėtus elementus ir siekiama sužinoti, kiek jie buvo (ne)atliepti krizės eigoje. Antroji dimensija, paremta aptartais krizių etapais – siekiama kuo aiškiau apibrėžti krizių etapuose vykusį bendradarbiavimą. Analogiškai teorinių prieigų elementų pagrindu buvo suformuota kodavimo sistema.

### 3) Interviu kodavimas

Tyrimo kodavimas buvo atliekamas programa MAXQDA, apimant esmines temų grupes bei teorinėje prieigoje apibrėžtus vertinimo veiksnius. Surinkti interviu buvo koduojami į 5 kategorijas bei 16 subkategorijų, kurios bus aptariamoms toliau.

Pirmosios keturios kategorijos yra sietinos su teorinėje dalyje pristatyta Chris Ansell ir Alison Gash bendradarbiaujamosios valdysenos elementais. Pagal šiuos elementus buvo išskirtos 4 kategorijos, kurios buvo išskaidytos į 11 subkategorijų, pagal teorinėje prieigoje pateiktus veiksnius

---

<sup>81</sup> Oficialus VU TSPMI puslapis; Rašto darbų metodiniai nurodymai, Tyrimo etika; Prieiga per internetą: <https://www.tspmi.vu.lt/rasto-darbu-metodiniai-nurodymai/>

lemiančius kokybišką bendradarbiavimą arba pagal krizės metu išsiskyrusius elementus (pvz.: Institucinio dizaino kategorijoje subkategorizuoti buvę bendradarbiavimo formatai).

### 1. Pradinės sąlygos

- a. Bendradarbiavimo priešistorė;
- b. Dalyvavimo paskatos;
- c. Galios ir išteklių disbalansas.

### 2. Lyderystė

### 3. Institucinis dizainas:

- a. Vidaus reikalų ministerijos koordinuojama grupė;
- b. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos koordinuojama grupė;
- c. Ministrės pirmininkės grupė.

### 4. Bendradarbiavimo procesas:

- a. Dialogas;
- b. Pasitikėjimas ir jo stiprinimas;
- c. Įsipareigojimas procesui;
- d. Bendras supratimas;
- e. Tarpiniai rezultatai.

Penktoji kategorija – **Krizės etapai** – yra paremta Christine M. Pearson ir Ian I. Mitroff suformuotais penkiais krizės etapais, kurie kodavimo metu buvo suskirstyti į subkategorijas: **įspėjamieji signalai, prevencija, žalos suvaldymas, atkūrimas/ atsigavimas; mokymasis**. Svarbu pabrėžti, kad dėl anksčiau minėto ribotumo, šios subkategorijos stipriai persidengė, todėl tam tikrais atvejais buvo sudėtinga atitinkamus elementus priskirti konkrečiai subkategorijai.

## ATVEJO ANALIZĖ

### 3. PRADINĖS SĄLYGOS

#### 3.1. Bendradarbiavimo priešistorė

Vienas iš elementų lemiančių kolaboracijos sėkmę yra jos priešistorė. Ji siejama su suinteresuotų šalių santykių daroma. Priešiškus santykius turėjusios šalys, krizės akivaizdoje gali susidurti su kebliais sprendimų priėmimu, nulemtu ne vien racionalių argumentų, bet subjektyvaus

kitos pusės vertinimo. Atitinkamai priešingai – pozityvūs santykiai ir buvusios bendro darbo patirtys lemia sklandesnį sprendimų priėmimą ir kokybiškesnį bendradarbiavimą.<sup>82</sup>

Siekiant kuo detaliau išnagrinėti teorinės prieigos apibrėžtą **bendradarbiavimo priešistorės** elementą, šioje dalyje jis yra skaldomas į du poskyrius: **teisinių reguliavimą** bei **bendradarbiavimo patirtį praeityje**.

### 1) Teisinis reguliavimas

Atsispiriant nuo teorinės prieigos, toliau šioje dalyje bus nagrinėjama Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu vykusio tarpsektorinio bendradarbiavimo priešistorė. Pirmiausia dera į ją pažvelgti teisėkūros požiūriu – kaip vystėsi formalizuotas nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas nacionaliniu lygiu. Siekiant kuo aiškiau išžvelgti buvusią dinamiką, analizėje bus siekiama išlaikyti chronologinę seką.

Teisinės bazės atnaujinime esminį vaidmenį atliko COVID-19 pandemija. Menkas bendradarbiavimo su NVO reguliavimas teisės aktuose, dalinai atspindi ir buvusią skeptišką valstybės poziciją dėl bendradarbiavimo kurtinos naudos. Iki COVID-19 ligos protrūkio, galime rasti vos kelias tokio bendradarbiavimo užuominas: „iki to laiko tu galėjai rasti tiktais – yra toksai Pusmėnulio ir Raudonojo kryžiaus organizacijos įstatymas, kuriame yra šiek tiek kalbama apie nevyriausybinius, bet tai yra būtent konkrečios organizacijos [vaidmenį] (T.M.R.)“. (SADM atstovas) Nors dar 2000-aisiais metais priimtame teisės akte yra įtvirtintas Raudonojo kryžiaus tikslas būti valstybės pagalbininke humanitarinės veiklos srityje,<sup>83</sup> platesnis NVO įtraukimas krizių valdyme reglamentuojamas menkai.

Pandemijai prasidėjus, gana ribotą bei teoretinį NVO vaidmenį valdant nepaprastąsias padėtis, apibrėžti siekė Socialinės apsaugos ir darbo ministerija: „kalbėjom apie nevyriausybinių rolę su krizėm, pasirengimu. Bet mes tuo metu kalbėjom ne apie like COVID size, bet kaip galėtų nevyriausybinkai padėti, kai dingsta vaikas miške? Tokio tipo.“ (SADM atstovas) Tačiau krizės eigoje, ryškėjant svariam nevyriausybinių indėliui tiek Lietuvoje, tiek ir tarptautiniu mastu, pradėta svarstyti ne vien apie galimus NVO įtraukimo scenarijus, tačiau apie konkrečios rolės įtvirtinimą teisės aktuose. Siekiant apibrėžti NVO vaidmenį, svarbiu elementu tampa krizių valdymo įstatymo neturėjimas, kuris reglamentuoja visą procedūrą, įskaitant ir trečiųjų šalių įtraukimą: „kokiam įstatyme, tai turėtų atsirasti? Ar tai yra savanorystės įstatymo dalis? Ar tai yra krizių valdymo ar panašiai? Ir tuo metu buvo prasidėjusios šiek tiek diskusijos, nes pats COVID paskatino, kad

<sup>82</sup> Margerum, R. D. (2001); Organizational commitment to integrated and collaborative management: Matching strategies to constraints. *Environmental Management*, 28; 421-431.

<sup>83</sup> Lietuvos Respublikos Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos, Raudonojo Kryžiaus, Raudonojo Pusmėnulio ir Raudonojo Kristalo emblemos ir pavadinimo įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111305/asr>

*Lietuvoje, iš esmės kaip ir daugelyje Europos sąjungos šalių, nebuvo veikiančių krizių valdymo įstatymų“.* (SADM atstovas) Pabrėžtina ir tai, kad nevyriausybininkų vaidmuo skirtingose institucijos buvo matomas labai įvairiai. Kai Socialinės apsaugos ir darbo ministerija nagrinėjo ir ieškojo galimo NVO vaidmens, kitos įstaigos pasižymėjo skeptiška nuomone: „*buvo svarstoma apie tai, kaip turėtų atrodyti peržiūra Lietuvos krizių valdymo politikos ir įstatyminės bazės. Ir tada man sakė (...) kai jau nutiks krizė, tai ateis institucijos ir viską sutvarkys – ne nevyriausybininkų reikalas čia spręsti krizių metu.*“ (SADM atstovas)

Šio požiūrio analogiją galime matyti ir 2023 metų gruodį priimto Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymo redakcijose. Krizių ir ekstremaliųjų situacijų prevenciją, pasirengimą, valdymą ir padarinių šalinimą apibrėžiantis įstatymas Lietuvoje,<sup>84</sup> iki 2023 m. vadinosi Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymu bei orientavosi į civilinės saugos organizavimo ir veikimo teisinį reguliavimą.<sup>85</sup> Nors COVID-19 pandemijos akivaizdoje NVO indėlis buvo matomas,<sup>86</sup> krizės pradžioje minimo įstatymo pataisos vis dar orientavosi į nacionalinius, o poreikiui atsiradus, savivaldybių išteklius: „*gresiant ar susidarius ekstremaliajai situacijai, organizuoja gelbėjimo, paieškos ir neatidėliotinus darbus ir telkia visas savivaldybėje esančias civilinės saugos sistemos pajėgas gresiančioms ar susidariusioms ekstremaliosioms situacijoms likviduoti ir jų padariniams šalinti*“.<sup>87</sup> Pirmasis reguliavimas, turintis užuominas apie nevyriausybines organizacijas, priimtas 2020 m. lapkričio 18 d., kai įstatymas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai numatė galimybę apsaugos priemonėmis aprūpinti privalomas socialines paslaugas teikiančias pelno nesiekiančias organizacijas.<sup>88</sup> Tačiau čia svarbu pabrėžti, kad įstatyme nevyriausybiniam sektoriui nėra suteikiamas krizių valdyme dalyvaujančio subjekto vaidmuo. Atsižvelgiant į buvusį pandemijos kontekstą, teisės akto pakeitimas, greičiau, buvo skirtas NVO teikiamų socialinių paslaugų tęstinumui užtikrinti (pvz. Maisto banko, Maltos ordino parama maistu nepasiturintiems).

Teisiškai svarus pokytis įvyko tų pačių metų gruodį, kai Ministrės Pirmininkės potvarkiu buvo suformuota tarpsektorinė darbo grupė, skirta COVID-19 pandemijai valdyti.<sup>89</sup> Į grupės sudėtį buvo įtraukti viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių atstovai, buvo apibrėžtos jų, kaip Vyriausybės

---

<sup>84</sup> Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/aa43db009e7511ee8172b53a675305ab>

<sup>85</sup> Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.69957?faces-redirect=true>

<sup>86</sup> Janeliūnas, T. Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė, dr. Vytautas Kuokštis, dr. Vitalis Nakrošis, Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė ir dr. Ramūnas Vilpišauskas (2021); 60.

<sup>87</sup> Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymo Nr. VIII-971 13 straipsnio pakeitimo įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5821d862895511eaa51db668f0092944>

<sup>88</sup> Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymo Nr. VIII-971 13, 14, 15 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo 14-1 straipsniu įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b1fa43a0234b11eb8c97e01ffe050e1c>

<sup>89</sup> Potvarkis dėl darbo grupės sudarymo; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a7345e3040fe11ebb394e1efb98d3e67?jfwid=-a3k5cbpt0>



patariamąsios grupės, funkcijos (2022 m. birželį, Ministrės pirmininkės potvarkiu šios grupės pagrindu bus suburta nevyriausybinų organizacijų darbo grupė Ukrainos karo pabėgėlių krizei valdyti)<sup>90</sup>. Šis žingsnis gali būti laikomas ne vien teisiškai, tačiau ir simboliškai svariu, skatinant tarpsektorinį bendradarbiavimą Lietuvoje: „COVID metu Premjerė jungdavosi kiekvieną savaitę. Tikrai ji buvo formalizuota ir ji buvo COVID kontekste.(...) kadangi ji [grupė] (T.M.R) buvo pirma, tai mes visi labai matėme tikslą, kad ji ateitų iš Vyriausybės. Ir tada visi jaučiasi svarbūs ir turi pakankamą svorį.“ (SADM atstovas).

2021 metų pavasarį, Lietuva susidūrė su nauja krize – Baltarusijos nelegalių migrantų, į kurią vėl aktyviai įsitraukė ir nevyriausybininkai.<sup>91</sup> Reaguodama į vis dar ribotą teisinį reguliavimą, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija inicijavo NVO vaidmens apibrėžimą LR įstatyme dėl užsieniečių teisinės padėties, numatant jų, kaip galimų partnerių funkcijas, teikiant pagalbą atvykusiems užsieniečiams:<sup>92</sup> „21-ųjų metų vasarą nutinka Baltarusijos įvykiai. Ir mes pradėdame kalbėti apie tai, kad jau nebeužtenka tiesiog turėti darbo grupę ir turėti žodinius susitarimus. (...) žiemą pradėdamas keisti Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, kuriame mes pirmą kartą įfiksuoju, kokia yra nevyriausybinių rolė (...) krizėje.“ (SADM atstovas).

Esminis krizių valdymą reglamentuojantis įstatymas (Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas) įsigaliojo tik 2023 m.: „21 pabaiga, 22 metais mes jau taip labai sistemingai pradėdam dirbti su atnaujinimu įstatyminės bazės, apie tai kaip turi veikti krizių valdymo įstatymas, ir jisai buvo pasirašytas 22 metų pabaigoje.“ (SADM atstovas) Atsižvelgiant į tai, kad įstatymas įsigaliojo jau po Ukrainos karo pabėgėlių krizės piko, šio teisės akto turinys detaliau analizuojamas nebus. Tačiau svarbus elementas, atspindintis pakitusią viešojo sektoriaus poziciją į NVO, buvo jo rašymo bei derinimo procesas, vykęs tyrimo nagrinėjamos krizės laikotarpiu. Aktyvus trečiojo sektoriaus įtraukimas į nagrinėjimo stadiją bei galutinė įstatymo redakcija numato aiškų nevyriausybinių vaidmenį krizių valdyme ateityje.<sup>93</sup>

## 2) Bendradarbiavimo patirtis praeityje

Nagrinėjant bendradarbiavimo priešistorę, teorinėje prieigoje esminis dėmesys yra skiriamas praeityje buvusiam šalių darbui. Tai gali lemti tiek pozityvias, tiek ir negatyvias konotacijas

---

<sup>90</sup> Dėl darbo grupės sudarymo ir Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko 2020 m. gruodžio 18 d. potvarkio Nr. 184 „Dėl darbo grupės sudarymo“ pripažinimo netekusiu galios; Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8e298570ed5d11eca1d4e3c2a811665d>

<sup>91</sup> Radzevičiūtė (2023); Migracijos krizės valdymo atvejo analizė: nevyriausybinių organizacijų perspektyva. Vilniaus universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinę Lietuvos akademinę elektroninę biblioteką; 52.

<sup>92</sup> Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ Nr. IX-2206 pakeitimo įstatymas; Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d91a5270033e11edb32c9f9d8ba206f8>

<sup>93</sup> Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.69957/LzoaQUrJLI>

tarpusavio atžvilgiu.<sup>94</sup> Tad šioje dalyje detaliau bus detaliau panagrinėta viešojo ir nevyriausybinių sektorių bendra veikla buvusių krizių akivaizdoje.

Svariu bendradarbiavimo priešistorės elementu tampa praėjusių krizių bendradarbiavimo pradžios motyvas. Jis siejamas su valstybės nepajėgumu suvaldyti krizės vienai. Esant neužtikrintumui, valstybei tenka balansuoti tarp rutininių užduočių ir esamos padėties suvaldymo, o tai dažnai neigiamai veikia kasdienių funkcijų atlikimo kokybę bei keičia politinių lyderių požiūrį į tarpinstitucinį bendradarbiavimą.<sup>95</sup> Tad jausdama resursų trūkumą, valstybė kreipėsi pagalbos į trečiąsias šalis. Vienas to pavyzdžių buvo Baltarusijos nelegalių migrantų krizė 2021 m.: „*Ką reikia pasakyti, kad valstybė suprato, kad, negerai yra kai muitininkai maitina žmones(...) tada jie negalėjo atlikti savo tiesioginių funkcijų. Ir tada buvo, nu, betvarkė. Bet tada atsirado nevyriausybinkai, kurie tikrai pagelbėjo. Ir valstybė pasakė: „nu, gerai, tai matosi, kad jūs galite padėti.““ (Maisto banko atstovas) Pastarasis pavyzdys įrodė valstybės gebėjimą identifikuoti savo resursų ribotumą. Šio gebėjimo trūkumą galėjome matyti COVID-19 krizės pradžioje, teisės aktuose orientuojantis išskirtinai tik į nacionalinius bei savivaldos pajėgumus.*

Pastarasis pavyzdys iliustruoja nelegalių migrantų krizę, kurioje esminį vaidmenį turėjo Vidaus reikalų ministerija. Remiantis teorinėmis prielaidomis, praityje įveikta krizė veikia bendradarbiavimą perspektyvoje,<sup>96</sup> tad verta pabrėžti, kad Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu išliko anksčiau minėtų neigiamai vertinamos veiklos padarinių. NVO ir viešojo sektoriaus atstovai pastebėjo, kad nepaisant vis atviresnės politikos, su Vidaus reikalų ministerija santykis lieka sudėtingesnis: „*Su VRM yra sunku, nes jie statutiniai, pripratę prie kažkokios tvarkos, kurios ne visada gali gauti, ypač krizių metu. Ir jiems ten „išmušinėja saugiklius“. Plius VRM dar turėjo tą Baltarusijos krizę, kur, žinai, tada irgi daug ko patys neleido, negalėjo, nesidalino ir taip toliau, tai čia kitas momentas. Tai labai skirtingas veikimo būdas ir principai ministerijų, ministerijų darbuotojų, bet nu galiausiai vis tiek susitardavai.“ (Maltos ordino atstovas)*

Krizių metu tarpsektorinis bendradarbiavimas neatsiejamas nuo skirtingų ministerijų ir nevyriausybinių organizacijų įsitraukimo, tad siekiant optimizuoti tinklaveiką, NVO koordinavimas pagal kompetenciją atitenka Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai: „*kiekviena ministerija buvo skirtingai atsakinga už tą krizę, bet visur dalyvavo tikrai SADM, nes tiesiogiai visos NVO gula po SADM. Tiesiog tai yra tas koordinacinis vaidmuo, kuris atitenka šiai ministerijai.“ (Raudonojo kryžiaus atstovas) Šios praktikos padariniu gali būti laikomas sukurtas asmeninis santykis tarp NVO*

<sup>94</sup> Ansell Ch., Gash A. (2008); 554.

<sup>95</sup> Janeliūnas, T. Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė, dr. Vytautas Kuokštis, dr. Vitalis Nakrošis, Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė ir dr. Ramūnas Vilpišauskas (2021); 60 p.

<sup>96</sup> Vangen, S., & Huxham, C. (2003); Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. British journal of management, 14; 74-78.

ir SADM atstovų (detaliau bus nagrinėjamas tolimesnėse šio tyrimo dalyse) bei aktyviai naudojama bendradarbiavimo struktūra-formatas: „*Iš tiesų, COVID davė gerą pagrindą bendradarbiavimui, valstybinėms savivaldybinėms ir savivaldybių įstaigoms ir institucijoms su NVO. (...) Sakykim, tas toks efektyvus mechanizmas būtent ir buvo paimtas iš COVID bendradarbiavimo patirties.*“ (Nacionalinės NVO koalicijos atstovas) Ši, praėjusių krizių akivaizdoje pasiteisinusi patirtis leido SADM ne tik išlaikyti nekintančią ir stabiliai veikiančią struktūrą, bet ir toliau vystyti efektyvią tarpsektorinę komunikaciją. Krizės pradžioje, paryčiais, karui prasidėjus, bendradarbiavimas buvo pradėtas struktūruotai, išvengiant panikos: „*Čia labai svarbus elementas, nes jeigu mes nebūtume dirbę su tom pačiom organizacijom tarpuose, tarp užsidedusių esminių krizių, tai kai nutiko krizė, visi eitų rėkti, o ne parašytų ramiai man žinutę ir sakytų: „mes laukiam komandos“*“ (SADM atstovas)

Minima struktūra suformavo turimų organizacijų tinklą. Bendradarbiavime tiek ministerijos, tiek ir organizacijos gebėjo identifikuoti savo veiklos sritis ir dirbti jų ribose. Dėl šios priežasties ministerijos besikreipdamos į organizacijas jau galėjo turėti preliminarų planą, kurios funkcijos bus perduodamos trečiosioms šalims, o tai yra laikoma vienu iš esminių veiksmų lemiančių kokybišką bendradarbiavimą ir krizių suvaldymą<sup>97</sup>: „*Tai iš esmės nebuvo to neaiškumo tokio, nes mes jau turėjom prieš tai ir migrantų krizę, kur labai aiškiai buvo aišku, kad jau mokėsim kartu susidirbti. Žinojom kas kokias funkcijas galim padėt.*“ (Raudonojo kryžiaus atstovas). Svarbus aspektas yra ir tai, kad Ukrainos karo pabėgėlių krizė prasidėjo 2022 metų vasario pabaigoje. Tuo tarpu, prieš tai buvusių metų vasarą įsibėgėjęs bendradarbiavimas dėl Baltarusijos pasienio krizės dar nebuvo sustojęs. Tad persidengiantys formatai galėjo sutaupyti laiko bei užtikrinti sklandesnę fokuso perorientavimą. Informantai pastebėjo, kad tęstinis darbas galėjo lemti ir bendradarbiavimą prevenciškai ruošiantis krizei dar iki karo pradžios: „*Tai jie kažkaip(...) identifiko, kad šitos pačios organizacijos gali padėt. Tai man atrodo, kaip žinai, artėjo karo periodas ir čia dar buvo neužsibaigę tie Baltarusijos klausimai, tai tuo pačiu inicijavo tokį susitikimą [su NVO iki karo pradžios] (T.M.R.)*“ (Maltos ordino atstovas).

\*\*\*\*

Apibendrinant bendradarbiavimo priešistorės elementą, teisinis NVO ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo reglamentavimas atspindi vis kitusių tarpusavio santykių dinamiką.

---

<sup>97</sup> Bortkevičiūtė, R. (2024). ‘Simply by collaborating’? The impact of public and nongovernmental sectors collaboration experience on its institutionalization in the Lithuanian crisis management system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*; 2-4.

Pirmiausia dera pabrėžti valstybės gebėjimą identifikuoti savo turimas spragas bei jas „užkamšyti“ pasitelkiant NVO. Čia įtakos turėjo praėjusių krizių metu sukurtas pasitikėjimas bei veikę formatai, leidę efektyviai reaguoti į iššūkius Ukrainos karui prasidėjus. Ypač svarbią rolę turėjo krizių persidengimo veiksnys. Šalims dar valdant Baltarusijos pasienyje buvusius neramumus, pradėta prevenciškai ruošti iki karo pradžios, o karui Ukrainoje prasidėjus, nebuvo poreikio kurti papildomų formatų – pakako perorganizuoti veiklą, ją nukreipiant į pagalbos teikimą karo pabėgėliams. Nors neigiamai vertintas NVO bei VRM bendradarbiavimas praeityje, galėjo kliudyti šios krizės akivaizdoje, tiek teisinis NVO įgalinimas, tiek nepertraukiama veikla praėjusių krizių metu, atspindi augusį pozityvų požiūrį į tarpsektorinę kolaboraciją. Tad remiantis teorine prieiga, teigtina, kad bendradarbiavimo priešistorė turėjo teigiamą įtaką bendrai veiklai valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę.

### 3.2. Dalyvavimo paskatos

Dalyvavimo paskatos krizės suvaldymo atvejais stipriai siejamos ne tik su valdomais ištekliais, tačiau ir kitais motyvais. Akademinėje literatūroje pabrėžiama, kad lygiavertis sprendimų priėmimas ir vykdomos politikos rezultatai lemia bendros veiklos tęstinumą.<sup>98</sup>

Pirmiausia nagrinėjant viešojo sektoriaus motyvus, pabrėžtinai per pastarąsias krizes sukauptų kompetencijų lygis bei asmeninis organizacijų pažinėjimas. Valstybė galėjo pasikliauti į krizės valdymą įtrauktomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Krizės metu NVO, biurokratinių procesų lėtinamai valdžiai, galėjo suteikti finansinę pagalbą, kompetencijas, žmogiškąjį kapitalą, infrastruktūrą (šie resursai bus aptariami kitame skyriuje). Prie viso to, trečiasis sektorius valstybei gali suteikti ir politinį neutralumą: „*valstybė turi vienaip ar kitaip tam tikrą politinį svorį ir skonį ar atspindį, kurio gali neturėti nevyriausybininkas*“ (SADM atstovas) Puikus to pavyzdys, krizės metu Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos perduota kompetencija Maisto bankui, vykdyti derybas su prekybos tinklais dėl ukrainiečiams skirtų dovanų kortelių maistui. Šio dvišalio sutarimo pagalba, įtraukus nevyriausybinių sektorių, Vyriausybės finansuojama veikla, galimai, buvo vertinama politiškai neutraliai ir palankiai, taip sukurdamą didelę pridėtinę naudą: „*valdžiai tai jau įvyko tikras pavyzdys, kaip nevyriausybininkas gali padaryti žymiai geriau, negu vyriausybininkas. Nes už €100 jie tikrai nebūtų nupirkę kortelės su €100. Ten būtų administracinės išlaidos, taip toliau, projekto, pakavimas, ten ir taip toliau. Bet jie kai pervedė [už kortelę] (T.M.R.) po €100 [Maisto bankui] (T.M.R.)– jie gavo labai gerą produktą – tai €115 kortelę.*“ (Maisto banko atstovas) Šis epizodas

---

<sup>98</sup> Ansell Ch., Gash A. (2008); 555.

SADM atstovo buvo vertinamas kaip vienu labiausiai pasisekusių bendrų projektų, atnešusių apčiuopiamą finansinę naudą karo pabėgėliams Lietuvoje.

Nevyriausybinių sektoriaus motyvas jungtis į platesnį NVO tinklą, o galiausiai ir tarpsektorinę grupę buvo paremtas noru pagelbėti krizės ištikusiems bei racionaliu turimų išteklių įsivertinimu: *„labai logiškas toks ir geras buvo sprendimas sutelkti tas pajėgas (...) sakyčiau, kad vienas, turbūt, yra iš sėkmės faktorių, kad mes visos kartu telkiamės, koordinavom, derinom resursus, nes (...) niekas neturėjo tiek, tarkim, ir finansinių, žmogiškųjų resursų, kad kažkas vienas, pavežtų kažkokią tai tą humanitarinės pagalbos suteikimą. Plius mes visą laiką ir kalbėdavom su NVO, kad nu nėra tikslo dubliuoti vieni kitų. Irgi tų pačių resursų taupymo atžvilgiu“.* (Gelbėkit vaikus atstovas)

Teorinėje priėjoje bendradarbiavimo paskatos nėra neatsiejamoms nuo strateginių sprendimų priėmimo bei realios NVO įtakos jiems. Kitaip tariant, horizontalus bendradarbiavimas ir siekis rasti visoms pusėms priimtina sprendimą turi reikšmingą įtaką bendradarbiavimo sėkmei: *"Jau tas pirminis 3 mėnesių bumus praėjo (...) Jau tada tokiu atveju atsisėdi ir galvoji jau tada strateguojam (...) Tai čia bendradarbiavome kartu, nes ministerija irgi supranta, kad be NVO pagalbos irgi to fakto neįvyks."* (Raudonojo kryžiaus atstovas) Tad aktyvus trečiojo sektoriaus ekspertinis vaidmuo sprendimuose buvo svariu motyvu įsitraukti į suformuotą tinklą.

Aptarus dalyvavimo paskatas, pirmiausia svarbu pabrėžti subjektų abipusį pasitikėjimą. Pastarųjų krizių dėka, sektorių atstovai pažinojo vieni kitus asmeniškai, galėjo deleguoti svarbias krizės valdymo funkcijas. Viešasis sektorius NVO vertino kaip savo sričių ekspertus bei politiškai neutralų partnerį, gebantį efektyviau mobilizuoti visuomenę bei privatų sektorių. Apibendrinant, teigtina, kad vyravęs įtraukus bendradarbiavimas lėmė dideles šalių bendradarbiavimo paskatas bei formato tęstinumą.

### 3.3. Galios ir išteklių disbalansas

Kitas svarus veiksnys yra galios ir išteklių disbalansas. Šis elementas kalba apie suinteresuotų šalių valdomus resursus bei jų disbalanso įtaką sprendimų priėmimui. Krizės suvaldymui turi būti užtikrinami pakankami finansiniai, žmogiškieji, kompetenciniai ir kiti ištekliai.<sup>99</sup> Suinteresuotos šalys, vienydamos savo valdomus resursus efektyviau malšina krizę bei jos keliamus padarinius,<sup>100</sup> tačiau netolygus šių išteklių pasiskirstymas gali lemti atmestiną vienos ar kitos šalies

<sup>99</sup> Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020); 510.

<sup>100</sup> Bynander, F., & Nohrstedt, D. (2019); Collaborative crisis management: Inter-organizational approaches to extreme events. In Collaborative Crisis Management (pp. 1-12). Routledge; 4.

įtraukimą į sprendimų priėmimą.<sup>101</sup> Svarbu pabrėžti, kad viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus tarpusavio priklausomybė dėl resursų stokos, tampa reikšminga paskata bendradarbiavimui<sup>102</sup>, kuris gali ženkliai patobulinti darbą visuose krizės etapuose:<sup>103</sup> „mes turėjome labai aiškų suvokimą, jog valstybės resursų neužtenka, kai ateina labai didelės krizės. (...) kai mes turime pandemiją arba karą, tai mes jau kalbame, jog tai yra tokios apimtys, kad čia nėra apie daug pinigų, nes tu nepastatysi namų per naktį, tu nesukursi infrastruktūros, tu nesugalvosi kažko tai stebuklingo ir nepasamdysi per naktį papildomo 100 000 žmonių.“ (SADM atstovas)

Siekiant kuo nuodugnesnės analizės, šiame skyriuje **galios ir išteklių disbalanso** elementas bus skaidomas į keturias resursų grupes: **finansinius išteklius, žmogiškuosius išteklius, informacijos sklaidą bei kompetencijas**. Išanalizavus atskirų resursų valdymą, bus pateikiamos trumpos, dalinės išvados, apibendrinančios visą skyrių.

### 1) Finansiniai ištekliai

Atsižvelgiant į išteklių įtaką, verta panagrinėti jų dinamiką krizės eigoje. Pirmiausia bus aptartas nevyriausybiniams organizacijoms didelį iššūkį sukėlęs finansų klausimas. Kadangi krizės valdymas yra tiesiogiai susijęs su išlaidomis, jų poreikis, galimai, buvo prognozuotinas iki karo pradžios planuojant Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldymo prevencinius veiksmus. Tačiau viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus atstovams planuojant valdymo žingsnius, finansavimo klausimas buvo nesvarstytinas iki realaus jų poreikio: „Ir tada valstybė sako, kad mes negalim išskirti lėšų jau dabar, kol dar niekas nepasikeis.“ (Maisto banko atstovas)

Iš anksto neišspręstas finansų dotavimo klausimas, po vasario 24 dienos tapo ypač kebliu. Reaguodamos į tai, kad valstybės skiriamos subsidijos per mažos, nevyriausybinių organizacijų pradėjo iniciatyvą „Mūsų širdys ir rankos Ukrainai“.<sup>104</sup> Tai buvo penkių aktyviausiai į Ukrainos karo pabėgėlių krizę įsitraukusių organizacijų (Raudonasis kryžius, Maisto bankas, Gelbėkit vaikus, Maltos ordinas, Caritas) bendra iniciatyva: „Nu tos lėšos, ką paminėjau, tai iš tikrųjų vienas iš tokių dalykų buvo, kur labai svarbus, norint reaguoti čia ir dabar padėti. (...) Jeigu nebūtų buvę to projekto, kad žmonės suaukotų, tai, iš esmės, iš valstybės pusės ta finansinė parama, iš tikrųjų, buvo maža, nebuvo tikrai pakankama, kad mes galėtume vykdyti tą pagalbą. (...) Tam tikros minimalios iš

<sup>101</sup> Schalk, J. (2017); Linking stakeholder involvement to policy performance: Nonlinear effects in Dutch local government policy making. *The American Review of Public Administration*, 47(4); 479-495.

<sup>102</sup> Ansell Ch., Gash A. (2008); 554.

<sup>103</sup> National Council et al., (2011) Building community disaster resilience through private-public collaboration, *Building Community Disaster Resilience Through Private-Public Collaboration*; 14.

<sup>104</sup> Aukok.lt, Mūsų rankos ir širdys Ukrainai; Prieiga per internetą: <https://www.aukok.lt/projektai/Musu-sirdys-ir-rankos-Ukrainai>

*valstybės rezervo lėšos buvo paskirstytos ten pirminiam higienos paketams ir mūsų veiklom“*  
(Gelbėkit vaikus atstovas)

Nagrinėjant tolimesnę krizės eigą, finansinė parama buvo teikiama, tokiu būdu užtikrinant nevyriausybinių organizacijų veiklos tęstinumą, tačiau ilgi biurokratiniai procesai lėmė paramos vėlavimą. Siekdami efektyvios ir savalaikės pagalbos karo pabėgėliams, organizacijos paslaugas ir prekes pirkė iš savo turimų lėšų, valstybei jas subsidijuojant ateityje. Tokie susitarimai krizės eigoje turėjo įtakos palankesniai NVO vertinimui ir glaudesniai bendradarbiavimui su aukšto rango valstybės pareigūnais: *„Ir mes pradėjome pirkti korteles iš savo lėšų ir ant tiek pirkome, kad aš (...) net vienu momentu, kad paskatint ministrę <...>, nusiunčiau išrašą iš Maisto banko sąskaitos, kur buvo €30 ir aš pasakiau, „aš daugiau nebegaliu pirkti kortelių, paprašykite <...>, kad jie kuo greičiau darytų pavedimą, nes nu mes nebegalim. Mes viską išleidom, Maisto banke mes neturim pinigų““.*  
(Maisto banko atstovas)

Svarbiu elementu sėkmingam krizės suvaldymui buvo tarptautinės organizacijos, kurioms priklausė minimos NVO Lietuvoje. Joms priklausančių organizacijų informantai pabrėžė, jog be papildomos finansinės paramos iš jų „motininių“ tarptautinių organizacijų, krizės suvaldymas būtų buvęs ženkliai keblesniu: *„Tai finansinį klausimą, jeigu paliesim, tai pirminiame etape kol suvaikšto visa popierinė dalis, tai tikrai užtrunka. Todėl (...) mes, kaip Raudonasis kryžius dar pajungėm ir tarptautinius vandenius. Na tai šitą gap pirminį mes buvom susitarę, kad uždengsime – toliau tarsimės dėl kompensavimo.“* (Raudonojo kryžiaus atstovas). Nors didžioji dalis NVO susidūrė su finansinių išteklių trūkumu ar jų vėlavimu, šioje grupėje išsiskyrė Ukrainos karo pabėgėlių nakvynės organizavusi iniciatyva Stiprūs kartu, save pilnai išlaikiusi iš privačių asmenų bei verslo dotacijų: *„finansų iš valstybės neėmėm. Mes nerašėm projektų, mes nedalyvaudavom tuose paramos projektuose, kurie buvo organizuojami valstybės. Tarkim, ten iš Europos sąjungos lėšų. Mes tikrai iš privačių žmonių aukų ir iš įmonių.“* (Stiprūs kartu atstovas)

## **2) Žmogiškieji ištekliai**

Akademinėje literatūroje dažnai minimas žmogiškųjų išteklių deficito klausimas. Krizės akivaizdoje valstybinės institucijos yra priverstos plėsti savo veiklos kompetencijas, apimdamos skirtingas institucijas, sektorius ar net valstybes.<sup>105</sup> Nors praėjusių krizių pavyzdžiai parodė, kad valstybė reaguodama į „papildomų rankų“ poreikį kreipiasi į nevyriausybinius, Ukrainos karo pabėgėlių krizės atveju, iniciatoriumi tapo Stiprūs kartu: *„Bet tada atėjo Stiprūs kartu (...) sako, „kai*

---

<sup>105</sup> Nohrstedt, D., Parker, F., Bynander, F., Hart, P. (2014); Collaborative Crisis Management Agenda for Research on Interorganizational Responses to Extreme Events; 15.

*mes kalbam, tai mes kalbame – tai yra skautai, šauliai, Raudonasis kryžius, Maisto bankas“ po to prisijungė Caritas ir Maltiečiai. (...) Komplektacija, kurią mes labai dažnai matome krizių metu, nuo COVID. Didžiąja dalimi dėl to, kad kai sujungi šituos, jie tau gali pateikti pirminius poreikius. Tai yra padengti visą valstybę, visas 60 savivaldybių“. (SADM atstovas) Tokiu būdu abi šalys suprato esamą abipusį poreikį bendradarbiauti ir užtikrinti reikalingą resursų padengimą.*

Nors krizės akivaizdoje nevyriausybinis sektorius sulaukė ypač didelio savanorių kiekio bei visuomenės palaikymo, „papildomų rankų“ deficitą jautė tęstinę veiklą vykdančios organizacijos, teikiančios kasdienę pagalbą socialiai pažeidžiamoms grupėms: *„Tai mes taip skirstėm į kelias savo veiklos dalis – viena yra pagalba. O kita dalis yra pagalbos nenutraukimas tiems, kuriems teikiame, kur esam davę tą pažadą, kad padėsime, tai senjorai, neįgalieji, vaikai, šeimos, kiti pabėgėliai, kur kasdien padėdi. Tai negali viso resurso permesti į Ukrainą ir sakyti „o jūs palaukit“.“* (Maltos ordino atstovas) Organizacijos, suprasdamos skirtingus savo ir partnerių pajėgumus bei geografinį Lietuvos „padengiamumą“, kooperuodavosi tarpusavyje ir koordinuodavo veiklą bendrai, užpildant esamą poreikį tiek savo, tiek, pagal kompetencijas, ir kitų organizacijų veiklos srityse. Čia ypač išsiskyrė Raudonasis kryžius. Ši, didelę dalį koordinacinio darbo vykdžiusi organizacija, pastarųjų krizių akivaizdoje stipriai plėtė savo padalinių kiekį bei formavo Krizių ir ekstremaliųjų situacijų valdymo (KESV) būrius, galėjusius reaguoti į esamą poreikį. Tokiu būdu Raudonojo kryžiaus savanoriai, užpildydavo kitų organizacijų buvusį „rankų“ trūkumą: *„registracijos centrus koordinavo Raudonasis kryžius, pasitelkdamas į pagalbą, pagal funkciją, kitas NVO, ten, kur neturėjo resursų. Tarkim, Gelbėkit vaikai, ar ne, tai mes jiems pagelbėjome. Maisto bankas dalyvavo visuose irgi lygiai taip pat ten dalindami maistą arba lygiai taip pat, nešvaistant resursų.“* (Raudonojo kryžiaus atstovas)

Svarbu paminėti ir skėtinių organizacijų kontekstą bei jų vaidmenį. Šios NVO koncentravosi į informacijos tarpininko vaidmenį tarp ministerijų bei savivaldybių lygmeniu pagalbą teikiančių organizacijų. Nagrinėjant informantų atsakymus, darytina išvada, kad žmogiškųjų resursų trūkumas kliudė aktyviau įsitraukti į koordinacinę veiklą, tokiu būdu aktyviau įtraukiant mažas NVO į krizės suvaldymą: *„Tikrai kažkaip buvo intensyvus metas, kad vat reikėjo labai daug organizacijom tos pagalbos, informacijos į tą pusę reikėjo labai daug. Tai eiti dar kažkur į kitą, na kitoj pusėj ir kalbėtis jau ir pajėgumų nebuvo, nes mes tikrai nesame didelė organizacija. Administracija mūsų nėra didelė.“* (Nacionalinio skurdo mažinimo organizacijų tinklo atstovas) Nors mažųjų organizacijų paramos apimtis pastebimai mažesnė, aktyvesnis jų įtraukimas galėjo būti naudingas informacijos sklaidoje bei ilgalaikiame paramos teikime, pavyzdžiui integracijos laikotarpiu, kai aktuali tęstinė, individuali pagalba. Tad darytina išvada, kad ribotas skėtinių organizacijų žmogiškųjų išteklių kiekis buvo svarus veiksnys lėmęs menką jų, ir jų vienijamų mažesnių subjektų įtraukimą: *„vienijam (...) ir*



*mažuosius, tikrai buvo pradžioj labai daug noro padėti ir matēm tą iš apačios spaudimą, kad nu „tai kur mums čia eit, ką mums čia daryti? Čia didieji visur yra, o mažųjų niekur nėra.““ (Nacionalinio NVO skurdo mažinimo tinklo atstovas)*

### **3) Informacijos sklaida**

Nors skėtinės organizacijos vykdė informacijos perdavimo funkciją, jos prieinamumas priklausė nuo pačios tematikos – t.y. daliai skėtinių organizacijų reikalingos informacijos tekdavo ieškoti ne veikusiuose formatuose, tačiau kreipiantis tiesiogiai į atsakingas institucijas. Kur kas sklandesnė komunikacija matoma tarp krizės valdymo epicentre buvusių didžiausių ir aktyviausių NVO. Informantai pastebėjo, kad didelės įtakos sprendimams turėjo jų „jaučiamas pulsas“ kasdienėse veiklose – tiesiogiai susiduriant su karo pabėgėliais: *„tarkim, yra klausimas iš Visagino savivaldybes. Jisai ateina per mano skyriaus vadovą (...) Tada aš pasimatuojų (...) Ar tai yra vieno problema, ar yra keletų? (...)Nu tiesiog, kad įsivertinti proporcijai. Ir tada tokiu atveju tu eini ir sakai: „žiūrėkit „ant žemės“ mes turim tokių situacijų“.* (Raudonojo kryžiaus atstovas)

NVO atstovai dalinosi, kad krizės pradžioje, juos informacija pasiekdavo vėluojant. Tam įtakos turėjo didelis informacijos srautas bei dinamiški ir greiti sprendimai Vyriausybėje, ministerijose: *„lygiagrečiai vyko valstybės lygiu sprendimai, pastoviai kažkoks priėmimas, pakeitimai ten kažkokie reguliavimai. Tai aišku, kad ten buvo tokių momentų, kad mes kažko nežinom (...) Tai tikrai buvo tokio chaosėlio, kol viskas įsivažiavo.“* (Gelbėkit vaikus atstovas) Verta priminti, kad viena iš praeitų krizių suvaldymą apsunkinusių aplinkybių buvo asimetriškas informacijos valdymas.<sup>106</sup> Tačiau šios krizės akivaizdoje informacija dalinamasi buvo atvirai. Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu neįslaptinta ir papildomų leidimų nereikalaujanti informacija buvo pateikiama reguliariuose daugiašaliuose susitikimuose. Svarbus elementas, atspindintis atviros komunikacijos siekį, yra ir tai, kad krizės valdymo grupėje buvo svarstoma galimybė NVO atstovams suteikti prieigą ir prie įslaptintos informacijos, tačiau dėl riboto poreikio, šis sprendimas nebuvo priimtas.

Informantai pažymėjo, kad darbą apsunkino lėta informacijos sklaida bei efektyvesnių įrankių trūkumas, o komunikacijai stringant, prireikdavo kreiptis tiesiogiai į atsakingas institucijas ar pasinaudoti papildomais bendradarbiavimo formatais (pvz.: dvišaliai susitikimai, Ministrės pirmininkės suformuota grupė): *„eigoje nu ne viskuo galėdavo dalintis. (...) tada atėjo tokia mintis, kad gal pažymas reikia užsisakinėti, nes kad būtų patikrinti VSD, kad galėtume gauti informaciją kažkokią ir panašiai. Tai nu, žinai, dalindavosi, kiek gali dalintis, mums tikriausiai tos informacijos*

---

<sup>106</sup> Masteikienė, V., Vaitonis, S. 2021. 2021 m. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus stebėsenos ataskaita: <https://redcross.lt/veiklos/prieglobscio-ir-migracijosprograma/stebesena-2/>

*daugiau-mažiau užtekdamo. Jeigu kai kas trūkinėdavo, (...) tai kažkaip tą informaciją susigaudydavom.“ (Maltos ordino atstovas)*

#### **4) Kompetencijos**

Tarpsektoriniam bendradarbiavimui krizių metu ypač aktualios yra valdomos kompetencijos. Nevyriausybinis sektorius privalo pasižymėti procedūrų išmanymu, gebėjimu priimti strateginius sprendimus, apmokyti ir valdyti savanorius, o galiausiai pasidalinti funkcijomis tarpusavyje.<sup>107</sup> Ukrainos karo pabėgėlių krizės kontekste, didelį vaidmenį suvaidino jau aptartas bendradarbiavimas iki krizės pradžios. Tai leido visoms pusėms užtikrinti stabilų bei koordinuotą darbą kartu: *„Ir tai buvo labai svarbus dalykas, kurį mes, man atrodo, išvystėme per baltarusių pasienio krizę ir per ukrainiečius jau tiesiog tęsiame ir dabar jeigu kažkas nutinka, tai yra naudojama taip pat.“ (SADM atstovas).*

Svarbu pabrėžti, kad kiekviena buvusi krizė turėjo savo unikalumo bei atitinkamai reikalavo skirtingų procedūrų. Reaguojant į naują iššūkį, didelį vaidmenį suvaidino tarptautinės organizacijos. Humanitarinės krizės epicentre veikusioms NVO, „centrinės“ organizacijos paramą teikė ne vien finansuodama veiklą, tačiau besidalindama turima tarptautine patirtimi apie humanitarinės pagalbos užtikrinimą karinių konfliktų metu: *„Čia didelį vaidmenį atliko, pavyzdžiui, tos pačios tarptautinės organizacijos, tiek ir Carito organizacija, tiek Red Crosso tarptautinė organizacija, kuri jau turi patirties su kariniais konfliktais ir jie prisidėjo ir stiprino savo organizacijas, kurios buvo Lietuvoje.“ (Nacionalinės NVO koalicijos atstovas).*

\*\*\*\*

Reziumuojant buvusią galios ir išteklių disbalanso elementą, verta pažymėti, kad tiek nevyriausybinis, tiek ir viešasis sektorius aiškiai suvokė turimų išteklių stoką. Susivienijusios ir visoje valstybėje humanitarinę pagalbą teikiančios NVO, valdė valstybei būtinus žmogiškuosius išteklius – savanorius. Svariu elementu tapo ir abipusė finansinė pagalba – tarp greitų ir efektyvių NVO bei lėtos, biurokratinio proceso „kankinamos“ valstybės: *„Tai gal iš vienos pusės, ir tai, kad mes finansiškai labai daug prisidėjom mums atvėrė tas duris, kad valstybė norėjo su mumis šnekėtis“.* (Gelbėkit vaikus atstovas) Nemenkesnę įtaką bendram darbui turėjo nevyriausybinių sukauptos

---

<sup>107</sup> Palm, A. (2008). NGOs Vital Actors in Comprehensive Crisis Management. O. Eronen (Hg.) Needs of Comprehensiveness: Building Blocks for Finnish Crisis Management, Helsinki: FINCENT Publication Series, p. 35-40.

kompetencijos praėjusių krizių metu bei jų tarptautinių organizacijų indėlis. Tad labai glaudi tarpusavio priklausomybė lėmė, kad vykusiuose formatuose sprendimai buvo priimami bendrai, atsižvelgiama į visų pusių kritiką ir pastebėjimus: „Šiaip man, kas patiko labai, tai faktas, kad mūsų buvo klausoma iš tos pusės, kad nebuvo, žinai, tame lygyje, kad yra ten ministerija, yra ministras pirmininkas ir tada yra kažkokios NVO, kurioms yra (...) „nuleidžiamos“ kažkokios ten užduotys (...) ir yra tiesiog pasakoma, kad bus taip ir ne kitaip.“ (Stiprūs kartu atstovas)

#### 4. LYDERYSTĖ

Bendradarbiavimo eigoje tarpsektorinės darbo grupės tvarumą ir tęstinumą užtikrina rezultatai bei lyderystė.<sup>108</sup> Pastarosios įtaka priklauso nuo jos pobūdžio, o mūsų kontekste aktualia laikytina lyderystė, pasižyminti horizontalia komunikacija, atvirumu visų veikėjų atžvilgiu, darbų paskirstymu, veiklos koordinavimu.<sup>109</sup> Nagrinėjant Ukrainos karo pabėgėlių krizę, svarbu pabrėžti darbo grupės patirtį, stipriai įsivyravusią horizontalią darbo kultūrą bei kitų, anksčiau apibrėžtų, lyderystės savybių pasidalinimą: „Na, jaučiuosi neteisi, jeigu taip kažką vieną paimčiau ir išskirčiau“ (LRV atstovas). Nors nei organizacijos, nei valstybės sektorius neišskyrė aiškaus lyderio, šią poziciją kolektyviniu būdu pasidalino keli subjektai. Visų pirma, detaliau nagrinėjant veiklos koordinavimą bei sprendimų priėmimo moderavimą, proceso metu išsiskyrė Socialinė apsaugos ir darbo ministerija: „Socialinės apsaugos ir darbo ministerija tai vat. Negalėčiau sakyti, kaip vieno asmens. (...) va ta komanda, Socialinės apsaugos darbo ministerijos, tam santykiyje (...) tikrai va buvo toksai, man atrodo, mūsų advokatas už mūsų, už pasitelkimą. Aišku, ten viršuj, turbūt, ir ministrė stovėjo, kuri tam turėjo duoti žalią šviesą“ (Gelbėkit vaikus atstovas)

Nors aiškaus politinio lyderio informantai neįvardino, epizodiškai savo vaidmenį bendradarbiavime turėjo ir Ministrė Pirmininkė. Ingridos Šimonytės vaidmuo skatinant tarpsektorinį bendradarbiavimą buvo matomas dar nuo COVID-19 pandemijos. Nepaisant to, kad tiesioginis sąlytis su NVO buvo sumažėjęs, indėlis į procesų sklandumą buvo jaučiamas – pradedant suformuota darbo grupė Ukrainos karo pabėgėlių krizei valdyti, baigiant finansų skyrimo klausimais: „Premjere ėmėsi lyderystės, davė nurodymus ir Socialinės apsaugos ministerija pakankamai aktyviai galėjo reaguoti, nes jie gavo žalią šviesą naudoti rezervo, valstybės rezervo lėšas ar kažkokias kitas lėšas.“ (Maisto banko atstovas)

<sup>108</sup> Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020); How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4); 617–637.

<sup>109</sup> Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3); 262-263.

Lyderystės vaidmuo buvo matomas ir nevyriausybinių sektoriaus pusėje. Ankstesnėje šio tyrimo dalyje jau buvo minėtas Stiprūs kartu indėlis inicijuojant dialogą su ministerijom ir Vyriausybe dar karui neprasidėjus. Tai leido valstybei iš anksto pradėti prevenciškai ruošti artėjančiai krizei. Tačiau ypač didelį vaidmenį krizės eigoje, procesinėje ir vykdomojoje srityje turėjo Raudonasis kryžius. Gausiausių žmogiškuosius išteklius sukaupusi organizacija koordinavo didžiąją dalį Lietuvoje veikusių pabėgėlių registracijos centrų, humanitarinės pagalbos teikimą. Tuo pačiu, savo savanoriais gebėjo kompensuoti likusių organizacijų stygių: „*O tarp mūsų NVO, tų organizacijų. Tai tie žmonės, kurie dalyvavo tuose susitikimuose ir, sakyčiau, tegul lyderiaujantis toksai gal buvo daugiau Raudono kryžiaus vaidmuo, nes jie vis tiek humanitarinių krizių kontekste jau turėjo ir, galbūt, tą pagalbos teikimo Lietuvoje kontekste, tokių įvairių krizių didesnę patirtį. Ir labai didelį, išplėtotą tinklą, ir tų skyrių, ir savanorių. Tai bent jau man toks kaip lyderis daugiau tas Raudonas kryžius atrodo*“. (Gelbėkit vaikus atstovas)

Svarų vaidmenį procedūrose, kompetencijų, finansinių bei, tam tikrais atvejais, žmogiškųjų išteklių aprūpinime turėjo ir, jau minėtos, tarptautinės organizacijos. Jos, savu ruožtu, ne tik remdavo organizacijas, tačiau, Maltos ordino atveju, pirmoji pradėjo komunikuoti apie galimai ateinančią krizę: „*Ukraina kažkaip pradėjo sakyti, kad tikrai „kyla temperatūra“, neaišku, kas čia bus. Nu ir va ir buvo ten ar gruodį, man atrodo, tikrai gruodžio pradžioj buvo organizuojamas susitikimas pirmasis, kur susitiko tada pagalbos tarnybos. International mes turim čia tokį padalinį Maltos ordine, kur atsakingas už humanitarinės pagalbos teikimą*“. (Maltos ordino atstovas)

Apibendrinant, šios krizės metu skirtingi procesai turėjo savo lyderius, gebėjusius priimti atsakomybę, ieškoti bendrų sprendimų bei užtikrinti kokybišką komunikaciją. Dėl šios priežasties Ukrainos karo pabėgėlių krizėje vienas lyderis neišsiskyrė. Nors teorinė prieiga lyderio vaidmenį apibrėžia kaip vieną esminių (moderuoja bendrą darbą, ieško galimų kompromisų ar įgalina silpnesnę pusę), darytina prielaida, kad lyderis šio atvejo rėmuose neturėjo tokios svarios reikšmės. Tam įtakos turėjo **galios ir išteklių disbalanso** skyriuje minėta didelė tarpusavio priklausomybė. Svarbus elementas ir tai, kad praėjusios krizės buvo ko ne persidengiančios – jau veikę formatai leido be didesnių trukdžių tęsti bendrą veiklą. Tad dėl stipriai veikiančių kitų bendradarbiaujamosios valdysenos išskirtų elementų, šio atvejo kontekste lyderio vaidmuo nebuvo kertinis.

## 5. INSTITUCINIS DIZAINAS

## 1) SADM koordinuojama darbo grupė

Nagrinėjant institucinį dizainą, dera apžvelgti krizės akivaizdoje veikusius formatus bei jų tarpusavio sąveiką. Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu, esminiu nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus formatu laikytinas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos koordinuota darbo grupė, suformuota Baltarusijos nelegalių migrantų krizės metu jau veikusios grupės pagrindu. Remiantis moksline literatūra, bendradarbiavimo formatuose didelę reikšmę turi procedūros bei institucinis legitimumas.<sup>110</sup> Tuo tarpu, ši, „MS Teams“ platformoje suburta struktūra pasižymėjo neformaliu bendradarbiavimu, neturėjusiu jokio teisinio pagrindo ar apibrėžtų procedūrų. Į ją buvo įtraukti skirtingų nevyriausybinių organizacijų, Vyriausybės, SADM, VRM, SAM bei joms pavaldžių institucijų atstovai, poreikiui atsirandant buvo kviečiamos ŠMSM, URM ir kitos. Be išvardintų viešojo sektoriaus subjektų, grupėje dalyvavo iki 10 NVO (kito priklausomai nuo krizės laikotarpio). Krizės eigoje, teisiškai nereglamentuotas formatas leido itin lanksčiai reaguoti į esamą situaciją bei prie jos prisitaikyti, įtraukiant papildomus NVO ar viešojo sektoriaus atstovus: *„Tai, sakyčiau, čia buvo tas labai geras pavyzdys ir teigiamas, nes jisai labai greitai atsirado, susiformavo. Organizacijos, pasikviestos, sąrašas buvo išplėstas pagal poreikius arba pasikviesti organizacijos pagal tematikas. Tai, sakyčiau, kad tai įvyko pakankamai sklandžiai ir pakankamai greitai.“* (Nacionalinės NVO koalicijos atstovas) Pabrėžtina, kad grupėje, neatsižvelgiant į kintančią sudėtį, esminį vaidmenį turėjo Vyriausybė, Vidaus reikalų ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei aktyviausiai į krizės valdymą įsitraukusios NVO: Maisto bankas, Caritas, Maltos ordinas, Raudonasis kryžius, Stiprūs kartu bei Gelbėkit vaikus.

Nors minimas formatas neturėjo teisinio reguliavimo, jis turėjo aiškų reguliarumą bei darbo struktūrą. Nevyriausybinių bei viešojo sektorių susitikimų dažnumas stipriai koreliavo su buvusiais padėtimi – krizės pradžioje susitikimai vykdavo kasdien, o jai atslūgus retėjo – šiuo metu vykdomi kartą per mėnesį. Posėdžių metu kiekviena grupė pateikdavo savo nuveiktus darbus, kilusius iššūkius, diskutuodavo apie galimas išeitis, vyko visa operatyvi komunikacija bei neformalus sprendimų priėmimas – jų darbotvarkę koordinavo Socialinės apsaugos ir darbo ministerija: *„apžvalgas pasidarai, ką reikia informuoti, jeigu reikia ten kažkokia prezentacija, dar atsiųsti bendrai. Bet jeigu yra kažkoks klausimas „kaip galima išspręsti“ ir tada sakom, ir ten koks SADM kancleris, sako „jo galima išspręsti“. Tai sekantį kartą grįžta ir pasakoja, kaip sekėsi – išsisprendėm-neišsisprendėm.“* (Maltos ordino atstovas)

---

<sup>110</sup> Ansell Ch., Gash A. (2008); 555.

Gilinantys į sprendimų priėmimą, dera pabrėžti, kad minima grupė turėjo glaudų sąlytį su nevyriausybiniam sektoriui neprieinama tarpinstitucine darbo grupe, kurioje dalyvavo tik Vyriausybės ir ministerijų atstovai. Nors informantų atsakymuose dominavo nuomonė, kad sprendimai buvo priimami bendrai, o jų nuomonės įsiklausoma, *de facto* SADM koordinuojamoje darbo grupėje sprendimai buvo priimami ne visuomet. Tai priklausydavo nuo klausimo kompetencijos ir ar atitinkamos ministerijos/ Vyriausybės atstovas turėdavo aiškia poziciją. Kitu atveju, SADM siekdavo pakviesti ministerijas į posėdį, tam tikram klausimui aptarti arba išsiginčijusi NVO poziciją, galimus problemų sprendimo būdus, juos keldavo uždarame Vyriausybės formate: „*Formatai, taip, yra du. Bet tai nėra, kad nevyriausybinkas atnešė klausimą ir mes nueinam į kitą darbo grupę ir priimam sprendimą. Ne – nevyriausybinkas atnešė klausimą, (...) indikuoja dar prieš susitikimą „aš turiu va tokio tipo klausimą ir aš žinau, kad tos institucijos nėra mūsų formate“.* Tai aš pasikviečiau į tą formatą ir mes vietoj bandome pasiekti sutarimą. Jeigu mes sakome, kad „negalime, kad reikia aukštesnio kažko“. Tada mes (...) su nevyriausybinkais susitariam, kokios yra priimtinos alternatyvos? (...) Mes atliekame visą tą diskusinį elementą (...) Ir tada mes einame į Vyriausybės posėdį arba į Vyriausybės neformalų“.

 (SADM atstovas)

Akcentuotinas elementas yra klausimų svarba. Ministerijos atstovas pabrėžė siekį įtraukti NVO į sprendimų priėmimą, o didžioji dalis NVO jautėsi įsiklausomos, tačiau dera pabrėžti, kad absoliuti dauguma klausimų buvo operatyviniai, nereikalaujantys platesnių diskusijų. Tuo tarpu, klausimai reikalaujantys platesnio ministerijų pritarimo, aiškaus ministrų įsakymo ar viešojo derinimo procedūrų buvo priimamas ribotu mastu: „*Nu tai prainformuodavo, žinai. (...) iš mūsų informacija ateina, pradiskutuojam, kaip galėtų būti geriau, savo imputą padarom – sprendžia vis tiek ministerijos lygis arba Vyriausybės.*“ (Maltos ordino atstovas) Išskirdamas du – sprendimų priėmimui ir sprendimų įgyvendinimui skirtus formatus – viešasis sektorius kuria mažesnę tarpsektorinės darbo grupės legitimumą. Dėl šios priežasties darytina prielaida, kad SADM koordinuojamas formatas buvo daugiau skirtas diskusijoms bei bendros veiklos koordinavimui. Svarbus elementas yra motyvas – nors tai mažino NVO įtaką sprendimų priėmime, tai galėjo didinti vyriausybines grupės darbo efektyvumą. Akademikai pabrėžia, kad gausus interesų grupių įtraukimas į sprendimų priėmimą lėtina grupės darbą ir apsunkina kompromisų paiešką:<sup>111</sup> „*Ir tai yra tokie formatai, kur tu judi – ir tu susirenki, susirenki – atiduodi, susirenki – atiduodi ir tada grąžini atgal. Ir šitas modelis jisai kol kas yra pats efektyviausias dėl to, kad, iš esmės, ir krizių metu yra problemų, kurias reikia tiesiog išklaudyti. Ir tada tau reikia, kad jos neplauktų visam srautui, o jos turėtų savo formatą“.* (SADM atstovas) Dėl tos pačios priežasties, krizės metu vyravo praktika tam tikrus, siaurą

---

<sup>111</sup> Schalk, J. (2017); Linking stakeholder involvement to policy performance: Nonlinear effects in Dutch local government policy making. *The American Review of Public Administration*, 47(4); 479-495.

ratą liečiančius procesus, pirmiausia aptarti dvišaliame ar daugiašaliame susitikime su ministerijom, o aptarus, į bendrą formatą atnešti jau turimus galimus sprendimus. Todėl teigtina, kad sprendimai priimami buvo keliuose skirtinguose formatuose, tačiau didžioji dalis diskusijų ir informavimo vykdomo SADM koordinuojamoje grupėje.

## 2) Ministrės pirmininkės darbo grupė

Krizės metu veikė dar du formatai. Vienas jų – Ministrės Pirmininkės Ingridos Šimonytės oficialiai sudaryta darbo grupė, koordinavusi pagalbos krizinių situacijų paveiktoms asmenų grupėms klausimus. Į šią grupę buvo įtrauktos visos didžiausios nevyriausybinių organizacijos Lietuvoje. Svarbus aspektas yra tas, kad formaliai grupė iš prieš tai buvusios, skirtos COVID-19 krizei valdyti, performuota buvo tik 2022 m. birželį, t.y. praėjus beveik 4 mėnesiams po karo Ukrainoje pradžios. Nors formatas atliepia teorinės prieigos apibrėžiamą teisinio legitimumo kriterijų, o tikslas numatė patariamąją funkciją Vyriausybės veiklai, krizės akivaizdoje jis pasitarnavo ribotai – tiesioginis komunikacijos kanalas su Ministre pirmininke: „*Aš sakyčiau, kad Ministrėi Pirmininkei galbūt irgi norėdavosi visą laiką „palaikyti tą pulsą“, nes jinai girdėdavo, aišku, iš savo ministrų, kas vyksta, bet galbūt norėjosi (...) vidinės tos nuomonės.*“ (Stiprūs kartu atstovas) Nors realaus sprendimų priėmimo šio formato rėmuose nebuvo, teigtina, kad pridėtinės vertės ir apčiuopiamą rezultatą jis galėjo turėti. Tiesioginių susitikimų su Ingrida Šimonyte metu buvo aptariami tendencingi iššūkiai, reikalaujantys platesnio institucijų įsitraukimo (pvz.: savivaldos) ar teisėkūrinio indėlio (pvz. teisės aktų pakeitimų). Tad papildomas formatas suteikė politinio palaikymo ir galėjo aiškiai pasitarnauti sprendimų priėmime: „*Tai aš sakyčiau, kad jie, vis dėlto, vienas kitą labai papildo. Tiesiog vienas yra labiau darbinis formatas, o kitas yra toks gal platesnis – strateginis, (...) vis dėlto, už resursus, už finansus ir už tą poreikį „ant žemės“ (...) nei SADM ministrė, nei VRM ministrė negali būti atsakinga, nes Premjerės parašu biudžetai ir visi pakeitimai, ir siūlymai Seimui keliauja.*“ (LRV atstovas) Svarbu pabrėžti, kad šio formato susitikimų reguliarumas buvo kur kas retesnis – kartą kas 2-3 mėnesius. Galiausiai, po kelių posėdžių, veikla nebebuvo tęsiama: „*buvo pradžioj dvi darbo grupės. Viena buvo prie Premjerės, kita buvo prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, bet paskui suprato, kad viena kitą dubliuoja, tai liko tiktai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.*“

### 3) VRM koordinuojama darbo grupė

Paskutinis formatas buvo koordinuojamas Vidaus reikalų ministerijos. Šio formato rėmuose buvo nagrinėjama išskirtinai operatyvinė veikla pabėgėlių registracijos centruose. Reguliariuose susitikimuose dalyvavo registracijos centrus koordinavę policijos pareigūnai, nevyriausybinių organizacijų skyrių ar regioninių padalinių vadovai, savivaldybių atstovai bei kitos institucijos: „*O registracijos centru, tai labiau VRM vadovavo tai dėl to, kad nu čia konkrečiai to tų centrų veiklai efektyviai ir jų koordinavimui buvo toksai, atskiri tokie posėdžiai dar vykdavo lygiagrečiai šalia tų, kur dar on top tie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos posėdžių.*“ (Gelbėkit vaikus atstovas) Atsižvelgiant į tai, kad šie posėdžiai buvo orientuoti į operatyvinę veiklą lokaliuose registracijos centruose, akcentuojantis į darbą su savivalda, šiame darbe šis formatas plačiau nagrinėjamas nebus.

\*\*\*\*

Vertinant krizės akivaizdoje veikusių formatus, pirmiausia verta atkreipti dėmesį į vienintelį, teorinės prieigos teisinio legitimumo sąlygą atliepiantį – Premjeres Ingridos Šimonytės darbo grupę. Nors teisinis pagrindimas akademinėje literatūroje yra vertinamas kaip vienas iš bendro darbą užtikrinančių elementų, šios krizės akivaizdoje ši prielaida atliepiama tik iš dalies. Visų pirma, Premjerės darbo grupė nebuvo tiek aktyvi, kiek neformali, veikusi prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Žodiniu susitarimu veikusio SADM formato analizė atskleidė, kad subjektai darbą joje vertino kaip horizontalų ir įtraukiantį visas šalis. Neformalus, biurokratiniais procesais neapkrautas formatas galėjo lanksčiai veikti, įtraukiant papildomus subjektus į jos sudėtį, keisti susitikimų reguliarumą. Svarbus momentas ir tai, kad be teisinio pagrįstumo sukurtas formatas vis dar yra aktyvus. Kita vertus, teisinio pagrįstumo trūkumas lėmė papildomų formatų poreikį. Kompleksiškesni, daugiau diskusijų ar teisinio sprendimo reikalavę klausimai buvo nagrinėjami Vyriausybės posėdžiuose, taip sukuriant papildomas „žaidimų aikšteles“. Tačiau darytina prielaida, kad pozityviam šio bendradarbiavimo vertinimui ypač didelę įtaką turėjo SADM. Ministerija akcentavo trečiojo sektoriaus įtraukimą ir jų pozicijos atliepimą, tad nors *de jure* sprendimai būdavo priimami kituose formatuose, šios SADM grupės rėmuose darbas įtraukė suinteresuotas šalis, o jų pozicija buvo atliepiama. Apibendrinant, nors teorinė prieiga akcentuoja bendro darbo formatų teisinio reguliavimo svarbą, šios krizės atveju jo nebūvimas negali būti vertinamas vienareikšmiškai pozityviai ar negatyviai.



## 6. BENDRADARBIAVIMAS

### 6.1. Dialogas

Pirmąją bendradarbiavimo sąlygą teorinės prieigos autoriai iškelia dialogą. Gebėjimas diskutuoti bei rasti bendrą sprendimą koreliuoja su bendros veiklos sėkme. Ukrainos karo pabėgėlių krizės akivaizdoje, nevyriausybinis sektorius pabrėžė lygiavertiškumą ir abipusį sektorių norą ieškoti bendrų sprendimų: *„jeigu buvo iškelti klausimai, buvo randami kažkokie tai sprendimai. Vienokie ar kitokie – nu, kartais teigiami, kartais neigiami, na natūraliai, bet tie sprendimai būdavo išsprendžiami, nes buvo dedama viskas ant stalo atvirai, sakyčiau, atviromis kortomis ir (...)buvo tikrai pagarba. Nereikėjo ten vynioti į vatą ir diplomatiškai sakyti.“* (Nacionalinės NVO koalicijos atstovas) Svarbus elementas ir sprendimų svarba. Nors veikę bendro darbo formatai buvo operatyvinės paskirties ir nagrinėjo kasdienes problemas, NVO buvo įtraukiamos ir į didelę įtaką turinčius klausimus. Vienas to pavyzdys, veikę pabėgėlių registracijos centrai, vieniję visas didžiausias NVO bei užtikrinę pilną pagalbą karo pabėgėliams – nuo maisto, higienos ar medicininės pagalbos iki Migracijos departamento paslaugų bei nakvynės užtikrinimo: *„Aš galvoju, kad tikrai geras sprendimas buvo atidaryti migracijos centrus, kurie būtų multifunkcionalūs. (...) Čia buvo daugiausiai, tikriausiai, Raudono kryžiaus ir ministerijos, bet kadangi į šitą visą reikalą turėjo prisidėti ir kitos organizacijos (...) mes kartu jau „išvažiuom“ su ta bendra kažkokia idėja.“* (Stiprūs kartu atstovas)

Nors abi šalys ko ne vienbalsiai pabrėžė atvirą komunikaciją ir lygiavertiškumą, krizės valdymo procese veikė ir papildomi, uždari formatai: *„Mes iki to ėjimo į susitikimus su jau valstybės institucijom, NVO visą laiką savo rate turėdavom prieš tai susitikimus ir tam tikrą, irgi, susidėliojimą, savo planą, strategiją, kaip mes kalbėsime su valstybe (...) ką mes dėsime ant stalo, kad irgi nebūtų kažkokių, kad 5 NVO ten kažką kalba skirtingai“* (Gelbėkit vaikus atstovas) Galima teigti, kad šie susitikimai atliepė visų šalių bendrą interesą – turint unifikuotą poziciją buvo taupomas diskusijų laikas, tačiau darytina išvada, kad bendros pozicijos derinimas, pirmiausia buvo nukreiptas į didesnės derybinės galios siekį. Į šiuos susitikimus NVO įtraukdavo ne vien epicentre buvusias, bet ir ekspertines organizacijas (Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras, Jungtinių Tautų vyriausiasis pabėgėlių komisaras ir kiti). Svarbus elementas yra netolygiai atviras bendravimas – tam tikrais atvejais, siekiant greito sprendimo, NVO dvišaliuose ar daugiašaliuose susitikimuose dalyvaudavo tik su SADM, o sutarus dėl bendros pozicijos, keliaudavo į platesnį, SADM koordinuojamą formatą.

Ne pilnai atvirai komunikacijai įtakos turėjo, jau minėtas, laiko taupymas. NVO, reaguodamos į ilgą biurokratinį procesą, ne tik atsinešdavo suderintą poziciją, tačiau ir ne visuomet dalindavosi tikra, situaciją atitinkančia informacija: „*Čia visi nevyriausybininkai turėtų tai žinoti – su valstybe gali dirbti tik su tokia sąlyga, jeigu tu esi visada žingsnyje prieky valstybės, nes jeigu tu esi tam pačiam lygyje su valstybe – tu nespėsi. Tu turi būt žingsnyje prieky.*“ (Maisto banko atstovas) Trečiasis sektorius matydamas humanitarinės pagalbos poreikį bei logistinių procesų imlumą laikui, informuodavo ministerijas apie teikiamos humanitarinės pagalbos trūkumą, pateikiant netikslius skaičius (t. y. nurodant mažesnę turimų atsargų kiekį). Reaguodamos į pagalbos „trūkumą“, ministerijos organizuodavo pirkimus. Tokiu būdu NVO išvengdavo galimo resursų deficito bei užtikrindavo nepertraukiamą pagalbos teikimą.

Ne visai atvirą veiklos principą propagavo ir viešasis sektorius – ministerijos. Nors didžioji dalis sprendimų buvo išdiskutuojami dalyvaujant plačiam NVO ir ministerijų ratui, jautresni ir daugiau politinės valios reikalavę klausimai, pirmiausia buvo nagrinėjami Vyriausybės lygmenyje: „*aišku, yra variantų, kada tu žinai, kad klausimas yra labai probleminis, ta prasme, kai politinis dažniausiai dalykas yra, ir tu žinai, kad ministerijos neturėtų pėstis priešais partnerius. Jeigu tu žinai, kad ministerijom reikia prieš tai tarpusavy išsipiešti dėl to klausimo ir išsiskutuoti dėl alternatyvų, kurios mums yra tinkamos, tai tada, jo – tu pasikalbi su nevyriausybininkais, jie atneša klausimą ir tada tu eini pasipešti viduje ir tada grįžti dar pasikalbėti su nevyriausybininkais.*“ (SADM atstovas)

Atvirai komunikacijai svarbus ir gebėjimas priimti kritiką, į ją reaguoti. Atsižvelgiant į tai, kad bendradarbiavimo formate dominuodavo operatyvinės problemos, didžiąją dalį problematikos „atnešdavo“ nevyriausybininkai, tačiau dalis temų ateidavo ir iš viešojo sektoriaus. Aktyviai į formatus neįsitraukusios ministerijos, naudojantis uždara Vyriausybės grupe, keldavo turimą informaciją apie vykdomus procesus, savanorių klaidas ar kitą NVO kuruojamą veiklą: „*jeigu man URM pasakė, kad Red Crosso savanoris daro nesąmonę, tai aš nueinu į tą patį formatą ir sakau, „žiūrėkit, URM sako, ką darome?““.* (SADM atstovas)

Vyravusį dialogą veikė jau anksčiau minėtas veiklos principų ir vertybinio požiūrio išsiskyrimas. Krizių valdymo literatūroje teigiama, kad įsipareigojimas procesui bei bendradarbiavimas yra paremtas ne vien palankių, bet ir nepalankių, subjektui iki galo nepriimtinių sprendimų įgyvendinimu.<sup>112</sup> Šį elementą vienbalsiai pabrėžė viešojo sektoriaus atstovai: „*Man atrodo, kad yra didžioji šito santykio vertybė suprasti, kad kartais tu būsi nebūtinai gal išgirstas arba nebūtinai 150% atlieptas tavo lūkestis čia ir dabar.*“ (LRV atstovas) Nors krizės eigoje

---

<sup>112</sup> Saarikoski, H. (2000); Environmental impact assessment (EIA) as collaborative learning process. Environmental impact assessment review, 20(6); 685-692.

tarpsektoriniam tinklui kliudė anksčiau minėti išsiskyre ministerijų veiklos principai ir nevienoda bendradarbiavimo patirtis, šį elementą atliepti pavyko ir dėl atviros valstybės politikos: „*Aš sakýčiau, kad jisai vis tiek buvo partnerystės santykis, (...) bet kad mes labiau linkę klausyti vien dėl to, kad na jie geriau žino dalykus „ant žemės“ ir daugiau kartais dalykų mato – tai vienareikšmiškai.*“ (LRV atstovas) Dialogo palaikymui didelę įtaką darė ir tarpininko vaidmenį turėjusi Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, laviruodama ir siekdama susikalbėjimo tarp griežtų biurokratų bei lanksčiai veikiančių NVO: „*nevyriausybininkams reikia vertėjo. Ir tai yra labai svarbus elementas, kai tu kalbi tarp skirtingų institucijų ir tai nėra tik statutinis ir nevyriausybinis. Kai tu kalbi tarp biurokratas-įstatymas ir nevyriausybinis. Nevyriausybininkas, dažnu atveju, yra idėjinis, degantis subjektas (...) Bet mums reikia kelti visų kompetencijas (...), kad nevyriausybininkas suprastų, jog, nu, nelaimėsi visada. Tiek, kad tas technokratas suprastų, kaip išaiškinti žmonių kalba, kodėl yra įstatymai ir tvarkos, ir kiek mes lanksčiai galim žiūrėti į tą įstatymą.*“ (SADM atstovas)

Reziumuojant, įdomus elementas yra jau praeituose skyriuose minėtas atviras bendravimas ir NVO įtraukimas į skirtingo lygmens sprendimų priėmimą. Analizė parodė, kad deklaruojamas SADM bei Ministrės Pirmininkės formatų atvirumas buvo tik sąlyginis. Krizės metu abi pusės (viešasis ir nevyriausybinis sektorius) turėjo atskirus formatus, nukreiptus į pozicijos unifikavimą. NVO atveju stipriau išsiskyre derybinis elementas – nevyriausybininkai kviesdavo ekspertus, organizuodavo dvišalius susitikimus su SADM ir jau turėdamos ministerijos palaikymą, keliaudavo į platesnį formatą. Nors dera pripažinti, kad dvišalis bendravimas dažnai paremtas ministerijai paskirtomis kompetencijomis, tačiau svarus elementas yra ir bendro darbo patirtis. Tačiau ir čia pasitaikė atveju, kai siekiant paskubinti viešąjį sektorių, buvo manipuluojama turima informacija. Svarbus elementas, kad viešojo sektoriaus atstovai akcentavo NVO (ne)gebėjimą ieškoti kompromisų ir sutikti su prieštaraujančiu ar ne pilnai jų poziciją atliepiančiu sprendimu. Taigi, nors praėjusių krizių patirtis turi reikšmingos įtakos atviresniam tarpsektoriniam bendradarbiavimui, vyravusio dialogo tarp šalių vertinti kaip pilnai atviro (kokį apibūdino šalys) nebūtų tikslu.

## 6.2. Pasitikėjimas

Tarpsektoriniam bendradarbiavimui ypač svarbus yra tarpusavio pasitikėjimas. Juo grįstas konsoliduotas darbas tinklui leidžia efektyviai reaguoti į krizės keliamus iššūkius bei priėti vieningų sprendimų.<sup>113</sup> Tad šiame skyriuje bus detaliau nagrinėjamas pasitikėjimas krizės metu bei kuo jis

---

<sup>113</sup> Kapucu, N., Garayev, V., & Wang, X. (2013); Sustaining networks in emergency management: A study of counties in the United States. *Public Performance & Management Review*, 37(1); 149–150.

pasireiškė. Atkreiptinas dėmesys, kad dalis pasitikėjimo išraiškų buvo minėtos praėjusiose dalyse, todėl siekiant vengti informacijos pasikartojamumo, bus akcentuojami esminiai pasitikėjimo epizodai ir jų galima reikšmė.

Viešajam sektoriui krizių akivaizdoje privalu įsivertinti ir valdyti rizikas. Valdant kilusias krizes, prieš įtraukiant nevyriausybinį sektorių į didesnio saugumo reikalaujančias situacijas, valstybės institucijos privalo užtikrinti stabilumą bei reaguoti į galimas eskalacijas. Šioje vietoje įtakos turi išsiskiriantys šalių veiklos principai. Vienas to pavyzdžių, nelegalių imigrantų krizės metu vertintos rizikos: *„Buvo noras kalbėti su nevyriausybininkais, bet problema nutinka tame, kad tu nežinai, kuo tu gali pasitikėti, nes tu gali gauti nevyriausybininką, kuris bus visiškai nevaldomas ir pasienyje šoks gelbėti žmogų ir tada tu nežinai, kuris gaus kulką.“* (SADM atstovas) Dėl šios priežasties ministerijom didelę reikšmę turi organizacijų patirtis bei stabilumas. Ukrainos karo pabėgėlių krizės akivaizdoje galime stebėti platų nevyriausybininkų įtraukimą. Epicentre veikusios organizacijos jau buvo suvaidinusios reikšmingą vaidmenį praėjusių krizių metu, taip tapdamos patikimu valstybės partneriu: *„Aš manau, kad kiekviena krizė, kurią mes įveikiame tikrai sustiprina ir pagilina santykį. Aš mačiau labai gražų santykį jau tada, kai dar buvo COVID pandemijos metu sutelktos tos pačios pajėgos. Iš principo tiek Caritas, Raudonasis kryžius, Maisto bankas ir visi kiti. Aš manau, kad tie žmonės, kurie, ypatingai, dabar vadovai jau tų organizacijų, jie turi tikrai nepaprastai, vienas dalykas, ir didžiulę patirtį, ir patys auginasi raumenį tokį, kurį gali (...) tokiu atveju pademonstruoti.“* (LRV atstovas)

Vienas iš vyravusio pasitikėjimo pavyzdžių, jau anksčiau aptartas, informacijos dalinimosi aspektas: *„Taip buvo informacijos, kur, pavyzdžiui, mes gaudavom, kur tu negali viešai dalintis, tarkim, su visuomene. Tai irgi yra normalu, bet mes buvom visi partneriai“* (Stiprūs kartu atstovas) Lygiavertė partnerystė pasižymėjo ne vien jautrios informacijos, bet ir atsakomybių pasidalinimu bei užduočių delegavimu. Krizės pradžioje, planuojant operatyviąją krizės suvaldymo schemą ir diskutuojant apie galimus krizės valdymo scenarijus, ministerijos nevyriausybiniam sektoriui patikėjo visus, esminiais laikytinus, humanitarinės pagalbos elementus: pirmąją medicininę pagalbą, maitinimą bei apgyvendinimą: *„Ir jie sako „(...) Mes tuoj jau darysim ten kažkokius pirkimus“. Sakau, „jūs nieko nedarykit“, čia dar sykį ateina tas pasitikėjimas. (...) „Duokit mums pasirūpinti, nes jūs pamatysit, kad mes tai galim padaryti geriau“. Ir va čia ta situacija, kai sako „gerai, mes kovojam dėl biudžeto““.* (Masto banko atstovas) Šis informanto pateiktas dialogas, iliustruoja valstybės matytą aiškų NVO ekspertiškumą valdant krizę bei vyravusį horizontalų santykį. Atitinkamai šis naratyvas matomas ir buvusiam instituciniame dizaine – nesant jokio teisinio pagrįstumo, struktūros ar vidinių tvarkų, abipusio dialogo ir pasitikėjimo dėka buvo priimami bendri, vėliau įsakymais ar kitais teisės aktais formalizuoti, sprendimai: *„buvo faina iš tos pusės, kad mes*

*pasitikėjom ir ministerija. Nebuvo taip, kad mes jais nepasitikėtumėm. Jeigu jie pasakydavo, kad kažką padarys, ar ten pakeis, ar sutvarkys, tai viskas būdavo padaryta. Jeigu jie pažadėdavo susitikimą, tai mes jį turėdavom..“ (Stiprūs kartu atstovas)*

Atsižvelgiant į tai, kad pasitikėjimas stipriai persipynęs su praėjusiuose skyriuose nagrinėtais elementais, dera tik dar sykį pabrėžti, kad glaudus šalių darbas pasireiškė informacijos sklaida, pareigų delegavimu ar buvusiu dialogu. Akcentuotina kelių formatų įtaka – atskiri susitikimai kūrė pridėtinę naudą taupant bendrą posėdžių laiką, tačiau darytina prielaida, kad tai skatino ne iki galo atvirą komunikaciją bei darbo grupės skaldymą į kelias „stovyklas“. Vis dėlto, pasitikėjimą atspindintis elementas buvo jokio teisinio legitimumo neturėjęs SADM formatas, kurio metu partneriai gebėjo priimti bendrus sprendimus ir valdyti kilusią krizę.

### **6.3. Bendras supratimas**

Sklandi kooperacija yra paremta tarpusavio susikalbėjimu ir bendru supratimu. Bendradarbiaujančios šalys, valdydamos krizes, privalo pasiskirstyti užduotimis, įsivardinti kiekvienam dalyviui keliamus tikslus, gebėti matyti strateginę kryptį bei jos įgyvendinimą.<sup>114</sup>

Nagrinėjant krizės valdymą, verta atkreipti dėmesį į krizės suvaldymo strategijos kūrimą. Prieš tai jau buvusios patirties vedamas, viešasis sektorius įsivertino turimus pajėgumus bei iki karo pradžios kartu su didžiausiomis NVO pradėjo formuoti veiklos algoritmą bei dalintis galimomis funkcijomis: *„Tai čia vyko toks irgi – kaip susidėlioti algoritmą, kiek reikės savanorių, kokias mes funkcijas teiksim? Ir lygiai taip pat paraleliai vyko ir kelių NVO susitikimas. Apsitarėm taip, kad Maisto bankas dalins maistą, Raudonasis kryžius koordinuos darbą, humanitarinę pagalbą, Gelbėkit vaikai jau konkrečiai rengs vaikų erdvę.“* (Lietuvos Raudonojo Kryžiaus atstovas)

Nors buvusios patirtys pravertė, atsižvelgiant į tai, kad kiekviena krizė reikalauja skirtingo suvaldymo, šios krizės pradžioje trūko aiškiai komunikuojamų lūkesčių nevyriausybiniam sektoriui. Valstybės institucijos įtraukdamos nevyriausybininkus, nebuvo apibrėžusios turimo poreikio ar įsivertinusios socialinių partnerių pajėgumų, o tai lėmė dalinį nesusikalbėjimą ir neapibrėžtumą: *„strategijos politikos trūksta: o kas daro? Kokios organizacijos teikia? (...) Tu kai ateini į Vyriausybę ar Prezidentūrą, ar dar kažkur, sakai: „nu tai čia kaip čia organizacijos gali įsitraukti?“ Nu tai sako:*

---

<sup>114</sup> Ansell Ch., Gash A. (2008); 559.

„Jo, mes matom, kad šiose vietose galėtų įsitraukti“. Tos vietos iki amžių plačios. (...) kokia ta pagalba – maistu, transportu dar kažkas?“ (Maltos ordino atstovas) Nors funkcijų išgryninimo problema buvo labiau sietina su bendrąja humanitarinę pagalbą teikiančiomis organizacijomis, šis veiksnys galėjo lemti ir sąlyginai nedidelį į krizės valdymą įsitraukusių organizacijų kiekį, pavyzdžiui, ribotą skėtinių organizacijų įgalinimą. Tyrime dalyvavusios skėtinės organizacijos pasižymi aiškiu narių tinklu ir gebėjimu vykdyti komunikaciją su mažesniais subjektais visoje Lietuvoje (efektyvus komunikacijos tinklas), tačiau jų įgalinimas buvo ribotas, paremtas „bottom - up“ principu – organizacijų iniciatyva, o ne valdžios išreikštu poreikiu.

Kitas bendradarbiavime kilęs iššūkis buvo Nevyriausybinų organizacijų veiklos koordinavimas. Viešojo sektoriaus bei dalies NVO atstovai pastebėjo, kad krizės metu trūko vieno, visą trečiąjį sektorių koordinuojančio subjekto. Vyriausybės paskirtos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kaip NVO veiklą koordinuojančios institucijos atitikmuo nevyriausybinių pusėje, būtų galėjęs padėti palaikyti efektyvesnę komunikaciją bei greitesnį sprendimų priėmimą. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad tai apribotų organizacijų įtraukimą ir įtaką sprendimams. Panašus algoritmas buvo formuojamas Vidaus reikalų ministerijos koordinuojamuose pabėgėlių registracijos centruose. Kiekviename iš jų, visą NVO pagalbą koordinuodavo viena iš trijų bendrą humanitarinę pagalbą teikiančių organizacijų (Raudonasis Kryžius, Caritas bei Maltos ordinas). Dar nuo COVID-19 pandemijos kartu dirbančios organizacijos turėjo bendrą atsakomybę (ją dalinasi geografiškai, pagal stipresnius padalinius regionuose), tačiau didžiausius resursus turėjęs Raudonasis kryžius, neformaliai save identifikavo visos humanitarinės pagalbos koordinatoriumi: „Lietuvos Raudonasis Kryžius buvo koordinuojanti tiek kitas NVO, tiek visą šitą paramos rinkimų akciją. Ir paskui jau skirstė ten įvairiai pagal susitarimus, kas už ką yra atsakingas tam, kad atlipti žmonių poreikį.“ (Raudonojo kryžiaus atstovas) Atkreiptinas dėmesys, kad šis požiūris ir atsakomybių persidengimas, krizės eigoje kėlė iššūkių bei įtampų tarp NVO partnerių: „tarp organizacijų, tai toks biškį toks stumdymasis buvo. Irgi galiu pasakyti, nes tai dažnai: kaip čia kas už ką atsakingas? Tai kas ką kaip neveikia? Kaip kai veikia? Tai Maisto bankui kokiam labai easy, nes kai maistas tai mus iš karto dengia Maisto bankas. (...) ir tada gavosi ten kur Kryžius, Caritas, Maltiečiai, kur teikia tokią pat pagalbą, tai mums buvo biški sunku. (...) Tos paklodės biškį tampymo irgi yra, žinai, kur ten kas nors Raudonas kryžius daugiau mato, žinai, save kaip tokį koordinatorių, žinai, nes jų failas didžiausias – pagalba krizių metu. (...) bet aš nesakyčiau, kad čia konkurencija būtų – čia iš nuovargio.“ (Maltos ordino atstovas)

Nors išsiskiriantys, vertybėmis paremti, prioritetai, dalinis funkcijų persidengimas ir koordinavimo trūkumas turėjo neigiamos įtakos darbui, bendradarbiavimo ir operatyvių sprendimų priėmimo efektyvumą palaikė jau anksčiau minėtas susitelkimas. Informantai pastebėjo, kad lyginant

su nelegalių migrantų krize – šios metu buvo matomas ypač didelis bendradarbiavimo pokytis: „Sakyčiau, „Baltarusijoje“, nu, tu sakai „žiūrėk, chebra, nėra gerai“ (...) Tai jie ten lėčiau sprendavo tuos klausimus: „Jo, bet čia, žinai, čia nuo pagalbos priklauso“ (...) O čia (...) daug greičiau viską galėdavo.“ (Maltos ordino atstovas) Tam didelę įtaką turi emocinis fonas. Karui prasidėjus, visuomenė mobilizavosi – atitinkamai glaudus santykis ir bendro tikslo siekimas buvo jaučiamas krizės valdymo grupėje: „visi suprato, kad turi – dabar ir čia yra žmonės gyvi, kuriuos mes turim priglausti, kuriais mes turim pasirūpinti. (...) jau tada nežiūrėdavo kas ten ministras, kas ten viceministras, o imdavo ir darydavo kiekvienas kas tą sprendimą gali padaryti.“ (LRV atstovas)

Atsižvelgiant į tai, kad bendras supratimas glaudžiai sietinas su strategine kryptimi, teigtina, kad šis elementas, lyginant su praėjusių krizių patirtimi, buvo ypač svariai atlieptas krizės įspėjamųjų signalų etape. Prevenciškai planuojama veikla ir strateginių kryptių pasidalinimas leido greitai ir organizuotai reaguoti į prasidėjusią krizę. Nors karo pabėgėliams atvykus, algoritmai veikė, atkreiptinas dėmesys, kad pradžios stadijoje valstybė negebėjo įvardinti aiškaus lūkesčio nevyriausybiniam sektoriui. Tai lėmė ir siaurą skėtinių organizacijų įtraukimą, apribojant informacijos sklaidą. Krizės valdyme, viešasis sektorius ypač akcentavo visą NVO koordinuojančio ir atstovaujančio subjekto poreikį. Tačiau darytina prielaida, kad sprendimas būtų turėjęs ir neigiamų padarinių trečiojo sektoriaus atstovavimui bei tarpusavio santykiui – šios krizės metu buvo jaučiama įtampa tarp partnerių, tuo tarpu aiškus vieno subjekto išskyrimas galėjo lemti vidinį susiskaldymą.

#### **6.4. Įsipareigojimas procesui bei tarpiniai rezultatai**

Dar du teorinės prieigos išskiriami bendradarbiavimo veiksniai yra įsipareigojimas procesui bei tarpiniai rezultatai. Atsižvelgiant į tai, kad abu minimi elementai glaudžiai siejasi su prieš tai aptartu instituciniu dizainu, šioje dalyje veikę formatai detaliau analizuojami nebus – didesnis dėmesys bus skiriamas jų turiniui, šalių įsitraukimui.

Akademikai teigia, kad reguliarūs rezultatų aptarimai ir teigiami rezultatai turi reikšmingos įtakos bendros veiklos tęstinumui.<sup>115</sup> Krizės eigoje, SADM, VRM o vėliau ir Ministrės pirmininkės koordinuojamų grupių susitikimų metu, reguliariai buvo aptariama visa operatyvinė veikla, tad darytina prielaida, kad tinkle dalyvavę partneriai jautė veiklos kuriamą vertę: „mes turėjom skambučius kiekvieną savaitę, sakyčiau daugiau negu apie pusantrų metų. (...) Tai buvo ministerijos organizuojami skambučiai, kurių metu mes išsigryninome, kas yra padaryta, kas per savaitę pakito“

---

<sup>115</sup> Ansell Ch., Gash A. (2008); 563.

(Stiprūs kartu atstovas) Vertinant konkrečias pergales, kiekviena iš aktyviausiai įsitraukusių organizacijų galėjo išskirti savąias (Raudonasis kryžius – gausus kiekis surinktos humanitarinės pagalbos; Maisto bankas – sėkmingos derybos su prekybos centrais, perkant maisto dovanų korteles; Stiprūs kartu – didelis kiekis apgyvendintų asmenų; Gelbėkit vaikus – Ukrainos našlaičių apgyvendinimo kokybės užtikrinimas ir t.t.), tačiau kaip esminę pergalę, informantai išskyrė šios krizės metu kelis kartus didesnę priimtą Ukrainos karo pabėgėlių kiekį, lyginant su iki karo pradžios prognozuotais skaičiais: *„tuo metu mes taip teoriškai kalbėjom (...) prasideda Ukrainoje karas (...) pirmiausia jie bėga į Lenkiją tada tikriausiai bėgs į Vokietiją. Nu tai kiek į tą Lietuvą gali atbėgt? Nu maksimum 10 000. (...) Tai 10 000, man atrodo, buvo pirmos savaitės rezultatas. Ir tai buvo labai stiprus elementas“*. (SADM atstovas) Informantai pabrėžė, kad šiems rezultatams didelės įtakos turėjo ir visuomenės susitelkimas – paaukotos lėšos bei humanitarinė pagalba, į namus priimti karo pabėgėliai, ženkliai išaugęs savanorių kiekis.

Detaliau vertinant įsitraukimą į procesą, svarbus elementas yra aukščiausio politinio lygmens vadovų dalyvavimas bendruose formatuose. Pirmiausia, Ministrės Pirmininkės inicijuota darbo grupė ir siekis aktyviai dalyvauti krizės valdyme, tiesiogiai bendraujant su nevyriausybinėmis organizacijomis: *„Premjerė yra išskirtinai žmogus, kuris labai žiūri kaip dalykai „ant žemės“. Ta prasme, jai labai rūpi visos tos detalės“*. (LRV atstovas) Pastebimas ir analogiškas Socialinės apsaugos ir darbo ministrės Monikos Navickienės įsitraukimas. Krizės pradžioje ministrė aktyviai dalyvavo jos ministerijos koordinuojamoje darbo grupėje, kas leido operatyviai priimti politinius sprendimus bei greitai reaguoti į susidariusias situacijas: *„pačioj pradžioj ir Premjerė pasijunginėdavo ir ministrai arba ten viceministrai, kancleriai (...) mažiau užtrukdavo viskas. Jie tada per posėdį pasikalba ar tarpinstitucinį kokį pasidaro, ar panašiai.“* (Maltos ordino atstovas)

Kitas įsipareigojimo elementas yra buvusių formatų aktyvumas. Pirmosiomis krizės dienomis aktyviausiai veikusių SADM ir VRM formatų susitikimai vykdavo kasdien, eigoje retėjo į kas savaitinius, o šiandien, situacijai stabilizavus, SADM formatas vis dar veikia kartą per mėnesį. Nors atsižvelgiant į esamą *Status quo*, šis tempo mažėjimas yra natūralus, pastebima, kad krizės eigoje aiškiai kito ir anksčiau aptartas aukščiausio politinio lygmens pareigūnų įsitraukimas: *„išskirčiau tai, kad pradžioje šitai darbo grupei prie Socialinės apsaugos darbo ministerijos, ten ir kitos ministerijos įėjo (...) Tai anksčiau buvo aukštesnio politinio lygmens. Tai reiškia, dalyvaudavo ministrė, o paskui po kažkurio tai laiko jisai tapo ministrės patarėjos vadovaujama darbo grupe. Kuri iki šiol susitinka. Tai, sakyčiau, šitas pastebėjimas jaučiasi ir jaučiamas, bet kokiu atveju, nors darbo grupė tęsia darbą.“* (Nacionalinės NVO koalicijos atstovas) Sumenkusį valstybės tarnautojų įsitraukimą iliustruoja ir tai, kad susitikimuose, neatsižvelgiant į vis aktualesnę karo pabėgėlių integravimo procesą, visą sektorių atstovauja tik Socialinės apsaugos ir darbo ministerija: *„Tai tikrai*



*VMR ir migracija ir anksčiau tai visą laiką dalyvaudavo Švietimo mokslo ministerijos atstovas ir Sveikatos ministerijos atstovas. Dabar pastaruosius kokius, nežinau, gal 3-4 mėnesius irgi nebėra jų.*“ (Gelbėkit vaikus atstovas) Tendencingą politinio lygmens intereso mažėjimą iliustruoja ir nutrūkusi Ministrės pirmininkės formato veikla. Tad krizės atsigavimo etape matomas reikšmingas politinio lygmens įsitraukimo mažėjimas į vis dar besitęsiančios krizės suvaldymą.

Šioje vietoje atkreiptinas dėmesys ir į atitrūkusį dvišalį bendradarbiavimą. Krizės pradžia pasižymėjo ypač glaudžiu horizontaliu bendradarbiavimu – NVO atstovai galėjo kreiptis tiesiogiai į ministrus ir kartu spręsti kilusius iššūkius, tačiau krizės eigoje, santykis tapo formalus: *„kuo toliau nuo pačios krizės, tuo to biurokratinio bendravimo vis daugiau ir tas nevyriausybininkas jis vis mažiau svarbus lieka. Manau, čia valstybė daro klaidą, nes tu turėtum turėti nuolat labai gerą ryšį su nevyriausybininku (...) tas nevyriausybininkas turi viduje žmones, kurie irgi pamato: kai reikėjo tavęs, tu buvai reikalingas, bet kai tavęs nebereikia, tai tau gali niekas neatsakyti į klausimus, tu vis rašai laiškus, o tau nieks neatsako ir vėluoja pavedimai, sako „darykit iš savo lėšų, o po to mes jums kompensuosime“. Tik pamirštame, kad, nu, Maisto bankas nėra bankas – o tiesiog labdaros organizacija.*“ (Maisto banko atstovas) Tad teigtina, kad nors krizės valdymo formatas vis dar aktyvus, aukščiausio lygmens politikų įsitraukimas yra ženkliai sumažėjęs ar net pilnai nutrūkęs, o tai lemia ilgesnį sprendimų priėmimą, sudėtingesnį krizės suvaldymo procesą bei mažėjantį pasitikėjimą.

Dalyvių įsitraukimą atspindi ir paskutinysis krizės etapas – mokymasis. Akademikai pabrėžia, kad išmoktų pamokų sesijos bei gebėjimas reflektuoti lemia kitos krizės suvaldymą.<sup>116</sup> Nors karas vis dar vyksta, Ukrainos karo pabėgėlių krizės pikas Lietuvoje yra suvaldytas dar 2022 m. vasarą, tad darytina išvada, kad mokymosi sesijos galėjo būti vykdomos. Atkreiptinas dėmesys, kad informantų nuomonė apie išmoktų pamokų sesijas išsiskyrė. Tam tikri, konferencijų ar neformalių susitikimų formatu, aptarimai buvo vykdomi, tačiau nuoseklios, dokumentuotos analizės trūksta. Tą lemia neaiškus šiandieninis etapas (ar vykstant karui galima teigti, kad krizė įveikta) bei žmogiškųjų išteklių ir prioriteto stygius: *„čia yra turbūt viena didžiausių, mano supratimu, viešojo sektoriaus problemų.(...) Mes nemokam permąstyti savo procesų. Ta prasme, mes pastoviai bėgime, mes kažkaip išsprendžiam dalykus ir mes tiesiog viskas – uždaram, (...) Mes tiesiog gyvenam non-stop crisis management(e)“.* (LRV atstovas) Tuo tarpu, arčiausią santykį su NVO turinčios SADM teigimu, šios sesijos aiškaus poreikio nėra dėl krizės metu vykusio Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymo pataisų derinimo: *„Tai čia reikia nepamiršti, kad 21 metų pabaiga – mes pradėdam*

---

<sup>116</sup> Boin, A., & 't Hart, P. (2010); Organising for effective emergency management: Lessons from research 1. Australian Journal of public administration, 69(4); 361.

*rašyti įstatymą. Visus 22 metus, mes rašome krizių valdymo įstatymą. Kaip atrodo krizių valdymo įstatymo rašymas? Tai vadinasi, jog mes pastoviai susitinkame ir kalbame su nevyriausybininkais, su įstatymų kūrėjais ir kalbam, kas veikia, kas neveikia, ką įdėti, kaip neįdėti. (...) tai, kas atsidūrė dabar jau įstatyme, kai kuriuose poįstatyminiuose, Vyriausybės nutarimuose arba ministerijų tvarkose, tame jau yra va tas rezultatas“.* (SADM atstovas) Atsižvelgiant į tai, kad išmoktos pamokos yra įtvirtintos teisės aktuose, o jų pagrindu yra vykdomos stalo pratybos, daroma prielaida, kad esminiai elementai yra užfiksuoti. Vis dėlto detalesnė krizės valdymo algoritmų, jų pakeitimų ar krizės eigos analizė vykdyta nebuvo: „žinai, nu kaip tu vertinsi ar būtent popieriuko būtų? Ar tai, kad taikai tą? Nu, tai man turbūt daugiausiai, kad taikai, tai galima sakyt tada, kad yra. Iš kitos pusės, jeigu keisti žmones, tai ne – tos institucinės [atminties] (T.M.T.) neliks. Ir jeigu nieko nebus užrašyta, tai tada, nu, tada ir bus kažkienu tai nuomonė.“ (Nacionalinės NVO koalicijos atstovas)

Analizuojant visos krizės metu vykusį įsipareigojimą procesui, išsiskiria nestabilus viešojo sektoriaus įsitraukimas. Nors krizės pradžioje visuomenės susivienijimas buvo matomas ir tarpsektoriniame bendradarbiavime, pastebimas reikšmingas aukščiausių politinių pareigūnų atsitraukimas, lėtėjantys sprendimai ir vis formalesnis santykis su NVO, lėmė silpstantį tarpusavio pasitikėjimą. Analogiška situacija yra ir ministerijų bei joms pavaldžių įstaigų įsitraukime – SADM liko vienintelė viešojo sektoriaus atstovė savo koordinuojamoje grupėje. Dėl to rezultatai pabėgėlių integracijos klausimais pateikiami fragmentuoti. Tendencingai sumenkęs viešojo sektoriaus įsitraukimas gali būti sietinas ir su krizės analizės trūkumu. Nors krizės metu išmoktos pamokos dalinai yra įtvirtintos teisės aktuose, detalios analizės trūkumas gali apsunkinti analogiškos situacijos suvaldymą ateityje.

## IŠVADOS

Krizių laikotarpiu valstybinės institucijos yra privestos plėsti veiklos kompetencijų lauką – ne tik atlikti savo kasdienes, rutinines funkcijas, tačiau ir malšinti susidariusią padėtį. Veikiamas žmogiškųjų, finansinių išteklių, infrastruktūros bei laiko trūkumo, viešasis sektorius tampa neįgalus atliepti piliečių jiems keliamų lūkesčių. Tokiomis akimirkomis valstybės „ramsčiu“ tampa kompetencijomis, operatyvumu bei proaktyvumu pasižyminčios nevyriausybines organizacijos. Analogiškus pavyzdžius galėjome matyti ir Lietuvoje: 2020 m. įvykusi COVID-19 pandemija bei 2021 m. vykusi nelegalių migrantų krizė prie Baltarusijos pasienio. Abu šie atvejai viešojoje erdvėje bei politikų pasisakymuose buvo įvardinami bendradarbiavimo su NVO sėkmės pavyzdžiais, tačiau akademinėje literatūroje jie nevertinti vienareikšmiškai dėl komunikacijos spragų

bei menko NVO įtraukimo į sprendimų priėmimą. Pastarasis NVO ir valstybės bendradarbiavimas įvyko prasidėjus karui Ukrainoje. Šios krizės metu tarpsektorinio bendradarbiavimo dėka humanitarinė pagalba buvo suteikta daugiau kaip 70 000 karo pabėgėlių iš Ukrainos, o po krizės NVO atstovai buvo apdovanoti valstybinės reikšmės apdovanojimais, dar syki dominavo pozityvūs atsiliepimai. Akademinėje literatūroje yra pabrėžiama buvusios patirties įtaka sėkmingam bendradarbiavimui ateityje, tačiau Lietuvoje po COVID-19 krizės sekęs Baltarusijos pasienio krizės valdymas vertintas ypač kritiškai. Atsižvelgiant į šį teorinės prieigos bei empirinio Lietuvos atvejo disonansą, darbe buvo siekiama išsiaiškinti trečiosios krizės metu vyravusias praktikas bei **įvertinti Lietuvos nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu.**

Darbe, remiantis bendradarbiaujamosios valdysenos bei krizių etapų teorinėmis prieigomis, analizuojant surinktus ekspertinius interviu buvo atskleistas krizės valdymo procesas, procedūros bei juos lėmę veiksniai. Visų pirma, šios krizės akivaizdoje svarbiu elementu tapo minėtos buvusios patirtys. Tyrimo metu praėjusių krizių pamokos buvo jaučiamos įvairiose plotmėse, ypač procedūrose. COVID-19 bei nelegalių migrantų krizių atvejais veikusios struktūros Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu buvo perorganizuotos į humanitarinės pagalbos teikimą, taip užtikrinant tvarų ir efektyvų NVO įgalinimą. Nors Ansell ir Gash suformuota teorinė prieiga pabrėžia, jog buvusios patirtys turi didelę reikšmę bendradarbiavimui ateityje, sudėtingas bendradarbiavimas su Vidaus reikalų ministerija, malšinant Baltarusijos nelegalių migrantų krizę, didelės įtakos neturėjo. Daroma išvada, kad tvarų bendrą darbą daugiau lėmė pozityvūs praėjusių praktikų elementai.

Tyrimas atskleidė, kad krizės akivaizdoje esminiu buvęs SADM koordinuojamas formatas neturėjo jokio teisinio pagrįstumo. Darbo grupėje nebuvo aprašytų procedūrų, o teisinio pagrindo reikalaujantys sprendimai buvo formalizuojami juos priimant uždaruose Vyriausybės posėdžiuose. Tuo tarpu, vienintelis teorinės prieigos teisinio legitimumo sąlygą atliepiantis Ministrės Pirmininkės formatas, veikė tik fragmentiškai, suteikiant papildomos politinės įtakos sprendžiant ilgalaikius sprendimus. Teorinė prieiga teigia, kad menkas teisinis pagrįstumas neįpareigoja valstybės atliepti suinteresuotų šalių, tačiau didelė tarpusavio priklausomybė – gali. Tad nagrinėjamas atvejis patvirtina teorinės prieigos keliamą teiginį. Tarpsektorinėje grupėje NVO turėjo svarų vaidmenį nagrinėjant sprendimus bei į bendrą veiklą įsitraukė daugiau kaip du metus. Darytina išvada, kad NVO sukaupta kompetencija bei didelė viešojo sektoriaus priklausomybė, įpareigojo įgalinti nevyriausybinius.

Buvusią valstybės priklausomybę nuo NVO lėmė infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, kompetencijų trūkumas, taip pat lėti biurokratiniai procesai. Dėl šios priežasties NVO svariai prisidėjo prie humanitarinės pagalbos teikimo, o tai neformaliai įpareigojo viešąjį sektorių palaikyti

glaudų ir lygiavertį santykį su partneriais. Analogiškas įsipareigojimas buvo matomas ministrų lygmenyje. Nepaisant to, kad krizės pradžioje aukščiausi valstybės pareigūnai bei jiems pavaldžios ministerijos aktyviai įsitraukė į krizės valdymą ir bendrus formatus, atkreiptinas dėmesys, kad jos eigoje buvo jaučiamas silpnėjantis įsipareigojimas. Bendravimas tapo formalesniu, biurokratišku, veikę bendri formatai koordinuojami nebe ministrų, bet patarėjų lygmens, o visą viešąjį sektorių atstovavo tik tiesiogiai už NVO atsakinga SADM. Nors krizės suvaldymo etape ši tendencija nebuvo jaučiama taip stipriai, ji reikšmingai lėtino vykdomus procesus ir sprendimų priėmimą atsigavimo po krizės etape.

Nepaisant to, kad krizių valdymo literatūroje yra akcentuojamas lyderio vaidmuo, šios krizės atveju aiškias lyderio išskirti nepavyko. Skirtinguose krizės etapuose bei procesuose pasireiškė atskiri veikėjai, apsiimantys lyderio funkcijas. Ypač svarbų vaidmenį krizės įspėjamųjų signalų bei prevencijos etape turėjo Stiprūs kartu, inicijuodami tarpsektorinį bendradarbiavimą dar karui neprasidėjus. Svarbų, moderatoriaus darbą, visoje krizės eigoje atliko SADM. Tuo tarpu, trečiajame sektoriuje dėl valdomų resursų išsiskyrė Raudonasis Kryžius. Atsižvelgiant į tai, kad viena esminių lyderio funkcijų yra įgalinti silpnesnę pusę, šios krizės akivaizdoje šis vaidmuo galėjo būti ne toks aktualus dėl vyravusios horizontalios darbo kultūros.

Analizėje matoma, kad tarpsektoriniame bendradarbiavime dominavo horizontalus valdymas. Nevyriausybinės organizacijos bei viešasis sektorius pasižymėjo efektyvia ir atvira komunikacija, informacijos pasidalinimu. Valstybė, remiantis buvusiu patirtimi, į NVO žvelgė kaip į sau lygų, kompetencijų turintį partnerį. Nors didžioji dalis bendrai priimamų sprendimų buvo operatyvinio lygmens, trečiasis sektorius aktyviai įsitraukė ir strateginiuose krizės valdymo sprendimus. Svarų vaidmenį tiek nevyriausybinkams, tiek apskritai krizės suvaldymui turėjo tarptautinės, Lietuvoje veikiančios padalinius vienijančios, organizacijos, teikiant ekspertinę, humanitarinę bei finansinę paramą. Tokiu būdu dar labiau sustiprinamos nevyriausybinkų pozicija. Šis, stiprios pozicijos elementas, patvirtina teorinėje prieigoje aprašomą galios ir išteklių disbalanso kriterijų – subjektų noras atliepti partnerių nuomonę sietinas su valdomais ištekliais. Nepaisant to, kad informantai pabrėžė atvirą komunikaciją, krizės eigoje vyko uždari tiek Vyriausybės, tiek ir trečiojo sektoriaus pasitarimai. Iš vienos pusės, atskiri pasitarimai veikė efektyvumo sumetimais (bendrame formate aptarti tik esminiai klausimai). Tačiau iš kitos pusės, juose, unifikuojant vieną NVO poziciją, buvo siekiama derybinio pranašumo. Tai ne tik darė įtaką ne pilnai atvirai informacijos sklaidai, tačiau ir skaldė darbo grupę į dvi „stovyklas“.

Galiausiai, krizės eigoje galima pastebėti silpnai atlieptą mokymosi etapą. Nors informantų atsakymuose pastebima, kad dėl esamo *Status Quo* nėra aišku ar krizė Lietuvoje yra pabaigta, darytina išvada, kad mokymosi etapas jau galėjo būti atliepiamas. Verta pabrėžti, kad

praėjusių krizių metu „išmoktų pamokų“ sesijų nevykdymas, turėjo įtakos ir šios krizės suvaldymui, valstybei iki galo negebant identifikuoti savo lūkesčių nevyriausybininkams. Nors po Ukrainos karo pabėgėlių krizės dalis „išmoktų pamokų“ yra įtvirtintos teisės aktuose, nuodugniai neaprašyti algoritmai bei procedūros neužtikrina institucinės atmintis.

Vis dėlto tyrime yra matomi tam tikri akademiniai ribotumai. Visų pirma, analizės pradžioje buvo siekiama svariau atliepti aprašytą krizės etapų teorinę prieigą. Tačiau interviu metu, dėl ilgai užsitęsios krizės eigos, informantams buvo sudėtinga apibrėžti procesus laiko juostoje, o tai turėjo reikšmingos įtakos siekiant procesus priskirti atitinkamam krizės etapui. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad vykęs krizės valdymas buvo menkai dokumentuojamas, didžioji dalis nagrinėtos medžiagos surinkta ekspertiniu interviu metu. Todėl šališkos respondentų nuomonės atveju, procesų vertinimas galėjo būti atliktas ne pilnai objektyviai.

Šis tyrimas ateities darbams suteikia gilesnę Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu vykdytų procesų bei juos veikusių veiksnių analizę. Taip pat, praplečia bendrą krizių valdymo atvejus Lietuvoje nagrinėjančių darbų lauką, akcentuojant šalių pasitikėjimo ir abipusės priklausomybės įtaką bendradarbiavimo procesui. Nagrinėjamas atvejis papildo COVID-19 bei Baltarusijos nelegalių migrantų krizes nagrinėtus darbus, suteikiant papildomos medžiagos lyginamajai atvejų analizei.

### **Rekomendacijos:**

1. Analizuotos krizės eigoje, dėl lėto biurokratinio proceso, tęstiniam ir nenutrūkstamam humanitarinės pagalbos teikimui įtakos turėjo gausi visuomenės bei tarptautinių organizacijų parama krizę malšinusioms nevyriausybinėms organizacijoms. Atsižvelgiant į tai, kad nevyriausybininkų finansinis pajėgumas nėra pastovus ir priklauso nuo išorės veiksnių, siekiant efektyvaus krizės malšinimo **svarbu numatyti procedūras, užtikrinančias greitą ir lankstų nevyriausybinių sektoriaus finansavimą krizių metu.**
2. Akademinėje literatūroje yra akcentuojama mokymosi po krizių etapo reikšmė. Jos metu atliekama detali vykdytų procedūrų analizė turi didelę reikšmę ateityje susiklosčiusių krizių suvaldymui. Reaguojant į tai, kad Lietuvoje ši praktika nėra taikoma, **rekomenduojama vykdyti detalę suvaldytų krizių analizę, ją dokumentuoti, taip užtikrinant institucinę atmintį.**
3. Pirmasis krizės suvaldymo etapas yra įspėjamieji signalai. Mokslininkai pastebi, kad jie ne visuomet yra identifikuojami, o kartais net ignoruojami, tokiu būdu nepasiruošiant grėšiančiai padėčiai. Atsižvelgiant į tai, kad šios krizės metu, reaguojant į įspėjamuosius signalus, Stiprūs kartu iniciavo viešojo ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimą, o tai turėjo reikšmingos

- įtakos ją malšinant, **privalu užtikrinti prevencinių veiksmų vykdymą, į juos įtraukiant ne vien valstybinį sektorių, tačiau visas į krizių valdymą įsitraukiančias šalis.**
4. Nors Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldymą stipriai lėmė praeityje veikę algoritmai, atkreiptinas dėmesys, kad kiekviena krizė yra unikali ir reikalauja skirtingų sprendimų. Atsižvelgiant į tai, viešajam sektoriui **privalu aiškiai apsibrėžti nevyriausybiniam sektoriui keliamus lūkesčius bei deleguojamas funkcijas.**
  5. Vertinant tai, kad visų krizių epicentre veikė tik operatyvinę veiklą atliekančios organizacijos (užtikrinančios humanitarinę pagalbą), **svarbu sukurti ir kitų nevyriausybinių organizacijų įgalinimo algoritmą** (pvz.: jaunimo organizacijos, skėtinės organizacijos). Tokiu būdu pilietinė visuomenė galės aktyviai įsitraukti informacijos perdavimo, logistikos ir kitose, daug kompetencijų ar pasiruošimo nereikalaujančiuose, procedūrose.
  6. Įvertinus šios krizės metu vyravusį horizontalų bendradarbiavimą, **užtikrinti tvarią ir tęstinę kolaboraciją su nevyriausybinio sektoriu ne vien neapibrėžtumo, tačiau ir kasdienėmis sąlygomis**, taip stiprinant esamą pasitikėjimą ir abipusį išipareigojimą. Tuo tarpu, reaguojant į silpnėjusį viešojo sektoriaus įsitraukimą į krizių suvaldymą, **užtikrinti tolygų įsitraukimą į vykdomus procesus visais krizės etapais.**
  7. Atsižvelgiant į šios krizės eigoje vyravusį horizontalų bendradarbiavimą bei efektyvų krizės suvaldymą, akademinuose darbuose **detaliau analizuoti trijų buvusių krizių eigą, siekiant išskirti skirtumus, lemiančius svaresnį nevyriausybinio sektoriaus įgalinimą.**

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- 15min.lt (2022); M. Navickienė: vertiname valstybės ir NVO susitelkimą priimant Ukrainos karo pabėgėlius Lietuvoje; Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/m-navickiene-vertiname-valstybes-ir-nvo-susitelkima-priimant-ukrainos-karo-pabegelius-lietuvoje-56-2017464>
- Agrawal, Arun, and Maria Carmen Lemos. 2007. A Greener revolution in the making? Environmental governance in the 21st century. *Environment* 49;
- Ansell, C., & Gash, A. (2008); Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4);
- Aukok.lt, Mūsų rankos ir širdys Ukrainai; Prieiga per internetą: <https://www.aukok.lt/projektai/Musu-sirdys-ir-rankos-Ukrainai>
- Bynander, F., & Nohrstedt, D. (2019); Collaborative crisis management: Inter-organizational approaches to extreme events. In *Collaborative Crisis Management* (pp. 1-12). Routledge;
- Bortkevičiūtė, R. (2024). 'Simply by collaborating'? The impact of public and nongovernmental sectors collaboration experience on its institutionalization in the Lithuanian crisis management system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*;
- Bouckaert, G., & Kuhlmann, S. (2016); Introduction: Comparing local public sector reforms: Institutional policies in context. In *Local public sector reforms in times of crisis: National trajectories and international comparisons* (pp. 1-20). London: Palgrave Macmillan UK;
- Boin, A., & 't Hart, P. (2010). Organising for effective emergency management: Lessons from research 1. *Australian Journal of public administration*, 69(4);
- Cepiku, D. (2017); Collaborative governance. *The Routledge handbook of global public policy and administration*. New York Routledge (Routledge international handbooks);
- Coppola, Damon P. (2015); *Introduction to International Disaster Management*. USA: Elsevier Inc;
- Dėl darbo grupės sudarymo ir Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko 2020 m. gruodžio 18 d. potvarkio Nr. 184 „Dėl darbo grupės sudarymo“ pripažinimo netekusiu galios; Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8e298570ed5d11eca1d4e3c2a811665d>
- E. Proulx, K., A. Hager, M., & C. Klein, K. (2014); Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6);
- Edward P. Weber, (2003); *Bringing Society Back In: Grassroots Ecosystem Management, Accountability, and Sustainable Communities*, American and Comparative Environmental Policy (Cambridge, MA, USA: MIT Press);

- Emerson Kirk, Nabatchi, Tina ir Balogh Stephan (2011); „An integrative framework for collaborative governance“. Journal of Public Administration Research;
- Futrell, R. (2003); Technical adversarialism and participatory collaboration in the US chemical weapons disposal program. Science, Technology, & Human Values, 28(4);
- Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R. J., & O’Leary, R. (2019); Collaborating in the absence of trust? What collaborative governance theory and practice can learn from the literatures of conflict resolution, psychology, and law. The American Review of Public Administration, 49(1),
- Hart, P., & Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities;
- Imperial, M. T. (2005); Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. Administration & Society, 37(3);
- Irrera, Daniela. (2016). Migrants, the eu and ngos: the practice of non-governmental sar operations. Romanian Journal of European Affairs, 16(3);
- Isabella M. Nolte ir Silke Boenigk (2013); „A Study of Ad Hoc Network Performance in Disaster Response“, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly;
- Janeliūnas, T. Rasa Bortkevičiūtė, Patricija Kalkytė, dr. Vytautas Kuokštis, dr. Vitalis Nakrošis, Inga Patkauskaitė-Tiuchtienė ir dr. Ramūnas Vilpišauskas (2022). Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų;
- Kapucu, N., Garayev, V., & Wang, X. (2013); Sustaining networks in emergency management: A study of counties in the United States. Public Performance & Management Review, 37(1);
- Kardelis, K. (2005); Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai:(edukologija ir kiti socialiniai mokslai);
- Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymo Nr. VIII-971 13, 14, 15 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo 14-1 straipsniu įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b1fa43a0234b11eb8c97e01ffe050e1c>
- Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ Nr. IX-2206 pakeitimo įstatymas; Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d91a5270033e11edb32c9f9d8ba206f8>
- Lietuvos Respublikos krizių valdymo ir civilinės saugos įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/aa43db009e7511ee8172b53a675305ab>



- Lietuvos Respublikos Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos, Raudonojo Kryžiaus, Raudonojo Pasmėnuliio ir Raudonojo Kristalo emblemos ir pavadinimo įstatymas; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111305/asr>
- Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių įstaiga (2021). Ataskaita Dėl užsieniečių, kirtusių Lietuvos Respublikos valstybės sieną su Baltarusijos Respublika, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo užsieniečių laikino apgyvendinimo vietose. Prieiga per internetą: [https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2021/10/NKP-2021-1-3\\_2021-10-07.pdf](https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2021/10/NKP-2021-1-3_2021-10-07.pdf)
- Lrt.lt (2022); BNS: Nacionalinės NVO koalicijos direktorė Šavelė: kaip valstybė mes esame gana maži, todėl turime žinoti, ko norime; Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1855062/nacionalines-nvo-koalicijos-direktore-savele-kaip-valstybe-mes-esame-gana-mazi-todel-turime-zinoti-ko-norime>
- Mano Vyriausybė (2020); Sudaryta darbo grupė, koordinuosianti pagalbos krizinių situacijų paveiktoms asmenų grupėms klausimus; Prieiga per internetą: <https://lrv.lt/lt/naujienos/sudaryta-darbo-grupe-koordinuosianti-pagalbos-kriziniu-situaciju-paveiktoms-asmenu-grupems-klausimus?fbclid=IwAR0YwB6AP2FeofEKax0qjNncBJOgLDdejIKElRaCQeFL4iQaE818fh0fmME>
- Margerum, R. D. (2001); Organizational commitment to integrated and collaborative management: Matching strategies to constraints. *Environmental Management*, 28;
- Masteikienė, V., Vaitonis, S. 2021. 2021 m. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus stebėsenos ataskaita: <https://redcross.lt/veiklos/prieglobscio-ir-migracijosprograma/stebesena-2/>
- Mitroff, I. I. (1988); Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2);
- Moynihan, D. P. (2008). Learning under uncertainty: Networks in crisis management. *Public administration review*, 68(2);
- Muhammadzoda, Y. (2021); Report: Situation at Kazitiškis Temporary Camp for asylum seekers (Lithuania); Prieiga per internetą: <https://www.refugeeslt.com/post/the-situation-atkaziti%C5%A1kis-temporary-camp>
- Naim Kapucu, Vener Garayev, ir Xiaohu Wang (2013); „Sustaining Networks in Emergency Management“, *Public Performance & Management Review*;
- National Council et al., (2011) Building community disaster resilience through private-public collaboration, *Building Community Disaster Resilience Through Private-Public Collaboration*;

- Nohrstedt, D., & Bodin, Ö. (2020); Collective action problem characteristics and partner uncertainty as drivers of social tie formation in collaborative networks. *Policy Studies Journal*, 48(4),
- Nohrstedt, D., Parker, F., Bynander, F., Hart, P. (2014); Collaborative Crisis Management Agenda for Research on Interorganizational Responses to Extreme Events;
- Nolte, I. M., & Boenigk, S. (2013). A study of ad hoc network performance in disaster response. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1);
- Nudell, M., & Antokol, N. (1988); The handbook for effective emergency and crisis management. Lexington, MA: Lexington Books;
- Oficialus Gelbėkit vaikus puslapis; Ko mes siekiame; Prieiga per internetą: <https://gelbekitvaikus.lt/kas-mes-esame/ko-mes-siekiamo/>
- Oficialus Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos puslapis; Misija; Prieiga per internetą: <https://redcross.lt/misija/>
- Oficialus Maisto banko puslapis; Mūsų misija; Prieiga per internetą: <https://www.maistobankas.lt/musu-misija/>
- Oficialus Maltos ordino pagalbos tarnybos puslapis, Apie mus; Prieiga per internetą: <https://maltieciai.lt/maltieciai/>
- Oficialus Nacionalinės NVO koalicijos puslapis; Apie mus; Prieiga per internetą: <https://www.ngo.lt/>
- Oficialus Nacionalinis skurdo mažinimo organizacijų tinklo puslapis; Tikslai; Prieiga per internetą: <https://www.smtinklas.lt/>
- Oficialus Nacionalinis švietimo NVO tinklo puslapis; Apie mus; Prieiga per internetą: <https://svietimotinklas.lt/apie-mus/>
- Oficialus VU TSPMI puslapis; Rašto darbų metodiniai nurodymai, Tyrimo etika; Prieiga per internetą: <https://www.tspmi.vu.lt/rasto-darbu-metodiniai-nurodymai/>
- Palm, A. (2008). NGOs Vital Actors in Comprehensive Crisis Management. O. Eronen (Hg.) Needs of Comprehensiveness: Building Blocks for Finnish Crisis Management, Helsinki: FINCENT Publication Series
- Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020); Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. *Policy and Society*, 39(4);
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (2019). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. In *Risk management* (pp. 185-196). Routledge;

- Persson, & Granberg, M. (2021); Implementation through collaborative crisis management and contingency planning: the case of dam failure in Sweden. *Journal of Risk Research*, 24(10);
- Potvarkis dėl darbo grupės sudarymo; Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a7345e3040fe11ebb394e1efb98d3e67?jfwid=-a3k5cbpt0>
- Radzevičiūtė (2023). Migracijos krizės valdymo atvejo analizė: nevyriausybių organizacijų perspektyva. Vilniaus universitetas, Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka;
- Reilly, T. (2001); Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1);
- Rosenthal, U., Hart, P. T., & Kouzmin, A. (1991). The bureau-politics of crisis management. *Public administration*, 69(2);
- Saarikoski, H. (2000); Environmental impact assessment (EIA) as collaborative learning process. *Environmental impact assessment review*, 20(6);
- Santaka; (2020); E. Jakilaitis: „Stiprūs Kartu“ padės visiems, kuriems pagalba bus reikalinga; Prieiga per internetą: [https://www.santaka.info/?sidx=57107#google\\_vignette](https://www.santaka.info/?sidx=57107#google_vignette)
- Schalk, J. (2017); Linking stakeholder involvement to policy performance: Nonlinear effects in Dutch local government policy making. *The American Review of Public Administration*, 47(4);
- Sloan, P., & Oliver, D. (2013); Building trust in multi-stakeholder partnerships: Critical emotional incidents and practices of engagement. *Organization Studies*, 34(12); 1859 – 1865.
- SuUkraina.lt; Stiprūs kartu, Apie organizaciją; Prieiga per internetą: <https://suukraina.lt/pagalba-ukrainai/aukojimas/stiprus-kartu/>
- Termeer, C. J., & Dewulf, A. (2019); A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2);
- Torfing, J., & Ansell, C. (2020); Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. In *Political Innovations* (pp. 37-54). Routledge.
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020); How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4);
- Valstybės duomenų agentūra. Karo pabėgėliai iš Ukrainos; Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/ukraine-dashboards>

- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British journal of management*, 14,
- Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., & Stone, D. (2020) COVID-19 and the policy sciences: initial reactions and perspectives. *Policy sciences*;
- Wind, T., & Kavanagh, P. (2005); Sustainability of IDRC-supported networks. *Evaluation highlight*; no.
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3).

## PRIEDAI

### Interviu su Stiprūs kartu atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.03.03

**Interviu trukmė:** 44:20

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:09 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Gal gali tiesiog papasakot, kaip buvo pradėtas ir kaip vystėsi tas bendradarbiavimas tarp NVO ir viešo sektoriaus, konkrečiai kalbant apie Ukrainos karo pabėgėlių krizę? Ir akcentuojantis, tada į tą jau tokį nacionalinį lygmenį.

00:00:30 **Informantas**

Gera tai pati pradžia prasidėjo tikriausiai dar kelias savaites iki karo, kai buvo suorganizuotas pirmas susitikimas tarp NVO, Ministrės Pirmininkės, kelių ministerijų: tai yra Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, buvo atstovai, buvo atstovai iš Krašto apsaugos ministerijos, taip pat Vidaus reikalų ministerijos ir tikslas buvo to susitikimo apžvelgti tai, kas gali būti. Vidaus reikalų ministerija kartu su Krašto apsaugos ministerija buvo paruošę kelis galimus scenarijus, kad mes galėtume pradėti ruoštis. Tai tikriausiai čia buvo geras sprendimas, padarytas iš tos pusės, kad mes jau buvom informuoti, kas gali būti, kokie scenarijai gali būti ABC ir ir kiek tų pabėgėlių gali pas mus atvykti ir taip toliau. Tai bent jau kažkiek buvom nusimatę kažkokius skaičius ir visa kita.

Po to pristatymo buvo keletas tokių ramesnių savaitių, kai tiesiog dėliojomės kažkokius savo ratuose, savo organizacijose, bendrus darbus. Ir prasidėjus karui, iš karto pirmą dieną, buvo jau suorganizuoti tam tikri susitikimai kartu su NVO ir prasidėjo darbas kartu.

Kas buvo labai gerai, aš manau, mūsų situacijoje tai yra Lietuvoje, kad organizacijos tikrai dirbo kartu ir mes bandėm išsiginčinti, kad nedarytume to pačio darbo kelios organizacijos. Tai reiškia, kad jeigu Stiprūs kartu, pavyzdžiui, apgyvendina, tai tada Caritas arba ten kokie Maltiečiai, arba Raudonas kryžius- jų pagrindinis tikslas nėra apgyvendinti žmones, jie siunčia apgyvendinti žmones pas mus.

Tuo tarpu, jeigu yra kažkokia humanitarinė pagalba, tai ar ten kažkokie vaistai ir taip toliau, tai tada jau yra ten, tarkim, vat nežinau, Raudonas kryžius ir taip toliau. Jeigu reikia pasirūpinti vaikais, tai yra ten tada jau vaikų apsaugos visos ane ir visa kita. Tai tokie visokie dalykai, tas išsigryninimas sričių, kur mes galime būti naudingi iš esmės buvo labai gelbėjantis dėl to, kad mes labai aiškiai žinojom, kas ką daro.

Kitas dalykas buvo taip, kad iš ministerijos buvo iš Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, buvo irgi labai aiškus koordinavimas, ir mes turėjom skambučius kiekvieną savaitę, sakyčiau daugiau negu apie pusantrų metų. Turėjom skambučius kiekvieną savaitę kartu su kitom organizacijom ir ministerijoje. Tai buvo ministerijos organizuojami skambučiai, kurių metu mes išsigryninome, kas yra padaryta, kas per savaitę pakito. Galbūt, pavyzdžiui, ten nežinau, mes gavom kažkokių iš savo organizacijos signalų, kad padidėja kiekis pabėgėlių. Tada mes iš karto informuojame kitus, kiti ruošiasi kitiems dalykams, pavyzdžiui, Maisto bankas žinodavo visą laiką, kad, tarkim, tada mes turim ruoštis ten daugiau maisto ir panašiai.

00:03:58 **Informantas**

Tai labai pagelbėjo, tas pagrindinis irgi koordinavimas, kad mes visi susirinkdavom ir mes vis dar renkamės, vis dar vienas kitą informuojam, dabar jau kas mėnesį, buvo kažkada praretinta kas 2 savaites, o dabar jau sakyčiau taip kas mėnesį pasirenkam, bet vis tiek dar vis vienas kitą informuojam, nes dar vis tie pabėgėliai atvažiuoja ir dar šiek tiek reikia jiems padėti, ir dar stengiamės tą daryti. Tai vat kartu dar vis koordinuojame mes šitą dalyką.

00:04:28 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kokie apskritai pagrindiniai tokie veiksniai buvo, kad įsitraukė, pavyzdžiui, Stiprūs kartu į patį bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis?

00:04:40 **Informantas**

Tai, aš manau, viskas šitas atėjo po pandemijos. Tai dėl to, kad per pandemiją Stiprūs kartu pirminis ir buvo įkūrimas Stiprūs kartu per pandemiją, ar ne, kai savanoriai padėjo žmonėms, kurie negalėjo išeiti iš namų ir ir atnešdavo jiems maisto ir vaistų, ir grynų pinigų, ir taip toliau visko buvo.

Tai iš tos pusės tiesiog aš manau, kad Ministrė pirmininkė, pamačiusi, kaip veikia tuo metu organizacija, pagalvojo, kad tai galėtų būti geras darinys šitai formai irgi. Ir Stiprūs kartu tuo metu, šiek tiek ir užsidarę jau buvo tuo metu, kai ten baigėsi pandemija ta jau didžioji, tie uždarymai. Bet prasidėjus karui, ar ten prieš karą, jau jų tiesiog buvo nuspręsta, kad galbūt verta atsidaryti ir pabandyti tą apgyvendinimą, nes kažkam reikės tą daryti ir galbūt tai buvo geras sprendimas, nes buvo matoma kaip viena organizacija, kuri galbūt neveikia pastoviai, bet jinai gali suburti tą kiekį

didelį savanorių ir gali, žinai, padaryti tą visą darbą suorganizuoti, tai aš manau, kad dėl to buvo pakviesti.

**00:05:57 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo tos patirtys, na ar galėtum sakyti, kad vat nu tam tikros patirtys, pavyzdžiui, praeitos krizės turėjo įtakos bendradarbiavimui ir su su kitom organizacijom. Girdžiu, kad su viešuoju sektoriumi buvo ne iš Ministrės Pirmininkės ateina. Ar jautėsi tas darbo eigoj, kad jau ta patirtis ateina.

**00:06:09 Informantas**

Taip, aš manau, kad buvo galų gale vis tiek pagrindinis pačioj pradžioj viską organizavo <...> [asmens vardas] (T.M.R.) . Tai aš manau, kad jis tikrai daug yra dirbęs su visom organizacijom, ane? Aš taip pat atėjau iš <...> [nevyriausybinės organizacijos] (T.M.R.) tai jau atėjus jau man buvo prieš tai tekę bendrauti su kitom organizacijom. Tai visą laiką padeda čia. Manau, kad gal ne kiek nuo organizacijų, galbūt netgi priklauso nuo pačio žmogaus, kiek jis yra, jis, žinai, turi tų kontaktų ir tų ryšių, to kitom organizacijom. Ir mum, pavyzdžiui, tikrai puikiai sekėsi net nepaisant to, kad jau po to įsitraukiau į žmones, kurie galbūt niekada nėra dirbę su kitom organizacijom, nes vis tiek per per metus tų žmonių, tie žmonės pasikeičia arba kažkas ten vyksta, tai tai tikrai jo viskas buvo buvo buvo tas ryšys jo.

**00:07:10 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip apibūdintum tokią, nežinau, galios įtakos dinamiką tarp suinteresuotų šalių bendradarbiavimo vat eigoje ar ne? Ir aš kalbu ne tik kad NVO ir tarp NVO, bet gal imant platesnį spektrą tai yra tiek viešąjį sektorių tiek NVO.

**00:07:20 Informantas**

Šiaip man, kas patiko labia, tai faktas, kad mūsų buvo klausoma iš tos pusės, kad nebuvo, pavyzdžiui, žinai tame lygyje, kad, tarkim, yra ten ministerija, yra ministras pirmininkas ar ne? Ir tada yra kažkokios NVO, kurioms yra nuleidžiami, tarkim, vadinama nuleidžiamos kažkokios ten užduotis ir taip toliau ar ne, ir darbai, ir yra tiesiog pasakoma, kad bus taip ir ne kitaip.

Susitikimuose mes tikrai nuoširdžiai sakydavom, kaip mes galvojom, kad yra geriausia, nes vis tiek mes esam tos organizacijos, kurios tam prie žmonių. Mes buvom su tais pabėgėliais, mes matėm, kaip jie jau laikui einant ane, jau prasidėjus karui, jau kai jie atvyko pas mus, mes jau matėm, kaip jie elgiasi, ką jie daro, kokie yra jų poreikiai, kokios tendencijos ir taip toliau ir to pasėkoje žinai mes sakydavom labiau rekomendacijas, tarkim, kaip mes turėtumėm eiti toliau. Ir mes tikrai dirbom kaip grupė, nebuvo kažko, kad yra kažkoks vadovas. Aš sakyčiau, kad gal labiau kariavimas buvo iš ministerijos natūralus, nes kažkam sukuruoti tuos susitikimus ir tą visą veiklą reikėjo, bet kad būtų

kažkoks vadovas, kuris nuleidinėtų užduotis ar ten kažką ir sakytų, ką daryti, tai ne – mes dirbom kaip grupė.

00:08:41 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O buvo atliepiamos tos rekomendacijos?

00:08:42 **Informantas**

Taip, taip, taip, taip tikrai buvo. Tikrai buvo. Ir jeigu mes, tarkim, pasakytume ten vat ir Stiprūs kartu, kad galbūt reikia, tarkim, ten savivaldybės kažkokių įstaigų, nes matom, kad jau žmonės, tarkim, nes Stiprūs kartu duomenų bazėje yra ir privatūs asmenys, kurie nori apgyvendinti ukrainiečius ir yra savivaldybių būstą taip pat. Tai mūsų buvo, tarkim, mūsų pasiūlymas buvo - yra vasara, yra tušti bendrabučiai. Kodėl jūs negali duoti mums bendrabučių, kad mes galėtumėm apgyvendinti žmones? Gerai? Tai yra ten mėnesiui, dviem, trim, bet vis tiek tai yra pagalba. Ar ne? Tam trumpam trumpalaikė kažkokia, kol žmogus šiek tiek bent jau sugalvojo, ką jisai veiks toliau, ar ne, šitam pasauly.

Tai tai vat iš mūsų atėjo tie tos rekomendacijos ir tie prašymai, kad galbūt galima plačiau, tarkim, pasižiūrėt, ir tikrai buvo suorganizuota ir buvo, jeigu kildavo kažkokių ten ar problemų, ar klausimų, tai visą laiką skambindavom ne savivaldybei, o ministerijai, ir jie jau tada ten derindavo ir su savivaldybėm, ir su universitetais, ir taip toliau, ir ta prasme. Tikrai tikrai nuoširdžiai buvo pagalba šitoj vietoj ir ir sakyčiau, kad tikrai būdavo paklaudyta.

00:09:55 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo bendradarbiavimo tų kokių nors iššūkių. Kalbant apie išteklius, ar ne? Informaciją, kompetencijos, finansai ar kažkokių tokių, kur susidūrėt, bet eigoj į dirbot su tuo – arba nedirbot?

00:10:08 **Informantas**

Stiprus kartu asmeniškai finansų iš valstybės neėmė. Mes nerašėm projektų, mes nedalyvaudavom tuose paramos projektuose, kurie buvo organizuojami valstybės. Tarkim, ten iš Europos sąjungos lėšų. Nu mes tiktai iš privačių, iš privačių žmonių aukų ir iš įmonių.

Tai yra, pavyzdžiui, mes turėjom labai geras bendradarbystes, tarkim, su privačiom įmonėm, kaip ten Tele2 davė mums ofisą, skambučių centrą, ten mes turėjom visą skambučių centrą. Ten kita įmonė davė kompiuterius, spausdintuvą tai ta prasme, kad buvo automatiškai tiesiog per, per kontaktus buvo skambinama ir prašoma pagalbos, ir ir vat buvo jo suteikta ta pagalba. Kalbant apie kitas organizacijas, tai taip aš žinau, kad buvo vykdomi ir projektai, ir ir tai tai čia vat jo, apie tuos finansus ar ne. Jeigu kalbant apie patį žmones, tai na, aš manau, kad kiekviena organizacija rėmėsi savanoriais ir ir ir bandė suburti tuos savanorius, kurie galėtų padėti. Tai mes lygiai taip pat. Stiprūs kartu buvo



paremta ant savanorių. Mes turėjome apie 300 savanorių visoje Lietuvoje, kurie dirbo, dauguma iš jų dirbo Vilniuje, bet bet buvo savanorių ir kituose miestuose.

**00:11:36 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kalbant apie pačią informaciją, ar ne? Pačioje pradžioje, sakai, kad iniciatyva atėjo iš valstybės, iš Vyriausybės buvo pasidalinta, iš ministerijų informaciją, kokia buvo, kokie gali būti atvejai, ar ne? Ar viso bendradarbiavimo eigoje iki šiandienos tas informacijos srautas yra tolygus, ar jautėsi, kad yra tam tikros grupės, kur gal turi daugiau informacijos, o tam tikroms nėra atskleidžiama, pavyzdžiui, visko ko reikia.

**00:12:02 Informantas**

Ne jeigu kalbant apie bendradarbiavimą su, tarkim, kitomis organizacijomis ir ministerijomis, ar ten Ministrė Pirmininke. Tikrai ne. Visą laiką informacija buvo dalinamasi, jeigu tau kažko reikia, tai tai visą laiką būdavo pasidalinta, statistikos pasidalintos ir taip toliau, ir ten visokie, ta prasme, kažkokie jo tikrai.

Taip yra informacija, kur ten, tarkim, Krašto apsaugos ministerija, kokią negali dalintis? Tai yra labai normalu. Tai čia jau nei vienas organizacijai tu ne nu, ne, ne pasidalinti, bet ta informacija, kurią galima buvo dalintis, kuri kuri tikrai buvo. Taip buvo informacijos, kur, pavyzdžiui, mes gaudavom, kur tu negali viešai dalintis ar ne, tarkim, su visuomene. Tai tai irgi yra normalu, bet mes buvom visi partneriai, šitoje vietoje ir tarp partnerių tikrai buvo visą laiką, visą laiką dalinamasi. Taip.

**00:12:57 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai buvai užsiminusi, bet gal gali truputį dar plačiau papasakoti apie tą intensyvumo bendradarbiavimo tarp tarp visų grupių?

**00:13:05 Informantas**

Jo tai tai tikrai būdavo tie susitikimai kas savaitę vat su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, ar ne? Tai jie vykdavo, nu tai kiekvieną savaitę būdavo, po to jie praretėjo po kokių pusantų metų praretėjo į kas 2 savaites ir dabar jau yra kas mėnesį.

Taip pat mes turėjom tokią darbo grupę su ministrė pirmininke, kuri vadinasi krizių valdymo darbo grupė. Jinai buvo įkurta dar Covid(-o) metu, pandemijos metu. Ir po to jinai, kaip ir šiek tiek nunyko, bet prasidėjus karui tiesiog Ministrė Pirmininke pasakė, kad galbūt mes norėtumėm pratęsti ir tada ten, jeigu neklystu, yra 8 organizacijos kaip narės, tos darbo grupės. Tai yra ministrės pirmininkės įkurta darbo grupė iš esmės, ir tai yra grynai krizių valdymo. Tai ta grupė susitikdavo maždaug, nu sakyčiau, kas 2 mėnesius. Buvo keletas tokių vat susitikimų, kas 2 kas 3 mėnesius. Ir buvo tiesiog bendrai bendra informacija, būdavo ten jau Švietimo ministerija, pavyzdžiui, pakviesta. Tai jie

pasakydavo iš švietimo pusės, ką jie daro su su vat migrantais, ar ne, ir buvo vat tokių visokių, tai tikrai buvo netgi sakau keli formatai ir plus dar mes, tarkim, jeigu bendra, bet tarkim, reikėdavo kažką su “Raudonu kryžium” daugiau padirbti arba su Maltiečiais tai mes dar ir atskirai turėdavom savo susitikimus per savaitę. Kur irgi ten skambindavom ir bandydavom derinti. Jeigu matydavom, kad tai yra tiesiog mažesniai ratui rūpima tema, bet šiaip iš esmės tai tai tikrai visas savaites dirbdavom kartu.

**00:14:46 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai kokiam formate jau susitikdavot, nes yra grupė, sakei, kas mėnesį susitikdavo, tai vadinasi, kas 2 savaites, ar ten kas savaitę, kai buvo intensyvu, buvo kitas formatas. Kokiam formate, kas buvo įtraukiama, gali truputį plačiau.

**00:14:57 Informantas**

Taip. Tai tai tas formatas buvo grynai organizuojamas, nes ta grupė, kuri buvo vat Ministrės Pirmininkės darbo grupė, tai yra jau ten pas ją, mes eidavom į, vienas žodžiu, pas ją į salę ir kalbėdavom jau gyvai. Kalbant apie šitus kur kas savaitę yra, tai jie yra. Jie yra iš esmės nuotoliniu būdu ir tai yra grynai iniciatyva Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tai šiek tiek kita, bet šitam formate dalyvauja ne tik tai nevyriausybinės organizacijos ir ministerija, bet dalyvauja kartu ir, pavyzdžiui, Migracijos tarnyba, Krašto apsaugos irgi kažkas būna visą laiką įtraukta tam, kad jie, tarkim, pateikia skaičius, kiek per paskutinę savaitę buvo atvykę migrantų, kiek buvo išduota leidimų gyventi, nes čia irgi svarbu, nes be leidimo gyventi dabar mes čia irgi jau ten žinot, sistemos yra visokios, tai be leidimo gyventi, jie ten, tarkim, negali gauti ten “Maisto banko”, visokių kortelių ir taip toliau, ar ne, maistą. Tai tai čia, jo, tokie jau yra, tai vat mes, dar ir šituos skaičius gaunam šita informacija irgi.

Tai jisai yra toksai platesnis, bet jo, apima daug visko.

**00:16:19 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jis buvo kaip nors formalizuotas kaip grupė suformuota?

**00:16:26 Informantas**

Šiaip, kad formalizuotas, kad mes parašus padėjom, tai ne.

**00:16:29 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Nes Ministrės Pirmininkės pavyzdžiui, buvo formalus.

**00:16:31 Informantas**

Jo tai ten tai yra. Jo jo jo ten, bet ten yra ten yra su parašais suformuota darbo grupė. Kalbant apie šią grupę darbo, tai čia tiesiog yra tokia jo labiau laisvesnio formato, bet jinai vis tiek yra tik su pakvietimu ir ir nu tokia. Ne nesidalinimui, tarkim. Bet nėra jinai kažkaip įforminta, kad kaipo. Tiesiog yra darbas su ukrainiečiais, taip mes vadinom – darbo su ukrainiečiais darbo grupė.

00:17:00

Okey. Kaip tada buvo, ar būdavo kažkokie priimami sprendimai tos grupės formate ir jeigu taip, tai kaip jie buvo priimami?

00:17:10 **Informantas**

Taip tai, tarkim, jeigu ten mes sugalvojom, kad nu matydami kažkokias statistikas ir taip toliau, ar ne? Jeigu mes matom, kad, tarkim, va, aš galiu pasakyt natūralų pavyzdį – tarkim, buvo momentas, kai pabėgėliai tiesiog pradėjo jų galbūt mažiau važiuoti į Lietuvą – jau čia buvo kokios gal pusantros metų praėjo po karo pradžios – bet mes matėm labai didelį norą grįžti atgal į Ukrainą. Pradėjo žmonės labai norėti grįžti atgal, pradėjo norėti grįžti namo, matydami, kur vyksta karas, kokiuose miestuose, galbūt jų mieste yra saugu sugrįžti jau dabar, ar ne, jie galbūt jau norėtų, kaip ir, nes dauguma vis tik iš jų nori grįžti ir ir mes tai labai pastebim.

Tai mes su “Stiprūs kartu” davėm tokį pasiūlymą, kad galbūt mes galim padėti jiems grįžti. Ir padėti jiems su, tarkim, autobusais ir taip toliau ir panašiai. Ar ne, tai tai mes davėm šitą pasiūlymą. Tada pakalbėjom su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, su Susisiekimo ministerija irgi. Tada jau traukiam į tą visą veiklą, kad būtų taip tai būdavo pusė mūsų suorganizuotų autobusų ir pusė Susisiekimo ministerijos. Ir tada vat per tą susitikimą, ar ne, tarkim, tada einu tai mes nusprendėm. Kaip ir mes, pateikėm pasiūlymą, kitos organizacijos sako jo čia visai logiška, nes tada ir kaip ir nuo jų pečių, nukrenta ne kažkiek ten tų dalykų.

Tai mes organizavom transportą, bet tada “Maisto bankas” pakelia ranką ir sako: “okey, bet tai sako tiems žmonėms yra ilga kelionė, gal mes galime jiems pasiūlyti maisto paketus?” Ir tada jie kiekvieną kartą, kai vykdavo autobusas, jie vykdavo iš Kauno. Tai kiekvieną kartą, kai vykdavo autobusas, jie žinodavo, kada bus autobusas, jie atvažiuoja, sako, žiūrėkit, mes turim va ten tipo pakuotę, žinai sumuštiniai sultys, vanduo, ten dar kažkas, tai kiekvienam žmogui tada išdalina, kad jam per tą kelionę jisai turėtų ką valgyt, tai va taip bendradarbiaudavom. Žinai nebūdavo tokie, kad nu ten, mes čia va dabar, nežinau, ten visi pakelsim rankas ir nuspręsim, kad tikrai taip bus, bet buvo toks tikrai nu vat bendras darbas. Mes darom paduodam pasiūlymą jie sako, jo čia yra logiška, o mes dar galim ir šitų prisidėt ir tai vat taip vat ir vyko viskas, tas sprendimų priėmimas.

00:19:31 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet, bet tie pasiūlymai eidavo pirmiausia taip nu dvišaliu susitarimu? Aš teisingai supratau?

00:19:38 **Informantas**

Ne, nebūtinai nebūtinai nebūtinai žinok, būdavo, kad būdavo, kad jeigu tai yra kažkoks ten didesnis, galbūt, sprendimas tai tada taip nu, tarkim, ten nežinau, kažkokio Migracijos centro panaikinimas, nes jų buvo papildomų atsidarę, pačioje pradžioje. Tai tada jo, gal ten pirmiausia skambindavo į ministerijai, klausdavai, tą, ką jie galvoja, ir tada bendram rate tariasi, bet šiaip dėl va tokių vat visokių dalykų, tai ne. Mes visi kažkaip bendrai pasidalindavom, kad vat mes čia mes čia savo rate žinai, savo organizacijos rate pasitarėm, nusprendėm nu, kaip ir galvojom, kad galbūt geras dalykas, ką jūs galvojat? Ir taip išeidavo tie sprendimai.

00:20:22 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu mes kalbam apie, būtent Ministrės Pirmininkės darbo grupę, ar ten buvo priimami konkretūs kažkokie sprendimai, nes ten jau matosi nu tas formalizuotas formatas?

00:20:34 **Informantas**

Kažkokių labai konkrečių ne – buvo daugiau, gal informacijos. Ten, jeigu būdavo kažkokie sprendimai priimti, man dabar tai vienas tikrai iš Covid dar laiku ateina į galvą. Bet pandemijos. Ne pandemijos, o karo metu nebuvo žinok tokių, kad labai kažkokių sprendimų didelių priimta, nes pandemijos metu tai, pavyzdžiui, žinai, buvo taikytasi ta situacija ir ten, tarkim, aš tada sakiau, kad nu gali mes organizuoti tas stovyklas miške saugiai tai ta prasme. Aš pasakiau, kad nu kaip mes taip darytumėm ir tada Ministrė Pirmininke sake - na gerai, mes pasitarsim su Sveikatos ministerija ir galbūt tai tikrai yra logiška ir va tada išėjo tie sprendimai, kad galima tą daryt. Bet kažkokių labai karo metu. Aš pasakyčiau, kad ne, nebuvo tokių sprendimų priimtų.

00:21:33 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai šita grupė buvo toks, nežinau labiau pulso palaikymas ar ne?

00:21:36 **Informantas**

Informacinis. Pulso palaikymas. Aš sakyčiau, kad Ministrei Pirmininkei galbūt irgi norėdavosi visą laiką palaikytų tą pulsą, nes jinai girdėdavo, aišku, iš savo ministrų, kas vyksta, bet galbūt norėjosi to, kažkiek tiek labiau vidinio, vadinės tos nuomonės, tai aš manau, kad jo – tai buvo pulso palaikymas.

00:21:56 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Koks tada įsitraukimas buvo, pavyzdžiui, na gal tu jautei į būtent tą grupę, kuri gal ne tiek yra aktyvi priimant sprendimus? Koks įsitraukimas buvo tiek iš ministerijų tiek iš NVO pusės.

00:22:13 **Informantas**

Buvo, visą laiką būdavo. Visos organizacijos dalyvaudavo ir dalyvaudavo ir dauguma ministerijų. Nes nes aš manau, kad visiems buvo svarbu, žinai, tą valandą atsisėsti ir pasitikrinti, ar tikrai viskas yra gerai, ar mes tikrai važiuojam? Žinai, tai tai aš manau, kad iš tos pusės tiesiog. Jo buvo buvo įdomu visiems turėti, “božnai” svarbu, palaikyti tą pulsą ne tiktai Ministrei pirmininkei.

00:22:45 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo, pavyzdžiui, tokių atvejų, kai suinteresuotos grupės, pavyzdžiui, NVO, nepritaria tam tikram sprendimui ir į tai nėra atsižvelgiama?

00:22:58 **Informantas**

Ne, aš pasakyčiau, kad nebuvo. Nes kažkaip. Aš sakau, žinai tikrai buvo į mus racionaliai žiūrima kaip į tuos, kurie supranta, ką jie daro, ir jeigu ministerija kažką sugalvodavo, tai mes visą laiką turėdavome galimybę, mums būdavo suteikta visada galimybė pasakyti savo nuomonę ir būdavo visada atsižvelgta. Aš ne.. Nesu girdėjęs nei vieno karto, kai žinai, kai vat, nu visiškai būtų ignoruota kažkokie tikrai legitimūs argumentai, kodėl ne? Arba kodėl taip?

00:23:40 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet čia tu kalbi apie visas ministerijas? Ar ar viena, pavyzdžiui, išsiskyrė kažkaip, kita išsiskyrė, gal labiau?

00:23:48 **Informantas**

Aš, matai, mes daugiausiai bendravom su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kitos ministerijos buvo šiek tiek nuošaly, dėl to, kad jų darbo specifika šiek tiek kitokia. NVO vis tiek dažniausiai yra prie socialinės apsaugos ir darbo. Tai tai aš gal sakyčiau, labiausiai žinai iš tos pusės, nes mes tiesiog su jais daugiausiai bendravom. Kitos ministerijos aš net nelabai gal sugalvoju situacijos kur mes labai turėjom su jais kažkokią diskusiją dėl kažkokių sprendimų, nes tiesiog jų nebuvo tiesiog jų tuose susitikimuose, žinai, taip labai įtraukta ir ir mes neturėjom labai galimybės su jais taip dirbti, kad jau, žinai, sprendimų priėmime dirbti.

00:24:34 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O nebuvo poreikio?

00:24:36 **Informantas**

Ne, nepasakyčiau, kad buvo. Nes viską, ką mes, ko mums reikėdavo viską mes, kaip ir susitvarkydavom su ta viena ministerija.

Žinai, pavyzdžiui, pandemijos metu tai buvo Socialinė apsaugos darbo iri nu Sveikatos ar ne? Tai tada automatiškai jau yra 2 ministerijos įtrauktos. Čia yra šiek tiek kitoks krizės formatas ir šitoj vietoj jau tada kitaip, žinai.

00:25:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar galėtum išskirti tokį kartinį asmenį, kuris tapo tokiu, sakykim lyderiu bendradarbiavimo šitam formate. Ar buvo toks? Gal tai nebūtinai asmuo yra?

00:25:21 **Informantas**

Ne, aš pasakyčiau, kad kuravimo formate tai tikrai tai yra ministerija, bet kad ant vienas žmogaus išskirti, aš ne nenorėčiau išskirti. Nes tikrai keletas žmonių buvo iš tos ministerijos, kurie puikiai puikiai kuravo viską. Bet, kad išskirti, žinai, kažkokį ten konkretų asmenį labai, kuris vat nu kaip ten lyderis lyderis, ne, nepasakyčiau. Aš manau, kad mes visi buvom savo sričių lyderiai. Šitoj vietoj ir ir tas padėjo. Žinai, čia kaip samdanti darbą žmogų. Tu nori, kad jeigu tu samdai, nežinau ten, tarkim, pardavimų žmogų, tai tu nori, kad jis būtų ekspertas pardavimuose, nes tu kaip direktorius nebūtinai ekspertas pardavimo ten, arba ten, jeigu tu samdai marketingistą, tai lygiai taip pat tai mes irgi žinai. Kiekvienas turėjom savo kryptį, kurią mes dirbom anksčiau, kurias žinom, kaip veikia ir mes buvom savo sričių ekspertai, žinai, ir turėjom tą vat nu kartu visi buvo lygiai geri žinai tame, ką darom.

00:26:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo tokių tada atvejų, kai, sakykime, NVO išsiskiria nuomonė, ar ne? Gal vieni iš vienos perspektyvos mato pasiūlymą, kiti iš kitos? Reikėjo ieško tada kažkokio konsensuso? Nebūtinai iš NVO gali ir su jumis su ministerija. Pavyzdžiui, kai reikėjo ieškot konsensuso.

00:26:43 **Informantas**

Jo gal būdavo, žinai, tokių ten ypač pačioje pradžioje labai daug kas keitėsi. Mes nežinojom, kaip čia bus. Žinai, pirmą savaitę atvažiavo tiek migrantų, antrą savaitę, jau tiek pabėgėlių. Ir tada tu žinai, dar tada prasideda vaikai, nu ten visokie kitokie dalykai. Ir aišku, kad būdavo, žinai, kažkokių ten kad... Bet tai nebūdavo, kad nesutampa nuomonė ir tu užsitrenkė duris ir ten, ar ten rėki vienas ant kito. Visi išsakydavo savo nuomones ir tada kažkaip vis tiek galutinai prieidavom bendro sprendimo. Tai būdavo tokia labiau diskusija, žinai, priėjimas prie bendro sprendimo, negu ten kažkoks labai jau ten išsiskiria ir mes kardinaliai, visiškai tikrai niekada su jumis nesutiksim, žinai, tai tai ne.

00:27:33 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip apskritai jeigu reikėtų pilnai įvertinti, kaip tu vertini tą tokį pasitikėjimą tarp NVO ir, kaip girdžiu, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos?

00:27:48 **Informantas**

Aš manau, kad jeigu jie nebūtų mumis pasitikėję, tai mes nebūtume buvę, nes jie tikrai atidavė labai daug į mūsų rankas. Tikrai labai daug. Ir ir, aš manau, kad jeigu jie nebūtų patikėję tuo, ką mes darome ir ką mes darėme prieš tai. Kur mes jau esam ne, tarkim, kitose krizėse dirbė tai tai aš manau, kad tiesiog jie natūraliai nebūtų mūsų pakvietę dirbti kartu ir jie būtų sugalvoję kažkokį kitą sprendimą, bet, taip, nes jie, nu sakau, mes tikrai buvom labai didelę darbo dalį darėm mes, žinai, kaip ten NVO ir jo, pasitikėjimas tikrai buvo.

Ir mūsų pasitikėjimas, kad žinai, buvo faina iš tos pusės, kad mes pasitikėjom ir ministerija. Nebuvo taip, kad mes jais nepasitikėtumėm. Jeigu jie pasakydavo, kad kažką padarys, ar ten pakeis, ar ar žinai sutvarkys, tai viskas būdavo padaryta. Jeigu jeigu jie pažadėdavo susitikimą, tai mes jį turėdavom. Jei, nu ta prasme, nu niekada nebuvo tokio, žinai, visą laiką būdavo jo iš abiejų pusių, tas pasitikėjimas.

00:28:54 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar jautėsi kažkokia kitokia dinamika su kitom ministerijom? Ar kitom institucijom apskritai nebūtinai ministerijom?

00:29:01 **Informantas**

Aš tai pasakyčiau, kad tiesiog tos dinamikos nu nebuvo, nes, nu ta prasme, neturėjome kontakto su jais tai. Žinai, nebuvo kažkokio, ne nu, net negalėčiau pasakyti pavyzdžio darbar. Šitoj vietoj.

00:29:17 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Pavyzdžiui, migracijos klausimas, ar ne? Nu turiu omeny migracijos instituciją ten VRM?

00:29:23 **Informantas**

Jo ten yra VRM taip, tai nu gerai jo būdavo su migracijos. Galbūt šiek tiek daugiau, bet, žinai, kas yra su su VRM, dar yra tas faktas, kad nu yra dalykai, kurių tu nepakeisi dėl įstatymo tiesiog. Ir tarkim tam tikri dalykai, kai ten nežinau tu norėtum, kad dirbtų kažkaip kitaip. Pavyzdžiui, ten migracijos centras koks nors, žinai, kur jie registruoja, išduoda tuos leidimus ir t.t.

Tu jų nepagreitinsi – kokia yra pas juos Sistema, tokia yra ir tu nieko nepadarysi. Štai vietoj tai tu žinai ir labai kažkaip argumentuot to negali ir labai ginčytis su jais negali tam tikruose klausimuose, o kituose klausimuose jie nedalyvaudavo. Tai vėlgi žinai tai čia nu.

00:30:16

Kartu.

00:30:18 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar jautėsi, nežinau, ar kito tas toks pasitikėjimas arba santykis tarp NVO bendrai ir ir tarp NVO, ir viešojo sektoriaus krizės eigoje? Ar jautėsi kažkokia, nu, kintanti dinamika į gerą ar į blogą pusę ir gal visada stabiliai atrodė?

00:30:35 **Informantas**

Ne, aš manau, kad į gerą. Tikrai keitėsi. Manau, kad taip, kaip pradžioj žinai pradžioj buvo iš viso mes visi buvom kažkurioj vietoj pasimetę, kažkurioj vietoj čia galvojom, dar ką mes čia darysim, kaip mes čia darysim ir taip toliau. Žinai, tokios krizės Lietuva niekada neturėjo. Dabar mums reikės čia ją suvaldyti. Kiekvieną savaitę vis pasikeisdavo koks nors sprendimas, tada vėl bandai kažkaip kitaip, žinai, gal. Tada tada tau pasikeičia irgi kažkas, tada tu vėl, nu žinai. Na labai daug buvo tokių pokyčių ir ir galbūt pradžioj buvo toksai, kur ten ir ir tas darbas buvo toks, labai labai koncentruotas ir tu tada jau ten nu, žinai, kitaip žiūrėdavo į visus, gal taip, kol dar mes nebuvom iki galo ir susipažinę. Tai tas buvo.

Bet dabar mes susitinkam, šita, susitinkam susitikimuose vat tuose, kas ten mėnesį ir mes susitinkam ne kaip kaip partneriai, bet jau tokie, žiūriu, į tą draugiškumą. Yra tokį perėję. Tą tokį ryšį visai kitokį. Tai tai vat. Aš manau, kad iš tos pusės yra tikrai, kad tas santykis pagerėjo ir mes, nes mes tikrai vis visi suprantam, kiek mes daug padarėme per tuos 2 metus ir, kaip pasikeitė viskas per 2 metus ir kiek daug idėjom savęs ir kiti idėjo tavęs ir ir, ta prasme, jo, tai tai kažkaip labai vertinam dabar jau tą grupę.

00:32:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip manai ar kito, pavyzdžiui, įsipareigojimas? Įsitraukimas į bendradarbiavimą?

Kalbėjom, kad neprasidėjus, dar neprasidėjus karui viskas startavo ir dar iki šiol jūs turite susitikimų ar kito tame?

00:32:10 **Informantas**

Nu vat, nežinau, aš manau, kad nu ne. Ta prasme tu turi omenyje ar kito santykis?

00:32:37 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Turiu omeny pats įsitraukimas.

00:32:42 **Informantas**

Ai, pats įsitraukimas, ta prasme ar nepavargo žmones?



**00:32:51 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Iš principo, jo. Ar nepavargo žmonės?

00:33.01

Aš manau, kad mes visi kažkurioj vietoj buvom pavargę. Tai yra natūralu, nes iš toj krizei tu.

Iš kitos pusės, gal kitaip pasakysiu – visose krizėse yra tikėtina, kad tu dalyvauji pirmą kartą ir tu turi ne tikrai dirbti su išoriniais visais dalykais, ar ne, ten, pavyzdžiui, ten “Stiprūs kartu” apgyvendinti migrantus, ten ne juos registruoti, kalbėt su jais taip toliau ir panašiai, ir girdėti jų istorijas. Ką jie tau pasakoja? Ir tos istorijos tikrai, aš pati esu girdėjusi ne vieną, kuri nebuvo džiuginanti. Ir tu dar prie to viso tu pats su savim turi dirbti, nes tu irgi esi žmogus.

Ir ir kažkur ir tuo metu aišku, psichologiškai save užsiciklinį, kad tu, kad tu turi vat padėti kitiems ir varai varai, varai, ar ne. Bet kažkuriuo metu ateina tas pavargimas, nes tu psichologiškai pats kaip žmogus tiesiog pavargsti. Ir tai yra.

Bet aš negaliu pasakyti, kad tu sustoji dirbt. Tuo metu. Aš gal labiau labiau noriu pasakyti, kad tu tuo metu tada kažkaip persiformuoji tą tokį. Tu pradedi suprasti, kad tau irgi reikia pagalbos ne tikrai tiems žmonėms reikia pagalbos.

Tai, bet kažkaip mes visi. Aš manau, kad nuo pat karo pradžios tie, kurie buvo žmonės, tai tai jie visi liko.

Kas yra faina. Kažkiek prasidėjo žmonių, bet bet tie, kurie buvo nuo pat karo pradžios, kurie dirbo, visi liko. Dėl to, kad mes supratom, ką mes darom, ir mes supratom, kad tai, kad nepaisant to, kad, kad mes pavargsim – mus mums vis tiek reikės padėti tiems žmonėms, nes tie žmonės neturi, kur grįžti, ar ne. Dauguma iš jų neturi kur grįžti. Tai tai mūsų. Mes turėjom kažkokį bendrą tikslą ir ir jo, ir tas pavargimas atėjo, bet motyvacija ne, jinai išliko, sakyčiau taip.

**00:35:11 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai aš, kaip suprantu, nebuvo kažkokių veiksmų, kurie galėjo lemti nu, atmesti tokį prisijungimą – arba prisijungiau, kad atsižymėčiau, vadinasi, viso laikotarpio metu.

**00:35:20 Informantas**

Ne, ne, ne aš esu buvusi tikrai gyvenimas susitikimuose kar tu prisijungi tam, kad prisijungtum, bet šitie nebūdavo tokie. Tikrai. Būdavo ir tu visą laiką žinai. Nu kiekvienas turi savo dalį per tą susitikimą. Tarkim, ten būna NVO apžvalga kaip visos NVO atskirai pasisako, būna apgyvendinimo apžvalga, kai tada jau aš pasisakau iš “Stiprūs kartu” pusės statistika visa. Bet niekada nebūdavo taip,

kad kažkaip prisijungi, savo pasakai ir atsijungi, nes tau neįdomu, ką kiti veikia. Visą laiką visi išklausydavo viską ir ir ir visą laiką, ir turėjom tokį bendrą žinai paveikslą. Tai kažkaip jo.

00:36:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu mes kalbam apie tuos sprendimus priimtus. Ar gali pasidalint kokių nors, nu tokiu, geruoju pavyzdžiu, kur buvo priimtas sprendimas? Labai svarbus, daug lėmęs, ir atėjo iš vienos ar iš kitos pusės ir suveikė.

00:36:03

Reikia pagalvodavot. Nes čia žinai čia tas sprendimo labai labai daug. Aš galvoju, kad tikrai geras sprendimas buvo atidaryti migracijos centrus, kurie būtų multifunkcionalūs.

00:36:43 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir kieno čia iniciatyva atėjo ta mintis?

00:36:46 **Informantas**

Čia buvo daugiausiai, tikriausiai "Raudono kryžiaus" ir ministerijos, bet kadangi į šią visą reikalą turėjo prisidėti ir kitos organizacijos, lygiai taip pat ir "Stiprūs kartu", tai jie pasiūlė ir tada mes kartu jau išvažiuojom su ta bendra kažkoka idėja.

Nes tuose centruose buvo vieta, kur būdavo migracijos šitas nu, kaip ir, žinai, registracija visa migracijos departamento. Tada buvo "Raudonas kryžius", kur jie galėdavo pasirūpinti vaikais, ten žinai, ar ten, žodžiu, kažkokiais ten pirmos pagalbos dalykais ir taip toliau. Buvo žmonės, kurie buvo iš "Maisto banko", kurie galėdavo duoti maisto.

Apygyvendinimui buvo žmonės iš "Raudonojo kryžiaus". Savanorius mes apmokėm, kaip užregistruoti žmones ir "Stiprūs kartu" sistemą. Tai jie vietoje ne tik tai, žinai, ir tada vyksta viską taip, kad jie: užsiregistruoja Migracijos departamento vietoj, eina užsiregistruoja, žinai, Stiprūs kartu, mes jau savo skambučių centre, jau galim jiems jie čia yra, mes galim jau ieškoti, žinai, žmogaus kas kas, juos apgyvendins, Viskas vyko labai, tada jau žinai, toksai bendras buvo ir man atrodo, tikrai buvo geras sprendimas.

00:38:09 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar manai, kad buvo kažkoks gana, pavyzdžiui, pusė iš NVO, kuri nu arba nė vienas pusė nė viena organizacija, kuri išsiskyrė savo indėliu, arba galėjo jaustis, kad nu va jie buvo toks vienas kertinių.

00:38:26 **Informantas**

Aš manau, kad aš galiu pasakyti, kad tikriausiai “Raudonas kryžius” nešė galbūt daugiausiai atsakomybės tam tikruose dalykuose, bet tai buvo dėl to, kad jie tiesiog buvo didžiausia organizacija ir ir natūraliai jie, ir jie yra. Jie turi tą multifunkcinį tokią šiek tiek, ar ne, irgi dalyką, kad ten gali ir ir paremti kažkuo ir ten organizuoti kažką ir nu ta prasme, kad. Tai gal, aš manau, kad iš tos pusės tiesiog jie gal buvo daugiausiai, ar ne? Nes jie kiti. Mes turėjome tokią po savo rolę, tam tikrą. Jie buvo daugiau tiesiog apimantys, bet jo, bet šiaip tai aš sakyčiau, kad jeigu taip išskirti vieną kuri, galbūt daugiausiai tai “Raudonas kryžius.” Dėl to, kad jie turėjo daugiausiai resursų.

00:39:21 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar nebuvo kažkokių, nežinau įtampų iš to, kad nu buvo vienas organizacija, kuri tiesiog turėjo daugiau resursų ir buvo mažesnės organizacijos, kurios turėjo mažiau resursų ar nekilo įtampų? Nežinau, pavyzdžiui, lūkesčių kelme vienas kitiems?

00:39:37 **Informantas**

Iš lūkesčių pusės tai nemanau, kad buvo žinai kažkaip. Buvo vieną kartą nesusikalbėjimas tarp apie gyvenimą tarp mūsų ir “Raudono kryžiaus” ir tarp “Stiprūs kartu”. Bet mes išsisprendėm tai vienu skambučiu su jų vadove. Ir tiesiog aš paaiškinau, nes buvot ten buvo grynai nesusikalbėjimas ko mes norim? Tai, kai aš paaiškinau, jau tada atskirai, ko mes norim, tai jinai, sakė ai. Tai tada gerai, viskas gerai, tai ta prasme.

Žinai, visi yra įtampoj, visi visi turi 1000 dalykų galvoj, ką jiems reikia padaryti. Ir dar kartu turi galvoti, kaip kartu viską, žinai, padaryti ir natūraliai tos įtampos kažkokios atsiranda, bet jos labai greitai išsisprendžia, nes dažniausiai tiesiog būdavo nesusikalbėjimas tarp organizacijų.

00:40:34 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Minėjai, kad dar vis vyksta bendradarbiavimas, bet ar vyko kažkokie, nežinau, išmoktų pamokų, sakykim, nežinau, sesija, susitikimai, kur jūs vat išmoktas pamokas dalinatės su ministerijom, bandot užfiksuoti ir tada naudoti ateity, nes visada turim gal pasiruošę būt.

00:40:56 **Informantas**

Ne, nelabai. Nepasakyčiau, kad gal platesnią forma tikrai nebuvo pasidalinta, žinai. Buvo tikrai, galbūt, vat migra, kaip jie vadinasi? Migracijos.... Asociacija. Ta kur tarptautine migracijos organizacija. Jie darė tyrimus visokius tai vat mes būna. Pavyzdžiui, jeigu kažkas padaro tyrimą, tai tokių kelios organizacijos buvo, kurios darė savo, žinai, viduj daro savo tyrimą tarp ukrainiečių, tarp tų, kurie apgyvendino, tarp tų kurie ten, nežinau, kažką veikia su jais, ar ne, ir taip toliau, mokyklų irgi taip pat, tarkim, mes vis tiek ukrainiečiai eina lietuviškas mokyklas dabar. Tai kažkas padaro kažkokį tyrimą, tarkim, apie paskutinius metus arba paskutinius du metus. Ir tada sako, mes norėtume

jį pristatyti per mūsų susitikimą. Tai būna ir atsiunčia mums tuos tyrimus. Ar mes dar kartu, žinai, vat ir pristato tada tai vat toks labiau gal apibendrinimai kažkokie, žinai, vat kur mes, ką padarėm. Tai jo, buvo, bet kažkokių labai, kad išmoktų pamokų, ten būtų kažkas žinai, dalinamasi, tai nepasakyčiau, kad šitas buvo.

00:42:14 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip manai, kokią galėjo įtaką dabar galėtų turėti jūsų bendradarbiavimas ateities krizėms?

00:42:27 **Informantas**

Aš manau, kad. Šitą krizę suvaldę mes tikrai pastatėm pakankamai gerus pamatus. Nes ateityje tokių krizių gali būt ir daugiau. Aišku, aš visą laiką tikiuosi, kad nebus, bet geriau būti pasiruošus ir neturėti jų, negu būti nepasiruošus ir jas turėtų tai.

Aš galvoju, kad tikrai yra iš ko pasimokyti, nes mes, kai pradėjom šitą krizę valstybei valdyti, mes tikrai buvom pradinukai. Dabar mes esam pakankamai įgudę. Žinom kas gali būti, žinom, ko reikia ir taip toliau, tai jeigu kada nors ateityje reikėtų tokią krizę valdyti, tai aš manau, kad tikrai gali galėtų kreiptis į mus, į tas organizacijas ir ir galėtų drąsiai sakyti, kad jo, kad šitie žmonės gali arba šitos organizacijos gali įveikti sunkumus.

00:43:34 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Paskutinis klausimas. Gal gali truputi pratęsti, papasakoti, koku pagrindu buvo sudarytos tos dvi grupės – tiek Ministrės pirmininkės, tiek ir SADM inicijuota?

00:43:55 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Taip, Taip Ministrės pirmininkės darbo grupė buvo sudaryta iš didžiausių Nevyriausybinųjų organizacijų Lietuvos. Aš taip sakyčiau. Ir taip buvo “Caritas”, “Raudonas Kryžius”, “Lietuvos skautija”, buvo iniciatyva “Stiprūs kartu” įtraukta. Tai tokios didžiausios, kurios veikė pandemijos krizės metu buvo įtrauktos. Kabant apie, tarkim, ministerijos darbo grupes, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbo grupes, tai ten buvo įtraukti, buvo įtrauktos šitos organizacijos, plius įvairios mažos organizacijos, kurios gali padėti, buvo įtrauktas Migracijos departamentas, nuolatinai. Tiesiog buvo įtraukta šiek tiek daugiau žmonių, nes reikėjo, kad daugiau žmonių žinotų šitą informaciją. Tai tiesiog iš šitos pusės.

## Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.03.13

**Interviu trukmė:** 59:10

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:01:32 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Aš turėsiu keletą klausimų ir ir prašysiu taip, o gal kuo detaliau juos atsakyt? Tai mano pirmas klausimas būtų, ar galit papasakoti, kaip buvo pradėtas ir kaip vystėsi bendradarbiavimas tarp NVO ir viešojo sektoriaus nacionaliniu lygmeniu konkrečiai valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:01:53

M.

00:01:54 **Informantas**

Tai, jeigu gerai, pamenu, mes turėjom ketvirtadienį, ar ne ta tą vasarį, vasario mėnesį? Ir ne principe, standartiškai mes turim procesą ar ne? Nes esam valstybės pagalbininkas. Turim tam tikrus susitarimus su ministerijom ir tokiu principu mus aktyvavo ministerija.

Generalinė sekretorė kaip organizacijos vadovas prisijungė, bet iki to laiko mes taip pat turime organizacijų vadinamą operacijų centrą vidinį, į kurį susitinka mūsų komanda, kuri apsibrėžia, ar ne, kokie mūsų dabar esi esami resursai, kokiomis funkcijos galėsim padėti ir panašiai, ir mes tai kategorizavom į, taip pavadinkim, tada iš ministerijos išgirdom poreikį ir informaciją, kad atsidarys pirmas registracijos centras Alytuje.

Mūsų komanda tai yra mūsų pasirengimo ekstremalioms situacijoms būriai - PES būriai, vadinkim, mūsų programa vadinasi, krizių ir ekstremalių situacijų valdymo programa KESV, jeigu čia kažkuo tai prisidės, ar ne vyko į registracijos centrą, čia šeštadienis buvo Alytuje ir pradėjo organizuoti darbus.

Darbo organizavime dalyvavo keletas dalyvių, tai yra: Migracijos departamentas, savivaldybė, ministerija, VRM ir SADM tie pagrindiniai.

00:03:24 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O ministerija kai sakot – čia kuri ministerija?

00:03:27 **Informantas**

VRM ir SADM.

00:03:28 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Aha hm.

00:03:31 **Informantas**

Nes SADM funkcija yra humanitarinė pagalba, VRM funkcija būtent yra ta vadinkime įsteigti priėmimo registracijos centrą atvykstantiems žmonėms.

Tai čia vyko toks irgi kaip susidėlioti algoritmą., kiek reikės savanorių, kokios mes funkcijas teiksim? Ir lygiai taip pat paraleliai vyko ir kelių NVO susitikimas. Apsitarėm taip, kad Maisto bankas dalins maistą, Raudonasis kryžius koordinuos darbą, humanitarinę pagalbą, Gelbėkit vaikai jau konkrečiai rengs vaikų erdvę ir jeigu reikės pagalbos, tokiu atveju mes dar papildomai prašysime rankų iš kitų NVO.

Tai atsitiko taip, procesas vyko būtent taip. Kalbant apie registracijos centro pirmąjį kūrimą.

Jau ten tada buvo detalės, ar ne? Su SAM ministerija mes tarpininkavome nes SAM ministerijai pateikėm iš savo duomenų bazės visus galimus psichologus ir jau tada SAM turėjo, kaip čia pavadinkim, pas save visą visą bendrą sąrašą ir atsitikus, jau kai atsidaro registracijos centras, aš skambinu SAM ir sakau, “sveiki, jau atsidarėm, galim siųsti psichologus”. Ir tokiu būdu vyko. O pačius psichologus, koordinavo valdomi krizių centrai arba per savivaldybes, arba per ministerijas.

Ne.. Galėsiu aš tikrai Teodorui pasidalinti su su tavimi, taip pat tokiu irgi funkcijų sąrašu. Ar ne? Kaip ten išsidėlioja tos funkcijos? Mes, kaip organizacija, taip pat turėjom irgi įsivardinti labai aiškiai žinutę, kaip mes padedam registracijos centruose, kaip mes bendradarbiaujam savivaldybėse ir kaip mes dirbam su ministerijomis. Toks labai aiškus konkretumas vienai ir kitai pusei.

Taip pat išgirdom prašymą, nes bus poreikis humanitarinei pagalbai didesnis. Tai reiškiasi, kad mums reikėjo rinkti tiek iš verslo, tiek iš privačių asmenų humanitarinę pagalbą, kalbant apie basic(ą) visišką, ar ne, daiktai, jeigu taip galima pavadinti, tai drabužiais? Na, jeigu atsimeni, Teodorai, suvienijusią visą Lietuvą, kai čia tai tas fūras, visi nešė drabužius ir taip išpildėm, na ir žmonių tą norą kažkuo tai prisidėti, nes visiems yra sunku, tai toks ir emocinis atsipalaidavimas yra. Tiksliau priėmimas gal pagalba. Lygiai taip pat rinkome paramą iš verslo. Kaip organizacija, taip pat aktyvavome savo jau konkrečiai federaciją, nes mes esam iš 192 šalių, kurio kurio kurias mus jungia Raudonojo kryžiaus federacija ir prašėm papildomų konkrečiai šiai krizei finansų tam, kad suvaldyti,

nes pirmąjį laikotarpį mes esam irgi susitarę su valstybe, kad būsim tas pagalbininkas tas, bent jau tas pirmąsias 3 paras.

#### 00:06:37 **Informantas**

Tai iš esmės NVO vaidmuo buvo toksai, kuris uždengia tą vadinamą *gap*(ą), ar ne, kur kur dar suvaikšto viską susidiriguoja, susiskirsto. Tai principu pradžia buvo būtent tokia, na ta prasme, kad operacijų centras nacionaliniu mastu, operacijų centras mūsų vidinis, aiškiai išsiskirstom funkcijas, kas už ką atsakingas. Pasikalbam su kitom NVO, taip pat mes skelbiam vieningą akciją “Mūsų rankos ir širdys Ukrainai”, įtraukdami didžiąsias NVO organizacijas: Maisto bankas, Caritas, Malta, Kryžius ir Gelbėkit vaikai.

Tai čia toks buvo ir kaip jungiantis visus. Kadanirgi Lietuvos raudonasis kryžius buvo koordinuojanti tiek kitas NVO, tiek visą šitą paramos rinkimų akciją. Ir paskui jau skirsite ten įvairiai pagal susitarimus, kas už ką yra atsakingas tam, kad atliepti žmonių poreikį.

#### 00:07:37 **Informantas**

Tai pradžia buvo tokia, Teodorai, ir tada jau sekė apie tai, kad steigiasi registracijos centrai kitose savivaldybėse tai yra: Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys ir Marijampolė – mažiukas mažiukas toks buvo – tai principu visus registracijos centrus koordinavo Raudonasis kryžius, pasitelkdamas į pagalbą pagal funkciją kitas NVO, ten, kur neturėjo resursų. Tarkim, Gelbėkit vaikai, ar ne, tai mes jiems pagelbėjom. Maisto bankas dalyvavo visuose irgi lygiai taip pat ten dalindami maistą arba lygiai taip pat, nešvaistant resursų, kaip čia dalinomės nu tam tikrom atsakomybėm vadinkim, ar ne ten, ir tokia specifika buvo, kad savanoriai veikia visą parą. Tai va čia irgi toks niuansas.

Kiekvienam registracijos centre labai aiškiai yra nusibrėžėm, ar ne, visas algoritmas, ar ne, įėjimo. Tas pasitikimo elementas, ar ne, ypatingai, kad žmonės gautų ir tą pirmą psichologinę pagalbą, nusiramimą, kad jie dabar yra saugūs, ar ne. Tada jau eina tas vadinamas, „kur man kreiptis dėl ko“ informacijos etapas. tada eina visas migracijos ratas – jau ten detalai gal nepasakosiu, nes ten irgi yra kelios procedūros. Ir tada tokiu atveju jau žmogus gauna humanitarinį paketą, gauna, atsiprašau, higienos paketą, maisto paketą, kai kuriuose registracijos centruose turėjom ir slaugytojus, kurie gali išduoti, nežinau ten, *Ibumetiną* ar kažką tai tokio greituoju būdu, jeigu žmogui reikia. Pabrėžiu, kad tai gali teikti tik medicinos, medicininį išsilavinimą turintys darbuotojai. Ir taip pat Stiprūs kartu, registracijos centruose registruodavo 1808 dėl apgyvendinimo. Tai darė Lietuvos raudonojo kryžiaus savanoriai. Pirmaisiais mėnesiais jų per savaitę būdavo per visus registracijos centrus 600. Tai yra didžiuliai skaičiai, didžiuliai kiekiai. Ir natūraliai taip mes buvom susitarę labai aiškias konkrečias

funkcijas, bet atsiranda vėl, teigia *Gap(ai)* – tai patalinės trūksta, tai kažkas neatvežė tai kėdės tai maisto, kažkokio ir panašiai.

Aišku, labai faina, kai visuomenė yra iniciatyvi, tai yra labai labai naudinga faina. Svarbu, bet tai trukdė darbui, atsižvelgiant į tai, kad buvo buvo tos daug dezinformacijos. Tai kažkas sako, kad nevalgę žmonės, nors mes tikrai žinom, kad valgo ir žinom, kad kiek pateikia. Tai atsiranda papildomi furgoniukai, kurie vėl ten kažką tai dalina. Tai va to pasimetimo ir pačiam žmogui – ukrainiečiui, kuris atėjo ir taip streso, yra tokios „kaip čia dabar kas kur“, tai ir taip pat po salę reguliariai kursavo pirma psichologinė pagalba, jeigu taip galima pasakyti, ir savanoriai, ir savivaldybių arba ministerijos darbuotojai, kurie jau turėjo šitą funkciją tiesiog suteikti tą pirmąją psichologinę pagalbą.

#### 00:10:54 **Informantas**

Taip pat, kuo susidūrėm irgi registracijos centruose. Tai yra gyvūnai. Pagal tvarką tikrai jų nebuvo galima įsileisti, tai irgi čia tiesiog jau irgi tam tikros pamokos, kur ateičiai jau išmokom ir žinom, kaip tai daryti, nes irgi atsirado tai, kad tu turi pasirūpinti ir gyvūnu. Tai čia tikrai nežinau nuo paukščių apie šunis ir kates nepasakysiu, bet įvairiausių žvėrelių, kokių tikrai nebuvo, tai irgi labai aiškiai atskirti, ar ne, kad žmonės nealergiški, kur vaikai, kur šeimos. Nu ta prasme tiesiog dėl komforto tai turėjo būti

Tai va. Tai registracijos centrų tikslas buvo, kad žmogus ten pabūtų 72 val. Bet kol viską susivaikščiojo buvo įvairiai ir iki savaitės iki 2 savaitių, kai kurie žmonės gyvendavo. Tai tikrai reikėjo susitelkimo ir pačių savivaldybių, nes savivaldybės krizių metu, kai yra atidaromi registracijos centrai, nežinau, surinkimo punktai ir įvairiai tie punktai vadinkim, ar ne? Tai yra labai svarbu bendradarbiavimas su savivaldybėmis. Čia yra tiesiog neišvengiamas krizių dalykas, ar ne?

Tada reikėjo savivaldybėms ieškoti, kur apgyvendinti, ministerijom irgi per savo pavaldžias įstaigas ir ieškoti. Tai per tą laikotarpį irgi atsiskiria, atsiskiria, ar ne, labai pažeidžiamos grupės – ar nežinau asmenys su negalia, daug gausios šeimos, na nežinau, tam tikrų sveikatos sutrikimų turintys žmonės ir panašiai. Tai juos irgi stengiamės prioriteto tvarka ne laikyti registracijos centre, o tiesiog jau skirti jiems apgyvendinimo vietą, kad būtų daugiau paslaugų arba, kitaip sakant, labiau jais būtų pasirūpinta.

#### 00:12:44 **Informantas**

Tai tokia turbūt ta pirminė nu toks pirminis tas laikotarpis, kaip viskas dėliojosi labai daug logistikos, labai daug savanorių koordinavimo. Taip pat aišku, paskelbėm mes, kaip organizacija irgi kvietimą prisijungti spontaniems savanoriams. Į kuriuos irgi reikia investuoti laiko, juos įvesti į darbo procesą. Taip pat atsitiko taip, kad reikėjo greitai įdarbinti tam tikrų darbuotojų, nes tiesiog buvo



trūkumas, o be jų tokiais kiekiais tam laikinam pirminiam laikotarpiui jų trūko. Tai vat taip taip, gal įvardinčiau. Kuo tikrai noriu pasidžiaugti, kad buvo visko pačioj pradžioj, nes yra tas stresas ir ta tokia įtampa, ar ne? „Kaip čia dabar“ ir panašiai, bet tikrai tuos galutinius susitarimus, nes turėjom reguliarius susitikimus su ministerijom. Jie buvo toks *update(as)* – kokioje mes situacijoje esame, kaip sekasi, ar ne, ką daryti, kaip sprendžiam ir daug bendradarbiavimo tarp ministerijos ir savivaldybės to tarpininko vaidmens, ar ne? „Kaip čia, kaip čia dabar daryti?“ Tai registracijos centrus visus atidarėm Lietuvoj kartu jau su su su čia, pavadinkim, su pavaldžioms institucijoms ir kartu savivaldybe. Visus registracijos centrus koordina.. tiesioginiu koordinatorium, ministerijos VRM buvo paskirtas policijos atstovas, kurio ir funkcija buvo, ar ne, nu valdyti šitą visą dalyką. Lygiai taip pat bendradarbiavom ir su vietinėm institucijom, su tai GMP, policija ir PAGD(as). Nes irgi tam tikri procesai, kurie, kuriuose jie galėjo pagelbėti.

00:14:32 **Informantas**

Tai vat, tikrai buvo įtrauktas ir verslas ne, kuris arba vietiniu lygmeniu, arba nacionaliniu mastu, priklausomai nuo dydžio verslo ir panašiai, kurie irgi prisidėjo vienokia arba kitokia parama, pagal poreikį. Nes siūlymų buvo labai įvairių, labai reikia atsirinkti, žinoti, būti pasirengusi kaip čia kas mūsų laukia? Tai ar ar atsakiau, Teodorai, ar dar dar detaliau eit?

00:15:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai aš tada gal su klausimais detaliau nueisiu, bus paprasčiau. Man atrodo.

00:15:04 **Informantas**

Gerai.

00:15:06 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Čia daug jau aprėpėm, šiaip labai nemažai. Tai aš gal tada dar truputį prie pat pradžios? Aš, kaip suprantu, inicijavo tada ministerija, tai aš suprantu, ministerija SADM?

00:15:16 **Informantas**

VRM ir SADM kartu, nes būna toks bendras susitikimas. Ministerijos NVO – toks operacijų centras. Tada identifikuojama situacija, surandami *Gap(ai)*, kur gali padėti NVO, ir tada visi išeina su savo namų darbais.

00:15:36 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar pačioj pradžioj tas startas pasiruošimui buvo iki krizės pradžios, ta prasme iki karo, ar viskas prasidėjo jau karui prasidėjus?

00:15:45 **Informantas**

Karui prasidėjus.

00:15:47 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Karui prasidėjus.

Kokie buvo, jeigu mes nu kalbėtume apie tokius formatus, kokie tie formatai buvo bendradarbiavimo tarp NVO ir ir ministerijų? Kokiose jūs dalyvavot?

00:16:02 **Informantas**

Mes turėjom savaitinius, mėnesinius, dieninius. Pradžioje turėjome dieninius. Savaitinius apibendrinamuosius, tada tam tikromis temomis, ar ne - kaip formuoti paketą, nežinau, kokių papildomų priemonių reikia imtis, kokį *Need assessment*(ą) reikia daryti ir panašiai. Tai jie buvo reguliarūs pagal tam tikrą laikotarpį plus papildomai teminiai ir lygiai taip pat tai čia buvo ministerijų lygmeniu, ar ne ir kitus mes jau turėdavom telefoninis skambutis, sms žinutė, nu ta prasme tikrai tam, kad spręsti ir dėl žmonių.

Tai iš tos temos, lygiai taip pat vyko dar papildomi susitikimai, kuriuose reikėjo dalyvauti. Čia jau mano skyrių vadovai dalyvaudavo. Tai yra savivaldybių operacijų centrai, nes kiekviena savivaldybė dar nesvarbu, kad registracijos centro neturi, bet, tarkim, turi pas save apgyvendinimo punktą arba pas juos privažiavo žmonių, ką jiems reikia daryti.

Tai vat irgi tai dar šitoj vietoj irgi paminėsiu, ką mes, ką mums reikėjo greituoju būdu irgi padaryti, tai atidaryti humanitarinius punktus savo skyriuose, kuriuose visada būtų daiktų, priemonių, apmokyti savanorius ir juos parengti informaciją ir reguliariai ją atnaujinti ir su savanoriais.

00:17:25 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kai mes kalbam apie tas tuos formatus ar ne savaitinius kasdienius, kasmėnesinius, kas dalyvaudavo juose?

00:17:33 **Informantas**

Juose dalyvaudavo organizacijos paskirtas asmuo iš NVO nu, tarkim, kažkas ar ne. Vienose dalyvaudavo generalinis sekretorius, arba nu šiuo atveju tinklo vadovas, priklausomai nuo temos ar ne tuose strateginiuose tokiuose dalyvaudavo jau NVO vadovai ir ministrai, viceministras, kuris yra paskirtas už šitą, nu ta prasme už šitą funkciją.

00:18:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kokie ministrai, kokių ministerijų?

00:18:04 **Informantas**

VRM(as); SADM(as); SAM(as).Ne – SAM(o) dalyvavo ne ministras, o viceministrė. Man atrodo, jinais skaitėsi, tai VRM(as); SADM(as) ir SAM(as).

00:18:17 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai, kaip suprantu, būdavo formatai ar ne, kur dalyvaudavo šitų 3 ministerijų atstovai ir NVO atstovai. Teisingai?

00:18:23 **Informantas**

Taip, bet taip pat būdavo ir atskiri susitikimai tik su SAM(u) tik su VRM(u) tik SAM(u).

00:18:32 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo jie kažkaip formalizuojami? Tai yra suformuoti oficialiai – tam tikros darbo grupės?

00:18:42 **Informantas**

Tai labai priklauso. Tokio formalizavimo. Gal tokio, negaliu sakyti, kad yra, nes pagal civilinės saugos įstatymą NVO visada gali būti pasitelkiamas į pagalbą valstybei. Toks labiau įformalizavimas nutiko pernai metų viduryje, kai pasikeitė civilinės saugos įstatymas. Ar kada juo labiau apie formalizuojama ir su pagalbos sutartimis aiškesniais, susitarimais, ar ne, yra NVO ir ministerijos, savivaldybės ir panašiai? Bet tai buvo labai svarbu, kad jau buvo tam tikri pasirašyti bendradarbiavimai iš anksčiau, irgi, su ministerijomis - nežinau, memorandumai, tam tikri susitarimai, sutartys ar ne. Kuriomis jau galėjo ir pati ministerija turėjo ir skaidrumo elementą, ir plotmę. Nu kaip čia išsidėstymą Lietuvoj platesnį, ar ne, ir panašiai. Tai turėjo tam tikrų irgi kriterijų, kad jungia didžiąsias NVO, kurios galėjo koordinuoti ir turėjo patirties jau tokio, tokio tipo procesuose.

00:19:52 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kiek žinau, buvo dar vienas formatas prie Ministrės Pirmininkės, ar ne? Jis buvo formalizuotas turbūt vienintelis. Kiek teko jums, kaip „Raudonajam kryžiui“, jame dalyvauti?

00:20:03 **Informantas**

Dalyvaudavo mūsų generalinė sekretorė. Tiek, kiek reikėdavo.

00:20:09 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Supratau. Koks jo vaidmuo būdavo, gal gal žinot?

00:20:14 **Informantas**

Aš dabar kažkaip negaliu pakomentuoti, nes pati nu ne dalyvaudavau tuose susitikimuose, bet jisai būdavo toks labiau strateginio lygmens, ar ne: padedam, kaip padedam, nežinau, ko trūksta? Toks labiau.

Vadinkim nu toks visiškai strateginio lygmens. Ir turbūt dėl konfidencialumo irgi yra dalykų, kurių turbūt irgi, kurie yra nu tiesiog konfidencialūs.

00:20:42 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kai mes kalbam apie tuos formatus - ar būdavo kažkokios procedūros apibrėžiamos, kaip yra priimami sprendimai? Su kokiais partneriais yra tariamusi? Ar tai būdavo kažkokiais kitokiais formatais?

00:20:58 **Informantas**

Tai atsakysiu iš karto Teodorai. Nes realiai buvo taip, kad yra Lietuva. Jinai yra suskirstoma NVO. NVO turi tam tikras funkcijas, kurias turi atlikti, kaip ir aš minėjau. To pirmo operacijų centro susitikimo metu ir mes visi labai aiškiai žinom - Kryžius darys tą, Maisto bankas darys tą, Caritas darys tą ir tą, Malta darys ten ir ten su tokiais, ir tokiais resursais, Gelbėkit vaikus turės tokią ir tokią funkciją. Jeigu kartais ateitų papildomai rankų - Kryžius yra tas, kuris priims ir jau išdirbs, išdiriguos sukoordinuos ir panašiai.

00:21:34 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo tam tikrų klausimų, kur buvo, ta prasme, įtraukta tiek ministerija, tiek ir NVO? Kalbant apie tam tikras strateginį sprendimą, kurį reikia kreipti ir kaip tokiais atvejais būdavo priimami tie sprendimai?

00:21:44 **Informantas**

Vykdamas analizė. Nu, tarkim, kaip pavyzdys sakysiu teorija ar ne? Realiai situacija yra taip, kad mes turime paskaičiuoti, kiek kainuoja vienas humanitarinės paketas, kiek kainuoja maisto paketas, kokių dažnumu mums to reikės? Na tai tokiu atveju mes tiesiog susitinkam, įsivertinam taip pat pasidarom greitai apklausą, nes jos vis tiek reikia, ta prasme dėl skaidrumo ir tai išlaikant. Ir tokiu atveju, ta prasme, mes jau leidžiam su šitom prekėm. Arba dar padarom Need assesment(ą) tam tikram poreikiui, koks jisai yra. Kitas už tokių kaip čia tolimesnėj perspektyvoj ne pačioj karo pradžioj, ar ne, kur tu jau turi planuoti į priekį, ar ne? Jau tas pirminis 3 mėnesių bumus praėjo kaip bus toliau. Jau tada tokiu atveju atsisėdi ir galvoji jau tada strateguojam, kaip pavyzdys, ar ne. Gal dabar mes mažinam gal uždarinėjami registracijos centrą, gal jį plečiama ar ne? Gal keliam į tam tikrą kitą vietą? Tai šitas bendradarbiavimas, nes toks strateginis sprendimas, kaip pavyzdys iš Minties mokyklos persikelti į Blindžių gatvę. Tai čia bendradarbiavome kartu, nes ministerija irgi supranta, kad NVO

pagalbos irgi to fakto neįvyks. Čia toks, kaip sakyčiau, irgi strateginis sprendimas, nes vėl viską reikia pakeisti, vėl sukoordinuoti, susivežti, sustrateguoti. Pastatas nepritaikytas, kad čia ir dabar gyventų žmonės. Kokias mes funkcijas teiksim ta prasme ten ar tokias pat ar kitokias? Tai ministerijos tikrai pasitelkdavo ir kaip ekspertą, praktiką jau, su ta kompetencija. Kaip būtų geriau patiems žmonėms?

00:23:40 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo tokių atvejų, kai nežinau, tarkim, NVO nepritaria vienam ar kitam sprendimui arba mato kitokią, kitokią nuomonę turi negu, sakykim, ateina ministerija ir kaip tada vystėsi? Ar buvo tokių kažkokių atveju?

00:23:56 **Informantas**

Tai iš esmės, kaip ten bebūtų, visokių ten tų situacijų nutiko, bet šiaip tai mes vienas kitus girdėjom, Teodorai. Tikrai girdėjo mūsų pastabas, korekcijas, prašymą, tarkim, keisti kažką. Tai mes vienas kitus girdėjom, klausėm.

00:24:15 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Iš principo, jeigu taip trumpai, kaip galėtumėt apibūdinti tokią įtakos, sakykim, dinamiką tarp NVO? Ar buvo tam tikros NVO, kurios turėjo gal svaresnį žodį ir lygiai tas pats su ministerija?

00:24:31 **Informantas**

Realiai šitos krizės kontekste kiekviena ministerija turėjo labai aiškias savo funkcijas. Tai šitas irgi labai nesikirto tu žinotai, dėl ko pas vienas, dėl ko pas kitą, dėl ko pas trečią, kaip pavyzdys. NVO koordinavimas irgi kaip ir guli ant mūsų to, kaip lyderio pečių, tai kaip, pavyzdžiui, ekspertą. Kaip registruoti, kaip gyventi, kaip čia viską dėti, kokių dar procesui reikia - buvo „Raudonasis kryžius“. Nu, jeigu mes kalbėtume apie vaikų temą, ar ne, tai vis tiek „Gelbėkit vaikui“ yra šitoj temoj ekspertas, kuris dalyvavo šitam kontekste, ar ne? Na „Maisto bankas“ su savo maistu. O Caritas ir Malta pagal savo galimybes irgi buvo tiek humanitarinės pagalbos tiekėjai, tiesiog jie turėjo mažiau funkcijų negu „Raudonasis kryžius“. Tai iš esmės nebuvo to neaiškumo tokio, nes mes jau turėjom prieš tai ir migrantų krizę, kur labai aiškiai buvo aišku, ta prasme, kad jau mokėsim kartus susidirbti. Aišku, kontekstas truputėlį kitoks. Ne bet kokiu atveju jau žinojom, kad kas kokias funkcijas galim padėti, kaip mes galim prisidėti prie valstybės su pagalba valstybei.

00:25:48 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip tik būtų ir mano kitas klausimas apie praeities patirtis, tai aš, kaip suprantu, tos praeities patirtys padėjo, ar ne, susidirbti su kitomis NVO?

00:25:57 **Informantas**

Taip šitoj temoj aš pradėjau, nueisiu vėliau – tai pandemija ir vakcinacija. Bet aš visada pandemija, vakcinacija išskiriu į du etapus, nes pandemija buvo vienokia pagalba vakcinacija, kai jau atsidarinėjo vakcinacijos, pradžioj daug daug punktelį visoj Lietuvoj ir paskui kūrėsi vakcinacijos centrus. Aišku, darbas buvo skirtingas, nes kiekviena ministerija buvo skirtingai atsakinga už tą krizę, bet visur dalyvavo tikrai SADM, nes tiesiogiai visos NVO gula po SADM. Tiesiog tai yra tas koordinacinis vaidmuo, kuris atitenka šiai ministerijai. Tai pandemija, vakcinacija ir migrantų krizė. Na, tai buvo tos krizės, kuriose jie jau žinojo, kad be NVO rankų bus sunku įgyvendinti daug dalykų.

00:26:52 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar sakykim viso bendradarbiavimo metu buvo konkrečių iššūkių susijusių, tarkim, su valdomais ištekliais? Na, nežinau, trūkumas informacijos, kuri ateina iš ministerijų, ar ne? Na, yra kažkoks netolygumas, ar ne, kad jūs nevalgot jos arba gal kažkokių finansinių išteklių trūkumas, kur ministerija irgi nesuteikia iš karto arba suteikia pavėluotai?

00:27:21 **Informantas**

Tai finansinį klausimą, jeigu paliesim, tai pirminiame etape kol suvaikšto visa popierinė dalis, tai tikrai užtrunka. Todėl NVO turėjo kaip resursą, ar ne, paramą daiktai ir paramą finansinę, kurią pasileido, ar ne. Ir taip pat mes, kaip „Raudonasis kryžius“ dar pajungiam ir tarptautinius vandenis. Na tai šitą *gap(-a)* pirminį mes buvom susitarę, kad uždengsime toliau tarsime dėl dėl kompensavimo tam tikrų. Tai jo buvo, bet iš esmės tai buvo irgi NVO toks susikoordinavimo procese reikalas, ar ne? Tada sekantis ir sekantis turbūt buvo momentas tai, kad žmonės pirko ir sau į namus, nes galvojo, kad ir mus rytoj puls. Tai iš esmės buvo netgi rinkoje tam tikru metu trūkumas. Tam tikrų prekių, tam tikrų dalykų, ko mes tiesiog negalim iš niekur gauti. Jis buvo laikinas, tikrai laikinas, bet buvo šitas toks irgi momentas. Jeigu kalbant apie poreikių atliepimą. Tai tada kitas iš, palauk, dėl finansų.

00:28:35 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Informacijos.

00:28:37 **Informantas**

Tikrai kas jautėsi, kas yra labai svarbu šitam darbe. Turbūt tie vadybiniai gebėjimai ir jau buvusi buvę santykis, ar ne? Nes gal trūko tiesiogiai ne NVO ir ministerijai, bet tarp ministeriniai dalykai, ar ne, kurie galbūt galėjo greičiau susivaikščioti ir nereikėjo būtų gaišti laiko išvien su vienu, antru, trečiu pasikalbėti ar ne? Na tai va šitas turbūt buvo toksai, ką galėtumėme tobuli. Na, bet atsiradus Nacionaliniam krizių valdymo centrui, na tai aš tikiuosi, kad šitas, kaip ir visai geras sprendimas, atsižvelgiant į tai, kad bus labai aišku, pas ką nugula viskas.

00:29:22 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar gali duot kokį nors pavyzdį, kad būtų lengviau įsivaizduot, kur kilo ta tos komunikacinės problemos-iššūkliai.

00:29:31 **Informantas**

Tarkim, šituose, šitam procese dalyvavo dar ne tik, kad ministerija, bet ir ministerijai pavaldžios įstaigos. MD Pavyzdžiui – Migracijos departamentas kaip pavyzdys ir, nežinau, PPC – Pabėgėlių priėmimo centras. Ir tada gaunasi, kad ir dar papildomai mes turim, tarkim, „1808“, kurį koordinuoja ir VRM, ta prasme, ir tada gaunasi – ar na suvaikščiojo dokumentai, ar ne suvaikščiojo, ar ten nuvažiavo žmogus, ar nenuvažiavo. Tai labiau tokie buitiniai, Teodorai, bet jie realiai veikia, kad tu netenki tam tikro tarpsnio ar laiko, ar ne? Arba registracijos centras ir, kaip ir aišku, kad už tai atsakingas VRM, kaip pavyzdys už patį centrą, bet ten dar yra ir humanitarinė pagalba. Tai va čia irgi, kad vienam, ta prasme, vienam vienetui tu turi ir vieną, ir kitą, kuris yra atsakingas, ir tada viena pusė nežino, ką daro kitą pusė, kaip pavyzdys. Tada tikrai reikėdavo įtraukti kažkurį, tai kitą ministeriją, kuri yra biškuti nuošaliau, ar ne į patį procesą, kad jie irgi yra svarbūs. Tarkim, su pirma psichologine pagalba, kodėl yra svarbi? Nes, tarkim, kita ministerija nesupranta tos ministerijos svarbos, nes nu tiesiog kiekviena turi savo labai aiškias konkrečias funkcijas. Tai galbūt labiau va tokie.

Nežinojimas vienas apie kitą, kas ką daro iki galo ir kodėl yra svarbu ir maistas, ir pirma psichologinė pagalba, ir kaip pavyzdys užsiregistruoti ir gauti dokumentą laikinam apgyvendinimui.

00:31:27 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai ar buvo sprendžiamos šitos problemos?

00:31:31 **Informantas**

Tikrai taip. Jeigu mes turim problemą, yra NVO, kurie ateina, sako, žiūrėkit. Mes, nežinau, nes iš tikrųjų tai, visam šitam visam kontekste aš buvau toks tarpininkas.

Ta prasme, nes jeigu reikia kažkuriai ministerijai, ne vienas su kitu pasikalba, o paskambina Ingridai, kaip pavyzdys, ir tada viskas greičiau susisuka. Mes tada turim tą bendrą kanalą. Tai, ką galėčiau pasakyti, kad tikrai krizės metu labai yra svarbu vienas, du, trys. Nežinau, iš esmės, vienas šeimininkas ant visų NVO, kuris gali susirinkti tą tokį *feedback(q)*, bet yra kiekvienai organizacijai papildomas resursas ir jis jau tada savo vidinėje savo tvarkoje negali dalyvauti.

Bet čia tiesiog pastebėjimai, kur dar analizuoti ir analizuot tas visas krizes. Bet iš esmės tas problemas mes išspręsdavome, nes mes kalbėdavom. Mes buvom drąsūs, ta prasme dėl žmonių, bet lygiai taip pat ir ministerijos reaguodavo į tai. Na, jeigu kažkas tai neįmanoma, rytoj, tai mes turėdavom irgi

atsakymą, kad bus po savaitės nu čia aš kaip pavyzdį tiesiog sakau, tai tas *timing*(-as) irgi susitarimui tam tikram jis irgi buvo labai svarbus pačiam procese.

00:32:44 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai kalbant apie komunikaciją tarp ministerijų ir tarp NVO, ar ne, kai sunkiai suvaikšto tai, ta išėitis, tas įrankis, buvo „Raudonas Kryžius“, į kurį kreipdavosi kaip tarpininkai ir taip greičiau suvaikščiavo informaciją.

00:32:56 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Taip.

00:32:58 **Informantas**

Čia tokia realybė, Teodorai.

00:33:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Toks ir tikslas, ar ne? Išsiaiškint, kokia ta realybė. Jeigu mes kalbam apie intensyvumą bendradarbiavimo, ar jis kito tarp NVO ir viešojo sektoriaus krizės metu ir kaip kito, jeigu kito?

00:33:16 **Informantas**

Iš esmės jisai buvo toks paremtas tikrai vienos ir ir kitos pusės pasitikėjimu. Aiškus, tokiais susitarimais. Na ir kas labai buvo svarbu šitam visam procese tik problema – iškart kalbam. Tik problema – iš karto kalbam. Tai va šitas toks buvo, kad nelaikom, o iškart paleidžiam ta prasme ir ieškom sprendimų. Ir kas buvo tikrai pačiam procese, labai svarbu emocijų suvaldymas. Tai čia jis irgi toks yra, atrodo toks apie emocijas, bet krizės kontekste, kai daug daug procesų vienas metu vyksta, yra labai svarbu. Darydavau net tokius – bendras vaizdas – kas savaitę tiesiog greitai ant vienas lapo: kur mes esam, ką mes darome, ar pasikeitė mūsų funkcijos, ar yra dar didesnis poreikis, ar savanorių, ar dar kažko? Tai realiai? Taip atsakysiu. Nežinau, ar atsakiau, dabar pamiršau klausimą kalbėdama.

00:34:19 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Apie intensyvumą

00:34:20 **Informantas**

Tiek emocijų sukilo, Teodorai, kai prisimeni, žinai, galvoju ir dar kiek detalių neatsimenu, žinai.

00:34:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip keldavot tą klausimą? Ar ne? Nu kyla kažkokia problema ir keliat ar ne? Kaip, kaip tai vykdavo?



00:34:31 **Informantas**

Dažniausiai, kaip ateina klausimas, tarkim, iki manęs, ar ne? Ir aš jau ten galiu deleguoti kažkam tai. Principe, jau mes imam vietų savivaldybę, registracijos centrai – nu tokie, kurie ant žemės yra ir šitoj vietoj, tarkim, yra klausimas iš Visagino savivaldybes. Jisai ateina per mano skyriaus vadovą, nes mes irgi komandoj turėdavom tuos reguliarius aptarimus. Tada aš pasimatuoju, ar ne? Ar tai yra vieno problema, ar yra keletas? Nes nu čia gali vienas sakyti „Jėzau mes mirštam“, bet čia vienas iš tūkstančio. Nu tiesiog, kad įsivertinti proporcijai. Ar tada tokiu atveju tu eini ir sakai, žiūrėkit ant žemės, mes turim tokią situaciją, kaip pavyzdys..

00:35:15 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kam kam ir, kaip? Ir per kokį formatą sakot?

00:35:19 **Informantas**

Skambutis arba susitikimas.

00:35:22 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Su ministerijom?

00:35:25 **Informantas**

Taip.

00:35:24 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai šiaip nemažai tos komunikacijos. Aš, kaip suprantu, buvo visiškai toks tarpasmeninis ar ne? Skambutis tiesiogiai. Kažkam: ministrui, ministro patarėjui, viceministrui ir tada.

00:35:35 **Informantas**

Ne čia jau būdavo iš ministerijos. Ministrui būdavo tokiuose labiau, kaip čia pavadinkim, kada mes susitikdavom su ministras, kai būdavo tokie jau labiau strateginiai sprendimai, nes kiekviena ministerija paskyrė iš savęs viceministrą, tarkim, SADM – Laimą, dabar galvoju, VRM - buvo Agneta ir SAM buvo Simona. Nu tie va tokie *key person*, per kuriuos per vaikšto. Ir tada jau būdavo policija. Nu ta prasme policijos kiekvienas atstovas, kuris jau tame mieste ten vadovauja žodžiu. Ir dar taip pat būdavo keletas formatų susitikimo buvo atskirai registracijos centrų susitikimai, kuris buvo visiškai kitoks vienetas, ir jie ten dar tarpusavy irgi dalindavosi patirtim, ar ne? Kaip spręsdavo vienas kitus dalykus, ar ne, ar yra kažkokių pagalbų? Ar reikia papildomų, kaip tvarkosi tai dar šitas susitikimo formatą turėjom.

00:36:36 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Dabar dėl to intensyvumo dar patikslinsiu klausimą, jeigu mes kalbam apie intensyvumą, turiu omeny ar susitikimų dažnį.

Aš suprantu, kad kaip buvo pikas, jis buvo dažniausias, turbūt. Bet ar jis jau buvo baigtinis tas procesas ir kada jis tada pasibaigė? Kaip va NVO pačios įsitraukdavo ir ir ministerijos įsitraukdavo.

00:36:57 **Informantas**

Tai mes turėdavom, kaip ir sakiau, savaitiniai *must* nu tokia tiesiog, tada būdavo tokie kartais į savaitę 2 kartus susibėgdavo, čia irgi tam pirminiam etape, du kartai, nes, pradžioj, buvo labai labai dažnai. Tada susitarėm du kartus, tada mažinom iki vieno karto. Tai tada, aišku, tobulėjam su tuo, kad atsirado *online* formos tam tikros, ar ne? Nu daug daug tokių dalykų sistemizavosi ir juos susitvarkėm - tam, kad automatiškai nebereiktų vien tik susitikinėt, o tiesiog susivedant duomenis (už)close(inam), vėl susivedam duomenis (už)close(inam).

00:37:37 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Čia turit omeny kokius duomenis? Ir ir kokius formatus?

00:37:40 **Informantas**

Kiek žmonių apsilankė, kiek žmonių apsigyveno, kokios kategorijos žmonių, kiek humanitarinės pagalbos yra išdalinta, koks yra poreikis, kažkokiem X X dalykam ar ne? Na nežinau, kur yra kiek apgyvendinimo vietų kaip pavyzdys?

Dar galvoju, kas čia būdavo... Ai, sveikatos dalis ar ne. Kaip kaip ten, ar užtenka, ar visus priemones? Tada atsiranda vėlgi nuvilnija ji taip, kad atsirado kalbos barjeras mažesniuose miestuose, kur tiesiog gydytojai nesusikalbėdavo, tai vėlgi tada reikėdavo irgi nusiūsti ar savanorių, arba tarpininkauti ar ne, arba jau tai atvejo vadyba, tam tikra prasme, užsiiminėti. Tai realiai, kas savaitę. Ir tada mes jau darydavom tokius kas dvi savaites, kas tris savaites ir kas mėnesį. Na ir ilgainiui jau taip, visiškai visiškai jau kai turėjom tą tokią vadinkim ramybę ar ne nuslūgimą? Mes turėdavom vis kas dvi savaites. Tada nusprendėm kas mėnesį čia konkrečiai visos NVO ir SADM konkrečiai šitam. Bet į šitą susitikimą taip pat prisijungė ir VRM.

00:38:59 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir, kada jis pasibaigė? Ar jis vis dar tęsiasi?

00:39:01 **Informantas**

Mes juos dar mes juos dar vis turim mėnesinius ta prasme. Kur irgi labai aiškiai susitinkam. Ministerija girdi, kokios tavo problemos, kokia statistika, ar ne, nes irgi duomenis mes reguliariai pas

save stebim ir tada jau tokiu atveju deleguoja. MD (Migracijos departamentas) nes ten ten dabar va, kaip buvo.

Leidimai gyventi Lietuvoje pratęsimai, ar ne, ir sako ten, kaip pavyzdys, Migracijos departamentas sako, mums reikės, žmonėms reikės pagalbos. Na tai va, tarkim, Vilniuj, Kaune, ypatingai šituose, didžiuosiuose miestuose, na tai tiesiog, kadangi jam dargi užgrūsti tiesiog fiziškai ir žinom, kad nu nebus tai visą gyvenimą, bet bus tarpsnis, kada. Tai tokiu atveju jie eidavo pas mus į Kauną Statybininkų 12 arba Lukiškių 9. Kur žmonės tiesiog gali užsipildyti tą pirminį dokumentą ir jau tada jau užsiregistruoja konkrečiam MD atsinaujinti, kaip pavyzdys. Ir tas toksai, nežinau, yra SOS signalas, gaunam skambutį, supratom problemą ir tada arba pati skambinu arba tada jau deleguojuoju savo skyriui, kuris už tą miestą, savivaldybę yra atsakingas.

00:40:13 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Aš gal tada dar trumpai pasitikslinsiu dėl įrankio, kurį naudojat, ar ne? Kad dalintis informacija. Ar ta informacija keliaudavo tik iš NVO, nes ką girdžiu, kad tam tikra statistika ateina. Ar ir iš ministerijos ateidavo tam tikra svarbi informacija per tą, per tą įrankį, kad jūs galėtumėte valdyti ir tada reaguoti situaciją?

00:40:32 **Informantas**

Įvairiai buvo. Iš esmės, kur pildyti informaciją mes turėjom. Nu ta prasme, iš esmės, pagrinde pildė NVO. Ar mes turim kaip visi bendrą įrankį? Nes aš va čia turiu net tokius turbūt tris... nes turėjom šiais metais vasario pabaigoj tokį apibendrinimą, ar ne, išmoktu pamoku. Bet kaip tik dabar atsidariau, kad poreikių analizė iš pažeidžiamų žmonių vienas failas.

Kurį, kuriame yra visos atskiros, nu čia tas vadinamas *need assessment(-as)*, kurio mums dar reikėtų visiem padirbėt, kad iškart paleidom ir varom žodžiu.

Kitas informacijos surinkimas, valdymas vieno kanalo nebuvimas. Nes vienur vieną pildai kitur kitą pildai, trečiur trečią dar ten kažkas su kažkuo susitiko ir tos tokios susistemimo, kad viskas vienoj vietoj tai trūko, bet čia sakau, gal krizių... Nacionalinis krizių operacijų valdymo centras, tikėkimės, kad išspręs.

Ir taip pat apsiraišymo tokio, ką jau galėtumėm pasidaryti, jeigu prie tų iš pamokų išmoktų pamokų, kad toks bendradarbiavimas jau iš karto – pasiimam Lietuvą, pasidalinam keliom plotmėn, atsiskirstom funkcijom, na vis tiek pagrindinės mūsų dabar, kurios laukia didelės krizės. Tai Astravas, dar vienas migrantų antplūdis arba karas, arba iš šalies, arba viduj. Nu čia jau tokios, nu kuriuos tikrai ta prasme, pagal kuriuos scenarijus jau galima pagal tas tris dalis pasiruošti kažką jau tokio konkrečiau ir aiškaus.

Tai trūko, Teodorai, to vienas tokio kanalo, kur ir vienas ir kitas talpina informaciją, bet atsiminkime irgi tai, kad yra tiesiog per didelis srautas, nes čia įsijungia savivaldybės. Tai va čia yra tokia specifika, nes jeigu ministerija pasakė savivaldybei, kad darykim taip, tai nebūtinai taip bus. Nu daug karalysčių mes Lietuvoj turim.

00:42:42

Taip, žinoma.

Pereikim truputį gal į tą procesą – ar visame procese buvo, nu, ar galima būtų išskirti, pavyzdžiui, tokį nežinau, kartinį asmenį, kartinę organizaciją, ministeriją, kaip tokį lyderiaujančią? Kuris vat visą tą procesą veža ir, sakykim, ir yra matomas, kaip, kaip, kaip, kaip lyderis.

00:43:06 **Informantas**

VRM ir SADM – negaliu atskirti, nes labai buvo skirtingos funkcijos.

Iš NVO tai „Lietuvos Raudonasis kryžius“. Pakelta galva.

00:43:15 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kokias, kokias nežinau, sakykim, esminės funkcijos. Koks vaidmuo buvo, sakykim, SADM na jo klausimuose ir VRM jo klausimuose, kaip lyderiaujančio? Ir „Raudonojo kryžiaus“? Nu vat ar turim tris, sakykim lyderius, vienas NVO ir kiti du tai kokie jų yra vaidmenys? Kalbant apie bendradarbiavimą ir jo jo vystymą tarp šitų suinteresuotų šalių?

00:43:41 **Informantas**

Jeigu kalbant apie SADM, aš taip trumpai, Teodorai, tai SADM, viskas, kas susiję su humanitarine pagalba ir žmonių pažeidžiamumu.

Ir VRM, tai yra iš esmės ir saugumas, ir prevencija, ir registracijos centrai, kaip tiesioginio to asmens, per kurį irgi vyksta tas visas procesas. Bet ką nu aš suprantu, mes čia neliečiam savivaldybių, bet čia savivaldybės yra žiauriai svarbus vienetas visam šitam kontekste. Nes jos duoda vietą, jos duoda polikliniką. Nu čia aš kaip pavyzdį tiesiog sakau, ir jeigu tada imant „Raudonąjį kryžių“, tai iš esmės lyderiavimas, krizės suvaldyme, turėjimas ir pasirengimas jau tam tikrų burių, kurie iš karto čia ir dabar gali važiuoti. Iš esmės pasirengimas organizacijos. Ir resursų turėjimas ir lyderystė. Turbūt taip gal pasakysiu ir greitesnis toks, reagavimas atsižvelgiant į mūsų šūkį: „įkvėpti pirmi padėti krizėje“. Nu žiauriai faina.

00:44:44 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu mes kalbėtume apie asmenį, ar galima būtų išskirti asmenį, kuris nu, sakykim, nežinau. Moderavo procesą, moderavo diskusijas? Ar buvo, tarkim, tikrai turėjo būti tam tikrų karštų diskusijų ar ne procese reikėdavo jas išspręsti?

00:44:58 **Informantas**

Turėdavom, žinok, Teodorai, aš dabar galvoju net ne kiek pačioj pradžioj, nes ten vis tiek toks susitvarkymas, bet paskui jau kai tu žinai jau matai kur problemos, tai turėjau aš čia karštų pasisakymų tikrai turėjau. Na, ta prasme, bet jie, kaip ir argumentuoti, būdavo. Tai ne apie tai. Bet būdavo tikrai, jeigu taip iš NVO, tai visos sakydavo atvirai ir tiesiai šviesiai. Čia aš bendrąja prasme sakau, tikrai ne slėpdavo kažko, nenutylėdavo, nes emocija irgi veikia. Paskui kai stabilizuojasi, labai jau žiūri į ateitį ir matai tas išmoktas klaidas. Ir tu labiau iš žemės, iš praktikos ateini pas kažką ar ne, kad mes tai darėm? Na, jeigu kalbant apie pačias ministerijas, tai VRM, aišku, policija vaidino didelį vaidmenį su savo su asmenimis paskirtais registracijos centrus, nes tikrai jie turėjo tokią lyderystės pasiėmimą sau.

Jeigu kalbant iš SADM, tai tikrai turbūt Laima ir Justina tai kaip, kaip jau ten pavarde, pro nu nežinau net titulai, kaip vadinasi vice ar patarėja Laimą ir viceministrė nebeatsimenu ir Justina Lukoševičiūtė, tai jinai tuometu NVO vystymo... NVO vystymo kažką nu aš net labai ilgas pavadinimas tai ta prasme, jeigu taip, o neįvardinčiau turbūt, jeigu taip vardais pavardėm. VRM, aišku, tikrai viceministrai darbavosi ir, aišku, patarėja Agneta, kurios irgi didelė nu dalis darbo buvo tame.

00:46:16 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai, jeigu kildavo aštresnės diskusijos, kaip jos būdavo išsprendžiamos?

00:46:42 **Informantas**

Su *timeing*(u).

00:46:45 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ką turit omeny?

00:46:46 **Informantas**

Nu tarkim. Kaip pavyzdys, jau mes čia pasileidom, kaip ir apsigyvenom dar reikia įsikurti papildomai naujų vietų. Nu, kaip čia pasakyt dabar ne aš nežinau, kaip čia dabar įvardinti.

Nebūtinai ta situacija kildavo su tais lyderiais, vadinkim taip, o tie labiau, kurie nežinau atsakingi už apgyvendinimo vietą. Ateina tau irgi iš komandos ar ne, kuris vienas aršiausiai šaukia, nors ten nei tos problemos tu nematai nei kažko tai. Tai iš esmės informavimu, kad priimtas sprendimas yra toks. Arba lygiai taip pat, kad mes sugrįšim su kažkada iki tada ir tada. Kartais, taip, Teodorai buvo tokie,

kurie buvo palikti nežinomybeje ta prasme, nes ypatingai tie, kurie buvo susiję su ateitimi. Ar bus dar rudenį čia invazija į Lietuvą, ar nebus, ta prasme? Tai va čia vat tokie turbūt dalykai, kad ne visi buvo išspręsti. Kai kurie buvo suvaldyti su tuo, kad turim nežinau problemą, kad neturim patalynes Alytaus registracijos centre. Už tai, kaip ir tiesiogiai turėtų būti atsakinga savivaldybė. Bet savivaldybė sako, mes neturim, nuoširdžiai ir atvirai laukia viešieji pirkimai. Tada mes sakom, okey, tai ne pagal mūsų funkciją, bet surinksime tuos patalynės. Ar nupirksim ir atvešim. Tai kai kurie buvo tikrai tokie nukrypimu nukrypimų ne NVO naudai, ta prasme tam tikrų funkcijų atidavimas ten buvo, nes mes greičiau tai padarysime.

00:48:42 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo tokių atvejų, kad NVO sako, kad nu mes apsiimsim šitą klausimą, bet ten nežinau, savaitės bėgyje, ar ne, nu čia kaip pavyzdys. Nu, bet jeigu tarkim laiko trūkumas, ar būdavo, kad šita funkciją perima kita NVO arba kita ministerija.

00:48:54 **Informantas**

Ne. Nu iš esmės, jeigu mes turim susitikimą ir problema yra patalynė, čia kaip pavyzdys, Kryžius pasakė, kad taip mes padėsime, tai nieks daugiau tuo klausimu nesirūpins.

Nes minties gatvėje dar atsimenu, turėjom tokią problemą. Jau dabar va turi atsidaryti registracijos centras už 2 val. Nėra nei vienas kėdės.

Tai skambinu savivaldybės atsakingam asmeniui, kuris per lėtas. Na, aš čia taip jau nuoširdžiai atvirai, sakau tik greit reaguot. Tai turi skambinti aukštesniam jam vadovui, kur Donaldas – „tuoj bus“. Nu ta prasme, tai vat šito buvo pačiam procese. Tu turėjai žinoti, kam dar paskambinti, jeigu pagal susitarimą kažkas nevyks.

00:49:59 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Na ar buvo tokių atvejų vat, kad nu taip elgiasi. Nu ministerijos. Pavyzdžiu, aš turiu omenyje, kad, nežinau, taip aplenkė NVO, ar ne?

00:50:11 **Informantas**

Aš ne žinok, žinokit, Teodorai, tikrai nepajaučiau. Arba dabar neatsimenu. Tokio, kad konkuruotume tarpusavy šito, aš tikrai nejaučiu.

00:50:24 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu mes kalbame apie pasitikėjimo, čia labai labai turbūt šalia esam. Kaip įvardintume tą pasitikėjimą tarp NVO ir viešojo sektoriaus ar jis kito eigoj ir kaip jisai, kaip jis pasireiškė tas pasitikėjimas tarpusavyje?

00:50:41 **Informantas**

Jis buvo iš pat pradžių, ta prasme, įtakota irgi buvusių krizių. Ir jisai tikrai stiprėjo ir augo, nes mes jau galėjome labiau nu, kaip čia ekspertiškiau dar žemės ateiti su informacija. Iš esmės jis buvo pradžioj pačioj pradžioj stiprus. Ir jisai tikrai tikrai stiprėjo, intensyvėjo ta prasme, bet tikrai nebuvo taip, kad nu nusivažiavo kažkuriam lygmeny. Tikrai mes taip tolygiai pakankamai ir toliau tęsiam šitą pasitikėjimo dalyką.

00:51:13 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O, jeigu kalbėtume apie išitraukimą šalių į bendradarbiavimą, ar jis irgi buvo toks tolygus? Ar tam tikrose vietose galima buvo matyt, kad nežinau iš čia NVO sektoriaus arba iš viešo sektoriaus kažkokios grupės jau išitraukė, gal ne taip ne tiek suinteresuotos, gal pasyviai, ir arba nedalyvauja, arba dalyvauja tik tai taip nepilna koja, sakykim.

00:51:36 **Informantas**

Nu jeigu mes čia kalbam vata pirmą pusmetį, Teodorai, nu tą vis tiek tą karštąjį laikotarpį, tai tikrai negaliu išskirti kažkas vienas koja dalyvavo.

Čia tik tai buvo ta turbūt dalis vėl, kur savivaldybės noriu paminėti, ten tokia komunikacija, ar ne? Na ta prasme, kur čia reikia kažko, o ten kažkas tai savivaldybėj nežino kaip naudotis Excel arba su vienas pirštu spaudo. Čia tikiuosi, niekur čia nepanaudosi, aš čia tiesiog atvirai sakau, nes buvo va šita vas, turbūt dalis, kur buvo tas vienas kojos principas, tai kažkur kažkas kam tai dzin.

Ta prasme ir tai nebuvo tikrai aukščiausi vadovai, nebuvo ne tos vidutin, kaip čia viceministrai, ar ten dar kažkas žodžiu, bet tokie labiau, kurie kuriem vėl papildomai kažką reikės dirbti. Ta prasme vat čia šitas vat elementas, kuris jisai tikrai nu jautėsi.

00:52:34 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip jeigu taip bendrai reikėtų paimti, ar ne bendradarbiavimo sprendimų priėmime konkrečiai tarp NVO ir viešojo sektoriaus, kaip jį vertintumėt?

00:52:44 **Informantas**

Pažymiu, Teodorai?

00:52:48 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Nu nebūtinai, galit truputi prasiplėsti arba pažymį. Ir kodėl būtent toks pažymys?

00:52:54 **Informantas**

Vėlgi, sakau, čia viskas įtakota irgi jau buvusių bendradarbiavimo, nu ta prasme buvusių krizių. Bet turbūt, kad vis dar trūksta to tokio aiškumo. Nu, taip vertinčiau, aiškesnių susitarimų, bet einam link to. Tikrai einam. Bet dar to tokio, kad taip visi, kaip sakant, kaip komanda atsisėdom prie stalo, nesvarbu, kokia politinė partija nesvarbu, kokios ministerijos atsakomybės, kad kiekvienas tikrai žinom, ką mes, kaip ministerija, kaip savivaldybė, kaip NVO darysim kiekviena krizės metu, dar šito trūksta.

Tokių gal ne kiek tokio žinai ne gal nereikia ten daug didelių tvarkų, bet tokio žinai vienlapio *basic(-o)* ne kur ta prasme labai aišku. Nežinau, sakau tų 3 nelaimių, tų 3 krizių kontekste. Tai labai tikiuosi, kad jau judam link to nes mes tikrai savo pratybas organizuoja įsivaizduojam su institucijom. Tikrai mes vieninteliai dalyvaujam iš visų NVO, tada, kaip čia pavadinkime, Prezidentas irgi čia turėjo tam tikrą organizacinę grupę, tikrai bendraujam ir su ministerijomis dėl pagalbos sutarčių, dėl aiškesnių susitarimo. Ir, kas svarbu, Teodorai, paminėti – pasirengimo daly. Tai vat dabar šiuo metu iš tikrųjų visi supratom, kaip yra svarbu jau dabar rengtis ir investuoti daugiau laiko į tai.

Tai, jeigu taip vertinčiau Ukrainos karo kontekste dešimbalėj sistemoj, kaip mums... jau aš žiūriu tik rezultata, Teodorai, gerai? Ne apie patį procesą, bet ir rezultata. Ko mes pasiekėme dirbdami visi kartu. Tai toks nu tik tikrai tikrai stiprus aštuonetas. Nu 8 man yra geras, pažymys. Na, o dėl devyneto ar 10, tai, kaip ir sakiau, trūko tų visų dalykų, kuriuos mes jau galėjom anksčiau turėti. Bet jau dabar tuo klausimu, sakykim, dirba.

Bet dar aš manyčiau, kad kas būtų patogų, jeigu galima šitą dalyką išsireikšti, kad tikrai Lietuvoje būtų vienas NVO organizacija, kuri būtų tas lyderis krizės metu su tam tikrom funkcijom, nes nežinau šauliai, krašto apsaugos savanoriai, ką jie darys, kaip ir ten vyksta, dar tų tokių visokių tarpusavy pasiaiškinimų, bet realiai kiekvienos krizės kontekste labai aiškios funkcijos, ką reikės daryti.

Nu tad tiesiog natūraliai jos aiškios, ar ne. Tai vat šito dar vat turbūt trūksta ir turbūt dar reikės laiko, nes mes tiesiog, iman praktiką iš kitų mūsų draugijų visam pasaulyje ne kur, tarkim, nežinau, suomiai, valstybė jau žino, kad suomiai atsakingi už valstybės rezervą. Jas, nu ta prasme, jie daro visą rotaciją, nežinau, ir panašiai, ir panašiai. Tai jie žino, kad tuo metu į mus kreiptis. Tai vat. Šito dar to tokio aiškumo dar reikėtų.

Bet šitai sakau rezultata, galutinę tikrai aštuonetu. Tokiu stipriu vertinčiau. Nes tikrai išsisprendėm ir be tų tvarkų ir be kažko tai ne, bet būtų procesas ženkliai buvęs greitesnis, sklandesnis, jeigu tie tokie *key person* būtų iš visų po vieną ir pas jį suplaukia aiški informacija, ką mes norime susirinkti. Tai tas reiškia vienas duomenų srautas tai vat, turbūt čia būtų toks palengvinimas visiems, kad ne tas žodis.

00:56:33 Teodoras Mindaugas Ramanauskas



Ir paskutinis mano klausimas jau ir laikas baigėsi. Bendradarbiavimas po krizės. Ar jis vyko? Sakykim, minėjęt apie išmoktas pamokas? Aš, kaip suprantu, tai buvo vidinės ar ne vidinės kažkokios formatai, kur apsirašinėjęt išmoktas pamokas šitos krizės. Ar buvo platesniu mastu, kur NVO buvo įtraukiamos, ministerijos, ar ne, ir analizuojama šita krizė, kad kažko ateitį išmokti?

00:56:59 **Informantas**

Kiekvienam NVO pasidarė pas save viduje ir tada mes jau turėjom tokį susitikimą su VRM su SADM apibendrinant truputėlį ir susitariant irgi tuos veiksmus. Ką mums reikėtų pasidaryti artimiausiu metu? Kokie yra top 3, kurie sekantį kartą mums padėtų dirbti sklandžiau?

00:57:17 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai, ar teisingai suprantu, kad NVO atskiros visos, pasidarė savo analizę ir pateikė jums rezultatus kaip „Raudonajam kryžiui“?

00:57:25 **Informantas**

Ne mums, o ministerijoms mes tiesiog visi pristatėm tokį turėjom. Tokia diskusija ar ne kaip, kaip, kaip? nes viduje, visų pirma turi įsivertinti, nes lygiai tokius pat irgi dalykus dar irgi papasakojo ir SADM, ką jau nuveikė, ar ne jau dabartiniai integracijoje. Kaip sekasi VRM, ar ne, ten ir su migracija, ir su žmonių skaičiais, ir panašiai ar ne, tai turėjo mes tokį susitikimą tokiam tokiam irgi pakankamai neformaliai susitikime, bet tuo pačiu ir formaliam, nes mes jos turim reguliarius mėnesį.

Kuriuose susitinkam tiesiog aptarti tuos visus einamuosius klausimus ir susakyti pasipasakoti išgirsti vienas kitą. Jeigu atsitinka, tarkim, nežinau, nereikia laukti susitikimo, bet jeigu turi problemą iš karto skambini, tai va čia irgi toks. Taip, bet taip pat sakyčiau Teodorui.

00:58:21 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Koks tolimesnis kokie tolimesni žingsniai su vatais rezultatais? Ar ne išsiskyrė ten top 3 problemas, kurias reikia išspręsti, ar yra numatyta, kas toliau?

00:58:34 **Informantas**

Tikimės darbo grupių, aš matai, turėjau atsijungti iš susitikimo pabaigos, nes pradžioje pristaciau išmoktas pamokas ir turėjau atsijungti nebe iš esmės priėmėm sprendimą tokio, kad tikrai reikia turėti ar darbo grupę, ar kažkokį formatą, kur mes reguliariai ateinam, susitinkam ir turim iki tam tikro termino išsprędę šituos klausimus.

00:58:58 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Supratau. Ačiū.



## **Interviu su Nacionalinio skurdo mažinimo organizacijų tinklo atstovu [Interviu neredaguotas]**

**Interviu vykdytas:** 2024.03.14

**Interviu trukmė:** 33:41

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:03 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Nieko nelaukiant, Gal pirmiausia galite man papasakoti, koks buvo būtent jūsų organizacijos vaidmuo suvaldant šitą Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:00:15 **Informantas**

Mes tai daugiausia tokia buvom tarpininkai tarp nacionalinės valdžios ir nevyriausybinių organizacijų. Tai organizavom tokias info sesijas. Organizacijom bendrai, kad, žodžiu, tuos įstatymų pakeitimus pristatytų ir kokias teises turi karo pabėgėlių Lietuvoj, tarkim, socialinėje apsaugoje, kokios teisės sveikatoje ir jo turbūt čia buvo dvi pagrindinės sritys.

Tai vienas buvo tokia informavimas. Kitas – rinkome informaciją, kas gali prisidėti, kokios organizacijos ir kuom tai buvo daryta apklausa ir ten nemažai tų organizacijų atsiliepė, ir paskui tų pačių organizacijų pernai pavasarį klausama, kaip jos įsitraukia? Tai atsakusių buvo ženkliai mažiau.

Tai mūsų apžvalgoje viskas yra, ir dalis atrašė, kad niekas į mus nesikreipė. Mes tuos duomenis perdavėme savivaldybei. Na, NVO kaip ir su ištiestom rankom atėjo, bet nereikėjo. Aišku, galėjo būti įvairių situacijų, kad būtent tokių paslaugų niekam nereikėjo iš pabėgėlių arba neviskas buvo gal pakankamai, nežinau, siūlė būstą, kuris nėra pritaikytas. Tarkim, ar ne. Nu tai galėjo būtų. Bet panašu, kad visu potencialu nebuvo pasinaudota.

00:01:46 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar galėsit pasidalinti ar yra viešas šitas?

00:01:48

00:01:50 **Informantas**

Jo, mūsų puslapy paskutinių metų apžvalga, tai ten yra visi skaičiukai surašyti detaliai.

00:01:56 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Labai gerai. Ar galit tada papasakoti, kaip buvo pradėtas ir kaip vystėsi bendradarbiavimas? Pavyzdžiui, su jūsų NVO, kaip jūsų NVO buvo įtraukta ir bendradarbiavimas su viešu viešu viešosiomis įstaigomis, tai yra ministerijom, pavyzdžiui, kalbant apie Ukrainos karo pabėgėlių krizės valdymą.

00:02:15 **Informantas**

Nu gal mes, kadangi patys neteikiame tiesiogiai pagalbos, mes buvom mažiau įtraukti. Žinau, kad mūsų nariai tai tikrai labai smarkiai įsitraukė, tie didieji: Kryžius, Caritas, Maisto bankas, Gelbėkit vaikus. Tai jie buvo, tikrai, patys pirmieji. Su SADM buvom kalbėję irgi apie vaikų daugiau vasaros užimtumą buvo bandomas sukurti modelis, bet paskui gal tiesiog taip ne nebebuvo tokios centralizuotos pagalbos teikiamos šitoj srity tai į nieką tokio nu neišvirto. Žinau, kad ant Švietimo tinklas, jis buvo įtrauktas, jie turėjo tą programą – švietimo savanorių, tai jiems jo, į juos buvo kreiptasi. Nežinau dėl rezultatų, kaip ten, kaip viskas baigėsi.

Tai tai jie gal buvo na labiau į tokį tiesioginį teikimą įtraukti negu mes, o mes tai buvom tokie labiau, tikrai, na tarpininkai, pagalbininkai mūsų nariams. Kaip išėiti tam tikrą informaciją.

00:03:36 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kas apskritai tada paskatino, kadangi aš, kaip suprantu, tie didieji nariai buvo aktyviai įsitraukę tai, kas paskatino vat konkrečiai Nacionalinių skurdo mažinimo tinklą įsitraukti į šitą šį procesą? Tai kaip jūs tą vaidmenį savo matėte ir kaip jis tada atrodė? Jeigu taip plačiau, kad galėčiau įsivaizduoti.

00:03:58 **Informantas**

Tai, kadangi vienijam mes ne vien tuos didžiuosius narius, bet ir mažuosius, tikrai buvo pradžioj labai daug noro padėti ir matėm tą iš apačios spaudimą, kad nu tai kur mums čia eit, ką mums čia daryti? Čia didieji visur yra, o mažųjų niekur nėra, ir kiekvienas na vis tiek turi kažkokias vienokias ar kitokias galimybes, tai iš to atsirado tas spaudimas ir ir kartais tikrai kildavo tokių klausimų, tarkim, jeigu turi kompleksinę pagalbą šeimai ir ten teikia psichologų konsultacijas, ir turi psichologų, kalbančių rusiškai. Nu tai tada kaip daryt, tada vis tiek kalbėsi su ministerija – kokiom sąlygom, kaip ir kas, tada duodi tą informaciją dar toliau nariams.

Tai, toks, tinklas, čia buvo labiau toks na tarpininkas tikrai tarp tų tarp valdžios institucijų ir mažų NVO, kurių yra daug ir kurios gali padėti, bet tiesiogiai jos nu ne sėdi prie vieno stalo, kaip didžiosios organizacijos, kurios jau ten derina registracijos centrų veiklą, tą pirmąją humanitarinę pagalbą ir taip toliau, na, o paskui jau tada tos dalis tų veiklų tokio tiesioginio darbo tai tikrai nusileido iki mažų nevyriausybinų organizacijų, nes na didieji turi savo kitokią specifiką, tiesiog, nes jie gali gal urmu

daug padėti, bet į gylį, kai reikia eiti, tai na, ne visos dirba taip. Paskui, kad teiktų psichologo pagalbos ar kažką kitą, tai tikrai čia mažesni, tai nemažai prisidėjo.

00:05:46 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jūs, kaip sakot, mažesni čia turbūt labiau yra net nacionaliniu lygmeniu veikiantys, ar ar savivaldybėse veikiančios?

00:05:53 **Informantas**

Jo, savivaldybių labiau, savivaldybių, tos organizacijos, ne nacionalinės, kurios yra.

00:06:03 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo tada arba kokiuose formatuose jūs bendravot su ministerijom, nes sakot ar ne, kad jūs buvot tas tarpininkas tarp mažų organizacijų, kuris galėjo išsakyti mūsų galimybes kaip NVO, ar ne? Ir kaip gali pagelbėti, tai vat klausimas tai kokie formatai buvo tie?

00:06:24 **Informantas**

Jau sunku ir prisimint, nes visko buvo labai daug. Tai buvo daug. Tikrai tokio informacijos perdavimo, to vat apie ką minėjau, ar tai raštu, ar tai tiesiog skambučiais ir žiūrėjimo, kur kokią informaciją, kur, ką gauti.

Tai to tikrai buvo labai daug. Galvoju, mes patys nebuvom įtraukti taip į tiesioginį bendradarbiavimą ir ten yra irgi, ir pabėgėlių, ta, nežinau, kaip ir migracijos, migrantų integracijos grupė SADM. Tai ten su jais gal turėjom vieną ar du susitikimus kartu su visais ir na ten nepasakyčiau, kad čia buvo kažkoks nuolatinis įsitraukimas, tai tikrai ne.

Tai, bet mes kažkaip kaip Tinklas ir nenorėjom užimto vaidmens, na kur darė nariai - nedubliuoti. Tai jeigu daro jau mūsų nariai, „Raudonasis kryžius“ ir ten kažkas kitas derina viską, tai tikrai nebe mūsų vaidmuo ten eiti ir tiesiog. Paskui tiesiog buvo kalbėta ir tarpusavy – tai kaip mes dabar tada įjungiam tas kitas organizacijas, kurios turi potencialo padėti, kitokiom formom negu va, registracijos centrus, per pirmąją pačią pirmąją pagalbą. Tai tikrai nebuvo tiek daug to įsitraukimo, jeigu taip lygintume, ar ne, su kažkokiom kitom sritim bendrai, tarkim, keičia kažkokius ten daug teisės aktus ir kur tada diskutuoju apie tai, tai šito čia šiuo atveju ne – nepasakyčiau, kad buvo.

00:08:07 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip suprantu, didžiausias tas kontaktas būdavo tiesioginis ar ne? Nu tai ten su su atsakingais asmenimis.

00:08:14 **Informantas**

Jo jo, nes vis tiek jau dirbi su tam tikrais skyriais, žinai, kur kas kokią informaciją turi arba gali turėti. Covid atveju gal mes turėjom tokias nuolatinės, lyginant, tokias nuolatinės grupes?

Tokie gal vieną ar dvi grupes, kur susitikdavom reguliariai, išspręsdavome klausimus, tai šituo atveju mes neturėjom. tokių reguliarių susitikimų su su ministerija, kur būtume sprendę tuos klausimus. Bet, kiek žinau, mūsų tie nariai, tai jie ten tikrai labai daug turėjo tų susitikimų ir Maltiečiai, ir Kryžius, Cartas. Nu, jie tikrai ten vat, jie daugiausiai informacijos turėtų ir tikrai jie buvo labai daug įtraukti.

00:08:59 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jūs, kiek žinau, buvot įtraukti kaip organizacija į Ministrės Pirmininkės grupę ar ne? Koks ten buvo formatas ir koks ten buvo jūsų vaidmuo? Gal galit apie jį truputį papasakoti?

00:09:08 **Informantas**

Taip, taip. Mes buvom įtraukti jau nuo *Covido* ir paskui ta veikla atsinaujino. Tai vis tiek tai yra toksai. Labai patariamasis organas ir, man atrodo, Ministrei Pirmininkei buvo labai svarbu žinoti, kaip ant žemės vyksta. Tai vat.

Mes su ta, nu aš pati bent jau asmeniškai eidavau su tuo, kad susivokti tai tai kas, tai, kas yra, ar ne? Nu ką perduot, ar ne? Kokie klausimai rūpi, ką perduoti, kokią žinią, ar ne? Ministrei Pirmininkei tą patį čia nunešt, kur kas gali strigti, žiūrint iš tų pažeidžiamų asmenų, pusės.

Nes tikrai buvo tokie klausimai svarstomi, kur buvo idėjų, ką padaryt dar papildomai ukrainiečių vaikams. Tai mes sakėm, kad na atsargiai, nes, kad nesužadint priešiško lygioj vietoj, kad tada turėtų būti, jeigu darom kažką, tai turi būti ir lietuvių vaikai įtraukti, nes vienu metu tikrai buvo labai didelis visuomenės priešiškus ir ir kai kur atrodė iš tų susitikimų, kiek mes su pažeidžiamoms grupėmis bendraujam, kad tai tiesiog taip su stimuliuota tarsi penktosios kolonos, tarsi kažkas vat užvedinėja tuos žmones. Nors kai su jais kalbi ir paaiškini, tai jie viską supranta, kad čia tikrai žmonės didelei bėdoje atsidūrė ir jiems reikia pagalbos. Bet tas fonas vienu metu nebuvo geras, tai tokio diskusijų formato, kur tikrai atrodė, kad norėjo išgirsti ir išklausti nuomones kaip kaip, kaip viskas vyksta, kuo žmonės, nežinau, organizacijos komplikuoja.

00:11:03 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Pavyzdžiui, pastarasis pavyzdys, ar ne? Iš jūsų ateina žinutė, kad turėtume kažkaip ieškoti tų būdų, ar ne, kaip padėti tiek vienai, tiek kitai grupei? Ar panašūs sprendimai buvo priimami, tada nukeliavo kažkur toliau strateginiu lygmeniu ir buvo priimti kažkokie sprendimai jau jau tiesiogiai įgyvendinant.

00:11:23 **Informantas**

Taip tiesiogiai tada nebuvo organizuota konkreti akcija. Tiesiog, nes ne vien aš ten buvau, tikrai daugiau organizacijų, kurios siūlė pasvarstyti. Ar tikrai galim, vat per tą prizmę, taip transliuoti tokią žinutę ir taip eiti? Tai tai šitas atrodo, kad nu.. nebuvo aišku, jokia kita irgi daroma.. Bet bet gal nebuvo išryškinti irgi na na, vaikai, galbūt nu viską galima kartais padaryti gerų darbų, nebūtinai viską labai garsiai transliuoti, darant ir viešinant ir tada sukeliant kažkokį priešišumą, kurio kurio išvis neturi būti tokioj situacijoj. Tai man susidarė įspūdis, kad taip, kad akcija iš dalies neįvyko dėl to, kad buvo nu tikrai keliama abejonių, ar ne supriešins daugiau visuomenės.

00:12:20 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O ar tai buvo pavienis atvejis, ar buvo daugiau atvejų, kai nu, pavyzdžiui, iš jūsų, kaip organizacijos, vienijančios didelį kiekį, tarkim, mažesnių organizacijų, ateina pasiūlymai valdžiai, ateina ministerijom pasiūlymas – tokiam platesniam formatui – ir tada nusprendžiama, kaip galima spręsti kažkokios vienas ar kitos iniciatyvos įrankį.

00:12:43 **Informantas**

Aš dabar būtent Ukrainos krizės atveju nelabai. Aš prisiminčiau... Tokio reiktų labai gerai pagalvot, gal iš *Covido* buvo. Tai tikrai buvo tokių situacijų, kur buvo įtraukta ir diskutuota, nes visiems ir tak... Iš viso tokios kaip po krizės, nu, buvo visiems naujiena, nes nu tikrai nebuvo iki tol susidūrę su niekuo panašiu. Tai Ukrainos krizė jau vis tiek buvo tai, kas nu jau nebebuvo pirma krizė. Tai, tai kažkaip mažiau. Aš dabar bandau prisiminti, vat žiūriu ir pačius raštus, ką mes teikėm.. Ne, žinokit nebuvo nieko specifiškai dėl Ukrainos krizės. Bet iš kitos pusės, tai mes labai irgi pritariame ir palaikėm, kad iš karto iš tikro mobilizavosi pati ministerija ir ta socialinė apsauga suteikia na. Visiškai pilnai na taip, kaip ir Lietuvos piliečiams.

Į tai iš nu tai iš tikrųjų jau buvo padaryta. Aišku, problema yra adekvatumas, tų išmokų, ką mes visada kritikavome ir kritikuojame, kad tai vis tiek ypač žmonėms, kurie atsikelia į naują šalį tai tikrai yra nu labai labai mažos sumos išgyvent, kai tu nieko neturi ir tau reikia už €200 per mėnesį išgyvent. Tai tai tiesiog yra labai mažos sumos. Bet bet, aišku, negalėjo. Nu negalima irgi taip daryt, kad mes didinam tik tais va duodam daugiau ukrainiečiams, o jau lietuviams tom pačiom sąlygom neduodam. Jeigu žmogus su negalia atvyko iš Ukrainos. Tai mes negalim ukrainiečių daugiau negu lietuviai, tai čia faktas. Tik tiek, kad bendrai, mūsų išmokų sistema yra labai neadekvati. Tai šita tai visada kritikavo ir nelabai kas vyksta.

00:14:54 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Čia aš, kaip suprantu, tokia jau tęstinė problema, ar ne? Jūs, jūs kalbant apskritai apie išmokas?

00:14:57 **Informantas**

Taip, taip, taip taip taip, tas taip tas tęstinė ir tokių esminių pokyčių nelabai vyksta.

00:15:07 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant nu apie formatą ar ne? Arba jo, kaip suprantu, nebuvimą, nu buvo vienas formatas, vat ką minit, ministrės pirmininkės, ar tai turėjo įtakos jūsų išitraukimui į krizės suvaldymą arba valdymą? Ar galėjo? Kaip jūs vertinat apskritai?

00:15:34 **Informantas**

Gal aš gal šitoj vietoj kažkaip mes kaip tinklas nesusireikšminom, sakyčiau, nelindom per daug. Tikrai kažkaip buvo intensyvus metas, kad vat reikėjo labai daug organizacijom tos pagalbos, informacijos į tą pusę reikėjo labai daug. Tai eiti dar kažkur į kitą, na kitoj pusėj ir kalbėtis jau ir pajėgumų nebuvo, nes mes tikrai nesame didelė organizacija. Administracija mūsų nėra didelė.

Tai, galbūt kai kurie klausimai, galbūt buvę būtų buvę gerai. Dabar, žvelgiant taip ir retrospektyviai būtų buvę gerai ištraukti, nes paskui vis girdėjom, kad ten tai sveikatos apsaugoj kažkas kažkur pastrigę, kažkas nu traktuojama kitaip, kad žmonės negali gauti tos pagalbos. Paskui buvo tokių atvejų irgi, kur ukrainietis atvyko dar prieš karą ir čia patyrė didelę traumą, bet jis nesiskaitė karo pabėgėliu. Ir ir sakant, tai reikia neva tai vat deportuoti atgal gulintį.

Tai tokių vietų, kur galbūt buvo būtų buvę galima spręsti. Tai taip žiūrint atgal, galbūt tikrai būtų buvęs gerai formatas, kažkoks, kur galėjom įsijungti ir tas problemas kelt ir aišku, gal tos ir mažesnės organizacijos būtų galėjusios daugiau irgi išsakyti. Na, turėtų formatą. Žinot, kad vat jeigu yra problema, galima tuo keliu eiti ne vien tik gauti informaciją, kaip man padėt, bet tuo pačiu išnešti ir daugiau tų, tos pačios problematikos, kur susiduria su kažkokiais įstatymų netobulumais. Ar nesuvaikščiojimais informacijos.

Tai, sakyčiau, tik žiūrint atgal trūko, bet tuo metu irgi atrodė, kad pajėgumai jau mūsų yra ties ta riba, kai jau atrodo, nebe nebegalima nieko daugiau, bet, aišku, visada kažkaip susidėlioja tie darbai.

00:17:40 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant apie pajėgumus užsiiminėt. Ar iš ministerijų nebuvo kažkokio impulso arba galimybių iš jų gauti papildomų, papildomų resursų, kad galėtumėte didinti savo pajėgumus ir tada taip plėsti savo.

00:17:59 **Informantas**

Ne mes mes tikrai negalėjom ir vienu metu buvo ir subsidija paleista. Ir mes, kaip skėtis sąmoningai neėmėm tos subsidijos, ten aišku ir nebuvo labai didelė jina, suprasdami, kad tom mažom organizacijom ženkliai sunkiau. Ir, kad joms na tikrai reikia labiau, negu čia mums. Mes tikrai ten susimokėsim už tą nedidelį ofisą ar mūsų atlyginimai kažkaip irgi nėra toks dugnas, kaip vaikų dienos



centrų darbuotojų atlyginimai. Tai mes sąmoningai tos finansinės pagalbos neprašėme, nes nu kitiems sektoriuje buvo ženkliai sunkiau tuo metu.

Nes po to gi po tos Ukrainos krizės labai greitai buvo energetinė krizė ir ten tikrai darėme apklausas ir tada vat jau ėjom, nes čia vis tiek pasekmė buvo ta energetinė krizė karo. Po karo ar ne. Tai tada jau tikrai ėjom ir rodėm skaičius – kiek kartų padidėjo šildymo išlaidos organizacijoms, kurios teikia paslaugas. Tai jeigu vaikas ateina į vaikų dienos centrą, jis negali būti šaltose patalpose, žiemą patalpas reikia šildyti. Ir vat šitoj vietoj mes mes tada labiau įsitraukiame, prašydami tos pagal iš valstybės institucijų.

**00:19:27 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O, kai jūs sakėt krizės akivaizdoj daugiau buvot, ar ne, rinkot informaciją, perdavinėjo savo nariams, iš narių rinkot ir perdavėt ministerijai. Kaip jūs iš ministerijų gaudavot tą informaciją, ką reiškia informacijos pateikimo savo nariams?

**00:19:44 Informantas**

Vienas, nu pagrindinė, buvo info sesijos. Tuomet buvo tiesiog, jeigu kažkas neaišku, kas priklauso ar ne, kaip ką daryti? Kaip per tarkim, kaip jeigu ta pati psichologinė pagalba gali būti finansuojama, tai kaip vis tikrai ta informacija turi. Kaip kokia tvarka ar ne tokia? Tie techniniai visiškai dalykai buvo. Tai nebuvo kažkas tokio, labai ypatingo. Tiesiog ar paskambina tada. Kreipies į ministeriją, kad, žiūrėkit, šičia, nėra aiškumo šičia, nepamenu, ar buvo, buvo ir vienlapiai, man atrodo, rengiami, tai buvo daug tokio irgi platinimo. Vat per narius, kad kad jie turėtų visą tą informaciją, kurios reikia nu jų pagalbos tai grupei.

Tai. Na tai tiesiog toksai, nežinau, labai darbinis paprastas formatas.

**00:20:34 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jūs iš ministerijų, tiesiog pateikdavot klausimą, ar ne, užklausa, ir tada,

**00:20:39 Informantas**

Taip, taip.

**00:20:40 Speaker1**

Supratau. O kokia buvo pagrindinės, su kuriomis bendradarbiavote krizės metu?

**00:20:43 Informantas**

Mes tai su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija taip tradiciškai bendraujam ir bendravom, ir ir kažkaip gerai, kad tas ryšys jau buvo anksčiau užsimezges, nes, man atrodo, kad iš iš vat ką ir rodo

mūsų apklausa savivaldybių lygmeniu, jeigu tu neturi partnerystės patirties iki krizės – tai krizės metu, nu, šansai ją sukurti nėra dideli, nes tu turi pažinoti žmogų, kas yra kitam gale. Ir tada krizė gali aišku, padaryta bendradarbiavimą, tampresnį.

Bet tikrai tuo metu nu nekursi naujų ryšių su su žmonėm. Nu tiesiog yra ženkliai sudėtingiau, jeit tuomet į tą į tą ministerijos darbuotojų akiratį, kad tu čia irgi toks esi ir va tau, žiūrėk, kažko reikia.

Tai na mūsų su laimei, mes su tais pagrindiniais veikėjais tikrai turėjom ryšį ir ir tas pakankamai sklandžiai vyko.

00:21:49 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Minit tą pasitikėjimą, ar tas pasitikėjimas kirto per krizę?

00:21:55 **Informantas**

Sakyčiau, ne nei per vienas krizę. Man toks jausmas, kad nekrito.

00:22:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ne krito, o ar ne kito.

00:22:14 **Informantas**

Ne ne nekrito ir gal jisai net didėjo, kaip čia didėjo bendradarbiavimo tempai su kai kuriais skyriais, nes su vadovybe taip. Kartais, kai kai nori kažkur ir kažkoku svarbesniu, nauju klausimu, jie kartais reikia ir politinės vadovybės tokio pritarimo ir įsitraukimo, bet mes jau tikrai dirbam ne pirmus metus ir ir vis tiek pirmiausia sprendi su specialistu, kuris iš tikro tą klausimą išmano ir žino ir gali iš karto atsakyti.

Tai intensyvėja per visas krizes intensyvėja tas tiesioginis kontaktavimas su ministerijų atstovais, ministerijos atstovais.

00:22:52 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai, kaip jeigu reiktų taip bendrai įvertinti jūsų tinklo ir viešo sektoriaus, tai, kaip suprantu, didžiąja dalimi tai yra SADM, bendradarbiavimą, konkrečiai sprendimų priėmime, krizių valdyme? Ar buvo jo kažkiek, jeigu buvo tai vat, kaip jį vertintumėt?

00:23:14 **Informantas**

O jeigu žiūrėt per visas krizes.

00:23:17 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ne - per Ukrainos karą pabėgėlių.

00:23:19 **Informantas**

Tik per Ukrainos ar ne?

Nu sakyčiau, gal buvom vis tiek pernelyg šitoj vietoj, taip žiūrint, sakau retrospektyviai pernelyg tie, kurie tik informaciją perduoda, tikrai. Nebuvom tiek smarkiai įsitraukę į tai, kaip konkrečiai priimami sprendimai, nes nu dalyvavo didieji nariai, ar ne?

Tai žiūrint atgal, galbūt būtų buvę naudinga turėti tokius susitikimus, kur kur vat tiesiog atnešam ir tą tai, ką girdime, iš tų mažesnių organizacijų, kad tai nebūtų pavieniai atvejai tokie, bet kažkas labiau susistemintų.

Iš kitos pusės, gerai, kad buvo premjerės ta darbo grupė, kur galėjom irgi aptarti įvairius klausimus ir tiesiog pajusti tą pulsą, kas kur - na abipusiai, ar ne? Kad ir jiems darbo grupė gi nebuvo sudaryta tik šiaip sau, vis tiek, jeigu ją sudarė, tai vadinasi, reikėjo išgirsti ten nuomonę ir nevyriausybinį organizacijų. Tai tai to buvo, galbūt su SADM būtų irgi buvę gerai turėti, bet, bet aš ne tikrai labai pasitikiu ir mūsų su nariais, kurie ėjo ir darė – tie patys didieji – kurie turi įdirbį turi ir ir pajėgumus, turi atskirus žmones, dirbančius su pabėgėliais. Nu ta prasme, ne vieną žmogų, bet nu visą masę žmonių ar ne? Tai jų pajėgumai, patirtis čia nepalyginamai didesnė nei mūsų.

00:25:07 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu nu taip jau užbaigiant mūsų interviu, kad kad kad spėtume. Tai bendradarbiavimas po krizės metu. Ar jis buvo koks? Nors aišku, sudėtinga pasakyti, kas yra po krizės, bet jau jau kai tai bangai labai stipriai mažėjant ar ne? Ar buvo tam tikras sąlytis? Nežinau, tarkim, išmoktų pamokų sesija dar kažkokie formatai, kurie konkrečiai vat ateitų ir ir kviestų NVO įsitraukti ir kalbėtis toliau.

00:25:37 **Informantas**

Nebuvo, nes va ta premjerės darbo grupė tikrai jau seniai labai vyko. Ir ir tokio savo, kaip ir nebuvo. Su SADM, kiek aš suprantu iš iš tų didžiųjų narių, tai ten dar nu dar pernai metais vyko visi tie derinimai, tai jiems niekas nesibaigė.

Kiek žinau, NVO koalicija dabar irgi planuoja turėti tokią peržvalgą, ar ne. Kas įvyko, tokia prezidentūroje konferencija. Tai nežinau tikrai, kadangi ne, nu nedalyvavau – netiesiogiai neorganizuoju, o tiesiog labiau idėjų lygmeny buvau pradžioj ir ką turi ką toliau daryt, kaip toliau NVO gali įsitraukti? Na, su tokia žvilgsniu į ateitį tai šita vieta galbūt būtų peržvalgai irgi skirta, bet, kad sakt valdžios institucijos, kad na va taip iš jų pusės ateina, tai peržiūrima, kaip ir kas įvyko, tai tai nebuvo ir nepanašu, kad planuoja tai daryti.

Nežinau šiaip gera idėja būtų turėt, bet panašu, kad niekada nieko panašaus net nėra buvę tai. Turbūt čia toks nesibaigiantis ministerijom procesas.

00:27:11 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Na ir paskutinis mano klausimas jau buvot užsiminus apie kelias organizacijas. Ar galite išskirti, kokios NVO turėjo didžiausią vaidmenį valdant Ukrainą, Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:27:27 **Informantas**

Tai tikrai Raudonasis kryžius, Lietuvos Caritas, Maltiečiai, Maisto bankas, Gelbėkit vaikus – vaikų srity. Tai šitos tikrai buvo buvo didžiausios ir labai akivaizdžiai matėsi, kad jos ten labai greitai surinko... Na auką pradėjo rinkti, ten per vieną parą suorganizavo viską, tai tai jų indėlis tikrai čia yra didžiausias.

Bet vis tiek, jeigu taip niekas ne, kaip nes surenka bendrai tų duomenų. Mes padarėme apklausą, taip, bet jie atsakė ten virš 100 organizacijų savivaldybėse. Realiai nelabai daugiau žiūri, kaip padedama. Nu tiesiog, vat, nu yra vaikai, eina į vaikų dienos centrą – eina. Nu kiek ten yra? Yra. O koks ten, tarkim, koks progresas jų, kaip jie emociškai dabar jaučiasi niekas nestebi. Nu tiesiog tiesiog žmonės čia gyvena, tai tai nu stebėsenos daugiau, kaip ir nėra. Nu skaičiukai yra žinomi, kiek žmonių, kur jie yra, mokosi ar dirba, ar nedirba – tai tik tik tai ir turim, bet tokia giluminių tai... Tai va čia iš valstybės institucijų nematau, kad būtų. Žinau tikrai darė keletą tyrimų ir Diversity development group irgi buvo tyrimas. Tai taip pat tokios nevyriausybinės organizacijos iš savęs turi tos iniciatyvos daryti, žiūrėti, stebėti kaip kaip, kaip sekasi tiems žmonėms čia.

00:29:32 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai gerai. Ačiū labai už interviu.

## Interviu su Nacionalinės NVO koalicijos atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.03.15

**Interviu trukmė:** 27:30

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:03 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai gal galim pradėti nuo to, gal galiu paprašyti, papasakoti, koks buvo konkrečiai Nacionalinės NVO koalicijos vaidmuo, kalbant apie Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldymą?

00:00:34 **Informantas**

Jeigu taip, konkrečiai atsakant, ką tu klausi, tai NVO koalicijos vaidmuo buvo daugiau koordinavimas, informacijos dalinamės su kitomis organizacijomis. Ir visų pirma, ką mes padarėm, tai mes padarėm tik tai nu nu, prasidėjus karui, paleidome apklausą nevyriausybinių organizacijų, kokią pagalbą jos gali prisidėti ir kaip?

Tai iš to mes matome, kokią psichologinę, švietimo ar kitokią pagalbą gali organizacijos prisidėti ir atsakė iš tiesų turbūt vienas iš rekordinių skaičių organizacijų apie 300 ar netgi virš 300, kur mes padalinom pagal savivaldybes, pagal jų galimybes prisidėti pagal pajėgumus, pagal kalbėjimo lietuvių, rusų kitomis kalbomis. Ir iš tiesų tai buvo vienas iš tų raktinių dokumentų, kur mes dalinamės ir su su ministerijomis, ir su savivaldybėmis, kad jos galėtų atsiremti į tas organizacijas, ypatingai, kai pradžioje buvo daug nežinomybės. Ką reikės ir kaip daryti?

O tolimesnėje eigoje tai sakau, mūsų vaidmuo buvo daugiau dalintis informacija. Mes esam, buvom surengę porą tokių didelių nuotolinių pasitarimų apie tai, kokia yra sveikatos situacija ir kokios teisės priklausos, kokie yra socialiniai klausimai ir kokie priklausos, tai čia mūsų iniciatyva irgi jungėsi per į vienas ir į kitą 200 praktiškai ir organizacijų, ir dalinaosi, ir ir ministerijos savo pranešimais. Tokia kaip būdavo suvedami kontaktai.

O dabar, iki šiol iš tiesų vyksta Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje darbo grupė kas 2, kas 3 savaites – tematika atsinaujinti, kiek yra ukrainiečių, kokia yra situacija su Migracijos departamentu, švietimo srityje ir kituose klausimuose kiek yra. Tai mes daugiau tiesiog mūsų vaidmuo daugiau išgirsti ir ir pasidalinti savo organizacijomis, kas yra aktualu ir perduot toliau žinią, tai va toks, sakyčiau, tas turbūt pirminis pagrindinis vaidmuo buvo pradžioje, kai prieš du metus.

00:02:30 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip gali papasakot, kaip apskritai buvo pradėtas ir kaip vystėsi tas bendradarbiavimas tarp NVO ir ministerijų didžiąja dalimi, prasidėjus, ar dar prieš prasidedant Ukrainos karo pabėgėlių krizei, turiu omeny konkrečiai vat šitos krizės apimtį, o ne nelendant ten anksčiau patirčių.

00:02:58 **Informantas**

Ta prasme yra labai daug ir tiesioginio sąlyčio. Iš tiesų, COVID davė tą tą gerą pagrindą bendradarbiavimui, valstybinėms savivaldybinėms ir savivaldybių įstaigoms ir institucijoms su NVO. Ir sakyčiau, tuo pačiu pagrindu buvo suformuluotas bendradarbiavimas ir Ukrainos pabėgėlių klausimais. Tai, sakyčiau, čia buvo tas labai geras pavyzdys ir teigiamas, nes jisai labai greitai atsirado, susiformavo. Organizacijos, pasikviestos, sąrašas buvo išplėstas, pagal poreikius, arba pasikviesti organizacijos pagal tematikas. Tai, sakyčiau, kad tai įvyko pakankamai sklandžiai ir pakankamai greitai. Buvo padalintos atsakomybės pagal savivaldybes, kas, kurios organizacijos kokias savivaldybės, kuruos, kokią pagalbą teiks. Nu aš čia šneku čia apie 5 didžiausias: Maisto bankas, Cartas, Maltiečiai, Raudonasis kryžius, Stiprūs kartu, kurie apgyvendinimą kuravo, išskirtinai. Tai vat. Sakykim, tas tas toksai efektyvus mechanizmas būtent ir buvo paimtas iš COVID bendradarbiavimo tos patirties.

Tai aš vertinu tai kaip labai gerą ir puikų pavyzdį, dėl to, kad buvo labai įsiklausyta ir NVO, buvo lygiavertiškai susėsta prie stalo ir buvo reikalingi pakeisti kai kurie teisės aktai - jie buvo pakeisti, dabar atstatyti, nes jau nebėra ten tos to... Kai kurie dalykai – nebe tokia situacija, kaip buvo anksčiau.

Tai aš sakyčiau, kad tas įsiklausymas ir sėdėjimas prie vienas stalo, nes netgi buvo pradžioj 2 darbo grupės ir nebuvo prie Premjerės, kita buvo prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, bet paskui suprato, kad viena kitą dubliuoja. tai liko tikrai prie Socialinės apsaugos ir darbo darbo ministerijos. Nors, aspektą, kurį pastebėčiau ir išskirčiau tai, kad pradžioje šitai darbo grupei prie Socialinės apsaugos darbo ministerijos ten ir kitos ministerijos įėjo ir tuo pačiu Migracijos departamentas, bet ir iki šiol dalyvauja ir VRM, ir Švietimo ministerija, ir Sveikatos, kai reikėjo prisijungė. Tai anksčia buvo aukštesnio politinio lygmens. Tai reiškia, dalyvaudavo ministrė, o paskui po kažkurio tai laiko jisai tapo ministrės patarėjos vadovaujama darbo grupe. Kuri iki šiol susitinka. Tai, sakyčiau, šitas pastebėjimas jaučiasi ir jaučiamas, bet bet koku atveju, nors darbo grupė tęsia darbą.

00:05:10 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kalbant apie, jeigu tą pačią pradžią, kada jinai prasidėjo, ir tai buvo dar prieš prasidedant krizei, turiu omeny, prieš prasidedant karui. Ar visi tie veiksmai bendradarbiavimo prasidėjo jau ten pavasarį 2-24 ar sunku pasakyt?

00:05:25 **Informantas**

Ne sunku pasakyt, bet tavo klausimas nelabai tikslus, aš taip pasakyčiau, nes jeigu tu klausei apie Ukrainos karą Ukrainoje, tai jis prasidėjo, kai nutiko karas. Nu, tai mes nieko nedarėm iki 24 dienos, nes nežinojom realiai, nesupratom, kad vyks karas, tai nieks ta ta prasme, bet kai nutiko, ta prasme, kai prasidėjo karinė invazija, labai buvo greitai suburtas tiek ir Stiprūs kartu greitai labai susivienijo ir tuos žmones registravosi savo butus. Tai ta prasme, viskas nutiko jau, kai nutiko, nu ta prasme, nu čia. Kaip sakyti, niekas negalėjo tokių dalykų prognozuoti ir nekalbėjo prieš tai. Tai ne ta, jeigu atsakant taip, kaip tu klausai, tai ne iki tol, kol neįvyko invazija – nevyko.

00:06:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Mes čia užsiiminėja apie 2 pagrindinius formatus ar ne? Ar vienas buvo prie Ministrės pirmininkas, kitas buvo prie Ministrės. Aš šituose formatuose buvo kažkoks, nežinau, apibrėžtos procedūros, kaip yra dirbama. Be to, kad yra paskirstomi darbai. ką tu sakai, funkcijos yra paskirstomos. Sprendimai kažkokie kaip jie yra priimami, koks gal reguliarumas ar buvo toks formalizuotas tas darbas?

00:06:38 **Informantas**

Tu klausai ar buvo kažkokie nuostatai surašyti ar tvarka darbo, aprašas kažkoks tai?

00:06:42 **Speaker**

Jo ar buvo aprašas? Ar jinai veikia, jeigu ir nebuvo aprašo. Gal buvo šiaip kažkokia tada praktika, kuri vystėsi konkrečiai jau krizei valdant?

00:06:56 **Informantas**

Jeigu taip nuoširdžiai, tai nepasakysiu tiksliai. Jeigu atsimenu, tai pirmiausia buvo sudaryta, darbo grupė buvo sudaryta oficialiai, informintą su organizacijomis, kuris paskui pildėsi ir šita, ir tas sąrašas keitėsi, kas natūralu.

Ar buvo kažkoks darbo reglamentas – tai šito neatsimenu. Bet buvo reguliarumas, kas, nu anksčiau, vyko kas savaitę, o kartais net ir kelis kartus, jeigu yra poreikis, o dabar jisai vyksta kas 2 savaites.

Tai tas reguliarumas yra išlikęs ir jisai buvo ir jo laikomasi, ta prasme, buvo fiksuotas laikas, mes žinojom kada mes susitinkam kiekvieną sykį. Plius dar šalia šito formato, nu, čia ne visai susiję su nevyriausybinėm, bet bet kokių atveju buvo susiformavęs su savivaldybėmis. Tai SADM susitikinėjo su susitiko su savivaldybėmis. Irgi šnekėjo, ta bendra praktika dalinosi, kad būtų vienodai taikoma, nu, tie socialiniai klausimai, sveikatos klausimai ir kiti dalykai. Ar dabar šitas formatas vyksta? Nežinau.

00:07:54 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip suprantu, šitą formato didžiąja dalimi koordinavo Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir pati minėjai, kad ar ne vienas metu tai buvo tas lygmuo. Kaip ministrė dalyvavo po to jau labiau akcentavusi į viceministrę. Kodėl kodėl tas pokytis buvo, ar ar galėtum pakomentuoti?

00:08:12 **Informantas**

Ne negaliu šito pakomentuoti nes čia, yra politinis turbūt sprendimas, bet ministerija iki šiol koordinuoja, tiesiog turėkim, kad omeny, kad vyksta, tai nenutrūko, nenutrūkęs procesas ir vyksta reguliariai ir perėmė ne viceministras, o ministrės patarėja.

00:08:30 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar šitas bendradarbiavimo formatas turėjo įtakos būtent NVO, kaip suinteresuotų šalių įsitraukimo į krizių valdymą?

00:08:44 **Informantas**

Aš manyčiau, kad taip nuo to, ką aš pradėjau sakyti, manyčiau, kad čia kažko turbūt susėdimas lygiavertiškai prie stalo ir pasidalinimas. Ne nebuvo kaip kartais pasitaiko praktikoje nuleidimas, kad jūs tą darykite, be nu ateikit mums padėti labai konkrečių klausimų. Bet čia buvo buvo susidėliojimas, nu tų darbų ir, manyčiau, didele dalimi buvo dėl to, kad kaip pavyzdys, Stiprūs kartu jie patys pirmieji nieko nelaukė ir organizavusi ir žmonės, kad registruokite savo būstus, nu tai ta iniciatyva, tokia kaip dalinai atėjo ir iš apačios. Nu tai susitiko tam, tarpikelėje, jeigu, pavyzdžiui tarpūkelėje. Tai jeigu, pavyzdžiui, COVID gavosi, kad NVO buvo daug labai pradžių inicijavo ir net pateikė pasiūlymus, kol valstybė susisuko, nes mes sakom, kad jis per lėtai jie veikia. Tai šituo atveju buvo įvykę labai greit, įvyko procesai. Tikrai sakė, „žiūrėkit, darom koordinuojamės, ką jūs matot?“ Čia didelį vaidmenį atliko, pavyzdžiui, tos pačios tarptautinės organizacijos, tiek ir Carito organizacija, tiek *Red Crosso* tarptautinė organizacija, kuri jau turi patirties su su kariniais konfliktais ir jie prisidėjo ir stiprino savo organizacijos, kurios buvo Lietuvoje. Ką reikia daryti ir kaip su pabėgėliais? Tai aš manyčiau, kad čia toks buvo labai didelis ir įsiklausymas, ir tarptinė migracijos agentūra jos irgi daug prisidėjo. Iki šiol jie dalyvauja ir pabėgėlių UN agentūra dalyvauja tuose susitikimuose. Tai tas ir, sakyčiau, tas formatas labai geras, kad jis ne tikrai vien tikrai mūsų vidinis, bet jis išeina į išorę, tiek gaunant informaciją, kokia parama ateina ukrainiečiams Lietuvoje, bet ir sakant, ką mes darome ir kaip mes darom.

00:10:14 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kalbant apie patį intensyvumą, jis kito per krizės valdymą, bendradarbiavimas tarp NVO ir ministerijų.

00:10:24 **Informantas**



Ar tu turi omeny šitą darbą formatu grupės ar atskirai.

00:10:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jo jo darbo dar formate konkrečiai.

00:10:30 **Informantas**

Tai iš tiesų turbūt čia dar reikia šnekėt, akcentuoti, kad tokie buvo kaip *spin-offai*, nes buvo tam tikros tematinės grupelės atsiradę, pavyzdžiui, su vaikais, nes dalis vaikų atvažiavę, pavyzdžiui, iš vaikų namų, ir apsigyvena Kulautuvoj, o ten kitos buvo su negalia klausimai. Tai tam tame tarpe tarp tų reguliarių susitikimų, kurie vyko reguliariai, nes iš tiesų vykdavo, nu, jei aš neklystu, vienas per savaitę, tai tikrai, o kartais ir du kartus per savaitę vykdavo, jei būdavo poreikis.

Tai tame tarpe jau to *spin-offai*, nu, kaip sakyti, specifinės, aptarimai vykdavo atskirai ir ta prasme darbas buvo nuolatinis ir daugiau būdavo darbo grupė sugrįždavo, kad mes, pavyzdžiui, dėl vaikų yra tokia situacija, įvyko tam tikri procesai, tai tas darbas buvo nenutrūkstamas ir tokių dar dar dar šalia to proceso vyko, kurie jau sakau, ten tematiniai buvo tam tikri.

00:11:17 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O su kokiom tada ministerijom buvo tas bendradarbiavimas, glaudesnis. SADM aš girdžiu, ar buvo dar kitos ministerijos įtrauktos arba jom pavaldžios institucijos?

00:11:27 **Informantas**

Jo, tą ką sakiau, VRM ir Migracijos departamentas, Švietimo ir mokslo ir sporto ministerija, Sveikatos apsaugos ministerija. Taip, šitos, turbūt, pagrindinės, kurios, kurios dalyvaudavo šiuose susitikimuose, net iki šiol dalyvauja. O kitos tematinės, tai jeigu teisingumo prireikdavo, tai ten vienam kitam susitikimui.

00:11:50 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar galima būtų išskirti kažkokį, nu nežinau, tokį lyderį, kuris skatino tą bendradarbiavimą su nevyriausybinio sektoriu, konkrečiai iš politinio lygmens, iš ministerijų arba Vyriausybės.

00:12:07 **Informantas**

Žinai, čia toksai lengvas ir sudėtingas klausimas. Aš sakyčiau, kad tiesiog COVID parodė, kad valstybė nepajėgi bus, kaip sakyti, suteikti pagalbą viena, be NVO. Ir čia turbūt labai natūralus procesas gavosi. Ar kas skatino nu, tai sakau, kadangi buvo ir Premjerės lygmeniu ir ministrės lygmeniu, tai natūralu, taip buvo toks skatinimas, kad reikia įtraukti NVO ir reikia kalbėtis, prie vienas stalo sėsti. Tai aš sakyčiau, kad nu toks ir lengvas ir sunkus. Ir taip, ir ne.

Bet sakau, man atrodo, atrodė, atsiremia į tai, kad išaugo pasitikėjimas. Ten buvo pajėgumais, kad gali prisidėti valstybei, nes nu, kaip mes Lietuvoje priėmėm tikrai labai didelį skaičių migrantų – virš 70000 buvo – ką realiai visą laiką šnekėdavo, kad mes galim tikrai apie 30 priimti. Tai čia daugiau negu dvigubai prie priimta buvo. Tai aš, manyčiau, kad čia tas tas buvo pagrindinis argumentas, kodėl buvo, ta prasme, taip intensyviai pasitelkta, atsiremta į NVO.

00:13:05 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O ar tokių atvejų, pavyzdžiui, kai politinio asmens lyderystė suvaidino, sakykim, kažkokį lemiamą vaidmenį, jeigu buvo kilę iššūkių, nežinau, vat teisės aktai, ką minėjai, kad buvo tam tikri teisės aktai priimti? Gal kažkokie strateginiai sprendimai?

00:13:24 **Informantas**

Aš neišskirčiau kažko tai. Gal kažkokio tai vieno asmens, nes čia būtų, turbūt, nesąžininga. Bet dar prisiminiau, kai pradėjo šnekėt, kad dar Vyriausybės atstovas pradžioj būdavo, ypatingai, kai buvo dėl pačioj pačioj papa pradžioje, kai buvo šnekama ir Susisiekimo ministerija, nes buvo šnekama apie logistiką, kaip pervežti pagalbą ir tuos visų techninių, tiek ir ir ir maistas, ir avalynė, ir vaistai, ir visi kiti dalykai. Tai taip čia buvo jos labai įsitraukę. Tai, ką aš, turbūt galima sakyti, kad taip, kurie buvo iškelti ten – reikalingi tam tikri teisės aktų pakeitimai, įvyko daug greičiau. Nu, toj grupėj aptarus ar iškėlus, Vyriausybės, nu, ta prasme, buvo, kaip sakyti, Vyriausybės buvo priimta ar ir ar pakeitimai, ar perduoti Seimui, ko ten reikėjo. Dabar nežinau, ar Seimui buvo, bet kažkokie tai nutarimai tai tikrai buvo pakeisti, tai aš sakyčiau, tie procesai vyko greičiau ir, nu, prie bendro stalo buvo aptarta, kad tų tų reikia, tai aš sakyčiau nu, kad taip yra. Bet vieno žmogaus ar kelių, čia aš tau neišskirčiau, kas tą lyderystę tokia ėmėsi.

00:14:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar galėtum duoti pavyzdžių, tarkim, kokie teisės aktai buvo keičiami? konkrečiai atėjo poreikiuose iš NVO?

00:14:36 **Informantas**

Nepasakysiu dabar tiksliai nepasakysiu, neatsimenu, žinok, neužfiksavau taip tiksliai.

00:14:37 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip išskirtum, ar tas vyravęs, pasitikėjimas tarp NVO ir viešojo sektoriaus jisai kito? Ar jis buvo stabilus, einant krizei? Koks tas pasitikėjimas buvo, ar jis buvo, nes šiaip, kad buvo tas pasitikėjimas.

00:15:11 **Informantas**

Nu žinai tavo klausimas toks, kurio neišmatuosi, nes nežinai, koks buvo iki tol ir kito. Sunku pasakyti. Jausminiu, sakyčiau, taip, kito. Nes atsirėmė ir ,bet, turbūt, čia dar vienas dalykas, nu ką ir tu sakai, kas man atrodo, vis tiek remiasi į organizacijas, bet į lyderius remiasi. tie, kurie žmonės. Žmogiškasis faktorius. Tai man atrodo, kad jie tiesiog lyderiai buvo labai stiprūs – ne organizacijose, turintys daug patirties, kad jie galėjo paimti ir sakyti, prisiimti, tas tas atsakomybes. Ir tas, nu, aš manyčiau, kad tas pasitikėjimas, kad stabilus išliko, tai taip, bet turbūt ir ir, ir ir netgi dar užtelėjo. Aš taip sakyčiau. Nes ką aš jaučiu dabar nu ir kas matosi, kad iš tiesų, šnekant, jau, pavyzdžiui, apie visuotinę gynybą, tai yra sekanti didelė tema, kas natūraliai kylanti, tai yra daug didesnis įtraukimas. Nu, aš galiu šnekėti apie koaliciją, bet ir kitas organizacijas, matau, yra įtraukiama, kur anksčiau būdavo durys uždarytos ir sakytą „nu čia ne jūsų tema ir nelįskit“ vos ne. Tai dabar jaučiu, kad tikrai yra daug atvirumo ir, kaip sakyti, pasitikėjimo, kad ir mes galime įnešti kažkokį tai indėlį ir pasiūlymą. Tai, taip, nu tai turbūt reziuumuočiau, kad taip tas pasitikėjimas augo.

#### 00:16:20 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kaip pati vertintum ar kito įsitraukimas į, sakykim, formatus veikiančius krizei einant – arba nu va dabar girdėjau, kad vis dar jie vyksta tam tikri susitikimai. Tai ar kito tas tas tas įsitraukimas iš ministerijų pusės arba iš NVO pusės, pradėdant nuo pradžių iki dabartinio proceso.

#### 00:16:44 **Informantas**

Įsitraukimas mažėjo, kas yra natūraliai, nes daugiau ta situacija yra tokia, kad ir kaip bebūtų gaila, yra *status quo* - jinai nelabai keičiasi, nei daugėtų tų imigrantų, gal tiktai daugėja išvažiuojančių, grįžtančių į Ukrainą. Tai tas na na įsitraukimas, nu ta prasme, jis yra šiek tiek mažesnis, tikrai ir to ir tų ministerijų mažiau dalyvaujančių ir tokių dalyvaujančių pagal darbotvarkę. Jeigu ten yra kažkokie tai klausimai keliami, ką jos turėtų atsakyti, tai turbūt toks nu, kad ir kaip bebūtų gaila, bet nu.

Jis yra man mažėjantis įsitraukimas, bet ta prasme. Bet kokių atveju tie susitikimai vyksta ir dalyvauja net 2-3 žmonės. Ta prasme, tikrai tas pagrindinis pagrindinis branduolys, ir ta prasme, ką turiu omeny, kad nevyriausybinių organizacijų tikrai dalyvauja visą laiką, prisijungia ir ten dalinasi, nu, kokie jiems klausimai yra iškilę, nes, pavyzdžiui, visai neseniai rudenį buvo iškilęs klausimas dėl leidimo gyventi Lietuvoje, ir kadangi tie leidimai buvo išduoti kaip tik prieš prieš 2 metus ar prieš metus. Ten kažkaip jau metus galioja ir labai daug vienas metu sukrito. Ir ką Migracijos departamentas nespėjo daryti, tai tas buvo kelti pavyzdžiai, pavyzdžiui, iš organizacijų einantis: „žiūrėkit žmonės, kuriais mes rūpinamės, kurie mes, nu jie, ten kyla nesklandumų arba kaip taip galim padaryt?“ ir tada vat faina buvo, kad Migracijos departamentas reaguodavo, sakė, jeigu nežinodavo, iš karto sakydavo „parašykite mes išspręsim“ ir toksai buvo labai jautėsi, nes Migracijos departamentas irgi turi skyrius, kad nu toksai buvo geranoriškumas, kad spręsti ir pasakyti, kad *okey*, mes su skyriumi ten kur jeigu

kyla problema, mes galėsime pakoordinuoti, kad tą problemą išspręsti, nes jos ten, pavyzdžiui, neturėtų būti, arba ta *case(-q)* paimsime ir kažkaip padarysim. Tai, taip – mažėja intensyvumas, bet problemų sprendimas nesibaigia. Aš taip sakyčiau.

00:18:36 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant apie... Nu nenutolstant labai nuo to nuo tavo atsakymo. Ar eigoje, krizės valdymo, eigoje buvo iššūkius, susijusius su valdomais, pavyzdžiui, ištekliais, sakykim informacija ar ne? Ar buvo tam tikra jaučiama, sakykim asimetrija iš NVO pusės informacijos, kuri būtų reikalinga tam, kad galėtume efektyviau, galima būtų efektyviau dirbt.

00:19:04 **Informantas**

Nu paaiškink, ką tu nori žinoti tuo klausimu.

00:19:06 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Turiu, ką aš turiu omeny, kad ar iš NVO pusės buvo nujaučiama, kad informacija, kuri yra reikalinga, kad jie galėtų kuo efektyviau suteikti savo teikiamą paslaugą, pavyzdžiui, ar ne, Maisto bankas? Tai yra maisto, daviniai, Raudonas kryžius, tai gal humanitarinę pagalbą, kitose organizacijos, kitais, kita pagalba. Ar visa informacija, kuri jiems buvo reikalinga, buvo pateikta iš iš ministerijų, ar ar jautėsi tas informacijos dalinimasis efektyvus?

00:19:42 **Informantas**

Nu aš tau galiu atsakyt dalinai, nes turbūt vis tiek tau tiksliau atsakytų Maisto bankas ar Raudonasis kryžius, nes jie buvo, kaip sakyti, labai konkrečiais klausimais tenais. Ta prasme, maisto daviniai – Maisto bankas, bet ten ta higieninių priemonių rinkinys – Raudonas kryžius, Caritas ir Maltiečiai. Tai čia jau jie atsakytų, ar tas buvo. Nu, kažkaip tai. Bet nu kas, vis dėlto, aš nu vis tiek giriu tą darbo grupę, nes jeigu buvo iškelti klausimai, buvo randami kažkokie tai sprendimai vienokie ar kitokie – nu, kartais teigiami, kartais neigiami, na natūraliai, bet tie sprendimai buvodo nu išsprendžiami, nes buvo vedama viskas ant stalo atvirai, sakyčiau, atviromis kortomis ir tas nu tas buvo tikrai pagarba. Nereikėjo ten vynioti į vatą ir diplomatiškai sakyti, kad, nes, pavyzdžiui, kaip pavyzdys dabar ateina Maisto bankas, sakydavo, kad kai pradėjo kursuoti, būdavo, autobuse. Dabar nežinau, šeštadieniais veždavo, kurie nori sugrįžti į Ukrainą. Tai tai sako, nu užsiregistruoja 10, o ateini – ten yra, pavyzdžiui, 15. Nu, sako, natūraliai tu skaičiuoji 10, nu tai ieškai dar tų 5 davinių, kad ten, kad ten jiems duoti.

Nu tai jie sakydavo, žiūrėkit, kokia pas mus situacija, mes galime išspręsti, nu, bet reikia mąstyti, nu, kaip tą procesą su efektyvinti. Tai tas tikrai buvo ir iš valstybinio sektoriaus žiūrėta, normalu ne tai, kad čia nu, kaip sakyti, jūsų rodiklis 10, kodėl yra 15? Tai aš sakyčiau, tas buvo protingumo kriterijus,

labai įsijungęs ir tas labai jautėsi, nu, kas irgi yra labai svarbu šitoj situacijoje, nes ne viską suprognozuos ir suskaičiuosi tuos dalykus.

00:21:10 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai mano tada paskutinis klausimas apie bendradarbiavimą yra po krizės. Nu, bent jau po tos aktyviosios krizės. Ar buvo, nežinau, tam tikro sesijos, išmoktos pamokos, vykdytas su ministerija. Matau šypsena. Tai gal gali truputį apie tai papasakoti?

00:21:31 **Informantas**

Aš sakyčiau per mažai. Išmokų tų pamokų užsifiksavimo – jo jo yra per mažai. Aš sakyčiau daugiau, turbūt, grindžiama, kad „žiūrėkit mes dirbom, mes darėm“ – taip čia ir yra tos išmoktos pamokos, bet taip, kad užsifikuoti – nu, vyko dabar visokios tos, aš vertinu tas išmoktas pamokas, tos konferencijos, kur vyko kai kaip 2 metų karas buvo tebesitęsiant tai įvyko tos, įvairių tų diskusijų formatu ir seminarų formatu, tai čia kaip yra tos, kaip ir tos yra užfiksuotos pamokos.

Bet ar daugiau taip kažkas tai pasiėmė ir surašė į dokumentą, kad kaip vyko, nu, ta prasme, arbe patikrino, kad tie algoritmai, kurie buvo nusipaišyti, nes buvo sukurti tam tikri algoritmai, kaip kas vyks, kas irgi buvo gerai, ar jie pasiteisino ar jie buvo pakeisti eigoje, jeigu jie atsižvelgiant į tokią situaciją, kitokį – A, B, tai kas yra natūralu. Tai aš aš bent jau tokio dokumento nesu mačiusi. Tai negaliu sakyti, kad nėra, nes gal yra kažkas, gal kažkieno galvoje.

Bet aš tokio dokumento nesu mačiusi ir nebuvo, aš sakyčiau, nebuvo tokio susėdimo, kad žiūrėkim apibendrinim. Lygtai buvo toks bandymas. Bet, nu, nu ne nevertinčiau taip, kad. Nu tai va toj darbo grupėj kažkas tai buvo šnekėta, kad reikia tokio apibendrinimo, bet jisai, man atrodo, taip ir nu, nežinau, nevaadinčiau tai to tokiu planu dokumentu, kaip norėčiau matyt.

Nu, kas iš tiesų, žinai, kadangi mes perėjom į toki, kaip atsirado, iš tos Ukrainos krizės, mes perėjom į savo formavimą – tos visuotinės gynybos, pilietinio pasipriešinimo. Nu tai turbūt ką aš dabar matau, kad labai vyksta daug stalo pratybų ir tose stalo pratybose yra pasitelkiami tam tikrų Ukrainos pavyzdžiai. Nu tai nu tai žinai, nu kaip tu vertinsi ar būtent popieriuko būtų? Ar tu, kad taikai tą? Nu, tai man turbūt daugiausiai, kad taikai, tai galima sakyti tada, kad yra. Iš kitos pusės, jeigu keisti žmones, tai ne – tos institucinės neliks. Ir jeigu nieko nebus užrašyta, tai tada, nu, tada ir ir ir bus kažkieno tai nuomonė kažkur tai.

00:23:30 **Informantas**

Žinau, kad yra keliatas mokslininkų, kurie tai bandė, rašė vat. Kaip tavo darbas, kažkaip labai panašiai tokia tematika, bet nežinau ir va dabar galvoju, turbūt ne – neatgaminu, kad būtų vienoj vietoj dokumentas kažkoksai toksai visuotinis, kur mes šnekėtume ne tik SADM patirtis, bet SADM,

sveikata, švietimas ir visi kiti, savivaldybių patirtis – kas irgi buvo labai labai skirtinga su tais migracijos departamentais atsidarančiais, kurie bet ir registracijos centrais, kur ir daug savanorių, ir viską, Stiprus kartu – tokio integruoto vieno, sakyčiau, nėra.

00:24:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Supratau. Tai ačiū labai. Nebent dar turi gal kažko dadėt, ko nepalietėm svarbaus?

00:24:17 **Informantas**

Nu, žinai, aš manau, kad kas man. Man 2 dalykai skauda, šnekant apie Ukrainą, ko mes nepalietėm. Tai vienas dalykas – kiek liks ukrainiečių čia Lietuvoje ir kokie laukia jų ateitis? Nes nu dauguma, kurie su vaikais supranta, kad Lietuvoje yra vis tiek Europos Sąjungoje, yra geresnė ateitis vaikams. Ir 2 aspektas, kuris man skauda, tai yra, kad mes dabar labai susitelkę į tą savo apginamumą, kas irgi yra labai svarbu. Bet Ukrainos atstatymo klausimu. man irgi labai skauda, iš tos prizmės, žmonių psichologinės emocinės situacijos ir ką gali NVO padaryti? Tai va šitie dalykai, man atrodo, labai labai yra svarbūs ir ir jiems skiriama dar per mažai dėmesio.

00:25:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O ar stengiasi NVO – neša tuos klausimus ir koks tada yra atsakas, konkrečiai, iš tiek ministerijų?

00:25:07 **Informantas**

Neša tuos klausimus ir jau, turbūt, virš metų laiko neša šituos klausimus. Ką, nu žinai, ką buvo galima stebėti viešoje erdvėje, kad, pavyzdžiui, tenais, šita, Vyriausybės lygmeniu buvo susitikta su Verslininkai šnekėta dėl atstatymo ir tų mokyklų, ir tų gyvenviečių, kur ten į vakarus dabar kelia. Bet apie tai, kad nu ten psichologinė, emocinė sveikata, tai kol kas nešneka. Nes, tipo, nu karas dar eina, tęsiasi. Iš kitos pusės, mes bandėm daryti, nu tai čia vat konkrečiai, su prezidentūra norėjom tokį padaryti 2 dalių renginį, kur viena iš tų dalių būtų pažiūrėti priekinį, nu ką mes galime padaryti ir kur ta lyderystė Lietuvos galėtų būti ir tuomet apie nevyriausybinių organizacijų? Ir tartum buvo tokia žinutė, kad ir ir ir Zelenskios prioritetas yra psichologinė, emocinė sveikata. Bet, ta prasme, mes šnekėjom, kad vat reiktų padaryti metinėms, ar aplink tą laiką, ir dingo, ir dingo. Ir čia vat buvo kelių didžiųjų organizacijų iniciatyva – tai yra *Red Crossas*, *Caritas*, tame tarpe, *Maisto bankas*. Tai parašėm koncepciją, viskas labai gerai, viską darom ir ir toks dingimas. Nu tai tokio nu. Jeigu paskui darys, tai bus toks rinkiminis, kas, deja, pas mus... Tai man trūksta, šitoms, šitiems, kaip sakyti, temoms. Man atrodo, kad mes turėtume skirti daugiau šiek tiek dėmesio.

00:26:34 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar tai yra padermė to, kad kad, iš principo, valstybė aktyviau pradeda bendradarbiauti krizei esant ir jau matant, kad nu tam tikras raudonas vėliavos plazda ar kodėl taip yra?

00:26:50 **Informantas**

Manau, kad per maža valstybė per mažai resursų, tai visų ir žmogiškų, ir finansinių. Ta prasme, mano atsak.. Sakyčiau, tokia yra situacija, situacija reali ir galbūt, kaip visada, nu nėra, kas tada nešasi tą politinę lyderystę. Jeigu yra, kažkas nešasi, tada atsiranda visko – resursų ir visko. Tai čia tiesiog, dar nėra kam ir dėl to tokia situacija. Bet dėl to NVO toksai darbas – būti nepatogiems ir kelti tuos klausimus, kurie, kurie skauda.

00:27:20 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai ačiū tau labai už skirtą laiką.

00:27:22 **Informantas**

Į sveikatą.

## Interviu su Gelbėkit vaikus atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.03.21

**Interviu trukmė:** 59:38

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:02 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Gal galėtume pradėti nuo tokio klausimo – gal galit papasakoti, koks buvo jūsų organizacijos vaidmuo Ukrainos karo pabėgėlių krizėj?

00:00:51 **Informantas**

<...>

Tai vat tai su su karo pabėgėliais iš Ukrainos, organizacija iš tikrųjų, irgi turėjo gan tokį nemažą iššūkį, kaip ir visa Lietuvos visuomenė, kaip kaip reaguoti, kaip operatyviai reaguoti, kaip sutelkti visus įmanomus resursus ir kaip padėti žmonėms čia, atvykstantiems. Ir ir kaip jūs ir minėjote, mūsų organizacija viena iš tų, turbūt sakyčiau, 5 tokių pagrindinių. Šalia Raudono kryžiaus, Maltos ordino-maltiečių, Maisto banko, Carito, tokio kaip ir sudarė mes tokio, kaip ir koalicija, galima sakyti, atsakui į pabėgėlių krizę. Ir ir vieni iš pirmųjų pradėjome reaguoti, ištikrųjų, nuo pat pirmu atvykėlių čia čia į Lietuvą. Tai buvo, na, Lietuvos mastu, buvo išviešinti tie kontaktai iš tų humanitarinę pagalbą teikiančių organizacijų kontaktų ir taip pabėgėliai, atvykstantys, galėdavo su mumis, susisiekti.

Ir mūsų vaidmuo nuo pat pradžių buvo, kadangi nu aišku, mūsų organizacijos tas tas ir yra fokusas vaikai. Tai mes prisiėmėm tą atsakomybę rūpintis šeimomis su vaikais, atvykstančiais į Lietuvą ir nėsčiosioms moterimis. Tokios pagrindinės 2 kategorijos buvo, jeigu tai buvo šeimos, kurios neturi vaikų ir ne neatitinka šių kategorijų, mes irgi automatiškai, jeigu mums net netyčia skambino, nukreipdavo jau į kitas organizacijas. Tarkim, ten pensinio amžiaus žmonės, žmonės su neįgalumais, tai mes kreipdavom pas kitus.

Ir sakyčiau, kad tas atsakas ir kaip jisai buvo formuojamas tokiais na. Tokia kaip 2 etapai buvo. Pirmiausia, tai buvo na tokia jau, kaip sakyt, *front line* – tai pirmoji tokia pagalba, tik atvykus, tai buvo tas registracijos centras. Lietuvoje 7 registracijos centrai veikė ukrainiečiams ir čia va ta pati pirmoji pagalba buvo teikiama, tai mūsų vaidmuo organizacijos tam registracijos centre, tai telkėsi į vaikams saugias, vaikams draugiškas erdves. Jų koordinavimą, jų valdymą ir paslaugų teikimą konkrečiai vaikams tose erdvėse. Reiškias tėvai, atvykę registruotis, šeimos atvykusios registruotis į



Lietuvoje, jos, tėvai eina ar vykdo tą visą teisinę procedūrą ir panašiai, visus tuos administracinius dalykus, registruojasi. Vaikai, tuo metu, vaikais tuo metu buvo pasirūpinama toje erdvėje, įvairios teikiamos, nu ta, tokia, pirmoji psichologinė iš esmės pagalba, įvairios veiklos, pramogos, užimtumas vaikų ir tuo pačiu ta pirmoji tokia irgi daiktinė parama. Labiausiai į vaikus orientuota – tai visa visos vaikų higienos priemonės, vaikams reikalingos, vežimukai, drabužėliai, žaislai.

Tai taip pat į nėsčiasias, tarkim, ir į žindančias mamas orientuota labiau buvo – tie mamos ir vaiko kambarėliai, kur galima buvo ir pažinti vaiką ir tenais tokiais irgi sudarytos sąlygos labiau žindymo ir vaiko priežiūrai – kūdikėlių tokių labiau priežiūrai. Tai va čia tas toksai pirmasis etapas ir mūsų vaidmuo, kaip organizacijos buvo tos erdvės ir tenais priėmimas tų vaikų.

Tada tos visos šeimos išėjus iš jau to registracijos centro, jos pasklinda po Lietuvą, priklausomai kur ten yra apgyvendintos. Ir tada, aš sakyčiau, įsijungia tas antrinė, ta tokia pagalba ir čia mūsų vaidmuo truputėlį skiriasi nuo kitų organizacijų, nes nes Raudonas kryžius, Maltos ordinas, Caritas. Jos turėjo tas higienos korteles, vadinamas, ir ir jos jau visos šeimos, kurios čia atvyko Lietuvą, jau kreipdavosi į skyrius, kad gautas higienos korteles. Tokio vat pirmoji tokia kaip sakyti, tokia pagalba. Arba higienos kortelės buvo, atsiprašau, vėlesniame etape pirmame etape buvo higienos, apskritai ten tie rinkiniai, tokie iš esmės. Maisto bankas turėjo tą pagalbą maisto produktais.

Mes tada turėjom labai, vėlgi, specifiškai į vaikus orientuotą pagalbą, bet irgi mūsų tose skirtingose savivaldybėse, apskrityse esantys kažkokie tai arba tai mūsų centriukai, šeimų koordinatoriai, kurie teikdavo pagalbą, arba per tam tikrus partnerius mes susiradom, su kuriais dirbam jau tose vietose, kur neturim savo, neturėjom, tuo metu, savo žmonių. Tai mes irgi tokio, kaip antrinę pagalbą atlikdavom dar papildomai, ko reikia konkrečiai vaikams. Irgi – higienos priemonės, kanceliarinės priemonės mokyklai, psichologinė pagalba – turėjom įdarbintas 5 ukrainietes psichologes irgi nukreipdavom konsultuotis arba nuotoliniu būdu, arba gyvai. Tai iš tikrųjų tai daugiau buvo tikrai Kaunas, Vilnius ir Klaipėda, o daugiau iš kitų miestelių, tai, deja, tikrai nuotoliniu būdu galėdavom konsultuoti. Tai va tokia ta psichologine pagalba.

Ir tada įsijungdavo į visas spektras kitų mūsų programų paketų, ką mes, ką mes darydavom. Tai ir ir vaikų dienos centrų tinklas. Jeigu jeigu yra toj vietoj mūsų vaikų dienos centras, mes priimdavome į jį ir ukrainiečių vaikus, bet čia labai iš tikrųjų plačiai reikėtų pasakot, nežinau, kiek čia mes turim laiko apie tai kalbėti, bet aš galiu... *pashare(insi)* greitai ekrana...

Na mes esam mūsų internetiniame puslapyje, čia šitoj vietoj prie naujienų yra toksai straipsniukas. Ką mes nuveikėm per tuos 2 metus, kiek kiek padėjom vaikų. Aš galiu iš tikrųjų netgi į *chatą* galėsiu įmesti. Ir yra yra vat aprašyta grynai visos tos veiklos, ką mes po to darėm, nes sakau, pirminę pagalbą registracijos centrui buvo. Po to jie visi užsitarė, bet mes tą paramą toliau toliau tęsiam.

Tai iš tikrųjų ir ta per pagalbos šeimoms tą tokius koordinatorius, žmonės skirtinguose miestuose, skirtingose savivaldybėse, kurie informaciją suteikdavo šeimoms ir jiems reikalingi įvairiais klausimais, nukreipdavo šeimas ir dalindavo tą daiktinę paramą. Nuo tos daiktinės paramos... Mes taip 23 metais labai stipriai su ta daiktine parama važiuojom. Nuo 23 metų mes perėjom labiau prie finansinės paramos programos šeimoms, pagal tam tikrus kriterijus, išsiginčiodavom tikrai tokias pažeidžiamiausias šeimas, jau čia gyvenančias Lietuvoje ukrainiečių. Ir skyrėm pinigines išmokas tiesiai į jų banko sąskaitas Lietuvoje. Ir iki šiol tą darom ir dar labai aktyvi ir šitų metų vat pirmus tuos mėnesius pradėjom tikrai. Labai didelį poreikį matom ir daug šeimų kreipiasi, na, finansinės pagalbos, nes tikrai sunkiai sunkiai išgyvenančių yra šeimų Lietuvoje ir šiandien, ypač tos vienišos mamos, vieniši, tėvai, globėjai. Na su kūdikiais, mažamečiais, kurie neturi galimybės dirbti, tai šiandien irgi labai didžiulis poreikis yra jiems padėti. Tai šita programa tęsiasi.

Na ir mes tada labai stipriai ta psicho sveikatą, vaikų emocinę sveikatą pradėjome orientuotis, nes matėm tikrai didelį poreikį, nes vaikai na iš tokio tokio konteksto ir tokiom patirtimi čia atkeliavo ir plus visai integracija naujojoje šalyje iš tikrųjų labai didelis krūvis yra vaikams, toks emocinis ir psichologinis.

Tai turim daug daug programų, kurios yra aprašytos. Jeigu bus įdomu, kažką galiu, galėsiu plačiau atsiųsti papildyti. Kad šiandien daug laiko neužimt, nu tai vat čia yra sveikos, tokios mūsų toliau dar.

#### 00:08:54 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Supratau. Tai man bendram vaizdui. Šitas klausimas buvo toks, susipažinti bendram vaizdui, kur buvo jūsų tas epicentras.

Jeigu mes kalbėtume apie pačią pradžią, ar ne, užsiminėt, kokios buvo funkcijos? Bet kaip jinai prasidėjo? Kas buvo iniciatorius, to bendradarbiavimo tarp nevyriausybinių organizacijų ir viešojo sektoriaus, kai prasidėjo bendradarbiavimas valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

#### 00:09:25 **Informantas**

Mhm nu vat, labai gaila, aš čia ne visai, gal ir galėsiu tiksliai pasakyti. Nes tas žmogus, kuris pradžioje buvo be – mane vietoj manęs, kaip sakyti, nėra dabar šiuo metu šioj organizacijoj. Bet vadovė gal Rasa kažką kažką prisimintų.

Aš pradėjau dirbti nuo kovo 8 dienos ir ta vat pirma pirmos pirma savaitė, kaip, sakyti, *skipinau*, iš tikrųjų. Ir įsijungiau, įsivažiavau jau iš karto į esančius tuos formatus ir ir struktūras. Tai buvo jau ta NVO koalicija mūsų, kur mes viduje, čia tarp tų 5 organizacijų derindamas veiksmus ir susitikimai vykdavo vos ne kasdieną, kad operatyviai greitai priimt sprendimus ir aukas žiūrėt.

Plius, bendradarbiavimui su valstybiniu sektoriumi, kaip jūs sakot, jisai labai aktyvus buvo. Viena linija buvo Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vadovaujama – susitikimai, kur susijungia visos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kviečia pagal poreikį. Šiaip visą laiką būna, aišku, Migracijos departamentas, VRM atstovai ir tada kitų ministerijų atstovai, priklausomai nuo tematikos. Ir atskiri susitikimai, vykdavo, aišku, tų registracijos centrų koordinavimo klausimais, tai registracijos centrai ten labiau VRM koordinatorius pagrindinis buvo ir jo ten pavaldžios įstaigos, kurios kurios dalyvauja ten ta pati Policija, Migracija ir tada visos NVO, kurios registracijos centruose veikė.

Tai vat tai tas visas procesas, toksai jisai bendradarbiavimas tikrai labai aktyvūs nuo pat pradžių vyko. Kai aš jau pradėjau dalyvauti, bet kas inicijavo, tai aš iki galo nesu tikra. Bet man atrodo, kad ten NVO tas sektorius. Jisai iš karto labai ten greitai, nuo pat pirmų ten krizių dienų susijungė, nes turėjo tam tikrą jau anksčiau, tokio bendradarbiavimo patirtį. Ir va ta kampanija „Mūsų širdys ir rankos - Ukrainai“, ta mūsų visa koalicija, jinai ten nuo nuo pirmų dienų kūrėsi. Bet bet atsiprašau, negaliu pakomentuoti dėl to, ar čia valstybė pirma atėjo pas NVO, ar NVO atėjo pas valstybę – vat šitoj vietoj kas, kaip įvyko vat šitie dalykai, tai labai gaila, bet aš negaliu pakomentuoti. Turbūt kitos NVO jums pasakė, kurios nuo pradžių buvo. Arba galiu Rasos klausti, gal jinai ten prisimintų, kaip prasidėjo viskas.

#### 00:11:38 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Viskas tvarkoj, tada gal ta galim labiau tą procesą pasižiūrėti, į kurį jau jau dalyvavot. Tai girdžiu, kad buvo 2 pagrindinės tokios suformuotos, formalizuotos struktūros, ar ne? Vienas grupė, kuri dirbo su krizių val, su pabėgėlių centrais, ar ne? O kita grupė po Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Pirmoji, kurią aš miniu, tai jinai buvo vadovaujama Vidaus reikalų ministerijos, aš teisingai suprantu?

#### 00:12:11 **Informantas**

Jo, nes tie registracijos centrai, jie daugiau buvo vistiek, tikslas jų buvo užregistruoti tuos žmones, atvykstančius čia į Lietuvą, kad jie pateiktų prašymus dėl leidimo gyventi Lietuvoje, dėl laikinosios apsaugos. Tai buvo tas, kaip ir VRM daugiau ta pusė. O tada jau, kai jie išeina iš tų registracijos centrų – ta visa socialinė apsauga, sveikatos visos paslaugos ir visa *social protection* sistema, tai jinai vistiek jau daugiau Socialinės apsaugos darbo ministerijos irgi tas koordinavimas buvo vykdomas. Bet čia ne nesakyčiau, kad kažkaip tai atskirti labai stipriai galima, nes nu sakau tas registracijos centrų tikslas buvo toksai. Bet ten irgi Socialinės apsaugos ir darbo ministerija irgi dalyvauja labai stipri, nes tiek buvo ir Užimtumo tarnyba, tiek ir Vaiko teisės tenais dirbo, tai nu irgi viskas buvo taip kompleksiskai pažiūrėta ir po tuo vienu stogu, kas man atrodo labai sėkmingas ir geras buvo sprendimas, kad po to vienas stogu registracijos centro, iš esmės, labai daug susirinko visų sričių ir sektorių, tų valstybinių svarbių, šitoj srityje, atstovai. Ir jie iš karto vat tiems pabėgėliams –

užregistruoja pabėgėlių ir iškart ir į Užimtumo tarnybą gali kreiptis dėl darbo ir Vaiko teisės, jeigu ten nelydimi vaikai yra šeimoje iš karto Vaiko teisių atstovai padėdavo iš karto apgyvendinimo klausimai sprendžiami buvo.

Tai čia tokių vienas iš tikrai sėkmingų. Man atrodo pavyzdžių, dėl ko pakankamai, nu, pakankamai sklandžiai įvyko visas tas procesas, kad vienoj vietoj buvo sutelkta vat visi šitie valstybiniai yra NVO pajėgumai vienoj vietoj.

Ir tie posėdžiai tie, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos jie buvo, sakyčiau, nu apie viską. Apie visą tą krizės valdymą ir ten įeina visos valstybės institucijos, kurios kokiais ten klausimais reikėdavo kažką šnekėtis.

O registracijos centrų, tai labiau VRM vadovavo tai dėl to, kad nu čia konkrečiai to tų centrų veiklai, efektyviai ir jų koordinavimui buvo toksai, atskiri tokie posėdžiai dar vykdavo lygiagrečiai šalia tų, kur kur dar *on-top* tie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos posėdžių.

#### 00:14:32 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kokie, vat jau keletą kartą minėjot, ar ne, tą tokią vadinamą NVO koaliciją. Tuo pačiu užsiminėt apie bendradarbiavimą su viešuoju sektoriumi. Kas paskatino jūsų organizaciją įsitraukti į tą bendradarbiavimą, o ne neveikti pavieniui savo tam tikram ar ne sektoriui save, savo savo tematikoje? Kas buvote veiksniai?

#### 00:14:55 **Informantas**

Tai, kiek žinau, tai tas bendradarbiavimas su NVO būtent tokioj vat kažkokioj koalicijai, tų pagrindinių organizacijų ir iš ankstesnių laikų jau buvo toks suformavęs, kiek žinau, iš COVID irgi krizas laikų. Ir kai aš jau atėjau jau buvo tas bendradarbiavimas, ir, man atrodo, nu labai logiškas toks ir geras buvo sprendimas sutelkti tas pajėgas, kaip ir visa visuomenė labai susitelkė tos krizės kontekste, taip ir tos visos NVO susitelkė. Ir tai, irgi, sakyčiau, kad vienas turbūt yra iš sėkmės faktorių, kad mes visos kartu telkiamės, koordinavom, derinom resursus, nes, turint omenyje, tuo metu, kai tiktai prasidėjo tas antplūdis pabėgėlių, tuo metu, tuos turėtus resursus – niekas neturėjo tiek, tarkim, ir finansinių, žmogiškųjų resursų, kad kažkas vienas, nu, pavežtų, kažkokią tai tą humanitarinės pagalbos suteikimą. Plius mes visą laiką ir kalbėdavom su NVO, kad nu nėra tikslo dubliuoti vieni kitų. Irgi tų pačių resursų taupymo atžvilgiu, kad kažkas tai daro tą patį ir ten tas pačias paslaugas teikia tai čia.

Nu to, labai svarbu buvo tas koordinavimas ir tikrai džiugu, kad mes tą darėm ir ir ir būtent ir buvo tas tikslas. Kaip ir sakau, susiderinti, kas ką daro. Kokiose net geografiškai vietose tai yra daroma, kur, nes kažkokia viena organizacija turi skyrių, kitą neturi. Tai tada jinai ten toj vietoj, tarkim, yra

atsakingas pagrindinis taškas, kur mes tada žinom, kad tos didžiosios organizacijos, kurios jau masiškai visiems turi teikti tą pirmąją humanitarinę pagalbą, mes kaip organizacija čia daugiau orientuota į vaikus, mes tada jau specifiskai, papildomai galim jau taupyti resursus, neduoti, nedalinti ten suaugusiam kažkokios paramos, nes jau žinom, kad padengia, bet jau specifiskai papildyti tai, ko nėra tuose higienos paketuose arba nėra pakankamai, ką skiria kitos organizacijos. Mes galim papildyti, ypač turint omeny kūdikių priežiūrą, kur iš tikrųjų nu brangiai kainuoja. Tai ir tom šeimom yra sudėtinga. Tai, tai va tai manau, kad kad svarbus tas pasikoordinavimas buvo ir atnešė vaisių, ir tas padėjo, man atrodo, visuomenę sutelkti ir visuomenės akyse tas irgi, manau, kad turėjo gerai atrodyti, kad NCVO yra susitelkusios, dirba išvien. Ir tada visuomenė irgi aukodama tam vienam bendram projektui, o ne skirtingoms organizacijoms irgi taip labiau sumobilizuota, galbūt, buvo. Ir ir tada mes finansiškai, ačiū Dievui, turėjom galimybę, nu gavom resursų, finansų, gavom resursų iš to aukojimo, vykdyti tas tas visas veiklas ir ir programas.

00:17:40 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kalbant apie tuos sprendimų priėmimus, sprendimų priėmimą. Kaip apibūdintumėt, tokią, galios ar įtakos dinamika tarp suinteresuotų šalių? Jau viso bendradarbiavimo eigoj?

00:17:57 **Informantas**

Nu sakyčiau, kad kad tokia subalansuota buvo. Tikrai vat, žiūrint iš valstybės to sektoriaus tie formatai, kuriose NVO dalyvavo kiekvieno susitikimo metu buvo skirtas laikas konkrečiai NVO išsakyti savo nuomonę, pozicijas ir ir pateikti kažkokius tai siūlymus, kur mes matom, kad kažkas tai neveikia ir tikrai mes matydavom valstybės reakciją ir atsižvelgimą į į tuos siūlymus. Mes iki to įėjimo į susitikimus su jau valstybės institucijom, mes, NVO visą laiką savo rate turėdavom prieš tai susitikimus ir tam tikrą, irgi, susidėliojimą, savo planą, strategiją, kaip mes kalbėsime su valstybe, kokius, na, ką mes dėsime ant stalo, kad irgi nebūtų kažkokių, kad 5 NVO ten kažką kalba skirtingai.

Susiderinom savo pagrindines, irgi, žinutės, ką mes norim pasiekti, ką mes matom, kokios yra problemos ir kam reikia spręsti ir tada ateiname į tuos susitikimus su valstybe, ir tada jau jau pateikiame, pateikiame tą tą savo savo poziciją. Tai aš kažkaip nu nepastebėjau to kažkokio tai ignoravimo to NVO, tarkim. Kad „žiūrėk“ valstybė ėmėsi tos visiškai lyderystės ir čia NVO buvo kažkoks tai tik fasadas, kad ale buvo pasitelkta.

Tai, man atrodo, tikrai stengdavosi atsižvelgti ir toks pakankamai konstruktyvus tas buvo bendradarbiavimas. Ir ir, ir ir jie ieškoma sprendimų, nes valstybė tikrai žiūrėjo, matosi, NVO, kad į tokius, kurie mato, kas ant žemės vyksta ir kokios problemos, ir jeigu ją tos informavimo, informacijos nebūtų gavę, jie jiems sunku ir keisti kažkokius būtų buvę, nu, efektyvius sprendimus priimti. Tai tai tas jautėsi.

Tai vis tiek aišku, vat valstybė – jinai turi tą teisinio reguliavimo, visu visa savą galios instrumentą. Tai jinai čia tikrai buvo lyderis, keičiant tam tikrus na, teisinę bazę mūsų, kur, na, reikėjo kažkokių pakeitimų – ar ministro įstatymų, ar sveikatos srityje, ar švietimo srity, ar kažkur. Kur prieš tai iš NVO tikrai išgirdo, kur kažkas neveikia, ar yra problemos kažkokios. Tai čia ta teisinė pusė vis tiek valstybė yra lyderė, sakyčiau.

O tarp NVO, man atrodo, kažkaip labai subalansuotai, viskas buvo. Mes iš anksto labai iškarto susitarėm kas kas, ką už ką atsako ir ir tiek, ir ir susi... ir važiom su tuo visu.

#### 00:20:40 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar bendradarbiavimo metu buvo kokių nors, sakykim taip, konkrečių iššūkių, susijusių su, tarkim, valdomais ištekliais: informacija, kompetencijų trūkumas, gal vat nu lėšų, aš girdžiu, ar ne? Bet po to išsisprendė iš visuomenės pusės, kurią kurią galėjo išspręsti valstybė ir tada jau jau padėjo, ar ne, turiu omeny, ministerijos. Arba gal buvo koks nors, pavyzdžiui, informacijos trūkumas iš ministerijų? Ar buvo nu panašių situacijų, kur kur vat jautėsi tas resursų disbalansas, kuris galėtų būti išsprendžiamas, bet susiduriama su iššūkiais.

#### 00:21:23 **Informantas**

Nu tos lėšos, ką paminėjau, tai iš tikrųjų vienas iš tokių dalykų buvo, kur kur labai svarbus norint reaguoti čia ir dabar padėti. Ir ir tas tas pradžioje jautėsi tikrai tų finansų, jeigu nebūtų buvę to projekto, kad žmonės suaukotų, tai, iš esmės, vat iš valstybės pusės ta finansinė parama, iš tikrųjų, buvo maža, ne nebuvo tikrai nepakankama, kad mes galėtume vykdyti tą pagalbą. Ir toks kažkokių krizių fondo, kad valstybė jau turėtų tą mechanizmą tokį, kad įvyksta kažkokia krizė, yra tas fondas, iš kurio tada pasitelkiami partneriai NVO, kurie gauna tą fondą ir gali vykdyti iškarto veiklas, va to tokio sustyguoto proceso pradžioje nebuvo. Tam tikros minimalios iš valstybės rezervo lėšos buvo paskirstytos ten pirminiam higienos paketams ir ten mūsų veiklom, bet jų tikrai nepakako, nes nieks nu negalvojau, kad bus tokio dydžio tas antplūis, atvykstančių skaičius, koks koks buvo. Ir tada, kaip ir minėjau, labai išgelbėjo tas per kampaniją surinktos su žmonių lėšos, kurių dėka mes galėjom tą procesą vykdyti. Plius bent jau mus iš mūsų organizacijos pusės, čia irgi žiauriai didžiulę pridėtinę vertė buvo, kad mes esam tarptautinės organizacijos Save The Children nariai. Ir mes turėjom galimybę tiek, bet iš tos ekspertinės pusės visos humanitarinių krizių valdymo, tiek tiek ir iš resursų finansinių resursų pusės, kur kreiptis jau ir pasitelkti tos tarptautinės organizacijos, tiek žmogiškuosius vat ekspertinius, tiek ir finansinius resursus. Mes gavom finansavimą iš iš mūsų tarptautinės organizacijos humanitarinio fondo kaip krizėm kaip tam Ukraine Refugee Respons čia, Lietuvoje įgyvendinanti narė. Tai čia buvo didžiulis dalykas, nes jeigu nebūtų va dar ta tokio

tarptautinio užnugario ir, kiek žinau, tikrai ir kitos NVO, kurios yra tų tarptautinių organizacijų nariai irgi finansavimą gavo iš savo tarptautinių jau tų, kaip sakyti motininių institucijų.

Tai man atrodo, kad čia irgi labai svarbus dalykas. Mes tikrai nebūtume galėję tiek atliepti tokio poreikio taip staigiai, jeigu nebūtumėm turėję, to. Valstybė irgi nebuvo pasiruošus finansiskai finansuoti, nebuvo instrumentų, nebuvo teisinės bazės, kad jie galėtų mums pervesti kažkokius pinigus, lėšas, kad mes galėtume vykdyti šitą, tai, ką mes darome. Tą humanitarinę pagalbą. Ir viskas buvo po metų kažkur buvo padaryta, irgi tam tikri su kompensavimai mums patirtų išlaidų, jau praėjus metams. Tai vat gerai, kad mes turėjom iš ko tuos metus išgyventi. Valstybė prisidėjo iš esmės tik po metų, jau taip dar kartą finansiskai prie šitos ir šitos situacijos.

Tai va tai finansai ir tas vat valstybės kažkoks nusimatyimas to biudžeto kaip lanksčiai, operatyviai reaguoti krizės atveju, kad galima būtų pasitelkti NVO ir joms padėtų finansiskai, tą funkciją atlikti, tai tas tikrai tuo metu to nebuvo. Dabar, dabar, man atrodo, kad pasimokyta iš to ir, žinau, kad yra kažkokių veiksmų. Lyg valstybės lygiu imamasi į tam krizių valdymo kontekste.

Dėl informacijos trūkumo, tai nežinau, ką turit omenyje, ką jūs klausiat ar, kad valstybės komunikacijos trūko su NVO sektoriumi ar bendrai informacijos?

00:24:49 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar trūko? Aš neteigiū, aš klausiu labiau ar va buvo tam tikrų situacijų kur vat, nežinau, tam tikros informacijos trūkumas jums kliudė efektyvesniam darbui? Kuria, pavyzdžiui, tam tikras žinutes, tam tikrą informacija yra valdoma valstybės sektoriaus, ar buvo tokių situacijų?

00:25:13 **Informantas**

Tai tu tos situacijos nu tai jos nuolat buvo, kiekvieną dieną. Turint omeny tą visą krizės pradžią, nes nu lygiagrečiai vyko daug dalykų. Lygiagrečiai ir ta pagalbą turėjo tokia pirmoji, greitoji teikiama tom šeimom būti. Lygiagrečiai vyko valstybės lygiu sprendimu, pastoviai, kažkoks priėmimas, pakeitimai, bet kažkokie reguliavimai. Tai tai aišku, kad mes ten buvo tokių momentų, kad mes kažko nežinom, nes valstybė dar tik vyksta sprendimo, pasirašymai ministro kažkokių įsakymų tenais. O mes tuo tuo pačiu metu dirbam ir jau turim komunikuoti su tom šeimom. Mes turim sakyti, kad vat čia bus taip ir taip, jūs ten gausit sveikatos paslaugas ar negausi tai toj pačioj pradžioj. Tai tikrai buvo tokio chaosėlio, kol viskas įsivažiavo.

Ir va tam gelbėjo tie susitikimai, nuolatiniai susitikimai. Sakau, kad kasdien ar ten kas antrą dieną su valstybės institucijų atstovais, kur mes tada išgirstam, kas yra daroma valstybės lygiu, kokie bus priimti tuoj sprendimai, ką mes jau galim komunikuoti šeimom ir ir kokią pagalbą jie gaus iš valstybės, kokią tada mes žinom, kad jau jie negaus ir mes turim dengti. Mes ten, tarkim, va

sužinojom, kad jiems nepriklausys jokios socialinės išmokos, kol jie negaus tų leidimų gyventi Lietuvoje. Tai reiškia, kad tie žmonės mėnesį mažiausiai, du ten du mėnesius negaus jokių išmokų ir ją iš ko jie gyvens? Reiškiasi NVO iš karto ruošiasi, kad va tą tarpelį, tą *gapą* vadinamą, turėsime mes dengti.

Tai tai sakau, tas buvo tas informacijos toksai vat chaosėlis, bet man atrodo, kad jis toks natūralus tas krizes. Toksai pradžios dalykas ir ir dėka to, kad mes turėjom tuos nuolatinius susitikimus, tikrai tas efektyviau sprendėsi. Ir ir ten jų vis mažėjo, mažėjo, mažėjo, kol viskas susidėliojo į savo vietas, kol išaiškėjo, kaip ten sveikatos apsaugos sistema dirba kaip švietimo sistema, socialinės apsaugos sistema – kas priklauso tiems pabėgėliams. Ir tada, kaip mes iš komunikavome jau viską irgi jiems, tai tada šiek tiek tas susitvarkė, bet iš esmės kažkaip jaučiasi tiek iki šiol kažkokių tai, tokio informacijos tokio šaltinio normalaus, kaip čia pasakyti, ne tai, kad trūkumas, bet kažkaip, kad ukrainiečiams pabėgėliams labai tikrai sunku, vis tiek susiorientuoti yra iki iki šiol toj mūsų valstybėj. Kas kam priklauso, kur kažkokios pagalbos kreiptis, kokia ta visa sistema? Tokio vieno šaltinio, tokio informacijos kažkokio patikimo.

Jie ten per savo socialinius tinklus, susirenka informaciją iš kažkur iš kažkokių puslapių, valstybės institucijų irgi – kiekviena institucija turi savo ten tą kažkokį puslapį, kur jie ten savo tema kažką pateikinėja informaciją. Ir mes matom, kad kad tikrai tada ant NVO pečių kyla labai daug darbo, nes mes turim, turime tuos šeimų pagalbos šeimoms koordinatorius, socialinius darbuotojus, kurie turi tai kiekvienai šeimai dar kartą aiškinti, kur jam ką reiks susitvarkyti, kur nueiti, ko kaip veikia viskas, kur užsiregistruoti į mokyklas.

Tai va šitoj vietoj, sakyčiau, iki šiol ir netgi iki šiol nėra tokio. Kažkaip tai ne neprilipo kažkas tai, kad ukrainiečiams būtų aišku, vat vieno langelio principu, kur viskas, kur viskas yra. Kai buvo registracijos centras, buvo paprasčiau, nes ten va, kaip ir minėjau, viskas vienoj vietoj buvo visa ta informacija, visų institucijų atstovai, vienoj vietoj. Kai visi registracijos centre užsidarė, realiai visus praėjusius metus ukrainiečiai, ypač tie naujai atvykstantys į Lietuvą, jie nueina tik į Migraciją ir tada viskas, į šeimą. Ir jie tada turi anketos informaciją jiems čia gyventi toliau.

00:29:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar šita problema, ką jūs dabar vat minit, ar jinai buvo keliami tuose formatuose, apie ką mes kalbėjom ar ne? Tiek Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, tiek ir su Vidaus reikalų ministerija.

00:29:12 **Informantas**

Jo tai per tuos su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, čia tikrai ne, ne vienas organizacija apie tai kalbėjo ir dabar vis apie tai pasikalbam. Ir buvo bandyta – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija



inicijavo ten „Su Ukraina“ tokio puslapio vystymą ir ir ale kūrimą ir kad ten būtų ta visa informacija ir toks oficialus, bet kažkaip jisai neprilipo, nes ukrainiečiai jau turi, matosi, kažkokius kitus įpročius, kur tos informacijos ieškoti. Ir gal nebuvo pakankamai iki galo išvystyta idėja, iki galo išreklamuota, iš išanonsuota tai ukrainiečių bendruomenei. Ir vis tiek mes jaučiam, kad jie ne ne nesupranta ir nesusirenka tos informacijos iš visur. Eina tada pas NVO, kur mes jau bandom tą kompensuoti šitą šitą vietą.

00:30:03 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Keletą kartų jau irgi minėjot, kad tas bendradarbiavimas vis dar tęsiasi, ar ne? Ir ir yra kažkoks sąlytis. Kaip krizės eigoje bendradarbiavimo intensyvumas kito tarpe NVO ir viešojo sektoriaus? Ar kito, gal išliko visada stabilus?

00:30:20 **Informantas**

Ne, jisai kito. Tai iš tikrųjų 22 metais tai tikrai labai intensyviai ten kas savaitiniai, pradžioje, sakau, negi kas kasdieninis būdavo tas bendravimas ir formatai, kur mes susitinkam tiek NVO, tiek su valstybės institucijom. Toliausiai jis natūraliai mažėjo, nes tas srautas atvykstančių mažėjo, procesai visi tiek valstybės paslaugų, tiek ir NVO, tarpusavio susitarimai tarp paslaugų – kas kur ką dirba, ką teikia, kaip viskas veikia irgi viskas atsirado tam tikra sistemos struktūra per tuos 22 metus, sakyčiau. Ir tada, maždaug, nuo 23 metų pradėjo retėti tiek mūsų NVO koalicijos susitikimai, tiek ir tiek, ir su valstybe tie atėję susitikimai. Tai tai buvo visi retinimi. Ten, kas savaitę, kas dvi savaites. Dabar, pavyzdžiui, mes turim į vieną kartą į mėnesį su valstybe susitikimą, su NVO koalicija mes iš to nebesusitikinėjam. Nuo šių.. Konkrečiai tai temai skirtu, ta prasme, klausimu. Anksčiau turėjom Ukrainos krizės valdymo, ten susitikimus. Tai taip 23 metais dar buvo tokių susitikimų, tai šiais metais kol kas net iš viso ne nedarėm, nes, kaip ir viskas, pakankamai aiškiai dabar vyksta. Susidėliojusios yra sistemos, procedūros.

Tai va, tikrai mažėjo ir sumažėjo iki minimumo, sakyčiau, tas bendradarbiavimas.

00:31:47 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O su kuo dabar jis vyksta su kokia su kokia institucija?

00:31:51 **Informantas**

Tai Socialinės apsaugos ir darbo ministerija yra tokia, kaip koordinuojanti, ta institucija. Jinai jinai kviečia tuos susirinkimus, dalyvauja tos pačios visos 5 NVO, kurios nuo pat pradžių to koaliciją sudarė, krizėj dalyvavo, dalyvauja visos. dar platesnio spektro NVO, kurios dirba ir su neįgaliaisiais, ir su kitais klausimais, irgi yra kviečiamas dalyvauti. Dalyvauja jau UNHCR, AM ir tada visada yra Migracijos departamentas ir karts nuo karto būna apskritai ten VRM atstovas, ten susitikimas su

institucija. Tai tikrai VMR ir Migracija, ir anksčiau tai visą laiką dalyvaudavo Švietimo mokslo ministerijos atstovas ir Sveikatos ministerijos atstovas. Dabar pastaruosius kokius, nežinau Gal 3-4 mėnesius irgi nebėra jų. Sveikatos ministerijos ir Švietimo, mokslo ministerijos. Ir kaip tik vakar per posėdį kalbėjom, kad nu jau reikėtų, kad sugrįžtų irgi, nes turim klausimų, kyla klausimų ukrainiečiams dėl sveikatos apsaugos, ir švietimo sistemai norim irgi... Bent jau aš kėliau klausimą, kad norim išgirsti, kaip yra matoma šiandien situacija vaikų integracijos į švietimo sistemą, kokie yra skaičiai, kokia statistika, nes irgi nebesidalina. Tai vat jaučiasi toks atsitraukimas. Kai kurių ministerijų jau jau nuo šių metų. Socialinės apsaugos ir darbo tikrai išlieka ir taip nu taip bando ir telkia, ir toliau, ir toliau nepaleidžia tos temos. O kitos ministerijos, taip jau aš atsitraukia ir jau jiems gal nelabai kažkaip – atrodo jau viską padarė. Bet bet bandome prisikviesti atgal jas į susitikimus. Tai žiūrėsim, kaip čia pasiseks Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai.

Bet vat Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos to komandoje, kuri ten dirba, tai taip tikrai, bent jau aš iš savo patirties, mes kaip Gelbėkit vaikus, nes mes dar daug turėjom ryšių, tais, būtent, vaikų įvairiais klausimais – vaiko teisių apsaugos, įvaikinimo tarnyba, kadangi jų yra jų, yra kompetencijoje ir tie nelydimų vaikų klausimai. Iš Ukrainos yra perkelti vaikai iš Ukrainos globos namų čia į Lietuvą ir yra institucionalizuotos keletą keletą grupių vaikų. Tokių buvo tikrai jautresnių klausimų, kuriais mes, nu, kėlėm ir ir bandėm prieiti prie valstybės institucijų. Tas daugiau advokacijos srityje, galima sakyti, bet ir finansiškai labai stipriai dideli resursai buvo mesti padėta vaikams čia, Lietuvoj. Tai gal iš vienos pusės, ir tai, kad mes finansiškai labai daug prisidėjom ir mums atvėrė tas duris, kad valstybė norėjo su mumis šnekėtis, nes mes buvom ta pagalba, kuri su pirkom ten visas lovytes visai įrangą, visus drabužius ten viską, visas sauskelnes, kurių reikėjo ten vaikam čia perkeltiems. Kur tarpvyriausybinių susitarimų pagrindu tarp Ukrainos ir Lietuvos jie buvo čia perkelti. Tai reiškia, valstybė prisiima atsakomybę už jų, šiaip jau, čia išlaikymą Lietuvoje, bet jie resursų neturėjo iki galo aprūpinti tų įstaigų, kurias tie vaikai bus perkelti. Ir jie kreipiasi į mus, asmeniškai, sako „ar galit padėt pasirūpinti, kad galėtume priimti tuos vaikus?“

Tai mes per tą tokią finansinę pusę, bet turėjom tada ir prie galimybės, nu, kalbėti ir dėl tų kažkokių sprendimų. Kaip čia tie vaikai bus prižiūrimi ir kokios sąlygos jiems sudarytos čia gyventi? Tai tos durys nebuvo užvertos mums ir čia, irgi džiaugiuosi, kad iki šiol mes turim galimybę, esant reikalui, matom kažkokią problemą, problemą mes galime Socialinės apsaugos, darbo ministerijos žmonės susitikti, indikuoti kažką pasitart sužinoti. Su tuo pačiu įstaigų irgi direktorėm palaikom ryšį ir žiūrim, kaip viskas vyksta. Tai finansai atveria, man atrodo.

00:35:41 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kai sakot, finalinis finansinė ta parama, indėlis atvėrė, aš, kaip suprantu, tokio, nežinau, tolygaus partnerio poziciją, ar ne?

Ar valstybė tada irgi toks pat principas, kaip ir prieš tai minėtas ten metų bėgyje planuoja kažkaip kompensuoti tas išlaidas, ar ar jau kompensavo, finansavo, kaip šita vieta veikia?

00:36:07 **Informantas**

Tai ten didelis buvo išlaidos. Sukompensuoti, kaip minėjau, tais 22 metų pabaigoje, bet tai buvo daugiau susiję su ta ta pirmąja tokia pagalba, vaikų, daugiau registracijos centrų visas koordinavimas, tų vaikų erdvių išlaikymas, ta tokia pirmoji pagalba. Dėl šitų vaikų perkeltų čia į Lietuvą, iš institucijų į Lietuvą, tai ne nebuvo tokio tariamasi, kad bus kažkas kompensuota. Tiesiog buvo kreiptasi, kad, nu, ar galit padėt? Ir iš esmės mes padėjom iš savo tarptautinės organizacijos gautų lėšų ir padėjom iš žmonių suaukoti per tos kompanijos surinktų lėšų, iš esmės finansavo šitas šitas veiklas ir aprūpinimą tų įstaigų reikalinga įranga, priemonėm tų vaikų priėmimui ir po to vykdant socialines, įvairias psichosocialinės paramos programas, terapijas. Tai ten sakau, daugiau aprašyta, iš tam dokumente, ką mes darėme.

Bet čia, nebuvo tokio, ir nėra tokios minties, kad kažkas mums už tai valstybė kompensuos. Jie tiesiog paprašė pagalbos ar galit prisidėti, nes mes galėjom ir norėjom, ir padėjom, ir ir tuo pačiu, kaip ir sakot, bet tada į įėjom į tas institucijas, atėjom, atėjom kalbėtis su vadovais su direktorius, nes mes finansavimo ten krūva jų veiklų, netgi ne netgi nuo maisto produktų pirkimo. Vilniuje, Šeimos slėnis yra tokia įstaiga, tai ir pirkom maisto produktus visus metus praėjusius, vaikams kiekvieną mėnesį. Čia yra savivaldybei, šiaip pavaldi įstaiga, tas Šeimos slėnis. Bet be tų resursų, kol irgi yra tas *gapas*. Kur NVO ir dirba, kol susitvarko valstybės finansavimas visuose.

Tie vaikai susitvarkė į išmokas visas, vaikų pinigų, neįgalumo išmokos, nes ten labai daug neįgalių vaikų yra, kol tas finansavimas visas susitvarkė, tai tų resursų toms įstygom iš tikrųjų trūko. Ir tuo metu vat buvom mes, kur iš tikrųjų, net ir finansiškai, ir su maisto produktais, ir su įvairiai kaip tik ten padėjom ir tada galėjom kalbėtis ir pamatėm įvairių tų dalykų, tokių, kur galėjom nu jau iš tokios ekspertinės pusės irgi kažką tai patarti. Dėl tų vaikų sąlygų, turiu omeny, priežiūros, priėmimo ir ir tos visos pozityvios tėvystės auklėjimo, ir čia jau tokia kiti niuansai atsidaro.

00:38:38 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet ar aš teisingai suprantu, kad čia atvėrė tam tikrą kelią ir į dvišalį bendradarbiavimą. Ar ne? Tarp jūsų jau kaip organizacijos ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, ar jai pavaldžių organizacijų, ar ne?

00:38:55 **Informantas**

Taip, taip, mes jau tada tada jau ne su NVO kažkaip koalicija mes čia patys dirbom, nes tai buvo mūsų tas interesų laukas su vaikais. Ir net institucijos, ir mes jau tais klausimais dvišališkai su mumis, su ministerijos atstovais derinomės, su tų įstaigų, jų valdžia, vadovais derinamas procedūras, ką mes darome ir kiek kuo mes galim padėti.

00:39:19 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir kaip atrodė tas sprendimų priėmimas? Turiu omeny, ar ar tai buvo... Kiek sklandus buvo tas bendradarbiavimas? Tarkim, iš jūsų, jeigu ateina iniciatyva teisės aktui keisti, jūs minėjo prieš tai teisės aktus, arba tam tikrom tvarkom. Kaip tai vystėsi?

00:39:36 **Informantas**

Nu čia teisės aktų kažkokių pakeitimų tai ne neturėjom iniciatyvos šitoj vietoj, tai tikrai nebuvo, bet daugiau vat tas tais visais procesas tai.

Tai buvo tikrai buvo reaguojama ir tai, ką mes pastebėdavome. Tarkim, tai buvo buvo nu, buvo pokyčiai tikrai atliekami tose institucijose. Aš jau konkrečiai dabar kalbu tų vaikų, kurie čia perkelti buvo. Ir tų institucijų vadovai reaguodavo, ir mes, aišku, dar su ministerija viską, kaip sakant, irgi pagerindavom tuos dalykus. Tai tai tikrai matėsi tas bendradarbiavimas ir noras, noras kažką pakeisti, jeigu mes kažką rekomenduodavom. Tai mes čia daugiau iš to vaikų saugumo pusės. Žiūrim vaikų tos emocinės gerovės, tos visos materialinės gerovės, tai, tarkim, pusės. Iš tos pusės padeda manau, kad kažkokios teisinės bazės.

Iš tos pusės, kur mes advokatavom, kad vaikai neturėtų apskritai gyventi institucijose, nes Lietuvoj yra yra kaip ir deinstitutionalizata vykdoma ir tai yra jau grįžimas į į sovietų laikus, kad vaikai gyvena globos namuose, Lietuvoje. Tokiose didelėse grupėse, nes ten buvo viena grupė 35 vaikai, kitoje grupėje 30 vaikų vienoj. Tai grynai kaip vaikų vaikų namai, žodžiu. Vėl vėl Lietuvoj tas ta pati situacija, tai čia mums nepavyko ir valstybė čia visada sakė, kad jie nieko negali padaryti, nes čia yra tarpvyriausybiniis susitarimas su Ukraina ir ir jie neturi teisės tų vaikų išskirstyti, na, pagal mūsų Lietuvos, kaip sakyti, įstatymus, kad tie vaikai gyventojų kažkokiose mažesnėse tuose bendruomeninio gyvenimo, tarkim, kažkokios namuose ar šeimose, į šeimas, kad būtų vaikai atiduoti gyventi.

Čia jau jie grindė tuo, kad tai nu jo, negali, nes jie yra sutarę su Ukraina, kad taip bus. Tai va šitoj vietoj nebuvo jokių veiksmų imtasi ir iki šiol nėra įvykę jokių pokyčių. Tie vaikai jau 2 metai, kaip gyvena institucijoje, taip ir gyvena institucijoje. Ir mes vėl tą klausimą, kaip ir bandom žiūrėti, kiek laiko dar tai gali tęstis nuo vis dėlto, vis dėlto čia reikia kalbėti su ukrainiečiais ir sakyti, kad kol tie vaikai yra Lietuvoj, tai jau valstybės, Lietuvos irgi reikalas jis pasirūpinti. Jau žiūrint šiaip į pabėgėlių

teises visas kitose šalyse, kai jie išvyksta tai. Tai va šitoj vietoj esame užstrigę iš tikrųjų ir Ir nepajudęs šitas klausimas.

00:42:14 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo daugiau atvejų, kai, sakykim, suinteresuotų šalių arba NVO nepritarimas nebuvo, nebuvo atsižvelgta į jį?

00:42:26 **Informantas**

Kažkaip neužfiksavau, aš neatsimenu tokių atvejų. Bent jau sakau, mes vis tiek specifiškai labai veikiam, tai tai yra ta ta vaikus orientuota pagalba tai kol kas tokių neišlindo dalykų. Ir vis tiek mes kalbėjom apie tokius daugiau bazinius poreikius. Jau čia šiandien, galbūt ateinama kalbėti dėl ko vat aš Švietimo mokslo ministerija kviečiu, daugiau kalbėt bendrai apie ten Lietuvoj integracijos politiką, pabėgėlių čia ar ukrainiečiai ar ar iš kitų šalių pabėgėliai, kaip tiem vaikam padedama integruotis? Kokios tariamos sąlygos nuo pat pradžių į mokyklas ateiti? Kaip kaip žiū... ar jai nu kaip yra įmetami tiesiog į klasę ir turi ten kapstyti? Tiek tie vaikai aplinkui, tiek tas vaikas emociškai psichologiškai yra iš tikrųjų nu turėtų būti kažkokia programa integracijos paruošta ir jau keliant tokius klausimus jau bendrai tas politikos Lietuvos – integracijos ir pabėgėlių. O tuo metu vat. perr tuos 2 metus, kadangi daugiau vis tiek buvo žiūrima tokių daugiau, tuo bazinių poreikių užtikrinimą, apie jų čia pirminius bazinius poreikius. Apskritai prieigą prie švietimo sistemos, kad jina būtų.

Tai tas nebuvo kažkokių prieštaravimų ir iš tikrųjų buvo viskas įgyvendinama ir tas, švietimo sistema vaikams, kad jie galėtų eit mokytis, kad būtų sudarytos sąlygos, tiek sveikatos paslaugos. Tai šitie dalykai, kaip ir. Nu neturiu kažkokių pastebėjimų.

00:44:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O ar buvo kažkaip formalizuojamas tas sprendimų priėmimas formatuose, kurie jau veikė. Turiu omeny tos 2 darbo grupės.

00:44:12 **Informantas**

Aš nesu tikra dėl tų registracijos centrų. Ar kas nors ten buvo daroma, nes ten buvo atstovai tiesiog mūsų erdvių koordinatoriai ten dalyvaudavo, bet kažkokių sprendimų priėmimo tam formalaus tokio, kaip ir nebuvo, man atrodo. Čia mūsų grupėse tai irgi iš esmės tiktai tiktai toks apsikeitimas tom nuomonėm. Ir tada jau ką išsineša valstybės institucijos, tą tą išsineša ir vyksta kažkokie pokyčiai. O tie tokie teisiniai kažkokie, jau daugiau formalizavimas. Tai jau tų lėšų labiau gal kontekste buvo, kad kad mes galėtume gauti valstybės lėšas, po to, kas kompensuotos jos ten būtų. Tai jau buvo susitarimai jau formalūs su valstybe, Socialinės apsaugos darbo ministerija, kad mes, kaip partneriai čia šitoje krizėje. Kokias funkcijas atlikom ir ko, už ką mes galėjom gauti finansavimą joms atlikti?

00:45:12 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet tai būdavo dvišaliai, aš teisingai suprantu?

00:45:16 **Informantas**

Tai čia jo. Tai tas, buvo tokia jungtinės veiklos sutartis tarp mūsų tų 5 NVO, o ir tada valstybės rezervo lėšos buvo skirtos mums – tom penkiom NVO. Nu, tai čia toks daugiašalis. Kaip tad buvo koalicija ir valstybė, o po to buvo dar jau dvišališkai, kad jau mes kaip organizacija, su valstybe kiekvienos 5 atskirai su valstybe, su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, irgi jau sudarinėjo sutartį. Jau konkrečiai jau dėl mūsų organizacijos pasitelkimo šitą krizę ir tada lėšų skyrimo jos valdymui. Čia jau, kaip sakau, po metų, kai ten šiaip ne taip valstybė irgi čia nu, dėka Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Iš tikrųjų, žmonių, ir ministrės dėka, kad buvo, nu, surasti tie resursai, kad bent kažkiek ten NVO atstatyti tą, nu, sukompensuoti tuos tuos resursus, kuriuos jie įdėjo. Čia įvyko tas 22 metų pabaigoj.

00:46:22 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu mes žiūrėtume į visą taip tą bendradarbiavimą ar galėtumėt išskirti bendradarbiavimo metu išsiskyrusį kartinį asmenį?

00:46:37 **Informantas**

Iš valstybės pusės ar apskritai taip, jeigu žiūrint?

00:46:43 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Apskritai ar buvo jaučiama tam tikram lyderystė? Asmeninė iš vienos ar kitos pusės, kuri buvo vienas iš tokių veiksmų, kurie galėjo lemti tą bendradarbiavimo kokybę ar nekokybę, sėkmę ar nesėkmę.

00:47:00 **Informantas**

Nu šiaip tikrai sakyčiau, kad vat Socialinės apsaugos ir darbo ministerija tai vat. Negalėčiau sakyti, kaip po vieno asmens. Nes nu buvo ten tas ten Laima Sinkevičienė, kuri, kaip ir tuos, visus koordinavo tuos susirinkimus ar ne, ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, ir jos ten jai pavaldus ten asmenys ir skyriai, kurie kuria dirbo, tai ten buvo daug žmonių. Ir va ta komanda, Socialinės apsaugos darbo ministerijos, tam santykiyje su galvoti tikrai va buvo toksai, man atrodo, mūsų advokatas už mūsų, už pasitelkimą. Aišku, ten viršuj turbūt ir ministrė stovėjo, kuri tam turėjo duoti žalią šviesą. Aišku.

Bet kaip institucija, galbūt tada sakyčiau, nes nu vistiek viskas eina nuo ministrės ir žemyn. Tada ta tas pasitikėjimas NVO. Ir idėja apskritai pasitelkti labai stipriai NVO šitos krizės kontekste. Tai tai vat ką kaip institucija, tai tikrai galima išskirti kaip kaip lyderę, kuri vat sutelkdavo ir kuri atsižvelgia

ir kuri ieškojo resursų finansų, kad mums irgi padėti tą funkciją atlikti po to ir įsiklausė mus. Tai sakyčiau, kad šita kaip institucija būtų pagrindinė.

O tarp mūsų NVO tų organizacijų. Tai tie žmonės, kurie dalyvavo tuose susitikimuose ir, sakyčiau, tegul lyderiaujantis toksai gal buvo daugiau Raudono kryžiaus vaidmuo, nes nu jie vis tiek humanitarinių krizių kontekste jau turėjo ir galbūt tą, pagalbos teikimo Lietuvoje kontekste tokių įvairių krizių didesnę patirtį. Ir labai tą didelį išplėtotą tinklą ir tų skyrių ir savanorių. Tai bent jau man toks irgi kaip lyderis daugiau tas Raudonas kryžius atrodo. Šitam mūsų NVO tam kontekste, ir tų vat idėjų pateikimo, ir jų vystymo, ir susitelkimo. Bet nu, bet tai visų buvo po to organizacijų noras kartu tą daryti, tai tai taip.

Sakyčiau, jo, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Raudonas kryžius, jeigu taip reiktų išskirti.

00:49:07 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Užsiminėt pasitikėjimą, kaip šiaip vertinant vertinant vyravusį pasitikėjimą tarp NVO ir viešojo sektoriaus, kuo jis pasireiškė? Ar buvo?

00:49:23 **Informantas**

Nu man atrodo, kad jisai, kad buvo tas pasitikėjimas, bet čia vat labai irgi dar reiktų atskirti skirtingus dalykus, kad nu va tam lygmeny ministerijų bendradarbiavimo su NVO, tai tas vat Socialinės apsaugos ir darbo lengvai tikrai tas pasitikėjimas suformavo per tą formavosi ir buvo per tą laiką tos krizės valdymo ir iki šio yra.

Kai mes nueinam į jų savivaldos lygį, kur irgi savivaldybės daug turėjo to to indėlio, tai va čia tokio kontakto kažkaip buvo mažiau, nors jos tikrai labai daug dirbo ir daugiau buvo, kad vat per ministeriją buvo bandoma į tas savivaldybes ten irgi išnešti tas problemas, kurios ant savo mato. Ir daug buvo tų dalykų, kur lyg valstybės lygiu nu taip ir yra sutarta ir veikia: ir sveikatos apsaugos sistema, socialinės išmokos, tai valstybės yra priimti nutarimai su NVO. Ten mes išsianalizuojam, pateikiam ten savo siūlymus, ten viskas jau kaip ir turėtų važiuoti, bet kai viskas nusileidžia įgyvendinti š savivaldos lygį – ten vat ateini, kokią Vilniaus miesto savivaldybę ir ten tariasi dėl tų išmokų, ten viskas pradeda strigti. Ar ten nueini į konkrečią polikliniką ir viskas stringa.

Tai sprendimai, kaip ir yra, bet jų įgyvendinimas ir sugebėjimas jau tada valstybė čia turi rūpintis, kad tie sprendimai iš tikrųjų būtų įgyvendinti savivaldos lygiu, ir jau žemyn hierarchiškai viskas veiktų jau iš tikrųjų ant žemės. Tai čia būdavo tikrai tų strigimų ir nu yra iki šiol tas yra dalykas, kad ir kiek tu ten vat šnekiesi – vienas savivaldybės kažkaip tai noriau ir atsakingiau viską daro, įgyvendina. Kitos tom nelabai joms ten sekasi, mažiau sekasi.

Gal sakyčiau, dar tas pats savivaldos vaidmuo irgi yra įdomi tema ir kaip kaip iš tikrųjų įgyvendinama realybėje visi tie jų sprendimai ir procesai.

Ir tada mes vat irgi tas NVO vėl mes grįžtam pas valstybės jau tas ministerijas tas, jau jau aukštesnes institucijas, ir mes sakom, kad kas neveikia jau tuo savivaldos lygiu, matom, kad, tarkim, vis tiek kažkoks sprendimai nevyksta. Ir tada vėl visas procesas, taip ir ratu sukasi, kol, kol jisai. Tai 23 metais labai daug buvo tų ten susitikimų, kur kiekvieną kažkokių problemų keliamo, kas neveikia. O dabar yra žymiai žymiai mažiau. Jau tikrai nuėjo ta informacija iki to savivaldos, iki to žemesnio lygio ir jau. Tai procesai sklandžiau vyksta.

00:52:02 **Informantas**

Atsiprašau man čia kažkas beldžia galit minutę palaukti.

00:52:04 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Taip žinoma žinoma.

00:52:06 **Informantas**

Atsiprašau, bet jau turiu, žinokit porą minučių, tik tai nes turėsime jau..

00:52:45 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Viskas gerai. Aš tada paskutinį paskutinį, paskutiniai 2 mano klausimai. Tai pirmas – buvot irgi užsiminusi apie ministerijų išitraukimą, tam tikrą įsipareigojimą procesui, ar ne. Kad jisai kinta iš skirtingų ministerijų. Gal SADM yra stabilesnis – kaip atrodo nevyriausybinių organizacijų išitraukimas į procesą? Ar jis kito tas intensyvumas?

00:53:13 **Informantas**

Nu mūsų sakau, tas bendradarbiavimas pats tikrai pakito, nes kaip ir susidėliojo visas procedūras, kas ką veikia, kas už ką atsako ir kaip, ir ir nėra to tokio didelio antplūdžio, kad reikėtų koordinuoti dabar veiksmus, kažkaip dalintis vėl ten teritorijom, resursais ir viską. Iš tikrųjų tas yra dabar procesas, jisai yra toks ramus, galima sakyti. Tų atvykstančių žmonių, tai tai jisai yra tiesiog nu jisai sumažėjęs žymiai yra, bet man atrodo, kad anksčiau, vis tiek, tas ryšiu jau buvęs, tie kontaktai visi, ir tas pasitikėjimas ir tas žinojimas, kad tu gali toliau vis tiek, esant reikalui, pasikonsultuoti. Mes ten nuolat šiais klausimais susisiekiame tarpusavy su organizacijom, kad pasitikslinti kažkokius tai dalykus. Tai čia tikrai yra tas sumažėjęs intensyvumas, bendradarbiavimo šitos krizės bent jau kontekste, bet jisai, man atrodo, natūralu, kad yra yra sumažėjęs.

O valstybės lygiu tai tai irgi tas vienas kartą per mėnesį dabar yra pakankamai, tokiam krizės nebuvime, iš esmės šiuo metu yra pakankamas tas bendradarbiavimo toksai lygis. Tiktai svarbu vis



tiesiogiai kitų institucijų neatsitraukimas, man atrodo svarbus būtų. Nors kartą mėnesį, kad jos ateitų ir būtų galimybė kalbėtis ir išgirsti, kaip ten skirtingose dar sferose sektoriuose viskas vyksta, tai būtų reikalinga.

Tai va čia labai bus įdomu, ar ar jos su sugrįš, tos kitos ministerijos, institucijos pas mus. Ar vis dar norės kalbėtis. Nu bandysim eiti tiesiogiai tada, turbūt, kažkaip pas jas.

00:55:02 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip apie.. Paskutinius mano klausimus ir būtų toks, apie tą sugrįžimą. Ar pasibaigus krizei, buvo tam tikras, nežinau, tam tikras bendradarbiavimas, sakykim, apie išmoktas pamokas? Tam tikra refleksija konkrečiai krizės jau susistemimas visas?

00:55:23 **Informantas**

Na tai buvo tų refleksijų ir po metų, ir dabar va po 2 metų irgi tos pačios Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tam pačiam formate. Suburtas, susitikimas tokį. Vėl tas visas institucijų ir NVO sektorius, kad aptarti tas išmoktas pamokas ir kalbėjomes apie tai ir ir dalyvavo tuo metu, irgi Vidaus reikalų ministerijos atstovai jau aukštesniu lygiu, ministrės patarėja tuo metu buvo. Ir kaip visada Socialinio apsaugos ir darbo ministerija. ir visas NVO sektorius.

Ir ten bendrai buvo kalbama, kaip kai šnekėjau apie tą krizių valdymą Lietuvoj, ir VRM kaip tik va ir išsakė tai, kad kad yra peržiūrėti visi, iš tikrųjų, jau yra na pakeisti tam tikri teisės aktai, susiję su krizių valdymu, kad jau numatytas yra NVO vaidmuo kaip humanitarinės pagalbos teikimo ir ten kitos funkcijos jau NVO yra numatytos.

Ir kad nu jau jau yra daugiau įtraukiama ir būtent tuos savivaldos lygiu. Ko gal tikrai buvo mažiau per šitą visą krizę. Gal labiau buvo tam aukštesniam lygmenį, tikrai tas bendradarbiavimas vyko, negu su savivaldybėmis, kažkaip. Mes tada su ministerija derinam, įgyvendinam patys, savivaldybės sau kažkaip dirba ir veikia savo programas įgyvendina.

Tai čia dabar jau žiūrint į tą krizių valdymą ateityje, labiau, kaip suprantu, norima tas savivaldybes pasitelkti ir iš tikrųjų didelės krizės atveju, jos turėtų koordinuoti tą jau vietiniu lygmeniu, savivaldybių lygmeniu, procesus ir telktis NVO juos juos vykdyti. Tai matysim, kaip kaip viskas išsivystys, nes kaip ir procese. Tas Raudonis kryžius, kiek žinau, jau labiau įsitraukę ir su savivaldybėmis sutartis tam tikras sudarinėja dėl dėl dalyvavimo humanitarinių krizių pagalbos teikime.

Mes kol kas tokio neturim kažkokio savivaldybė užmegzto kontakto tuo klausimu. Tai dar žiūrėsime dar ruošiam irgi savo planus, iš tikrųjų, šiais metais organizacijų, kaip mes, koks tas mūsų vaidmuo

irgi? Kaip organizacijos galėtų būti jau tų grėsmių atžvilgiu, būsimų? Kurių tikesimes nebus, bet jeigu bus mes, norim būt pasiruošę ir žinot, ką mes darysim kaip organizacija.

00:57:51 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai ačiū jums labai už šią valandą.

## **Interviu su Maltos ordino atstovu [Interviu neredaguotas]**

**Interviu vykdytas:** 2024.03.21

**Interviu trukmė:** 52:02

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:01:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Gal gali taip trumpai, labai stipriai neisiplėtojant papasakot, koks buvo konkrečiai jūsų organizacijos, tai “Maltos ordino”, koks buvo vaidmuo valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:01:17 **Informantas**

Tai mūsų vaidmuo buvo užtikrinti pagalbą tiems, kurie atvažiuoja į Lietuvą – karo pabėgėliams, ar ne. Ir pačioje pradžioje mes turėjom tokį susitarimą su Valstybinėmis institucijomis, su VRM konkrečiai ir kitom SADM, kad mes būsim vienas iš tų, kurie organizuos darbą registracijos centruose. Tai Alytų pasiėmė ir “Red Cross”, o mes pasiėmėm Marijampolę. Ir tada pradėjom kartu, kurti tą registracijos centrą. Ten po to iš vienos vietos keliasi į kitą, bet esmė tokia, kad reikėjo suorganizuoti visą pagalbą, kūrimą, bendradarbiaujant tarpinstituciniu lygmeniu irgi, ir daug tokios energijos patys prisiėmėm, nes skirtingomis institucijos ne visos žinojo, ką čia kaip daryti.

Tai va tada kitas dalykas buvo irgi padėti tiems nu, kadangi ta pagalba yra per kelias vietas – temas kartu su kitom organizacijom pasidalinom savivaldybėm, teritorijas, kuriose mes veikiame, kitaip sakant, išsidalinam, kas už ką atsakingas yra tose teritorijose. Tarkim, jeigu Maltiečiai turėjo 10 savivaldybių plius Vilnių, kad, pavyzdžiui, Marijampolėje ar ne yra – mes – organizuojam visa pagalbą, o ten kitos organizacijos: Kryžius, Caritas ir Maisto bankas prisideda nu, žodžiu, mes juos ir pakoordinuojam tuo pačiu, kad turėtume pagalbos.

Ten kitos organizacijos turėjo kitas savivaldybes, net mes neturėjom didžiosios dalies - turėjom 10 plius Vilnių, nes Vilnių turėjo visos organizacijos: Ir Caritas ir Kryžius turėjo, Maltiečiai ir Maisto bankas išdavinėjo maisto pakučius ir dar daug tokių iš tikrųjų veiklos buvo.

Lyg tai paskui reikia, nu tai va tai šitos registracijos centrus irgi. Ir tada jau tai tiesiogiai su ta pagalba: tai va tas pagalbos organizavimas, poreikių atliepimas, tarpinstitucinis poreikiams atliepti turėjom irgi atsakomybę, kai ministerija skiria pinigų, ten man, atrodo po vieną milijonų eurų ar su trupučiu,

Maltiečiams ir tada mes turėjom išdalinti kitoms organizacijoms, kurios teikia, nu kad ne ne.. ministerijai tiesiog buvo per sunku skirtingas organizacijas išsiuntinėt tam tikrą pinigų sumą, tai sako vienam duodam, o jūs ten išsidalinsit, tai mes šitą organizavom. Tada aišku, atsirado pagalbą organizuojant, nes reikėjo užsakymus daryti, monitorint, kortelių žodžiu, su tiekėjais derinant, su prekybos centrais ir įsiteikti tokios techninės pagalbos buvo.

Atidarėm tokį *Call* centrą, kuris vėliau virto konsultacijų centru, nes nes buvo bendras *Call* centras. Tada ten Raudonas kryžius prie jau tada ir kitos institucijos kreipiniai ima ir tiek. Čia dar mums administracijoje tiesiog lūžo telefonas per daug laiko, tarnyba jau nežino, ką daryt, tai mes tiesiog atidarėm tokį *Call* centriuką, kad ir kažkas skambina, tai yra 2 linijos arba ten, kur nori gauti pagalbą ukrainiečiams, arba tie, kurie nori padėti. Tai čia mums, lietuviams arba savanoriaut padėtų.

Tai va, tas visai puikiai veikia ir galiausiai viskas pasikeitė. Tą konsultacijų centriuką, kur kodėl iki šiol ateina ukrainiečiai, pavyzdžiui Vilniuj ir jeigu reikia kažkokios pagalbos, konstitucijų, tai mes padedam ne tik tai paketais, bet ir tada nukreipti kažkur, čia pakonsultuoti kažkur, kažkur kažkokią kitą pagalbą, nes vis dar yra poreikis. Nu va, tai ta pagalbą taip *shift*(-inasi). Ji iš vienos pusės, žinai tokį labai baisic, būdavo. Dabar jau tiek daugiau darbo su žmonėm atsiranda, tada, bet dar nedingsta ir tas poreikis kažkokia kažkokia paramai daiktai, maistu ar visa kita, tada panašesnis - šiemet, kurie man atrodo, kažkur laikas, kaip ir ukrainiečiams baigiasi terminas buvimo. Tai tada kaip čia toliau – prates, neprates, tada baigtusi visos socialinės paslaugos ir parama.

Ir dar plius, identifikuojant, kad yra bėda dirbant vat su paaugliais su jaunimu, nes labai neaiškiai supranti [...]. Dabar vienas mokosi, didžiosios dalies, nėra – jie kažkur kažką veikia. Reikėtų juos sugaudyt, kažkaip, reikia kokį tokį darbą pradėt su jais ir yra momentas, kad mes kalbame 50 čia daugiau kliūčių, nes jau reikia integruotis, bet nemanau, kad jie labia nori integruotis, tai dalis, kurie planuoja likti tai taip, bet bet kita dalis, daugiau per įtraukimo, nes jie vistiek nori grįžti į savo šalį, kai kai jau viskas tik aprimtų. Tai va, trumpai va šitaip.

#### 00:06:23 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip apskritai prasidėjo ir kada prasidėjo bendradarbiavimas tarp NVO ir nacionalinio lygmens Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldyme?

#### 00:06:32 **Informantas**

Prasidėjo, prasidėjo vasarį, prasidėjo veiksmai, taip ir prasidėjo. Man atrodo, jeigu gerai pamenu sausį. Gali būt, kad gruodį, bet nesu tikras labai. Man labiau atrodo, kad sausį buvo susitikimas, sausio vidury kažkur susitikimas VRM, kur su ministerijos darbuotojais mes kalbėjom atsakingais apie tai visas organizacijas buvo susikvietę ir kalbėjom apie tai, kokius čia veiksmus ir galima būtų padaryti,

jei kažkas tikrai atsitiktų. Ir ir ten buvo dar prisimenu šviesoforo principas: kad jeigu 10000 pas mus pabėgėlių tai žalia šviesa - tai viskas okei, sutvarkysim – jeigu 20, tai geltona, jeigu 30 - raudona, nes tikrai nepajėgsim ir tada mes ten balandžio mėnesį jau 60000 turėjom.

Tada viską viską glaudžiai, nes jei ne organizacijas, jeigu ne žmonės, kurie gyventi priėmė, tai kaip ukrainiečius į savo namus, tai čia būtų išvis kosmosas būtų buvęs. Tai truputį anksčiau, negu prasidėjo veiksmai, taip visai pravertė, man atrodo, nes biški tokio lengvo stresiuko, anksčiau atėjus laikui ir tada lengviau pasirengti, pasiruošti. Kitas dalykas nu vistiek tai nebuvo super konkrečiu, kas ką darys, nu čia, viskas nuo situacijos priklauso ir čia, matyt, irgi į *longterm* žiūrint, nu, yra žinių poreikis, praktikuotis, praktikuotis, praktikuotis ir tada, kad kokybiškai geriau organizacijos būtų paruoštos ir pasiruošusios, kad jei kas, tai tik tiesiog susitarti, ką darom ir kur darom ir panašiai. Tai šitas šitie dalykai buvo.

00:08:11 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kas inicijavo?

00:08:13 **Informantas**

Inicijavo VRM, man atrodo, VRM, neprisimenu dabar, SADM buvo, man atrodo, irgi buvo įtrauktas. Ir, tai vat, ir aš prisimenu paskui vasario pradžioje mes turėjom atskirą susitikimą tarp organizacijų – tai čia buvo Raudonas kryžius, Caritas, Maisto bankas, mes, man atrodo, gal tik tiek buvo ir ten biški *Brain storming* kas atsitiktų jei čia vat karas ateina, kokie veiksmai Lietuvoj yra, panašiai, kaip tada kur susitinkam žodžiu, tai, kas vyksta, žinai panašiai. Tai tokį biškį praktinį turėjom, tokias stalo pratybas, bet bet paskui jau kai karas išsisuko, tai mes nu mes negrįžom prie to, kaip kas, nes išsidirbti ir išdirbti eigoje sakyčiau. Žinai, kaip dabar šiandien mačiau paveiksliuką instagrame, kur, tik tai ten rašo apie mokslus “*Day before exams*” ir nu ir ten tipo skrenda su šituo parasparniu ir ir “*How to land*” varto instrukciją. Tai čia vat man atrodo irgi tas pats, kas aš ką aš pats patyriau ir pamačiau per visas krizes nuo pandemijos pradžios, kad labai daug buvo *Learning by doing*. Tiesiog tu darai, nes nespėji sudėliot savo koncepto, kaip tu veiki, ir panašiai. Institucijos tavęs klausia, tai ką jūs galit padėti, dar – tu tiesiog sakai, duokit darbų sąrašą, mes pasakysim, ką reikia, ką galim padėti, ko negalim, nes nes tiesiog dirbom dviem kryptim. Dabar yra fokusas pagalbos ir tarkim padėti, žinai.

00:09:45 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip vystėsi tada tas – na prasideda nuo VRM, aš, kaip suprantu, jis inicijuoja apskritai, o kaip buvo atrinktos? Gal kaip buvo atrinktos tos organizacijos, aš kaip suprantu buvo 5 tos didžiausios, ar ne? Tai kodėl jos ir tada, kaip vystėsi toliau tas bendradarbiavimas?

### 00:10:01 **Informantas**

Aš manau, kad čia pagrindinis dalykas buvo du momentai: vienas momentas, man atrodo, buvo pandemijos klausimas, nes pandemijos klausimais tos pačios organizacijos dirbo ir pandemijos metu lygiai tos pačios organizacijos buvo sukergtos. Nu taip liaudiškai tariant, tiesiog ministerija kreipėsi į didžiąsias ir sakė, davai padėkit, nu ir tada plius prisijungė skautai, plius atsirado Jakilaičio ir kitų iniciatyva su stiprūs kartu, žinai, kuri paskui ir karo metu padėjo labia. Tai, man atrodo, nu vat nuo šito prasidėjo viskas. Ir tada, nes lygiai tą patį mes turėjom, kad su tai, jeigu pandemijos SADN daugiau iniciatorius buvo, o kai buvo Baltarusijos pasienio krizė, iki karo dar, tai buvo VRM. Tai buvo VRM irgi inicijavo, sako tai žiūrėk, jūs čia dabar taip gerai su pandemija ten tvarkėtės, tai padėkit ir mums. Tai vat nu iš tikrųjų literaliai taip, taip ir buvo pasakyta. Tai jie kažkaip acceptino, nu matyt, tokį priėmę tą pagalbą ir identifikavo, kad šitos pačios organizacijos gali padėt. Tai man atrodo, kaip žinai, vat artėjo karo periodas ir čia dar buvo neužsibaigę tie Baltarusijos klausimai, tai tuo pačiu inicijavo tokį susitikimą, nes ir mes buvom pradėję dirbti.

Tai va ir po to tas viskas plėtojosi. Tai mastas buvo neaiškus. Tada jau pasimatė koks čia mastas, kas čia vyksta, žinai, kada jau atsirado Stiprūs kartu su apgyvendinimu labai gražiai kažkaip, nu skirtingomis kryptimis. Vieni dirbo su vat apgyvendinimu – Stiprūs kartu atsivežinėjo, nusivežinėjo žmonės, siuntinėjo būstą ir visa kita – nuostabu. Ir tada tas na skautai, kur daug padėjo ir tada (...) tos pagalbos varo ir viskas konkrečiai ten padėti, man atrodo visai gražiai išsidėliojo.

Nors nežinau tokio pasitarimo, taip kada ramiai panašiai tai nebuvo. Nes nu tiesiog neturėjom laiko nei jėgų. Aš sakau, trys krizės ir realiai nei viena dar nepasibaigus. Nei pandemija baigėsi, nei tas pasienis baigęs, tiesiog, kad esama apribojimų, negalime žinoti tos situacijos, kokia ten yra iš Kai *Push-back*(as) taikosmas. Lygiai tas pats ir karas nesibaigia, kai tai, žinai, atims tokiam esi dar gali čia bet kada kažkas dar užsidegti, žinai, arba grįžti kažkas čia tokių momentų yra pačiam.

### 00:12:21 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Pagrindiniais, o kiek pagrindiniai veiksniai paskatino Maltiečius įsitraukti į bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis?

### 00:12:33 **Informantas**

Mes matyt, turėjom situaciją, kai mes, matydami, kad nu kai temperatūra kyla, Ir Ukraina... Nes mes turim tokią Centrinės ir Rytų Europos regioną, kur yra Maltiečių pagalbos tarnybos, tai Ukraina kažkaip pradėjo sakyti, kad tikrai kyla temperatūra, neaišku, kas čia bus. Nu ir va ir buvo ten ar gruodį, man atrodo, tikrai gruodžio pradžioj buvo organizuojamas susitikimas pirmasis, kur kur susitiko tada pagalbos tarnybos. International mes turim čia tokį padalinį Maltos ordine, kur atsakingas už

humanitarinės pagalbos teikimą. Tai čia, kur į kažką atsitinka, kai jie važiuoja. Ir tada ir sėdom, kalbėjom su ukrainiečiai prašom nukreipimo, kaip čia galėtumėm padėti jei kažkas tikrai užkaistų, iki tikrai kritinės situacijos. Tai, matyt, po tų pokalbių mes kažkaip identifikavom, tada nu žinai, kad vis tiek reikės tos pagalbos, turėsime vieni kitiems padėti, tai kaip mes čia galim padėti ir vat kai VRM po to kreipiasi, kai jau nebebuvo, ar mes darom, tiesiog reikia suprasti – ką mes darom.

00:13:50 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu žiūrėtume visą tą procesą, kaip įvardintum tokią galios ir įtakos dinamiką per šalių, kurios bendradarbiavo, turiu omeny tiek NVO, tiek ir ministerijos, kurios labiausiai įsitraukė?

00:14:04 **Informantas**

Nu tai, aš manau, kad vienas dalykas yra, kad institucinis lygmuo jisai suprato problematiką ir identifikavo, kad pats gali nesusitvarkyti, todėl pakvietė pagalbos ir identifikavo, kas gali padėti.

Daug tikrai iš SADM ypač, daug laisvės atėjo, nu žinai tokio daryti – sako mes ieškosim pinigų, o jūs darot. Nu ir ten su aišku atsakomybėm, - *reporting(-as)* dar kažkas, taip. Bet šiaip tokio daugiau, sako, o kaip čia galim padaryt? Nu, tai kartu ėmėmės. Lėšų klausimas labai įstrigo, ir tokia, žinai, buvo daug tokio – nu davai padarykit jus į priekį, o mes tada, kol surasim pinigus, tada į galėsit cover(-intis).

Tokia irgi nu, žinai, kaip ir pasitikėjimo klausimus, bet tuo pačiu, žinai, ir matom, kad tas aparatas nėra toks labai greitai veikiantis, kad čia tau blitz ir gauni visus cover(-inimus), mus visus įrankius, žinai, dalį pats turėjai susigaudyt. Dėl to mes turėjom atskirą *Fund-rais(-o)* kampaniją. Visos organizacijos ten, kad kristų pinigai būtų aukojama, man atrodo, pusantro ar du milijonus surinkom. Ir tą visą laikotarpį nu tam, kad žinai, kad galėtum kažką padaryt. Nu nes natūralu, kad organizacijas neturi tam savo atliekamo milijono pinigų, kad galėtum pats čia “Op va čia krizitė” ir važiuojam, turim iš ko pasiimti. Čia taip nėra, visi žino. Tokia, daug, žinai, biškį kančios irgi, nes tada toks gaunasi, kur žinai, kur sakai deriesi dėl kažkokios pagalbos ir kiek čia tau reikės žmonių, tada žinai, ką tu veiki ir tu sakai, mes veikiam dabar mažiau, tai galima daugiau veikti. Bet mes, nu, negalim tiesiog apie dabar darbinti žmonių arba ten žinai kažkaip stiprinti, nes nėra resursų. Ir tada jau turėtum tą resursą, tai prisamdai tų žmonių, kurie dirba, tu žinai, kad pinigų yra ir viską darai. O dabar tu negali, tai tu varai ant savo ritmo, nu plus minus biškį daugiau 10 %, nes negali, bet nevarai į minusą, nes kitaip tu negali. Ir plus, mes maltiečiai, kaip nukaip organizacija, tokį irgi matėm.

Nes mūsų vaidmuo buvo dvilypis. Prisimenu iš karto nutiko prasidėjus jau visam antrajam etapui. Nu nes, mums reikėjo galvoti, ką darom, nes čia varom padėti ir viskas, ar ten dar kažką. Tai mes taip skirstėm į keliam savo veiklos didelės – viena yra pagalba. O kita dalis yra pagalbos nenutraukimas

tiems, kuriems teikiam, kur esant davę tą pažadą, kad padėsime, tai senjorai, neįgalieji, vaikai, šeimos, kiti pabėgėliai, kur kur kasdien padedi. Tai negali viso resurso permesti į, Ukrainą ir sakyti, o jūs palaukit. Tai mes taip skėlėm per pusę. Kiek jau ten pajėgumų turėjom tiek darėm, nes būtų buvę per sunku arba mums patiems, arba tiems kuriems pagalbą davėm.

Nu va, tai man atrodo, nu tokio lėtumo pas institucijas buvo, bet tuo pačiu biški tokio pasitikėjimo nemažai, tikrai nemažai buvo pasitikėjimo ir realiai tokių... nebuvo kažkaip, žinai, “daryk, bet negali to to ir to daryti”. Tai gali daryti, kur reikėjo žinių įtraukė ir ten, kur reikėjo *pareportindavo*. Tai visai visai man atrodo dar geriau negu su pandemijos, meu sprendėsi viskas.

Na o tuo pačiu tarp organizacijų, tai toks biškį toks stumdymasis buvo. Irgi galiu pasakyt nes, nes tai dažnai kaip čia kas už ką atsakingas, tai kas ką kai neveiviak, kaip tai veikia. Tai Maisto bankui kokiam labai *Easy*, nes kai maistas tai mus iš karto dengia Maisto bangas. Tada kas ten su vaikais irgi daugiau, Gelbėkit vaikus dirbo, paskui prisijungė ir sako, nu kas su vaikais ir pagalba šeimom, tai Gelbėkit vaikus. Nu va, ir tada gavosi ten kur Kryžius, Caritas Maltiečiai, kur teikia tokią pat pagalbą, tai mums buvo biški sunku. Nes nu tokio turėjom tą, tokį turėjom nuovargio bendrai nuo darbo kartu nuo pandemijos, žinai, nes mus kaip sumetė į vieną krūvą, tai mes ir dirbom. Tos paklodes biškį tampymo irgi yra, žinai, kur ten kas nors Raudonas kryžius daugiau mato, žinai, save kaip tokį koordinatorių, žinai, nes jie čia, jų failas didžiausias yra paglaba krizių metu. Mums tai yra vienas iš. Čia tas vyksta, tai po to buvo biškį, bet aš nesakyčiau, kad čia konkurencija būtų – čia iš nuovargio. Reikia dabar čia dar dalintis kažkokia amžinai atsakomybėm. Bet tai, bet čia, kai jau reikėjo, tai mes visada sušokdavom į krūva viską išsospresdavom ir viskas. Kai reikėdavo tai ir padarydavom, kai nereikėdavo - leidom sau pazirst vieni ant kitų.

00:19:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Sprendimuose kaip atrodė? Aš suprantu bendradarbiavime, pasiskirstyme darbų. Kaip būdavo sprendimai tam tikri pirmami, ar ta dinamika kažkokia buvo kitokia su ministerija?

00:19:22 **Informantas**

Tai būdavo pasitarimai, būdavo bendrai pasitarimai, nu kaip žinai, su SADM visada labai lengva yra dirbti, nes jie daug ką žino, daug tikrai yra idėję patys resurso supratimui ir mes įdėjome bendradarbiavimui, tai ganėtinai lengvai. Su VRM yra sunku, nes nes nu jie statutiniai, pripratę prie kažkokios tvarkos, kurios ne visada gali gauti, ypač krizių metu. Ir tu gal jiems ten išmušinėja saugiklius, kai čia gali taip būti. Plius VRM dar turėjo tą Baltarusijos krizę, kur kur ten žinai, tada irgi daug ko patys neleido, negalėjo, nesidalino ir taip toliau, tai čia kitas momentas. Tai toks nu, kaip čia labai skirtingas veikimo būdas ir principai ministerijų, ministerijų darbuotojų, bet nu galiausiai vis tiek susitardavai. Ir dabar kai reikia susitari.



Tai tokio ir nuo mūsų bendrai tokios daugiau vieningesnės pozicijos eidavo prieš tai su SADM susitari, kas kaip, kas čia kur dalyvavo. Tai tokio, nu būdavo tikrai nemažai. Aš sakyčiau, kad visai taip irgi nu šitą dalyką biški įvaldėm ir išvažiavom.

00:20:29 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Užsiminei apie finansų, tokį trūkumą ir kaip jūs valdyt šitą situaciją. Ar buvo tokių situacijų, sakykim, nežinau, ten su žmogiškais ištekliais arba, pavyzdžiui, informaciją. To, ko reikia, kad suvaldytumet, valstybė nu, tarkim, institucijos, ministerijos, gal valdo daugiau informacijos, bet jūsų nepasiekė tai ar buvo tokių situacijų?

00:20:54 **Informantas**

Nu būdavo, būdavo. Tai, Čia taip eigoje eigoje nu ne viskuo galėdavo dalintis. Ne visi. Nu kaip čia pasakyt. Kad tada atėjo tokia mintis, kad gal pažymas reikia užsisakinėti, nes kad būtų patikrinti VSD, kad kad galėtume gauti informaciją kažkokią ir panašiai. Tai nu žinai, dalindavosi, kiek gali dalintis, mums tikriausiai tos informacijos daugiau mažiau užtekdavo. Jeigu kai kas trukinėdavo, jeigu matydavom, kad ne, kad jau kažkur ne, tai ir Vyriausybė savo grupę atidarė tą ekspertų *poolą*, žinai, grįžo kaip ir pandemijos, žinai, panašiu pagrindu sukūrė, kad dalyvautų, žiūrėtų, kaip čia vyjsta, pasitarimams dažnesniems. Tai tokio buvo. Nu tai buvo tai kažkaip tą informacija susigaudydavom.

Dabar galvoju, kad buvo tokių didelių trūkumų, tai, matyt, ne. Bet būdavo įdomių sprendimų. Mes turėjom sprendimą, kad, nu, ukrainiečius Švietimo, mokslo ministerija, nutarė mokyti į rusų mokyklas. Tai va toks, kokio nu, kaip ir labai pragmatiškai, nes ten rusų gali mokėti, bet kai kai susidūri su kultūriniu, kad ten yra iš tikrųjų, kuris dar, kad palaiko rusiją. Nu, tai tada atskiras momentas yra. Tai dažnai konkrečią pagalbą, kaip čia visai dėliojasi, žinai, moterų daugiau atvažiuoja su vaikais. Nu tai tokios ir būdavo momentų, bet aš kažkaip galvoju, kad nu niekas neateina dabar į galvą, kad kažkokie būtų labai dideli trinčiai.

Daugiau taip trikdžių būdavo žinai, kad kažkas vėluoja ta prasme. Jog tuoj bus pinigai ir tu žinai, kad ten dengiant reikia su ministerija, ministerija su ministerija, finansų ministerijos SADM niekada nemėgsta, nes yra tik pinigų išleidinėtojai, tai žodžiu, visi procesai stringa ir turi kažką daryt su tuo. Pagalbos nesinori mažinti, ką dabar daryt? Tai tai va čia man atrodo šitą špagatą darai.

Institucinis klausimas, kur, žinai, sako registracijos centras, pavyzdžiui, Marijampolėj jisai bus, veiks ir tada Maltiečiai atsakingi už savanorių visą patelkimą visa – *Fine*. Nes ten migracijas jums registruoja tuos atvažiavusius, tada žinai ten pareigūnai, koordinatorius yra policijos pareigūnas, kuris viską padaro (...).

Nu ir atvažiuojam ir nieko panašaus. Niek ten nežino, kaip ką daryti, reikia sukurti net nuo skrečo, institucijos labai greitai, žinai, sako nu tai, Maltiečiai, padarykit, žodžiu, ir pasiplauna, žinai, ir tada supranti, kad lyg tai kalbėjom, kad apie vieną dalį būsim atsakingi, ne apie visą centrą. Ir nu tokio nu tada biškį sunkiau, žinai. Tai tai tokia ir liko pamatyt žinai, kas čia ką atsakingas, kas, kaip ir tada, nu tokio susitarimo biški užtrukdavo, kol pasiekdavom. Nu bet pavyko.

00:24:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip būdavo sprendamos tokios situacijos? Na, pavyzdžiui, va ateina jūsu pozicija, kad, na, ukrainiečius, kaip suprantu, ugdyt rusų mokyklose, nėra geriausia opcija? Ir gal būdavo dar kitų, kažkokių buvo tokių situacijų ar ne, kad ten NVO tiesiog išsiskiria poziciją su ministerijom, kaip tada būdavo, kokie sprendimai priimami ir kaip jie būdavo priimami?

00:24:25 **Informantas**

Nu tai taip.

00:24:29 **Informantas**

Tai nu būdavo ten bus diskusijų ratai. Vis dar dabar vyksta ten, man atrodo trečiadienis ir ketvirtadienis susitikinėjama yra, kur bendrą apžvalgą padaro, bendrą informaciją, pateikia per tas bendras informacijas, tai mes tada komunikuodavom, kas, žinai, yra. Na, šitą pastebėjom, šitą pastebim, šitą pastebim, nespėja kortelių padaryti ukrainiečiams, negali gauti paslaugų. Vyksta pas tave, bet kortelės neturi, su paprastu lapeliu nepriima, žinai, pasą daro tie patys, kur korteles daro. Aišku, užtrunka, žinai, nespėja, tai tokių mes tuos visus tokius buiteką tą vadinamąjį ir technines dalis atsinešdavom ir tada jau naudodavom ministerijoms spręsti. Nu, nes kaip ir čia, ministerijų klausimas, ką jie ir kaip nuspręs nu ir tada aišku, žinai. Kadangi skirtingo lygio dalyvaudavo, o pačioj pradžioj ir premjerė pasijunginėdavo ir ir į ministrai, arba ten viceministrai, kancleriai, tai tai irgi tokio būdavo nu daug mažiau ant sprendimo galima, kaip mažiau užtrukdavo viską. Jie tada per posėdį pasikalba ar tarpinstitucinį kokį pasidaro ar panašiai.

00:25:44 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet šiaip iš principo, kiek buvo atliekama ta pozicija, atnešama iš NVO?

00:25:55 **Informantas**

Tai. Man atrodo, kad būdavo atsiliepta, tikrai gal ne į visus dalykus taip greitai. Žinai, nes vis tiek toks būdavo čia. Mes išsakome ir tada žinai, bet tai būdavo vistiek greičiau negu, pavyzdžiui, su Baltarusija.

Sakyčiau, Baltarusijoje, nu, tu sakai – žiūrėk, chebra į nėra gerai, kai ten jie visi gyvena vienoj vietoj ir tada yra ir ten žinai, kaip ūkiškai moterys ir vyrai nėra atskirai arba atskirai šeimos ir nėra gerai, kad taip yra, arba kad šeima atskiria, nes neturi kur atskirti, tai atskirai vos ne į garažą paguldo. Tai jie ten lėčiau, sprendavo tuos klausimus “jo, bet čia, žinai, čia nuo pagalbos priklauso”.

O čia karas su Ukraina. Čia labai reikia padėti daug greičiau viską galėdavo. Ir tas labai matosi. Tiesiog ir tas labai matosi, kaip iš visuomenės reakcijos. Kai afganistaniečiai atvažiavo į su kariuomene, atsivežė į Lietuvą, juos ir mes ten turėjom padėti integruoti. Ir visus procesus sprendavom tai paskambindavom, ir klausdavom, “žiūrėti, mums reikia čia čia užsienietis”. Tao “ir gyventi, tai kokie čia užsieniečiai? Čia tie, kur iš sirijos žinai, kur per sieną?”. “Nu ne čia iš Afganistano, kur kariuomenei padeda” . “Ai, tai gerai, tiems galiu išnuomoti”. Toks irgi.

Paskui prasidėjo ir tas... Paskui tarp kitko, buvo labai įdomus momentas. Nes nes čia afganistaniečiai, ir čia labai mylėjo. Visą čia jau fainai čia atvežė, mūsų kariuomenei padėjo, čia padėt, viskas gerai, čia darbinimai prasidėjo prekybos centruose ir visa kita, bet prasidėjo karas ir jiems, bet sakoma, mes gaunam mažiau pagalbos, negu negu šie negu ukrainiečiai, mes tai visiškai puikiai suprantam, bet prasidėjus tokie dalykai, kad pati atleidinėti afganistaniečius ir priminėte ukrainiečius. Nes ukrainiečiams reikia pagalbos. Ir tada toks irgi sako mes, kaip ir suprantam, kad reikia, mes patys eidavom savanoriaudavom, žinom, ką reiškia, kai vyksta karas, pas tave visa kita. Bet nu ne iki topkop lygio. Tai nu tai vat šitaip irgi būdavo.

Mes tas visas žinias, turėdavom ir nešdavom.

Yra buvę ir kitokių momentu, yra nu kai Marijampolė turėjo, kaip prasidėjo išnaudojimas. Nu taip, sakydavo, “Turim darbo” ir tada, žinai, eina dirbti, ten nieko nemoka. Praktiškai žmonės ten turi dirbti. Tokių žinių išnaudojimu klausimai prasidėjo mes nu, aš nežinau, Ministerijai, sakydavom, kad “žiūrėkit, negerai, tada neįdomu ir Vyriausybė, kad nu Darbo inspekciją pajudintų, važiuot pradėtų. Nu kai kurie yra tokie, tai sunkiai išjudėdavo. Žinai, “mes darėm patikrinimą ir nerado” – nu, bet jums yra klausimas. Čia ne patikrinti, čia reikia netikėtus darykit vizitus, dar kažką, tai jeigu kalba, žinai, kaip Marijampolė pradėjo, paskui Utenoje prasidėjo tokių dalykų.

#### 00:28:52 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai tam tikrų trikdžių, aš girdžiu buvo, bet tu vat mini, kad ateidavot, žinai, į tam tikrus formatus ir išnešdavo tas mintis, kas čia buvo performai? Kas per per grupės, kuriose dirbot?

#### 00:29:06 **Informantas**

Tai būdavo ir dabar tebėra online formatas susitikimui tarp visų *Stakeholderių*, tai jisai vadinasi, galiu pažiūrėt nu, taip ir vadinamasis “Susitikimas dėl Ukrainiečių”. Tada ten vat migracijos situacijos

apžvalga, tada NVO situacijos apžvalga, migracijos situacijos apžvalga, kiti klausimai. Na ir tie klausimai įvairiai. Na, tai tai tai man atrodo, tokie būdavo tada būdavo žinai. Nu, tiesiog būdavo kažkokie susitikimai papildomi su ministerijom. Tai reiškia, kad, pavyzdžiui, SADM norėdavo pasitarti dėl tam tikrų aktualių klausimų, pavyzdžiui: kortelės, parama, kaip viskas vyksta, kaip šitas dalykas, Tada tada turėjo galva tą vyriausybę. Ministrės pirminikės formuotą – ten ir Stiprūs kartu, skautai, tada kitos organizacijos, skėtinės organizacijos ir visa kita. Nu, tai tų format būdavo. Tai ir kai kurie išlikę ir dabar iki šiol.

00:30:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar tuose formatuose, nu sakykim, aš, kaip suprantu, aktyviausias buvo tas pirmasis, kur dėl ukrainiečių, ar ne? Ir jis buvo kieno inicijuotas? Ar kas buvo toks nu esminis, esminį vaidmenį vaidino tame formate?

00:30:43 **Informantas**

Jis buvo pagrindinis, kadangi ten buvo irgi susijungdavo VRM, SADM kitos ministerijos, “Sveikata”, man atrodo, buvo įsijungusi iš premjerės, buvo buvo siuntė tai tokį. Darbiniam klausimams ir nuolat, man atrodo, pačioj pradžioj. Aš galvoju, kad pačioj pradžioj, gal netgi buvo kai kurios vietos, kur kasdien vos ne sugebėdavom, o paskui, kas savaitę pradėjo darytis nu, kai aprimo. Tai tai jo tai čia tie būdavo tokie labai eiliniai klausimai, kas, kaip vyksta, *reportas*, dar kažkas, apžvalgos situacijų ir panašiai, diskusijos, kažkokios ir važiuot toliau darbuojasi. Tai va, štai šitie tokie būdavo, matyt, intensyviausi ir aktyviausi.

00:31:30 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip ten būdavo priimami sprendimui, ar buvo kažkokios procedūros? Taip, kaip viskas vykdavo?

00:31:37 **Informantas**

Jeį gerai prisimenu, tai apsuki ratą. Pradedi, apžvalgos pasidarai, ką reikia informuoti, jeigu reikia ten kažkoks prezentacija, dar aš atsiųsti bendrai. Bet jeigu yra kažkoks klausimas, kaip galima išspręsti ir tada sakom, ir ten koks SADM kancleris, sako “jo galima išspręsti”. Tai sekantį kartą grįžta ir pasakoja, kaip kaip sekėsi – išsprendėm – neišsprendėm. Nu vat, arba informuojam, žinai, ten mes baigiame posėdį, nusprendėm. Kitą dieną ten rašo, koks nors SADM, ir ten šitoks klausimas jau uždarytas ir išsprendėm – bus taip ir taip – viskas.

Nu tai prinformuodavo, žinai. Mes gi patys nusprendėdavom viduje ir ten duodamą informacija, iš mūsų informaciją ateina, pradeduotam, kaip galėtų būti geriau, savo *impute* padarom – sprendžia vis tiek ministerijos lygis arba Vyriausybės.

00:32:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet aš suprantu, kad va tam formate, ar ne? Tai ir atliepdavo visas ministerijas, ar ne? Nu, ten girdėjau sveikatos, ten švietimo.

00:32:34 **Informantas**

Jo, ten buvo, tokių ten *stakeholderių* tai buvo labai daug. Aš paskui ten, iki skirtingos organizacijos įsijungia, migracijos organizacija. Tada tada ten, kas ten dar. ...čiaras, man atrodo buvo. Nu tikrai nemažai organizacijų, bet nu aišku, ministerijos irgi tame dalyvavom tai, tai šitas irgi budavo. Tai ten man atrodo dabar, jeigu taip atsidariau, žiūriu.. 60 žmonių iš viso pakviesta, skautai, Vyriausybė, VRM, SADM, Caritas, žodžiu, Gelbėkit vaikus, nu žodiu tikrai bus daug visko čia. Ir ministrai kviečiami ir patarėjai, žodžiu, ir „migracija” ir ir “sveikata” nu nemažai.

00:33:32 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip pats vat vertini, kiek tie formatai turėjo įtakos įsitraukimui suinteresuotų šalių šbendradarbiavimą?

00:33:42 **Informantas**

Nu matyt, įtakos turėjo nemažai, nes kai pamatėm, kad galima, kad sprendimai prisiminėja, juda, tada mes kažkaip pradėjom suprasti, bet iš tikrųjų čia galim kelti šituos klausimus, visai svarbūs yra. Ir, žodžiu, daug. Tai tai man atrodo, čia čia buvo šitas. Man atrodo pagrindinis momentas.

Ir, kažkaip ir to pasitikėjimo buvo daug, visai galėdavome atvirai pasikalbėti. Nu, žinai, tokio nebuvo, kad šitą aš nesakysiu, nes gausiu per nosį paskui. Šito nebūdavo. Tai visai visai padėdavo, žinai. Aišku, kai ten, jeigu ten reikėdavo, nu nežinau, reikėjo kažkokios intensyvesnės diskusijos arba ten palaikymo, tai mes tada žvejodavomės tą palaikymą, žinai, per per kažkokias kitas vietas – skambinomės atskirai su JOM, su VIčiaru, ten pajunginėdavom dar kažkokius ekspertus, kitus, kurie derėtų prisiminti ir pasakyti, nes nes kitu atveju žinai labai sudėtinga, būtų būtų buvę.

00:35:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant apie intensyvumą ar jis kito? Kiek jis kito? Kaip jis kito visos krizės laikotarpiu?

00:35:11 **Informantas**

Kito, tai nu tai labai nu tai vat, kaip ir dabar ar ne? Pačioj pradžioj, žiauriai ten viskas sunku, įdomu, nes nesuprantam, viską. Paskui retėjo. Tai tada ten kovas balandis, gegužė, birželis, liepa. Nu gal liepą jau ramiau buvo. Nes ir skaičius mažesnis pradėjo važiuoti. Tada rugpjūtį, vėl turėjom intensyvą, nes turėjom kalbėti „okey, gerai, o tai, ką darom su žiema, nes reikia ruoštis”. Tada ji gaunam žinutę, žinučių, nu, Stiprus kartu, čia surinko, kad gali būti, kad žmonės nebeprisims gyventi, nes jie jau pavargo po pusės metų, žinai. Tai reikės *šelterių ieškotis*, panašiai. Tada *čekinomės*, kur

šelteriai yra, tai savivaldybės turėjo pateikinti informacijos ir kiek ten tiksliai buvo kaip netiksliai čia ten atskiras momentus.

Savivaldybės kai kada išrinkdavo tas vietas, kurias galėtų atiduoti, bet reikia, kad surenovuoti Vyriausybė, o tas, kurios geras yra, tai nesakydavo. Tai labai nervuodavo.

Tai va tai čia tai toks, žinai. Tada intensyvėja link žiemos, neaišku bus – ar čia tas dujotiekiai visi, elektra – viskas ten gerai veiks? Paskui prasidėjo antras *zavalas*, kad tai, kad tie visi pradėjo trūkti generatorių, žodžiu, ir visa kita, o tai čia dažnai neatskiria banga, išeina.

Nu va, ir nuo 23, taip šį pavasarį, žiūriu vis ramėjo, ramėjo, ramėjo. Iš viso dabar visai nedaug tų žmonių atvažiuoja. Tokio *antslago* naujo nėra. Tai, kol nebus anšlago, tai tol ramu, žinau. Dabar kitus klausimus sprendžiam: ten integracijos, įtraukimo, žinai, kaip čia bus dabar šitais sprendimais, kaip čia toliau viskas dėliojosi, žiniai, ar čia prasitęsti - neprasitęs? Vis dar yra žmonių, kurie atvažiuoja nauji, yra žmonių, kuriems vis dar reikia pagalbos daiktais ir visa kita, nes jie neįsitvirtina.

Nu begalės klausimų dar yra, bet jau tas intensyvas, tai toks paprastesnis. Aš nežinau, kada paskutinį kartą dabar jau buvo susitikimas vyriausybės lygmeniu, nu va su premjerės visu *teamu*. Žinoma, išsprendžia tuose klausimuose, kur dalyvaujam tuose formatuose.

Tai va, daug dabar apie atstatymą kalba, žinai. Aišku, visą laiką karinis klausimas lieka tas pats. Krašto apsauga, *supportas* karinėm karinėm priemonėm, ką Blue-Yellow daro, va Andrius Tapinas organizuoja, kaip čia, žinai, va tas yra „Radarom“ klausimas, žinai. Ir šiaip jau žiausiai dayg tos iniciatyvos ir daug tokio turinio nu, bet aš taip žiūriu ir galvoju. Kartais ir su kolegom čia kalbamės, kad bus bėda su tuo *softiniu* dalyku, nes mes čia atstatinėt taip puolam, ten žinai cementą maišom, žodžiu, *supportinam* karius ir visi kita. Nu bet tai, žinai, visos minkštoji dalis – pagalba žmonėms, *suportas* jiems, psichologinė pagalba. Jau ir dabar ten tą pradeda daryti, nes mes čia yra šakės. Nu, mes patys patys taip sekam, ane. Kaip iš pradžių, buvo tas momentas – atsikeli, pažiūri, ką Zelenskis gero, tada pažiūri kiek kiek rusų išžudyta ir tada sakai „žiauriai gera diena“. Ir tada kažkas iš kariuomenės sako, kad „tai nėra gerai, *checkinti* ir džiaugtis, kad miršta žmonės.“

Tai tai tai čia žinai toks, kad ir kaip tu pasuksi. Nu, tai yra momentai. Man atrodo tas trigerina ir mus pačius. Vien veikloje mes jaučiam tą atmosferą, jaučiami tą įtampą, žinai. Ir galiausiai, žinai, yra *topikas* apie tai, kad žinoma, priešingai viskas gerai, kaip tada nu dabartinė pagalba ir poreikis nedingo. Tikslinės grupės vis dar yra – labiausiai skurstantys vis dar yra ir jiems irgi reikia pagalbos. Ir tada, kai tu tą *topicą* bandai atnešti, tada, tada tą topiką neša ir iš rytų. Jie sako, jo, jo – nereikia ukrainiečių, nereikia. Geriau saviems saviems. Nu žinai, ir tada tu supranti, kad nu žinai žinutė, tai yra žiauriai svarbi šiaip, bet bet kontekstas yra žiauriai negeras ir ir tada, žinai, tada bandai kažkaip

žinai kitais būdais tą žinutę nunešti, nu nes šiaip jau yra svarbi ir ir tame reikia nepasimesti, bet tuo pačiu nereikia, nereikia stabdyti, kas vyksta, nes nu parama ta ukrainiečiams yra žiauriai svarbi.

00:39:48 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O, jeigu mes žiūrėtume, n aš suprantu intensyvumas, kito ar kito įsitraukimas. Nu, pavyzdžiui, turiu omeny ne iš poreikio, ar ne? Kad aš suprantu, intensyvumas mažėja, tiesiog poreikio nebuvo, bet gal poreikiui likus ar kito įsitraukimas tiek iš NVO pusės, tiek ir iš iš valstybinio sektoriaus pusės?

00:40:12 **Informantas**

Kito ir ir dabar jis yra skirtingas, nes vienas dalykas – skirtingi poreikiai atsiradinėja. Kitas dalykas yra toks, kad jisai, tuo pačiu.. kai poreikis skirtingas yra, tai skirtingais keliais skirtingais, skirtingis institucijos įsitraukia. Dabar toks darbas toks kai dabar buvo socialiniai klausimai, tai SADM yra ir ir visa kita. Bet tuo pačiu ir savivaldybės daugiau turi įsitraukti, žinai, ir tada, bet su savivaldybėm tai čia atskiria tema - sunku.

Organizacijų įsitraukimas skirtingas – vieni dar kažką papildomą daro. Pavyzdžiui, Maisto bankas dar veža maistą į Ukrainą, Caritas renka paramą, Kryžius į kažką gero daro. O mes nedarom. Žiūrim, kad kad mes pajėgumu tiek daug neturim ir plius dar mūsų tas *supportas* einu tarptautiniu, tai nebent prisidėti kažkaip.

Bet tada žiūrim, gal ką dar galėtum padaryti, gal čia šiaip pasistiprinti kažkurioj vietoj kažkaip. Kai rimsta darai tą, ką turi padaryti. Daugiau kažko naujo negalvoji arba ne visada galvoji. Nu nes irgi reikia sugalvoti tai, ko reikia?

Dažnai labai nesinori, tiesiog daryt kad daryti, nes mes jaučiam, kad reikia. O gal iš tikrųjų ne to reikia? Tai čia ta tas dvišalis klausimas yra labai svarbus irgi suprasti, kaip čia visko būna.

00:41:45 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo kažkokių tokių atvejų, kai tiesiog yra tiesiog, taip drąsiai pasakysiu, atmestinas įsitraukimas. Kur reikėjo gal daugiau, tiesiog ir tada reikėjo prie jo, kaip stengtis, kad „nu žiūrėkit, pasikalbam jūsų reikia čia“?

00:42:04 **Informantas**

Nu nu jo, gal yra. Ten žinai, kai iniciatyvos ne visada suprantamos, yra, ne. Kur sakom „Jaučiu, kad bus problema su jaunimu.“ Nu žinai, bet neidentifikuojam ir tada žinių laukiam kol užsidegs. O kai užsidegs tai tada jau, žinai, padirbėsime su tuo klausimu. Taip man atrodo šitas momentas.

00:42:36 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar galėtum išskirti tokį šio bendradarbiavimo metu? Visi sakyti, išskyrus tokį kartinį asmenį, ar kartinį nebūtinai asmenį, gal tai yra institucija, kaip lyderis, sakykim, tau bendradarbiavimo apsupty?

00:42:54 **Informantas**

Nu tai aš sakyčiau, ministerija Socialinės apsaugos ir darbo. Čia pasi pas juos labiausiai. Daug garvežio tikrai nešė jie. Ir ir, Ministre, pradedant, baigiant patarėjais, kanclere, kitais darbuotojais, tikrai daug nešė.

Nu va, žinai, o kiti prisideda pagal poreikį. Šiaip ir Premjerės biuras daug nešė, žinai, tokio, jeigu matom, kad reikia, stringa, tai jau mes tada kažkaip leisdavom sau pasakyt, žinai, „Nu tai davai, pažiūrim, ką Vyriausybė pasakys“. Bet nu, va ir tada. Nu jei instituciniam lygmeny žiūrint, tai aš sakyčiau, vienareikšmiškai SADM.

00:43:40 **Informantas**

Kaip bendrai tada, jeigu taip jau pasižiūrėti retrospektyviai, vertini tą bendradarbiavimą, konkrečiai priimant sprendimus, suvaldant tą krizę. Tarp NVO ir viešo sektoriaus.

00:43:55 **Informantas**

Bendrai bendrai galvoju, kad yra ką veikti. Tad. Bet bet visai auganti, jeigu dabar žiūrėtum pagal pagal ten, nežinau kokį nors. Pagal kokį, nu va pagal pandemiją. Tai sakyčiau, kad žinai, nu, nu, man atrodo, daug padirbėta yra, kad geresnis santykis būtų, atpažįstamumas ir visa kita. Ir dabar tas etapas, kai ten žmonės nežinom, kaip čia dabar bus šitas karas, nepasirengimas visoks, nu tada žinai tas neginkluotas, ginkluotas pasipriešinimas. Tai daug daugiau, klausia, žinai, organizacijų, kviečia į visokias darbo grupes. Pažiūrėk, kaip sekasi, vis kita. *Ourcomeai* tai čia kitas klausimas yra. Bet bet, bet nu, kad identifikuoja, kad, žinai, tariasi tai yra. Dažnai ir ir pats gali kažką pasiūlyti ir pasiklaust gali, nu tai būti gerėja santykiai šiaip gerėja. Tai man atrodo čia dabar tokios padeda, tokios krizės, sustatyt.

00:45:09 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ko trūko? Nes sakai, kad yra dar kur. Pradėjai nuo to. Tai kaip manai ko dar trūko?

00:45:14 **Informantas**

Trūko greitumo, trūksta susitarimo, kas ką daro, trūksta, trūksta. Man atrodo, šiaip tokio, žinai, identifikavimo dabar eigoje. „Vat šitas galėtų padėti atlikti, šitas galėtų.“ Nu apskritai, nu tokios strategijos politikos trūksta, o kas darom, kokios organizacija teikia? Kokių įsitraukimo pažymų, kas ką gali dalyti. Tu kai ateini į Vyriausybę ar Prezidentūrą, ar dar kažkur, sekai: „nu tai čia kaip čia



organizacijos gali įsitraukti?“ Nu tai sako, „Jo, mes matom, kad šiose vietose galėtų įsitraukti“. Tos vietos ir amžių plačios. Nežinau man, tarkim, kažkoks ten. Nežinau. Pagalba. Nu ne koki nors nu vat čia, tai konkreti parama net ne, kad čia taip pat turi prisijungti, bet žinai, konkrečiai, pagalba. O kokia ta pagalba – maistu, transportu dar kažkas, nu tai tada sako, „o ką galit padaryt?“

Nu tai, o mūsų lūkestis yra tada, „o kur reikia tos pagalbos?, Kur jūs matote, kad tikrai reikėtų?“ Nu nežinau, *suporinti* maistu, evakuoti, ten dar kažkas. Nu aš suprantu, kad krizinių situacijų yra skirtingų ir įvairių. Ir tada pagal kiekvieną krizę tu skirtingai dėlioja, bet tada lūkestį mums, kad mes jau čia turėtų pasakyti. „Ką jūs galit?“ Tai plus dalies, mes nežinom, ką mes galim, nes tada nu per praktiką tu gali iš iš suprasti, kuriose dar vietose tu gali pagerinti, pastiprinti. Nu va, o tada Vyriausybė, kaip čia valstybė pati irgi nežino.

Na tokia kaip čia dabar. Tai kaip čia dabar reikia padaryt. Nu tai gaunasi *tokslaginimas*, nes kur ten statutiniai – policija, greitoji – ten viskas aišku, yra. Tam tikri klausimai patelkimo ir panaudojimo.

Pavyzdžiui, nu tai kur jūsų tas 1000 savanorių gali dalyvauti? Bet sakau: „okei, bet tada pažiūrėkim kiek - ar tikrai 1000?“ Nes dalis dalis mūsų žmonių yra medikai, dalis yra policininkai, dalis yra kitų struktūrų – jie bus patelkti. Ta dalis sumažės, o, pavyzdžiui, o Edviną šauks tada jeigu atsitiks ar ne? Nes jeigu pašauks, o kas organizacijai vadovaus?

Žinai, tokių irgi yra momentų, kur tai lyg ir apsitart turėtum, žiniai, ir čia bet kokia organizacijai yra. Jei pakviesi LiJOT. Ką gali LIJOT padaryt? O ko reikia iš skėtinės organizacijos, jaunimo vienijančios? Ko reikia? Ko konkrečiai reikia? „Nu tai jūs pasakykit“. Nu tai tada skėtinės organizacijos sako: „bet mes nedarom pagalbos, bet mes galėtume per kažkokį informavimą, dar ką nors.“ *Brianstormas* kažkoks vyksta.

Nu kur... Tada sako: tinka – ne tinka. Nu tai, žinai, identifikuokit kažkokių sričių. Čia tada turi sėst, žinai. Galvot ką čia ką daro ir tada praktikuotis ir žiūrėt – veikia ar neveikia.

00:48:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai aš suprantu, va tokiu principu buvo sprendžiama, ar ne?

00:48:03 **Informantas**

Tai taip, taip. Absoliučiai. Nu taip.

Nes iš pradžių, žinai, pateikinėja, pateikinėjo, žinai, tas organizacijas, kurios buvo pandemijoje. Tada, „žiūrėk, chebra, bet mes Gelbėkit vaikai irgi galėtum padaryt tokį, o čia SOS kaimai ir galėtų“. O tada čia žinai ten vat kažkokios vietos bendruomenės atsirado, kurios galėtų padėti ir padeda, nes vietos lygmenį nusėdo, žinai, viskas. Okey, čia galima įtraukti. Nu toks, žinai, varai ant to mokymosi režimo tuo pačiu, nes iki tol nesi susitaręs, Ir čia man atrodo logiškai, žinai.

Ir tada organizuoja, tai kaip čia ta civilinė sauga galėtų atrodyti nu vat ir taip ir taip galėtų atrodyti ir tą, ir tą įtraukti. Ir tada lyg tai, žinai, pagalba. Čia kaip pandemija, supranti, šiaip tai pandemijoj pagalba ėjo daugiausia iš tų tokių religinių organizacijų, plus skautai prisidėjo, dideli Stiprūs kartu, čia atskiros iniciatyvos. Bet konkreti pagalba iš šitų. Kiti *supportino*: informacijos teikimas.

Bet kas įvyko? *Shiftino* darba, tai visi. Nu ta prasme ir toms tarnyboms pagalbos reikėjo pasikeisti ir skėtinėm organizacijoms reikėjo pasikeisti ir panašiai. Ir tada staiga ateina toks, kad su visais turi susitarti, kaip darom krizes, nes „mes irgi krizę valdėm“. Nu šiaip tai nevaldėt.

Supranti, jūs prisidėjot, kad mums keitėsi darbo *case(ai)*, tada tu juos dalyvauti, tai kitoks įsitraukimas buvo. Bet ar Skurdo mažinimo tinklas? Ar ten nu tas pats LiJOT, ar jei kažkas tai atsitiks, jie eis ir darys? Nu *Nors sure*. Daugiau bus arba, žinai, informacijos pateikimas, arba sakymas, kad „Chebra, žiūrėkit, yra kažkokios organizacijos, į kurias gali įeiti ir ir padėti vienaip. Čia yra kitos organizacijos ir gali tai padėti kitaip.“ Nu ir žinai tada dalis links, nes informaciją, dalis eis padėt. Vieni eis ten su šautuvu pasiimę, kiti eis ten tvarsliaivą pasiėmę, dar kažką. Nu toks. man atrodo, čia, žinai, toks vat ir yra momentas ir žiauriai sunku, ypač skėtinėm organizacijom suprasti, ką čia mes galim daryt? Kai tau nieks nepasako ką tau reikėtų daryt.

#### 00:50:09 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Na ir paskutinis mano klausimas jau labai čia palietėm šitą arba bent jau šalia esam. Ar po krizės suvaldymo, jeigu galim sakyti, kad jau suvaldyta ji, tai turbūt, ar buvo kažkoks nu tas bendradarbiavimas po jos? Tai yra pamokų, išmoktų pamokų, kažkoks žinai, pasižiūrėjimas, tas konkrečiai tas *lessons learned*? Ar mes turėjom kažką tokio.

#### 00:50:39 **Informantas**

Jaučiu dar ne. Tokio bendro tai ne. Nu, matai, nesibaigė. Jeigu tokį sakytum tarpinį atsiskaitymą padarom, kaip mokyklose, tai man atrodo, būtų visai vertinga pasižiūrėti. Nu tokie, žinai, etapais buvo, žinai. Žinai, kaip čia faina, „visi buvo sumigdyti namuose, nereikėjo *shelterių* daryt“. Kaip ir *okey*, faina, žinai. Bet bet tokio galutinio... Man atrodo, man biškį trūko ir po pandemijos. Tokio bendro aptarimo – tai gerai, o tai, kaip mes čia darėm taip, kaip tąsyk geriau ir taip toliau bendradarbiaujam?

Nes dažnai savieigai palikta vat, jeigu man dabar būtų įdomu, aš čia susikviečiu kitas organizacijas ir mes pareflektojam. Bet na, nežinau, tai bus mūsų – ne visų. O kad visi susitikų, matyt, gal bus kažkoks momentas, kai tą konferenciją, kažkokią turėsime *stakeholderių*, kuri kuri, kurioje, žinai, kalbėsime apie tai, kaip čia sekantis klausimas būtų išeiti. Bet tam, matyt, reikia kažkokio

objektyvaus kažkokio sustojimo, kad kažkas pradėtų įvykt, pavyzdžiui stojam, kad baigiasi raketos kažkam. Dabar ten spardosi, nors gauna skudurus nu ir tada žinai, todėl toks jau gali pradėti galvot.

## Interviu su Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.04.12

**Interviu trukmė:** 1:25:47

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:02 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Gal gali tada pradėti nuo to, kaip buvo tas pradėtas ir kaip vystėsi bendradarbiavimas tarp NVO ir viešojo sektoriaus būtent valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:00:35 **Informantas**

<...>

Tuo metu tai buvo ta pozicija, iš kurios aš tikriausiai mačiau tą plačiausią vaizdą ir tada turėjau tą patį džiaugsmą, kai iš esmės, kai mes ateinam 20-ųjų metų pabaigoje mes suprantam, kad nėra jokio teisinio reguliavimo.

Ir čia tikriausiai, tada aš taip teisiniame reguliavime sudėčiau tokius *milestonus*, jog 2021 metų pradžioje, buvo įkurta Vyriausybėje, Premjerės vadovaujama darbo grupė, kuri buvo oficialiai apie COVID valdymą su nevyriausybininkais. Tada 21 metų vasarą nutinka Baltarusijos įvykiai. Ir mes pradėdame kalbėti apie tai, kad jau nebeužtenka tiesiog turėti darbo grupę ir turėti žodinius susitarimus. Ir tų metų žiemą, gruodžio mėnesį, lapkritį – gruodį pradėdamas keisti Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, kuriame mes pirmą kartą įfiksuoju, kaip, kokia yra nevyriausybinko rolė, kai mes kalbame apie krizėje teikimą, pavyzdžiui, humanitarinės pagalbos, ką tu, kur tu gali ateiti, kad mes jau įstatyme šiek tiek įdedame, nes iki to laiko tu galėjai rasti tik tais - yra toksai Pasmėnulio ir Raudonojo kryžiaus organizacijos įstatymas, kuriame yra šiek tiek kalbama apie nevyriausybinkų, bet tai yra būtent konkrečios organizacijos ir ekstremaliuose planuose veikimuose rasdavom nuo tada, kad tam tikros ministerijos turėtų bendradarbiauti su Raudonuoju kryžiumi ir galbūt kitoms nevyriausybinioms organizacijom. Tik su kryžiumi dėl tam tikrų klausimų, kurie yra numatyti tam įstatyme.

00:03:05 **Informantas**

Ir tada jau, kai buvo pataisyta UTPI, atsiranda teisė veikti humanitariniais tikslais, jeigu organizacija turi kažkokios patirties su humanitarinės pagalbos teikimu ir mes galime užtikrinti, kad tai nėra – kaip čia – valstybė gali pasitikėti. Nes tikrai vienas iš esminių dalykų ir jis tada ir nutiko tiek COVID metu, tiek Baltarusijos metu. Buvo noras kalbėti su nevyriausybininkais, bet problema nutinka tame, kad tu nežinai, kuo tu gali pasitikėti, nes tu gali gauti nevyriausybininką, kuris bus visiškai nevaldomas ir pasienyje šoks gelbėti žmogų ir tada tu nežinai, kuris gaus kulka.

00:03:43 **Informantas**

Ir čia tada kyla jau nerimas iš abiejų pusių: valdininkai kaip, aš sėdi ten ir sako „klausykite, aš nesijaučiu visiškai rami, kad aš galiu išsiųsti tikrai organizacijai nepasitikiu“, nes tada tas žmogus, kuris nukentės, nesvarbu, ar tai bus nevyriausybininkas, ar tai bus žmogus, kurį jis bandė gelbėti, tai bus mano atsakomybė, kad jisai tenai atsidūrė. Nes aš sudariau sąlygas, kad jisai galėtų eiti ten.

00:04:10 **Informantas**

Ir kada 21 pabaiga, 22 metais mes jau taip labai sistemingai pradėdam dirbti su atnaujinimu, įstatyminės bazės apie tai, kaip turi veikti krizių valdymo įstatymas, ir jisai buvo pasirašytas 22 metų pabaigoje.

00:04:27 **Informantas**

23 metais ir šiais metais vis dar yra rašomi poįstatyminiai teisės aktai, kaip turi atrodyti, pavyzdžiui, nevyriausybininkų atranka, nes kiekviena ministerija turi turėti ir kiekviena institucija turi turėti savo tvarką, kaip jie atsirenka ir pasirašo sutartis veikti tiek ekstremalių situacijų, tiek nepaprastosios padėties, tiek krizių metu. Kai kurie yra lengvesni, kai kurie yra ir labai stiprūs. Ir jau, kai mes kalbame apie karo situacijas, tai jau ten reikia turėti tam tikrus leidimus, bet ir tai valstybės turi nusimatyti. Tada jie gali įsitraukti į savo planus, kad tam tikras nevyriausybiniis subjektas ateis atlikti tam tikrą funkciją ir suteikti jam reikalingus įrankius, resursus ir taip toliau. Kas yra labai labai svarbus dalykas, nes iš esmės nevyriausybininkas yra labai geras elementas, bet problema, kad tu jam turi duoti galimybes veikti.

Čia tikriausiai labai svarbus dar elementas yra tai, kad mums sakė Šimonytė, kai mes tik pradėjome dirbti su COVID – nėra taip, kad nevyriausybininkai susikuria pinigų iš oro. Jie.. Vienas iš svarbiausių elementų, kurį gali padaryti nevyriausybininkas krizės metu, yra duoti valstybei paskolą, iš esmės, be palūkanų.

Nes jie gali visiškai techninis, paprastas pavyzdys, kai buvo COVID, mokykloms reikia kompiuteriu. Nebelieka ta prasme, tu žinai, kad tam, kad mokykla gautų kompiuterį reikia atlikti viešąjį pirkimą, viešasis pirkimas tokiai sumai bus pusę metų. Bet tada tu gali ateit pas nevyriausybininką ir sakyti,

„ei žiūrėkite mum reik pagalbos“, jie sako „okey, mes jum padėsime, surasime iš kur gauti, bet gali būt, kad kažkuriuo metu mes ateisim ir sakysim, chebra, mes neturim iš ko gyventi“. Tai čia iš esmės arba tu gali išvis padaryt susitarimą, jog štai mes įpareigojimų spręsti šitą problemą. Jūs gaunate tam tikrą sąmatą į priekį, preliminarią, kiek pinigų mes jums sumokėsime už tai, kad jūs atliksite šitas užduotis, o pinigus tada mes jau sumokėsime tada, kai mes, suvaikščios mūsų procedūros, bet jūs sprendžiate problemą čia ir dabar.

00:06:32 Garsiakalbis

Tai realiai jie gali įveikinti tai, kas yra pinigų klausima, tai kas yra procedūrų klausimai, kas kartais yra daug paprasčiau. Ir kartais kitas elementas, kaip veikia valstybė – valstybė turi vienaip ar kitaip tam tikrą politinį svorį ir skonį ar atspindį, kurio gali neturėti nevyriausybininkas. Ir visiškai buitine kalba, kai babytei duoną atneša Šimonytė, tai jinai pavogė iš jo pensiją ir „taip jinai ir turi atnešt man tą duoną, dėl to, kad jinai pavogė mano pensiją ir čia jos kaltė. Iš viso, kad mes esam šitoj krizė, kad ir kokią krizę čia yra.“ Kai tą pačią duoną, už kurią sumokėjo Šimonytė, atneša nevyriausybininkas, jie žiauriai džiaugiasi ir jie sako, „ačiū tau, kad padedi man krizės metu. Ačiū, kad atnešei“. Ir tas elementas jisai šiek tiek nuema atspalvius nuema kažkokią prie-history, kuri buvo ir lengviau tada, ir net ir tiems patiems valdininkams, ir tam pačiam nevyriausybininkų yra lengviau duoti pagalbą, kai tau už ją padėkoja, o ne pasakoma „tai taip ir turi būt čia tavo pareiga duoti man pagalbą“

00:07:41 **Informantas**

Tai va. Tai tas elementas. Na ir čia yra labai svarbus dalykas, kuris atsiranda. Ir tuo pačiu tada reikia labai suvokti, kas atsiranda, kai mes pradėjom diskusiją, tiek baltarusių klausimu, tiek COVID. Labai daug krizių, ypač ir karo metu. Vat kai prasidėjo pasiruošimas, kad gali kilti karas, kai mes pradėjom šitas diskusijas, mes turėjom labai aiškų suvokimą, jog valstybės resursų neužtenka, kai ateina labai didelės krizės. Čia ne jeigu tai yra Baltarusijos pasienio krizę, kur tai reiškia, jog tiesiog daug pinigų reikia įdėti ir tiek? Bet tada, kai mes turime pandemiją arba karą, tai mes jau kalbame, jog tai yra tokie tokios apimtys, kad čia nėra apie daug pinigų, nes tu nepastatysi namų per naktį, tu nesukursi infrastruktūros, tu nesugalvosi kažko tai stebuklingo ir nepasamdysi per naktį papildomo 100 000 žmonių.

00:08:35 **Informantas**

Kai tuo tarpu tu gali pasiimti įveikinti pilietinį sektorių ir tada jau mes kalbame nevyriausybininkus, kurie tau gali labai trumpam momentui duoti didelį kiekį rankų, duoti didelį kiekį laikinos infrastruktūros, kuri išsisprendžia ir juda toliau ir gali duoti tam tikrus įrankius, kur NVO gali veikti tarpininkas tarp valstybės, privataus sektoriaus sukuriant produktus. Tai bet apie tai aš tau šiek tiek vėliau dar papasakosiu, kaip tai veikia.

00:09:05 **Informantas**

Tai va ir tada, kai mes su visu Prie-history ateiname, tai, man regis, kad mes dar 22 metų sausi, pradėjome tiesiog teoriškai kalbėti. Nu tai, kas laukia toliau. Mes turėjom jau praeitą, COVID, turėjom Baltarusijos atveju visa ir prasidėjo iš esmės diskusijos apie – o kas dar gali būti – ir tu imi ekstremalių situacijų planą, ir tai, kas iš esmės yra krivių planai ir tada „okey“ sekantis dalykas karas. Koks karas gali ateiti?

00:09:37 **Informantas**

Ir tada, man atrodo, kad čia vienas iš pirmųjų buvo gal net ir patys nevyriausybininkai, kurie ėjo būtent pirmiausia pas.... Jie nėjo pas vienas ministeriją. Jie ėjo pas VRM, SADM ir Vyriausybę ir sakė, „žiūrėkit, yra gandų, yra garsų, o kas, jeigu Ukrainoj prasideda karas? Gal ne karas, gal konfliktas, kas nutinka, jeigu žmonės pradeda bėgti? Ką mes darysim?“ Nu ir mes visi sakom: „geras klausimas, labai įdomus klausimas, susitikime padiskutuoti, gal jūs turit pasiūlymų, ką daryt“, nes jau vis tiek buvo pamokos, kurias išmokom, pažiūrim įrankius, kuriuos mes jau turim ir, man regis, kad sausio galas, vasarį mes jau pradėjom daryti susitikimus su nevyriausybininkais, kalbėdami apie teoretinį klausimą, „kas jeigu?“

00:10:29 **Informantas**

Sakykim, jog įsivaizduokime, kad atbėga... Čia tik reikėtų suprasti, kad tuo metu mes taip teoriškai kalbėjom, sakėm, „nu tai sakykim prasideda Ukrainoje karas. Bėga žmonės tai pirmiausia jie bėga į Lenkiją tada tikriausiai bėgs į Vokietiją nu tai kiek į tą Lietuvą gali atbėgt? Nu maksimum 10 000. Čia jau bus toks kosminis variantas, tikrai nebus nu, bet sakykime, kaip max planą pasiruoškime teorinį, ne, įdėją, ką mes darytume – savo veiksmus su 10 000 atbėgusių asmenų“. Tai 10000 man atrodo buvo pirmos savaitės rezultatas. Ir tai buvo labai stiprus elementas, kaip tada kaip įsijungia veikimą.

Tai man atrodo, kad tas planavimas, iš esmės, Ukrainos atveju, prasidėjo nuo to, kad Nevyriausybininkai paklausė teoriškai. Tada mes susėdom, tikrai dauguma ministerijų kartu su nevyriausybininkais ir su Vyriausybe prie stalo, ir sakėm „gerai pasižiūrim“. Ir tada susidėliojam planą apie tai, kokie yra veiksmai yra *a must*, kur mes sakom, „okey“ – mum reikia turėti, kas yra, nu, ko reikia, kai prasideda karas ir jeigu tau bėga žmogus? Vadinasi, tu turi turėti procedūras, kaip tu tuos žmones suregistruoti, kad jie būtų legaliai čia, kad nenutiktų, kad tu nežinai, jog jie yra čia ir kažkur merdėja pasieny. Jiems reikia stogo virš galvos, jiems reikia, tikėtina, medicininės pagalbos. Iš esmės tai yra 4 dalykai, kurie visais atvejais, bet kurios krizės metu, jeigu mes kalbam apie žmones, jiems reikės tų pačių dalykų: teisinės pagalbos, tai yra registracija, procedūros, valstybės tvarka, taip,

kaip turi veikti; jiems reikia stogo virš galvos, gal drabužių, bet svarbiausia stogas virš galvos; jiems reikės pavalgyti, jiems reikės suteikti pirmąją medicininę pagalbą.

00:12:14 **Informantas**

Ir net ir, pavyzdžiui, tam tarpe tarp, kai Baltarusijos krizė jau užsidarinėjo, ukrainiečiai dar nebuvo prasidėję – mes darydavom su nevyriausybinėm stalo pratybas ant Baltarusijos atvejo, kas jeigu ateina nauja banga? Taip reiktų, kokios pagalbos reiktų iš nevyriausybininkų. Mes jau labai aiškiai žinjom tada, kad vienas iš pirminių ir tokių *main* dalykų, kurį mes dėjom, kad nevyriausybininkai turi ateiti su papildomų rankom, tai yra – jie negali atlikti teisinių procedūrų, kaip, pavyzdžiui, registruoti migracijos sistemose žmonių, bet jie gali teikti informavimą, gali padėti formuoti eiles, gali nukreipinėti žmonės, gali padėti tam nešioti daiktus ir panašiai prasme. Tai yra iš esmės rankos ir burnos, kurios gali padaryti tai, ką pasako arba kopijuoti tai, ką jiems pasako: „Žiūrėk, perskaityk šitą lapelį atvykusiam žmogui, kad jam būtų ramiau ir jisai žinotų, ką jis turi daryti, arba paduok jam lapelį“.

Tai ir Ukrainos atveju, mes labai gerai žinjom nuo pat starto, kad, okey, reikės maisto, reikės stogo 10 000... Mes taip sėdėjome, sakėm „na, krepšinio arenos gal.. Žinai, nu vistiek, taigi ne gyvenimui reikia tiesiog, kad tie susiregistruotų ir po to kažkaip jau ten surasim.“ Bet tada atėjo Stiprūs kartu, kurie jau tuo metu, Stiprus kartu, su ta iniciatyva – kai mes kalbame apie Ukrainą – jie atėjo iš karto kalbėdami, kaip jie sako, „kai mes kalbam, tai mes kalbame, tai yra skautai, šauliai, raudonasis kryžius, maisto bankas, po to prisijungė Caritas ir maltiečiai“. Ir tai yra toksai... Komplektacija, kurią mes labai dažnai matome krizių metu, nuo COVID. Didžiąja dalimi dėl to, kad kai sujungi šitus, jie tau gali pateikti pirminius poreikius. Tai yra padengti visą valstybę, visas 60 savivaldybių, išskyrus su Neringa, ten kažkada buvo iššūkių. Dabar, man atrodo, kad jie turi. Bet nu Neringos elementas yra, kur, net COVID metu, aš atsimenu, kad kai mes skaičiavome rodiklius, tai jie, jų rodikliai yra tokie žemi, kad taip „galime nusiųsti pagalbą. Nėra taip labai sudėtinga, kad tau reiktų būtinai būtinai turėti stationery tenai.“

00:14:27 **Informantas**

Tai va. Tai ir tada prasideda Ukraina ir mes sakom, okey, savanoriai. Jeigu bus vieta, kur vadinasi, galim. Tai VRM išeina ieškoti erdvių, jeigu reiktų žmones apnakvindinti vienas nakčiai, kur juos reiktų užregistruoti, ar jie gali persikelti savo migracijos procedūras, ar jos darytų, nukreipinėtų, pervežinėtų?

SADM išeina galvoti, ką daryti su maitinimu. Stogas virš galvos kaip ir bus. Procedūros, kaip ir žiūrime. Pirmą pagalbą, *Red Crossas* sako, „žiūrėkit, mes duosim kartu su savanoriais, mūsų šie visi turi ir apmokyti, jeigu kažko trūks, apmokysim dar – ne problema.“



Ir tada ateina jau maisto klausimas, kur mes jau kalbame, Okey, čia nėra variantas, jog mes ateinam sakom „štai, gerbiami, duokit maisto“. Arba tu kažkaip nusipirk ir tu negali palaukti viešpirkio procedūrai, nes jeigu atbėga, kad ir 100 žmonių, tai mes vis tiek kalbam, kad tai yra minimum keli tūkstančiai per savaitę, kaip nieko. Tiesiog.

Ir tada mes pradėjom kalbėti su Maisto banku, ieškojome variantų ir tuo metu, man atrodo, atsiranda pirmas Vyriausybės nutarimas, kuriame mes sakome, kad štai vat krizių metu mes atrenkame ir įgaliojame Maisto banką vykdyti tokias funkcijas ir tada pagal susitarimus ir atskirą pasirašytą sutartį mes susidėliojome planus, jog, kokias užduotis jam keliam. Ir mes sakom – štai tam yra nutarimas, tada yra bendradarbiavimo sutartis ir tada yra jau faktinės susitarimai, kaip vykdyti veiklą. Tai reiškia, kad mes iškeliamė Maisto bankui, pavyzdžiui, užduotį: „nuo tada iki tada, jūs turite pamaitinti tiek žmonių. Maitinimą, turi sudaryti tokį ir to tokios paslaugos.“ Tai tai nereiškia, kad mes išvardinam produktus, bet mes sakom, žmonės turi gauti pilną subalansuotą mitybą. Joje turi būti karšto maisto, joje turi būti sauso maisto, jisai turi būti sveikas, jis turi būti tinkamas ilgam procesui. Koks kiekis žmonių, koks kiekis, kiek laiko turi būti teikiama, kokia yra maksimali kaina arba bent jau preliminari pagal subjektus, ir kiek gali būti skirta administracinėms išlaidoms? Nes mes jau tada kalbam, kad tai nėra tik produktas. Vadinasi, tau reikia kažkur laikyti, tau reikia kažkur tikrinti. Tau reikia žmonių, kurie transportuoja.

#### 00:16:59 **Informantas**

Tai mes jau kalbėjom apie antrą planą. Ir mes jau žinojom, kad mes kalbam apie dešimtis tūkstančių žmonių, kuriems pastoviai reikia to maitinimo. Tai mes jau tada ir kalbėjo apie didesnius kaštus, nes tu jau supranti, kad tai yra darbas su prekybininkais, darbas su sandėliais, pervežimu, peržiūros, komunikacija ir taip toliau. Ir maistas yra labai jautrus, nes nesvarbu, ar krizė ar ne krizė visi nori maisto. Jeigu tu gali gauti nemokamo maisto, visi sustos į eilę, net jeigu tau nėra problemų dėl to.

Tai va. Tai, man atrodo, kad maistas buvo tas pirmiausias tas užsidegęs. Mes taip lengvai vis pakalbėdavom, nes Stiprūs kartu atėjo su apgyvendinimo pasiūlymu. Jie sako, žiūrėkit, nu, tikėtina, kad daliai galbūt nedideliame kiekiui, bet reikės, nes jie nebūtinai susiras greitai būstą. Neturi pas kažką, kad atbėgo. Tai, vadinasi, jiems reikės tos idėjos ir nuo to atsiranda iniciatyva, į kurie sako štai Stiprūs kartu – planuojame, ieškome, lietuviai registruoja vietas, kuriose gali apsigyventi.

#### 00:18:01 **Informantas**

Čia mes turėjome labai diskusiją – kiek tai reikia formalizuoti Lietuvos teisinėje sistemoje? Ir galiausiai sutarimas buvo su nevyriausybininkais – patys Stiprūs kartu, sakė „ne, mum yra patogiau veikti be valstybinio reguliavimo.“

00:18:19 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Turi omenyje apgyvendinimą konkrečiai?

00:18:21 **Informantas**

Taip, taip. Nes tai nėra, nes tokiu atveju mes užtikriname, kad niekas iš to negauna pinigų. Nes žmogus, kuris priima – negauna, žmogus, kuris ateina – negauna. Bet vienintelis dalykas, ko jie paprašė? Jie pasakė: mums nereikia, kad jūs finansuotumėte mūsų *call* centrą – mes surasime, kaip tai padaryt. Mums nereikia pagalbos su skirstymu, komunikavimu, bet kai mes supratom, kad tai nėra 200 žmonių – tai yra dešimtys tūkstančių – ir mes supratom, kad tai yra ilgalaikis. Tada jie sakė, okey, bet reikia padėti žmonėms, kurie priima, nes jie priima su rizika tuos, kurie atvyksta.

00:19:02 **Informantas**

Tai tada po diskusijos buvo sutarta, jog yra 2 keliai, ką mes galim padaryti, kad žmonės nebijotų priimti, nes tuo pačiu mes supratom, kad ir kiekis auga kiek čia tų žmonių, yra, kuriems reikia tos pagalbos ir kiek, su kiek čia reikia dirbti. Ir tada buvo sutarta, kad Stiprūs kartu dirba su privačiu verslu, kuris rūpinasi būtent draudimo dalimi. Tai, nes visi ukrainiečiai, kurie atvyko, tas žmogus, kuris priėmė, jį gavo draudimą. Aš neatsimenu, kuri ten įmonė, man atrodo, gal PZU ar Lietuvos draudimas, kažkuris priėmė šitą ir jie sakė, kad jie gali nemokamai duoti šitą. Jie prisiima riziką ir jie jau *susidealins*, bet valstybės dalis yra duoti tam tikrą fiksuotą kompensaciją už tai, kad tu priėmėi.

Tai tada atsiranda Vyriausybės nutarimas dėl 150 + 50 + 50. Techniškai, kuris iš esmės sako, kad bazė yra, kad tu gali gauti €150 per mėnesį už tai, kad tu priėmėi ukrainietį ir tada už kiekvieną papildomą žmogų tu gali gauti €50. Tai jeigu atvyksta šeima su 2 vaikais, tai vadinasi, kad buto savininkas gali gauti 250 €. Už tai, kad jį priėmė juos tenai ir už kiekvieną mėnesį, kai laiko

Didžioji dalis tų pinigų nuedavo patiems ukrainiečiams ir tai ne paslaptis. Labai didelė dalis žmonių, kurie priimta, sakydavo, „žiūrėkit, nėra, kad aš juos priimu į kokį būstą dėl kur, kurį aš kažką kito daryčiau. Aš tiesiog turėjau laisvą būstą, laisvą erdvę ir priėmiau.“ Ir tada, nu, kai kurie paimdavo padengti tam tikrus kaštus, o kai kurie tiesiog atiduodavo ukrainiečiams ir sakydavo: „Ne. Kai bus karas, mums reikės irgi pagalbos.“ Tai čia toks elementas.

Kame mes matėme diskusijas tarp nevyriausybininkų, tarp gyventojų ir tarp valstybės institucijų, šitam apgyvenimo dalyje, nes jinai veikia pakankamai gerai. Mes pradėjome labai anksti kalbėtis, patį konceptą. Mes buvome aptarę anksčiau, nei prasidėjo karas, kaip veikia, kokia sistema. Mes nivpme aptarę kokios IT gali būti iššūkiai, ką reikėtų, kad Stiprūs kartu pasitaisytų, pasiruoštų. Mes buvom aptarę dėl savanorių, dėl galimos plėtos, kaip siaurinasi, didinasi, kaip gali atrodyti valstybės kažkokie tai poreikiai.

### 00:21:38 Informantas

Bet yra elementų, kuriuose buvo diskusijos. Tai vienas yra – pinigų suma. Nes tikrai, ta prasme, tai yra dar vienas pašalpa, kurios tikslingumas yra diskutuotinas. Ir tai yra, reikia suprast, kad tu išėjai tiktai iš 2 krizių tarsi į 3 krizę, kurios metu dar ateina ir elektros krizė, kuri buvo labai sunki ir labai skausminga tam laikotarpyje. Ir tu atidarai priemonę, kurią tu.. Mes tuomet dar nežinojome apie ateinančią elektros krizę... Bet na, suvokėm, kad mes išėjom iš 2 krizių, mes turim jau skolas ir mes atidarom priemonę, kuri yra visiškai neribojama. Ta prasme, čia gali būti, kad mes panaudosime milijoną, bet gali būti ir 20 milijonų, ir čia yra labai platus.

Ir kitas buvo diskusija apie būsto kokybę. Ar turi atsirasti kažkokie apribojimai ir kiek mes turime kištis į nevyriausybinių veiklą? Tai yra, pavyzdžiui, jeigu aš užregistruoju savo sodo namelį, o dabar yra kovo 3 diena ir lauke -20, tai ar etiška yra siūlyti šitą vietą? Ir ar mes kaip valstybė turime mokėti kompensaciją tam žmogui už tai, kad jisai išnuomoja savo nešildomą negyvenamos paskirties sodo namelį. jame pabūti ukrainiečiam. Net ne išnuomojo – jis tiesiog duoda.

Ir čia buvo labai gili diskusija, mes tikrai ta prasme turėdavom daug ne vienas kartą diskutavom šitą dalyką, nes yra 2 variantai: vienas mes įjungiam etikos kažkokius tai standartus ir sakome, arba kokybės standartai, ir sakom „užregistruoti galima tiktai, jeigu yra va tokiose rėmuose“. Antras variantas: mes sakome – svarbu turėti stogą virš galvos ir ukrainietis turi teisę atsisakyti. Jisai atvykęs pamatęs būstą, visą laiką turi teisę pasakyti, „žinai, negerai“. Tada tu grįžta atgal į Stiprūs kartų sistemą ir ieškomas kitas būstas.

Ir mes tikrai, ta prasme, aš atsimenu bent porą savaičių tų diskusijų, kaip tai turėtų atrodyti, reikia-nereikia. Pabaigoje, jeigu aš gerai atsimenu, mes tiesiog sutarėm, kad palikime tai rinkai. Tiesiog, nu, tegul patys nusprendžia, nes iš kitos pusės, nu, jeigu tau yra gerai, arba jeigu vienintelis variantas, kur gyventi yra butas rūsyje be langų, tai butas rūsyje be langų, gali būti geresnis variantas negu dangoraižis, kai tu esi po su pos-trauminiu dėl bombų antskrydžio. Nu čia toks, kur mes tikrai dar ne įsivertinam.

### 00:24:23 Informantas

Tai su būstu buvo pakankamai lengva. Klausimas, kuris buvo pakankamai ilgai ir sudėtingas. Tai buvo, kiek laiko mes galim tėti šitą priemonę ir kuriuo metu mes jau turėtume pasakyti Stiprus kartu, ir Stiprūs kartu, kada jie gali pasakyti, kad jau mes užraukiam šitą veiklą ir čia užsidarom. Ir šito klausimo – jisai nėra išspręstas ir jis, nei teisiškai, nei sisteminiu praktine dalimi. Mes neturim jo išspręsto ir jis nebus išspręstas, nes tai yra visiškai jausmo elementas – kada tu turi susėsti su savo koordinacine grupe ir sakyti „Panašu, kad jau nebėra poreikio. Bandykim tai uždaryti“.

### 00:25:01 Informantas

Su maistu buvo. Mes pradėjom nuo to, kad reikia, ir tai buvo diskusija su Maisto banku, kaip tai padaryti, kokia yra norma, už kiek jie gali padaryti, kas jame turi būti, kaip turi atrodyti teisinis procesas. Tai tą patį teisinį aš tą jau tau pasakojau. O praktinėje dalyje mes pradėjome nuo maisto paketų, tai yra produktų. Po to mes supratom, kad kiekis yra toks didelis, kad nu neįmanoma – prekybos tinklai nespėja mums teikti šitos paslaugos, taip kaip reikėtų.

Ir tada išėjom į du variant... į kitą variantą, tai yra maisto kortelės. Ir čia atsiranda dar vienas elementas, kada mes vėl turime nevyriausybininką veikiantį kaip derybininką, neutralią šalį. Nes mes pradėjom kalbėt – okey, kortelė yra geras variantas, nes A jinai neužima daug vietos, B ji duoda pačiam ukrainiečiui galimybę rinktis, ką jis nori pirkti, kaip jisai norėtų pirkti ir taip toliau. Tai čia toks orumo elementas, kur tu ne supakuotą maišelį gauni daiktų ir gauni, ką gauni. O tu jau gauni pats, renkiesi ir oriai eini parduotuvę.

Ir tada ateina dar 3 elementas, kada mes, kalbėdami su nevyriausybininkais, sako pabandykim daryti taip, mes ateinam kaip neutralus operatorius, ir mes jūsų operavimą... Ten nesimatu, kad buvo kažkoks mokesčio dalis, bet sąlyginai nedidelė, bet įeina sutarimas – kad jeigu valstybė įneša €100, tai prekybos tinklas, kuriame bus, iš kurio kortelė bus suteikta – atneša 15%.

### 00:26:39 Informantas

Ir tai reiškia, kad faktiškai ukrainietis gaus €115, valstybė bus susimokėjus iš €100 už tą kortelę, bet pagalba eina ne valstybei. Dėl to prekybininkas jaučiasi ramiau, nes tai nėra, kad aš gaminu kaip valstybei nuolaida. Tai yra suneštinis vakarėlis, kurio tarpininkas ir vadybininkas yra nevyriausybininkas ir jisai atlieka tą neutralaus ir patikimo veikėjo darbą – pasakyti, kad kaip mes šitą dalyką susiorganizuoti ir jie vykdo ir derybas. Tai reiškia, kad ne valstybė eina pas visus prekybos tinklus ir sako, „žiūrėkite, darom tokį *dealą*“, o yra, einam, eina nevyriausybininkas, kuris kartu atsiveda valstybę ir sako, „žiūrėkit, valstybė duoda tokį garantą. Jeigu jūs duosite tokį garantą, mes suoperuosime visa tai.“ Ir man atrodo, tai buvo vienas iš sėkmingiausių sprendimų. Nes jisai iš esmės, tai buvo pakankamai nauja, bet tai buvo labai efektyvus dalykas dėl to, kad supranti, jog ir verslai suvokia, kad jie turi rolę krizių metu ir jie neišslys visiškai sausi šito elemento.

Ir galiausiai, man atrodo, kad ir pačiam pagalbos gavėjui, tai yra daug oresnis variantas, kai tu žinai, kad tu gauni tam tikrą pinigų sumą, kad ir tau yra sukuriamas mechanizmas. Nes verslas yra daug efektyvesnis, negu valstybė arba nevyriausybiniis sektorius. Tai reiškia, kad kai tu atiduodi verslui problemą ir tu sakai, „žiūrėkit, bet jūs turės veikti kartu“, tai jie dar gali ir *padevelopeint* šitą sprendimą, kad jisai būtų efektyvus, tinkamas visiems variantam.

### 00:28:17 Informantas

Tai va tai šitas ir jisai pakankamai ilgai judėjo. Problema su ilgalaikėm krizėm – ir Ukrainos karas yra būtent tai, ką mes vadintume, nes čia yra ilgiau negu COVID truko, nes COVID dar turėdavo tokias pertraukas, o čia toksai ilgas pastovus spaudimas dabar to spaudimo nėra, nes jau yra fiksuojama, kad tai yra maži skaičiai – jog verslas pavargsta. Ir verslas ne tik pavargsta, bet pradeda jausti finansinę našą. Ir tada jie sako „okei... bet...“ Ir jie pradeda jausti, tokį visuomenės spaudimą, nes jie sako „okey, mes padedam čia ukrainiečiui, bet mums padeda klientai spausti mus kad, „bet jūs nedarote to mum ir tada, kuo aš lietuvis, gyvenantis ir mokantis mokesčius ir perkantis daiktus iš jūsų esu prastesnis už tą ukrainietį, kuris ateina jūsų prašyti pagalbos.““ Tai čia toksai yra ir verslai po truputį po to pradeda trauktis. Ir jie.. Nebe visi teikia pagalbą, nebe tuo pačiu formatu, bet tu tuo pačiu supranti, kad tai jau yra ne apie tai, kad verslas – nėra, pavyzdžiui, svertų, jog verslas ne ateis pas valstybę ir sakys, „žiūrėkit, jeigu jūs priimsit šitą įstatymą, tai mes nutrauksim pagalbą“. Gal nes nėra tiesioginės sąsajos – tai yra vidurinis tarpininkas ir tas vidurinis tarpininkas nuima spaudimą ir nuima galimybes eiti ir sakyti –, o žiūrėkite, jeigu jūs padarysit taip, tai mes jums, su jumis nebe draugausime šitame elemente“. Ir čia, man atrodo, yra labai svarbus elementas gebėti tinkamai išnaudoti tą pietinį sektorių, jog vis atneštų tai, kas yra geriausia ir tada efektyviausia.

**Problema, kuri kyla – ir čia mes ateinam tada jau prie Red Cross, maltiečių ir Carito, jog valstybės prioritetą visų krizių metu yra valstybės saugumas. Nevyriausybininkų prioritetą yra jo vertybės.** Ir čia kyla tikrai ne vienas diskusija ir kartais, man atrodo, net ir konfliktai apie tai, kaip su tuo *dealinti* ir ką su tuo daryti.

### 00:30:32 Informantas

Nes, kaip pavyzdys yra *Red Crossas* savo chartijoje, turi pasižadėjimą būti neutraliam. Ir ką tai reiškia karo metu – tai reiškia, kad, ir Lietuvos, pavyzdžiui, kontekste – vyksta karas, ir *Red Crossas* turi savo prievolę, jog jie sako „jeigu į Lietuvos teritoriją pagalbos centrą ateis rusas ir prašys pagalbos, mes jam suteiksime pirminę pagalbą. Tai reiškia – tai nereiškia, kad jisai gaus apgyvendinimą, maitinimą taip, kaip kiti darbuotojai, bet mes jį priimsime, suteiksime pirmą medicininę pagalbą, jeigu reikės, mes suteiksime kitas kokias pagalbos formas, kurios yra būtinosios, Bet mes jo neišvargsim“.

### 00:31:16 Informantas

Ir tada mes turime Lietuvos kontekstą. Ir Lietuvos, kaip Vyriausybės sieki – valstybės saugumą – ir mes sakom „na ta prasme, ta ta prasme, rusą priimsi? Kokią kokią tu dar pagal jam teiksi – pro duris ir išeiti jam. Į Kaliningradą galit pavėžėti, prie pasienio paleisti, jeigu norite“. Ir čia vyksta tas procesas ir ta problema, nes, tu iš esmės, eini į konfliktą. Ir tada yra klausimas, kiek brandi yra

visuomenė ir Vyriausybė. Ir čia man atrodo labai svarbus Vyriausybės aspektas, nes pokytis, kuris yra šiuo metu krizių valdyme, yra labai stipriai susijęs su turima koalicija ir Vyriausybė, kuri valdo. Jeigu mes turėtume populistinę Vyriausybę, aš negaliu pasakyti, kad mes tikrai būtume galėję išvystyti tą modelį, kuriame tu galėtum diskutuoti apie tai, kad mes galime sutarti - nesutarti.

#### 00:32:15 **Informantas**

Mes galime turėti skirtingas veiklas ir tas pats partneris gali užsiimti savo neutralumo veikla – tol, kol tai tai iš to nekyla grėsmės valstybės saugumui. Jog jisai gali kažką daryti papildomai, kol neateina tam tikri finansiniai instrumentai, kurie, kad tam nėra naudojami valstybės instrumentai, iš esmės, finansiniai arba veikimo.

#### 00:32:40 **Informantas**

Tada mes turime klausimus – ten Caritas, kuris yra... maltiečiai, kurie yra labai religinis objektas. Ir tada jeigu mes kalbam apie kažkokį tai priešingybės – bet man atrodo, kad čia yra vat labai geras pasistūmėjimas, kuriomis turėjom šitą diskusiją labai plačią ties baltarusiais, nes mes turėjom musulmonus atbėgančius – kur mes vienas metu svarstėme, kiek ji galės veikti, nes tai yra kita religija, kitas veikimas ir ji, sakė „Mūsų darbas yra padėti, mums ordinais, tvarkos netrukdo tam, mes važiuojame. Bet faktas, kad mes galim turėti savanorių, kurie ateis su kryželiu ant kaklo ir jeigu pagalbos prašytojas puls mus, mes ginsime. Nu čia toksai yra.. Ir čia, yra tada labai svarbus elementas.

Ir mato, kad krizių valdymas ir darbas su nevyriausybininkais veikia, jeigu yra keli elementai: vienas – tai ne populizmas, o noras spręsti. Ir čia yra labai svarbi valstybės valdymo klausimas, kokias yra Vyriausybė, kokios yra institucijos, ar jos geba, nori, supranta, ar ne? Nevyriausybininkų gebėjimas ieškoti dialogo ir laviravimas, nes tu turi suprasti, kad negausi visą laiką 100 % to, ko tu prašai. Ir kiek, kur yra tada tavo ribos, kur tu gali nusileisti, o kur tu gali sutarti – nesutarti. O kur tu turi uždaryti duris ir sakyti, „ne ačiū mums nepakeliui ir mes čia nebegalime daryti.“ Ir vyriausybė turi tuo pačiu turi suprasti, nes mes labai dažnai – ir krizių metu pradžioj, bet čia buvo labiau gal baltarusių atvejis, dar COVID gal pradžioj, viduryje – mes turėjom šitas diskusijas, nes politikai, kai jie pradeda vykdyti valdymą ir tau atrodo, kad krizė yra *main* dalykas, ir čia mes tiesiog turime išspręsti krizę ir viskas – ir tada mes pamirštame, kad nevyriausybininkai turi advokacijos funkciją. Kas reiškia, jog iš esmės jų darbas yra būti *Watchdogu*. Ir jie gali daryti su tavim klausimą, bet tuo pačiu jie gali tave ir kritikuoti. Ir tada vat yra momentas, kada kartais kyla tam tikrų konfliktų, trinčių, nes tu sėdi prie vienas stalo ir tu sprendi klausimus, kaip čia daryti, kaip čia išgyventi ir „taigi aš tau sakiau, kad man yra sunku. Taigi mes čia vat kartu ieškome sprendimo, tada tu pyst kitą dieną išeini su straipsniu apie tai, kad nėra užtikrinamos lygios galimybės moterims gauti konsultacijas privačiai ir taip toliau.“

Arba ten, nežinau, „musulmonėms yra siūloma atlikti abortą“. Ar ten „krikščionybėm, nes jos yra kažkokios tai aukos ir taip toliau“. Ir ir čia yra labai brandos klausimas, ar politikai žino, kas yra advokacija, kas yra *Watchdog* funkcija ir ką jie turi daryti? Ir dažniausiai ne.

Ir čia mes turim tą politinės brandos problemą. Mes nežinom, kas yra... Kuo skiriasi lobizmas nuo advokacijos. Kodėl nevyriausybininkas turi tave kritikuoti, nes jeigu jis tavęs nekritikuoja... Ir mes jau turėjom... Tik čia buvo ne Ukrainos – čia buvo Baltarusijos atvejo metu, kur mes jau atsakingos už NVO politiką, jau sėdėjau su kolegom, kurie yra atsakingi už užsieniečių integraciją, ir mes sėdime ir „sakom, mes jaučiame ateinančią problemą, nes mūsų nekritikuoja ir tada mes gausime.. Ir tai išplauks į variantus – nes mes esame Europos sąjungos nariai – tai vadinasi, kad tai pasibaigs vienu iš dviejų: arba mums pasakys, kad Lietuvoje yra varžoma žodžio laisvė ir tai yra priežastis, kodėl mūsų nevyriausybininkai, mūsų nekritikuoja, nes bijo, kad mes kažką padarysime. Arba B – mums pasakys, kad mūsų nevyriausybininkai yra per silpni ir dėl to jie tiesiog jie jau nebėra nevyriausybininkai, bet jie tapo valstybės institucijomis – neoficialiomis – kurios daro kažkokį tai konkretų darbą ir pan.“

Ir čia yra čia yra ta problema tam, kad šito dalyko nebūtų, nes jeigu mes gautume tokį pranešimą – automatiškai mes sakytume, „pala pala, mes dabar turėsime eiti aiškintis, kad Lietuvoje yra varžoma žodžio laisvė?“ Ir tai, man atrodo, yra vienas blogiausių variantų, nes tada tu iš to gero, išeisi, iš noro padėti nueis į problemą, kurią išspręsti bus be proto sunku, kai tau sakys, kad Lietuvoje yra ne atvira, nediskutuojanti ir neleidžianti NVO veikti. Arba dar blogiau, kai pradės sakyti, kad nevyriausybininkai iš tiesų nėra nevyriausybininkai. Mes jau ir taip turime galias diskusijas apie tai, kad jeigu nevyriausybės didžioji dalis biudžeto yra iš valstybės gaunama, tai ar jinau tikrai yra nevyriausybė?

00:37:39 **Informantas**

Ir tada, jeigu tau dar sako, „bet jie ir nekritikuoja tavęs – neatlieka savo esminės funkcijos“. Tai tada nu tai, apie ką tada yra tas nevyriausybininkas ir kuo jis tada skiriasi nuo tavo valstybinės institucijos? Tik tuo, kad tau yra sunkiau atnešti pinigų jam, kad jisai darytų? Arba kad jisai tau dar kažką burbės prieš atlikdamas funkciją, kurią tu jam liepei padaryti?

00:38:03 **Informantas**

Tai va tai čia toksai nu... Ir šitas elementas ateina labai tokiu klausimu, kiek brandi yra mūsų Vyriausybė ir kiek brandūs yra nevyriausybininkai, suprasdami, kad jie neturi bijoti Vyriausybės ir institucijų ir jie turi kovot už tai, kad jie turėtų tą variantą, kaip pasakyti, kad žiūrėkit „taip dirbam, bet galėtume dirbti geriau“, „Taip padaryta, bet čia reikėtų dar padirbėti.“ Koks tas variantas? Žinai, nu vienas yra atvirumo, kitose yra tiesiog pasakyt, jog „žiūrėkit nepriimkit to asmeniškai. Tai yra toks

mūsų darbas.“ Čia lygiai taip pat, kaip Vyriausybė, kuri turi ateiti pas tą patį nevyriausybinką ir sakyti, „žiūrėkit, šitai pagalbai buvo skelbtas atviras konkursas, nepykite, mes gal ir draugavom su jumis, bet jūs nelaimėjote, nes jūs nebuvo geriausias variantas, tai nepriimkit to asmeniškai taip tiesiog yra. Jūs, nu, jūs nebuvo geriausias. Procedūros yra kuriamos ne vienas subjektui, o klausimui spręsti.“

Tai va tai čia toksai kur ir... Tai yra labai vat klausimas, kurį aš, man atrodo, dabar jau žiūrėdama į šoną ir žiūrėdama ateities perspektyvas, turiu, jog aš matau besikeičiančius nevyriausybinių organizacijų vadovus, ateinančią naują valdžią. Ir aš nežinau, kiek mes išliksime efektyvūs su sistema, kuri yra. Jinai yra sukurta, yra techniniai įrankiai, bet kiekviena krizė yra labai labai asmenišką dalyką, nes tu turi ateiti prie stalo ir sugebėti susitarti. Ir reikia nepamiršti, kad nėra krizės Lietuvoje, kuri veiktų paveiktų tik vieną ministeriją arba tik vienas subjektą. Taip tiesiog nėra. Kai dingsta vaikas, mes turim minimum veikiančias 2 3 institucijas.

COVID – atrodo, kad tai yra SAM, bet iš esmės tai keičia visus. Karas – užplūsta mili.. šimtai žmonių. Turime... Tai mes... Aš labai gerai atsimenu, kur tu sėdi ir tu galvoji naujus įrankius, naktimis varai tam, kad tu suprastum kaip tai veikia, kaip išspręsti ir kokios kokios problemos tavęs dar laukia ir su kuo tau reikia sutarti, kad tas problemas išspręsti? Ir ir tai yra labai labai jausmas, kiek tu gali sutarti ir kiek tu gali turėti dialogą, o kiek tu turėsi tiesiog tau pasakys, kad, pavyzdžiui, „ne, nes komunikaciškai negražiai atrodys arba mūsų partija nesueina su šituo klausimu arba tokiu principu“.

00:40:40 **Informantas**

Tai struktūra yra, jinai tikrai veiks. Kiek jinai efektyviai veiks atėjus naujai krizei, labai priklausys nuo to, kas tuo metu bus valdžioje. Nebus niekada jau nulio, nes mes turime turtą krizių valdymo centrą, mes turime tam tikrą praktiką, mes žinom *know-how*, mes turime valstybės tarnautojus, kurie turi tam tikrą istoriją, mes turim nevyriausybinkus, kurie turi susitarimus, sutartis bendradarbiavimo ir tam tikrus įsipareigojimus, kuriuos jie turėtų pasiimti atėjus krizės laikotarpiui.

00:41:15 **Informantas**

Galvoju, ko aš tą dar nepasakojau?

Valstybės veikimai ir pats principas kaip vyksta klausimų svarstymas ir kaip atrodo nevyriausybinkų įtraukimas?

Tai iš esmės aš minėjau, kad pradžioje atėjo nevyriausybinkai, Ukrainos atveju jie sakė „judėkime“. Kai nutiko karas, ir čia man atrodo... Aš kažkuriam dokumentiniam filmui esu šitą sakius – jog tai buvo... Kadangi mes jau turėjome prieš tai porą krizių, tai aš labai gerai atsimenu karo pradžia, nes tai buvo 5 ryto. Aš telefone matau pranešimą, jog štai prasidėjo karas. Mažiau nei valandos bėgyje aš



turiu nevyriausybininkus, kurie rašo ir klausia „okei šiandien mes turėtume turėti koordinacinį susitikimą dėl Baltarusijos klausimų, ar jį bus ir ką mums daryti dėl Ukrainos?“ Ir aš žinau... Ir bet tai yra tiek jau ramybės, kiek mes jau turim algoritmą galvoje, kurį mes atidirbom per COVID ir Baltarusiją, kad mes visi žinome, pas ką aš turiu paklausti, kas man duos komandą ir kas mane kada aktyvuos, ką aš turiu padaryti ir kam aš turiu paduoti savo klausimą, kad man kažkas yra neaišku kaip tai padaryti?

00:42:25 **Informantas**

Ir tada, žinau, ir aš jiems labai ramiai tada atrašau, sakau, „žiūrėkite einam visus sutikimą. Gali būti, kad pakeisime klausimus susitikimo metu, nes tai yra labai panašus, koordinacinis pats elementas būtų. Arba tada tarpu *postponeninsime*, nes kol kas mes dar neturime niekas komandų. Mes laukiame, kad sužinotume, kokia yra situacija, kiek žmonių juda, ar tai yra labiau apie judėjimą į Ukrainą? Ar tai yra labiau, kad žmonės jau bėga ir mum jau reikia ruošti juos priimti, ar reikia kažką nusiųsti ir taip toliau.“

Man atrodo poros valandų bėgyje. Mes jau turėjome plus minus, *guidelines*, kaip mes turime veikti. Tada aš su.. mes susijungiam su Vyriausybe ir susitarėme logiką, ir mes tada sakome: „Žiūrėkit, SADM pasiima nevyriausybininkų koordinavimą ir įsteigia koordinacinį centrą, darbui su nevyriausybininkais, ir į jį pasikviečia ministerijas ir Vyriausybės pagal poreikį.“ ir mes tada susitariam ir deleguojamės, kad mes po... vat, kur aš sėdžiu ir sakau, „gerai čia bus krizė, vadinasi, reikia VRM, Vyriausybės, reikės švietimo kažkuriuo metu, bet dar ne šiandien, reikės sveikatos tikrai, reikės dar kažko, neatsimenu dabar jau tiksliai. Bet mes, aš atsisėdu su savo kolegom SADM, mes susidarome sąrašą ministerijų, departamentų ar institucijų, kurių mums reikia ir kuriuos, mes žinom, kad mums reikia pastoviai laikyti šitam koordinaciniame centre su nevyriausybininkais ir kuriuos mums gali reikėti ad-hoc pasikviesti vienam ar kitam klausimui taip, kaip pavyzdžiui, jau kokius metus laiko mes turime švietimą kaip labai svarbų, nes pirmą savaitę tai nebuvo degantis klausimas – pirmą mėnesį tai tapo degančiu klausimu, nes tau reikia, kad ukrainiečiai gautų priėjimą prie švietimo paslaugų, nes tu supranti, kad vaikam reik pabaigti, pavyzdžiui, mokyklas ir išlaikyti egzaminus kažkaip Ir panašiai.

00:44:20 **Informantas**

Sveikata, pavyzdžiui, visą laiką yra numeris, nes iš esmės, bet kurios krizės metu mes žinome, kad centriniam koordinaciniame turės būti SADM, VRM, sveikata, Vyriausybės atstovas. Tai čia yra toksai ketvertukas, kur visiškai *a must* – nieko negalvodamas – jeigu prasidėjo krizė, joje yra žmonės, tau reikia šitų 4 subjektų, kad jie būtų *core* ir kalbėtusi apie tai, kaip spręsti. Jeigu mes kalbėsime, kad į tai ateina užsieniečiai, tai dar reikės migracijos departamento šalia, kuris nu tiesiog techninius

klausimus greičiau tau atsakys negu VRM, kurie šiaip tai yra VRM pavaldi institucija, bet paprasčiau tada kalbėtis, dėliotis.

00:45:03 albis 2

Jau vėlesnėm stadijom, mes, pavyzdžiui, pasikvietėm statistikos depą, kurio mums vis reikėdavo tam, kad mes suvoktume apie *sope* kažkokių klausimų, kai kokiai, kokio dydžio tai yra problema ir koks gali būti perspektyva, kad mums analizuotų statistiką ir duomenis. Kvietėmės švietimą, kvietėmės URM – rečiau, bet kartais būna, kad reikia pasikviesti. Aplinka, Žemės ūkis – ne. Energetika – ne. EIMIN – ne. UŽT, būna pasikviečia dėl to, kad vat UŽT čia toks ukrainiečių specialusis elementas, kuris yra tikrai reikėjo ir kuris tam tikrus žingsnius atskleidė.

00:45:44 **Informantas**

Nu tada mes susitarėm koku dažnumu ir tas koordinacinis centras pavydžiui – starte mes susitikdavom kiekvieną dieną ryte arba vakare. Mes turėjom tam sutartą laiką. Aš tiesiog dabar neatsimenu. Ar tai buvo rytas ar vakaras, bet mes kiekvieną dieną pirmą savaitės, varydavom po.. turėdavo po susitikimą. Tiesiog *updateinti*, kur sakydavom: užduotys tokios, ką padarėm, kokios problemos, ką judam toliau? Ir tu kiekvieną dieną – pirmosiomis dienomis, pirmas 3 dienas mes turėjom ryte vakare susitikimus, kur susitari, vakare *pasupdateinti*, kokia yra situacija? Ryte susitari, vakare apsitarti, kokia yra situacija.

00:46:20 **Informantas**

Ad-hoc projektus – ten savaitgaliais laktėm. Aš pirmą savaitgalį, kai prasidėjo Ukrainos karas, grįžau aplankyti tėvų, nes suvokiu, kad galimai aš čia ilgam dingsiu iš vaizdo ir aš atsimenu, kai aš penktadienį vėlai vakare išvažiavau iš Vilniaus, atvažiuoju, sakau, „sveiki. Aš čia“. Ir tai, kad suvokti kontekstui, tai aš gal kokią 11 val. vakaro ar ten vidurnaktį parsibeldžiu į Kauną. 10 ryte aš jau sėdžiu prie kompo, nes mes jau vėl sprendžiam, nes sakom „jau viskas, jau pradeda judėti žmonės – mes neturim, kaip“. Tuo metu mes startavome su iniciatyva surinkti daiktus ir išvežti į Ukrainą. Tai buvo drabužiai, čiužiniai, miegmaišiai. Labai gerai atsimenu, nes ta iniciatyva šeštadienį ryte gimė, kad mums nereikia pradėti daryti ir kad tikrai reikia daryti ir tada staiga mes ten darome konferencijas, atidarymus, bandom kalbėtis su vežėjais, kad atsirastų sandėliai, kuravimui ir taip toliau. Ir sekmadienį tu jau turi 50 fūrų, kurios šiaip jau turėjo būti 3 furos.. nu gal 10. O tada tu.. Nes tu aikštelėje stovi ir supranti, kad tos 10 fūrų jau seniai yra užpildytos ir tau reikia dar 10 arba dar 20 ar panašiai.

00:47:34 **Informantas**

Tai tas elementas. Nu jisai tokiu efektyvumu ir po truputį, ir net ir dabar ukrainiečiai susitinka, atrodo, kartą į mėnesį vis dar *apsiupdateint*, kokia yra situacija, kur yra problemos, į ką turi atkreipti dėmesį, atsinaujinti informaciją, kartais apie tai, kas vyksta arba kas, galbūt, nu, nes, pavyzdžiui, švietimas ir užimtumas yra 2 tokie pastovūs klausimai ir 3 yra – leidimai.

00:47:58 **Informantas**

Nes migracijos procedūros jos nėra, kad tau, pavyzdžiui... Laikinoji apsauga jinais yra direktyva. Direktyva, nutarimas, kuris yra pastoviai atnaujinamas, valstybių narių susitarimu, ir tada pagal tai atnaujinama migracijos procedūra. Ir tada mes, pavyzdžiui, vienas iš iššūkių, kuris buvo, aš atsimenu, praeitų metų rudenį, man atrodo... Ne – dar prieš tai, nes pirmas lydi... Pirmoji laikinoji apsauga buvo skirta metam laiko ir tada vadinasi, kad mes jau rudenį pradėjom kalbėti, ką mes darysim, nes mes turėsim 50 000 žmonių, kuriems tą pačią, tą patį mėnesį, plus minus, pasibaigs leidimai gyventi Lietuvoje ir jie turi juos kažkaip atsinaujinti ir kaip ką mes su tuo darysim?

00:48:44 **Informantas**

Tai čia toksai elementas, bet čia yra... Ir tai buvo labai svarbus dalykas, kurį mes, man atrodo, išvystėme per baltarusių pasienio krizę ir per ukrainiečius jau tiesiog tęsiame ir dabar jeigu kažkas nutinka, tai yra naudojama taip pat. Tai va yra viena ministerija, kuri turi pakankamai daug klausimų. Jinais pasiima kuruoti komunikaciją ir darbą su nevyriausybininkais. Ir tu nevyriausybininkų ratas yra siaurėjantis, besiplečiantis, nes, pavyzdžiui, mes tada, kažkuriuo metu, atvedėm vaikų organizacijas, nes sakėme „žiūrėkite, ukrainiečių bėga daug vaikų, jiems reikia tam tikros pagalbos“.

Per tas, diskusijas, tu atrandi ir problemas, kurių tu nematai ir kaip sprendimus, kaip ieškoti, kaip, pavyzdžiui, tiktais prasidėjus karo problema, mes supratom, kaip labai Lietuvoje trūksta potrauminio sindromo specialistų, nes mes neturim net, neturim ne tik kad specialistų, bet mes net neturėjome kas mokyti. Ir tada mes ieškojome partnerių, kurie galėtų atvykti ir čia buvo, pavyzdžiui, vat Izraelio ministerija siuntė savo savanorius ir savo nevyriausybines organizacijas, kurios dirbo su mūsiškiais. Tiek su žmonėmis, kurie yra jau Lietuvoje, tiek su organizacijomis, kurios norėtų išmokti, kaip reikia dirbti su postraumu.

Ir tada buvo dar. Man atrodo, kad mes kas mėnesį ar kas pusantro mėnesio nevyriausybininkai, VRM ir SAM bei Vyriausybė, susitikdavo Vyriausybės posėdyje su Premjere.

00:50:22 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Čia formalizuota grupė, kur tu minėjai ar ne?

00:50:23 **Informantas**

Ne, nes COVID metu mes turėjome, bet COVID metu Premjerė jungdavosi kiekvieną savaitę. Tikrai, ta prasme, jinai buvo formalizuota ir jinai buvo COVID kontekste ir, man atrodo, kad jinai buvo kadangi jinai buvo pirma, tai mes visi labai matėme tikslą, kad jinai būtų ateitų iš Vyriausybės. Ir tada visi jaučiasi svarbūs ir turi pakankamą svorį. Su baltarusiais, mes jau buvom toj stadijoje, kada mes supratom, kad ministerijos iš savęs gali vežti, bet turi turėti Vyriausybės atstovą. Ir tada mes karts nuo karto ką kas mėnesį, kartais kas ketvirtį pasidarydavom susitikimą su Premjere, kuris iš esmės spręsdavo klausimus, kur mes tikrai tokius jau. ilgesnius, kur mes vis ieškom ir nerandam sprendimo, nes nesutariam, ar yra kažkoks esminis. Nu dar galvoju, kas čia tą ką galėjo?

**00:51:23 Informantas**

Migracijos punktų plėtra. Nes sakykime. Kai tik tais atsirado labai didelė banga, mes pakankamai aiškiai galėjome kalbėti, kad turi būti plėtra, bet kokius spartumu judėti. Nes faktas, kad tai yra daug aparatūros, kuri turi judėti tada per valstybę. Jinai turi judėti ir yra žmonių, tarnautojų, kurie tau sako „hei, aš atsakingas už tą mašiną, kuri verta pusę liamo ir kai tu ją pervežinėsi per pusę miesto ir sugadinsi, tai tai aš būsiu atsakingas už tai. Tai aš nesutinku, kad šitą dalyką pervežtų. Tegul tie ukrainiečiai eina, atlieka 3 procedūras.“ Tai vat tokių klausimų tikrai būdavo, kur reikėdavo spręsti plačiasniam. Arba, pavyzdžiui, vienas iš tokių vat, kur tikrai buvo sudėtingas, ir mes ilgai diskutavom, ką daryti. Tai yra ukrainiečiai, medikai, kurie atvyksta į Lietuvą. Nes jų licencija automatiškai Lietuvoje negalioja, o kai jie darosi atestacijas tai, kadangi tai yra skirtingos švietimo sistemos, tai kai kuriais atvejais, pavyzdžiui, gydytojas Lietuvoje galėjo dirbti tik slaugu. Dėl to, kaip skiriasi tai, ką tu mokeisi, ką tu gebi ir tavo.. mūsų ir jų standartus. Nu ir čia buvo tikrai ta prasme. Mes labai ilgai diskutuojam, ką daryti, nes tada tas gydytojas sako „pala pala, aš nemoku slaugos, aš moku būti gydytoju, o tu man siūlai slaugos darbą ir tai dar aš turiu kažką mokintis ir dar kažką daryti“. Tai čia toks buvo, nu, viena dalis yra moralinė, kita atestacijos nevyko taip greitai, kaip reikėtų ir tada tu ieškai sprendimų, nes tada čia yra klausimas tiek sveikatos sistemos, ką tu gali įleisti į ją ir ko tu negali, darbo užimtumo ir bedarbių klausimas ir 3 dalis yra švietimas – kaip greitai tu gali apmokyti ir duoti jiems išlyginamąsias priemones, kad jie galėtų dirbt. Nu ir tai yra nu toks mūsų medikams.

**00:53:32 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir čia nevyriausybinis sektorius buvo šitame formate, kur jūs diskutavot šitom temom?

**00:53:39 Informantas**

Taip, taip, taip, taip. Nes jo čia, kad suvokti – Vyriausybė turėjo ir savo – mes kiekvieną dieną turėdavom. Kai tiktai prasidėjo karas, Vyriausybė paskelbė, kad buvo nutarta, kad turi ateit – kiekviena ministerija turi skirti po 2-3 žmones, kurie kiekvieną dieną darbo dienos pabaigoje

susijungė ir apgailėtina apie tai, ką jie šiandien veikia, ką jie rytoj vyks, kokios yra problemos ir ką reikėtų spręsti. Ir ten jau eidavo visos ministerijos į tą grupę. Atsimenu, kad jo kanclerė ir aš.

Ir iš esmės, kodėl eidavau aš. Dėl to, kad kai aš einu su nevyriausybininkais, tai aš turiu vieną plačiausių *scopey*, nes man nevyriausybininkai atneš viską – ta prasme nuo to, kad kažkam trūksta maisto iki to, kad pas kažką atestatas yra netinkamas arba, kad pro sieną nepravažiuoja fūrą, kurioje yra humanitarinė pagalba. Tai ta prasme, tai tam darbe aš ten turėjau *scopeq* klausimų.. Kur aš tikrai turėjau, pavyzdžiui, susitikimų, kur aš jungiuosi su ŽŪM ir mes diskutuojam, kaip padaryti, kad iš Lietuvos išvažiuotų bulves į Ukrainą. Ir.. Nes.. Mano organizacija yra ta, kuriai dega, nes jos bulvės stovi ant pasienio. ŽŪM irgi aktualu. Ir dar muitinė yra, kuri sako „nu mes nežinom, kodėl sustabdė lenkai“. Nu va tai yra taip. Tai tai tas *scopeas* buvo labai platus ir mes ten tikrai kiekvieną dieną susitikdavome ir mes kalbėjome apie tai, kokios problemos: ten žinai, vaikų pervežimas, pavyzdžiui. Žiauriai didelis dalykas. Čia, kad suvokti, kiek detalės biurokratinės gali atvesti skirtumą tai. Mes veždavom autobusais mamas su vaikus, su vaikais iš karo zonos – tai ne iš Kijevo, o jau ten arčiau – į Lietuvą arba į Lenkiją, ir kai kurie iš tų vaikų realiai leliukai. Ukrainoj tie leliukai gali važiuoti ant rankų. Bet akimirka, kai tu kerti sieną – Lenkijos visus gali sustabdyti ir pasakyti, jog aš niekur nepajudėsite iš čia. Tai vadinasi, kad tada tu turi su surinkti juos, bet dar tu turi užtikrinti, kad ten būtų kėdutės kūdikiams vežti ir vaiką, nes kitu atveju tu tiesiog jų neišveši. Jo, ta prasme, arba, nes buvo atveju, kada aš atsimenu, jog sustabdė autobusą tarp dviejų valstybių. Ta prasme, žinai, ten yra toks koridoriaus elementas, jisai yra keli šimtai metrų ir tau sustabdo ir sako, „žiūrėkit, Ukraina jūs gal ir išleido – viskas okey – bet mes jūsų priimti be kėdučių nesaugiai važiuojančių negalim“. Ir tai yra, žinai, kur atrodo juokingai, kur sakai „ei, mes tai gelbėjam žmones nuo kulų, bet gyvybę gelbėjam“. Ir jie sako „taip, bet jūs atvažiuojat į Europos sąjungą ir yra reguliavimas, kuriuo tu turi vadovautis ir negalima nedaryti šito elemento“.

#### 00:56:33 **Informantas**

Tai va, tai Vyriausybė turėdavo savo – labai techninį, labai tokį paprastą, kur mes tiesiog susijungiam vakare, kartais pasibėdavoti kaip miego reikia arba kad šeima mūsų jau pradeda skūstis ir siūlyti atimti iš mūsų pavardes. Hm, bet tuo pačiu pereiti ir tuos pačius klausimus žinai, kur nu va, tai kaip sekėsi, kas yra, kokios yra problemos. Ir tai buvo formatas, kuriame mes galėdavom ateiti ir sakyti „ei, EIMIN, susitvarkykite šitą klausimą, nes jūs stabdote mūsų klausimą“ arba ten ŽŪM ateina ir sako „VRM, pažiūrėkite šitą arba URN, pažiūrėkite šitą, nes mums kliūna šitas“. Nu žinai, ta prasme, tai čia buvo visiškai toksai. Tai šitas veikė kasdien, po to man atrodo, mes perėjom kas 3 dienas – 3 kartus per savaitę, kas 2 dieną. ir po to jau išėjo vieną kartą į savaitę ir dabar jau jo nebėra.

Su nevyriausybininkais buvo kasdien, tada buvo kas pora dienų, tada kas savaitę, po to, kas 2 savaites. Dabar, man atrodo, yra kartą į mėnesį. Ir tai yra iš esmės. Ir tai yra tokie formai, tai kur tu judi – ir tu susitarenki, susirenki – atiduoti, susirinki – atiduoti ir tada gražinti atgal. ir šitas modelis jisai kol kas yra pats efektyviausias dėl to, kad iš esmės ir krizių metu yra problemų, kurias reikia tiesiog išklaudyti. Ir tada tau reikia, kad jos neplauktų visam srautui, o jos turėtų savo formatą ir tu galėtum, žinai, kai tau skambina Ir sako „bet yra tokia problema.. le le le le le... ir tu sakai, labai gerai. Padaryk šitą dalyką į 5 minučių pristatymą ir ketvirtadienį atsinešk.“ Ir tada būna, kad kol tu pridarai.. ir sakai, „bet ateik su pasiūlymu, ką, kaip būtų galima spręsti“ ir tam procese tau ta pati pusė, kuri skundžiasi, ateina ir jau su galimai išspręstu arba suvokimu, kad, nu, gal ir ne problema gal ir nereikia.

Tai, bet praktiškai žiūrint iš struktūros, tai tai yra vienas iš labiausiai, geriausiai veikiančių elementų. Kitas labai svarbus dalykas, jog ne krizių metu tau reikia palaikyti santykius su savo partneriais, nevyriausybininkais ir tau reikia išmokti su jais kalbėtis. Ir dėl to man atrodo, kad čia yra, mes... aš nežinau, kaip spręsti šitą problemą, nes nevyriausybininkas reikia vertėjo. Ir tai yra labai svarbus elementas, kai tu kalbi tarp skirtingų institucijų ir tai nėra tik statutinis ir nevyriausybini. Kai tu kalbi tarp biurokratas – įstatymas ir nevyriausybini. Nevyriausybininkas, dažnu atveju, yra idėjinis, degantis subjektas, kuris bėgs pas tave ir sakys, „reikia pirmiausia gelbėti, pirmiausia gelbėti ir po to mes ten patikrinsim, ar jisai yra Al Kaida narys ar ne Al kaidos. Ar turi bombas apsisukęs aplinkui save, ar neturi?“

Ir tada yra biurokratas, kuris sako „taip, gyvybė yra pirmas dalykas, kuri mes turime gelbėti, bet prieš tai, kai mes jį pastatysime informacijos centre, kuriame yra 1000 žmonių, kuriems taip pat reikia pagalbos patikrinkime ar jis neturi bombos aplinkui save, nes tokia yra procedūra“. Ir čia atsiranda toks, nu, tas susikalbėjimo elementas jisai yra sudėtingas.

Ir ar mes išmokysim visas institucijas, kad gebėtų susikalbėti – nežinau. Bet mums reikia kelti visų kompetencijas apie tai, kaip reikia kalbėti iš esmės tiek, kad nevyriausybininkas suprastų, jog, nu nelaimėsi visada. Tiek, kad tas technokratas suprastų, kaip išaiškinti žmonių kalba, kodėl yra įstatymai ir tvarkos, ir kiek mes nu lanksčiai galim žiūrėti į tą įstatymą. Nes jeigu mes turime tvarkas, kur nežinau, ateina Jungtinių tautų organizacija, ir jie sako „žiūrėkite, mes galim pradėti pagalbą iki pasirašant sutarties. Pradedant derybas, fiksuojant protokolu, kad pradėjome derybas ir mes pradedam teikti pagalbą ir toliau jau ten sutartį susitvarkysime.“ Yra variantas, nes tu žinai, kad jie neša tarptautinės organizacijos mandatą. Ir tu žinai, kad nu šiek tiek lankstumo – ar teisingai gal procedūras? Gal ne, bet lankstumo čia mes galime, nes mes turime tam tikrus saugiklius, kurie mums duoda saugumo.

Jeigu ateina „Sienos grupė“ ir sako „duokit pinigų, mes padarysim ir nesikiškite į tai ką mes darysime“. Ir tu sakai „pala, bet aš net nežinau, kas yra tie žmonės, jie niekada neveikė, tai yra naujas subjektas, jisai turi, vakar užregistravo kaip asociacija ar VŠĮ ir ir jisai dabar čia sako šiaip jau nesikiškite, mes tai eisim padarysim taip, kaip turi būt gerai“. Ir tada tas nu nekalbėjimas yra problema abiem pusėms, nes tiek nevyriausybininkas, jeigu jis neišmoksta išversti savo kalbą, savo tikslų, veiklos ir priežasčių, kodėl tu tai darai – į oficialią kalbą – tai jisai ne nesusikalba su technokratu. Ir jeigu technokratas nesugeba paaiškinti, kodėl tvarka yra reikalinga, tada nevyriausybininkas nesupranta tai, ką mes čia turim daryti. Ir tada, ir tada kyla tos problemos, kada nu, reik pripažinti, kad mes turėjom krizių, kada nevyriausybininkai pradeda savavališkai veikti ir tas savavališkumas, jisai atneša daug problemų.

#### 01:02:05 **Informantas**

Nes tu... Nu, tiesiog, tai tada mes kalbame apie pakankamai daug dezinformacijos arba neteisingą interpretavimą situacijos arba tam tikrų faktų, arba nutikimų, kurie nutinka dėl to, kad visi bandė kažkaip sueiti ir tada praslysta kažkas, arba kaip tik dėl to, kad visi bandė sueiti nutiko blogiausias variantas iš visų.

#### 01:02:26 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Aš dar dėl dėl formatų, tai aš teisingai suprantu, ar ne? Kad buvo 2 pagrindiniai formatai, vienas buvo su NVO, kur vat SADM, kaip tokia esminė institucija, surenka informaciją ir tada keliauja į Vyriausybės, jau kur visos ministerijos ir Vyriausybė, ir tenais iškomunikuoja, priima tam tikrus sprendimus reikalingus.

#### 01:02:45 **Informantas**

Ne visai. Formatai, taip, yra 2. Bet tai nėra, kad nevyriausybininkas atnešė klausimą ir mes nueinam į kitą darbo grupę ir priimam sprendimą. Ne – nevyriausybininkas atnešė klausimą, jeigu jisai atneša tą klausimą, pavyzdžiui, indikuoja dar prieš susitikimą „aš turiu va tokio tipo klausimą ir aš žinau, kad tos institucijos nėra mūsų formate“. Tai aš pasikviečiau į tą formatą ir mes vietoj bandome pasiekti sutarimą. Jeigu mes sakome, kad „negalime, kad reikia aukštesnio kažko“. Tada mes tarp su nevyriausybininkais susitariam, kokios yra priimtinos alternatyvos? Kodėl, kaip? Mes atliekame visą tą diskusinį elementą ir toks yra mūsų numeris vienas pasiūlymas, ir kur yra ribos, kiek mes galime nueiti? Ir tada mes einame į Vyriausybės posėdį arba į Vyriausybės neformalų, na ir sakom „žiūrėkit, mums reikėjo dar, kad dalyvautų tokia ir tokia ministerija jų tuo metu nebuvo. Mes žinom, kad jūsų čia yra kompetencijos. Mes siūlome tokį sprendimą ir jūs galite padaryti tai, jeigu ne, tai kodėl ne?“

Bet jo, bet čia yra labai svarbus tas elementas. Ko mes labai vengėm, kad nenutiktų taip, jog atėjo nevyriausybininkas iškėlė problemą, tada Vyriausybė išėjo į kitą kambarį, priėmė sprendimą ir atnešė

ir pasakė „o dabar bus taip“. Tai ne, nes pirmas dalykas, jeigu tavo partnerei nesupranta, kodėl sprendimas yra vienoks ar kitoks, tai jie neįgyvendins jo. Ir jie nežinos, kokios yra ribos, kaip tai daryti? Nu, nes nėra... Tu neduodi nevyriausybininkui komandos, kad „eik ir paduok sriubą“. Na, ne – Tu sakai „užtikrink, kad būtų maitinimas“. Tada jis sako „gerai, kokios yra ribos“. Tada tu diskusijoje su jais susitari, kad ribos yra tokios ir man nesvarbu, ar tu duosi burokėlių sriubą, ar tu duosi barščius, ar ten kopūstų sriuba. Svarbu, kad tai yra sriuba, jinais yra pagaminta, jinais yra šilta valgymui, ir tu ją įdėsi į bliudėlį ir duosi šaukštą.

Nes nu ta prasme. Bet tai yra dalykai, kuriuos tu susitarei ir tau nereikia duoti, žinai, išsamios komandos, bet turi būti va taip ir ne kitaip. ir tada yra neteistas paklausti, „o jeigu šiandien vietoj sriubos duosiu troškinį“. Nu, žinai, nu ta prasme tai čia yra labai svarbus elementas, kad sprendimai būtų priimami kartu su tais, kurie turės juos įgyvendinti. Ir tu išeini į kitą formatą tiktais ir tada, kai A – tu neturi subjektų, kurie yra tam susitikime ir tau jų reikia. Nėra laiko, kad tu galėtum daryti dar vienas susitikimą ten sekančią ar dar sekančią dieną. Ir tada tu eini tiesiog ir sakai, „okay, mes dar pasikalbėsime“.

Arba, aišku, yra variantų, kada tu žinai, kad klausimas yra nu labai probleminis, ta prasme kai politinis, dažniausiai, dalykas yra ir tu žinai, kad ministerijos neturėtų peštis priešais partnerius. Jeigu tu žinai, kad ministerijom reikia prieš tai tarpusavy išsipiešti dėl to klausimo ir išsiskutuoti dėl alternatyvų, kurios mums yra tinkamos, tai tada, jo, tu pasikalbi su nevyriausybininkais, jie atneša klausimą ir tada tu eini pasipešti viduje ir tada grįžti dar pasikalbėti su nevyriausybininkais, kad tu supratumėte.

#### 01:06:04 **Informantas**

Bet tuo pačiu šitas modelis veikia ir priešinga puse. Tai yra Vyriausybės institucijos indikuoja problemas ir atneša nevyriausybininkam ir sako, „žiūrėkit, jūs turit spręst šitą problemą“. Tai čia yra žinai nu vat.. pavyzdžiui, galvoju, kas čia tokio tokių klausimų buvo...

Savanorių informacijos teikimas – aš kaip valstybė ne apmokau savanorio – Nevyriausybininkas apmoko. Ir tada, jeigu savanoris skleidžia dezinformaciją arba jisai turi labai stiprias, kažkurias vertybes, ir tada jisai informacijos centre tau jas va, tai vai visas puses. Arba kas čia buvo...Komunikacija krizių metu yra labai svarbus dalykas ir vienas iš dažniausių, kas nutikdavo ne pirmą mėnesį, bet šiek tiek vėlesniuose laikuose, kai jau veikia ne vienas, o 10 pagalbos centrų, mes turėtumėm pakankamai daug krizinių komunikacinių lauželių.

Nes kokia nors mamytė išbėgs į trasą su šūkiu „vaikam neduoda valgyti, vaikai gauna sriuba šaltas, o jiems reikia tyrelių ir čia valstybė nesirūpina ir iš viso duoda vienas kartą per savaitę, o tu tenai sėdi tam informacijos centre 3 dienas ir nieko negauni ir tik sausas maistas“. Nes jinais nuėjo tuo metu,



jinai pasavanoriavo 1 val. ir ji pamatė tokį vaizdą. Ir jinai nuėjo pas TV3. Ir TV3 iš to padarė pranešimą. Ir štai mes visi dabar su išrikiuoti eilute, bandom pasiaiškinti, kodėl vaikai gauna sausą maistą ir tai duodam ar neduodam mes valgyti?

Ir čia tikriausiai, ir *Facebook* yra nuostabus dalykas, kuris krizių metu labai padeda, nes tai yra dar didesnis laikas, nes jie *užtagina* tau ministrą arba kanclerį, arba ką nors ten, premjerą. ir sako, „štai tu neduodi, vat, švaistai mano pinigus ir nemaitini žmonių.“ arba „tu duodi drabužių, ten viskas skylėta ir purvynas kažkoks, ir čia dar pažeminti tuos ukrainiečius, kuriuos reikia aprengti“. Ir tas elementas yra labai svarbus, nes čia tada yra klausimas, kiek tu pasitiki savo partneriu, ar tu turi kanalą, kaip patikrinti ir kaip padėti visų abiem pusėm, nes komunikacijoje tu turi išeiti taip, kad tiek valstybė, tiek nevyriausybininkas neliktų nukentėjęs. Ir tuo pačiu, kad tu ne atakuotum to piliečio, kuris iškėlė, nes tu turi sakyti „Ačiū jums, kad rūpinatės, labai gerai, kad jūs stebite, kaip atrodo pats procesas. Situacija yra va tokia, mes teikiame tiek pagalbą tokiu formatu, jūs galite visą laiką ateiti ir pabūti. Suprantame, kad galimai tokia situacija galėjo susiklostyti. Dėl to ir to“. Nu, žinai, tai, bet tai nėra taip paprasta.

Dažniausiai mamytės tave atakuoja šeštadienį arba sekmadienį vakare. Klasika absoliuti. Ir tie politikai, dažniausiai, savaitgalį turi šiek tiek daugiau laiko atkreipti dėmesį į visus *facebook tagus*, kur tave uždėjo. Ir, kadangi, šiuo metu, labai daug, šiais laikais, pačios komunikacijos ir politikos, tavo įvaizdžio, tavo balsų rinkimo vyksta socialiniai medijoj, tai jie turi reaguoti ir negali nereaguoti. O kai jie negali nereaguoti ir mes visi turime reaguoti, ir turime galėti apginti visus tam procese, ir tu turi žinoti, kaip tai veikia.

Tai nu ir tada iš to paties ginčo, žinai, visas tas procesas apie tai, kaip tu komunikuoji, kaip tu priėmei sprendimą, nes jeigu tu priėmei sprendimą, kai NVO tau atnešė tą klausimą, tu nuėjai prie uždary durų ir parnešei atsakymą – tai kai tave atakuos, tai nė vienas pusė nežino, kaip mes ginamės. Ir taip pat yra gal, žinai, kur aš turiu kaip valstybė turėti galimybę – jeigu man URM pasakė, kad Red *Crosso* savanoris daro nesąmonę, kai aš nueinu į tą patį formatą ir sakau, „žiūrėkit, URM sako, ką darome?“ Ir tada jie pasako, kaip jie sprendžia. kokia yra situacija, kur yra ribos, kaip atrodo. Ir tada, žinai, aš parsinešu ir sakau „nu vat, jeigu nutiks, tai mes žinom, kad tokios yra situacijos darysim taip ir taip“.

01:10:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu būdavo elstra situacija, ad-hic ar ne. Vat, nežinau, kažkas kažkas šaukė, va išeina TV3 straipsnis, taigi nelaukiant kito ketvirtadienio. Kaip tada vykdavo komunikacija – ar tai būdavo visiškai tiesioginis kontaktas, nes jau turėdavo tas asmeninį santykį?

01:10:28 **Informantas**

O tai čia yra tas dalykas, kurį aš tau atsakiau, kad tarp krizių institucijos turi bendradarbiauti ir dėl to naujas krizių valdymo įstatymas sako, kad yra, man atrodo, 15 arba 16 straipsnis, kuris aprašo, kaip yra, vyksta bendradarbiavimas su nevyriausybine organizacijom iki krizių ir krizių metu. Ir jisai iš esmės sako, kad tu turi turėti pasirengimą, pratybos kontaktavimą iki nutinka krizei ir taip pat, kai vyksta krizė. Čia labai svarbus elementas, nes jeigu mes nebūtume dirbę su tom pačiom organizacijom tarpuose tarp užsidegusių esminių krizių, tai kai nutiko krizė, visi eitu rėkti, o ne parašytų ramiai man žinutę ir sakytų „Mes laukiam komandos“.

**01:11:17 Informantas**

Tai čia yra labai svarbus elementas, kad tu turi savo *contact pointą* ir taip, kaip nu, pavyzdžiui, vat Ukrainos metu. Jeigu kildavo problema ir jeigu tai yra su nevyriausybininkais susijęs klausimas, tai tiek ministrė, kanclerė tiesiai eina pas mane, jos neina pas nevyriausybininką. Jos eina pas mane ir sako, „žiūrėk, kokia yra situacija, kaip yra, ko, ką mes galim pasakyt, kaip atrodo“. Ir dažnu atveju aš žinodavau anksčiau, negu – man ir man nereikėdavo nueiti pas nevyriausybininkus, paklausti – aš sakydavau, „žiūrėk, situacija yra tokia, kiekiai tokie, šitą darom, tą darom taip, taip ir taip“.

**01:11:50 Informantas**

Tada mes susitarėme dėl žinutės, kaip mes komunikuojame ir aš tiktais informuoju į kitą pusę, kad „*by the way*, buvo toks dalykas – mes komunikuosime taip. Nieko naujo tada nėra. Čia *by the way*“. Jeigu nutinka kažkas, dėl ko aš nesu tikra, pas mane ateina politikas, kuriam reikia, aš einu pas nevyriausybininkai, nes aš žinau, tada tiksliai pas kažtai ir nueiti vardą pavardę ir aš grįžtu atgal pas tą, kuris man uždavė ir sakau – jeigu nutinka ir buvo tokių atvejų, kada mes nutinka, nežino. Tada sakom „okey, pusvalandžio bėgy susijungiam į *Teamsą*, pasikalbam, susitarsim ką daryti“. Buvo ir tokių atvejų. Bet iš esmės tai ir visa krizių valdymo schema Lietuvoje, tai, kas dabar yra įstatyme, ir tai, kaip praktikoje veikia, yra tame, kad kiekvienas subjektas turi turėti vardą, pavardę pas ką tu eini.

**01:12:44 Informantas**

Ir tai yra todėl, pavyzdžiui, kad ir ekstremalių situacijų operacijų centrai, kiekvienoje institucijoje. Ir tos institucijos turi centro vadovą ir padalinius viduje, atsakingus už tam tikras funkcijas. Ir tu tada žinai, kad va šitam koordinatoriui aš skambinu, kai tai yra susiję

**01:13:01 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Nu paskutinis mano klausimas jau. Jau visai užtrukom tai nenoriu gaišti. Gal gali papasakot apie jau krizės pabaigą. Ar buvo kažkokie formatai, kai, nu, buvo viskas apibendrinta, tos išmoktos pamokos kartu su NVO? Susėsta, pasižiūrėta būtent į šitą krizę?

**01:13:25 Informantas**

Tai čia reikėtų tikriausiai pastebėti formatas su ukrainiečiais vis dar vyksta. Nevyriausybininkai su ukrainiečiais ir SADM, Vyriausybė ir ministerijom vis dar susitikinėja kas mėnesį ir kalbasi. Dabar dėl to schemos ir apmokymų.

Tai čia reikia nepamiršti, kad 21 metų pabaiga – mes pradėdam rašyti įstatymą. Visus 22 metus, mes rašome krizių valdymo įstatymą. Kaip atrodo krizių valdymo įstatymo rašymas? Tai vadinasi, jog mes pastoviai susitinkame ir kalbame su nevyriausybininkais, su įstatymų kūrėjais ir kalbam, kas veikia, kas neveikia, ką įdėti, kaip neįdėti.

Čia, kaip iliustracinis pavyzdys. Aš SADM pradėjau dirbti 2020-aisiais metais. Rudenį aš turėjau, kažką gi mes ten kalbėjom apie nevyriausybininkų rolę su krizėm, pasirengimu. Bet mes tuo metu kalbėjom ne apie *like Covid size*, bet kaip galėtų nevyriausybininkai padėti, kai dingsta vaikas miške? Tokio tipo.

01:14:29 **Informantas**

Ir kaip tai ir ar kokiam įstatyme, tai turėtų atsirasti? Ar tai yra savanorystės įstatymo dalis? Ar tai yra krizių valdymo ar panašiai? Ir tuo metu buvo prasidėjusios šiek tiek diskusijos, nes pats COVID paskatino, kad Lietuvoje iš esmės, kaip ir daugelyje Europos sąjungos šalių, nebuvo veikiančių krizių valdymo įstatymų, buvo dalykų, kuriuose nu žinai jau ten graikai turi pastoviai bėgančių su pabėgėlius. Tai jie šitą mechanizmą turi, bet kitų krizių neturi. Ten italai turi, ispanai, turi gaisrus, tai jie žino, kaip veikti su gaisrais, bet ne kažkuo kitu.

01:15:03 **Informantas**

Ir ir tada 20-ų metų vėlyvą rudenį, aš buvau viename iš susitikimų, kuriame buvo svarstoma apie tai, kaip turėtų atrodyti peržiūra Lietuvos krizių valdymo politikos ir įstatyminės bazės. Ir tada man sakė „vaikė, kokie dar tau nevyriausybininkai čia kažką krizių metu veiks – yra statutinės institucijos, policija, kariuomenė, tarnybos. Jie ir spręš krizių metu, o čia tie tavo savanoriai gali eiti, ten nežinau, babytėm padėti pereiti gatvę“. Čia žinai, kai jau nutiks krizė, kai ateis institucijos ir viską sutvarkys – ne nevyriausybininkų reikalas čia spręsti krizių metu.

01:15:47 **Informantas**

Tuo tarpu, kai mes jau pragyvenom dar krizių, tai kai 22 metais mes kalbėjom, tai jau nebuvo klausimo „ar“, buvo klausimas, „kai“. Ar tikrai ta formuluotė, kuri dabar yra įstatyme yra tinkamiausia ir geriausia, ir mes tikrai, ta prasme, mes tikrai daug turėjom klausimų, mes vis dar turime biurokratų. Net 23 metų vasarą aš dar turėjau su FINMIN diskutuoti, kodėl mes turime investuoti nevyriausybininkus ramybės metu, nes jie sakė, „bet tai, jeigu mes 20 metų mokėsim jiems pinigus, kad jie būtų pasiruošę krizei ir nebus krizės – tai iššvaistom pinigus“.

### 01:16:25 Informantas

Tai dar yra, žinai, nu ta prasme, jeigu tu realiai neturėjai prisiliesti prie tų krizių, ir tu neturėjai... Kad dalis turi tam tikrų traumų po to kriziniu laikotarpiu, kaip ten, pavyzdžiui, atsirasdavo savivaldybės, kurios turėjo galimybę COVID metu kompensuoti savo išlaidas ir dabar yra FINMIN darbuotojų, kurie sako, „ne, mes turi labai aiškiai apibrėžti, ką tu gali ir ko tu negali, nes kitaip tu pradėsi pirkti dronus apie beleką ir atnešti 100 tūkstantines sąskaitas“. Ir yra tokių, kurie nu neturėjo to prisilietimo ir jie nesuvokia, kodėl mes turime. Nes iš esmės dabartinis įstatymas yra parašytas ant principo, jog jeigu ruošiamės, tai galbūt niekada nereikės veikti.

Ir tam, kad tai atsirastų, tai mes realiai ir turėjome. Taip – mes vis dar turime sunkumų, nes tikrai statutiniam institucijom yra sunku priimti, kad tau gali ateiti pagalba. Ir to labai geras pavyzdys, jog mes vis dar neturime alternatyvios krašto tarnybos – nėra varianto, kuriame aš galėčiau ateiti ir sakyti štai „Aš negaliu bėgti, bet aš galiu būti alternatyvios krašto tarnybos žmogus, išmokęs kariuomenės struktūrą ir nu išmokęs, kaip reikia teikti medicininę pagalbą arba psichologinę pagalbą, arba valdyti srautus ar daryti kažką, kam nereikia ginklo, kam nereikia kariuomenės buvimo“. Man reikia žinoti, kaip veikia struktūra, žinot, iš ko aš gausiu nurodymą ir ką aš turiu daryti, bet aš neturiu išmokti bėgti, šaudyti ir nešti daiktus ir panašiai.

### 01:17:53 Informantas

Tai nu čia toks tas elementas, jisai yra šiek tiek ir bet. Rašymo ir diskusijų metu mes turėjome susitikimus su nevyriausybininkais. Mes kalbėjomės ir tai, kas atsidūrė dabar jau įstatyme, kai kuriuose poįstatyminiuose, Vyriausybės nutarimuose arba ministerijų tvarkose, tame jau yra va tas rezultatas to, kaip veikia krizių metu ir tas, kur nu, nes, aš nežinau, pavyzdžiui, negalėjo pasakyti, ar VRM turėjo susitikimą su nevyriausybininkais – Gal ir turėjo, galimai, nes yra ten bendruomenės, man atrodo, dabar veda užsiėmimus apie pasirengimą krizių metu ir veikimą nelaimių atveju. Ar SAM turėjo – abejoju, nes nu ta prasme jie turi, bet jie labai turi tokį nu dar tam tikrą savo elementą. SADM, nu mes, iš esmės, kadangi mes tuo pačiu prižiūrim ir nevyriausybininkų politiką, kai mes, kai rašome, tai mes iš karto sėdam ir sakom „žiūrėkit, atrodo, taip“. Ir mes patys esam tie, kurie išsiunčia projektus jiems ir neįkelia tą sistemą, o nusiunčia ir dar *pabugina*, ir sako „žiūrėkite, šitas dokumentas reikštų tą. Mes įrašėm, remiantis va tokiais dalykais ir galvojom, kad turėtų būti taip, kaip jūs įsivaizduojate?“

### 01:19:24 Informantas

Ar tas pats su savivaldybėm vyksta? Yra savivaldybių, kurios yra labai praktiškos ir mes tikriausiai galime kai kurias labai sveikinti: Panevėžys, pavyzdžiui, yra pakankamai aktyvus, veikiantis ir patys ieškosi. Tas pats, pavyzdžiui, Vilnius tikrai kalbasi ir ieško variantų. Kas čia.. Yra regionuose tikrai

nemažai savivaldybių.. Reikėtų keltis man dokumentus, bet tikrai, kur mes galim pasveikinti, jog jie patys eina ieško, dirba. Net tas pats Kaunas, jie turi savo centų, bet jie dirba ir dėlioja savo elementus, ir aš tikrai vat Ukrainos karo metu, aš tikrai galiu pagirti Kauną, jog kad ir kaip mes ten galim vertinti santykį su politine vadovybe. Bet jų operacijų centras vadovas Paulius Keras su mumis bendravo tikrai efektyviai. Kur ta prasme. Mes žinojom, kad tai yra vienas iš didelių centrų, kur gali vykti ir jie veikia labai efektyviai. Dažnai jų registracijos centras buvo vienas efektyviausių ir mes tikrai galėtume paskambinti ir sakyti „Pauliau, reikia priimti 100 ukrainiečių, ar turi pastatą?“. Ir jie suras pastatą, ta prasme, per porą valandų. Jie sakys „okey, ten yra viešbutis, čia kontaktai, vežkite, mes atvažiuosim, pasirūpinsime, kad tikrai būtų.“

Tai žinai mes galime ten kažkaip, nes jie galbūt neturėjo labai jau ten didelio nevyriausybinių įsitraukimo, bet jie turėjo tiek, kiek reikėjo. Kaune buvo vienas iš pirmųjų centrų bendruomenių ukrainiečiams, kurie galėtų tiesiog Caritas, man atrodo, prižiūrėjo jį, bet savivaldybės lygis, su universitetu draugavo, kad duotų erdvę, kur ukrainiečiai galėtų tiesiog ateiti ir būt ne tam, kad jie gautų pagalbą tam, kad jie galėtų pabūti kartu.

#### 01:21:14 Informantas

Ir tada mes turim ten, pavyzdžiui, Vilkaviškio savivaldybė, kuri tau pasakys, jog „ką reiškia kalbėtis su nevyriausybinkai. Nu tai, kai reikės ir pasakysim, ką jie turi daryti, ką reiškia nu nenorės daryti nu tai, jeigu jį mes su jais turime. Ten vaikų dienos centro veikimo sutartį, tai jie ir turės veikti pagal tai, kaip vaikų dienos centrą, kad tai bus krizių metu. Tai mes biški pakeisim užduotis, bet ji vis tiek daryti turės. Čia negali, nėra jokios diskusijos – jie turi daryti dalykus, tai, nu, ta prasme“. Yra vat ir tokių variantų ir yra aišku ten, kokie Pagėgiai, kuri irgi tau, gali papasakoti apie tai, kaip nevyriausybinkas yra niekas.. Arba, kas čia pat dar buvo, kurie man, kai mes jam išsiuntėme užklausimą, kaip jie dirbo su nevyriausybinkais, tai jie atsakė, jog pas mus nėra nei vienas nevyriausybinkės organizacijos savivaldybėj. Tada mes pradėdam su jais kalbėti „Nu, jo yra ten, ką Caritas, dar yra jo ir yra, o tai, bet tai kaip čia tai susiję> Nsu mes neturim šaulių, mes neturim *Red Crosso*, kurie čia žinai, nu ta prasme, tai, ką tu įsivaizduoji, kaip atsakingus už tai?“

Ir tada tikriausiai dar vat šiandien toks, kur svarbus gal elementas, kas atsirado? Aš dabar tai galvoju, man atrodo, kad įstatyme yra numatyta, kad institucijos turi daryti analizes ir, pavyzdžiui SADM tikrai darosi analizės, kaip savivaldybėms pavyksta, nu kaip jam sekasi koordinuoti su nevyriausybinkais.

#### 01:22:45 Informantas

Tai nu čia tiesiog žinai, kur jie, ką jie tą mes padarom. Tai mes paklausėm savivaldybių, tai ar jų savo kreditorių planuose esate nusimatę arba planuojate nusimatyti nevyriausybinių, susidaryti sutartį

su jais tam tikrus įsipareigojimus ir panašiai. Tai dar aišku, tai yra labai anksti, nes man atrodo, kad čia yra vat pirmi metai, kai jie kai darėm šitą, nes nu aš pirma man atrodo analizė mūsų dariausi.

Bet tai buvo pirma, man atrodo, net neoficiali buvo daryta, kur mes tiesiog klausėme, analizavome, kaip tai atrodo, ir niekas tau aišku nepapasakos su tomis atrodo, nes vienintelis variantas yra pačiam eiti per savivaldybes ir klausti, kaip tai atrodo.

Bet tas elementas man atrodo, kad tai ir buvo išdava vat šitų krizių ir įstatyminės bazės, ir darbo su nevyriausybininkais. Tai yra skatinti, kad centras, tai yra institucija, kuri yra atsakinga vat. Pavyzdžiui, SADM, pagal nutarimus, yra atsakingas už nevyriausybinių organizacijų koordinavimą. Ir čia po COVID atsiradęs elementas, kad mes nebeturime nutarimų, kuriuose parašyta, dirbam su *Red Crossu*, o yra „koordinuoja nevyriausybinių organizacijų pasitelkimą“, kas nu yra toks jau šiek tiek praplėtimas formate.

01:24:02 **Informantas**

Tai nu ir tas elementas tirti dažnai tie, kas koordinuoja iš esmės neprivalo, bet jiems jau ateina suvokimas, kad jie turi analizuoti situaciją, kad tu turi suprasti ir kad tu turi iš savo patirties padėti susivokti, kad nevyriausybinių atėjimas gali būti tavo rankų atišimas veikti greičiau, Daryti daugiau ir nuimti kartais politinėje svorį arba skausmą krizės veikimo metu kelyje pas tą patį galėti. Tai man atrodo, kad ir tu pats, pavyzdžiui, jeigu per COVID buvai Stiprus kartu ir tu žinai, kad kai tu babytei, atveži tą maistą, jinai yra super laiminga, kad tu atvežei neseniai tai ir aš ne vienintelis būdas, kaip jį gauti tą duoną ir pieną, neišeinant iš namų. Bet jeigu tą patį darytų valstybę?

Tai mes turėtume labai dideliame jie žmonių, kurie sakytų, a jūs švaistote valstybės? Pinigus b kas čia naudingo? Tai faktas, kad jūs turėjote tai ir daryti nu ta prasme. Tai čia yra tas. Tiesiog elementas, kaip mes, kaip visuomenė, priimame pagalba pagal tai, kas jie atneša. Ir to mes nepakeisime ir tai yra visiškai normalu ir faktas, kad tai yra, bet tada yra klausimas, kiek valstybė yra gebanti išnaudoti situaciją ir kalbėtis ir manevruoti šitoj situacijoje, kad atneštų teisingą naratyvą, kartais nuleidžiant galvą ir suprantat, kad tai, ką tu darai, nebus įvardinta kaip tavo darbas, o bus įvardinta kaip kažkokios nevyriausybinių darbas.

01:25:37 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ačiū tau labai už skirtą laiką.

## Interviu su Maisto banko atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.03.26

**Interviu trukmė:** 50:10

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Gal galit papasakot, kaip prasidėjo ir kaip vystėsi bendradarbiavimas tarp NVO ir viešojo sektoriaus nacionaliniu lygiu, valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:00:21 **Informantas**

Tai karas Ukrainoje vis dėlto jau yra, tad trečioji krizė kur nevyriausybininkai bendradarbiavo su valstybe. Tai kadangi prieš tai buvo 2 krizes, kurios, na, valstybė be nevyriausybininkų turbūt būtų sunkiai suvaldžiusi, dėl to šitą krizę, jau Vyriausybė pradėjo spręsti iki prasidedant karui, o ne krizės įkarštyje.

Tai dabar iš pradžių apie tas prieš tai buvusias krizes. Ką reikia pasakyti, kad valstybė suprato, kad nu negerai yra, kai muitininkai maitina žmones, rūpinasi maitinimu. Ta prasme verslas buvo nepajėgus nutolusiose vietovėse, net kai buvo, darydavo kažką, tai visvien tai tada būdavo labai kosminiai pinigai. O kada muitininkai, pasienio darbuotojai, jie nutaria, na, būti tais maitintojais. Bet tada jie negalėjo atlikti savo tiesioginių funkcijų. Ir tada buvo nu, betvarke. Bet tada atsirado nevyriausybininkai, kurie na tikrai pagelbėjo. Ir nu valstybė pasakė nu gerai, tai matosi, kad jūs galit padėti.

Ir va, dabar eina kalba apie 22 metus net gal 22 pabaiga, kai jau tvyro toksai nuotaika, kad gali kažkas nutikti Ukrainoje. Tada Premjerė pakvietė savo savo savo dalį kanceliarijos darbuotojų ir pakvietė, man atrodo, tik 3 nevyriausybines organizacijas, kurios tikrai daug prisidėjo prie anksčiau buvusių krizių. Tai vienas iš jų buvo Edmundas Jakilaitis, tuo metu buvo, Stiprūs kartu, Raudonasis kryžius ir Maisto bankas.

Na ir tada ėjo kalba apie tai, nes ir anksčiau jie mus kvietėsi, kai buvo ankstesnės tos krizės. Na, ėjo kalba, kad čia žinot, gali nutikti tokia situacija, kad na Lietuvai teks priimti ukrainiečius, jeigu kažkas nutiks, bet jeigu nutiks, tai tada na maksimum, kiek čia gali atsivesti žmonių – maksimum maksimum, kiek Lietuva pajėgi paremti, tai yra 40000 žmonių.

Nu ir tada pasidalinkim tokiom kaip funkcijom. Jeigu taip nutiktų, tai jūs Raudonasis kryžius, jūs mums padėtumėte registruoti tuos žmones. O jūs Maisto bankas, jūs padėtumėt, na pamaitinti tuos tuos žmones. O jūs, Stiprūs kartu, padėtumėt tuos žmones išvežioti. Buvo tokia nuojauta pas visus, kad Lietuvos žmonės nenorėjo priimti pabėgėlių. Na, nelabai nelabai buvo geras požiūris į pabėgėlius, bet į pabėgėlius iš Ukrainos, buvo tikima, kad bus visai kitoks požiūris, kad juos norės priimti į savo namus, pagelbėti ir taip toliau.

Ir tada valstybė sako, kad nu mes negalim išskirti lėšų, kad kad na jau dabar, kol dar niekas nepasikeis. A, ir aš tada sakau, gerai, aš gavau užduotį, kad yra 40000 žmonių tai Lietuvoje yra 5 didieji prekybos tinklai, o jūs pinigų, kadangi neturit, tai aš dariau tą namų darbą. Aš skambinsiu 5 prekybos tinklus ir aš juos apklausiu, ar jie sutiktų prisidėti? Tai vienas dalykas, kad jie turėtų maisto ar sutiktų prisidėti nemokamai, o jeigu mokamai, kad apie bendrai turėtų būtų pasiruošę. Ir aš tada visus apskambinau ir visi visų paprasčiau, kadangi jie 5 prekybos tinklai.

tai dabar aš jau kalbu tik apie savo, nes iš pradžių pradėjau nuo toli. Dabar apie mūsų Maisto banko vaidmenį, tai aš apskambinau. Tuos 5 prekybos tinklus ir aš sakau, žiūrėkit, čia gali nutikti tokia situacija, kad bus pabėgėliai iš Ukrainos ir dar nebuvo vasario 22, jis negali taip nutikti, bus pabėgėliai ir tada, tada tada reikia, jau dabar reikia pradėti ruoštis. Ar jūs turėtumėt 8 000 davinių. Aš apskambinau visus ir visi pasakė nu nežinom, bet Norfa pasakė, kad tikrai čia, mums čia vaikiškas kiekis, tikrai mes suruošim. Mes padėsime ir panašiai.

Ir tada prasidėjo karas Ukrainoje, ir kai tik jis prasidėjo, mes gavom žinią, kad jau vis dėlto prasidėjo, bet nebus čia didelių srautų. Jie visi juda į Lenkiją iš Lenkijos nu, ko gero, Lenkijoje yra gerai pasiruošę. Na vargu, ar bus didelis srautas į Lietuvą, <...>, pradžiai reikia po 1000 maisto davinių, kad būtų pasiruošęs.

Nu ir aš iš karto pradėjau skambinti, prašyti po 1000. Ir dabar jau ir aš sakau, „jūs pasakėt, kad 8 000 duosite, tai aš dabar skambinu su gera naujiena, nereikia 8. Reikia tik po 1000 - 1000 1000, 1000 1000“. Čia yra Maxima, Iki, Lidl visi duoda po 1000. Ir, staiga, Norfa sako, kad „ne mes nu nematom ukrainiečių, jų dar nėra Lietuvoj“, nes dar nebuvo tiek daug ukrainiečių. „Mes čia kažkaip, kai jie bus Lietuvoj, tai tada jau jūs susisiekiate su mumis darsyk.“

Ir 23 dieną, aš manau, mes jau vykstame į Alytų. Alytų turėjo būt ta pirma vieta. Pakuojam maisto davinius. Iš karto jau jau pradėdam tą darbą. Valstybė su mumis daug nekalba, nes jie žino, kad jie davė užduotį ir mes nu, atliksim, atliksim atliksim tą užduotį. Ir na pradeda judėti žmonės ir Raudonasis kryžius pradeda juos registruoti. Mes jau tam registracijos centre pradėdam dalinti maistą. Ir staiga, ateina informacija, kad, ko gero žmonių gali būti daugiau negu negu 4000 - 5000, kaip, kaip buvo galvota. Aš dar be kita ko, skambinu į Norfą sakau, „Nu tai gal vis dėlto tą 1000?“



„Ne, jau, kai atsirado -n e jau nebe nebe atiduosim“. Nu ir aš tada suprantu, kad gali būt problema su maistu, nes jau didėja, tada man atsiranda poreikis bendrauti su valstybe, nes nu aš pasiruošęs padėti valstybei, bet matau, kad jau mano rezervas senka ir tada pirmieji 100 žmonių, pirmieji šimtai.... Aš matau, kad pradeda trūkti maisto ir tada kreipiuosi į visus prekybininkus, nes aš, kaip ir tikėjausi, 8 000, bet 200 – 300 išdalinta. Aš jau suprantu, kad tu 4 000 jau nebeužteks, nes matau, kad bus gali būti daugiau. Tada prašau dar prekybos tinklų jau tik 2 prekybos tinklai sutinka duoti tą papildomą 1000. Jau kiti sako jau mes neturim tiek maisto, kad čia dalinti, tuo labiau, kad Lietuvoje kyta panika, kad čia gal karas prasidėjo, žmonės pradeda išpirkinėti. Tuos pačius produktus, kurių aš prašau nu, jie pradeda parduotuvėse pirkti, šluoti juos iš lentynų.

#### 00:08:07 Informantas

Ir tada jau aš manau, kai matau, kad jau vietoj 4 vietoje iš 5 iš 5 gavau 4 po to iš kitų 4 gaunu 2 jau ir signalizuoju valstybei, kad jau reikia imtis kažkokių tai veiksmų. Nu ta prasme, kad reikėtų, kad reikėtų pirkti nu produktus, nes jo nebegausim, o žmonių didėja. Tada valstybė, kas buvo labai gerai, buvo dar galiojo, ta ta kažkokia tai ta tvarka, kur kur buvo jie galėjo lengvai vykdyti viešuosius pirkimus, lengvai skirti rezervo lėšas ir panašiai. Tai, kas šitoje krizėje gerai suveikė, palyginus su ankstesnėm. Kai tai formaliai vadinasi, krizė, čia kažkokie teisiniai dalykai, tada jie gali pakankamai greitai reaguoti. Kas buvo labai gerai, kad jie suprato, kad nu ne jie turi daryti maisto pirkimus. Va čia čia yra patirtis iš iš į šito iš ankstesnių krizių, nes jie patikėjo mumis, kad mes greitai sugebėsime viską viską nu nupirkti ir tada jie jau skiria kažkiek tai lėšų, kad mes tą maistą galėtume pirkti.

#### 00:09:28 Informantas

Be tuo, nu, čia tik pradžia tampa, kad mes ne maistu nupirksim ir tada aš kalbu su prekybininkais. Bet nepaisant to, kad ten sprendimai yra greiti, tai aš su prekybininkais greitai susitariu, bet kol mes gausim lėšų, kol bus padarytas pavedimas, ten taip toliau. Visokie apskaičiavimai, kiek žmogui lėšų išskirti. Tam krepšelyje paaiškinimai. Tai mes viską susitarėm. Mums maisto jau dabar reikia, bet bet sprendimas apie lėšas nėra, nėra padarytas.

#### 00:10:02 Informantas

Kas man yra gerai, Čia visi nevyriausybininkai turėtų tai žinoti – su valstybe, gali dirbti tik su tokia sąlyga, jeigu tu esi visada žingsnyje prieky valstybės. Nes, jeigu tu esi tam pačiam lygyje su valstybe - tu nespėsi, tu turi būt žingsnyje prieky.

Tai kai buvo 200 - 300 maisto davinių išdalinta. Aš jau sakau, kad pas mane baigėsi, nors pas mane dar 4000 yra. O po to dar 6000 ir taip toliau. Bet aš sakau, pas man jau baigėsi, nes aš visą laiką turiu

būt priekyje, nes jeigu tik kaip būtų baigęsi 4, aš būčiau pasakęs, kad reikia pirkt kitus tai jau tai būtų blogai.

Buvo dar vienas dalykas, kas labai yra gerai. Kai valstybė turi pasitikėjimą, bet jūs gal norit klausti, aš jums daug, pasakoju. Ar jums gerai, Teodorai?

00:10:47 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Labai daug temų, labai daug mano klausimų palietėt, tai tai tęskit.

00:10:53 **Informantas**

A tai tai gerai gerai. Aš tada atsiprašau, jūs po to galėsit bet kada dar paklaust.

Yra tas etapas su maisto pirkimu. Jisai va toks buvo ir valstybei labai gerai, kad mes gaunam nemokamai ir kol gaunam nemokamai. Aš tada jiems sakau, davai skubėkit greičiau, kad jūs tuos pinigus paruošti. Ir juos turi visą laiką spausti, bet kai buvo, nu, karo situacija, pagalba. Nu ta prasme buvo labai paprasta. Premjere ėmėsi lyderystės, davė davė nurodymus ir Socialinės apsaugos ministerija pakankamai, nu, aktyviai, aktyviai galėjo reaguoti, nes jie gavo žalią šviesą naudoti rezervo, valstybės rezervo lėšas ar kažkokios kitos lėšos. Bet jie lengvai galėjo prie jų priėti prie tų lėšų.

00:11:45 **Informantas**

Bet kas atsitinka – valstybė, jinai negeba lanksčiai reaguoti. Kol jie, nu, supranta labai daug laiko užtrunka, tai, nes čia ne vienas žmogus turi suprasti, ten pereina visokius departamentus. Tai mes išdalinom tuos dar 2000, po to gal dar 1000 tų davinių. Ir po to mes jau supratom, kad nu jau reikia pradėti pirkti tuos tuos davinius, nusipirkom kažkiek tai tų davinių, bet supratom, kad yra kitas dalykas. Nu vienas, dalykas tu turi, gali turėti davinių, bet tau reikia, nu, kad žmonės tave surastų.

00:12:28 **Informantas**

Ir mes pasiūlėm, jau čia gaunasi, ten 3-4 dienos. Mes pasiūlėme, kad būtų tokie lapeliai, dalinami, dalinami žmonėms ant pasienio, kuriame būtų užrašyta, kad jeigu tu ten nori apgyvendinimo, tai kreipkis ten tai, jeigu tu nori šito, ten sakysim, apsirengti tai tada į Raudonų kryžių ar higienos. Jeigu tau trūksta maisto tai į Maisto banką, ir va. Dabar reikia atkreipti dėmesį, kaip kaip dirba valstybinės institucijos. Mes jiems pasakėm, kad, žiūrėkit, reikia tokią informaciją suteikti. Ir eina dvi dienos ir dviem dienom praėjus, 2 val. nakties, čia 27 dieną, man skambina, man skambina, iš dabar manyčiau, kad Vyriausybės kanceliarijos ir sako, „<...>, mes darom šitą lapelį“. Ir matot, 2 dienas praėjo. Mes pasakėm, kad reikia, bet 2 dienos sakė, „mes darom lapelį ir mes turim nurodyti, koku adresu kreiptis“. Ir žmonės atvažiuoja į visą Lietuvą. Tai nu tų adresų, jų bent 5 turėtų būt – 5 padalinių adresų. Tai sako „ne“ ir čia 2 - 3 val. nakties „ne, čia yra per daug. Reikia vieną telefoną įdėti ir ir

tada išplatinsime tą tą lapelį visam visam pasieny“ ir panašiai, ir jie sako „tai, kokį numerį mes jums turime? Nu nu, kokį numerį nurodyti, kokį adresą?“ Tai mes nurodom Vytenio g 54, Vilniuje adresą, nes dauguma vis dėlto važiuos į Vilnių ir ir nurodom telefono numerį. Bet aš sakau, „galima, nu galima mes nu, ryte jums nurodysime, nes“. „Ne. mes dabar eisim spausdinti“. Ir matot, būna tokių momentų, kai tu pasakai, „nu jau dabar reiktų daryti“, bet valstybė greitai nedaro, bet kai valstybei reikia greitai, tai tu turi greitai atsakyti tą tą tą atsakymą, nes nu „jau tuoj mes čia leidžiam ir taip toliau.“ Nu ir aš sakau, aš galiu duoti tik savo numerį, nes mes neturim kažkokio tai bendro numerio ir panašiai, ir duodu savo savo numerį.

Ir vėlgi Nu. Kai tai yra labai daug žmonių, tu duodi kažkam numeriai, kažkas ten spausdina. Taip toliau. Tai būna, kad dalykai pasimeta tai, kas nutiko, kad pasimetė, pasimetė, mano šitas, pasimetė adresas Maisto banko ir liko tas užrašas, kad „Jeigu tu nori valgyti, tai skambink va šituo numeriu arba ateik nu gatvė nr. 54“.

Tai čia mums buvo toks šokas, bet čia turbūt esminis momentas yra ne tiek mums, kiek man, nes jeigu tu nori valgyt, tai skambink šituo numeriu ir tai buvo mano darbinis Maisto banko numeris. Tai dabar šituo atveju čia yra geras pavyzdys, kai Nevyriausybininkai, nepaisant valstybes, nu padarytos, nu kažkieno tai padarytos klaidos. Nu, nepasimeta, nes tų lapelių buvo padaryta labai daug. Jie buvo išdalinti ir nu jie jau nebeperspausdino.

Jie jau pradėjo dalinti, dalinti dalinti. Mes jam sakom „pakeiskit, užrašykit adresą“, bet jie sako, čia jau kaip sunku, mes jau čia spausdinam 20, 30 ar 50 000. Mes jau čia dalinam ir ir panašiai. et čia yra tas dalykas, kad nu jau tada labai gerai turėt nevyriausybininkus, kurie, kurie net valstybei padarius klaidą. Jie, nu. Visvien nenustoja dirbti, nes realiai, nu aš galėjau, tiesiog, atjungti telefoną.

00:16:12 **Informantas**

Ir nes čia reiškia, kad skambina, na, ta prasme 2-3 savaites man skambino naktimis, dienomis, bet visą laiką man skambino ir klausė, kaip kaip pasiimti tą tą tą maistą. Bet buvo labai svarbus dalykas, ta prasme, nu tikrai aš jaučiau, kad valstybė daro viską, kad kad šita nu operatyviai operatyviai pagelbėti.

00:16:40 **Informantas**

Ir tada. Tada, kai jau nu su tuo maistu jau daugmaž ši jau mes susitvarkome yra tas telefonas, žmonės skambina, tada mes sakom valstybei, žiūrėkit, nu tas maistas yra labai gerai. Bet nu labai skirtingas atvažiuoja šeimos su mažais vaikais, kiti ten senjorai. Taip toliau. Davai, mes darykim nu korteles. O ne, o ne maistą. Valstybei užtruko truputėlį laiko, kad na. Visiems patiko maisto davinyš po €20. Bet

valstybė... Aš jam sakau „€20 kas 3 dienas, bet duodi produktus, kuriuos nu tu ne nevisada žinai, ar jam jie reikalingi ar ne. Jie visi lo galiojimo. Nu reikia kažką keisti“.

Ir pasiūlėm keisti į tą €100 kortelę. Nu, kažkokio dydžio kortelę, kuri būtų nu bent jau nu 5 savaitėm. arba 5 kart 3 dienos. Nes mintis buvo tokia, kad 2 savaitių reikia, kad jau toliau valstybė pasirūpins. Jūs pasirūpinkit pirmas 14 - 15 dienų. Tai vienas maisto davinyš yra 20 eurų. Tai 5 \* 5 o ir trim dienom tad ir 5 kaitrus gaunasi – 100.

Ir jie sako tai „va jūs sakot, kad reikia už šimtą. Mes tuoj jau darysim ten kažkokius pirkimus“. Sakau, „jūs nieko nedarykit“, čia dar sykį ateina tas pasitikėjimas. Nes, duokit duokit mes padarysim su tom kortelem, nes nu – čia kaip muitininkai – jie neturi to gebėjimo rūpintis žmonėm, laiko, patyrimom ten savanorių surinkti. „duokit mums pasirūpinti, nes jūs pamatysit, kad mes tai galim padaryti geriau“. Ir va čia tavo situaciją, kaip sako „gerai, mes kovojam dėl biudžeto“, o tada, kol jie kovoja dėl biudžeto, aš kalbu su prekybininkais, kad jie būtų pasiruošę tas korteles, kad ne maisto davinius duotume, duotume korteles.

#### 00:18:44 **Informantas**

Ir tada mes skambinam ir sakom, žiūrėkit bus ten, nes jau mes žinom, kad yra 5000-6000 žmonių. Jų galimais bus daugiau. Mes dalinam maisto davinius iš karto atvykus, kad iš karto turėtų maisto, bet kartu su juo, pradedam dalinti ir korteles. Ir tada su tom kortelėm, nu, įvyko irgi labai geras dalykas, kuris tikrai man atrodo, jau jis nu... valdžios pasikeis tai, bet bet šitai valdžiai tai jis jau vyko tikrai pavyzdys, kaip nevyriausybininkas gali padaryti žymiai geriau, negu vyriausybininkas. Nes už €100 jie tikrai nebūtų nukritę korteles su 100 eurų. Ten būtų administracinės išlaidos, taip toliau, projekto pakavimas, ten ir taip toliau. Bet jie kaip pervedė po 100, jie gavo labai gerą produktą. Nu tai €115 kortelę. Nu ten aš jau nebeapasakosiu, ten tas derybas su prekybininkais. Čia ne jūsų to ta tavo darbo tema, bet bet mintis yra tokia, kad nu jie tikrai nebūtų taip išsiderėję. O, kodėl mes išsiderėjome?

#### 00:19:47 **Informantas**

Nu labai yra gerai, kai kiekvienai srityje dirba savo srities specialistai. Mes dirbam su prekybininkais, valstybė nedirba kasdien su prekybininkais, jeigu duosi kažkokiam tai valstybės ten tarnautojui tai atlikti. Nu jis atliks, bet jeigu prekybininkas mato, kad jis gali suvalgyti, nu, tą valstybės tarnautoją, jis jį suvalgys.

Jis nėra suinteresuotas vietoj ten ne 100 duoti ten ne nu 115. Prekybininkas už 100 nori duot 90, nes ten yra kortelės gaminimas ir panašiai. Tai kai valstybė pamatė, kad mes gavę €100, padarėm 115, tai jiems nekilo klausimų, ta prasme, nes jie pamatė, kad kad pasirūpinam maistu.

#### 00:20:35 **Informantas**

Prekybininkai nespėdavo pasirūpinti maistu savo parduotuvėse, o mes spėdavome pasirūpinti maistu maistu ukrainiečiams. Nu tikrai tai darė įspūdjį šitiems. Bet jūs, Teodorai, gal norit klausti, nes aš jau čia.

00:20:48 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jo aš tada ačiū už tokią įžangą, man klausimas.

00:20:52 **Informantas**

Čia aš jau viską papasakojau.

00:20:55 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jo. Dabar truputį dar dar tokių akcentų. Daug minite, ar ne, kad vyriausybininkai. valstybė? Kas buvo per formatai? Kaip jūs bendravot, kokiuose formatuose būdavo, būdavo priimami tie sprendimai?

00:21:10 **Informantas**

A prieš karui prasidedant buvo buvo Premjerė sukvieta ne nevyriausybininkus buvo toksai kas kasavaitiniai. Iš pradžių jie buvo kas savaitiniai, po to po to nu, bet čia iki karo buvo kassavaitiniai dėl kovidu, dėl kitų. Ir premjerė pati labai aktyviai dalyvaudavo tuose susitikimuose kiekvieną šeštadienį, susitikdavom po to etapo kas kas mėnesiniai. Ir po to jau kovidui nurimus jau jų beveik ne ne nebūdavo. Tada premjere tą siaurą grupę iš pradžių pakvietė: Raudonasis kryžius, Stirpūs kartu ir Maisto bankas. Tada buvo buvo su Premjere, tai buvo keletas tokių susitikimų, tokių mažų. Bet po to iš karto Socialinės apsaugos ministerija, kadangi jie yra tie, kas kuruoja darbą su NVO. Jie padarė kas dieną susitikimus, į kuriuos kviesdavo nevyriausybininkus ir klausdavo, kaip jums sekasi ten, kokie rezultatai, kokia situacija rinkdavo informaciją, rinkdavo informaciją iš mūsų klausdavo, kokie ten poveikiai. Atsirado Socialinės apsaugos ministerijos kuruojami vieną kartą pasijungimai į dieną aptarti problematiką ir, aišku, jie tam dalykui skyrė 5 - 6 žmones iš Socialinės apsaugos ministerijos.

00:22:34 **Informantas**

Tada buvo labai gerai, kadangi nu, jeigu tu turi problemą, tu jam pasakai ir tikėtina, kad nuo žymiai greičiau jie išspręs.

00:22:41 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar šituose formatuose dalyvaudavo ir kitos ministerijos?

00:22:46 **Informantas**

Ne, tik Socialinės apsaugos ministerija. Jeigu eina kalba apie karą, su su dalyvavo dalyvavo Socialinės apsaugos ministerija. Bet aš atsiprašau, čia aš suklydau, buvo kur kasdieniai. Tai taip. Bet vienas kartą savaitei buvo susitikimas, kuriame dalyvaudavo ir Vidaus reikalų ministerijos atstovai.

Todėl kad Vidaus reikalų ministerijos atstovai... nebuvo apgyvendinimo, nes pačioj pradžioj dar nebuvo apgyvendinimo vietų, bet to iš karto jos atsiranda ir tada, nes iš pradžių koordinavo visą procesą. Socialinės apsaugos ministerija. Tada, kai atsiranda apgyvendinimo vietos, tai visų koordinavimą perduoda tiems, kas koordinuoja tas apgyvendinimo vietas, tai yra – Vidaus reikalų ministerija. Ir tada jie rengia kassavaitinius, po to po 2 kartus savaitei, ta prasme priklausomai nuo poreikio, susitikimus.

Ji eina kalba apie apgyvendinimo vietą, o tik po to jau apie tuos minkštesnius, minkštesnius poreikius. Tai dalyvavo dalyvavo Vidaus reikalų ministerija ir Socialinės apsaugos ministerija, nes ir jau jie turėjo patirties iš ankstesnių pabėgėlių. Tų, kai reikėjo juos apgyvendinti ir kada Socialinės apsaugos ministerija, nu, ieškodavo nevyriausybininkų, kur pasirūpins ten, aš nežinau, lovomis, maistu, drabužiais ir panašiai. Tai buvo 2 ministerijos.

00:24:21 **Informantas**

Daugiau dabar, kai būdavo poreikis, tik kviesdavo ir Sveikatos apsaugos ministerija, nes ten buvo toksai dalykas, kad reikia ir psichologinės pagalbos. ir tada, ir sveikatos apsaugos ministerija kviesdavo, kad jie, kad jie irgi girdėtų, kas kas vyksta. Bet iš esmės, tai jie turėdavo savo posėdžius, Vyriausybinius ir tada jie kviesdavo mus į posėdį nevyriausybininkus kartu su jais, bet tada dalyvaudavo po vienas atstovą socmino Ir vidaus reikalų ministerijos plius jų pagalbininkai.

00:24:58 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip būdavo ten priimami sprendimai? Ar buvo kažkoks, nežinau, kažkokia procedūra formalizuota? Kaip vyko tas bendradarbiavimas?

00:25:04 **Informantas**

Ne ne. Mes jungdavomės per Teams. Iš esmės, kas buvo labai gerai, nu nevyriausybininkų nereikėjo skatinti. Ta prasme, nevyriausybininkai buvo patys tie, kas sakė nu. Labai lengva dirbti su tokia komanda, nes vėlgi čia buvo kovidu, kurie. Po to buvo tie nelegalūs pabėgėliai. Mes buvom labai gerai... Nu, labai gerai žinojom, kas gali padėti ir valstybė jau žinojo, kad nu nu nereikia aiškinti Maisto bankui, kaip čia maistu pasirūpinti. Reik tiesiog įvardinti, kur yra vietos ir kiek tu vietų yra, kur reikės maisto, kiek maisto ir jau toliau jau viską mes darydavom.

00:25:51 **Informantas**

Iš esmės klausimus, ar formuodavo ten dienotvarkę, ten tų visų dėliodavo, tai nu eiga, visą dėliodavo Vidaus reikalų ministerija arba Socminas ją suderindavo. Bet visą turinį tai mes pilnai pilnai pilnai užimdavo ir pagrinde mes, ką užimdavom, tai sakydavom, ką nuveikėm ir dabar, ką planuojame nuveikti ir su kokiais iššūkiais susiduriam.

00:26:17 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu jūs susiduriat su iššūkiais ar pateikiat iššūkių. Koks tolimesnis kelias arba būdavo, ar būdavo kažkokie priimami tada sprendimai iš ministerijų?

00:26:27 **Informantas**

Tai va tai va dabar tolimesnės dalykas buvo, kad nuo to maisto, nes nu mes nupirkom maisto truputėlį. Taip toliau. Bet bet staiga na nu tų užtekti, nu buvo aišku, kad nu neužteks to maisto, reikės tų kortelių. Ir nu mes jau sakom, „žmonės ateina kas 3 dienas, kas 3 dienas, kas 3 nu ta prasme, taigi kažkokio kitokio sprendimo.“

Ir tada mes paprašėm, kad nu reikia apsispręst dėl tų kortelių. Ir tada pasakė gerai, su kortelėm sutinkam. Ir tada sakau, „žiūrėkit, vietoj 100 bus 115, tik greičiau darykit dėl pinigų“, nes ir va tada buvo problema tokia, kad - taip tie žmonės, su kuriais tu kalbi, tai jie lyg viską perduoda ir viskas gerai - iki to laiko, kol ateina klausimas iki pinigų. Kai ateina klausimas iki pinigų, net ir tokioj sunkioj situacijoj pradėjo viskas strikti. Nu ta prasme.

„Tai po €100 tai tiek, kiek mes tų kortelių galim pirkti ir panašiai?“ Tada tie žmonės, kurie su mumis susitikdavo, tai jie sakydavo, „kad na mums reikia ministras patvirtinimo“, o tai sakau, „kodėl vis dar nėra?“, nes ministrei nepatvirtino finansų ministerija ir va tada atsiranda toksai bendravimas, kai aš tada sakau, tai a jūs galėtumėt paprašyti ministrės paskubinti, o tada jau aš suprantu vieną dalyką, kad nevyriausybininkas tada gali padaryti daugiau negu valstybės tarnautojas. Nes kai eina kalba apie valstybės tarnautoją, jis turi kreiptis į tą žmogų, kuris yra jo vadovas, jo vadovo vadovas arba jo vadovo vadovų vadovas. Nu ta prasme ir jiems reikia gerai formuluoti tuos sakinius ir taip toliau negali, negali rašyti ten vakare ir panašiai. ir čia. Aš nelaukiau. Ta prasme, aš jų prašau. Nu kaip yra tam tikra subordinacija. Aš vieną kartą paparašiau, antrą kartą paprasčiau, bet man kiekvieną dieną čia tirpsta maistas. Ir ir nu ir prekybininkai gali persigalvoti tai 115. Dėl tada jau tada jau aš pats pradėjau rašyti ministrei ir gavau labai gerą atsakymą, kad jeigu jums reikia, tai jūs visą laiką ir kreipkitės, ir aš tada aš daug ten nesinaudodavau, bet situacija – mano algoritmas buvo toks – aš prašau, prašau pagalbos iš tų paskirtų žmonių, bet jeigu jie nepadedą, nespėja padėti ir taip toliau ir va jie man sako „reikalingas ministrės atsakymas“, tai aš tada iš karto rašau ministrei.

Bet čia veikia į puses. Premjerei kažkas pranešė, kad ten trūksta maisto šitam, Vilniaus pabėgėlių centre, kad kažkoks autobusiukas atvažiavo ir panašiai, kad čia maisto... Ir jinai iškart... Nu ta prasme čia kaip tas skambutis vidury nakties... kad duokit numerį ir adresą... Tai tada jo... Ir iš jų pusės veikia tas dalykas, kad jeigu kažkas ir...

Mums labai pasisekė, kad viską, ką jie klausdavo, mes turėdavom atsakymus ir mes turėdavom sprendimus. Ir žmonės po truputį, po truputį, nu čia jau sakau, čia buvo 3 krizė tai, bet po truputį po truputį, tie žmonės žinojo, kad nu, jeigu jie pasako, tai jau ir bus. Bus padaryta.

#### 00:30:06 Informantas

Net Premjerė, net ministrė jinai žinojo, kad, nu, taip jinai gali formaliai ten parašyti laišką savo pavaduotojui, viceministrei, kad jinai kreipiasi... bet taupydami laiką jie tiesiog tiesiai sakydavo, sakydavo man, kad nu nereiktų to rato apeit. Ir čia man atrodo, labai yra. Labai yra svarbu, kad bendrautų tie žmonės, kurie priima sprendimus, kad būtų kuo mažiau, kuo mažiau tų tarpinių grandžių, arba kad jeigu jeigu jau jisai mato, kad jis neturi laiko, kad jis perduotų įgaliojimus kitiems priiminėti sprendimus. Bet dėl pinigų tai visiems sprendimai buvo ministrės rankose. ir ministrė tikrai ir pati daug darė, kad Finansų ministerija išskirtų tas tas lėšas. Nu ir vyko nuolat tas bendravimas. Ta prasme vyko, kad „žiūrėkit, tai šiandien dar nebus, bet pažadam, kad padarysim pavedimą jums kitą dieną.“ Ir jie darydavo, jie darydavo pavedimus. Iš pradžių tai mes gavom pavedimą, nusipirkom kortelių, bet po to buvo toks momentas, kad mes laukiam naujų kortelių, o žmonės pas mus ėjo. Tai mes turėjom pirkti korteles iš savo lėšų, kad nu, nes mūsų tikslas buvo, kad neateitų, nebūtų taip, kad atėjo žmogus ir jam sakom atėik kitą dieną, mes vis dar neturim korteles.

Ir mes pradėjom pirkti korteles iš savo lėšų ir ant tiek pirkom, kad aš... ,nu tiesiog, pasisekė. Aš net vienas momentu, kad paskatint ministrę <...>, nusiunčiau išrašą iš Maisto banko sąskaitos, kur buvo €30 ir aš pasakiau, „aš daugiau nebegaliu pirkti kortelių, paprašykit <...> ministerijos, kad jie kuo greičiau darytų pavedimą, nes nu mes nebegalim. Mes viską išleidom nu, Maisto banke, mes neturim pinigų“. Tai čia vienas dalykas buvo, kad na man atrodo labai svarbus, kad, na, įsivaizduojat su ministrė aš net banko išrašu dalinuosi, nes nu, kad jau, kad jau paskubėkit, bet, nu visiem, tai paliudija, paliudija, kad nu labai buvo geranoriškai abidvi pusės nusiteikusios viena su kitais bendradarbiauti. Ir, aišku, čia truputį padeda, kad, nu, jie ir asmeniškai jau spėjo per ankstesnes krizes pažinti, matė. Ir kitas dalykas – ir man asmeniškai buvo visai kitaip, nes aš sakau, tai jūs pajudinkit tą Finansų ministeriją ir matau, kad ministrė tikrai pajudina ir tikrai tai išsprendžia.

#### 00:32:45 Informantas

Bet čia karo pradžia. O jūs, įdomu, rašot tik apie pradžią ar apie viską?



00:32:51 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Apie visą aš tai rašau, taip.

00:32:53 **Informantas**

Nes nes čia yra ta pradžia ir jinai tokia romantiška, ta ta pradžia, kai kai viskas viskas labai gerai, gerai juda ir panašiai, bet po to, vis dėlto, tie srautai – jie sumenko. Jų tapo vis mažiau ir mažiau ir baigiasi 22 metai. Reikėjo planuoti pinigus 23-iems metam.

Ir valstybė jau matė, kad ai gal galima būtų panaudot kitas lėšas – ten ir Europos sąjungos lėšas. Jau nebe imti iš rezervo. Ir tada, kai priiminėja sprendimus, nu juos daro šiek tiek nu... Kai degė ugnis ir kai buvo gaisras, tikrai buvo nu. Tikrai buvo labai greitai operatyviai reaguojama. Bet jau kai kai jau praėjo metai, jau turbūt ne tiek operatyviai sprendimai, nes buvo, sakysim, kortelė po €100. Ji buvo po €100, ir mes sakom valstybei, kad, „žiūrėkit, nu negražu, kad mes ką tik darėm po €100 pirkdami – kortelę po 115. O dabar staiga pakeisim sumą“

Valstybė sako, žiūrėkit, iš tų europinių pinigų, mes jums galim mokėti €100 visam nevyriausybiniam už vienas paslaugą savaitei. Jau tada mes sakom, „bet žiūrėkit, mes išduodam tą €100 kortelę. Ir jeigu žmogus ateis pas mus ir ateis į Caritą, tai, nu, kažkas iš mūsų negaus už paslaugą.“ Nu jų paslauga gal €20 kainuoja mūsų 100, bet nu mes tą savaitę suteiksim paslaugų 120, o atgal gausim tik 100 eurų.

00:34:44 **Informantas**

Va tada reikėjo mums derėtis ir ir nu ir kaip nu visai visaip jau, nu, jau buvo toksai, kad na jau mes ne tik dirbam kartu, kiek jau mes nu spaudžiam valstybę daryti teisingos sprendimus. Bet ir valstybės požiūris buvo jau kitoks, „kodėl jūs dalinat po €100 korteles. Dalinkit geriau po €20, bet kiekvieną savaitę, nes tai atitiks Europos Sąjungos ten tų fondų reikalavimus“ ir ir panašiai, ir vat. Matot čia jau truputėlį tas. Truputėlį kitas lygmuo, nes kai tu labai labai reikalingas, tada tau sako, žinai, daryk, bet ką tik padaryk, kad viskas būtų gerai. Bet kai jau ta situacija jinai šiek tiek stabilizavosi, tai tada jau prasidėjo, nu jau truputėlį, kitaip „tai ne tai dabar po 100 neduokit – duokit po 20.“

00:35:46 **Informantas**

Ir ir kas tada blogai atsitiko, kad tada nu vis dėlto, kai tai yra valstybės biudžeto lėšos, tai tada jom užsiiminėja nu, ministerijų ten tie tarnautojai taip toliau. Kai tai tampa Europos sąjungos lėšos, tai tada yra visokios tos agentūros: Nacionalinė mokėjimo agentūra, Europos socialinio fondo agentūra ir ten atsiranda tie visi biurokratiniai reikalavimai ir truputėlį tas biurokratinės bendravimas. Tai vat kuo toliau nuo pačios krizės, tuo to biurokratinio bendravimo vis daugiau ir to nu tas nevyriausybininkas jis vis nu mažiau svarbus lieka. Manau, čia valstybė daro klaidą, nes nu tu turėtum

turėti nuolat labai gerą ryšį su nevyriausybininku, bet, jeigu nu tu turi gerą ryšį, kai tau reikia. Tai klausimas, ar tu tikrai sulauksi tos pagalbos nu ką kitą kartą. Bet čia ne dėl to, kad tas nevyriausybininkas būtų blogas, bet dėl to, kad tas nevyriausybininkas turi viduje žmones, kurie irgi pamato: kai reikėjo tavęs, tu buvai reikalingas, bet kai tavęs nebereikia, tai tau gali niekas neatsakyti į klausimus, tu vis rašai laiškus, o tau nieks neatsako ir, nu, vėluoja pavedimai, sako „darykit iš savo lėšų, o po to mes jums kompensuosime“. Nu tik tais pamirštame, kad nu Maisto bankas nu nėra bankas – o tiesiog labdaros organizacija. Mes negalim iš savęs tai padaryti.

Tai vat kas baisu, kad atsiranda tokių momentų, kai nu tu pradedi suprast ne, tai, ką tu nenorėsi padėti valstybei, bet tiesiog tas, kurias nu tiek daug padėjo, po to kažkoku momentu praranda motyvaciją, jis tada keičia darbą ir ateina naujas žmogus, kuris, nu, to paties patyrimo, nu kaip ir neturi.

00:37:46 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O <...>. Aš, kaip suprantu, pasikeitė ir politinis lygmuo, ar ne? Pačioj pradžioj buvo to kontakto su Ministre pirmininke ir ministrais. Po to eigoje jau buvo valstybės tarnautojai. Ko kaip tas lygmuo atrodė ir su kokiu lygmeniu po to jau eigoj, gal kai aprimo krizė. Su kokio lygmens ministerijų valstybės tarnautojais jūs bendravot?

00:38:13 **Informantas**

Ten ministrės patarėjas jau tampa aukščiausiu tuo žmogui. Ta prasme, net ne viceministrai, jau ministrės patarėjai. Tai aš manau, kad čia, vis dėlto, to politinio politinio pasitikėjimo aukščiausios. O šiaip yra nevyriausybinių organizacijų ten departamentas ir jau net kalba ne departamento vadovė, o ten specialiste. Nu ta prasme iš karto.

00:38:42 **Informantas**

Bet pačioj pradžioj buvo kitas lygmuo.

00:38:46 **Informantas**

Taip taip, visai kitas, visai kitas. Nes reikėjo spręsti, spręsti greitai klausimus, o po to pasidarė taip... Aš tik pakelsiu gerai?

(Kalba telefonu)

00:39:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tada, <...>, kad irgi negaišti jūsų laiko. Man paskutinis klausimas tada. Aš girdžiu, kad kad kito tas tas tas pulsas, ar ne, bendradarbiavimo sprendimų priėmime, kaip atrodė viskas pasibaigus krizei ar besibaigiant? Ar buvo kažkoks impulsas arba iš NVO, arba iš Vyriausybės dėl išmuktų pamokų?

Tam, kad galėtume mokytis į priekį, ar buvo kažkoks va tas atgalinis ryšis, kaip dabar galėtume susigaudyti tas išmoktas pamokas?

00:39:50 **Informantas**

Buvo, buvo susitikimas po visko, specialistų lygumuo – ne ministrų, ne premjerų. Specialistų lygumuo. „Tai kaip jūs pateiktumėt, kaip mums tobulinti projektą“. Nu ir tiesiog, Teodorai, kad jūs suprastumėt – mes projektą baigėm lapkričio mėnesį, nu lapkritį baigėm projektą, bet ir dar lapkritį, gruodį dalinam korteles ir taip toliau, bet ataskaitą pateikėm lapkritį. Tai mes tiesiog jau iš savo lėšų dalinami lapkritį, gruodį, kad nesigautų, kad na, na, žmonės, bet ten ten, sakysim, spalio 29 gavo, o lapkričio 3 ne iš šio, ne iš to – negauna. Tai, kad visus 23 metus gautų paramą. Tai mes, finansavimas mums sugrižo vasario pabaigoj.

Ta prasme, jie mums buvo skoloj, nu nemažai, nu čia yra tokių dalykų kur nu, nu čia eina kalba apie 500 000 €. Čia čia tiesiog stebuklas, kad Maisto bankas tiesiog turėjo, nu, lėšų rezervą, bet taip nebūtinai, kad jis visada turės tą lėšų rezervą. Dabar mes atidarom atiduotuves ir mes tą lėšų rezervą suvalgysim. Jeigu staiga atsidurtų nauja krizė, mes neturėtume galimybės, nu, nupirkti korteles į priekį, kol valstybė dar, nu, susitvarko su savo procesais. Tai šitas tai dalykas tikrai tikrai buvo.

Bet vėlgi, baigiasi projektas, tu supranti, kad su ta pačia agentūra vis vien turėsi po to turėti reikalų. Jie sako, taip, įvardinkite išmoktas pamokas nu, tu sukandęs dantis. Nu visi supranta, nu ta prasme, kad tu negavai pinigų, kad kad nu, aš jums duosiu pavyzdį. Tai jūs žiūrėkit, projektas baigiasi, projektas baigiasi ten lapkričio mėnesį, bet, na, finansavimą tai jūs galit dar iki kito gruodžio naudot. Ir aš sakau, „žiūrėkit, buvo įmonės, kurios mums davė naudotis kompiuteris, ir aš sakiau, mes jiems sumokėsime tik tada, kai atgausim iš jūsų, nu, pinigus“. Ir aš pasiimu sąskaitas faktūras, pasiimu ten gruodžio mėnesį, o apmoku jas tada, kai jie padarė pavedimą. Dabar kodėl aš paimu sąskaitą faktūrą gruodžio mėnesį, nes nu jie mums davė davė kompiuterių, planšečių nu visko, ko reikėjo, bet mes buvom sutarę, kad mokėsime, kai gausim. Bet nu sąskaita turi būti projekto rėmuose, bet sąskaitų neišrašo ten nu ten sausį, vasarį kovą. Ir viską mes apasikalbėjom. Jie mums davė, tas kas turėjo. Ir pasitikėjo mumis, ta ta įmonė, kuri ten davė. Ten ne viena įmonė. Nu, ir tada, mes gaunam iš jų faktūras, sakom „gerai, ačiū už faktūras, mes jums ten sausį, vasarį, kai gausim apmokėsime“. Apmokam. ESFA, ta Agentūra, Europos socialinio fondo agentūra, viską apie tai žino ir staiga mums sako, „žinot, mes čia vis dėlto pasitarėm su auditoriais – netinka mums jūsų išlaidos.“

Ir ta prasme, visi kompiuteriai, kurie mums buvo reikalingi, kad planšetes, telefonai nu, nes reikėjo aptarnauti tiek žmonių. Mes, nu, nepirkom šito, nes žinojom, kad, nu, galim imti, bet nu po to mums kompensuos. Bet mes negalėjom išnaudoti visų pinigų, nes mes tuos pinigus kortelėm norėjom naudoti ir tos IT įmonės - jos pakentėjo. Ir lygtais nu viskas tvarkoj, viską susitvarkėm – ir gauni tokį

per veidą „Nee, šitas neatitinka“. Dabar pateiki ataskaitą, kokius tu žmones aptarnavai. Ir ten koks nors netinkamas asmens ten, net ne asmens, o kortelės kodas ir taip toliau ir jie tiesiog nekompensuoja. Ir vat šitas dalykas, nu jisai nu toks. Nu palieka toki toki nu...

00:43:56 **Informantas**

Vėlgi, jeigu dabar paprašytų, aš vėl nedvejodamas, nu, padėčiau, bet tai truputį nenormalu. Ta prasme, nes tu padedi, padedi, padedi, padedi. Darai, darai, bet kai tu tampi mažiau reikalingas, su tavim visai kitoks bendravimas.

00:44:19 **Informantas**

Ir čia milžiniška klaida, nes kitą dieną vėl tu gali būti reikalingas. Ir ir kitą dieną, kai tu būsi reikalingas, jeigu tu būsi tas pats žmogus, ko gero, tu nebūsi piktas ir vis vien padėsi, bet tokiu būdu tu gali sudeginti tą labai gerą žmogų, kuris yra nevyriausybininkas, nes kai jis buvo reikalingas, reikalingas, ir jam atsuko nugarą. Jeigu jam atsuko nugarą, jis nebūtinai, kad visi prisimins ir bus piktas. Jis tiesiog išeis ir išeis, ir kitą – į Lidl dirbti. Ir tada toj nevyriausybinėj organizacijoje bus kitas žmogus, kuris galbūt visai, nu, neturės to patyrimo. Na. Valstybininkai, jie neturėtų leisti sau sudeginti nevyriausybininkus. Jeigu padaro gerą. Tai saugok tą gerą. O ne nu ne..

Bet bet bet nuneša. Jų darbai juos nuneša kitur. Kiti prioritetai, jau gyvybos biudžetai, nu ta prasme. Jau, nereikia, tiems, jau nereikia tiems ukrainiečiams to maisto. Jau čia Maisto b.. Nu, ačiū, padėkojam. Tai realiai, tikrai padėkų – viską padaro formaliai, bet žmonės, kurie jaučia tai jaučia, kur yra formalu, o kur yra nuoširdu. Tai nuoširdu, tai nėra tik nuoširdus žodis. Nuoširdu, tai yra, nu, veiksmai. Veiksmai, nu, paliko tokį prieskonį. Ne, ne, ne, ne smagų.

00:45:47 **Informantas**

Ir tu tikiesi, kad, nu, tą santykių, kur tu užmezgei dėl Ukrainos. Tu galėsi jį panaudoti darbe su Lietuvos žmonėm ir panašiai, bet jau matai, kad viskas yra kitaip. Nes tu jau kreipiesi vėl į tą patį ministrą ir tada tos taisyklės pradeda galioti kaip anksčiau. Ir tada į tą skyrių, iš to skyriaus tam žmogui iš naujo.

00:46:15 **Informantas**

Bet bet kas gerai, tai yra kontaktas yra. Nu taip. Jei neturėtum kontakto.. Yra kontaktas, bet žaidimo taisyklės.. Net ir tas kontaktas, sako, „aš esu vis dar kontaktas, bet čia žaisk pagal pagal anas taisykles“. Ir prasideda, kad „artėja rinkimai. Mes šito padaryt negalim. Ano padaryt negalim“. Ir ta prasme, ir tada visi pamiršta, kad kažkada tai buvo momentas, kai mes irgi negalėjom, ta prasme, duoti numerio, kad ir dieną, ir naktį visi skambintų, bet mes padarėm.

00:46:49 **Informantas**

Nu bet čia normalu. Čia tiesiog, nu turbūt, taip visur yra. Bet bet man asmeniškai tai man yra toksai, na... Nu toks nusiminimas. Aš ten nei pykstu, nei ką. Tiesiog mane taip smarkiai paveikė va šita vat pagalbos teikimas, kad, skirtingai negu negu iki iki va visos šitos situacijos, aš galvojau, kad jeigu prasidėtų karas, nu vat Lietuvoje, neduok Dieve. Jeigu jis prasidėtų, karas, tai aš tikrai, nu, su šeima išvažiuočiau. Nes mano šeimoj, nu tiesiog, istorinė tokia situacija buvo, kad kai prasidėjo prieš 80 metų karas, vieninteliai, kas mano šeimoje išgyveno, buvo tie, kas išvažiavo pirmą dieną. Tie, kas liko – jie žuvo. Ta prasme, ir mano šeimoj buvo kartojama, kad jeigu, neduok Dieve, koks nors karas, paimi vaikus, žmoną ir išvažiuoji iš karto. Tai kai buvo ta va pradžia ir panašiai. Aš netikėtai sau pakeičiau tokį, vidinį ir labai tvirtu įsitikinimą, viduj. ir aš pasakiau „vaikai, žmona, aš jums padėčiau kažkur ten jūs išvažiuotumėt, pirmą dieną, bet aš ko gero likčiau.“ Ir pas mane šitas buvo labai ilgą laiką. Bet kuo toliau mes tolstam nuo šito. Ir kuo daugiau aš matau.. Nes kam aš likčiau, kad padėti čia, žmonėms su maistu ir taip toliau. Tai nu, kad nu, viską viską organizuot, nes nes nes, nu valstybės, tie tos visos institucijos – jie turės kitų darbų.

Nu nes nes nu jiems rūpi, kad aš padėčiau. Jie supranta, kad jie patys negali. Tai va tas „jiems rūpi“, sulaidu vis mažėjo, mažėjo, mažėjo ir tas „mano“, kad „nu ne, aš tikrai turėčiau padėti“, jis irgi pradėjo klibėti. Nes vienu momentu, jis ant tiek pasikeitė ir iš „ne“, tapo „taip“ - jokių abejonių, aš tikrai neišvažiuočiau taip toliau – ir va čia toks indikatorius truputėlį.

**00:50:02 Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ačiū jums labai už laiką.

## Interviu su Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.04.22

**Interviu trukmė:** 56:14

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:03 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Va tai įrašymas pradėtas tai gal galit ir pradėti nuo to – gal galit atsakyt, kaip buvo pradėtas tas bendradarbiavimas ir kaip vystėsi tarp NVO ir viešojo sektoriaus valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę?

00:00:17 **Informantas**

Tai aš sakyčiau, kad gal taip labai konkrečiai, koku būdu tas ten nežinau, ar buvo kažkoks sprendimas SADM vadovybės, ar dar kažkaip - nepasakyčiau, kad buvo, nes mes turėjom jau tikrai nepaprastai gerą patirtį su NVO sektoriumi COVID pandemijos metu tai iš principo, aš sakyčiau, kad tai buvo tiesiog jau pasiteisinusio kelio iš naujo atsigręžimas į tą sektorių, kuris yra tikrai vienas dalykas, nepaprastai gabus, labai greitas prisitaikyti, nes nėra tiek, vis dėlto, reguliavimo kažkokių dalykų, kurių kurių jie negalėtų. Ir nu kitas dalykas, tai tiesiog tikrai ne, ne paskutinėj vietoj yra elementari žmonių, gera valia ir žmonių didelė širdis Lietuvos, kuri tikrai labai jautriai sureagavo į apskritai visą šitą situaciją. Ir natūralu, kad, nu, kur žmonės eina, jie staigiai gali pradėti savanoriauti kažkokuose nevyriausybinėse organizacijose. Tai tuos pajėgumus natūraliai gali pradėti juos kažkaip pasitelkti ir stiprinti tas silpnąsias vietas būtent per nevyriausybinės organizacijas. Jeigu taip žiūrint žingsniai atgal, aš sakyčiau, kad apskritai jau vis tiek turiu 3 su pusės metų perspektyvą.

Aš sakyčiau, kad visos šitos krizės, kurios buvo mums nevyriausybinis sektorius, bendrai yra nepaprastai didžiulė parama. Ir aš manau, kad kadangi visame pasaulyje yra tendencijos, kad na nevyriausybinis sektorius tikrai yra pajėgus greitai prisitaikyti krizės akivaizdoje, spręsti problemas, būti ant žemės, būti netgi tam tikras balsas viešojo politinio viešosios politikos formuotojams. Na, nes mato viską dalykus ant ant ant žemės. Tai man atrodo, kad tai yra apskritai labai perspektyvus bendrąja prasme, kelias, ta prasme, tą bendradarbiavimą, gilinti faktas, kad tai visada yra finansavimo klausimai, bet per šios Vyriausybės kadenciją tas finansavimo būdai ir ir galimybės kaip viešai, kaip NVO sektorių, būtent viešaisiais pinigais stiprinti tikrai buvo įmanoma. Ta prasme jau daroma ir bus, manau, kad daroma ateity. Ir kitos Vyriausybės, kad tą darys.

00:02:24 **Informantas**

Tai aš sakyčiau, kad jeigu taip tiksliai atsakant į klausimą, tai buvo tiesiog labai natūrali tąsa po to, ką mes susidūrėme, su kuo mes susiduriame COVID pandemijos metu ir natūralu, kad tada buvo, na, sakau 2 dalykai, vienas dalykas, patikrintas kelias, kitas dalykas, kad tai buvo tikrai labai jautriai sureagavo ir gražiai, ir atjaučiančiai Lietuvos visuomenė ir natūraliai tada nu gaunasi tokia gera sąveika, kad tu, kad tu gali ir nukreipti žmones, nes ir mums paprasčiau yra aišku. Nes piliečių buvo tikrai nepaprastai daug skambučių, ką aš galiu padaryti, kaip man padėti, kaip aš čia? Kaip aš čia galiu šitą situaciją jums padėti spręsti?

Tai mums yra labai aiškus. Na, kaip pasakyt, nukreipimą žmonių geros valios, kad eikit į nevyriausybinės savanoriaukite ir ir čia yra jūsų esminis, esminė dabar misija. Nu ir sakau ir tas tas, kad jie jau ir taip yra, turi patirtį, žino, kaip tokius dalykus daryt. Humanitarinę pagalbą ar tai būtų psichologinė pagalba krizės metu, tai tas nevyriausybių organizacijų atėjimas į tuos, pirmiausia pabėgėlių centrus, jis buvo tiesiog nu labai natūralus. Aš net sakau, nepasakyčiau, kad. Tai buvo kažkas čia staiga sugalvojom, kažkaip čia, žinai. Nežinau, sakau, čia turbūt reikėtų SADM ir VRM spręsti, nes jie buvo labiausiai ant žemės. Bet na, man taip šiek tiek kaip iš šono žaidėjui žiūrint, tai tas tikrai buvo labai natūralu ir tiesiog atrodė, nu, toks biškelį common sense.

00:03:51 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kokiuose formatuose buvo toks artimiausias tas santykis, vyko tas bendradarbiavimas tarp NVO ir ministerijų, ir Vyriausybės.

00:04:01 **Informantas**

Mes turim tokį, dabar jau tapusi, kasmėnesiniu. Anksčiau buvo jisai kas savaitinis ir kartais buvo netgi dar kelios kelis kartus per savaitę. Tiesiog toks formatas, kurie kurį vesdavo ministrė SADM arba kažkas iš jos patikėtų žmonių, bet dažniausiai būdavo pati Monika Navickienė, į kurią būdavo sukviestos visos organizacijos, kurios dirba ant žemės. Tai yra tiek pabėgėlių centruose, tiek tiek, ta prasme. Tiksliau pabėgėlių centruose – ant žemės – buvo tiek Vilniuje, tiek tiek Kaune, tiek tiek kituose mažesniuose miesteliuose. Tai tas principas buvo labai paprastas. Ta prasme. Mes tiesiog, kadangi, sakau, turėjom tokį labai panašų informaciją su Premjere COVID pandemijos metu, kai tik ta, atėjo šita Vyriausybė, šeštadieniais būdavo toks formatas, kuriame tiesiog susitinka ir visi šnekasi ir dalinasi darbus: ką padaryti. Tai tas toks, sakyčiau, labai demokratiškas. Atviro, apskrito stalo principas, kad tiesiog susitinki ir sakai, „tai kokios yra problemos, ką mes galim padaryt?“

Nes nu ir jie tada žino labai aiškiai, kad jie va turi pasiruošti jiems susitikimams susibazuoti, kaip sakant. Susidėlioti informaciją, kad jinai būtų nu sistemiškai ir sakytų „va, čia yra va čia tokia

tendencija, matom. Čia trūksta to. Čia trečia, ketvirta, taip toliau.“ Ministre girdi, ministrės komanda girdi. Ką mes matome, jeigu kažko reikia, nežinau, ten retu atveju tokių krizės metu jau ten staigiai kažkokį įstatymą reikia keisti, bet jaigu vdruk, tai nu ta prasme bet kokiu atveju girdi Ir ir Vyriausybė žmonės, kad jeigu kažką reikės, greitai padėti, tiesiog per vyriausybę praleisti.

Bet labiau tai buvo tiesiog, nu, visiškai toks darbinis formatas, kur tu susitinki ir šneki apie tai. Nu tai vat ko trūksta. Kokių skrajučių. Kokių ten pritrūko, nežinau, vertėjų, ar tai būtų, ar tai būtų kažkokios, nežinau, tiesiog kažkokia logika pačią, nu turiu minty, algoritmą - kad žmogus atvežamas, kas su juo daroma, kas pirmas su juo kalba ar pradžioj kalba ten registratorius, kuris centre yra ir gali būti tiek, arba migracijos departamento žmogus ar jau ten savanoris turi.

Nu tai va tokios visiškai buitinius klausimus tokiuose formatuose ir sprendavo tai, atitinkamai, tada žinodavom, kur nežinau, ar trūksta kažkur pajėgų, ar reikia galų gale jeigu į mus kažkas kreipiasi. Į mus, tiek į NVO, sakykim, nori dar pagalbėti, tai mes tada žinom į centrą, pavyzdžiui, sakyti žmonėms, kad eikit savanoriaut konkrečiai šitame ir būkite šitame ant žemės ir taip toliau. Tai vat toks, sakau, vat mano supratimu, jau toks tikrai labai geras pavyzdys, kai žmonės tikrai jau užsidirbę vieni kitų pasitikėjimus, gali spręsti labai paprastus, kad ir buitinius klausimus, bet žino, žino, kad tai yra, tai yra formacijos, kur tos problemos surenkamos ir kartu, jeigu jų neįmanoma išspręsti, tada apsikalba tam susitikime, tai tada tiesiog kažkas pasiima namų darbus ir sako „gerai tada kito susitikimo mes ten pasidarysim, pakalbėsime pasidėliosim darbus taip, kad ten kažką atliekam kitaip.“ O jeigu, o dažnu atveju tai tiesiog būdavo, nes ten būdavo ir policijos atstovų, Migracijos departamentas, VRM, SADM. Nu ta prasme, nu visi buvo surinkti į vienas vietą, kad žinotumėm, kad va čia yra formatukas, kuriame kuriame atsinešame problemą ir jeigu ją ją prasprenžiam, tai taip ir sprendžiam kartu. Tai tai va toks tas bendradarbiavimas.

00:07:24 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jeigu neįvykdavo, negalėjo būti priimamas sprendimas ten vietoj, kur tada ar buvo kiti formatai, kur būdavo priimamas tas sprendimas? Turi omeny, jeigu jis, tarkim, liedsdavo ne vieną ministeriją?

00:07:28 **Informantas**

Jo tai tai. Būdavo ta prasme, gal neretu, gal rečiau tokių atvejų pasitaikydavo, nes ten dažniausiai jau dalyvaudavo tie žmonės, kurie jau ant žemės žemės žino ir tuo gyvena ta prasme ir ir nes ten buvo tikrai visų visų NVO atstovai, įskaitant Stiprūs kartu, kurie tuo momentu labai stipriai padėjo, vis dėlto su apgyvendinimu, organizavimu ir apskritai registravimu ir žmonių. Ta gera va geros valios, kaip sakant, administravimu. Tai iš principo nebuvo taip, kad mes kažkokią, procedūriškai būtumėm kažką pasirašę, nes tai yra toks vat na grynai darbinis variantas kada tu iškeli problemas, jeigu jos yra, sakykim... nes čia klausimas labai yra, kokio pobūdžio jos, nes jeigu tai, pavyzdžiui, reikia



kažkokio, sakykim, pakoregavimo – operacijų vadovo sprendimo. Tai tada atitinkamai ministerija, kuri ten tuo momentu tas pareigas ir eina, tada ir galvoja, kaip čia tą formuluotę padėlioti, jeigu tai yra iš tikrųjų kažkoks vat na taisyklės, apibrėžties probleminis klausimas.

Jeigu tai yra tiesiog buitinis klausimas, ir labai dažnai tokiose situacijose tiesiog taip ir nutinka, kad ta prasme, tai nėra, ta tokia hardinė, viešojo administravimo problema, kur mes ten turim peržiūrėti dokumentus, ten kažką drafting, naujai derinti su visuomene ir ten siūsti į Seimą. O labai dažnu atveju, tai yra praktinės problemos, kur reikia kažką pakalbėti su kažkuo, pasišnekėti taip toliau. Tai nu čia vat priklauso, kas tą namų darbą gaudavo, jeigu gaudavo SADM, tai dažniausiai tai darydavo arba pati netgi Ministrė arba komanda. Nu ta prasme, nes ten būdavo atsakingi žmonės, kurie žino, kaip ten išspręsti tuos dalykus ir visa kita.

Jeigu tai yra kažkokios kitos ministerijos, kaip sakykim nežinau, VRM gauna kokią nors situaciją išspręsti Migracijos departamentui. Tai dažniausiai tada tą sprendimą ir būdavo, kad priima tada kolegialiai, nu išsprendžia tiesiog tam, kad visų ne nevalgintų, pasiima tą problemą, išsidiskutuoja ir, jeigu ten reikia pagal taisykles, pagal pobūdį pačios problemos, sakykim, Migracijos departamento direktorės kokio nors išaiškinimo, tai jinau tą ir padaro. Jeigu ten reikia, jau ten, VRM ministrės kažkokio irgi, atitinkamai, sprendinio, kuris jau būtų užrašytas, Irgi VRM komanda, tada tą suorganizuoja ir tada kitam susitikime tas būna pristatyta.

Tai, bet šiaip, sakau, tas pats pats principas buvo visada ir COVID metu, ir šitos šitos krizės metu tikrai gana demokratiškas, nes tiesiog, nu, kaip pasakyt, visi suprato, kad turi.. dabar ir čia yra žmonės gyvi, kuriuos mes turim priglauti, kurioj kuriais mes turim pasirūpinti. Ir nu, kaip sakant, jau tada nežiūrėdavo kas ten kas ten ministras, kas ten viceministras, o imdavo, imdavo ir darydavo kiekvienas kas kas tą sprendimą gali padaryti.

Tai vat čia gal yra ta geroji viešojo sektoriaus, kaip čia pasakyt, man, man, jeigu taip žmogiškai kalbant, tai turbūt, pačius gražiausius dalykus viešajam sektoriui gali pamatyti krizių metu, nes matai susitelkimą tokį, kuris jau tikrai viršija šiek tiek ir tą tokį maždaug „čia man nepriklauso“ arba „čia ne mano pareigos“, o ten tikrai negailėdami laiko, visi tada susitelkę, susitelkę tą daro.

00:10:52 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Aš čia gal, kiek ne į temą, mane raudonuoti verčia mano apšvietimas, tai aš atsiprašau už jį, vis bandau čia pataisyt kažką.

00:10:58 **Informantas**

Viskas gerai, nesirūpinkit, nesirūpinkit. Pas mane irgi, ne, ne, kaip sakant, negražiausias kampas. Viskas ok.

00:11:06 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant užsiminėt apie Ministrės pirmininkės formatą. Jis buvo aktyvuotas ir šitos krizės metu. Jis buvo performuotas kažkiek birželio mėnesį, 22 metų. Kiek jis aktyviai veikė ir ir kada jis – ar jis nutrūko? Ar jisai tęsiasi? Apie šį formatą gal galit pakomentuoti?

00:11:26 **Informantas**

Šitas formatas buvo toks jau kur, maždaug, jau jisai va čia, jeigu tą, kurį aš minėjau, buvo toks darbinis darbinis. Tai Ministrei pirmininkei jau būdavo atnešami dalykai, kurie būdavo, nu tokie, didesni, tendencingi. Arba, pavyzdžiui, nes buvo, pavyzdžiui, momentas, kai mes turėjom antplūdį, ane, ne po vasario 24. Ir tada tada buvo didžioji banga. Realiai visas pavasaris, gal net vasaros gabaliukas. Ir tada realiai buvo kažkur apie vasarą ištikęs štilis. Toks nu, ta prasme, nurimo tie skaičiai, gerokai apmažėjo ir taip toliau. Ir tada, pavyzdžiui, buvo didžiausia didžiausias momentas – klausimas dėl to, ar rudenį, kai vėl iš naujo gali būti ir, nu ta prasme, natūralu, buvo ir pablogės žmonių gyvenimo sąlygos, kadangi buvo bombarduojami energetiniai įvairūs objektai, tai šildymo bus problemos ir taip toliau, ir mes bandėme projektuoti skaičius kiek gali, kokia nauja antplūdžio banga gali pasiekti.

Ir tada turėjom va, čia jau buvo tokia ta sisteminė bėda, kurią mes pastoviai šnekėjom ir viešojoje erdvėje, ir politikai tą šnekėjo. Ir, tiesą sakant, nežinau įvairūs visuomenininkai nuo Andriaus Tapino, Edmundo Jakilaičio, Jono Ohmano, kad visuomenė šiek tiek buvo nuvargusi. Na ta prasme ta va ta didelė širdis pasirodė, labai žmonės buvo susijaudinę pirmą pusmetį ir tikrai labai daug tenais ir tų, pavyzdžiui, apgyvendinimo dalykų galima buvo su NVO sektorius susidėlioti, nes tiesiog, elementariai, tą darė žmonės. Registravosi stiprūs kartu. nu tai ta prasme problemos, kaip ir nebuvo.

00:13:05 **Informantas**

Ir, pavyzdžiui, problema pasikeitė artėjant rudeniui, kada buvo aišku, kad mes neturėsime, jeigu ateis staiga didžiuliai skaičiai, mes neturėsime tiesiog kur tų žmonių saugiai ir oriai apgyvendinti, kad jų sąlygos būtų tikrai ne prastesnės negu pirmosios bangos žmonių. Tai va čia, pavyzdžiui, buvo ta vat Vyriausybiniškas tas formatas jau pas Premjerę buvo nešamos, šitas – įmanomi sprendimai: arba kreiptis sistemiškai į savivaldybes ir na, SADM jau tą darė ta prasme. Jau bet kokių atveju buvo ta anamnezė tam tikra atvejo daroma ir tiriama, kur kokių kiek realiai pastatų mes turim, kuriuos mes galėtumėm pritaikyti žmonėms oriai apsistoti. Kokios savivaldybės, kokiais, žinai, kiek to resurso, tiesiog elementariai turi ir ir ir galėtų pasidalinti. Tai va čia būdavo tokie jau didesni, platesni, tos pačios paramos tendencijų apibrėžimų, vat tokie vat, klausimai, kur jau būdavo atnešami Premjerei ant stalo.

Tai, bet koku atveju, šiaip dabar turėčiau, tiesą sakant, pasitikrinti, kad mes jį nutrauktumėm, ta prasme, kad ten išformuotume, praktiškai, niekada su tokiom darbo grupėm taip nenutinka, nes kažkaip tiesiog natūraliai ateina. Kadangi Premjerė daro darbotvarkę, jinai skelbia jinai, jinai kviečia visus, tai natūraliai, kai yra poreikis, būna, kad kolegos apsiklausia, ar čia turit ką pasišnekėti, tai tada tas ir nutinka.

#### 00:14:35 Informantas

Tai, nuoširdžiai, neatsiminsiu dabar iš galvos, kada paskutinį kartą buvo tas round table, bet bet, kad mes jo nenutraukę, taip, žinai, kad maždaug „išsprendėme problemą“ – tai čia tikrai, faktas, kad nėra. Kada paskutinį kartą – neatsimenu. Ar yra poreikio susitikti – dabar lygtais, aš sakyčiau, kad nebūtinai, nes netgi tas formatas, kuris yra su SADM ministre, tarsi, tas darbinis mūsų, jisai vyksta kas mėnesį. Tai, tarsi, jau tos problemos yra šiek tiek nurimusios, prasisprendusios ir krūva dalykų jau, kadangi yra valstybės pusėj – nu, turiu minty, visos išmokos, visi leidimų pratęsimai ir kiti dalykai. Tai tada tarsi, nu atrodo, kad jau visi prasisprendė ir šitų, šituos reikalus, šituos reikalus, na, nėra, nėra tokio pat būtinai patoso, iš serijos, poreikio susitikti ir tiesiog pašnekėti dėl pašnekėjimo, nes problemos, kaip ir ant žemės, nėra.

Tai čia toks vat nu gal keistas tas mūsų Vyriausybės darbo momentas ypač svarbu, aš nesykį esu su Vitaliu Nakrošiu esu šnekėjusi, kad jeigu jau taip nu nuosaikiai tyri, tai tikrai yra sudėtinga suprasti tai, ką čia reiškia? Tai čia nebereikia? Ar čia jūs nutraukėt veiklą, nes mes, va to tokio aiškumo tarsi nepasakom, nes, nu negali sakyti, kad – karas vis tiek vyksta full scale, žmonės važiuoja. Mes tikrai negalim sakyti, kad čia problemos nėra arba išsisprendę, bet, nu tokio, vat ant žemės poreikio dabar kaip ir nėra.

Juo labiau, kad Premjerė tikrai su tais pačiais nevyriausybinkais ir apskritai toj temoj nuolatos susitinka įvairiuose formatuose. Tai tikrai tą situaciją žino, pasišneka ir ir ir mato. Bet jeigu taip jau tiksliai grįžtant prie jūsų klausimo, kokio tai masto problemos būdavo sprendžiamos, tai vat tada, kada jau yra kažkoks reikalingas dar didesnio lygmens susitelkimas, kaip, pavyzdžiui, kreipimasis į savivaldą, nes, nu, savivalda visą laiką buvo visą laiką, taip, kitoku modulių dalyvavo toj toj šitoj krizėj. Nes labai priklausė nuo politinės vadovybės – kiek konkrečioje savivaldybėje požiūrio, nes, labai dažnai, atsiranda tokia situacija tokiose vat krizėse, kad na valstybė turi, patiria krizę, kreipėsi į savivaldybes iš savivaldybės, sako, „jo, okey, aš padėsiu išspręsti, bet duokit man finansavimą. Na, aš, nes aš tipo neturiu pinigų, tai žodžiu čia, kadangi valstybei reikia, tai čia maždaug, žinai, duokit duokit ekstra“.

Tai kaip kai kurios savivaldybės, kaip tik to nedaro ir kaip tik supranta, suprato visas aplinkybes, ypač šitam kontekste – kaip tik labai noriai įsitraukė. Bet tokių būdavo labai nu skirtingų, skirtingų

įsitraukimo lygmenų ir labai skirtingų galimybių bendradarbiauti. Nu tai vat vat, kada jau buvo, tarsi, mes, aišku, to antplūdžio galiausiai ir nesulaukėm ir tos problemos, nu, praktiškai net ir nebuvo. Bet bet va šituos momentus tikrai buvo, buvo buvo šitas momentas, buvo aptariamasis Premjere.

Kas dar daugiau, yra turbūt irgi tendencijos, kaip sekasi, kaip sekėsi mums teikti, kaip viešajam sektoriui, paslaugas. Tai yra nuo įvairių registravimosi reikalų iki važiavimo į poliklinikas, į švietimo paslaugų teikimo ir taip toliau. Tai tokios labiau – ataskaitos tokiame formate – irgi buvo Premjerei, na, pristatomos ir pasakoma, kad va čia va, mes turim ir silpnąją dalį dar bandom stiprinti ir taip toliau, ir natūralu tada Premjerė irgi klausia, kad nu ar čia reikia kažkokio, žinai, įsitraukimo ar kažkokio kažkokios paramos klausimui tam tikram? Ar ten, nežinau, kažkokios įstatyminio pakeitimo. Bet daugybė dalykų tiesiog, jo, sprendimu ant žemės. Tai tai va taip, čia taip atsiprašau. Ratais atsakinėju, bet gal, bet gal pravers?

00:18:20 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Na viskas gerai.

00:18:23 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tikrai pravers. Ar aš teisingai suprantu, kad tada į tą Premjerės formatą jau ministerijos ir organizacijos atėidavo su tam tikrais pasiūlymais, išdiskutuotais ten formate darbiniam su SADM? Ar teisingai?

00:18:34

Taip taip. Ta prasme, labai dažnu atveju, taip. Tikrai nebūdavo taip, kad maždaug „mes va čia susipykę neišsprendžiam ir čia ateinam pas Premjere skūstis“, o labiau, kad „va taip matom situaciją, ar, žinai, tinkama kryptis? Kaip jūs matot? Norim čia pasitarti. Čia dideli dalykai taip toliau“. Tai tai tas, jo, būdavo, būdavo labiau kaip konsoliduotas sprendimas nėra. Gal aš sakyčiau, nėra buvę. Nu, ta prasme, šita šita krizė, sakyčiau, tikrai išskirtinai visus suvienijo. Tai nebuvo kažkokių nei aštresnių pasikalbėjimų. Ar ten kažkokių, žinai, išsiskyrimų, labai ryškių nuomonių. Nes, nu, visi suprasdavo, kad turim ir ribotus resursus, ribotą laiką, labai gyvus, labai sužeistus tiek fiziškai, tiek tiek emociškai žmonės, kuriems turim padėti ir susitelkę tik tą galim padaryt. Tai tai jo, iš principo, iš principo, tas, ką jau būdavom, aptarę toj mažesnėj, labiau labiau darbinėj darbo grupėj, tas atėidavo pas Premjerę jau su tam tikrais, nu, su tam tikra vizija gal, kaip tą dalyką, vieną ar kitą, spręsti.

00:19:43 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai šitas formatas, ar jis apskritai, tada pasitarnavo sprendimų priėmime? Ar tai buvo labiau toks komunikacijos šaltinis papildomas, kuris turėjo tiesioginį sąlytį su su Premjere?

00:19:56 **Informantas**

Nu čia geras jūsų klausimas. Šiaip, jeigu nuoširdžiai, ir taip iš šono, nesu pagalvojus apie šitą, reikalą. Matėt? Gal čia labai priklauso, mano supratimu, nuo pačio.. Nu, ta prasme, jeigu žiūrint iš politologinės pusės, galima būtų taip šaltai vertinti, kad tarsi jo nereikia. Bet, man atrodo, jeigu tu žiūri taip, kaip čia pasakyt, per asmenybės prizmę, Premjerė, šita Premjerė yra išskirtinai žmogus, kuris labai žiūri kaip dalykai ant žemės. Ta prasme jai labai rūpi visos tos vat, na, detalės, dalykai. Užtat aš negalėčiau pasakyti, kad, maždaug, tas formatas būdavo tik ataskaitų išklausymas ir jinai maždaug palinksi galvą ir nu tai viso gero, sėkmės, gerai dirba ir čia, žinai, per petį patapšnojo ir ne. Būdavo tikrai, kad ir tų dalykų, kuriuos mes, kuriuos mes, na sprendavo toj darbinėj grupėj. Jie natūraliai, net ir tokiam, šiek tiek, abejonėj, nebūtinai vien tik su konkrečiais pasiūlymais, o, maždaug, šiek tiek ir guidens prašymas iš Premjerės, ateidavo į tą formatą. Bendrai, gal, kalbant, šiaip, žiūrint į visą šitą šitą situaciją, aš sakyčiau, kad šiaip yra sveika, tas tas tonuso gal palaikymas, nes kiekvienoj ar tai būtų buvusi, pavyzdžiui, net ir Sienos komisija – kur tu galėtum irgi sakyt, nu, taigi ne Premjerui reikia prižiūrėti už pakarpos, kad, kaip sakant, projekto laikytūsi ir siena laiku pastatytą.

Bet tas vat momentas, kad tai yra Premjerės vadovaujamas formatas. Jinai formuluoja ir approve(ina) arba (ne)approve(ina) darbotvarkės tam tikrus punktus. Jinai pasiūlo, jeigu jinai nori apie kažką dar pasišnekėti. Tai man atrodo, kad jisai labai svarbus yra atskaitomumo prasme, kad – tai čia vienas momentas. Kitas dalykas tiem patiem, nevyriausybininkams irgi yra labai gerai girdėti tiesiogiai ne tai, kad ministrė sako, „kad aš pasitariau su Premjere ir taip ir anaip“, bet kai sako, kad konkrečiai pati Premjerė jiems tiesiogiai pasako, ten „labai ačiū, bet va čia siūlau tą momentą pasižiūrėti, čia žinai šitą šitą dalyką“. Tai aš sakyčiau, kad jie, vis dėlto, vienas kitą labai papildo. Tiesiog vienas yra labiau darbinis formatas, o kitas yra toks, gal platesnis, strateginis, nes mums vis tiek reikėjo labai tikrai matyti bendrą valstybės vaizdą ir tikrai, vis dėlto, už resursus, už finansus ir už tą poreikį ant žemės galų gale, nei SADM ministrė, nei VRM ministrė negali būti atsakinga, nes premjerės, vis dėlto parašu biudžetai ir visi pakeitimai ir siūlymai Seimui keliauja. Tai jai irgi buvo labai svarbu, pavyzdžiui, matyt, ir tą finansinę pusę, kai kiek kiek visi tie dalykai kainuoja, užtenka visko, ar reikia kažką kito galvoti ir taip toliau.

Tai aš taip labiau vertinčiau, kad tai yra vienas kitą papildantys, bet sakau taip, šiek tiek gal klampiai atsakinėju, bet tiesiog dėl to, kad čia labai geras klausimas, ta prasme, bet.. nes iš šono tai tikrai gali nuskambėti. Bet kai tu žinai dalykus ant žemės, tai nu vat atrodo kitaip. Tai čia čia labai įdomus aspektas visada yra, kai kai kas nors vertina tam tikrus policy, policy dalykus iš šono.

00:23:21 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Dar tęsiant truputį apie šitą formatą, kaip į formatą buvo įtrauktos, tiksliau atrinktos nevyriausybinių organizacijų, nes aš mačiau, gal žinot? Nes nes yra suformuota jinai formaliai, ar ne, buvo įtrauktos tam tikros NVO, nemažas kiekis, tai, kaip jos buvo atrinktos?

00:23:38 **Informantas**

Nežinau, žinokit šitą nuoširdžiai tiesiog būtų būt būtų mano pritempinėjimas, jeigu jeigu atsakinėčiau. Čia, manau, kad vis tiek greičiausiai gali žinoti SADM labiausiai, nes turbūt, aš spėčiau, kad jų patarimu. Dauguma dalykų dažniausiai būna įtraukiama tiesiog pagal tai, kaip, nu, realiai informaciją, kad žmonės daro kažką ant žemės. Pavyzdžiui, aš atsimenu, kad COVID metu žmonėms buvo gana, buvo net kilęs žiniasklaidos klausimas, kodėl buvo skautai įtraukti į va šitokią, nu, panašią darbo grupę su Premjere. Bet mes turėjome labai aiškų atsakymą, kad kadangi skautai patys labai norėjo savanoriauti įvairiuose ten ir nuo ligoninių iki senelių namų, tai natūralu buvo juos tiesiog įtraukti, nes tu tą info žinai ant žemės. Tai vat čia sakau, ne, nepasakyčiau. Manau, kad SADM geriau atsakytų, nes jie, vis dėlto, vis dėlto tą bendradarbiavimą su NVO turi glaudžiausią.

00:24:42 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Koks buvo toks galios arba tokios įtakos, gal, sakykim, dinamika pačioj grupėj? Ir ar tie dialogai nubuvo, jautėsi kažkokios vienos organizacijos, pavyzdžiui, NVO arba arba iš viešojo sektoriaus didesnė įtaka negu kitos kitos pusės.

00:25:00 **Informantas**

Nu geras klausimas, aš matot, mes kai viešasis sektorius kalba su socialiniais partneriais, mes taip dažniausiai formuluojam tą savo santykį, ta prasme į bet ką. Ar tai būtų verslas, ar NVO, ar ar kažkokios kitos suinteresuotos pusės. Tai mes visada dažniausiai, kaip čia pasakyti, turim tą modusą, kad mes norim klausyti ir girdėti, ir bandyti pagauti kažką, kažkokią problemą, kurią reikia spręsti.

Tai aš sakyčiau, jeigu taip ta prasme, konkrečiai galia to nevadinčiau, bet kad tam tikras nuolankumas vis dėlto visada yra iš viešojo sektoriaus, nes mes tiesiog esam silpnesni visokeriopai – informacijos, kartais prasme, resursų prasme, neretai net ir kompetencijų ant žemės prasme. Tai mes visą laiką, kas ateina mums į pagalbą. Mes nu mes turim tą bendrą mentalą, ta prasme, tiesiog mes turim klausyti ir girdi.

Patinka, nepatinka, kai kuriems kolegoms. Bet šiaip bendras visas tas bendravimo tipas dažniausiai yra, kad jūs sakykit, mums, kas yra nu negerai, ką ant žemės matot kaip kaip minusą. Tad aš sakyčiau, gal ne tiek galios, o kiek buvo tokių, tiesiog žmonės buvo labai didžiulėj, ta prasme, labai... nes reikia nepamiršti, kad karas Ukrainoje labai sukretė mūsų visuomenę taipogi. Tai, kad tų diskusijų, kartais gal jautriau jautresniu tonu arba net įsijautrinimo dėl to, kaip žmonėms skauda, tai tas jautėsi. Ta

prasme, kad kad ta dinamika būdavo kartais užkaista ir tada visi, žinai, supranta, kad palaukit „taigi čia nesiginčijam – mes visi to paties norim“, ten žinai dėl detalių kažkokių.

Bet šiaip aš ne neparasyčiau, čia žinot, visai kita situacija yra, jeigu ten prisimintumem ar kažkas rašytų apie emigrantų per sieną krizę, turiu minty, konkrečiai nelegalią migraciją iš Baltarusijos. Tai va ten santykis su NVO, Vidaus reikalų ministerijai buvo tikrai labai sudėtingas ir labai, labai mano supratimu, vietomis ir emociškai labai sunkiai pakeliamas. Bet šitoj konkrečioj vietoj tikrai tikrai to šitoj konkrečioj ir krizėj tikrai to nebuvo. Aš sakyčiau, kad jisai vis tiek buvo partnerystės santykis, taip pat pats, bet kad mes labiau linkę klausyti vien dėl to, kad na jie geriau žino dalykus ant žemės ir daugiau kartais dalykų mato – tai vienareikšmiškai.

Tai va taip pasakyčiau.

00:27:41 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Užsiminėt apie apie išteklius, kiek vat Ministrės Pirmininkės, kiek Ministrei Pirmininkei aktualu jausti tą pulsą su NVO. Ar buvo tokių iššūkių su ištekliais, kurie atėjo iš nevyriausybinų organizacijų, ar ne, kad yra kažkoks trūkumas ir tada kaip įsitraukė čia Vyriausybė, kad galėtų spręsti?

00:28:01 **Informantas**

Tai čia jau buvo... čia jau, aš sakyčiau, dvišaliai sprendėsi su SADM, nes yra tų dalykų, kurių jie tiesiog turi tam tikrų, sakykim, programų, kurias, kuriose dalyvauja dėl finansavimo nevyriausybės. Bet čia čia jau šitoj vietoj, aš sakyčiau, kadangi, kaip pasakyt, biudžetas nebuvo atidarytas, todėl Premjerei nereikėjo tuo metu įsitraukti.

Bet galiausiai, bet, bet SADM natūralu, kad dėl tų klausimų tikrai šnekėjosi ir būdavo, kad užsimena tuose susitikimuose, bet tai nebuvo kažkokie, aš sakyčiau, itin itin aršūs pokalbiai. Labiau gal tiesiog, kad na, mums ten reikia informacijos. Gal galim pasižiūrėti, pasiskambinti, pasidėlioti, kur čia, kurioj vietoj koks kvietimas naujas ateis, į kokią nors ten, sakykim, programą, programą dalyvauti. Didesnė, didesnė įtampos dėl finansavimo, bet koku atveju, buvo su su savivaldybėm.

00:29:01

Truputį grįžtant prie pačios pradžios. Kaip apskritai buvo pradėtas arba kada buvo pradėtas tas bendradarbiavimas su NVO iš viešojo sektoriaus pusės? Ar tai buvo iki krizės pradžios, ar jau krizėj ir kokuose formatuose tai vyko? Gal žinot?

00:29:23 **Informantas**

Nu, žinokit, nuoširdžiai, ta pradžia yra tokia tokia siaubinga prisiminti, kad ne neparasyčiau taip, kad labai aiškiai galėčiau prisiminti. Aš sakyčiau, kad kadangi vis dėlto invazija buvo nujaustina, tai dalis

dalykų, aš spėčiau, kad ir lyg ir atsimenu, kad dalis pokalbių vyko jau prieš tai, bet faktas, kad nu šiaip, ta prasme, dalykai prasidėjo tada, kada jau gavom gyvus žmones, kaip sakant, „ant žemės“, kuriuos reikia, kuriuos reikia staigiai čia ir dabar apgyvendinti. Bet sakau, SADM turi, mano supratimu, tam tikrą, tikrai jau, net ne tam tikrą, tiesiog labai gerą įdirbį. Jie turi tikrai normalų santykį, mano vertinimu, čia yra turbūt mano asmeninė nuomonė, gal tai nežinau tiek SADM, tiek NVO pasakytų kažkokių kitokių istorijų, bet, mano supratimu, tai kaip aš matau procesus iš šono, man tai atrodo, normali, vakarietiškos valstybės partnerystė, kur natūralu, kad ne visur valstybės rankos siekia, kai kur tiesiog mes turim pasitelkt tas organizacijas, kurios gali lanksčiau, taikliau žmonėms suteikti paramą. Ir ir ir tas, sakau, man iš šono žiūrint, atrodė, labai natūralu. Aš nenustebčiau, kad jie būtų turėję kažkokį pokalbį iki to. Bet faktas, kad ten tie pabėgėlių centrų steigimu, man atrodo, čia reikėtų VRM ir SADM, jeigu dar turėsit SU VRM atstovais pokalbį, reikėtų klausti konkrečiai apie pabėgėlių centrų įsisteigimą, ta prasme, kaip buvo sugalvotas tas algoritmas, kad ten NVO yra pabėgėlių pabėgėlių centre ir ir kiek jų yra ir taip toliau. Tai čia šito dalyko aš tikrai nežinau.

#### 00:31:16 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Šita krizė, nu, kaip ir nelabai aiškiu jos ta pabaiga, turbūt nėra pabaigos, vis dar tęsiasi. Laikotarpis ilgas. Kaip jūs vertintumėt tą įsitraukimą tiek nevyriausybinių organizacijų? Galit gal iš šono labiau nevyriausybinių organizacijų įvertinti, ar jis kito? Ar nevyriausybines organizacijas vis dar išlaikė tą aktyvų įsitraukimą į bendradarbiavimą, krizių valdymą?

#### 00:31:41 **Informantas**

Aš manau, kad išlaikė. Faktas, kad tiesiog, natūraliai, dalykai nuslopsta. Ir tas gali ir neva tai kažkam gal iš šono atrodyt, kad čia tarsi apmažėjo to „ant žemės“. Bet aš manyčiau, kad išlaikė, kad tai buvo labai didžiulės pamokos, kiek mes daug galime nuveikti kartu. Apskritai bendrai. Dalis dalykų tiesiog natūraliai prasisprendė, nes nu, ta prasme, tie patys ukrainiečiai ramiai susirado darbus, pradėjo gyventi tokį normalesnį, stabilesnį gyvenimą. Tai, kai tu tampi savarankiškas, tau natūraliai nebereikia tos pagalbos, tokio, tokio lygmens. Bet, tikrai yra ir, šitas, Raudonasis kryžius ir toliau, pavyzdžiui, telkia netgi ukrainiečių pačius pabėgėlius, kurie teikia psichologinę pagalbą patiems ukrainiečiams, kad jie šnekėtų gimtąja kalba. Tai, man atrodo, tų iniciatyvų pavyzdžių tikrai turim nemažai ir labai gražių. Tai, aš sakyčiau, kad tas tas susitelkimas ir tas ta ta pagalba tikrai toliau yra. Tiesiog nu, kaip pasakyt, labai liūdna pasakyti, bet kad visi mes pripratom prie karo aplinkybės kaip tokios.

Ir na dalis dalykų atrodo gal gal, kad kažkaip jie pradėjo veikti. Faktas, kad reikėtų, žinai, būtų įdomu, paklaust pačių ukrainiečių, kaip jie jaučiasi čia ir kaip – ar ne nesijaučia, kad kažkas smuktelėjo iš



mūsų pusės palaikymas, taip konkrečiai, gal aš net sakyčiau visuomenės bendrąja prasme. Bet tiek iš viešojo sektoriaus, apskritai, bendrai ta tokia na nuostata, ką mes turim. Ir jauti pats su kolegom šnekėdamas tai tikrai niekur tas, nei noras padėti, nei nei susitelkti tikrai nedingo. Kiekvienam klausime, kuris liečia jau konkrečiai ukrainiečius, jeigu, ar tai būtų jų kažkoks apgyvendinimo, kažkoks objektas, kuriame vis dar jų gyvenama, ta prasme, nu viešojo, viešąja nuosavybe – tai visą laiką visiems yra tiesiog nu, common sense, kad mes neturim nieko judint, nieko keisti tiems žmonėms, turime padėti, nu telkti tą paramą toliau. O jeigu tiesiog tai yra kažkoks, nežinau, pratęsimas leidimo gyventi kažkokiam partikuliarium pastate, tai tikrai tą turim padaryti. Man tas, mane tas džiugina, nes, mano supratimu, ten toj pačioj Lenkijoj turiu kolegų viešajam sektoriui, kur ta nuomonė, tarsi, atrodo, kad keičiasi. Tai va šitoj vietoj aš sakyčiau, kad bent jau bent jau Lietuvoj mes iš viešųjų institucijų mentaliteto arba bendros tokios nuotaikos nuostatos nei iš viešojo sektoriaus, nei iš NVO aš kol kas tikrai nematau ir tikrai labai būtų liūdna, jeigu jis atsirastų. Bet dabar sakau, man atrodo, kad reikia džiaugtis, kad kad tiesiog to nėra.

00:34:30 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar galėtumėte išskirti lyderį? Ar šitos krizės metu išsiskyrė tiek iš politinio lygmens gal arba gal kažkoks subjektas, kaip nebūtinai asmuo?

00:34:45 **Informantas**

Nu geras jūsų klausimas. Nežinau, žinokit, gal gal net gal čia yra keistumas, kad ne nenoriu išskirti, bet. Ne, negalėčiau, nes, ta prasme, man atrodo, kad iš manęs gal būtų nekorektiška, nes man tai atrodo nuoširdžiai, kadangi aš dirbu su politikais, aš tikrai didžiuojuosi ta prasme tuo, ką mano kolegos darė ir, mano supratimu, darė tikrai labai daug, ir taip atjaučiančiai, kaip mokėjo ir kaip sugebėjo, ir tas matėsi žmonėm.

Nežinau, gal gal turėtumėm, sakyt turbūt... Nežinau, gal gal koks Edmundas Jakilaitis būtent su ta iniciatyva dėl dėl apgyvendinimo būtų būtų korektiška pasakyti, nes. Nes šiaip sakau, man atrodo, kad kad mūsų bendrai, bent jau Vyriausybės, tai visi tie, kas dirbo su tuo klausimu.

Ir ne taip, kaip čia pasakyt, gi buvo krūva žmonių, kurie nedirba tiesiogiai su tuo klausimu, bet dirbo visai kitais kampais ir būtent su ta pačia Ukraina derino jų pagalbą jiems gyvai tenai. Tai na, labai sunku būtų būtų taip kažkaip vieną.. Na, jaučiuosi neteisi, jeigu taip kažką vieną paimčiau ir išskirčiau.

00:36:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Daug kartų užsiminėt apie tam tikrą santykį NVO ir viešojo sektoriaus, šiandien dienai jau tokį vyraujantį. Tai, kaip atrodė tas pasitikėjimas krizės metu. Ir kaip jūs vertinat, ar jis kito nuo pradžios iki pabaigos?

00:36:25 **Informantas**

Matot, aš gal sakyčiau, kad, aš manau, kad kito. Aš manau, kad kiekviena krizė, kurią mes įveikiam tikrai sustiprina ir pagilina santykį. Aš mačiau labai gražų santykį jau tada, kai dar buvo COVID pandemijos metu sutelktos tos pačios pajėgos, iš principo. Tiek Caritas, Raudonasis kryžius, Maisto bankas ir visi kiti.

Aš manau, kad tie žmonės, kurie, ypatingai dabar, vadovai jau tų organizacijų, jie turi tikrai nepaprastai, vienas dalykas, ir didžiulę patirtį, ir patys auginasi raumenį tokį, kurį kurį, gali pasi.. ta prasme. To tokiu atveju pademonstruoti.

Turbūt viskas priklauso nuo gebėjimo susikalbėti ir kartais pripažinimo, kad bendruose procesuose nebūtinai viskas bus pagal tave. Ir va šitoj vietoj, man atrodo, kad nevyriausybiniam sektoriui kartais iš principo, iš prigimties, nu nes ta prasme gal tos organizacijos, kurios kurios su mumis bendradarbiavo konkrečiai Ukrainos pabėgėlių metu, tai mažiau gal turi tam tikros politinės agendos – nevyriausybines politines agendos – kuri, sakykim, sako, kad ten buvo taip turi būt, o ne kitaip dalykai. Ir bloga Vyriausybė jeigu dalykai vyksta kitaip.

Tai vat čia yra labai skirtingas nevyriausybinkų tipažas, kuris kurį tu retai šiaip sutiksi „ant žemės“. Nes labai dažnu atveju, sakykim, kad ir ta pati, nežinau. Tarptautinė pabėgėlių agentūra ar ar tai būtų kažkokia kita nevyriausybine organizacija, kuri pati iš savęs, savaime, kartais net pavadinimu turi tam tikrą tikslą. Nu ir jos tada santykis su politikais, natūralu, kad yra toks, nu, kampuotas, nes arba tu palaikai mano liniją arba tu šiek tiek, biškeli gal net ir prieš esi.

Tai man atrodo, kad buvo šitos praktinės, kaip sakant, organizacijos, kurios labai dažnai turi visą bendrą vaizdą kaip žmonės gyvena, kuo gyvena, kaip jiems padėti ir taip toliau – jos turi kitokį veikimo modusą, ta prasme, jos linkusios susitarti. Čia ne tai, kad aš skirstau nevyriausybinių sektorių į blogus ir gerus, čia gink Dieve ne tai. Čia labiau apie tai, kaip jos pačios įpratusios dirbti, apie save mąstyti. Ir jie, ir užtat su jais kažkaip susitarti, arba pasakyti, kad: „žiūrėkit, nu dabar ten visko absoliučiai negalėsime padaryt, ką galim padaryt ten A ir B, o C ir D dar reikės palaukt.

Ir nu ir tada tu natūraliai turi tą reakciją, nes labai daug dalykų, šiaip viešajam sektoriui arba apskritai mūsų viešosios politikos rezultatuose, aš sakyčiau, stipriai stipriai nulėmė tiesiog poli... tiesiog netgi emociniai, psichologiniai portretai žmonių, kurie susitinka tam bendram lauke. Ir taip, nu taip sutapo, kad tikrai, mano supratimu, šitos krizės etape, šitos krizės akivaizdoje susitiko tikrai linkę žmonės

linkę bendradarbiauti ir linkę išspręsti žmones. Kurie nebūtinai gal ten, sakau, kiekvienu aspektu gavo savo tiesą, kad ir kas tai būtų, žinai, tokioj tokioj keistoj ir sudėtingoj situacijoj. Bet bet jie tikrai sugebėjo šituos dalykus, na, išsispręsti. Tai vat čia, man atrodo, kad yra didžioji didžioji šito santykio vertybė – suprasti, kad kartais tu būsi nebūtinai gal išgirstas arba nebūtinai 150 % atlieptas tavo lūkestis čia ir dabar.

Nes nu, vis dėlto, nevyriausybininkai, mano supratimu, pagal visų gražiausia prasme, pagal psichologinį portretą labai dažnai būna idealistai. Nu, turiu minty, kad jie nori kaip dalykai būtų va taip ir anaip. Ir tas pats, pavyzdžiui, Maisto banko vadovas, na, jis nepaprastai dega savo idėja ir tikrai yra, nu ta, prasme labai, nu, kaip čia pasakyt, visa geriausia prasme yra ambasadorius to, kad žmonės, nu, turėtų galimybes galimybes turėti užtektinai resursų, kad oriai galėtų galėtų apsirūpinti maistu. Bet kartais, nu vat, būna tokių situacijų, kur na, Vyriausybė ar vyriausybinis sektorius, jau sako: „sorry, nu, mes nesugebėsime padaryt – galim va tą ir tą, ir tą, bet nu nepadarysim ten to vat šešto dalyko, kurį sakai“ ir čia jau labai priklauso nuo žmonių gebėjimo susitarti.

Faktas, kad ir mano supratimu, ką aš bent jau pamačiau per 3 su puse metų – vyriausybinis sektorius šiaip keičiasi, ta prasme, ateina minkštesni žmonės, ypatingai jaunesnės kartos, kurie supranta, kad, nu, kad jie gali būti ir špilkuojami, ir ir turi jausti, nešti viešą atsakomybę už savo darbus, už rezultatus ir taip toliau. Ir kartu supranta, kad na turi susitarti ir išmokti šnekėtis su su visoms suinteresuotoms pusėms, visais socialiniais partneriais. Ir man atrodo, kad tas lengvina situaciją, nes tikrai yra tam tikrų tam tikrų, taip sakant, esu savo karjeroj sutikusi ir kolegų, kur, nu, tu supranti, kad tu stumk-trauk, ta prasme, jis tiesiog turi savo tiesą. Čia va jo skaičiukai taip rodo ir tu nepasakysi jokių į šoną. Ir tu nepasakysi jam argumentais, kad socialiniai partneriai prieštarauja arba kad Seime tas dalykas nepraeis. Jisai vat mano, kad turi būti tik va taip. Tai vat čia, man atrodo, kad tas tas visas bendras toks demokratiškas požiūris vienas į kitus, kad.. Man atrodo, kad ir tikrai yra NVO moka atsižvelgti ir išmoko, ypač kai vat su jais gražiai šnekėjo ir normaliai bendradarbiauja kaip lygus su lygiu, jie tikrai turi to supratimo, kas yra viešasis sektorius, supratimo, kokiomis mes bėdomis gyvenam ir kokiais mes ir ribotais resursais. Bet bet šiaip, ta prasme, bendrai, aš sakyčiau, kad... Dabar jau supratau, kad aš jau net pamiršau klausimą...

Ar augo pasitikėjimas, ar kur jisai buvo išaugęs labiausiai...

Aš sakyčiau, kad, tiesiog, bendrąja prasme, kiekviena krizė augina, kiekvienas tas bendras kažko išsprendimas tikrai stiprina ryšius. Faktas, kad ten kažkokių žiežirbų, žinai, kažkokiuose partikuliaruose dvišaliuose santykiuose ar ten su konkrečiu politiku, ar su konkrečia organizacija, jų gali būti ir jų kartais atsiranda. Bet bendrąja prasme, mano supratimu, tendencija yra tikrai tikrai labai gera.

00:42:43 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir šiaip labai stipriai palietėt mano kitą klausimą, būtų klausimas apie dialogą buvusį. Tai ar buvo tokių iššūkių, kur reikėdavo, nu, įsitraukti aktyviau, pavyzdžiui, Vyriausybei kaip trečiai šaliai, ar ne, tarp ministerijų? Ir čia gal suveikė ir tas formatas, apie kurį kalbėjomės.

00:43:00 **Informantas**

Buvo, buvo mes buvom, net taip, kai kur. Aš pati buvau atsakinga ir tada pristatinėjau tokį dalyką, kaip šiek tiek buvo chaoselio, kaip ten, kas, žodžiu, vykdo, nes nebuvo ta prasme.

Iš šono, iš šono pradėsiu. Kai prasidėjo visa krize labai aišku, buvo ką tarsi daro pabėgėlių centrai. Bet žmonėm nebuvo visiškai aišku, ypač NVO sektoriui, kas vyksta su žmogumi, paskui. Ką jisai gauna, kur jisai gali kreiptis, ką jis eina ir taip toliau. Ir mes vienu metu, kai mes jau pajutom, kad mes nesusikalbam ir mes jau ne tai, kad šnekam kaip va turėtų būt, o kaip mes pradedam, visi turėt savo versijas, kaip viskas vyksta pas mus. Tai tada mes nusprendem, kad tiesiog Vyriausybės kanceliarija išbraižys tokį algoritmą, kaip žmogus, žodžiu, kad – jis atvažiuoja į pabėgėlių centrą – lieka ten ar vežamas iškart pas žmone, jeigu jis ten susi.. žinai, susikontaktavę su Stiprūs kartu ten centre? Kas prie jo prieina tas tas trečias, ketvirtas. Kokį jis info paketą gauna – šitą šitą. Tai vat. Tokių tokių momentų būna, bet jie, kaip pasakyt, man atrodo, kad jie kiekvienoj komandoj absoliučiai, tai yra vadybinio reik.. vadybinis reikalas. Jisai yra paprastai išsprendžiamas ir mes išsisprendem. Visiem buvo aišku. Tada schemutė, schemutę – visi pradėjo sakyti, „o žiūrėkit, aš čia galiu padėti. Va čia labai konkrečiai“, „o aš va galiu va, čia. Matau savo vietą“, tai vat, nu. to toks labai paprastas dalykas, bet, man atrodo, sakau, kiekvienas kolektyvas, nesvarbu, ar tu darytum pabėgėlius priiminėtum, ar tu, nežinau, darytum rinkodarinę kampaniją? Kelionių agentūrai ar kokį nors, nežinau, dar kokį nors didelį projektą studijos, studiją, kokią rašytum su kolegom, mokslinė. Ta prasme, tuos tos vat klausimus žmonės turi, kas, „kur aš esu“, kokia mano procesp vieta ir ir kokius lūkesčius į save turiu iš kitų, iš kitų dalyvaujančių dalyvių. Tai tai vat taip pabandem pabandė, išspręsti ir tas suveikė.

00:45:06

Turbūt sudėtinga pasakyti, kada tas nu „po krizės“. Bet kitas klausimas yra, ar vyko bendradarbiavimas, nu, suvaldžius krizei – patį piką – kaip tą tam tikrų išmoktų pamokų, gal apibendrinimas? Ar vyko gal kažkokios tarpinės, tarpiniai susitikimai su nevyriausybinėmis organizacijomis, kad konkrečiai apibendrint „vat buvo čia iššūkiar ar ne – ar čia kokie nors laimėjimai“. Ar buvo panašių formatų?

00:45:33 **Informantas**

Gal tokių platesnių nebuvo. Aš spėčiau, kad čia galimai gal SADM galėjo daryti. Bet čia šiaip jūs palietėt labai gerą dalyką ir gerą temą, nes aš liūdnai tegaliu konstatuoti, nes aš pati esu labai didžiulė advokatė, visada tų lessons learned ir labai norėčiau, dažnai pasišnekėti apie tai, jeigu vat kažką pridavėm, iš serijos, kažkokį didelį projektą – nu tai kas buvo minusai, kas buvo plusai, ką darytumėm kitais metais kitaip? Bet čia yra turbūt vienas didžiausių, mano supratimu, viešojo sektoriaus problemos. Čia pardon, kad į šoną nuklysiu, bet gal tiesiog pačiam įdomu.

Mes nemokam permąstyti savo procesu. Ta prasme, mes pastoviai bėgime, mes kažkaip išsprendžiam dalykus ir mes tiesiog viskas – uždaram, viskas – kažkas kitas labai yra svarbu. Mes bėgam, lekiam ir taip toliau. Net nemokam to, tikrai nuoširdžiai, tam skirt laiko. Nei nei kolegės biurokratai turi, nei politinės komandos tą turi. Mes tiesiog gyvenam non stop Crisis management(e), bet dar tokiam, kuriuo, tu žinai, galėtum, bent jau būta pasirašius ir sakyti, kad... čia aš labai asmeninę savo nuomonę transliuojant... aš tiesiog manau, kad tai yra tikrai vienas didžiausių mūsų viešojo sektoriaus problemų. Ir netgi tai, kad, aš sakyčiau, kad mes net nemokam tam tikrų algoritmų ar dalykų darbo kultūroje. Na, tokių vat, iš serijos, procedūrinių dalykų. Mes viską turim įstatymuose, reglamentuose, kiek ten kokias darbo dienas rašom, pažymas, kada mes ten turim kokį klausimą dėti Vyriausybės posėdį ir tai, ar kiek dalykų derinti su visuomene, kiek dienų.

Bet mes neturim, pavyzdžiui, tokio algoritmo, kur iš serijos, ir nemokama apie tai mąstyti, kad vat kilo kažkokia krizė, kokius mes žmonės turim pasitelkti ir kokius, vat kokie padaliniai iš serijos turi būti, dalyvauti va tokiam klausimui sprendžiant? Kaip mes turim, pavyzdžiui, raportuoti vadovybei ir taip toliau? Kas, mano supratimu, aš esu dirbus ir privačiose kompanijose, tai yra absoliučiai normali higiena. Tu turi tiesiog tam tikrą vidinę darbo kultūrą kur tu, kur tu, nu, išmoksti. Pavyzdžiui, gerai, kažkas dalyvavo ten keli kolegės susitikime, tai kažkas pasako „aš tada vadovui ten paraportuosiu, kažką parašysiu“.

Pas mus, ne.. va tie procesai yra visiškai nesutvarkyta ir čia, yra, mano supratimu, viena silpniausių viešojo sektoriaus, mūsų, deja, savybių, nemokėt reflektuoti apie save. Mes pastoviai esam, sakau, bėgime, lėkime, nes tikrai resursų yra per mažai. Labai gabūs žmones, kurie yra, nu pamatomi vadovybių, jie dirba ir persidirba juodai, nes dirba krūva funkcijų, kurių net nebūtinai turėtų turėti, Kolegos, kurie yra free rideriai, jie ir būna freerideriai, nes jiems tipo taip tiesiog patinka. Ir tada turim va tokį vat keistą, perdegusią sistemą, kur tie, kas gerai varo, tai jie, nu ta prasme, ir nusivaro save nuo kojų. O tie, kas sakykim, nelabai gal taip taip rūpinasi visais tais procesais ir anas – tai čia ką buvę nebuvę, žinai, „ne už sagas dirbu“, kaip mano vienas kolega sako visą laiką. Tai, nu ta prasme. maždaug atidirbau ir išėjau, gavau pinigų ir viso gero. Tai tai tai va tas va tas yra problema

Ir aišku, šitų krizių kontekste, tai dar gali kažkaip tuos dalykus, pasidžiaugt, labai dažnai būna, kad politikai susikviečia, pasako, kad „va, aptarkim, kaip čia ką“, bet tada irgi toks būna juokingas modusas, kad tada žmonės būna tiek dėkingi, kad jiems dėkoja Lietuvoj, nes tiek yra neįpratę nuo to teigiamumo, kad tada jau taip tarsi nepatogu sakyti, kas čia buvo negerai. Nu tai va toks. Aš labai tikiuosi, kad su mūsų karta tas kažkaip keisis ir išmoks žmonės, na procesą pagalvoti, nes, mano supratimu, mes tiesiog patys darytume mes stipresni kaip institucijos, jeigu tuos dalykus mokėtumėm apie save permąstyti.

00:49:29 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Paskutinis tada klausimas, gal bendrai dar turit kažkokių papildomų, papildomų minčių? Kalbant apie bendradarbiavimą tarp viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų, kurių nepalietėm?

Ir, kas buvo svarbu?

00:49:46 **Informantas**

Nu tai čia, tiesą sakant, gal net į tą, ką mes šnekėjom, nu ta prasme, paskutiniam tam jūsų klausime, aš manau, gal net ir slypi raktas, kad nebijotume šnekėti vieni su kitais kaip mes norim bendradarbiauti, ta prasme. Aš sakau, nežinau, gal SADM atvirai tą ir daro, nu, patys atskirai. Bet aš manau, kad labai didelė dalis bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi, ta prasme, labai didelė problemų dalis slypi tame, kad socialiniai partneriai, vienas dalykas patys nėra išsakę atvirai savo lūkesčių. Aš turiu minty, ne spaudoj ten pyktis ir kažką žinai špilkuoti, kad ten vėl kas nors neatsižvelgta į mūsų ten pastabas ar dar kažką, bet iš tikrųjų kokybiškai susėsti ir pasikalbėti su kiekviena, mano supratimu, nauja vadovybė ateinančia, ar tai būtų Vyriausybėje, ministerijoje ar dar kažkur. Tiesiog normaliam partne partneriškam pobūdžiui pokalbio, kad vat aš norėčiau va tokio bendradarbiavimo ir ar aš galiu turėt lūkestį, kad tu man jį atliepsi, ta prasme?

Nes va čia yra didžioji bėda, kad labai dažnai viešasis sektorius turi tokį lūkesčių sąrašą, kad mes, nu, neturim nuoširdžiai, aš galiu pasakyti, mes neturim net resursų ir kartais laiko pagalvoti ir kartais keisčiausios, kvailiausios, absurdiškiausios situacijos, kai atrodo, kad mums nerūpi iš tikrųjų susideda iš arba A – mes nežinom ir mums niekas nepasi, kaip pasakyt, nepasijaudino pasakyti, kad kažkokia problema egzistuoja. B – ten koks nors reikalas tiesiog elementariai gavosi, nu ta prasme, ne iš piktos valios, o tiesiog, nežinau, kažkokį ten, sakykim, teisės aktą reikėjo staigiai paleisti derinti. Ir nu nespėjom, ten, sakykim, informuoti ir neoficialiais kanalais savo socialinių partnerių, kad žiūrėkit toks dokumentas ateina ir jau, pavyzdžiui, sakykim gaunam spaudoj, kad „siaubas čia patyliukais derinamas dalykas. Jėzus, Marija.“

O tu kartais, kai matai ant žemės, kaip tas dalykas vyksta ir kokiam mes bėgime, kokiam bėgime ministrai yra, kokiam bėgime, politinės komandos yra ir tie patys mūsų kolegos biurokratai. Tai tai tada tu, nu ta prasme, tu visai kitaip matai tą situaciją ir tada galvoji, blemba, kaip juokinga, nu ta prasme, tai aišku, iš kitos pusės jautiesi kvailokai, nes, nu, tu supranti, kad lūkestis tai kaip ir būtų normalus, bet to pasikalbėjimo, tokio geranoriškumo, tiesiog pagarbos vienas kitam, atrodo, kad tarsi nėra, nors iš tikrųjų, tokios intencijos nebuvo.

Tai, mano supratimu, esmė esminis dalykas viešajam sektoriuje turbūt, du gal net esminiai dalykai. Vienas momentas – mes turim stiprinti žmogiškąsias kompetencijas – ne tik grynąsias tikslines, ten visokias kokias, nes, mano supratimu, viešasis sektorius yra apie bendravimą su visuomene. Mes negalim aiškinti, kaip mums ten nerūpi kažkas ten kažkokį raštą gavo ir taip toliau. Tai čia tikrai yra, nu kaip pasakyt didžiulė ir labai sunki užduotis vadovams rinkti ir žmogiškąsias kompetencijas į komandas, taip, kad žmonės tiesiog... Nes aš esu buvusi tokiuose teisės aktų derinimo susitikimuose, kur man būdavo gėda paskui po susitikimo ir esu šnekėjusi kolegomis, kad nu negalima taip kalbėti tiesiog su socialiniais partneriais, nes tai kenkia ne tik mūsų įvaizdžiui, tai tiesiog kenkia mūsų valstybingumui ir valstybei dėl to, kad mes nu, ta prasme, rodom čia kažkokią valdžią tose vietose, kur yra absoliučiai to nederėtų.

Ir tada antras dalykas, sakau, tas tiesiog labai normalus išmokimas, kad mes esam partneriai. Ir tas tas nėra lengva, nes labai dažnai suvokiama, kad socialiniai partneriai tada gali pradėt turėt lūkestį, kad neva tai mes darysime viską taip, kaip mes norim – nu taip, kaip jie nori, tiksliau. Ir šitą suvokimą reikėtų irgi gydyti. Kad ta prasme, net jeigu politikai arba viešosios politikos formuotojai, turiu mintyje, aukšto lygio kokie nors vadovai padaro ne taip kaip, ten sakykim, verslas norėjo ar ten NVO, o ten profsąjungos ar dar kas nors, tai nereiškia, kad mes ten nuspjovėm ar dar kažką. Tai yra tiesiog kad nu, tu turi derint labai plačios interesų aprėpties, nu, norus ir ir lūkesčius. Tai faktas, kad tu kartais derindamas juos gali būt, kad nuskriausi kažką vieną. Bet gal tu gal tas vienas nemato kaip kitiems visiems, pavyzdžiui, tas sprendimas tiesiog make sense ir yra gerai.

Tai va čia va čia yra sudėtingas dalykas ir faktas, kad labai nepadedą tas visuomenės galvojimas, kad jeigu tu šnekėsi, nes vis dar turim tą lobizmo stigmą, mano supratimu, daugybė viešojo sektoriaus žmonių labai bijo šnekėti su lobistais. Kas, mano supratimu, yra totali nesąmonė, nes lobistas labai dažnai žino giliai savo atstovaujamo sektoriaus problemas ir šiaip tas pokalbis turėtų būti tarsi vertingas.

Bet pas mus reguliavimas yra toks, kad maždaug „o, Jezau, jeigu aš čia jau su kažkuo pakalbėjo apie kažkokį teisės aktą, aš jau čia turėsiu deklaruoti ir gal reikia nedeklaruoti, nes paskui mano vadovas pamatys, kad aš čia šneku su kažkokiais lobistais ir mane nubaus metinio vertinimo metu, nes nu

maždaug gal čia pagalvos, kad aš kažkieno čia paslaptis, kokiais išdaviau“. Nu, ta prasme, turim tokio infantilumo tame supratime, kad vis dėlto viešasis sektorius yra visų, tai vadinasi, patinka tau, ar nepatinka, tu turi kalbėtis su visais net ir tais, kurie pas tave labai aktyviai ateina. Ir bandyti eiti tuos, kurie pasyviai, nu ta prasme, arba į tave išvis neina.

Tai tai čia vat nu, mano, mano supratimu, tokie esminiai esminiai momentai, o ilguoju laikotarpiu – jo, faktas, kad reikės galvoti tą ką galvoja absoliučiai visą Europa. Kad ten NVO sektorius yra absoliučiai ateitis, nes viešasis sektorius, bet kokiu atveju, traukiasi, ta prasme, kad mes tiesiog net neprirenkam tiek žmonių, kiek mes norėtumėm, visuomenės sankloda keičiasi, žmonės sensta, mums reikia žmonių „ant žemės“, mums reikia žmonių, kurie gali būti, nu ta prasme, minkšti, visi atjaučiantys ir ir empatiški, ir labai gali būti, kad finansavimo klausimus reikės esmingai, ir turbūt net, nežinau, Europos visos mastu galvoti ką daryti, kad ten NVO sektorius tik stiprėtų ir augtų. Tao va.

00:56:06 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ačiū jums labai už laiką ir komentarus. Tai aš sustabdau įrašymą.



## Interviu su Švietimo NVO tinklo atstovu [Interviu neredaguotas]

**Interviu vykdytas:** 2024.04.19

**Interviu trukmė:** 29:14

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:45 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Gal gali tiesiog papasakoti, kaip jūsų organizacija įsitraukia, ar įsitraukė ir kuriam laikotarpiui, į Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldymą?

00:00:55 **Informantas**

Vėlgi, švietime pakankamai, žinai, reikia... Man čia taip seniai atrodo, viskas buvo, žinai, lekiam bėgam... Mes iš karto, kai atsirado tas poreikis, tai mes apklausėme, padarėm apklausą kartu su Nacionaliniu skurdo mažinimu tinklu ir kitomis organizacijomis, kurios galėtų arba nori prisidėti priimti pas save ukrainiečius, būtent švietimo paslaugoms ir ten 100, man atrodo, švietimiečių, buvo apie 100 organizacijų. Tuo greituoju būdu, kad jos nu irgi įsitrauktų, turėtų tą galimybę.

Ir tou momentu iš ministerijos, aš dabar galvojau, kaip ta žinutė atėjo... Kažkaip pasakė žinutę, kad atseit jau čia dirba su pavaldžiom įstaigom ir čia jau viskas. Ir tada mes išokom. Aš tada parašiau, matyt, Jurgitai ir jos patarėjams. Iš karto atsiliepė.

Labai iš tiesų, sakyčiau, labai sklandžiai, žinai, pakankamai, nu nelabai, bet pakankamai sklandžiai, tai jie sako “gerai, mes laukiam, kol jūs tą apklausą, nu, baigsit, nes ten terminai buvo. Ir tikrai žiūrim, kaip kartu dėlioti.”

Tai sprendimų priėmimo lygmeniu, tai mes sakyčiau iš tiesų ir buvom, ir dalyvavom, ir buvom kviečiami, ir dalinomės visais tais duomenimis,. Žinai, apie organizacijas, kaip toliau nusitęsdavo žinai, negaliu nieko pasakyti. Žinai, matyt, aktyvesnės organizacijos tą ir darė. Aišku, visur, žinai, nuo savivaldybių priklauso, jom patogiau, žinai, pasakyt negu, kad, žinai, diskutuoti ir ir ten padėti, žinai, kažkaip nu daugiau vaizduotės, žinai, bet tai nuo to priklauso bent šitam lygmeny, ministerijoje kol susistygavo. Tai tas pats buvo ir apie kvalifikacijų pripažinimą, žinai, įtraukė mus ir apie tai duomenimis dalinosi visą laiką ir šita. Tai, negaliu sakyti. Švietimo srity pakankamai sklandžiai įvyko procesas.

00:03:44 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai kaip apskritai tada prasidėjo tas bendradarbiavimas švietimo srity? Ar aš teisingai suprantu, kad tu parašei ministrei, kada jūs paleidot apklausą? Gal gali papasakot?

00:03:53 **Informantas**

Aš neatsimenu ką, bet, taip – ministerijai parašiau, kad įtrauktų, kad būtinai įtrauktų NVO, o kad nu kažkaip nu atėjo ta žinutė, aš dabar, žinai, neatgaminsiu, nuo ko. Tai, žinai iš mūsų iniciatyvos, žinai, kad yra ir nevyriausybinės organizacijos, ir kad tai nėra ne, neturi būti tik neformalusis švietimas. Žinai, kaip jie sakė, nu va čia jums tik ne formalus – žaidimukai.

Tai, šita, tai į dabartį, mes kreipiamės ir jie iš karto sureagavo. Žinai, tai tas buvo ir tas buvo įtraukimas pakankamai, žinai, va tam sprendimų priėmimo procesą pakankamai sklandus. Nacionaliniu lygmeniu. Toliau aš jau žinai, na ir pati nebegaliu saktyi.

Tai čia toks jo. Tai buvo dar ir VRM ten ta grupė irgi įtraukė ten dar. Gi irgi buvo grupė suburta tai, bet čia daugiau tie bendresni, ne tik švietimo klausimai, bet visi visi kiti klausimai. Bet švietimo ministerijai tikrai nežinau. <...>

00:05:18 **Informantas**

Žinai, šita valdžia, iš tiesų švietimo švietimo ministerija labai atsivėrė, prie šitos valdžios. Mes sakau, aš jau gal ir perkeltine, sakau pradžioj, galvoju, ar aš senstu, kad tokia nebe kritiška, žinai, ar kas? Bet mes, vadinu tai aukso amžių per savo karjerą. Tiek nu prie Steponavičiaus buvo, žinai, tas atsivėrimas įvairiems socialiniams partneriams. O dabar neįtikėtina, žinai, kaip atsivėrė ne tik politinis lygmuo, bet ir tarnautojų.

00:06:07 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai jūs dirbot švietimo klausimais dvišaliame lygmenį? Nebuvo toj grupėj bendroje, ką tu mini, ar ne? Kur buvo Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, Vidaus reikalų ministerijai? Kaip atrodė?

00:06:20 **Informantas**

Tai buvo, matai, ministerija kai jinau turėjo ir čia prasidėjo tikriausiai, irgi turėčiau atgaminti, pandemijos metu jie. Kai poreikis buvo, kas savaitines, o po to kas arba kas 2 kas 2 savaites, ketvirtadienio posėdžius 1 val. Žinai, išspręsti degantiems klausimams. Ir jie jau turėjo šitą įdirbį su savivaldybių švietimo skyriais, mokyklų vadovais. Tai irgi po ilgo laiko, čia dar po Ukrainos, mes po 2 metų prašym įtraukti mus į šitą grupę, kad mes gautume informaciją, nėra tų nevyriausybinių tiek daug, žinai, pagaliau buvom irgi jau gal ir... ne, iki Ukrainos jau buvom įsiprašę. Ir jie, matai, tuos kaip tik tą įdirbį ir išnaudojo, kad tai būtų tik švietimo. Ten į tą Socialinės apsaugos ministeriją. Tai aš irgi iki šiol gaunu, bet jau atsitraukiau, nes nu, žinai, visko neapžiosi.

Ten irgi tuo metu, kai buvo aktualu, tai žinai kontribucija tiek iš ministerijos, tiek iš mūsų, žinai, eidavo arba nu, žinai, vienas arba stebi informaciją. Nu kas vyksta? Arba tada būdavo, dalinamasi, bet pagrindinis darbas vyko švietimo ministerijoje. Tie ketvirtadieniai posėdžiais, nes jie turėdavo tą nu visą tinklą mokyklų.

00:07:57 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai kur jūs, kur nacionaliniu lygiu? Aš suprantu, kad savivaldybių lygmeniu jau buvo palikti tie sprendimai ir ten tiesiogiai ministerija bendradarbiavo. Tai kur nacionaliniu lygmeniu, kokiuose klausimuose buvo įtrauktos NVO ir kokiose NVO?

Ar tai buvo tikrai NVO švietimo tinklas ir buvo dar kažkas?

00:08:24 **Informantas**

Aha.. Ką aš žinau. Iš švietimiečių, negaliu pasakyti, iš švietimiečių nevyriausybininkų... Žinai, nu tas tinklas. Negaliu pasakyt apie kitas organizacijas. Žinai, mes parodėm iniciatyvą,

00:08:42 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Imk tada tik apie savo.

00:08:43 **Informantas**

Jo mes parodom iniciatyvą ir tada nu ministerija sureagavo. Žinai, tai tai tas buvo, kad, o tada... Koks koks buvo klausimas, jeigu mes?

00:09:00 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip ir kokiuose klausimuose įsitraukėt jūs? Ką jūs manot, kaip jūs dirbot ir kiek to sąlyčio buvo?

00:09:10 **Informantas**

Tai įsitraukėme į tai, kad ir pristatymas buvo, ir mes pristatėm per tuos posėdžius Švietimo ministerijos, kokio kiek ir kokios organizacijos irgi nori prisidėti ir gali priimti, ar ne, ir buvo tie posėdžiai vyksta nu kartu su savivaldybe. Ir, kurių čia – nuo ten kalbų mokymo, gi irgi buvo ir kalbų mokymai, ir iki mokyklinio ir bendrojo ugdymo, ir, aišku ta ten vėliau ir neformaliojo švietimo.

Veiklos tai mes – vienas – pateikėm duomenis, ar ne apie organizacijas, kurias, kurios nori ir gali įsitraukti ir pristatėm tai ministerijai kartu pasidalinom ir savivaldybėm. Ministerija mums pati irgi dalinosi, žinai, ne tik tas pristatymas, tą informaciją ir į tokių.. Nebuvo reiškiasi, kad tik vienas arba tik pavaldžios, arba tik, nu, kažkaip kitaip nebuvom išmesti. Tai, kad ministerija padarė, ką turėjo padaryti. Manau, kad tada..

Ar, aišku, aiškiai ar ne visai?

00:10:37 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai aš suprantu, kad tokiu tarpininku pabuvot, ar ne?

00:10:40 **Informantas**

Taip, taip. Mes esam gi nepaslaugų teikėjai. Taip, mes tie „nu, žinai, *watch-dog*, kurie. Tą informacijos surinkėja, nu tą informaciją surenki ir ir tada.

Gal plus, ką mes kaip tinklas padarėm, nu čia ne, ne sprendimų priėmime, čia daugiau ne tik kaip tinklas, bet čia jau koalicijos rėmuose, kitų organizacijų, susitikimą padarėm online su ukrainiečiais ir irgi nupirkom pagalbos patiems ukrainiečiams, ten Ukrainoje, bet čia jau daugiau kaip jungtinis prisidėjom prie tos bendros iniciatyvos. Čia ne apie sprendimus, bet apie tai, ko reikia čia ir dabar, o ne kažkada.

00:11:38 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Mhm supratau tai, kaip suprantu, pataisyk mane, jeigu aš neteisingai dabar supratau. NVO švietimo tinklo buvo toks impulsas, ar ne? Mes surenkame informaciją, kas gali prisidėti atiduodam, ŠMSM, o tada jau ŠMSM pasiima tą informaciją ir tada jau kontaktavo tiesiogiai per savo kanalus su savivaldybėm ir ten veikiančios organizacijom, teisingai?

00:12:04 **Informantas**

Mediatoriaus vaidmuo. Ir atidaryti ar ne tuos vartus, atidaryti. Tu negali pasakyti, jūs priimkit, juolab žinant, kad, žinai, mokyklos ir dažnai gauna tik tai tas ugdymo lėšas, žinai. Tai jos nu prisiima, tai yra ir bendra tėvų atsakomybė. Žinai, tai, kas gali papildomai prisiimti įsipareigojimų, tas tą ir padarė.

00:12:35 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar buvo kažkokių tęstinių funkcijų, bendrų. Arba kažkokių ten tarpinių susitikimų, kur buvo indėlis konkrečiai iš NVO arba kur ministerija prašė indėlio konkrečiai NVO švietimo tinklo?

00:12:48 **Informantas**

Čia buvo vėliau, vėliau ministerija kreipėsi į mus ieškodama, ieškodama kas dėl neformaliojo vaikų švietimo. Nes ukrainiečiams, nun nebuvo tų programų, be to, kitos kalbos. Tai pati ministerija, kas tikrai nu irgi nustebino, kreipėsi, nes jie tada sako „neturim ką daryt, tą pačią programą vykdyt LMŠV“, nu Žirmūnų tas centras – kurį, žinai, kaip aš myliu arba tiksliau nemyliu – ir sakiau „nu, nesąmonė“, žinai. Tai iš tiesų suradom organizaciją tai iš... Organizacija, kuri apsiėmė parengti ukrainiečiams programą ir ją įgyvendinti.

Tai tai čia buvo toks vasarai jau žinai. Tai buvo gana nu toks, kadangi vasarą, žinai, ugdymo procesai nevyksta, žinai, ukrainiečiams irgi reikia irgi dirbti, ir viską. Tai buvo. Bet nu toks irgi kreipimasis, ir tą nu vat.

00:14:07 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet aš girdžiu, kad su NVO buvo toks labiau nacionaliniu lygmeniu toks Ad-hoc principas?

00:14:14 **Informantas**

Jo jo, ir pakankamai jo trumpalaikis. Žinai, nu tai nebuvo tas nuoseklus. Ne taip, kaip Raudonas skrydžius ar Caritas, ar ne, su jų tuo įgyvendinimu. Bet nu tinklas ir nėra paslaugų paslaugų organizacija, tai yra ta, nu, advokacijos. Tai tiesiog, kadangi pakankamai sklandžiai bent jau nacionaliniu lygmeniu ėjo. Tai tai, žinai, tada nu eini į priekį tų darbų.

00:14:53 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar gali tada papasakot, kiek jūs matėt, kaip atrodė tas švietimo ministerijos procesas? Kalbant apie apie valdymą šitos krizės, nes jūs davėt impulsą, kad, va čia mūsų, mūsų organizacijos arba kur jūs galit kreiptis. Ar tada, matėt jūs ministerijos veiklą, stebėjot. žiūrėjot?

00:15:18 **Informantas**

Kažkiek stebėjom kažkiek. Bet ministerija, taigi irgi pati jinai surenka tik informaciją. Iš savivaldybių žinai, kai nei dalinos visa ta informacija, bet nu jinai nu nuasmeninta, ar ne, ten tų konkrečių ten, žinai, nebuvo ir ministerija, šiaip dalinosi ta informacija.

Negaliu, sakyti, buvo, man atrodo, net ir jo kažkuriuo metu buvo ne tai, ar su išvardinto mokyklom, ar ne. Kiek aš pamenu.

Bet visą laiką, kadangi jau mes buvom įtraukti į tą ketvirtadienio Aido, grupę, Aldausko taip vadinamą, tai, mes gaudavome visą laiką informaciją.

00:16:14 **Informantas**

Ar buvo dar kažkas dėl to. Nu, tokio, kažko ypatingo nebuvo, mano galva, bet pradžioj tas derinimasis ir su patarėjais, ir kalbėjimasis, ir kaip matymas buvo. Bet pati ministerija nuo irgi jinai nu kaskaduoja savivaldybėm. Čia nebuvo tuo.. Nu ne ne taip, kaip tu, tarkim, apgyvendinimas ar ar dar kažkokie, žinai, ten socialinės paslaugos.

Tai čia jau organizacijoms, bet čia iš ministerijos. O čia švietime, matai, yra nu tas nu kaskadavimas ir tada jau savivaldos, savivaldybės perima. Truputį kitaip organizuoti procesai.

00:17:10 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Aš tai suprantu, esminis tada formatas buvo tas ketvirtadienis. O kiti formatai veikė apskritai Švietimo klausimais ar nelabai? Turiu, omeny, ar grupės, kurios buvo ten prie SADM, kur būdavo įtraukiama ir ŠMSM, ir aš žinau, kad ir ir pati minėjai, kad buvo ir tinklas ten.

00:17:32 **Informantas**

Jo, bet ten daugiau būdavo raportuojama, kas kas daroma? Žinai, ten nu, kaip nu, kad kiti žinotų ar ne, kas vyksta šioje švietimo srity. Darbiniai susitikimai, nu ir ten, kur sprendimai tai buvo ŠMSM.

O ir SADM ir VRM daugiau buvo, nu, žinai informacija, kitiem ir irgi, bet iškeldavo kitiem. Dabar irgi neprisimenu ar SADM ar net pas Premjerę, kad iškėlė dėl kvalifikacijų, kad niekaip ten psichologė ar kažkokia, žinai, kažkokia kas stringa. Nu kaip, kaip ir su COVID, yra vat stringantys klausimai ir tuos klausimus, žinai, tada sprendė, bet jie šiaip iš principo pakankamai ir greitai sklandžiai sutvarkė tą kvalifikacijų pripažinimą. Tas nereiškia, kad nebuvo ten kažkokių ten trikdžių, kliurkų, bet šiaip žiūrint iš principo, kaip sureagavo, tai pakankamai greitai ir sklandžiai.

Tai šiuo atveju žinai, turiu daugiau, tikrai pagyrimų. Bet COVID, iš tiesų, matai, švietimui gi labai daug iššūkių sukėlė ir nu ne tik švietimui, bet šveitimui su mokyklom ir su ugdymo procesu. Tai jie tą turėjo jau pasirengę struktūrą. Ir kuri suveikė Ukrainos karo atveju pakankamai gerai.

00:19:16 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Jo tai vat ir norėjau paklausti, kiek tos praeities pamokos padėjo? Tai kaip prieš tai buvo suformuota darbo grupė, ar ne?

00:19:26 **Informantas**

Čia ne darbo grupė. Čia yra ketvirtadienio grupė – tai yra posėdžiai su savivaldybių švietimo skyrių vadovais su mokyklų vadovais ten dar. Ten pradžioj, kodėl Aidas spėtojosi neva tai 300 tik gali prisijungti. Po to jie išplėtė tą grupę iki 1000 ir tada, bet gali prisijungti klausimus į posėdį tu gali iš anksto atnešti, jeigu yra tam tikri, tiek posėdy gali užduoti klausimus tiek iki posėdžio kelti tuos klausimus arba kitam posėdžiui darbotvarkės klausimus sukelti, tai jie nu va tą tinklą, žinai, visą švietimo tinklą kažkaip sustruktūravo, na ir ta darbą sustruktūra. Va, tai šitas, manau, padėjo aišku, kaip toliau. Ir tada kalbant su švietimo centrais, kurie pavaldūs, tai kiek savivaldybės po to dalinosi, nu ne visi dalyvauja ne visi, kaip jos dalinasi informacija su toliau savo tiek pavaldžiomis, tiek nepavaldžiomis, tai irgi praktikos skirtingos.

00:20:55 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O kalbant apie praeitas patirtis, ar ne krizės. Kiek ŠMSM bendradarbiavo su NVO arba kiek jūs konkrečiai švietimo srityje matėt to sąlyčio? Aš girdžiu, kad buvo su pavaldžiomis institucijom, su mokyklom, su švietimo skyriais – konkrečiai su NVO.

00:21:18 **Informantas**

Su nevyriausybininkais, nu dėl, kaip minėjau, dėl neformaliojo švietimo. Ne tai čia daugiau šitas, bet ir tai jie, ministerija ir vaikų švietimo, neformaliojo vaikų, suaugusių švietimas. Kadangi kai yra savivaldybių funkcija, tai jie irgi, nu, perdavė savivaldybėm. Bet nu visą šitą nu, žinai, bendradarbiavimas, kiek jų galio yra, jos negali pasakyti „darykit taip, ar kitaip“ tai, bet pasidalinom, nes ir suaugusiųjų. Tai NVO organizacijų tam apraše, apklausoje buvo tai žinai visa ta informacija tiesiog buvo pasidalinta.

Tiek sakyčiau, iš pačios ministerijos tikrai buvo noras, žinai, bet ir nu pa padarė pakankamai nemažai, ką toliau taip aišku, nespaudė žinai ten tos politinės valios kaip SADM nėra. NVO požiūriu švietimo, žinai, švietimo srity, bet situacija keičiasi. Matai, aš nu lyginamuoju būdu vertinu, tai ne palyginsi, kas net buvo, negaliu sakyti, ir Skvernelio švietimo srityje tai buvo ne kažį ką. Nu Petrauskienė, bet Petrauskienė buvo uždara pakankamai, nu jinai žinojo. Man atrodo Jakšto mokyklos, nu jos, jie iš tos pačios skaičiukų žmonės. Bet pokyčiai tikrai, nu, vyko, šiaip kalbant, žinai, čia ne tik ukrainiečių klausimą.

00:23:23 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Dabar apie ukrainiečių klausimus dar. Ir tą watch-dog funkciją. Ar ministerija kreipėsi, kvietė, NVO apsižiūrėti visą procesą. Nu kaip tokio, žinai, pasižiūrėt pamokas išmoktoas iš šitos krizės. Ji vis tiek yra kažkiek kitokia.

Aišku, ta krizė neaišku ar pasibaigė ar nepasibaigė ir kada pasibaigs, bet ar buvo bent jau tarpinės kažkokios stotelės, kad „ką jūs galvojat, kur jūs matot“?

00:23:54 **Informantas**

Ne ne na ne, ne, nemato vis dar. Tokių kaip organizacijų, ką ką ministerija mato jinai nu, taškiniu būdu. Nemato vis dar čia mūsų NVO, nemato švietimo organizacijų nevyriausybinių kaip integralios švietimo sistemos dalies.

Tai numato ir, nu, nežinau, kiek gaudai, kiek negaudai. Yra, yra dviprasmiška situacija. Nu, tokia nevienareikšmė situacija, nes darželiai ir mokyklos, jie taip ima mokesčių ir taip socialinio teisingumo požiūriu, tai nu, yra skaudu, bet tai suprantama, kad jos negauna nei pastato, patalpų. Nei kai kurios turime, tikrai ne dauguma, nei ūkio lėšų, nu žinai, ir visokių kitokių priemonių. Tai normalu, kad atsiranda mokestis. Tai žinai visą laiką jos nemato, bet nemato.

Pradedama matyti, kaip partnerius, bet su ateinančia valdžia. Aš manau, tai nebus lengviau, bus dar sunkiau švietimo srityje, nes visą laiką su kiekvienais metais, kiekvienoje kadencijoje gesinam laužą, kai pradeda nepavaldžias pulti. Nu, bet čia ugdymo įstaigas ir iki mokyklinio ar ne?

Šita, neformaliojo švietimo lauke tai taip, bet vaikų švietimo. Suaugusiųjų švietimo lauke mato, bet kaip silpnesnius, labiau veikėjus, labiau orientuojasi į aukštąsias mokyklas, kurios tai veiks ar ne, tą švietimą ir tai yra jau struktūrų struktūros anos. Nu čia žaidimukai.. Kai yra vyresnieji suaugusių, Senjorai, tai va čia nu čia, bet irgi toks. Toks nemato kaip rimtų šiaip kaip organizacijų NVO švietimo lauke nemato. O kaip rimtų žaidėjai?

00:26:30 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant apie lyderystę. Kaip buvo imtasi ta lyderystė iš švietimo pusės? Ar buvo? Kad „nu ateikit kažkiek gal pasikalbam“ ir jeigu tai buvo, ar tai buvo labiau institucinė, lemta kitų ministerijų ar ten Vyriausybės, ar tai buvo asmeninė ministro, ten viceministrų iniciatyva?

00:26:56 **Informantas**

Nu. Čia apie ukrainiečius? Tai sakyčiau, kad iniciatyva atėjo iš mūsų, žinai iniciatyva atėjo iš mūsų, bet atvirumo sakau, mums dar vis tiek dar esam jauni. Nu ne aš, bet tinklas. Nes šita tai o.. Tai taip atvirumo ministerijoje yra, bet vis dar yra įprotis ir patogumas dirbti su sau pavaldžioms organizacijoms, nu tinklu ar ne. Tinklu, nes tai yra jau išminti keliai, nėra jokio „bazaro“ žinai. Tai nereikia, nu, diskutuoti, žinai, arba mažiau diskusijų ir mažiau. Vis tik švietimo lauke yra yra toks nacionaliniu lygmeniu, sakau, atvirumui yra, bet tos partnerystės, to supratimo.

Aš negaliu sakyti apie tinklą. Tarsi tinklo požiūriu, nu, tarsi jau ir turim savo vardą ir įvaizdį nuo kviečia dalyvauti ir viską, bet kas, kas tai yra nu tinklas, nu nėra visos, nu šiaip švietimo organizacijos, ar ne? Tai čia vat nu tuo lygmeniu jau paslaugų teikimo lygmeniu. Tai tą toks tada, kai reikia nu kažką išgelbėti ir tada taip pasikviečia, nu kažkaip gaisrą užgesinti, bet ne ne – nėra sistemos dar.

00:28:46 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Supratau tai iš principo man tada daugiau klausimų nekyla, nes norėjau pasižiūrėti, kaip atrodė švietimo srityje tas bendradarbiavimas. Matau, kad jis buvo toks labiau ad-hoc. Tai vienaip ar kitaip ačiū tau.



## Interviu su Vidaus reikalų ministerijos atstovu

**Interviu vykdytas:** 2024.04.23

**Interviu trukmė:** 48:37

(Interviu vykdytas nuotoliniu būdu)

00:00:02 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Taip, tai gal galėtumėte tada, <...>, pradėt. Ar galėtumėte prisistatyti ir pasakyti, koks jūsų buvo vaidmuo konkrečiai šitoj Ukrainos karo pabėgėlių krizėj ir koks tas vaidmuo? Nu koks tas sąlytis buvo su nevyriausybinėmis organizacijomis?

00:00:23 **Informantas**

<...>

Nes realiai tai SADMas yra vyriausybės paskirta institucija, kuri koordinuoja visų nevyriausybinių organizacijų veiklą ir ten skirsto finansavimą ir kur koordinuoja ten įgyvendinimo politika ir taip toliau.

Na mes jau kaip sakant, Ukrainos karo pabėgimų krizėje buvome čia kaip pasakius, praėję pratybas su neteisėtų migrantų krize.

Tai pats krizės valdymas buvo šiek tiek paprastesnis. Jau buvo žymiai labiau koordinuotas, jau žinotai tuos raktinius asmenis įvairiose organizacijose su kuo kalbėti, kaip kalbėti ir taip toliau. Tai tikrai buvome po pratybų. Tai buvo tas krizės valdymas tikrai daug geriau suvaldytas, negu kad pati pirmoji krizė.

Tai trumpai tiek.

00:01:55 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai jau kadangi labai jau užsiminėt apie tą pradžią, tai gal galit ir papasakot, kaip prasidėjo tas bendradarbiavimas tarp NVO ir Vidaus Reikalų ministerijos konkrečiai šitos krizės akivaizdoje?

00:02:13 **Informantas**

Prasidėjus karui, realiai netgi iki karo mes vertindavome, kokios būtų Lietuvos galimybės. Kadangi jau buvo amerikiečių žvalgybos informacija, iš esmės ten buvo tikrai strategija viešinant datą nukelti karo pradžios tą laiką.

Tai realiai jau buvo tiek Lenkijoje pasvarstymai, kokia čia situacija, pas juos kas bus. Ir jie kai vertinosi, tai pas juos buvo labai didelė vietinė diaspora. Man atrodo apie milijoną ukrainiečių tuo metu Lenkijoje gyveno iki karo pradžios.

Ir jie vertinosi, kad tikėtina, kad pas juos bus dar apie 10 % nuo diasporos, kadangi tai yra ryšiai ir natūraliai padidės karo pabėgėlių pas juos į šalį. Ir jų prognozėmis, jie sakė tada tikriausiai nuo to viso bendro srauto, kas pas mus ateis, tai 10 % jau pas jus bus maždaug. Tai realiai apie 10 -15 tūkstančių, taip kalbėjome.

Ir tada kaip tik irgi vertinome tai, kokie yra mūsų instituciniai pajėgumai priimti. Tai žinau, kad vienu metu iš SADM'o buvo, nu kad jau 30 tūkstančių tai jau čia topų topas. Jau visi instituciniai pajėgumai, lubos ir taip toliau.

Ir tada iš tikrųjų Premjerė buvo pasakiusi, kad priimsime tiek, kiek reikės. Tai va ta tokia žinutė buvo apie labai aiškų kiekį, kad mes lubų nededam, kad, vadinasi, priimsime tokį kiekį, koks kreipsis. Ir tada aišku, tos pirmosios dienos, kai reikėjo, tai aišku geografine padėtimi laimėjome mes tas kelias dienas, nes kadangi nesiribojam su Ukraina, neturime sienos su Ukraina, tai natūralu buvo, kad mes nebūsim pirminė jų tikslo šalis, kad vis tiek trauksis į pirmąsias, saugiausias kaimynines šalis. Ir tikėtina, kad irgi dėl esančios ukrainiečių diasporos Lietuvoje sulauksime ukrainiečių ir čia. Ir taip bandėm apsiskaičiuoti tą kiekį, kaip mes kaip šalis esame pajėgi priimti, iš vienos pusės, iš kitos pusės reikėjo greitai susidėlioti procesus, kaip mes norime tą visą priėmimą karo pabėgėlių susiorganizuoti šalyje ir kokios yra rizikos ir kaip jas suvaldyti.

Visų pirma, kadangi vertinomės iš vidaus reikalų pusės tas kylančias rizikas, tai akivaizdu buvo, kad ukrainiečiai tai yra pažeidžiamiausia prekybos žmonėmis tauta Europoje. Jų labai daug asmenų nukenčia nuo įvairių formų prekybos žmonėmis. Tai akivaizdu buvo, kad norėjome labai tokio nuo pat pradžių aiškaus policijos įsitraukimo. Tam, kad jie laiku įvertintų rizikas, jas suvaldytų ir minimalizuotų kylančias rizikas, pavojus ir galų gale, jeigu kažkas atsitiktų, tai tą ir visą žalą.

Iš pat pradžių turėjome, įsivertinome, kaip ukrainiečiai judės iš Lenkijos į Lietuvą. Tai buvo pagrįste 2 taškai per sieną. Tada kreipėmės į Lietuvos šaulių sąjungą, kad jie bendradarbiaudami su pasieniečiais turėtų info stendus prie sienos ir galėtų ukrainiečius informuoti ir nukreipti ten, kur jiems reikia atsidurti.

Tada paraleliai bendradarbiavome su autobusų stotimis, oro uostais, kad ten irgi atsirastų informacija, kur jiems na, kaip ką, ką jiems daryti. Aišku, situacija buvo truputėlį paprastesnė, kadangi jie galėjo 90 dienų kaip ir oficialiai be jokių migracinių procedūrų būti Lietuvos Respublikos teritorijoje, tai niekur realiai galėjo ir nesikreipti nei pagalbos. Tarkime humanitarinės kažkokios pagalbos, jei tau taip skubiai nereikia, tai iš esmės tau nereikėtų niekur kreiptis, bet buvo labai svarbu savalaikiai suteikti informaciją, kad jie žinotų, kaip jiems galima padėti.

Tai va ta informacija visų pirma, o tada kadangi mes neturėjome pirmomis dienomis iš karto tokių srautų, kad čia 1000 iš karto eitų į Lietuvą, nes visgi buvo pačių ukrainiečių baimė dėl mūsų sienos su Rusija ir Baltarusija. Tai buvo tokių įvairių jų pačių vertinimų iki mūsų atėję, kad nu tai vieną kartą bėgom, antrą kartą nebenorim bėgti, buvo toks tarsi naratyvas, kad Baltijos šalys bus sekančios ir kad čia nesaugu yra.

Bet su laiku vėlgi diaspora darė savo įtaką. Tada mes per tą laiką kol mus pasiekė pirmieji pabėgėliai turėjom laiką susidėlioti procesus ramiai, ne ad-hoc principu, bet ramiai apsvarstę visus už ir prieš. Tai ką mes padarėme, tai iš pat pradžių atidarėme patį pirmą registracijos centrą Alytuje, kadangi jis ten arčiau sienos yra. Ir pačioj pradžioj mes turėjom dar tą prabangą, dirbome kartu ne tik su NVO, bet ir SADMu. Turėjome dar tą prabangą skirstyti, kad nebūtų taip visos koncentracijos, nes natūralu. Maža šalis daug kas žino: Lietuva, Vilnius ir viskas. Na gal dar Kaunas krepšinio sostinė, jeigu kas sportu domisi, tai gal 2 miestai yra žinomi, bet realiai kiti miestai nelabai nelabai yra žinomi ir dar yra toksai, kaip čia stereotipinis, stereotipinė. Tokia nuomonė, kad nu pagrindinis tas aukšto lygio gyvenimas tai yra sostinė, tu ten gausi ir ir ekonominį ir kultūrinį gyvenimą, ir visokį kokį, nes tai yra mūsų šalies centas, o visa kita tai yra periferija, bus prastesnio lygio paslaugos, ten tik sveikatos priežiūros ar dar kažkokios. Tai natūralu, kad vis tiek yra trauka į sostinę, bet buvo labai svarbu, kad neužkišti Vilniaus miesto, kaip tokio. Ir darbo jėgos požiūriu ir įvairių paslaugų požiūriu tam, kad nesigautų instituciniai kažkokie pajėgumų strigimai, tai dėlto įsitraukėme Socialinės apsaugos ir darbo ministeriją, kad galėtumėm kartu pasiskirstyti.

Procesą susidėliojo taip, kad įsteigėme 7 registracijos centrus po visą Lietuvą. Už registracijos centrus visas migracines procedūras ir 72 val. apgyvendinimą tame centre buvo atsakinga Vidaus reikalų ministerija.

Ir tuo metu realiai registracijos centras veikė kaip habas, kur veikė įvairios skirtingos institucijos, koordinavo policijos pareigūnas, kuris būtent turėjo sužiūrėti į visas kylančias rizikas, jas laiku suvaldyti, ignoruoti visas žalias ir panašiai. Tai tie registracijos centrai gal porą dienų ir veikė atviru principu, bet po to greitai virto uždarais registracijos centrais. Tai reiškia, kad galėjo į registracijos centrą patekti tik taip, kaip čia sakoma, autentifikuoti asmenis. Tai reiškia, kad tu turi tikslą ir

pagrindą tame centre būti, o ne šiaip ateini ir kažko ieškai. Vienas dalykas. Kitas dalykas veikė įvairios NVO.

Į migracijos departamento procedūras įsiliejo ir kitų valstybinių institucijų valstybės tarnautojai, nes iš tikrųjų migracijos departamento pajėgumai buvo pakankamai maži. Tai reikėjo užtikrinti tą sklandų migracijos procedūrų darbą.

Darbas tarsi buvo padalintas į 2 etapus. Pradinė apklausa ir dokumentų supildymas vyko kitų valstybės tarnautojų, savanorių pagalba. Ir tada jau ta antroji migracijos procedūrų dalis, jau migracijos departamento darbuotojai tęsia tą pačią procedūrą. Tai tos 72 val. - vyko tas trumpalaikis apgyvendinimas registracijos centruose ir tada sekantis etapas vyko, tai yra ilgalaikis apgyvendinimas. Už tai buvo atsakinga Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Pakankamai anksti mes pradėjome kalbėti, kad negalima koncentruoti asmenų kažkokiam viename mieste, nes tai virst mums iššūkiu tiek ten viešo saugumo prasme, tiek ten įvairių paslaugų prasme.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija pradėjo kalbėtis kartu su savivaldybių merais dėl situacijos įvairiose savivaldybėse. Tai reiškia darbo jėgos poreikio, būsto ir pan. Iš tikrųjų tai mes turim tokią pakankamai gerą situaciją, kadangi aš galvoju skaičiais, praktiškai apie pusę visų atvykusių ukrainiečių jie apsigyveno per tą pilietinę iniciatyvą. Ir apie pusę patys ieškojosi būsto, apsigyveno ten nežinau ar viešbučiuose ar nuomavosi sau kažkaip butus ar panašiai.

Tai taip ir gavosi tas toks tolygus paskirstymas. Aišku, pirmieji atvykę buvo geresnėje pozicijoje, kada jie galėjo rinktis ir darbo vietą, ir tarkim - ugdymo įstaigą, jeigu reikėjo vaikams, tai buvo toks didesnis pasirinkimas.

Ir, aišku, po to jau prasidėjo ir natūralios migracijos klausimai, kai ten migravo, ar dėl darbo, ar dėl kažkokių kitų priežasčių, kažkokių ryšių, pažįstamų asmenų ir panašiai.

Tai va taip atrodė tas pats pradinis toksai etapas.

00:14:29 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir kaip į šitą etapą buvo įtraukiamos NVO? Kaip, pavyzdžiui, buvo nuspręsta kiek nevyriausybinių organizacijų įsitrauks į tuos pačius pabėgėlių registracijos centrus, kai buvo algoritmas kuriamas? Kurioj vietoje įtraukė Vidaus reikalų ministerija, kaip atsakinga institucija, nevyriausybės organizacijas?

00:14:44 **Informantas**

Mes iš esmės turėjome jau su neteisėtos migracijos krize, kaip sakiau tas pratybas, tai turėdavom tokius kas savaitinis susitikimus. Tai aš dabar galvoju, kad iš pat pradžių pikas buvo, kai mes per dieną per visus centrus sulaukdavom apie 2000 žmonių per parą. Tai turėdavome rytinius pasitarimus,

kai susijungia visi centrai, visi 7 centrai, vadovai ir NVO organizacijų atstovai, taip pat kolegos iš SADMo ir aptarinėdavo einamuosius, operatyvinius, kažkokius strateginius veiklos klausimus ir tas darbas taip ir vyko.

Dėl NVO įsitraukimo. Tai yra organizacijos, kurios. Tiesiog aš dabar galvoju, man atrodo neteisėtų migrantų krizėje jos pačios atėjo į pagalbą, nes jos turi tinklą Lietuvoje teritoriniu principu ir tuo pačiu principu tęsėm ir čia bendradarbiavimą. Tai iš esmės jos pačios kaip ir pasiskyrė, kokias lokacijas koordinuos.

Tarkim ten nežinau, Raudonas kryžius yra stipresni Alytuje, tai Alytuje jie buvo. Marijampolėje Maltiečiai turėjo tą stipresnį tinklą, tai jie, kaip ir pasisiūlė. Ta prasme veikdavo ir kitų organizacijų atstovai, bet tas pagrindinis koordinatorius tas, kuris prisiima atsakomybę, tai buvo tas, kuris instituciškai buvo stipresnis toje lokacijoje. Tai mes į šitą procesą kaip ir nesikišome, jie patys viduje sprendėsi ir mus tik informuodavo, kas bus atsakingas tame centre.

00:17:01 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Bet pats pirmas kontaktas, nu aš suprantu, kad pasiskirstymas centrais vyko tarp NVO, bet impulsas, kad NVO gali pasiskirstyti tuos centrus turbūt atėjo jau iš jūsų, iš ministerijos?

00:17:15 **Informantas**

Ne, iš tikrųjų tai, kai prasidėjo karas vėlgi buvo tikriausiai buvo nuotolinis susitikimas, kai mes susijungėm su NVO vadovais, tie kurie ir dalyvavo neteisėtų migrantų krizėje, susijungėme su vadovais, pasakėme, kokia yra situacija. Realiai jie dalyvavo nuo pat pradžių, tiek nuo viešinimo, tiek nuo tų punktų, kur mes statysim tuos tentus su visa informacija. Derinomės, kuo jie gali prisidėti, koks yra mūsų poreikis ir galbūt mes nespėjame jo pasidengti taip operatyviai, kaip jie galėtų ir panašiai. Tai jie tame dalyvavo nuo pat pradžių.

O po to, kai buvo kalbama dėl tų registracijos centrų, tai realiai buvo kalbama tiek su savivaldybe, meru, administracijos vadovu. Ir tada jie jau čia vietiškai patys įsitraukdavo į tuos procesus, čia jau nebuvo reguliavimo iš cento.

00:18:41 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kokiuose formatuose vyko bendradarbiavimas? Jis vis tiek buvo reguliarus? Į kokius formatus įsitraukė vidaus reikalų ministerija ir ar ten vyko bendradarbiavimas su NVO?

00:18:56 **Informantas**

Pagrindinis tai buvo nuotoliniai susitikimai, kadangi susijungdavome su visais 7 centrais ir tiesiog rateliu apeidavome visą Lietuvą ir kalbėdavomės, kaip sekasi. Kadangi Alytaus registracijos centras

buvo tas pirmasis, jisai buvo toks kaip ir prototipas, kuriame išstobulinome visas procedūras, visą eigą, algoritmus susidėliojome ir taip toliau. Tai kituose centruose reikėjo tik replikuoti tai, kas jau buvo daroma Alytaus registracijos centre.

Kitas dalykas, kad dar įvairios institucijos irgi buvo prisijungusios į tuos nuotolinius formatus ir iš esmės visi klausimai, kaip ir būdavo sprendžiami ten. Ir tada aišku aišku policijos pareigūnai, koordinatoriai, jie turėjo savo vietines komandas. Tai yra žmonės iš savivaldybės, iš migracijos departamento, iš NVO. Jie turėdavo irgi savo visokius rytinius pasitarimus ir panašiai. Mes daugiau veikėme, kaip tas centras, kurio tikriausiai irgi tik dalis klausimų ateidavo, į kuriuos reikėjo patikslinimo ir negalėdavo taip operatyviai išspręsti vietoje. Jie buvo kaip keliami į mūsų lygį ir tada bandoma ieškoti sprendimų jau tam aukštesniam lygyje.

00:20:39 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai čia šitas formatas, apie kurį minite, yra konkrečiai orientuotas į pabėgėlių registracijos centrus ar ne? Ir koordinuojamas Vidaus reikalų ministerijos?

00:20:45 **Informantas**

Taip, taip.

O po to būdavo jie kasdieną, vėliau pagal poreikį ten mažėjo kartą per savaitę, tada perėjom prie kas antrą savaites, iki kol kilo vėl tikrai Alytaus registracijos centras. Tada pagal srautus sumažėjo poreikis išvis turėti tokį centrą ir taip dinamiškai visas transformavosi.

00:21:18 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kokie dar buvo formatai, į kuriuos įtraukia? Nebūtinai čia kalbu apie kaip VRM vienos ministerijos, bet viešasis sektorius ir NVO, kuriame bendradarbiavimas vyko kiek kitaip?

00:21:31 **Informantas**

Dar buvo kitas formatas, kur ten jau Socialinės apsaugos ir darbo ministerija buvo perėmusi. Turėjo formatą su savivaldybių merais ir savivaldybių atstovais. Tai ten kaip tik būtent dėl tos antros dalies labiau, kai jau ukrainiečiai atvyksta į konkrečią savivaldybę, darbo klausimai, gyvenimo klausimai, apgyvendinimo klausimai, sveikatos priežiūros klausimai, ugdymo klausimai ir ir taip toliau ir taip toliau.

00:22:05 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar į šituos formatus buvo ir NVO įtrauktos? Ar čia buvo jau tarp institucijų?

00:22:13 **Informantas**

Ir NVO dalyvavo, taip.

00:22:18 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kiek aktyviai arba kokiose klausimuose? Nes buvo vienas formatas formalizuotas. Tai buvo Ministrės pirmininkės formuota darbo grupė valdyti šitai krizei, į kurią buvo įtraukti ir ministerijų atstovai, ir NVO, kaip veikė šitas formatas? Na, koks čia buvo jo tikslas ir kaip reguliariai šie susitikimai organizuoti?

00:22:45 **Informantas**

Aš tiesą pasakius nelabai pamenu, kiek iš viso buvo susitikimų, nes jie nebuvo tokie dažni. Buvo gal keletas susitikimų tokiems strateginiams klausimams, tokiems platesnės srities, galbūt.

Tai buvo būdas sulaukti į to matymo, dėmesio, padėkos ir iš Vyriausybės. Tai, ką darė visuomenininkai. Bet pagrinde tai vis tiek tas darbas vyko ant žemės – tai buvo tas operatyvinis, kuris sprendėsi centruose arba tuose kituose formatuose, kur savivaldybės sprendė su merai bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Arba tie centrai, kaip skėtinės organizacijos atstovai sprendavo klausimus su mumis. Tai pagrinde ir pagal dažnumą ir pagal klausimus darbas vyko čia.

00:24:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kaip vyko sprendimų paėmimas, ar vyko kažkoks sprendimų priėmimas, jūsų koordinuojamame formate, kur ateidavo jau iš centrų?

00:24:21 **Informantas**

Taip vykdavo, ta prasme, ką aš ir minėjau ankščiau. Tai pagrinde, tai sprendavosi dėl jau pačiame centre tarpusavyje skirtingos institucijos susitardavo dėl kažkokio tai sprendimo, o jeigu nepavykdavo tai jisai keliaudavo į mūsų formatą, tai buvo patys įvairiausi klausimai. Ten dėl kažkokių tai lėšų savivaldybėms, refinansavimo jų kažkokių išlaidų, tiek, tarkim, dėl migracijos departamento darbuotojų darbo laiko trukmės. Nes būdavo iš pat pradžių, kad dirbo tiktai pirmadienį – penktadienį, o atsirado poreikis ir savaitgaliais. Ten tada atsirado rotacijos, kad ne tik iš Alytaus buvo siunčiami, bet ir iš kitų miestų dėl pačių apmokymų, kaip pačius procesus susidėlioti, kad turėti tą vieną standartą visuose registracijos centruose ir taip toliau.

Nu tų sprendimų buvo tikrai nuo tokių labai primityvių, žemiškų, procedūrinių kažkokių tai, iki tokių strateginių, pavyzdžiui, užsidaryti, kai jau matai, kad yra srautai pakankamai reti, kad netgi gali kitame centre tas pačias paslaugas atlikti. Tada buvo pereinama prie teritorinių migracijos skyrių, nebepalikant tokio registracijos kaip centro. Vilniuje turėjome tokią išskirtinę situaciją, kai jau

pradėjo masiškai praktiškai rinktis, tik tais Vilnių. Tada buvo nuspręsta Vilniaus, kaip registracijos centro atsisakyti. Būtent, kad tuos srautus valdyti ir paskirstyti po Lietuvą, bet čia kartu bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi pavyko gauti patalpas, tokiam kaip NVO habui. Realiai gerų žmonių iniciatyva atsitiko taip, kad atsirado tas habas. Tuo metu habo koordinatoriumi buvo paskirtas Caritas. Jie perėmė ir vykdė įvairias veiklas, kad asmeniui nereikėtų ten į Raudoną kryžių vykti ten į vieną vietą, į Maisto banką vykti ten į kitą vietą ir panašiai. Tai jie pasiliko tarsi skėtinės organizacijos principu po vienu stogu irgi iki tol kol buvo toks poreikis.

#### 00:27:50 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Kalbant apie tuos strateginius sprendimus, kaip uždaryti, pavyzdžiui, pabėgėlių registracijos centrus arba jų veiklos eigoje. Ar į tuos sprendimus buvo įtraukiamos nevyriausybinės organizacijos, į jų priėmimą ir jeigu taip - buvo, tai kaip jos buvo neįtraukiamos?

#### 00:28:06 **Informantas**

Ta prasme, kad čia pasakyt. Visas darbas ir vyko nuotoliniu būdu tuose mūsų TEAMS susitikimuose. Mes vertindavomės pačią situaciją, gaudavom vertinimą tiek iš policijos pareigūnų, kurie buvo tų centrų koordinatoriai, tiek ir iš NVO, nes jie matydavo, koks yra srautas, koks yra žmonių poreikiais, kokios yra pagrindinės problemos. Ar jie tada sugebėtų savo teritoriniam skyriuje aptarnauti tą patį kiekį asmenų, kuris tuo metu atvykdavo į registracijos centrą ir panašiai. Tai iš tikrųjų, sakyčiau, sprendimai buvo priimami pakankamai kolegialiai. Na, nebuvo taip, kad vienasmeniškai nieko nesiremiant, nepagrindžiant tokio sprendimo, būdavo priimti.

Buvo įvairių įtampų, buvo iš tikrųjų labai daug diskusijų dėl Vilniaus registracijos centro uždarymo, kad nu, o kodėl? Bet kadangi tikrai reikėjo žiūrėti daugybę faktorių, kad ir Vilniaus miesto neužkimšti, kad bereikalingų nekelti vidinių įtampų tarp jau Vilniaus miesto gyventojų ir atvykstančių asmenų, kurie, tarkim, nežinau, užkimš poliklinikas, tuos pačius darželius ar panašiai, ir galbūt negaus visai darbo Vilniaus mieste, o tarkim, ten kokioj Kauno miesto savivaldybei, ar nežinau, ar Šiauliuose ar panašiai to darbo yra ir galimybes gauti ugdymo kokybę įstaigoje yra. Paraleliai vyko labai toksai didelis darbas ir paraštėse, vertinant kuo daugiau kriterijų, o nesistengiant žiūrėti vien tiktai, tarkim, iš Vidaus reikalų ministerijos pusės. Tikrai kalbėdavomės ir su kitomis ministerijomis, kaip sakiau su SADM, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija tardavomės ir ieškodavome geriausių sprendimų.

#### 00:30:29 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**



Bet suprantu, kad formatuose nevyriausybės organizacijos labiau pasitarnaudavo tam bendram vaizdui nusipiešti, o sprendimai vis tiek būdavo jau priimami ne tame formate, tarkim, tokie strateginiai?

00:30:43 **Informantas**

Galutiniai sprendimai jie yra įforminti ministrės įsakymu. Paruošiamasis darbas vis tiek vyko tuose nuotoliniuose susitikimuose, kur kalbėdavomės ir su NVO atstovais, kartais tardavomės tikrai su NVO vadovais, nu jau ne tuo teritoriniu principu, ieškodavom geriausio sprendimo ir tas galutinis sprendimas, tai vis tiek yra ministrės įsakymu, tai ir jos sprendimu. Tikrai jai būdavo pateikiama visa situacija, visa medžiaga ir galutinis sprendimas, kaip protingiausias variantas dažniausiai irgi buvo priimamas tas, kuris buvo išdiskutuotas darbiniuose formatuose.

00:31:38 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar tuose darbiniuose formatuose aktyviau dalyvaudavo, įsitraukdavo, jeigu iš nevyriausybinių organizacijų pusės žvelgiant, padalinių atstovai, pavyzdžiui, ten Šiaulių, Panevėžio, Alytaus, Marijampolės, ar tai būdavo nacionalinių organizacijų atstovai ir Vidaus reikalų ministerija, ir kitos institucijos?

00:31:58 **Informantas**

Gal pačioje pradžioje buvo, kad daugiau vadovai dalyvavo, kai buvo tas toks ad-hoc, kūrybinis procesas, bet kai jau turėjom procesą ir algoritmus aiškiai sudėliotus, tai daugiausiai buvo padalinių vadovai.

00:32:23 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

O iš Vidaus reikalų ministerijos?

00:32:28 **Informantas**

Pagrindine visą laiką dalyvaudavome aš ir ministerijos kanclerė.

00:32:38 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar susidurdavote su iššūkiais, kalbant apie tokį dialogą tarp nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus, kalbant apie krizės suvaldymą?

00:32:52 **Informantas**

Sunku dabar pasakyti. Aš realiai dabar neatsimenu, kad nerastumėm sprendimų arba kažkaip tai nesusikalbėtume. Ta prasme tikrai rasdavome, kaip išspręsti. Kaip išspręst problemą, net gi vat visiškai primityvus pavyzdys. Vilniaus registracijos centras ir kadangi į registracijos centrą negalima

buvo patekti, tai buvo uždara teritorija, tai atsiranda kažkokių tai pavienių iniciatyvų, nes žmonės buvo kaip išprotėję iš tos tikriausiai desperacijos, nežinojimo, kaip jie gali prisidėti prie to karo, kaip čia taip yra baisu ir jie nori savo kažkaip pagalbą pasiūlyti, kažkaip tai įsiprasminti. Tai buvo tokių pavienių iniciatyvų, kad atsiranda ten prie centro tvoros ir ten kažkokius maistus veža. Vos ne su savo puodais ir panašiai, taip. Ir tada mes susikvietė to centro NVO ir tada pradėjom kalbėti. Nu labai atvirai. Kokios yra rizikos, kokios čia gali būti problemos? Jau nekalbant apie tai, kad gali būti su higiena klausimų, pasidarys blogą, reikės sveikatos priežiūros paslaugų, ten gali būti virusai, bakterijos ten belekas ir panašiai. Ir tada tiek Vilniaus koordinatore policijos pareigūnė, tiek NVO ėjo kalbėtis, aiškinti, kaip gali jie prisidėti, kaip negali, kaip geriau nereikia, kodėl ir taip toliau. Visi įsitarukdavo, nebuvo iš tikrųjų tokios labai aiškios takoskyros, kad čia mano funkcija, čia ne mano funkcija. Tas sutelktumas ir tos skėtinės organizacijos principas, nes buvo labai aiški subordinacija, kad centrui vadovauja policijos pareigūnas ir visai šventai klauso jo. Ir ištikrųjų tas stipriai padėjo ir manau, kad jie puikiai rasdavo tą dialogą ir sutarimą iki mūsų kažkokių tai nesusikalbėjimų įtampų tikrai neateidavo.

#### 00:35:29 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar šitie formatai buvo kaip nors formalizuoti? Ar tai buvo tokie neformalūs susitikimai, kurių metu jūs darbavotės?

#### 00:35:40 **Informantas**

Formalizuoti tai buvo tik tai tiek, kad mūsų sprendimai virsdavo ministrės įsakymo projektais, kuriuos patvirtindavo ministrė ir tai tada tapdavo reglamentuota norma, nauja tvarka. Tai tai va tik tiek, o šiaip tai ne. Nei protokolavom, čia buvo daugiau operatyvinis lygmuo, kažkokias tokias sudėtingesnes problemas išspręsti, persidėlioti procedūras arba algoritmus. Tokie daugiau buvo ad-hoc sprendimai ir tai, kas nevirsdavo, kaip čia jau į ministrės įsakymą, tai tas, kas nepavirsdavo, tai nepavirsdavo. Bet aš neprisimenu tokių dalykų, kad mes nebūtumėm dėl kažko tai sutarę ir tai nebūtų pasikeitusi tvarka.

Realiai tam darbiniam lygmenyse išdiskutuodavom, išsispręsdavome, pavyzdžiui, kodėl taip negalima padaryti. Pavyzdžiui, būdavo iš NVO koks nors pasiūlymas. Bet labai aiškiai argumentuodavo kodėl taip galima ar negalima daryti ir tada prieinam to vieno bendro sutarimo.

#### 00:37:16 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar krizės eigoje nevyriausybinių organizacijų, kitų institucijų intensyvumas, toks įsitraukimas kito? Neturiu omeny, kad intensyvumas mažėja atsižvelgiant į tai, kad krizė pati buvo suvaldyta, bet labiau įsitraukimas, nors gal poreikis yra didesnis, bet jų įsitraukimas mažėja? Ar buvo panašių situacijų?

#### 00:37:40 **Informantas**

Ne, iš tikrųjų nebuvo. Atvirkščiai, kad šioje krizėje buvo nepaprastai didelis noras žmonių, tai vėlgi sakau iš tos tikriausiai desperacijos, iš to poreikio kažką daryti su savo vidinėmis baimėmis, kad kažkaip norėjosi prisidėti. Tai aš žinau, kad buvo rekordiškai užsiregistravusių savanorių, kad nori savanoriauti. Tai žinau, kad NVO, o tai buvo toksai pakankamai didelis institucinis iššūkis susikontaktuoti, įsiveiklinti. Tai čia buvo toksai sunkus dalykas, nors šiaip prieš tai tarsi sakėm, kad Lietuva nėra čia jau labai tokia, kaip čia brandi visuomenė, turinti galias savanorystės tradicijas, nes man atrodo, jeigu neklystu, gal tik 17 % Lietuvos gyventojų savanoriauja. Ir staiga ten tūkstančiai registruojasi, kad nori savanoriauti ir nėra pakankamai institucijų, kad juos priimti, įveiklinti ir duoti jiems darbo. Tas noras prisidėti išaugo po naktį.

Visi darėm kiek galėjom, pagal tas galimybes, kokias turime. Aišku, išėjimas su tokia labai aiškia pamoka, kad tokioms situacijoms, krizinėms situacijoms labai reikalingi algoritmai, kurie galėtų labai lanksčiai prisitaikyti prie srautų. Tai reiškiasi, kai yra labai didelė kiekybė, tai staiga mes turime visus tuos pajėgumus, kažkaip susidėliojame algoritmus, nebūtinai išvien valstybės institucijų pajėgumų, bet turime tą visą pajėgumą aptarnauti, atliepti tą poreikį ir kai traukiasi vėlgi operatyviai susitraukti iki to reikiamo kiekio. Tai va šita buvo tikriausiai esminė pamoka, ką diktavo tos visos krizės.

#### 00:40:12 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ar šitos krizės metu galėtumėte išskirti buvusį tokį lyderį? Nebūtinai, kad tai būtų asmuo, kaip politikas, bet gali būti ir subjektas, kokia nors organizacija arba institucija.

#### 00:40:34 **Informantas**

Nežinau, iš tikrųjų tai mes tarsi, žiūrint į NVO sektorių, tai mums būtų buvę paprasčiau, jeigu būtų tarsi formalus ar neformalus paskirtas vienas subjektas, kuris koordinuotų tada visą NVO veiklą, nes vis tiek, kadangi Vidaus reikalų ministerija neišmano NVO specifikos, kokie yra institucijos pajėgumai arba stiprybės. Tai būtų paprasčiau, kad mes įvardinam poreikį, problemą ir tas koordinatorius grįžta į NVO sektorių. Jie tarpusavyje apsitaria, pasidalina funkcijomis, finansais, žmogiškaisiais resursais ir visu kuo ir tada sprendžia tą problemą ir realiai užtikrina tą mūsų norimą rezultatą. Bet. Kaip čia pasakyti? Tai nebuvo formalizuota. NVO sektorius tokio, kaip ir vieno koordinatoriaus neturi.

Jeigu neklystu tai Suomija turi kažką tokio panašaus. Yra ten valstybinis krizinis fondas ir kažkuriam metų laikotarpiui yra kaip konkurso būdu, ar ten kažkoku tai kitu būdu laimi vienas NVO ir tada jis koordinuoja visą krizinę situaciją šalyje.

Iš esmės buvo svarstytas toksai modelis, bet man atrodo mes labai smarkiai tuo klausimu nepasistūmėjome, nes taip ir yra, kad NVO veikia tarsi atskirai, nors gal galima būtų pasakyti, kad realiai šitoj krizei galbūt mažiau, bet toje pirmoje pagrinde, tai buvo Raudonasis kryžius. Ir kur Raudonasis kryžius nepaveždavo instituciškai, nes negalėdavo operatyviai atliepti poreikių ir panašiai, tai labai dažnai Caritas dangstydavo tas skylės, tuos iššūkius, kad mums neatsilieptų.

00:43:19 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Buvote jau užsiminus apie tas išmuktas pamokas. Ar įvyko kažkoks bendradarbiavimas, jau negaliu sakyti, kad krizei pasibaigus, nes sudėtinga pasakyti, ar ji pasibaigė, ar ne, bet jau gal suvaldžius tą esminį krizės piką kartu su NVO ir tada įvertinus tas išmuktas pamokas?

00:43:44 **Informantas**

Taip, tai tikriausiai iš šitų visų krizių patirties ir kilo krizių valdymo koncepcija, kuri yra patvirtinta įstatymu, bet čia realiai mano kolegos labiau geriau žino, negu kad aš, nes aš vėliau pasitraukiau iš šio proceso. Toje koncepcijoje yra labai aiškiai įvardinamas NVO konkretus vaidmuo. Tai realiai į krizę yra žiūrima teritoriniu principu, kad pagrinde, tai vis tiek savivalda, kaip ir atsakinga ir reguliuoja tą krizės sprendimą ir NVO, kaip socialiniai partneriai yra numatyti su labai konkrečiu vaidmeniu.

00:44:41 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ir tada mano gal paskutinis klausimas toks bendrai, kaip jūs vertinat buvusį tą bendradarbiavimą tarp viešojo sektoriaus ir nevyriausybinų organizacijų? Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu.

00:44:57 **Informantas**

Vertinu teigiamai, iš tikrųjų tą parodė ir kitų šalių patirtis, ne tik Lietuvos, kad tos bendradarbystės tikrai reikia, kad viešasis sektorius nėra pajėgus atlikti visų funkcijų. Kitas dalykas turim ne tik iššūkių, tarkim, su žmogiškaisiais ištekliais arba instituciniais pajėgumais, bet taip pat ir su procedūrom, su tais pačiais viešaisiais pirkimais, kurie pakankamai yra laikui imlūs, o kai turi krizinę situaciją tau reikia visko vakar, jau net ne šiandien, bet jau visko vakar reikia. Iš tikrųjų NVO sektorius galėjo padengti nemažą dalį tų iššūkių, ypatingai kur reikėjo operatyvumo, kažkokių tai tokių greitų sprendimų, operatyvaus sureagavimo. Tai iš tikrųjų čia buvo mūsų pagrindiniai tokie socialiniai partneriai, kurie kartu padėjo spręsti tą krizę. Dar labai dažnai vadindavau juos tarsi tiltu tarp tos pilietinės visuomenės, kuri turi daug labai iniciatyvų, čia nori viską prisidėti, spręsti, daryti ir panašiai. Čia tikriausiai galima prisiminti ir tą Kauno istoriją, ten buvo daugybė tų savanorių, kurie pradėjo ieškoti tos mergaitės ir panašiai. Tada turime statutines institucijas, kurios vadovausi labai griežta tvarka, ten pagal protokolą turi labai aiškią struktūrą, subordinacija ir panašiai. Tada ateina,

ten nežinau šimtai tų savanorių, kurie nėra koordinuoti, bet turi labai daug iniciatyvos ir noro, ir panašiai. Ir tada ateina NVO sektorius, kuris tampa tarsi tiltas tarp tos pilietinės visuomenės su daug labai iniciatyvų ir tų gerų norų ir gali padengti tą trūkstamą pajėgumą. Tikrai viešasis sektorius, valstybinės institucijos, statutinės institucijos jos galbūt tada ne visada tiek turi žmogiškojo resurso sukoordinuoti, ta prasme atlikti visas savo funkcijas, kur irgi yra labai laikui imlu ir reikia irgi operatyvumo, bet dar tuo pačiu paraleliai ir ta pilietinę visuomenę užsiimti, įtraukti, ją sukoordinuoti ir panašiai. Tai va NVO sektorius iš tikrųjų labai pravertė, nes galėjo sumobilizuoti, sustruktūruoti ir padaryti iš to resurso tą tikrai efektyvią pagalbą, ko viešasis sektorius pats savaime tikriausiai nebūtų padaręs.

00:48:08 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Tai ačiū jums už skirtą laiką ir tikrai sudėjo dar papildomai tų minčių susidėlioti bendram vaizdiniui. Tai aš kol kas tada dėkoju už pokalbį šiandien arba rytoj taip pat poros dienų bėgyje ir dar atsiųsiu prašymą pasirašyti formą, kad aš galėčiau naudoti šituos duomenis savo baigiamajame darbe.

O kol kas tada linkiu jums gražios dienos!

00:48:36 **Informantas**

Sėkmės su darbu!

00:48:37 **Teodoras Mindaugas Ramanauskas**

Ačiū labai!

## Summary

### **Non-governmental and Public Sector Collaboration During the Ukraine War Refugee Crisis**

In times of crisis, public institutions are called upon to expand their remit beyond their routine, day-to-day functions to deal with the situation at hand. Under pressure from a lack of human and financial resources, infrastructure, and time, the public sector is unable to meet the expectations of citizens. In such moments, non-governmental organizations (NGOs) with competence, responsiveness, and proactivity become the "pillar" of the state. We have seen similar examples in Lithuania: the COVID-19 pandemic in 2020 and the illegal migrant crisis at the Belarusian border in 2021. Both of these cases have been held up as success stories of cooperation with NGOs in the public sphere and by politicians, but they have not been evaluated unequivocally in the academic literature due to communication gaps and the lack of involvement of NGOs in decision-making. The most recent cooperation between NGOs and the state took place after the outbreak of the war in Ukraine. During this crisis, thanks to inter-sectoral cooperation, humanitarian aid was provided to more than 70 000 war refugees from Ukraine, and in the aftermath of the crisis, NGO representatives were awarded national prizes, once again dominated by positive reactions. Academic literature highlights the influence of experience on future cooperation, but in Lithuania, the management of the Belarusian border crisis following the COVID-19 crisis has been particularly critical. Given this dissonance between the theoretical approach and the empirical case of Lithuania, the paper aimed to clarify the practices that prevailed during the third crisis and to assess the cooperation between the Lithuanian NGO and the public sector during the Ukrainian war refugee crisis.

This aim is pursued by building on the theoretical approach of Collaborative Governance, analyzing the determinants of collaboration that it identifies, and complementing it with the Theoretical Approach of the Stages of the Crisis, which helps to deconstruct the progress of the crisis.

In response to the aim of the work, the objectives of the work are formulated:

1. to identify the success factors of cross-sectoral cooperation based on academic literature;
2. to analyze the cooperation between the non-governmental and the public sector during the Ukrainian war refugee crisis;
3. Provide recommendations based on the results of the study.

The analysis of the Ukrainian war refugee crisis in this thesis revealed that horizontal cooperation was dominant, reflecting the views of NGOs. An important element for NGO

involvement was the lack of resources in the public sector, which led to a high dependence on the third sector. Horizontal cooperation was also influenced by the trust and experience built up by previous crises. However, it should be noted that legitimate, legally defined formats were not in place during the crisis. The shared leadership between the countries and the preventive cooperation that existed prior to the crisis also had a significant impact on the management of the crisis.

Although open communication was the dominant during the crisis, it was observed that additional formats, which were separate from the rest of the group, were also in place. This may have led to less trust and less open information sharing over time. During the cooperation, it was observed that there was a lack of sustainable funding for NGOs, which may have led to the discontinuation of humanitarian assistance. It also revealed that the element of post-crisis learning, which is becoming crucial for future crisis management, is not reflected in Lithuania.