

Vilniaus universitetas

TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

**KAROLINA REKŠTYTĖ**

II kurso studentė

**LIETUVOS MIGRANTŲ INTEGRACIJOS SISTEMOS ATSAKAS: KAS GALI  
PAAIŠKINTI VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ KOKYBĘ UKRAINOS KARO PABĖGĖLIAMS?**

**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovas: Dr. Vainius Bartasevičius

Vilnius, 2024

## 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 („Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas: kas gali paaiškinti viešųjų paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“) yra:

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

Karolina Rekštytė

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

***K. Rekštytė, Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas: kas gali paaiškinti viešųjų paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?:*** Viešosios politikos analizės magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas dr. V. Bartasevičius – 2024 – 146 p.

***Reikšminiai žodžiai:*** krizių valdymas, institucinis mokymasis, koordinavimas, atsparumas, Ukrainos karo pabėgėlių integracija, institucinė kaita, institucijų atsakas, viešosios paslaugos, imigrantų integracijos sistema, Ukrainos karo pabėgėlių krizė, mažos valstybės, Lietuva.

Lietuvos migrantų integracijos sistema yra nesuformuota, to neigiamas pasekmes buvo galima stebėti Lietuvai valdant 2021 m. nelegalios migracijos iš Baltarusijos teritorijos krizę. Vis dėlto Europoje, įskaitant ir Lietuvą, 2022 m. ištikus Ukrainos karo pabėgėlių krizei, kilo naujas migracijos iššūkis – žmonėms, bėgantiems nuo karo, reikėjo greitai ir efektyviai užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą. Kaip rodo skirtingi tyrimai, Lietuvoje prieglobstį gavę ukrainiečiai dažniausiai viešųjų paslaugų kokybe yra patenkinti, o Lietuvos viešųjų paslaugų teikimo kokybės rodikliai, lyginant su svarią patirtį imigrantų integracijos srityje turinčiomis šalimis, yra tokie patys ar net geresni. Taigi kyla probleminis klausimas – nors yra įrodymų, jog Lietuvos migrantų integracijos sistema iki 2022 m. vasario mėn. nebuvo pasiruošusi efektyviai reaguoti į migracijos krizes, Lietuva sugebėjo užtikrinti gerą viešųjų paslaugų teikimą karo pabėgėliams iš Ukrainos. Šiuo darbu yra siekiama nustatyti, kokie veiksniai ir kokia apimtimi lėmė, jog migrantų integracijos sistemos atsakas į 2022 m. Ukrainos karo pabėgėlių krizę, teikiant viešąsias paslaugas, buvo sėkmingesnis, nei buvo galima tikėtis, turint omenyje neišvystytą Lietuvos migrantų integracijos sistemą.

Krizių valdymo literatūra yra vis dar besiformuojanti tuo atžvilgiu, jog nėra sutarimo dėl institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo sąveikos, nėra aišku, kokia yra šių kintamųjų skirtis, kokie, valdant krizes, vyrauja šių kintamųjų priežastiniai mechanizmai bei kokia apimtimi pastarieji prisideda prie krizių suvaldymo rezultatų. Šiuo tyrimu, taikant sintezės metodą, visi minimi aiškinimai apjungiami į vieną teorinį pagrindą, remiantis literatūra, nustatyti kintamųjų priežastiniai mechanizmai, veikiantys krizės valdymo rezultata.

Kokybinė analizė atlikta pasitelkiant proceso atsekimo metodą, taikyta dedukcinė strategija; metodo apimtyje atlikta teisės aktų ir antrinių šaltinių analizė, nustatyta pagrindinių įvykių viešųjų paslaugų reguliavime grandinė, atlikti pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu. Darbu iškeltos ir taikant proceso atsekimo testus tikrintos trys hipotezės, kurių kiekviena formuota siekiant nustatyti kiekvieno nepriklausomo kintamojo (institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo) tiesioginį poveikį viešųjų paslaugų kokybei; o antrojoje empirinėje dalyje atskirai nustatytos nepriklausomų kintamųjų sąveikos.

## Turinys

Įvadas.....	5
1. Teorinis analizės pagrindas .....	12
1.1. Paslaugų kokybė .....	12
1.2. Institucinis mokymasis krizės akivaizdoje.....	13
1.3. Atsparumas .....	14
1.4. Koordinavimo literatūra.....	16
1.5. Mažų valstybių specifika valdant krizes .....	17
2. Teorinio analizės pagrindo sintezė, keliamos hipotezės ir jų tikrinimo testai .....	19
2.1. Proceso atsekimo metodo pasirinkimo priežastys ir metodo pristatymas .....	23
2.2. Sąvokų operacionalizavimas.....	28
3. Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsako į krizę analizė .....	30
3.1. Teisiniai Lietuvos įsipareigojimai viešųjų paslaugų teikimui ir teikiamos paslaugos bei jų kokybė.....	30
3.2. Hipotezių tikrinimas.....	33
3.2.1. Institucinis mokymasis .....	34
3.2.2. Atsparumas .....	42
3.2.3. Koordinavimas.....	47
3.3. Institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo sąveikos .....	51
Išvados.....	55
Literatūros sąrašas ir šaltiniai .....	62
1 priedas. Interviu dalyvių sąrašas.....	66
2 priedas. Ukrainos karo pabėgėlių viešųjų paslaugų teikime dalyvaujančių institucijų / organizacijų tinklas.....	67
3 priedas. Lietuvos imigracijos sistemos strateginio planavimo vystymosi chronologija .....	69
4 priedas. Pagrindinių įvykių viešųjų paslaugų reguliavime grandinė .....	72
5 priedas. Viešųjų paslaugų grupės ir paslaugos .....	80
6 priedas. Interviu klausimynai .....	82
7 priedas. Interviu transkripcijos .....	95
8 priedas. Informuoto sutikimo dalyvauti tyrime forma.....	142
Summary.....	143

## Ivadas

2022 m. vasario mėn. Rusijos pradėtas karas Ukrainoje lėmė didelių ukrainiečių civilių srautų judėjimą iš Ukrainos į artimiausias užsienio šalis – šiuo metu Ukrainą yra palikę 19,5 mln.<sup>1</sup> žmonių. Ši situacija tarptautiniu mastu yra vadinama Ukrainos pabėgėlių krize, kadangi tokio masinio gyventojų srauto, ieškančio prieglobsčio, nebuvo nuo antrojo pasaulinio karo pabaigos<sup>2</sup>. Lietuvą, kaip netoli nuo Ukrainos nutolusią valstybę, taip pat pasiekė ženklus migrantų skaičius – šiandien Lietuvoje gyvena virš 75 tūkst.<sup>3</sup> Ukrainos piliečių, kuriems reikia ne tik suteikti leidimus laikinai gyventi šalyje, tačiau užtikrinti sveikatos apsaugos paslaugų teikimą, apgyvendinimą, švietimą, finansinę ir socialinę pagalbą, galimybę dirbti. Tokių viešųjų paslaugų suteikimo užtikrinimas išaugusiam žmonių srautui, kuomet dalis paslaugų yra itin imlios laiko atžvilgiu, reikalauja ne tik atitinkamų finansinių ir žmogiškųjų resursų, bet ir procesų valdymo / koordinavimo pajėgumų, gebėjimų, tam tikro institucinio pasirengimo.

Ukrainos migrantai nėra migrantai, kaip tai yra suprantama neoklasikiniu ekonominiu, ar naujosios migracijos ekonomikos teoriniu požiūriu, kadangi jie nėra kategorizuojami kaip ekonominiai migrantai – Ukrainos migrantai yra karo pabėgėliai, o Lietuva yra įsipareigojusi vadovautis tarptautine teise, pagal kurią turi būti užtikrinamas atitinkamas elgesys su pabėgėliais. Tarptautiniu mastu tarptautinės pabėgėlių teisės ir tarptautinė sistema pirmą kartą nustatytos 1951 m. Jungtinių tautų pabėgėlių (Ženevos) konvencijoje, 1967 m. apibrėžtis praplėsta ir iki šiol yra aktuali<sup>4</sup>. Pabėgėlis, trumpai tariant, yra žmogus, kuris savo kilmės šalyje nesijaučia saugus ir iš jos bėga nuo joje jam gresiančio pavojaus dėl jo rasės, religijos, tautybės, priklausymo tam tikrai socialinei grupei ar politinių pažiūrų. Konvencijoje numatyta, kad pabėgėliai turi turėti teisę įsidarbinti, teisę į išsilavinimo pripažinimą, į apgyvendinimą, išsilavinimą, socialinę rūpybą ir su tuo susijusias paslaugas, teisę laisvai judėti, turėti tapatybę nustatančius dokumentus, negali būti prievarta gražinamas į savo kilmės šalį, teisę į administracinę pagalbą. Lietuvoje 2004 m. buvo priimtas įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>5</sup>, kuriame yra įtvirtinti konvencijoje nustatyti principai,

---

<sup>1</sup> Statista, prieiga internetu: <https://www.statista.com/statistics/1293403/cee-ukrainian-refugees-by-country/> [žiūrėta 2023-03-19]

<sup>2</sup> Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacija, *The Ukrainian Refugee Crisis: Support for Teachers in Host Countries*, 2022 m. rugpjūčio 3 d., <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-ukrainian-refugee-crisis-546ed0a7/> [žiūrėta 2022-12-03]

<sup>3</sup> Lietuvos oficialiosios statistikos portalas, prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/ukraine-dashboards> [žiūrėta 2023-03-03]

<sup>4</sup> Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja, rezoliucija Nr. 2198 (xxi), Convention and Protocol Relating to the Status of Refugees, <<https://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/3b66c2aa10.pdf>> [žiūrėta 2023-03-10]

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. balandžio 29 d. priimtas įstatymas Nr. IX-2206 „Dėl užsieniečių teisinės padėties“, suvestinė redakcija (2023-01-01 - 2023-06-30) <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.42837E5A79DD/asr>>

taip pat ir viešosios paslaugos, kurias valstybė turi užtikrinti (socialinė rūpyba, sveikatos apsauga, švietimas, įsidarbinimo reguliavimai ir kt.).

Ukrainiečiai Lietuvoje yra patenkinti gyvenimo sąlygomis ir trečdalis visiškai nesvarsto išvykimo iš šalies galimybės, o likusi dalis ukrainiečių yra linkusi išvykti tik tokiu atveju, jei atsirastų galimybė grįžti į Ukrainą<sup>6</sup>. Paslaugų šiai karo pabėgėlių grupei teikimas, įskaitant sveikatos priežiūrą ir švietimą, yra vertinamas pozityviai, o lyginant integracijos Lietuvoje galimybes su tokiais šalimis kaip Vokietija, Švedija ir Lenkija, nustatyta, kad Lietuvoje jos vertinamos palankiau: mažiau ukrainiečių ketina išvykti, didesnė dalis dirba bei mokosi lietuvių kalbos.<sup>7</sup>

Krizių valdymo literatūroje, ypač naujausioje, kurioje yra analizuojamas COVID-19 krizių valdymas, yra tvirtinama, kad kokybiškas krizės valdymas yra susijęs su valstybės institucijų atsparumu, ypač tų, kurios yra susijusios su viešosios politikos posistemiu, taigi Lietuvoje Ukrainos karo pabėgėlių krizės atveju, pirmiausia tai būtų migracijos politikos planavimo / vykdymo institucijos. Tačiau yra įrodymų, kuriais remiantis galima teigti, jog Lietuvos migracijos sistema iki Ukrainos karo migrantų priėmimo nebuvo atspari.

Lietuvos institucijų atsakas į Ukrainos migrantų krizę akademinėje literatūroje kol kas dar nėra išnagrinėtas. Tačiau yra tyrimų, kuriais analizuota Lietuvos migracijos politika, konkrečiai imigracijos sistema. Viename iš tyrimų<sup>8</sup> išskirtos migracijos politikos įgyvendinimo sritys bei priemonės, t. y. teisėta imigracija į Lietuvą (vizos, leidimai laikinai gyventi, leidimai dirbti), neteisėta imigracija ir asmenų gražinimas (neteisėtos imigracijos reguliavimas, gražinimo politika), užsieniečių integracija (integracijos politika, Lietuvos gyventojų požiūrio į imigraciją gerinimas), bei išskirtos su migracijos politikos priemonių įgyvendinimu susijusios problemos. Su užsieniečių integracijos politika susijusios problemos įvardytos šios: 1) integracijos politikos trečiųjų šalių piliečių, atvykstančių darbo, kitos teisėtos veiklos, studijų ir šeimos susijungimo tikslais, atžvilgiu nebuvimas; 2) valstybės ar savivaldybių institucijų ar įstaigų neinformuotumas apie imigrantų integracijos poreikius; 3) migracijos institucijų kompetencijos ribos ir už imigrantų integraciją atsakingos vyriausybės institucijos nebuvimas. **Tyrime daroma išvada, kad užsieniečių integracija, kaip politikos priemonė, šalyje išvis nėra vykdoma.** Panaši išvada daroma po šešių metų atliktame Rytų Europos studijų centro tyrime<sup>9</sup>. Jame atsekus Lietuvos migracijos politikos

---

<sup>6</sup> Lietuvos Raudonasis Kryžius, *Ukrainian Refugees in Lithuania: Needs Assessment Survey Results*, prieiga internetu: <<https://redcross.lt/wp-content/uploads/2022/09/UKRAINIAN-REFUGEES-IN-LITHUANIA-NEEDS-ASSESSMENT-SURVEY-RESULTS-EN-2023.pdf>> [žiūrėta 2023-04-11]

<sup>7</sup> Atliktų tyrimų išsamesnė analizė ir šaltiniai pateikti empirinėje šio darbo dalyje.

<sup>8</sup> Leveckytė E., Junevičius A., *Lietuvos migracijos politika trečiųjų šalių piliečių atžvilgiu: patirtis ir tendencijos*, Viešoji politika ir administravimas, 2014, T. 13, Nr. 1 / 2014, Vol. 13, No 1, p. 149–162 <<http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.13.1.6758>> [žiūrėta 2023-02-27]

<sup>9</sup> Makarevičiūtė A., Vedrickas J., *Atsako į Europos migracijos krizę ir migracijos politikos pokyčių ES bei Lietuvoje 2015–2020 m. Apžvalga*, Rytų Europos studijų centras, 2020 m. rugsėjis, <<https://www.eesc.lt/wp-content/uploads/2020/12/RESC-migracijos-politika.pdf>> [žiūrėta 2023-02-27]

strateginio planavimo procesą paaikškėja, jog šalis strategiškai planuoti migracijos politiką pradėjo tik pastaraisiais metais, kuomet 2018 m. buvo pirmą kartą patvirtinta ilgalaikė migracijos vizija, t. y. 2018–2030 m. strategija (Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 m. strategija<sup>10</sup>).

Kalbant konkrečiai apie užsieniečių integracijos politiką, pirmą kartą šalyje to buvo patvirtinus užsieniečių integracijos politikos įgyvendinimo 2015–2017 m. veiksmų planą<sup>11</sup>, kuris prisidėjo prie užsieniečių integracijos centrų Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje įsteigimo, kur teikiamos psichologinės, socialinės, teisinės paslaugos, organizuojamos konsultacijos, lietuvių kalbos kursai, mokymai darbdaviams dėl trečiųjų šalių piliečių įdarbinimo. Vis dėlto nėra žinoma, kiek šių centrų veikla yra pakankama ir kokybiška. Rytų Europos studijų centro ekspertų išvadose teigiama, kad **2018 m. strategija yra pirmasis Lietuvos bandymas sukurti ilgalaikę strategiją, tačiau ji orientuota į grįžtamąją Lietuvos piliečių migraciją bei aukštos kvalifikacijos užsienio šalių gyventojų pritraukimą, o konkrečių priemonių efektyvesnei trečiųjų šalių piliečių ar pabėgėlių integracijai pasigendama.** Išvadose teigiama, kad Lietuva iš esmės neturi ilgalaikės imigracijos strategijos ir aiškios politikos krypties, kas didina riziką, jog į iškylančias problemas bus reaguojama karštligiškai.

Taigi, iki šiol Lietuvos migracijos politika strateginiame lygmenyje buvo planuojama orientuojantis į emigracijos mažinimą, Lietuvos emigrantų pritraukimą atgal į Lietuvą, tačiau ne į potencialių didesnių imigracijos srautų valdymą – atitinkamai ir finansiniai resursai iš anksto nebuvo nukreipti sukuriant reikiamą infrastruktūrą, nebuvo parengti instituciniai tokių situacijų valdymo planai, nebuvo ir žmogiškųjų išteklių nukreipimo potencialo sukūrimo, nevystyta integracijos sistema. Toki sistemų nepasirengimą (suformuoto atsparumo nebuvimą) ir sisteminę spragas praktikoje parodė 2021 m. migrantų krizė, kuomet Baltarusijos–Lietuvos sieną pradėjo kirsti migrantai iš Artimųjų Rytų, Afrikos valstybių. Amnesty International 2022 m. birželio mėn. išleido ataskaitą<sup>12</sup> apie tai, kaip **Lietuva grubiai pažeidė tarptautinius susitarimus ir žmogaus teises**, kadangi nekalbant apie vykdytą „atgrėžimo politiką“, kuri savaime laikytina tarptautinių susitarimų nesilaikymu, į šalį įleisti migrantai buvo apgyvendinti tokiomis sąlygomis, kuomet buvo ribojama asmens higiena, limituota prieiga prie sveikatos apsaugos paslaugų, teisinių paslaugų, o statusą laikinai gyventi Lietuvoje gavę žmonės buvo palikti be pakankamos finansinės paramos, sukuriamų sąlygų ar teikiamos pagalbos

---

<sup>10</sup> Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategija, prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fbb35e02c21811e883c7a8f929bfc500?jfwid=-35aaxldoi>

<sup>11</sup> Užsieniečių integracijos politikos įgyvendinimo 2015–2017 metų veiksmų planas, prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ee908ca090d211e4bb408baba2bddd3>

<sup>12</sup> Amnesty International, Lithuania: Forced out or Locked up – Refugees and Migrants Abused and Abandoned, 2022 m. birželio 27 d., Nr: EUR 53/5735/2022 <<https://www.amnesty.org/en/documents/eur53/5735/2022/en/>> [žiūrėta 2022-12-03]



jiems įsidarbinti ir kitaip integruotis visuomenėje. Prieglobstis Lietuvoje buvo suteiktas tik 74 asmenims (2022 m. birželio mėn. duomenimis), daliai suteikti humanitariniai leidimai laikinai gyventi šalyje (su teise dirbti ir gyventi šalyje, tačiau be jokios socialinės apsaugos ir valstybės kompensuojamų integracijos programų, kadangi teisiškai nelegaliai į šalį patekę migrantai traktuojami kitaip nei legaliu būdu imigravę asmenys<sup>13</sup>), per 8 tūkst. jų buvo prievarta atgręžti nuo Lietuvos sienos. 2022 m. liepos pradžioje Vyriausybė suteikė dokumentų neturintiems migrantams teisę ieškoti darbo po 12 mėnesių, praleistų šalyje, net jei jų prieglobsčio prašymai buvo atmesti<sup>14</sup>, iki tol šie žmonės buvo palikti už teisinės ir migrantų integracijos sistemos ribų. Visa ši situacija rodo, jog šalis nebuvo pasirengusi priimti ir tinkamai pasirūpinti keletu tūkstančių migrantų, o kita vertus ukrainiečių Lietuvoje jau dabar yra dešimteriopai daugiau: per pirmąsias karo Ukrainoje savaites į šalį atvykdavo šimtai Ukrainos gyventojų per dieną. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, kad integracijos / imigracijos sistemos atsakas iš esmės parodo ir tvirtą Lietuvos vyriausybės politinę poziciją, t. y. nepasiduoti Baltarusijos politiniam spaudimui ir nesuteikti paskatų migrantams bandyti kirsti sieną ateityje. Nepaisant to pažymėtina, kad nepakankamą pasiruošimą galimam dideliame imigrantų sraute pirmiausia rodo ataskaitų rezultatai, bylojantys apie migrantų integracijos sistemos spragas / sistemos ribotą egzistavimą bei strateginio planavimo stoką.

Dar vienas faktorius, kuris signalizuoja, jog migrantų integracijos sistemos atsakas valdant Ukrainos pabėgėlių krizę yra geresnis, nei valdant 2021 m. migrantų krizę yra kritikos mastas ir kiekis. Lietuvoje taikytą elgesio modelį su migrantais, kirtusiais Lietuvos-Baltarusijos sieną, kritikavo ne viena nacionalinio lygmens NVO, kritikos sulaukta ir iš tarptautinių NVO. Vienas to pavyzdžių – tarptautinės nevyriausybinės organizacijos Doctors without borders teiginys<sup>15</sup>, kad prieglobsčio centruose migrantai yra diskriminuojami ir laikomi per ilgai, tai gilina žmonių psichologines traumas. Nepatenkinamai migrantų atžvilgiu taikytus veiksmus įvertino ir LR Seimo kontrolierių įstaiga<sup>16</sup> – buvo neužtikrinamos prieglobsčio prašytojų teisės į higieną, oro sąlygas atitinkančius drabužius, teisę į asmens privatumą, buvo praktikuojamas nežmoniškas ir žeminantis žmogaus orumą elgesys. Kita vertus Ukrainos karo pabėgėlių atveju tokio vienaprasmiškai neigiamo grįžtamojo ryšio iš NVO ar

---

<sup>13</sup>Bakaitė J., „Kai kurie migrantai jau apgyvendinti už stovyklų ribų: kol kas nė vienas nepabėgo, tačiau tikimybė, kad dirbs, - miglota“, LRT, 2022-07-08, <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1734786/kai-kurie-migrantai-jau-apyvendinti-uz-stovyklu-ribu-kol-kas-ne-vienas-nepabego-taciau-tikimybe-kad-dirbs-miglota>>, [žiūrėta 2023-04-29]

<sup>14</sup>Gerdžiūnas B., „Nepavykus migrantų išsiųsti namo, Lietuvos laukia sunkus integracijos kelias: „Nuo šitos problemos niekur nepabėgsime““, LRT, 2022-08-09, <https://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/6/1754671/nepavykus-migrantu-issiuisti-namo-lietuvas-laukia-sunkus-integracijos-kelias-nuo-sitos-problemos-niekur-nepabegsime> [žiūrėta 2023-04-29]

<sup>15</sup>Doctors Without Borders, „Lithuania: Discriminatory detention practices compound people’s trauma“, 2022 m. rugpjūčio 30 d., prieiga internetu: <<https://www.doctorswithoutborders.org/latest/lithuania-discriminatory-detention-practices-compound-peoples-trauma>> [žiūrėta 2023-04-16]

<sup>16</sup>LR Seimo kontrolierių įstaiga, ataskaita dėl užsieniečių žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Kybartų užsieniečių registracijos centre, 2022 m. sausio 24 d., Nr. NKP-2021/1-4, prieiga internetu: [https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2022/01/Final\\_Ataskaita\\_Kybartai\\_2021.pdf](https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2022/01/Final_Ataskaita_Kybartai_2021.pdf) [žiūrėta 2023-04-16]

valstybinių institucijų neaptinkama. Pastebėtiną faktą, kad siekiant pasirūpinti Ukrainos piliečiais, buvo atlikti įvairių reglamentavimų pakeitimai, pvz., konkrečiai Ukrainos piliečiams, siekiantiems įregistruoti individualią veiklą ar įsigyti verslo liudijimą, nėra reikalingas leidimas gyventi Lietuvoje (nei laikinas, nei nuolatinis)<sup>17</sup>, ukrainiečiams, siekiantiems užtikrinti oresnę gyvenimą Lietuvoje, buvo palengvintos ir teisinės procedūros, svarstymo dėl leidimo gyventi suteikimo laikotarpiu buvo leidžiama laisvai judėti šalyje, teikiama socialinė apsauga ir pagalba maistui įsigyti, apgyvendinimas socialiniuose būstuose, kompensuojama dalis išlaidų piliečiams, sutinkantiems priimti ukrainiečius į savo namus; Lietuvoje ukrainiečiams taip pat suteiktos palengvintos sąlygos įsidarbinti.<sup>18</sup> Vis dėlto atkreipiamas dėmesys, kad nemaža dalis šių priemonių galėjo būti paskatintos dėl to, jog Ukrainos karo pabėgėlių situacijai valdyti pirmą kartą ES lygmeniu buvo aktyvuota ES Laikinosios apsaugos direktyva<sup>19</sup>, kuria, remiantis viršvalstybiniu principu, ukrainiečiams privaloma užtikrinti tam tikras teises.

**Taigi kyla probleminis klausimas – nors yra įrodymų, jog Lietuvos migrantų integracijos sistema iki 2022 m. vasario mėn. nebuvo pasiruošusi efektyviai reaguoti į migracijos krizes, Lietuva sugebėjo užtikrinti gerą viešųjų paslaugų teikimą karo pabėgėliams iš Ukrainos. Taigi klausimas, į kurį siekiama atsakyti šiuo darbu yra šis – kokie veiksniai ir kokia apimtimi lėmė sėkmingesnę, nei buvo galima tikėtis, migrantų integracijos sistemos atsaką (viešųjų paslaugų teikimo kokybės atžvilgiu) į Ukrainos migrantų krizę?**

Krizių valdymo tyrėjai nesutaria dėl sistemos atsparumo krizės kontekste sąvokos. Mokslininkai sutaria tik tiek, jog krizės priverčia institucijas atkreipti dėmesį į ribotumus – standartinės veiklos procedūros dažnai tampa nebeaktualios arba nepakankamos, yra metamas iššūkis profesinėms normoms<sup>20</sup>. Vieni teigia, jog atspari sistema yra tokia, kuri krizei yra pasiruošusi (t. y. turi parengtus planus, biudžeto rezervą ar kt.), kiti tyrėjai teigia, jog krizės bet kuriuo atveju sukrečia sistemą, todėl svarbiausia yra institucijų gebėjimas atitinkamai reaguoti. Mokslininkai, tyrinėjantys institucinių mokymąsi krizės metu, teigia, kad būtent pastarasis, jei vyksta sėkmingai, gali sustiprinti sistemos atsparumą (t. y. sistemos atsaką). Krizių valdymo literatūroje taip pat nesutariama, ar sėkmingam sistemos atsakui yra svarbiau atsparumas, ar tinkamas koordinavimas – vieni tyrėjai teigia, kad

---

<sup>17</sup> Valstybinė mokesčių inspekcija, prieiga internetu: <<https://www.vmi.lt/evmi/pagalba-ukrainai>> [žiūrėta 2023-04-28]

<sup>18</sup> Migration Law Center, Ukrainos piliečių imigracija į Lietuvą: Leidimo gyventi išdavimas Ukrainos piliečiams Lietuvoje, prieiga internetu: <https://www.migration.lt/ukrainos-pilieciu-imigracija-i-lietuva-leidimo-gyventi-isdavimas-ukrainos-pilieciams-lietuvoje>, [žiūrėta 2023-04-28]

<sup>19</sup> Europos Komisija, internetiniame tinklalapyje pateikiama informacija apie direktyvą, prieiga internetu: [https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/common-european-asylum-system/temporary-protection\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/common-european-asylum-system/temporary-protection_en) [žiūrėta 2023-06-14]

<sup>20</sup> Boin A., Lodge M., *Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: a Time for Public Administration*, Public Administration, Vol. 94, No. 2, 2016 (289–298)

sistemos atsparumas yra būtina ir pakankama sąlyga sėkmingam atsakui, tuo tarpu kitą požiūrį atstovaujantys tyrėjai teigia, jog jei krizė yra tinkamai koordinuojama, tuomet ir sistemos atsakas bus efektyvus. Šalia visos šitos diskusijos prisideda ir teiginys, jog mažos šalys (kokia ir yra Lietuva) į krizes reaguoja kitaip, specifiškai, lyginant su didelėmis valstybėmis – joms yra būdingas didesnis institucinis lankstumas ir *ad hoc* sprendimai, „*gaisrų gesinimo*“ strategijos, todėl kyla klausimas, kiek pastarosioms, siekiant sėkmingo atsako į krizes, yra aktualūs atsparumas, koordinavimas ar institucinis mokymasis, t. y. kuris iš šių kintamųjų geriausiai paaiškina atsako į šoką sėkmingumą, arba kokio pastarųjų sąveika yra tinkamiausia mažoms valstybėms. Atitinkamai darbo teorinis analizės pagrindas yra šių teorinių aiškinimų sintezė.

Šiuo darbu yra **siekiama nustatyti, kokie veiksniai ir kokia apimtimi lėmė, jog migrantų integracijos sistemos atsakas į 2022 m. Ukrainos karo pabėgėlių krizę, teikiant viešąsias paslaugas, buvo sėkmingesnis, nei buvo galima tikėtis dėl neišvystytos Lietuvos migrantų integracijos sistemos.** Tikslo siekta įgyvendinus šiuos uždavinius: 1) atlikus aktualių literatūros laukų analizę, buvo suformuluotas teorinis analizės pagrindas; 2) siekiant kokybiškai išanalizuoti viešųjų paslaugų teikimo Ukrainos karo pabėgėliams procesą, buvo nustatyta krizės valdymo struktūra (institucijos, veikėjai, jų funkcijos); 3) siekiant nustatyti, kokie veiksniai ir kokia apimtimi lėmė atsako į krizę sėkmę, ištirtas visų nepriklausomų kintamųjų (institucinis mokymasis, atsparumas, koordinavimas) poveikis viešųjų paslaugų teikimo karo pabėgėliams iš Ukrainos proceso baigmei atskirai; 4) siekiant apie institucinį mokymąsi, atsparumą ir koordinavimą gauti kuo daugiau informacijos iš pirminių šaltinių, atlikti ekspertiniai pusiau struktūruoti interviu su pagrindiniais veikėjais (atsakingų už migracijos politiką institucijų atstovais, sprendimų priėmėjais, NVO); 5) siekiant prisidėti prie akademinės diskusijos, empiriniu mažos valstybės atvejo tyrimu atsakyta į klausimą, ar krizėms yra verta ruoštis (stiprinant koordinavimą, atsparumą ir institucinį mokymąsi), tokiu būdu siekiant lengvesnio atsako, ar krizės nepriklausomai nuo išankstinio pasiruošimo išsprendžia organiškai, priimant *ad-hoc* sprendimus.

Atliekant darbą pasitelkiama pirminių ir antrinių šaltinių analizė, įskaitant ir teisės aktų analizę, taip pat atlikti pusiau struktūruoti ekspertiniai interviu. Tyrimui atlikti naudojama proceso atsekimo metodologinė prieiga. Darbo rezultatai rodo, jog stipriausią tiesioginį ir netiesioginį poveikį viešųjų paslaugų kokybei darė institucinis mokymasis, toliau – koordinavimas, o atsparumas turėjo ribotą poveikį.

Pirmame darbo skyriuje pristatomas analizės teorinis pagrindas, antrajame – pristatoma tyrimo logika, metodologija bei hipotezės ir jų tikrinimo testai. Trečiame skyriuje pateikta darbo empirinė analizė, kuri sudaryta iš trijų dalių: 1) pristatomi teisiniai Lietuvos įsipareigojimai, susiję su viešųjų paslaugų teikimu karo pabėgėliams, pristatomos teikiamos paslaugos Lietuvoje bei jų kokybės

vertinimas; 2) tikrinamos darbo hipotezės; 3) analizuojama institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo sąveikos. Paskutiniame skyriuje pateikiamos darbo išvados, rekomendacijos, ribotumai bei indėlis į krizių valdymo literatūrą.

## 1. Teorinis analizės pagrindas

Darbo teorinis pagrindas formuotas konsoliduojant institucinio mokymosi, atsparumo, koordinavimo teorinius aiškinimus, o mažų valstybių specifika valdant krizes integruota aiškinant tyrimo rezultatus.

Teorinis pagrindas formuojamas konsoliduojant pasirinktus aiškinimus, nes pastarieji mokslinėje literatūroje yra dažniausiai naudojami siekiant paaiškinti krizių valdymo rezultatus, taip pat dėl to, jog jie vienas kitam prieštarauja tuo atžvilgiu, jog nėra aišku, kuris jų labiausiai paaiškina rezultata, arba kokia jų tarpusavio sąveika yra būtina, jog atsakas būtų sėkmingas. Taigi darbe šios teorinės prielaidos yra apjungiamos su tikslu atrasti, koks mechanizmas, arba kitaip tariant, veiksmų strategija krizių valdyme yra labiausiai tinkama mažoms valstybėms, kaip valstybių grupei, kurios pasižymi ypatingomis reakcijos į krizes savybėmis, kuriomis nepasižymi didžiosios šalys.

Toliau poskyriuose pristatomos minimos teorinės prieigos, po ko seka darbo teorinio analizės pagrindo pristatymas.

### 1.1. Paslaugų kokybė

**Paslaugų kokybė** yra šio darbo priklausomas kintamasis. Tai, jog viešosios paslaugos, teikiamos karo pabėgėliams iš Ukrainos yra kokybiškos, parodo apžvelgti įrodymai, t. y. kitos atliktos, empirinėje dalyje pristatytos analizės (3.1 skyrius). Darbe keliamą prielaidą, kad paslaugų kokybė yra institucijų veiklos proceso rezultatas. Institucijų veiklos procesas gali būti apibrėžiamas kaip viešųjų paslaugų teikimo valdymas ir teikimas. Empiriniuose tyrimuose analizuojant paslaugų teikimo migrantams procesą, pirmiausia yra išanalizuojamas institucijų, veikiančių šiame procese, tinklas<sup>21</sup>. Šiame darbe išskiriamos trys kategorijos institucijų, kurios gali dalyvauti paslaugų teikimo procese (adaptavus pagal R. Kahn ir T. Antonucci<sup>22</sup>):

- 1) Pagrindinių institucijų vidiniai veikėjai, kurie tiesiogiai prisideda prie paslaugų teikimo ar paslaugų teikimo koordinavimo;
- 2) Kitų institucijų veikėjai. Čia gali būti vieši, privatūs, pelno nesiekiantys (NVO) ar verslo partneriai, kurie siūlo reikiamą pagalbą, siekiant užtikrinti paslaugų suteikimą;
- 3) Institucijos, kurios daro tiesioginį poveikį pačioms paslaugoms, pavyzdžiui, komunikuoja su tikslinėmis grupėmis (padeda ar aiškinasi poreikius), kaip ekspertinės institucijos prisideda prie diskusijų sprendimo priėmimo ar įgyvendinimo etapuose ir kt.

---

<sup>21</sup> Pavyzdžiui, Palgrave Studies in Sub-national Governance, Local Integration of Migrants Policy: European Experiences and Challenges, 2021 m., arba Zardo F. et. al., Adapting to Crisis: The Governance of Public Services for Migrants and Refugees during COVID-19 in Four European Cities, 2023 m.

<sup>22</sup> Kahn R. ir Antonucci T., *Convoys Over the Life Course: Attachment Roles and Social Support. Life Span Development and Behaviour*, Niujorkas: Academic Press, 1980 m.

Adaptavus tokį skirstymą analizuojamam atvejui, nuspręsta pagal funkcijas krizės akivaizdoje institucijas suskirstyti į keturias grupes:

- Pirma grupė: pagrindinės koordinavimo institucijos;
- Antra grupė: pagrindinės įgyvendinimo institucijos;
- Trečia grupė: kitos institucijos, kurios padeda užtikrinti, kad paslaugos teikiamos (verslas, NVO, kitos valdžios institucijos);
- Ketvirta grupė: institucijos, kurios daro tiesioginį poveikį pačioms paslaugoms, pavyzdžiui, komunikuoja su tikslinėmis grupėmis (padeda ar aiškinasi poreikius), kaip ekspertinės institucijos prisideda prie diskusijų.

Remiantis šiomis kategorijomis, nustatomos atvejo institucijos, jų funkcijos, tarpusavio sąveika (institucijų sąrašas pateikiamas 2 priede).

## 1.2. Institucinis mokymasis krizės akivaizdoje

Akademinėje literatūroje institucinis mokymasis yra interpretuojamas įvairiai. Galima būtų atskirti dvi teorines prieigas, kurios potencialiai gali viena kitą papildyti taip, jog būtų atlieptas šio tyrimo objektas: **institucinis mokymasis** (angl. *Institutional learning*) ir **mokymasis krizės metu** (angl. *Learning in crisis*).

**Institucinio mokymosi** aiškinimas ir prieiga yra kilusi iš privataus sektoriaus studijų<sup>23</sup>. Institucinis mokymasis, kaip sutinka didžioji dalis tyrėjų, gali būti apibrėžiamas taip – organizacijos (institucijos) turimų žinių pasikeitimas, atsirandantis per tam tikrą patirtį.<sup>24</sup> Skirtis tarp tyrėjų atsiranda tik tuomet, kada yra iškeliamas klausimas apie žinių pritaikymą – yra mokslininkų, teigiančių, kad institucinis mokymasis gali būti apibrėžiamas kaip pokytis mąstysenoje arba elgsenoje; kiti mokslininkai teigia, kad mokymasis apima pokyčius įsitikinimuose / mąstysenoje arba veiksmuose / elgsenoje. Literatūroje skiriamas dėmesys mokymuisi iš individo perspektyvos, kadangi teorinė prielaida yra tokia, kad tik pasikeitus pastarajam, galima tolesnė pokyčio plėtra, t. y. institucinė kaita. Dėl šios priežasties literatūroje neretai yra išskiriamas lyderystės vaidmuo, kaip pvz. transformacinė lyderystė<sup>25</sup> – yra teigiama, kad tik tokiai lyderystei esant yra galimas reikiamas struktūrinis, sisteminis

---

<sup>23</sup> Anand A, Brix J., *The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda*, The Learning Organization Vol. 29 No. 2, 2022 pp. 129-156, DOI 10.1108/TLO-05-2021-0061

<sup>24</sup> Argote L., *Organizational Learning Research: Past, Present and Future*, Management Learning, 42 (4) 439-446, 2011 m.

<sup>25</sup> Waruwu H. Et. al., *The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools*, Journal of Education, Psychology and Counseling, Vol. 2, No. 1 (2020)

pokyti. Pasak L. Kim<sup>26</sup>, krizės paskatina, o kartais gali ir paspartinti institucinį mokymąsi, kadangi krizės priverčia institucijas atliepti naujus klientų / paslaugų gavėjų poreikius, arba išryškina problemas, kurios iki krizės buvo nepastebimos. Tyrėjo teigimu, tik efektyvios organizacijos / institucijos gali individualias pamokas transformuoti į institucinį mokymąsi. Iššūkių buvimą mokantis patvirtina ir W. Broekema et. al.<sup>27</sup> kurie teigia, kad viešasis sektorius susiduria su iššūkiais mokantis iš krizių dėl to, jog pastaruoju metu krizės yra padažnėjusios ir nespėjus praeiti vienai krizei ateina kita. Mokslininkų teigimu institucinis mokymasis iš krizių būtent dėl šios tendencijos tampa vis aktualesniu klausimu todėl reikalauja daugiau tyrėjų dėmesio.

**Mokymasis krizės metu** yra apibrėžiamas kaip nebaimė eksperimentuoti priimant sprendimus kiekvieną kartą, kuomet yra gaunama papildoma informacija<sup>28</sup>. Teorine prielaida yra teigiama, kad kuomet ištinka krizė, informacija yra labai ribota, tačiau sprendimus yra būtina priimti greitai, net ir turint ribotą informaciją. Taigi toks institucijos lankstumo sukūrimas ta prasme, kad yra nebijoma priimtus sprendimus pakeisti geresniais, kuomet atsiranda daugiau žinių, įgalina labiausiai situaciją ir poreikius atliepiančius sprendimus. Šalia to yra išskiriama, kad atitinkamai yra svarbu informacijos nuolat ieškoti per naujų ryšių su kitomis institucijomis kūrimą.

Magistro darbe šios pagrindinės teorinės prielaidos, aiškinančios institucinį mokymąsi apjungiamos, nes atliekant empirinį tyrimą tai įgalins plačiau įvertinti, ar / koks mokymasis įvyko valdant ankstesnes krizes, kas padarė įtakos valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę, o taip pat įvertinti ir ukrainiečių krizės metu vykusį institucinį mokymąsi.

### 1.3. Atsparumas

Atsparumo samprata viešojo administravimo studijose pradėjo formuotis devintojo dešimtmečio pabaigoje, kuomet A. Wildavsky<sup>29</sup> savo knygoje apibūdino atsparumą kaip vieną iš dviejų pagrindinių strategijų (kita – numatymas), sprendžiant visuomenės problemas. Šiandien atsparumas krizių valdymo literatūroje yra daugiau ar mažiau nusistovėjęs konceptas, tačiau lygiagrečiai turintis daug interpretacijų ir apibrėžimų.

---

<sup>26</sup> Kim L., *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor*, Organization Science, Vol. 9, No. 4, 1998 m. liepa-rugpjūtis, Institute for Operations Research and the Management Sciences

<sup>27</sup> Broekema, W., Van Kleef, D. and Steen, T. (2017), "What factors drive organizational learning from crisis? Insights from the Dutch food safety services' response to four veterinary crises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 326-340.

<sup>28</sup> Antonacopoulou E., Sheaffer Z., *Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management*, *Journal of Management Inquiry*, 2014, Vol 23(1) 5-21

<sup>29</sup> Wildavsky A., „Searching for Safety: Social Theory and Social Policy“, Social Philosophy and Policy Center, 1988 m.

A. Duit<sup>30</sup> pristatomas atsparumo apibrėžimas – organizacija / institucija visą krizės laikotarpį išlaiko savo funkcijas, struktūrą ir vientisumą. Kiti tyrėjai, apibūdindami institucinį atsparumą COVID-19 pandemijos akivaizdoje, jį apibrėžia kaip valstybės gebėjimą užkirsti kelią bet kokiam sistemos šokui (prevencija / išankstinis pasiruošimas), gebėjimą savo veiksmais jį sušvelninti tiek, kad jis reikšmingos įtakos sistemai nepadarytų, ir / arba gebėjimą efektyviai reaguoti į patiriamą sistemos šoką.<sup>31</sup> Čia taip pat pažymima, kad siekiant įvertinti institucinį atsparumą būtina yra žiūrėti į institucijų veikimo struktūrą ir funkcijas normaliomis sąlygomis, taip pat nustatyti, ar institucijos buvo iš anksto pasiruošusios į tokį scenarijų reaguoti – tai atskleidžia, kas krizės akivaizdoje yra daroma kitaip ir ar taip yra dėl iš anksto parengto plano, ar tokia reakcija į šoką yra *ad hoc*.

A. Boin ir M. Lodge savo tyrime<sup>32</sup>, išryškindami atsparumo sampratos problematiką kelia fundamentalų klausimą – ar yra taip, kad galima „suprojektuoti“ atsparumą, ar vis dėlto atsparumas yra nuolatinių atsitiktinumų ir prisitaikymo prie kylančių iššūkių rezultatas. Jų teigimu, tyrėjams sunku apibrėžti kas atsparumas yra (sistemos pajėgumai, efektyvus procesas ar rezultatas). Taip pat ne visada aišku, kuo atsparumas skiriasi nuo geros valdysenos ar efektyvaus krizių valdymo. Jų teigimu, pagal minimalų apibrėžimą, atsparumas reiškia sistemos gebėjimą greitai atnaujinti svarbias funkcijas, kurias paveikė smūgis sistemai. Tačiau tyrėjams vis dar nepavyksta sutarti dėl tokio minimalaus apibrėžimo<sup>33</sup>. Literatūra siūlo mažai strateginio atsparumo planavimo ar / ir pajėgumų organizavimo gairių, kurias būtų galima pritaikyti praktikoje, o jei ir siūlo, jos dažnai yra nepakankamos, abstrakčios. Taigi, A. Boin ir M. Lodge teigimu empiriniai tyrimai, kuriais būtų analizuojamas sistemų atsparumas, yra itin potencialus tyrimų laukas. Jų teigimu yra svarbu tirti, kaip vyriausybės ruošiasi krizėms ir su jomis tvarkosi, kas dažnai nutinka bendradarbiaujant su nevyriausybiniais (išoriniais) veikėjais; jei krizės iš tiesų tampa „nauja norma“ (angl. *new normal*), svarbu krizių ir kitų nelaimių tyrimams skirti daugiau dėmesio.

Taigi, darbe bus siekiama nustatyti ar 2021 m. migrantų krizė (ar kitos krizės, pvz. COVID-19) prisidėjo prie sistemos atsparumo stiprinimo, taip pat nustatyti, ar yra pagrindo manyti, jog Ukrainos karo pabėgėlių krize buvo padidintas sistemos atsparumas, t. y. priimti sprendimai prisidėjo prie migrantų integracijos sistemos vystymo. Literatūroje vyrauja diskusija ir yra klausiama, ar sistemos atsparumas yra kažkas, ką galima suprojektuoti, ar tai yra proceso metu, t. y. patiriant sistemos šokus (krizes) susiformuojantis dalykas. Yra įrodymų, kurie sukuria pagrindą manyti, kad sistema nebuvo

---

<sup>30</sup> Duit, A., *Resilience Thinking: Lessons for Public Administration*, Public Administration, Vol. 94, Nr. 2, 364–80, 2016 m., doi: 10.1111/padm.12182

<sup>31</sup> EBPO, Development Co-operatin Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience, 2020 m.

<sup>32</sup> Boin A., Lodge M., *Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: a Time for Public Administration*, Public Administration, Vol. 94, No. 2, 2016 (289–298)

<sup>33</sup> Comfort, L.C., Boin A. ir Demchak C., „Designing Resilience: Preparing for Extreme Events“, 2010 m., Pitsburgas, PA: Pitsburgo universiteto leidykla



atspari iki 2021 m. migrantų krizės, tačiau sistemos atsakas jau buvo sėkmingesnis Ukrainos migrantų krizės atveju.

#### 1.4. Koordinavimo literatūra

Krizės valdymas, arba koordinavimas yra pirmas dalykas, į kurį reikėtų atkreipti dėmesį analizuojant krizės suvaldymo kokybę, efektyvumą ar sėkmingumą. Pasak A. Boin ir F. Bynander, koordinavimas gali būti apibrėžiamas kaip veiksmų ir sprendimų derinimas tarp tarpusavyje priklausomų veikėjų, siekiant konkretaus tikslo. Krizinėse situacijose tai dažnai tampa dideliu iššūkiu ir įvardijama kaip kritinė nesėkmės priežastis<sup>34</sup> Kaip teigia tyrėjai, kada situacija yra krizinė ir institucijos, kurios iki tol užduotis atlikdavo daugmaž panašiomis apkrovomis ir niekas nekito, susiduria su drastiškais pokyčiais, kada netikrumo lygmuo (smarkiai) padidėja – vien koordinavimo iš viršaus į apačią prieiga, t. y. pasitelkus institucijų hierarchijos veikimą, greičiausiai neindikuotų koordinavimo sėkmės. Dėl šios priežasties yra keliami prielaida, kad galbūt krizių koordinavimas būtų sėkmingesnis, pasitelkus abu metodus (tiek hierarchinį, vertikalų veikimą, tiek bendradarbiavimą, t. y. horizontalų veikimą). Apie koordinavimą už hierarchinių institucinių santykių ribų rašo ir G. Peters<sup>35</sup>, kuris išskiria koordinavimą tinklaveikos metodu, kuris reiškiasi per tam tikrų neformalių viešojo sektoriaus darbuotojų (ir ne tik) santykių raišką. T. Christensen et. al. savo straipsnyje taip pat teigia, kad koordinavimas gali būti įvairialypis tuo atžvilgiu, kad yra išeinama už formalaus institucinio veikimo ribų. Tyrėjų teigimu, analizuojant koordinavimą, skirtis gali būti daroma tarp vidinio / išorinio ir vertikalaus / horizontalaus<sup>36</sup>. Pirmasis analizės pjūvis išskiria koordinavimą centrinės valdžios viduje ir koordinavimą tarp centrinės valdžios ir išorinių institucijų. Antrasis pjūvis išskiria centrinės valdžios veiksmų koordinavimą su tarptautinėmis organizacijomis ir vietos valdžia, bei koordinavimą tarp to paties lygmens organizacijų / institucijų. Vertikaliąją dimensiją – kuomet sprendimų priėmimo / įgyvendinimo galia suteikiama institucijos skyriams ar pavaldžioms institucijoms, remiantis hierarchiniais, legalistiniais santykiais; horizontaliąją dimensiją – kuomet sprendimų priėmimo / įgyvendinimo galia suteikiama kitoms institucijoms, įvyksta pasiskirstymas tarp institucijų ar / ir tarp sektorių. Kitame savo tyrime, T. Christensen et. al. teigia, kad krizių

---

<sup>34</sup> Boin A. ir Bynander F., *Explaining Success and Failure in Crisis Coordination*, Geografiska Annaler, Series A, 97(1): 123–35, 2014 m., [https://www.jstor.org/stable/pdf/43870838.pdf?refreqid=excelsior%3A727db5dd01ad2dce8b54fbc817808967&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/43870838.pdf?refreqid=excelsior%3A727db5dd01ad2dce8b54fbc817808967&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1) [žiūrėta 2023-02-20]

<sup>35</sup> Peters, G., „Managing horizontal government.“ The politics of coordination, 1998 m.

<sup>36</sup> Christensen T. et. al., *Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy*, Public Administration Review, Vol. 76, Iss. 6, pp. 887–897, 2016 m., DOI: 10.1111/puar.12558

valdyme vadyba, hierarchija, tinklaveika ir įvairūs hibridiniai susitarimai dažnai sąveikauja ir papildo vienas kitą<sup>37</sup>.

Taip pat reikia paminėti, kad viena vertus, krizės išryškina tvirto vadovavimo ir centralizuotos kontrolės strateginiu lygmeniu poreikį; kita vertus, siekiant geresnio (efektyvesnio / kokybiškesnio / sėkmingesnio) krizės valdymo, atitinkamai lygiagrečiai yra svarbi ir vietos valdžios autonomija bei jos veiklos lankstumas. Krizių valdymo literatūroje itin dažnai pasikartojanti išvada yra ta, kad krizių valdymo sistemos turėtų būti bent tam tikru mastu decentralizuotos, o tai reiškia, kad politiniai ir administraciniai vadovai turėtų palengvinti autonominių sistemų veikimą vietos lygmenyje, o ne bandyti tas sistemas kontroliuoti<sup>38</sup>.

### 1.5. Mažų valstybių specifika valdant krizes

Lietuva – maža valstybė, todėl yra svarbu aptarti ir tai, kas apie krizių valdymą yra rašoma šio lauko literatūroje. Mažos valstybės, veikiamos institucinių struktūrų, viešojo valdymo tradicijų ir administravimo kultūros, reaguodamos į krizes turės jų pajėgumus lemiančių, tik joms būdingų iššūkių ir galimybių.<sup>39</sup> Pasak M. Trei, K. Sarapuu<sup>40</sup>, mažų valstybių institucijos dažnai yra lanksčios, kadangi nėra didelės, todėl valdant krizes šių institucijų lankstumas atliekant užduotis yra vienas sėkmės faktorių, kurio neturi didelės valstybės. Dėl šios priežasties krizių valdymas mažose valstybėse pasižymi „*gaisrų gėsinimu*“ ir *ad hoc* sprendimais. Mažų valstybių institucijos, siekdamos susidoroti su kylančiais iššūkiais (pvz. krizėmis) viešą politiką yra linkusios vykdyti aiškiai prioretizuodamos klausimus, veikdamos daugiafunkciškai, pasitelkdamos neformalią komunikaciją ir asmenų (politikų, viešojo administravimo specialistų) lyderystę. Gebėjimas improvizuoti, atsisakyti nusistovėjusių procedūrų, bendrauti ir bendradarbiauti peržengiant struktūras bei lanksčiai spręsti problemas lemia tai, kad mažos valstybės turi tokias struktūras, kurios yra atsparesnės krizėms, lyginant su didelėmis valstybėmis.

Taigi darbe, analizuojant prieš tai įvardytus krizės valdymo aspektus, atsižvelgiama ir į mažų valstybių bruožų krizių akivaizdoje prielaidas. Mažos valstybės iš esmės yra lankstesnės ir linkusios

---

<sup>37</sup> Christensen T., Danielsen O. A., et. al., *Comparing Coordination Structures for Crisis Management in Six Countries*. Public Administration. doi: 10.1111/padm.12186, 2015 m. liepos 6 d.

<sup>38</sup> Ansell, Ch., Boin A. ir Keller A., *Managing Transboundary Crises: Identifying Building Blocks of an Effective Response System*, Journal of Contingencies and Crisis Management 18(4): 205–17, 2010 m. <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x>> [žiūrėta 2023-02-20]

<sup>39</sup> Högenauer A. L., Trimikliniotis N., Sarapuu K., *Editorial: Small States and the 'Corona Crisis'*, Small States & Territories, 4(1), 2021, 3-12, gegužės mėn., 2021 m.

<sup>40</sup> M. Trei, K. Sarapuu, A small administration facing a complex policy challenge: Estonia and the 2015 Refugee Crisis, Small States and the European Migrant Crisis Politics and Governance, London: Palgrave Macmillan, 2021, 260

su krizėmis susitvarkyti priimant *ad hoc* sprendimus net ir nesant suprojektuotam atsparumui, kadangi institucijų yra mažiau ir jos yra mažesnės.

### ***Papildantys teoriniai aiškinimai***

Toliau yra pateikiami politiniai / kultūriniai veiksniai, kurie nėra šio tyrimo nepriklausomi kintamieji, tačiau interpretuojami kaip svarbus ir reikšmingas kontekstas, kurio rėmuose institucijos reagavo į Ukrainos karo pabėgėlių krizę. Kitaip tariant, atsparumas, institucinis mokymasis ir koordinavimas krizės akivaizdoje nekito vakuume, o veikiau toliau pristatomame fone, kuris darė įtaką priimamiems sprendimams.

Visus toliau pristatytus aiškinimus vienija tai, jog jie yra susiję su vyriausybės motyvais (motyvacija), kas nėra tiesioginis šio tyrimo objektas. Vienas jų gali būti žmogiškasis faktorius, t. y. kultūrinės nuostatos, kurios gali paveikti motyvaciją. Yra atlikta nemažai tyrimų parodančių, kaip Vakarų valstybių vyriausybės skirtingai reaguoja į skirtingus migrantus. Naujame tyrime, kuriame yra lyginamas Vakarų atsakas į Ukrainos karo pabėgėlius ir Afganistano karo pabėgėlius<sup>41</sup> yra teigiama, kad Vakarų valstybės yra labiau linkusios padėti ukrainiečiams dėl panašios tapatybės ir dėl to, jog Ukraina yra geografiškai arčiau vakarietišku valstybių. Kita vertus tai nepaiškina to, jog tarp 2021 m. Baltarusijos-Lietuvos sieną kirtusių migrantų, apgyvendintų centruose kartu su kitais prieglobsčio prašiusiais migrantais, buvo ir nuo diktatoriško režimo bėgusių baltarusių (naujausiais duomenimis 279, baltarusiai – antri po irakiečių (2,8 tūkst.) dažniausiai nelegaliai kirtusių sieną<sup>42</sup>), kuriems sąlygos nebuvo geresnės, nei žmonėms iš tolimesnių valstybių.

Reikia paminėti ir tai, kad tokie į migrantus nukreiptos politikos skirtumai gali būti aiškinami ir kaip politinė valia, t. y. dėl skirtingų nuostatų ir artimesnės tapatybės<sup>43</sup>, ukrainiečiai vakarietišku valstybių yra matomi kaip „savi“, todėl juos labiau norima integruoti, o tuo tarpu karo pabėgėlių iš Artimųjų Rytų atveju yra elgiama kitaip. Kitas aiškinimas galėtų būti ir tai, jog šalies politikai migrantus, kirtusius Baltarusijos-Lietuvos sieną traktavo per saugumizacijos prizmę, įvardijo juos kaip Baltarusijos režimo įrankius, todėl ir buvo taikyta „atgręžimo“ politika, o priimtaisiais į šali rūpintasi itin ribotai. Tai yra perspektyva, kurios ignoruoti nereikėtų, tačiau šiame darbe pastaroji bus vertinama ribotai, kadangi tai nėra tiesioginis tyrimo objektas. Kitas aiškinimas galėtų būti tas, jog

---

<sup>41</sup> Coninck D., *The Refugee Paradox During Wartime in Europe: How Ukrainian and Afghan Refugees are (not) Alike*, International Migration Review, 2022 m. rugpjūčio 2 d., <https://doi.org/10.1177/01979183221116874> [žiūrėta 2023-04-15]

<sup>42</sup> Neteisėtos migracijos stebėsenos portalas, duomenų šaltinis Valstybės sienos apsaugos tarnyba (VSAT); informacijos šaltinis – valstybės duomenų valdysenos IS. Prieiga internetu: <https://www.arcgis.com/apps/dashboards/9b0a008b1fff41a88c5efcc61a876be2> [žiūrėta 2021-04-26]

<sup>43</sup> De Coninck D., *The Refugee Paradox During Wartime in Europe: How Ukrainian and Afghan Refugees are (not) Alike*, International Migration Review, 2022 m. rugpjūčio 2 d., <https://doi.org/10.1177/01979183221116874>

pati Lietuvos visuomenė ir atitinkamai NVO ėmėsi proaktyvios pozicijos siekiant užtikrinti tai, kad Ukrainiečiai Lietuvoje jaustųsi patogiai ir saugūs – tik prasidėjus karui žmonės Lietuvoje pradėjo aukoti pinigus, jungtis prie savanorių pajėgų padedant Ukrainiečius atvežti į Lietuvą, priimti gyventi savo namuose, išsiskyrė lyderiaujančios pagalbą ir resursus telkiančios NVO. Toks visuomenės solidarumas ir įsitraukimas į problemos sprendimą galėjo būti veiksnys, lėmęs valdžios reakciją atitinkamai suteikiant ir viešąsias paslaugas – galbūt paskatinti paslaugų kokybės užtikrinimą, suteikimo efektyvumą, kadangi į tai yra nukreiptas visuomenės dėmesys ir atitinkamai dėl didelio sprendimų priėmimo matomumo kuriamas spaudimas.

Šio darbo apimtyje šie teoriniai aiškinimai nėra ignoruojami, tačiau analizuojant paslaugų teikimo procesą pastarieji yra antraeiliai. Šių veiksnių įtaką migrantų integracijai yra potencialo tirti kituose kontekstuose, atliekant kitus tyrimus.

## 2. Teorinio analizės pagrindo sintezė, keliamos hipotezės ir jų tikrinimo testai

Šiame poskyryje pristatoma teorinių aiškinimų, lemiančių viešosios politikos įgyvendinimo proceso sėkmę, sintezė, pateikiami priežastiniai mechanizmai ir keliamos hipotezės.

Lentelėje toliau pateikiami iš prieš tai pristatytų teorinių prieigų keliami klausimai, kurie, rengiant empirinį tyrimą padės **nustatyti kiekvieno iš nepriklausomų kintamųjų (institucinis mokymasis, atsparumas, koordinavimas) apraišką**. Veiksnių apraiškos analizuojamos dviem pjūviais:

- 1) **pritaikyta krizei**: nustatoma, kaip prieš įvykstant krizei vykdytos funkcijos, išankstinis institucinis pasiruošimas bei praeityje įvykusių sistemos šokų (COVID-19 ir 2021 m. migrantų krizė) pamokos buvo perkeltos valdant krizę;
- 2) **per krizę**: nustatoma, kaip kiekvienas veiksnių (nepriklausomi kintamieji) aktualizavosi krizės metu, t. y. ar institucinis mokymasis, koordinavimas bei atsparumas pasireiškė reaguojant į Ukrainos karo pabėgėlių atvykimą ir jei taip, kokios buvo to apraiškos.

Šie pjūviai viešosios politikos įgyvendinimo proceso analizei pasirinkti siekiant turėti atspirties tašką, jog būtų tinkamai įvertintos institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo apraiškos krizės akivaizdoje.

1 lentelė. Institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo apraiškas padedantys nustatyti klausimai

Veiksny	Pritaikyta krizei	Per krizę
Institucinis mokymasis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar institucinis mokymasis, įvykęs praeityje buvo tvarus, t. y. ar reaguojant į praetis šokus, sukrėtusius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar krizės metu išaiškėjo institucijų veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo pašalinti? Kokie jie? Kaip jie buvo išpildyti?</li> <li>• Kokios pagrindinės institucijos veikė sistemoje (kurios vykdo formalias funkcijas)?</li> </ul>

Veiksny	Pritaikyta krizei	Per krizę
	<p>sistemą, priimti sprendimai / pokyčiai buvo ilgalaikiai (pakeitė institucijų veikimą arba pagal tai buvo parengta sistema ateinantiems galimiems šokams)? Jei taip, ar tai buvo pritaikyta valdant krizę?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar su krize dirbo institucijų darbuotojai, kurie jau turėjo veikimo krizėje patirtį?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokias funkcijas šios institucijos atliko? Ar dėl krizės šios funkcijos kito? kaip?</li> <li>• Ar krizės metu įvykdyti funkcijų vykdymo pokyčiai yra ilgalaikės perspektyvos, ar išliko laikinai?</li> <li>• Ar krizė keitė atsakingų institucijų / organizacijų darbuotojų požiūrį į funkcijų atlikimo principus? Ar tai manifestavosi į veiksmus (t. y. pokyčius)?</li> <li>• Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami?</li> <li>• Ar krizės metu reikiamos informacijos buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta struktūras?</li> <li>• Ar / kaip keitėsi institucijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar spragos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?</li> <li>• Ar krizės metu patirtos klaidos buvo reflektuojamos bei atitinkamai priimami sprendimai, kuriais ateityje būtų siekiama tokių klaidų išvengti?</li> </ul>
Atsparumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas? Ar vis dėlto dominavo ad hoc sprendimai?</li> <li>• Ar iki krizės nustatytų institucijų funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar institucijos gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekenkė institucijų kasdienė veikla?</li> <li>• Ar visu krizės metu buvo išlaikoma institucijų struktūra ir vientisumas?</li> <li>• Ar praėjus sistemos smūgiai institucijos sugrįžo į prieškrizinį veikimą?</li> <li>• Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) reguliavimui, institucijų darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą?</li> <li>• Ar / kaip keitėsi institucijų išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?</li> </ul>
Koordinavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar krizės akivaizdoje koordinavimas vyko taip pat, kaip iki krizės (tos pačios institucijos, tie patys asmenys)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokie veikėjai veikė sistemoje? Kokios jų funkcijos?</li> <li>• Kaip vyko koordinavimas atsakingų valdžios institucijų viduje? Kaip jis vyko tarp skirtingų institucijų?</li> <li>• Ar paslaugų teikimas buvo koordinuojamas prijungiant tarptautines organizacijas? Vietos valdžią?</li> <li>• Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalus tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?</li> <li>• Ar į krizės valdymą buvo įtraukti išoriniai veikėjai (NVO, privatus sektorius)?</li> <li>• Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujančios institucijos / lyderiaujantys asmenys? Ar tai tos pačios institucijos / asmenys, kurie už tai yra atsakingi formaliai?</li> </ul>

Šaltinis: parengta autorės remiantis pristatytais teorinėmis priegomis

Išanalizavus institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo (nepriklausomi kintamieji) apraiškų mastą, nustatomas poveikis paslaugų kokybei (priklausomas kintamasis).

Kaip pristatoma sąvokų operacionalizavimo skyrelyje, **paslaugų kokybė** (priklausomas kintamasis) darbe yra suprantamas kaip institucijų veiklos proceso rezultatas, o institucijų veiklos procesas yra viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas. Remiantis teoriniame pagrindė pristatytais kategorijomis, nustatomos šiame procese dalyvaujančios institucijos, jų funkcijos, tarpusavio sąveika. Tai nustatant atskiriamos institucijos, koordinuojančios paslaugų teikimo procesą ir institucijos, kurios paslaugų teikimą įgyvendina. Taip pat, skirtis daroma tarp nacionalinių ir vietos valdžios institucijų, šalies ir tarptautinių organizacijų (NVO).

## Hipotezės

Toliau pristatomos tyrimo metu testuojamos hipotezės. Hipotezės suformuluotos apžvelgus literatūrą, kurioje taikytas proceso atsekimas, taip pat pristatomas hipotezių formulavimas taikant proceso atsekimo metodiką, daugiausiai remtasi į J. Mahoney straipsnyje<sup>44</sup> pristatomą proceso atsekimo hipotezių formulavimo logiką.

**H1:** Institucinis mokymasis darė įtaką viešųjų paslaugų ukrainiečių pabėgėliams Lietuvoje kokybei. Taip įvyko dėl institucijų struktūrų, funkcijų kaitos, kompetencijų krizės akivaizdoje kėlimo, gebėjimo improvizuoti ir reaguoti į kintančią informaciją, taikyti neįprastus informacijos gavimo / dalijimosi būdus ir darbuotojų, turėjusių patirties su praeityje įvykusių krizių valdymu.

**H2:** Krizės metu pademonstruotas institucijų atsparumas darė įtaką viešųjų paslaugų ukrainiečių pabėgėliams Lietuvoje kokybei. Taip įvyko dėl institucijų gebėjimo krizės metu išlaikyti savo įprastos veiklos funkcijas, institucijų struktūros ir vientisumo išlaikymo, institucijų grįžimo į prieškrizinį veikimą ir gebėjimo užpildyti kintančius išteklių poreikius.

**H3:** Veiksmingas koordinavimas tiek institucijų viduje, tiek su išorės veikėjais darė įtaką viešųjų paslaugų ukrainiečių pabėgėliams Lietuvoje kokybei. Taip įvyko dėl to, jog vyko vidinis ir išorinis, taip pat vertikalus ir horizontalus koordinavimas, krizės metu išryškėjo lyderiaujantys asmenys ar institucijos, koordinavimui darę reikšmingą poveikį.

## Hipotezių testai

Hipotezėms testuoti pasirinkti proceso atsekime naudojami testai, t. y. „Šiaudo vėjyje“ (angl. Straw-in-the-wind), „lanko“ (angl. Hoop), „rūkstančio šautuvo“ (angl. Smoking gun) ir „dvigubai lemiamo“ (angl. Doubly decisive). Dažniausiai proceso atsekimą kaip metodą pasitelkiančiose studijose yra naudojami „lanko“ ir „rūkstančio šautuvo“ testai, jie pasižymi tuo, jog yra pasitelkiamos būtinų (angl. necessary) ir pakankamų (angl. sufficient) sąlygų logika. Pavyzdžiui, „lanko“ testo išlaikymas yra būtinas, bet ne pakankamas veiksnys patvirtinant hipotezės validumą, tuo tarpu „rūkstančio šautuvo“ testo išlaikymas yra pakankamas, bet nebūtinas veiksnys patvirtinant hipotezės validumą. Kitais žodžiais tariant, „lanko“ testas yra tinkamas hipotezėms atmesti, bet netinkamas joms patvirtinti (nors jas ir sustiprina), tuo tarpu „rūkstančio šautuvo“ testas leidžia hipotezes patvirtinti, tačiau testo neišlaikymas nereiškia hipotezių atmetimo, nors, toks rezultatas jas ir susilpnina. Rečiau yra taikomas „šiaudo vėjyje“ testas, kadangi pastarasis iš esmės neturi didelės pridėtinės vertės tyrimui, nors, pavyzdžiui, tokio testo neišlaikymas ir siunčia hipotezės silpnumo signalą, atitinkamai testo išlaikymas – stiprumo. Stipriausiu testu gali būti laikomas „dvigubai lemiamo“, šio testo išlaikymas leidžia hipotezę patvirtinti, tačiau testo neišlaikymas leidžia hipotezę atmesti ir tokiu būdu

---

<sup>44</sup> Mahoney J., Process Tracing and Historical Explanation, Security Studies, 2015 m., 24:2, p. 200-218, DOI: 10.1080/09636412.2015.1036610

reikšmingai sustiprinti alternatyvias hipotezes; taip pat kritiškai svarbus aspektas čia yra tai, jog hipotezės patvirtinimas, taikant „dvigubai lemiamo“ testą, leidžia atmesti alternatyvias hipotezes. Toliau pateikiami išsamesni analizėje taikytų testų aprašymai:

- „Šiaudo vėjyje“ testas yra pats bendriausias ir paprasčiausias, juo fokusuojamasi į hipotezės, kaip tokios, potencialą būti patvirtintai / atmetai, testui taikyti nėra reikalingi reikšmingi įrodymai. „Šiaudo vėjyje“ testas neleidžia nei patvirtinti, nei paneigti hipotezės. Jei hipotezė testą išlaiko, tuomet hipotezė nepatvirtinama, tačiau parodomas jos aktualumas; atitinkamai, jei hipotezė testo neišlaiko, ji nėra atmetama, tačiau ji yra susilpninama.<sup>45</sup>
- „Lanko“ testas yra sąlyginai stipresnis tuo atžvilgiu, jog juo yra fokusuojamasi į mechanizmą, galintį paaiškinti hipotezės pagrindimą. Taikant šį testą yra analizuojamos būtinos sąlygos, kurių buvimas arba nebuvimas gali keliamą hipotezę nustatyti kaip potencialiai patvirtinamą, arba hipotezę atmesti. Kitaip tariant, jei būtinos sąlygos įrodymų nepavyksta rasti, mechanizmas atmetamas, taigi atmetama ir hipotezė.<sup>46</sup>
- „Rūkstančio šautuvo“ testas yra stiprus, kadangi juo galima patvirtinti hipotezes. Taikant testą yra analizuojama atvejo sąlygų ar sąlygų rinkinio pakankamumas priežastčiai (angl. cause) arba rezultatui (angl. outcome) paaiškinti. Taigi, remiamasi prielaida, kad jei sąlyga / sąlygų rinkinys iš tikrųjų įvyko, tuomet priežastis arba rezultatas tikrai pasireiškė. Kitaip tariant, taikant šį testą yra fokusuojamasi į M (priežastinį mechanizmą, kitaip proceso atsekimo studijose dar vadinamą įvykiais), įsiterpantį tarp X (nepriklausomojo kintamojo) ir Y (priklausomojo kintamojo). Konkrečiai tariant, testu yra siekiama nustatyti kaip nepriklausomas kintamasis (X) buvo kritinis veiksnys, paveikęs visą priežastinį mechanizmą / įvykių seką (M), kuris vėliau paveikė priklausomą kintamąjį (Y), taip pat siekiama nustatyti, ar tikrai priežastinis mechanizmas / įvykių seka (M) pasireiškė ir ar tikrai ji paveikė priklausomą kintamąjį (Y).<sup>47</sup>
- „Dvigubai lemiamo“ testas socialiniuose moksluose yra taikomas rečiau, kadangi pastarajam taikyti reikia, palyginti su kitais testais, daug duomenų. Šio testo esmė yra išsiaiškinti, kuri iš alternatyvių hipotezių labiausiai paaiškina rezultatą, arba, kitaip tariant, kuris nepriklausomas kintamasis (X) geriausiai paaiškina priklausomą kintamąjį (Y). Siekiant pritaikyti testą yra priešpastatomos visos alternatyvios hipotezės ir analizuojama, kurių hipotezių egzistavimą pagrindžiantys duomenys yra svaresni, t. y., kuri iš hipotezių rezultatą paaiškina giliausiai /

---

<sup>45</sup> Schroff S., Linking Legal Scenarios to Empirical Data: Process-Tracing as a Methodology in Law, Law and method, p.5, 2018-09-27, University of Plymouth

<sup>46</sup> Schroff S., Linking Legal Scenarios to Empirical Data: Process-Tracing as a Methodology in Law, Law and method, p. 6, 2018-09-27, University of Plymouth

<sup>47</sup> Mahoney J., The Logic of Process Tracing Tests in the Social Sciences, Sociological Methods & Research, Vol. 41, Issue 4, 2012 m. kovo 2 d.

plačiausiai, taip pat, kurią hipotezę sustiprina kitų hipotezių tikrinimo metu surinkti duomenys<sup>48</sup> Šį testą geriausia yra taikyti, prieš tai kitų testų pagalba nustatius, kurios hipotezės yra validžios, o kurios ne, taigi, į testą tokiu atveju nebebūtina įtraukti hipotezių, kurios „neišlaikė“ kitų testų.<sup>49</sup> „Dvigubai lemiamas“ testas šiame darbe netaikomas. Pagal suformuotą tyrimo dizainą, testo taikymas nėra tinkamas, nes hipotezės suformuotos tokiu principu, jog viena kitai neprieštarauja. Tuo tarpu taikant „dvigubą lemiamą“ testą, vienos hipotezių patvirtinimas reikštų kitų hipotezių atmetimą.

## **Metodologija**

Atlikta atvejo analizė, siekiant nustatyti, kokie veiksniai ir kokia apimtimi lėmė, jog migrantų integracijos sistemos atsakas į 2022 m. Ukrainos karo pabėgėlių krizę, teikiant viešąsias paslaugas buvo sėkmingesnis, nei buvo galima tikėtis dėl neišvystytos Lietuvos migrantų integracijos sistemos. Magistro darbe naudojami šaltiniai – teisės aktai, antriniai šaltiniai ir ekspertinių interviu metu surinkta medžiaga. Proceso atsekimas yra bendra tyrimo metodologinė prieiga, kurios rėmuose atlikti ekspertiniai pusiau struktūruoti interviu ir teisės aktų analizė.

### **2.1. Proceso atsekimo metodo pasirinkimo priežastys ir metodo pristatymas**

Siekiant ištirti kiekvieną nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam, neužtenka nustatyti kokios buvo pastarųjų apraiškos krizės akivaizdoje, kadangi tokiu atveju nebūtų aišku, kodėl kintamųjų raiška yra būtent tokia. Neišvengiamai yra poreikis ištirti, kokia yra konkrečių apraiškų kilmė – teigimas, jog atitinkamas sistemos atsakas buvo toks šios krizės metu, kaip tam tikrame vakuume, eliminuojant bet kokią paaiškinimą, kad tai gali būti dalinai ar net pilnai pasekmė reikšmingų praeities veiksnių, kaip, pavyzdžiui, prieš tai įvykę sistemos sukrėtimai, yra ribotas, kaip ir tokio tyrimo mokslinė pridėtinė vertė. Visa tai yra priežastis, kodėl bendra visų nepriklausomų kintamųjų suma gali būti laikoma institucine kaita, o tai, šio tyrimo rėmuose būtų galima apibrėžti kaip nuolat pasikartojantį ir dinamišką procesą, o ne izoliuotą reiškinį ar įvykį. Kitaip tariant, daroma prielaida, kad institucinė kaita (kurios elementai šiame tyrime yra atsparumas, institucinis mokymasis, koordinavimas) neįvyksta įvykus vienai krizei, tačiau skirtingi sistemos sukrėtimai dinamiškai atitinkamą sistemą keičia, kuomet vieni sukrėtimai kaitai padaro didesnę, o kiti mažesnę poveikį.

---

<sup>48</sup> Collier D., Understanding Process Tracing, The Teacher, University of California, Berkeley, 2011 m. spalio mėn.

<sup>49</sup> Busetti S., Vecchi G., Opening the Black Box of Administrative Innovation: A Process Tracing Application, ICPP International Conference in Public Policy Paper prepared for the panel on „Mechanisms for the policy sciences: Theories, methods, and applications“, 2015 m. liepos 1-4 d., Milan



Ch. Kingston ir G. Caballero teigia, kad institucinė kaita įvyksta arba dėl netikėtų sistemos šokų, arba pastaroji įvyksta palaipsniui<sup>50</sup>. Išties, atrodo, kad krizės metu atsivėrus galimybių langui gali įvykti pokyčiai, kurie paprastomis sąlygomis neįvyksta, taigi krizės sukuria reikiamus kritinei institucinei kaitai lūžius.<sup>51</sup> Taip pat įdomu tai, kad kartais net ir didelės krizės gali reikšmingai nepaveikti institucinės sąrangos ir sistemos lygiagrečiai reaguodamos į krizę toliau kokybiškai funkcionuoja, nes turi kitų krizių metu susiformavusio atsparumo bruožų<sup>52</sup>. Mokslininkai, siekdami iširti, kaip vyksta institucinė kaita remiasi į skirtingus modelius: nemaža dalis jų pasitelkia klasikinius, tokius, kaip F. Baumgartner ir B. Jones pertraukiamos pusiausvyros modelį, ar E. Ostrom institucinę gramatiką, kurie yra labiau skirti paaiškinti reikšmingą (radikalią) sistemos / institucinę kaitą. Kita pusė mokslininkų naudoja priešingą prieigą, t. y. pasitelkia inkrementintalizmo modelius, kurie paaiškina dinamišką, laiko prasme ilgiau vykstančią kaitą. Šiame darbe netinkami yra taikyti nei radikalų institucijų pokyčių galintys paaiškinti modeliai, nei inkrementinę sistemų kaitą paaiškinantys modeliai, kadangi keliama prielaida, kad sistemos šokai (krizės) buvo tie veiksniai, kurie paveikė institucinę kaitą (atsparumas, institucinis mokymasis ir koordinavimas), tačiau pokytis neįvyko dėl vieno sistemos sukūrimo – jis įvyko dėl keleto sistemos šokų, įvykusių per sąlyginai trumpą laikotarpį ir visi šie šokai yra skirtingi savo prigimtimi, institucijas jie veikė skirtingai ir skirtinga apimtimi, o vienos krizės apraiška nebūtinai iškart lėmė institucinę kaitą, nes pastaroji galėjo pasireikšti praėjus reikšmingam laiko tarpui, kuomet smogė kita krizė.

Taigi, šiam tyrimui nuspręsta pasitelkti proceso atsekimo metodą, kadangi pastarojo pasitelkimas šiame darbe leis atsekti atskirų kintamųjų vystymosi eigą, skiriant dėmesį ir atskiriems sistemos šokams ir jų poveikį nepriklausomų kintamųjų kaitai (atsparumas, institucinis mokymasis, koordinavimas). Bendrai tariant, proceso atsekimas gali būti pasitelkiamas siekiant identifikuoti ir aprašyti viešosios politikos įvykius, detalai išanalizuojant šių įvykių priežastis<sup>53</sup>. Kaip teigia L. A. George ir A. Bennet<sup>54</sup>, metodas yra įrankis, kuris leidžia identifikuoti tarp nepriklausomo (-ų) kintamojo (-ų) ir priklausomo kintamojo (baigties) įsiterpiančias priežastines grandines ir priežastinius mechanizmus. D. Collier<sup>55</sup> rašo, kad analizės pagrindas leidžia tyrėjui iškelti daug nepriklausomų kintamųjų, priežastinių mechanizmų, priklausomų kintamųjų ir paaiškinti jų

---

<sup>50</sup> Kingston Ch. Ir Caballero G., Comparing Theories of Institutional Change, *Journal of Institutional Economics* 2009 m., 5:2, 151-180 p.

<sup>51</sup> Collier, R. ir Collier D., *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*, Prinstono universiteto leidykla, 1991 m.

<sup>52</sup> Crouch, C., *The Strange Non-Death of Neo-Liberalism*, 2011 m., Jungtinė Karalystė: Kembridžas, Polity Press.

<sup>53</sup> Collier D., *Understanding Process Tracking*, 2011 m. spalio mėn., Kembridžo universiteto leidykla  
<https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>

<sup>54</sup> George L. A., Bennet A., *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, 2004 m., Belter Center for Science and International Affairs, John H. Kennedy School of Government, Harvard University

<sup>55</sup> Collier D., *Understanding Process Tracking*, 2011 m. spalio mėn., Kembridžo universiteto leidykla  
<https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>

tarpusavio ryšius, bei kaip jie pasireiškia empirikoje analizuojant konkretų atvejį. Pasak I. Rohlfing<sup>56</sup>, atliekant tyrimus, kuomet pasitelkiamas proceso atsekimas, tikslas turėtų būti ne tik nustatyti, kurie iš teorijos kildinami kintamieji egzistuoja empirikoje, tačiau ir turint kintamųjų rinkinius paaiškinti, kurie jų geriausiai paaiškina kiekvienoje priežastinės grandinės sekoje esantį priežastingumą. Toks teorinis pliuralizmas testuojant hipotezes leidžia tyrėjui geriau išspręsti analizuojamo politikos fenomeno kompleksiskumą<sup>57</sup>. Taigi gali būti daug kintamųjų, tarp kurių gali būti priklausomi ar nepriklausomi ryšiai, tačiau kintamieji taip pat gali būti priklausomi nuo vienas kito (angl. *interdependent*) arba ryšys tarp jų gali būti laikinai dinamiškas (angl. *temporally dynamic*).

Pasak mokslininkų, yra trys pagrindiniai proceso atsekimo metodo taikymo variantai<sup>58</sup>: 1) siekiant paaiškinti konkretaus atvejo rezultatus. Ši metodo variacija pasirenkama, kai tyrėjų manymu atvejis yra sudėtingas ir kompleksinis, rezultatai negali arba ribotai gali būti generalizuojami juos taikant kitiems atvejams; 2) teorijos (-ų) testavimas – dedukcinis metodas. Tikslas yra patikrinti jau sukurtą teoriją ir jos priežastinius mechanizmus, kurie yra iškeliami teorijoje klausiant, ar yra priežastinis mechanizmas ir ar jis veikia taip, kaip yra numatyta teorijoje; 3) teorijos kūrimas – indukcinis metodas. Tikslas yra remiantis empiriniais konkretaus atvejo tipo įrodymais sukurti naują teoriją keliant klausimą, koks yra priežastinis mechanizmas tarp x ir y. Darbe kaip tinkamiausia metodo strategija taikoma dedukcija – testuojami skirtingi teoriniai aiškinimai. Strategija tinkamiausia, nes yra tikrinami trys pagrindiniai krizių valdymo literatūroje išskiriami teoriniai aiškinimai dėl to, kas lemia sėkmingą krizių suvaldymą, šiuo atveju, kas ir kaip, bei kokia apimtimi paveikė kokybišką viešųjų paslaugų teikimą karo pabėgėliams iš Ukrainos – institucinis mokymasis, atsparumas ar koordinavimas.

Proceso atsekimo metodas pasirinkus dedukcinę strategiją, bendrąja samprata reiškia duomenų rinkimą ir jų suvedimą su analizuojamais priežastiniais mechanizmais. Taigi, bus renkami duomenys, iš kurių vėliau atliekama analizė leis patvirtinti arba paneigti numanomus priežastinius mechanizmus bei patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes. Teorinėje darbo dalyje pristatytos teorijos pavieniui yra nepakankamos, siekiant paaiškinti Lietuvos integracijos sistemos atsaką į Ukrainos karo pabėgėlių krizę, dėl šios priežasties šie skirtingi teoriniai pagrindai yra apjungiami sintezės principu. Tai daroma siekiant išsiaiškinti, kurie priežastiniai mechanizmai geriausiai paaiškina viešųjų paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos. Nors darbo objektas yra Ukrainos karo pabėgėlių

---

<sup>56</sup> Rohlfing I., Comparative Hypothesis Testing Via Process Tracing, *Sociological Methods and Research*, University of Bremen and Jacobs University Bremen, 2014 m.

<sup>57</sup> Kay A., Baker P., *What Can Causal Tracing Offer to Policy Studies? A Review of the Literature*, The Policy Studies Journal, Vol. 43, No. 1, 2015 m.

<sup>58</sup> Beach D., Pedersen R., *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, University of Michigan Press, 2013 m.

krizė, vis dėlto vykdant tyrimą skiriamas dėmesys ir Lietuvos 2021 m. migrantų krizei, kaip aktualiai posistemio krizei, galėjusiai atitinkamai paveikti institucijas, taip pat COVID-19 krizei, kadangi skirtingi tyrimai rodo, kad ši krizė padarė poveikį ištisų institucijų darbo kaitai.

Kaip pagrindiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai pasitelkti ekspertiniai pusiau struktūruoti interviu, teisės aktų analizė ir pagrindinių įvykių viešųjų paslaugų teikime grandinės sudarymas (pateikiama 4 priede). Pirmiausia atlikta teisės aktų analizė, kurios pirminiai rezultatai parodė, koks yra institucinis migrantų integracijos sistemos veikimas, nustatyta, kaip jis kito Ukrainos karo pabėgėlių integracijos kontekste, taip pat nustatyta kaip kito teikiamų viešųjų paslaugų apimtis ir kokybė. Atlikus pirminę teisės aktų analizę ir turint pakankamai informacijos apie sistemą, identifikuoti pagrindiniai sistemos veikėjai ir jų veikimo principai, kaita. Remiantis šia informacija ir teoriniu analizės pagrindu parengti klausimynai. Po šio žingsnio atlikti ekspertiniai pusiau struktūruoti interviu, iš kurių gauti duomenys leidžia daryti pagrindinę analizės dalį – testuoti keliamas hipotezes.

### *Teisės aktų analizė*

Teisės aktų, susijusių su viešųjų paslaugų teikimu pabėgėliams, analizė. Tai daroma siekiant išsiaiškinti, kokie reguliavimo pakeitimai buvo atlikti siekiant viešąsias paslaugas (registracija ir pirminė pagalba, socialinės paslaugos, sveikatos apsaugos paslaugos, švietimas, integracija į darbo rinką) suteikti ukrainiečiams. Teisės aktų analizė suteikia informacijos tolesniems darbo etapams, t. y. informacijos apie tai, kokios teikiamos paslaugos buvo naujos, ar pasikeitė jau teiktų paslaugų reguliavimas ir kt. Buvo išanalizuoti šie pagrindiniai teisės aktai, susiję su viešųjų paslaugų ukrainiečiams teikimo nustatymu: LR vidaus reikalų ministro įsakymas „dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, registracijos ir priėmimo“<sup>59</sup>; LR vidaus reikalų ministro įsakymas „dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo“<sup>60</sup>; LR vidaus reikalų ministro įsakymas „dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, asmens sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimo ir receptinių vaistinių preparatų jiems išrašymo ir išdavimo

---

<sup>59</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 26 d. įsakymas Nr. 1V-143, dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, registracijos ir priėmimo, visos suvestinės redakcijos. Pastaba: teisės aktas nebegaliojantis nuo 2023-05-08.

<sup>60</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. 1V-145, dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo, visos suvestinės redakcijos.

laikinosios apsaugos galiojimo laikotarpiu“<sup>61</sup>; LR ministro pirmininko nutarimas „dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo“<sup>62</sup>; LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>63</sup>; LR švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „dėl paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašo patvirtinimo“<sup>64</sup>; taip pat, netaikoma teisės aktais, tačiau priskirtini ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos raštai institucijoms (savivaldybių administracijoms, mokyklų administracijoms), susiję su ukrainiečių vaikų integracija mokyklų bendruomenėse, psichosocialine aplinka, bendrosiomis ugdymo programomis, mokyklų baigimu ir pan.

### *Ekspertiniai pusiau struktūruoti interviu*

Interviu metu surinkta informacija atskleidžia, kaip vyko krizės valdymas siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų migrantams teikimą; atsakoma į klausimą, koks dėl kitų krizių ir Ukrainos karo pabėgėlių atveju įvyko institucinis mokymasis, koordinavimas, koks buvo atsparumas ir kaip visa tai paveikė Ukrainos karo pabėgėlių krizės valdymo kokybę. Kokybiniai interviu taip pat padeda nustatyti, kokia krizės valdymo struktūra (kokių sektorių kokie veikėjai, kokio lygmens veikėjai, kiek jų, kokios jų funkcijos valdant krizę ir kt.).

Respondentų atrankai taikomi du atrankos metodai – sniego gniūžtės ir tikslinis atrankos metodai. Taikant tikslinį metodą atrenkami pagrindinių sistemos veikėjų (pagrindinių institucijų) atstovai. Taikant sniego gniūžtės metodą respondentų sąrašas pildomas atsižvelgiant į respondentų rekomendacijas. Interviu atlikti su pagrindiniais migracijos sistemos veikėjais, kurie buvo įsitraukę į Ukrainos karo pabėgėlių paslaugų teikimo procesą: institucijos, kurios koordinavo procesą; institucijos; kitos institucijos, prisidėjusios prie paslaugų teikimo užtikrinimo (išorinės valdžios institucijos, NVO, tarptautinės organizacijos); institucijos, tiesiogiai veikusios teikiamas paslaugas (pavyzdžiui, komunikuoja su tikslinėmis grupėmis (padeda ar aiškinasi poreikius), kaip ekspertinės institucijos prisideda prie diskusijų sprendimo priėmimo ar įgyvendinimo etapuose ir kt.). Interviu dalyvių sąrašas pateikiamas šio darbo 1 priede.

---

<sup>61</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. kovo 2 d. įsakymas Nr. 1V-149, dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, asmens sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimo ir receptinių vaistinių preparatų jiems išrašymo ir išdavimo laikinosios apsaugos galiojimo laikotarpiu, visos suvestinės redakcijos.

<sup>62</sup> LR Vyriausybė, 2022 m. kovo 16 d. nutarimas Nr. 224, dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo, visos suvestinės redakcijos.

<sup>63</sup> LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, priimtas 2004 m. balandžio 29 d., visos suvestinės redakcijos nuo 2022-01-31

<sup>64</sup> LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022 m. birželio 7 d. įsakymas Nr. V-926, dėl paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašo patvirtinimo, visos suvestinės redakcijos.

## 2.2. Sąvokų operacionalizavimas

**Paslaugų kokybė** (priklausomas kintamasis) – institucijų veiklos proceso rezultatas, o institucijų veiklos procesas yra viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas. Tyrime analizuojamos šios viešųjų paslaugų grupės: registravimas ir pirminė pagalba, darbas, sveikatos apsauga, socialinė apsauga ir švietimas, išsamus paslaugų sąrašas pateikiamas 5 priede. Pasirinktos šios paslaugų grupės, nes tai yra pagrindinės paslaugos, teikiamos gyventojams (išskyrus registravimą ir pirminę pagalbą) taip pat jos yra akcentuojamos ir migracijos literatūroje kaip paslaugos, kurias reikia teikti imigrantams kuomet siekiama veiksmingos jų integracijos.<sup>65</sup>

**Institucinis mokymasis** (nepriklausomas kintamasis) – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.

**Atsparumas** (nepriklausomas kintamasis) – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.

**Koordinavimas** (nepriklausomas kintamasis) – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.

2 lentelė. Institucinį mokymąsi, atsparumą ir koordinavimą pagrindžiančios apraiškos

Veiksny	Apraiška	Klausimas / paaiškinimas, padedantis nustatyti apraišką
Institucinis mokymasis	Institucijų veiklos trūkumus / ribotumus buvo siekiama spręsti	Ar krizės metu išaiškėjo institucijų veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? Kokie jie? Kaip jie buvo išpildyti?
	Siekiant geriau suvaldyti krizę, kito institucijų funkcijos	Kokias funkcijas institucijos atliko? Ar dėl krizės šios funkcijos kito? Kaip?
	Dėl krizės kitosios institucijų funkcijos pakito visam laikui	Ar krizės metu įvykdyti funkcijų vykdymo pokyčiai yra ilgalaikės perspektyvos, ar išliko laikinai?
	Krizės metu reaguojant į kintančią informaciją buvo nebijoma koreguoti sprendimus / darbą	Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai koreguojami?
	Krizės metu, siekiant pilnesnės informacijos buvo pasitelkiamos neįprastos struktūros	Ar krizės metu reikiamos informacijos buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta struktūras?
	Krizė atskleidė institucijų darbuotojų kompetencijų spragas, jos buvo eliminuojamos	Ar / kaip keitėsi institucijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar spragos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?
	Kitų krizių patirčių pritaikymas	Ar su krize dirbo institucijų atstovai, jau turėję patirties su veikimu krizės metu?
Atsparumas	<i>Sukurtas atsparumas</i>	<i>Ar krizei buvo iš anksto pasiruošta (planavimo, strateginiai dokumentai)? – vertinama atskirai, argumentas pateikiamas empirinėje analizės dalyje.</i>

<sup>65</sup> Zakova M., *The Perception of the Integration Process and the Provision of Social Services by Immigrants*, Postmodern Openings, 2019 m. kovo mėn., Vol. 10, Issue 1, pp. 165-181

Veiksny	Apraiška	Klausimas / paaškinimas, padedantis nustatyti apraišką
	Institucijos buvo pajėgios išlaikyti funkcijas krizės metu	Ar institucijos gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekontroliuojama institucijų kasdienė veikla?
	Krizės metu išlaikyta institucijų struktūra ir vientisumas	Ar visu krizės metu buvo išlaikoma institucijų struktūra ir vientisumas?
	Institucijos po krizės antplūdžio sugrįžo į prieškrizinį veikimą	Ar praėjus sistemos smūgiai institucijos sugrįžo į prieškrizinį veikimą?
	Institucijos lanksčiai reagavo į išteklių poreikių pasikeitimą	Ar / kaip keitėsi institucijų išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?
Koordinavimas	Vyko vidinis koordinavimas	Institucijų viduje ir su pavaldžiomis institucijomis
	Vyko išorinis koordinavimas	Kitos institucijos (nepavaldžios), tarptautinės organizacijos, vietos valdžia, NVO
	Vyko vertikalus koordinavimas	Sprendimų priėmimo / įgyvendinimo galia suteikiama institucijos skyriams ar pavaldžioms institucijoms, remiantis hierarchiniais, legalistiniais santykiais
	Vyko horizontalus koordinavimas	Sprendimų priėmimo / įgyvendinimo galia suteikiama kitoms institucijoms, įvyksta pasiskirstymas tarp institucijų ar / ir tarp sektorių.
	Krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiai, darę reikšmingą poveikį	Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujančios institucijos / lyderiaujantys asmenys? Ar tai tos pačios institucijos / asmenys, kurie už tai yra atsakingi formaliai?

Šaltinis: parengta autorės remiantis pristatytais teoriniais priegomiais

### 3. Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsako į krizę analizė

Atlikta Lietuvos imigracijos sistemos strateginio planavimo vystymosi chronologijos analizė (pridedama 3 priede) leidžia nustatyti, kad imigracijos / migrantų integracijos sistema, įskaitant ir viešųjų paslaugų teikimą, gali būti laikytina sąlyginai nauja, kadangi esminis šiuo metu veikiančios sistemos formavimas buvo vykdomas nuo 2018 m. Taigi, sistema nėra nusistovėjusi, kas leidžia kelti prielaidą, jog tolesnį jos vystymąsi gali paveikti įvairūs sistemos šokai, šiuo atveju būtent imigracijos krizės. Faktas, kad iki 2018 metų opi problema buvo fragmentiškumas ir institucinio bendradarbiavimo / institucijų sąveikos stoka, laikantis prielaidos, kad defragmentacija ir bendradarbiavimas lemia sėkmę, signalizuoja, kad jei Ukrainos karo pabėgėlių krizė buvo suvaldyta sėkmingai, situacijos suvaldymui institucijos turėjo dėti papildomas pastangas, kurios, tikėtina, ir buvo susijusios su koordinavimu, instituciniu mokymusi ir atsparumu šios krizės akivaizdoje ar pritaikytos patirtys iš prieš tai įvykusių krizių.

Šiame skyriuje toliau yra trumpai pristatomi Lietuvos teisiniai įsipareigojimai viešųjų paslaugų tiekimui karo pabėgėliams, tikrinamos hipotezės, taip pat nustatoma institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo sąveika.

#### 3.1. Teisiniai Lietuvos įsipareigojimai viešųjų paslaugų teikimui ir teikiamos paslaugos bei jų kokybė

##### *Teisiniai Lietuvos įsipareigojimai*

Jungtinių tautų pabėgėlių (Ženevos) konvencijoje, 1967 m. numatyta, kad pabėgėliai turi turėti teisę įsidarbinti, teisę į išsilavinimo pripažinimą, į apgyvendinimą, išsilavinimą, socialinę rūpybą ir su tuo susijusias paslaugas, teisę laisvai judėti, turėti tapatybę nustatančius dokumentus, negali būti prievarta gražinamas į savo kilmės šalį, teisę į administracinę pagalbą. Lietuvoje 2004 m. buvo priimtas įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>66</sup>, kuriame yra įtvirtinti šie konvencijoje nustatyti principai, taip pat ir viešosios paslaugos, kurias valstybė turi užtikrinti (socialinė rūpyba, sveikatos apsauga, švietimas, įsidarbinimo reguliavimai ir kt.). 2001 m. liepos 20 d. Europos Vadovų Taryba direktyvoje 2001/55/EB<sup>67</sup> nustatė galimybę, jog iškilus poreikiui, galėtų būti aktyvuojama laikinoji apsauga asmenims, kuriuos atsirastų poreikis masiškai perkelti į Europos Sąjungos valstybes nares. 2022 m. kovo 4 d. Europos Vadovų Taryba šią direktyvą pirmą kartą aktyvavo Ukrainos karo pabėgėlių atveju

<sup>66</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. balandžio 29 d. priimtas įstatymas Nr. IX-2206 „Dėl užsieniečių teisinės padėties“, suvestinė redakcija (2023-01-01 - 2023-06-30)

<sup>67</sup> Europos Vadovų Tarybos direktyva Nr. 2001/55/EB, Dėl minimalių normų, suteikiant perkeltiesiems asmenims laikiną apsaugą esant masiniam srautui, ir dėl priemonių, skatinančių valstybių narių tarpusavio pastangų priimant tokius asmenis ir atsakant už tokio veiksmo padarinius pusiausvyra, prieiga internetu: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj>

spřesti. Direktyvoje yra nustatytos, esant masiniam srautui perkeliamų asmenų laikiną apsaugą užtikrinančios bazinės viešosios paslaugos. Nustatyta prievolė valstybėms narėms užtikrinti švietimą asmenims iki 18 metų amžiaus, užtikrinti apgyvendinimą, galimybę dirbti ar vykdyti individualią veiklą. Direktyvoje tam tikrų viešų paslaugų teikimas yra detalizuojamas, pavyzdžiui, nustatyta, kad „taikoma bendra valstybių narių teisė, reguliuojanti atlyginimą, teisė naudotis socialinės apsaugos sistemomis, kurioms priklauso asmenys, dirbantys pagal darbo sutartį ir savarankiškai, ir kitos darbo sutarties sąlygos.“. Pažymėtina ir tai, kad valstybės narės asmenims, kurie naudojami laikina apsauga, „sudaro galimybes gauti būtiną socialinės apsaugos paramą ir lėšų pragyvenimui, jeigu jie neturi pakankamai pajamų, taip pat sveikatos priežiūrai <...> būtina parama sveikatos priežiūrai apima bent skubią pagalbą ir būtiną ligos gydymą.“

#### *Ukrainiečiams teikiamos viešosios paslaugos ir jų apimtis*

Kaip rodo atlikta teisės aktų analizė ir ministerijų viešai skelbiama informacija, iš Ukrainos pasitraukusiems žmonėms teikiamas viešąsias paslaugas galima suskirstyti į keturias grupes: darbas, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga (žiūrėti 5 priedą). Duomenys rodo, kad ukrainiečiams be pagrindinių paslaugų yra teikiamos ir sociokultūrinės paslaugos, kurios, kaip rodo skirtingi tyrimai, gali būti laikytinos svarbia socio-kultūrinės integracijos dalimi, reikšmingai prisidedanti prie psichikos sveikatos gerinimo / palaikymo<sup>68</sup>. Empirinė duomenų analizė parodė, kad tokios paslaugos, nors laikytinos kultūros sektoriaus dalimi, Lietuvoje yra priskiriamos prie socialinės apsaugos paslaugų, taigi nuspręsta papildomos kategorijos, t. y. kultūros srities paslaugų, neišskirti.

Atlikta teisės aktų analizė (analizė pateikiama 2 priede) taip pat leido identifikuoti už viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimą atsakingas institucijas, kokios funkcijos institucijoms yra paskirtos teisės aktų, atskleidžia NVO įtraukimo į paslaugų teikimą reglamentavimą. Atlikta teisės aktų analizė taip pat atskleidė (pateikiama 4 priede), kad LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>69</sup> dažnu atveju kito tik po to, kuomet dėl viešųjų paslaugų ukrainiečiams apimties ir principų buvo priimti poįstatyminiai teisės aktai. Tai indikuoja, kad iki nuostatos buvo nustatytos įstatymu, ukrainiečiams Lietuvoje buvo teikiama daugiau paslaugų (arba kitokios kokybės), nei kitiems užsieniečiams, turintiems tą patį teisinį statusą. Vis dėlto pažymėtina, kad, tikėtina, poreikis teikti paslaugas karo pabėgėliams iš Ukrainos pagerino situaciją kitiems užsieniečiams Lietuvoje.

---

<sup>68</sup> Diehl C et al., Starting Out: New Migrant's Socio-cultural Integration Trajectories in Four European Destinations, Ethnicities, vol. 16, issue 2, 2016 m. balandis, 157-179 p.

<sup>69</sup> LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, priimtas 2004 m. balandžio 29 d., visos suvestinės redakcijos nuo 2022-01-31



Tyrimu<sup>70</sup>, kuriuo siekta apžvelgti atliktas analizes apie tai, kaip ES šalyse yra reguliuojamos sveikatos priežiūros paslaugos buvo nustatyta, kad šalies piliečiai prie viešųjų paslaugų turi geresnę prieigą nei migrantai / pabėgėliai. Pasak Lebano A. et. al., daugiausiai dėmesio turinčios sulaukti sveikatos apsaugos paslaugų grupės yra psichinė sveikata, ligų prevencija (skiepijimas) ir ilgalaikė sveikatos priežiūra. Kaip teigia daugelis migracijos tyrėjų, vieni jų Iván Martín et. el.<sup>71</sup>, pabėgėlių integracijos į darbo rinką sistema taip pat yra itin svarbi sritis, kurią derėtų prioretizuoti (kartu su jau aptarta sveikatos apsauga). Išskiriami šeši integracijos į darbo rinką intervencijos elementai, kurie skirtingose ES šalyse lėmė integracijos efektyvumą<sup>72</sup>: 1) įgūdžių ir migrantų poreikių darbo vietai analizė; 2) įgūdžių ugdymas arba stiprinimas; 3) iniciatyvos ekonominei integracijai; 4) valstybės tarpininkavimas ir darbo vietų kompensavimo mechanizmai; 5) įgūdžių ir kvalifikacijos pripažinimas; 6) integracijos progreso stebėseną. Tuo pačiu tyrimu nustatyta, kad ES šalys dažniausiai įgyvendina keturis iš šešių pristatytų elementų.

Nustatyta, kad ukrainiečiai, jei yra dirbantys ir moka privalomąjį sveikatos draudimą, gauna tokias pačias paslaugas, kaip nuolatiniai Lietuvos gyventojai, tačiau net nedirbantiems yra teikiamos svarbiausios sveikatos priežiūros paslaugos. Empirinė teikiamų paslaugų analizė (žr. 5 priedą) leidžia nustatyti, kad Lietuva ukrainiečių integravimo į darbo rinką atveju įgyvendina visus šešis elementus.

#### *Viešųjų paslaugų, teikiamų karo pabėgėliams iš Ukrainos, kokybė*

Yra atliktas tyrimas, kurio rezultatai rodo, jog ukrainiečiai, nors Lietuvoje ir susiduria su iššūkiais, vis dėlto 27 proc. iš šalies išvykti nenori. Likusi dalis ukrainiečių yra linkusi išvykti tik nebent tokiu atveju, jei atsirastų galimybė grįžti į Ukrainą, tačiau ne į kitas Europos Sąjungos šalis<sup>73</sup>. Lietuvos Raudonojo Kryžiaus kiekybinė analizė<sup>74</sup>, kurios metu buvo apklausta 5 proc. visų Ukrainos piliečių, gyvenančių Lietuvoje rodo, kad 73 proc. apklaustųjų, pasinaudojusių sveikatos priežiūros paslaugomis, jaučia, kad jų poreikiai buvo patenkinti; 84 proc. teigia, kad buvo išpildyti jų vaikų poreikiai švietimo atžvilgiu; kas antras apklaustasis ukrainietis turi darbą, jo neturinčiųjų 20 proc. išreiškė norą dirbti; apie 42 proc. apklaustųjų turėjo galimybes baigti lietuvių kalbos kursus, 22 proc.

<sup>70</sup> Lebano A., et. al., *Migrants' and Refugees' Health Status and Healthcare in Europe: a Scoping Literature Review*, BMC Public Health, 2020 m., 20:1039, <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08749-8>

<sup>71</sup> Martín I., et. al., *From Refugees to Workers Mapping Labour-Market Integration Support Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States*, Volume I: Comparative Analysis and Policy Findings, Migration Policy Centre, 2016 m., <<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/from-refugees-to-workers-mapping-labour-market-integration-support-measures-for-asylum-seekers-and-2/>>

<sup>72</sup> Martín I., et. al., *From Refugees to Workers Mapping Labour-Market Integration Support Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States*, Volume I: Comparative Analysis and Policy Findings, Migration Policy

<sup>73</sup> International Organisation for Migration, *Ukraine response 2022 Lithuania: Refugees from Ukraine and TCN's*, 2022 m. spalio 26 d. <<https://reliefweb.int/report/lithuania/ukraine-response-2022-lithuania-displacement-surveys-refugees-ukraine-and-tcns-6-29-september-2022>> [žiūrėta 2023-01-04]

<sup>74</sup> Lietuvos Raudonasis Kryžius, *Ukrainian Refugees in Lithuania: Needs Assessment Survey Results*, prieiga internetu: <<https://redcross.lt/wp-content/uploads/2022/09/UKRAINIAN-REFUGEES-IN-LITHUANIA-NEEDS-ASSESSMENT-SURVEY-RESULTS-EN-2023.pdf>> [žiūrėta 2023-04-11]

kol kas neturėjo galimybių, tačiau išreiškė norą, o didžioji dalis neplanuojančių baigti kalbos kursų nejučia kalbos barjero. Taigi, ukrainiečiai Lietuvoje naudojami teikiamų paslaugų galimybėmis bei didžiaja dalimi yra patenkinti tų paslaugų kokybe. Žvelgiant į šalis, kurios turi reikšmingą institucinę patirtį pabėgėlių integracijos srityje, Lietuva rodo panašius ir net geresnius rezultatus. Pavyzdžiui, Vokietijoje, kur šiuo metu yra apsistoję virš 1 mln. Ukrainos pabėgėlių, 17 proc. gyvenančiųjų yra dirbantys<sup>75</sup> (mažesnė dalis, nei Lietuvoje), puse apklaustųjų mokosi vokiečių kalbos, 37 proc. norėtų šalyje pasilikti visam laikui arba bent keliems metams. Švedijoje<sup>76</sup>, kur šiuo metu yra apsistoję apie 50 tūkst. Ukrainos pabėgėlių, ten gyvenančiųjų apklausų nepavyko rasti, tačiau atlikto kokybinio tyrimo duomenimis, Švedijoje nėra suteikiamos nemokamos švedų kalbos pamokos, taip pat šalyje nėra integracinių programų, skirtų karo pabėgėliams iš Ukrainos; Švedijoje taip pat ribotai teikiamos sveikatos priežiūros paslaugos – nėra teikiamos profilaktinės paslaugos, Ukrainos pabėgėliai turi teisę pasinaudoti sveikatos priežiūros paslaugomis tik tuomet, jei yra ypatingi atvejai. Žvelgiant į Lenkiją, kuri yra priėmusi apie 1,4 mln. Ukrainos piliečių, rezultatai taip pat prastesni, nei Lietuvoje. Duomenys rodo<sup>77</sup>, kad nors 39 proc. ukrainiečių iš Lenkijos išvykti neplanuoja, vis tik 28 proc. apklaustųjų yra dirbantys (Lietuvoje vos ne dvigubai daugiau), pusei Lenkijoje apsistojusių ukrainiečių kyla problemų, gaunant sveikatos priežiūros paslaugas, viena pagrindinių to priežasčių – kalbos barjeras. Šiuo metu 53 proc.<sup>78</sup> ukrainiečių Lenkijoje baigė arba lanko lenkų kalbos kursus, žmonės tą yra labiausiai motyvuoti daryti dėl to, jog kalbos barjeras itin stipriai jaučiamas įsidarbinant (nustatytas ryšys). Taigi, žvelgiant į tokius duomenis aiškėja, jog lyginamojoje perspektyvoje Lietuva rodo gerus rezultatus.

### 3.2. Hipotezių tikrinimas

Šioje dalyje yra tikrinamos hipotezės. Hipotezių tikrinimui, kaip pristatyta 2.1 poskyryje, yra taikomi proceso atsekimo studijose naudojami testai, t. y., „Šiaudo vėjyje“ (angl. Straw-in-the-wind), „lanko“

---

<sup>75</sup> Federal Office for Migration and Refugees (Vokietija), Research Report: Refugees from Ukraine in Germany, 2023 m. vasario 2 d., prieiga internetu: <<https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/EN/Forschung/Forschungsberichte/fb41-ukr-gefluechtete.html;jsessionid=034866DA8EBC5B7EFFAA5640BA1A50BC.intranet261?nn=447028>> [žiūrėta 2023-06-14]

<sup>76</sup> Šiaurės ministrų taryba, Implementation of Temporary Protection for Refugees from Ukraine: A Systematic Review of the Nordic Countries, 2022 m. gruodžio 6 d., prieiga internetu: <https://www.norden.org/en/publication/implementation-temporary-protection-refugees-ukraine-systematic-review-nordic-countries#:~:text=On%20March%202022%2C%20the,implemented%20in%20the%20Nordic%20countries> [žiūrėta 2023-06-14]

<sup>77</sup> International Organisation for Migration, Poland – Surveys with Refugees from Ukraine: Needs, Intentions, and Integration Challenges, 2023 m. sausis-kovas, <<https://dtm.iom.int/reports/poland-surveys-refugees-ukraine-needs-intentions-and-integration-challenges-jan-mar-2023>> [žiūrėta 2023-06-14]

<sup>78</sup> Vlasenko R., Overcoming the Language Barrier for Ukrainian Refugees, Globsec, 2023 m. vasario 17 d., Prieiga internetu: <https://www.globsec.org/sites/default/files/2023-02/Overcoming%20the%20language%20barrier%20for%20Ukrainian%20refugees.pdf> [žiūrėta 2023-06-14]

(angl. Hoop) ir „rūkstančio šautuvo“ (angl. Smoking gun). Poskyriuose toliau analizuojami kiekvienos hipotezės tikrinimui surinkti įrodymai, tai darant, remiantis testų logika, vėliau nustatomas įrodymų pakankamumas hipotezei sustiprinti, susilpninti, patvirtinti arba paneigti. Būtent tokia empirinės analizės logika ir yra kone dažniausiai pasitelkiama proceso atsekimą taikančiuose tyrimuose.

Esminis klausimas, į kurį siekiama atsakyti tikrinant hipotezes yra, *jei* institucinis mokymasis / atsparumas / koordinavimas paveikė paslaugų kokybę, *kaip* tai įvyko. Taigi, uždavinys yra išsiaiškinti, **koks buvo institucinio mokymosi / atsparumo / koordinavimo procesas ir ar jis prisidėjo prie paslaugų kokybės**. Pirmiausia, kaip pavyko nustatyti Lietuvos imigracijos sistemos strateginio planavimo vystymosi chronologijos analize (pridedama 3 priede), kadangi imigrantų integracijos sistema nėra nusistovėjusi, o Ukrainos karo pabėgėlių krizė buvo suvaldyta sėkmingai tuo atžvilgiu, jog ukrainiečiai gauna kokybiškas viešąsias paslaugas, situacijos suvaldymui institucijos turėjo dėti papildomas pastangas, taigi:

- 1) buvo erdvės ir instituciniam mokymuisi šios krizės kontekste ar pritaikant patirtis iš prieš tai įvykusių krizių; arba / ir
- 2) institucijos formavo atsparumą Ukrainos karo pabėgėlių krizės akivaizdoje arba / ir suformavo atsparumą kitų krizių metu, t. y., 2021 m. nelegalios migracijos ir COVID-19 krizės; arba / ir
- 3) buvo erdvės ir neįprastam koordinavimui šios krizės kontekste ar pritaikant patirtis iš prieš tai įvykusių krizių.

Šioje vietoje konstatuojama, jog hipotezės išlaiko „šiaudo vėjyje“ testą, nes atlikta Lietuvos imigracijos sistemos strateginio planavimo vystymosi chronologijos analizė leido nustatyti, kad yra matomas imigrantų integracijos sistemos fragmentiškumas ir nepakankamumas, o institucinis mokymasis, atsparumas ir koordinavimas gali būti dėlionės dalys, galinčios paaiškinti, kodėl nepaisant tokių įrodymų, Ukrainos karo pabėgėliai gavo kokybiškas paslaugas.

Renkant empirinius duomenis, konkrečiai, vykdant pusiau struktūruotus interviu su ekspertais, klausimai buvo formuluoti remiantis į teorinį pagrindą, buvo aiškinamasi, *ar buvo* teoriniame šio darbo pagrinde išskirtos institucinio mokymosi / atsparumo / koordinavimo apraiškos, taip pat, jei jos buvo, *kaip* tai paveikė viešųjų paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos.

### 3.2.1. Institucinis mokymasis

**H1 skamba taip:** Institucinis mokymasis darė įtaką viešųjų paslaugų ukrainiečių pabėgėliams Lietuvoje kokybei. Taip įvyko dėl institucijų struktūrų, funkcijų kaitos, kompetencijų krizės akivaizdoje kėlimo, gebėjimo improvizuoti ir reaguoti į kintančią informaciją, taikyti neįprastus

informacijos gavimo / dalijimosi būdus ir darbuotojų, turėjusių patirties su praeityje įvykusių krizių valdymu.

Interviuotų ekspertų buvo klausiama, ar keitėsi jų institucijų struktūra, darbuotojų funkcijos, poreikis kelti kompetencijas, ar buvo improvizuojama, reaguojama į kintančią informaciją, ar buvo taikyti kitokie informacijos gavimo / dalijimosi būdai, ar su krize dirbo darbuotojai turintys patirties su praeityje įvykusių krizių valdymu.

**Struktūros.** Nustatyta, kad kito kai kurių institucijų struktūra. 2021 m. nelegalios migracijos krizės rezultatas, laikytinas instituciniu mokymuisi, yra tai, jog LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje (toliau – SADM) buvo įkurta užsieniečių integracijos grupė, kurios darbuotojais paskirti jau su pabėgėlių integracija dirbę ministerijos darbuotojai, įdarbinti nauji darbuotojai. Pasak SADM atstovo<sup>79</sup>, valdant 2021 m. krizę buvo suprasta, kad yra poreikis ministerijoje sukonzcentruoti pajėgumus, jog ištikus tokioms ar kitokioms krizėms ateityje, būtų centrinė institucija, kuri krizių akivaizdoje koordinuoja imigrantų integracijos procesus, kuri formuoja integracijos politiką ir strategines kryptis. Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu keitėsi ir Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro struktūra, kadangi buvo suformuotas naujas skyrius, t. y., pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyrius. Pasak pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadovės, tokia nauja veiklos kryptis išlieka aktuali ir yra poreikis ją tęsti net ir pasibaigus krizei.<sup>80</sup> Taigi, darytina išvada, kad struktūrų kaita nors pasireiškė, bet nebuvo plačiai paplitusi – didžiąja dalimi institucijos veikė pasitelkdamos įprastas struktūras, t. y. tas, kuriomis veikia savo kasdienėje veikloje. Vis dėlto, reikšmingu struktūriniu pokyčiu laikytinas SADM užsieniečių integracijos grupės atsiradimas, kadangi pastaroji buvo kritiškai svarbus veikėjas viešųjų paslaugų ukrainiečiams teikimo procese.

**Darbuotojų funkcijos.** Organizacijose buvo įdarbinami darbuotojai, atsakingi už veikimą krizėje<sup>81</sup>, plėtėsi informacijos centrų funkcijos<sup>82</sup>, o veikimas registracijos centruose buvo jokios kitos krizės kontekste nepatirtas veikimas<sup>83</sup>.

SADM atstovo teigimu, užsieniečių integracija nebuvo aiškiai koordinuojama iki pat 2021 metų – buvo nustatyta, kad atsakinga ministerija yra SADM, tačiau sritis buvo riboto reglamentavimo, tokiai veiklai buvo paskirta puse etato. Prasidėjus 2021 m. nelegalios migracijos krizei, SADM ir LR Vidaus

---

<sup>79</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>80</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

<sup>81</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petruolyte, 2024 m. sausio 11 d.

<sup>82</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

<sup>83</sup> Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.

reikalų ministerija (toliau – VRM) sutarė, jog SADM būtų atsakinga už migrantų priėmimo ir apgyvendinimo klausimus, kadangi didžioji dalis šių migrantų buvo pažeidžiamos grupės. Prasidėjus Ukrainos karo pabėgėlių krizei, šias funkcijas SADM perėmė organiškai, nepaisant to, jog nėra detalaus teisinio reglamentavimo.<sup>84</sup>

Pasak LR Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – SAM) atstovo, tokios funkcijos, kaip sveikatos priežiūra užsieniečiams, ministerijoje nebuvo, taigi šią funkciją perėmė darbuotojai, įprastomis sąlygomis turintys kitokias funkcijas<sup>85</sup>. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (toliau – ŠMSM) atveju, pasak atstovo, ministerijos darbuotojų funkcijos nekito, kadangi krizė labiausiai palietė bendrojo ugdymo sistemą, o už jį yra atsakingos savivaldybių administracijos.<sup>86</sup> Pasak kalbinto vienos iš Lietuvos savivaldybių administracijos atstovo, savivaldybių administracijų funkcijos nesikeitė, apart didesnės paslaugų teikimo koordinavimo apkrovos ir specifinio informavimo / konsultavimo, tačiau savivaldybių švietimo skyriams kilo iššūkių užtikrinti vaikams švietimą, tai daugiausia buvo sprendžiama per skiriamą papildomą finansavimą papildomam personalui.<sup>87</sup> Pasak ŠMSM, didelė pagalba buvo Vilniaus lietuvių namų (pavaldi ŠMSM institucija) rengti mokymai mokytojams, Nacionalinės švietimo agentūros (pavaldi ŠMSM institucija) rengta metodologinė pagalba mokykloms<sup>88</sup> VRM, kuri formaliai buvo atsakinga už krizės valdymą LR prezidento dekretu, funkcijos nesikeitė, nors daugiau operacinio darbo atlikti reikėjo ministerijos migracijos politikos grupei, kadangi reikėjo formuoti teisės aktus.<sup>89</sup>

Taigi, darytina išvada, kad darbuotojų funkcijos valdant paslaugų teikimo užtikrinimo krizę nekito iš esmės, tačiau institucijos turėjo padengti platesnes, papildomas funkcijas, dirbti didesnėmis, nei įprasta, apkrovomis. Nustatyta, jog papildomos funkcijos prisidėjo institucijų darbuotojams, tiesiogiai atsakingiems už krizės valdymą, kadangi pastariesiems atsirado poreikis bendrauti ir bendradarbiauti su išorinėmis institucijomis, taip pat NVO, dirbusiems registracijos centruose, kadangi pastarosios įprastomis sąlygomis tokios veiklos nevykdo. Papildoma funkcija atsirado ir SAM, kadangi iki krizės tokios funkcijos, kaip užsieniečių sveikatos paslaugų koordinavimas, nebuvo.

**Kompetencijos.** Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras nesusidūrė su kompetencijų stoka ar poreikiu kompetencijas kelti krizės metu, kadangi visi darbuotojai, kurie yra priimami į darbą, privalo praeiti plačios apimties su visų kategorijų migrantais susijusius privalomus kursus.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>85</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

<sup>86</sup> Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausioju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.

<sup>87</sup> Interviu su savivaldybės atstovu Nr. 1, 2024 m. sausio 25 d.

<sup>88</sup> Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausioju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.

<sup>89</sup> Interviu su VRM atstovu, 2024 m. sausio 24 d.

<sup>90</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

Maltos ordino pagalbos tarnyboje, pasak atstovo, trūko „emocinio reagavimo kompetencijų“, taip pat trūko mokymų apie prekybą žmonėmis ir vaikų išnaudojimą, tačiau atkreipus dėmesį tokie mokymai buvo surengti krizės eigoje.<sup>91</sup> Raudonojo Kryžiaus atstovės teigimu, trūko darbuotojų ir savanorių parengimo iki krizės plano.<sup>92</sup> SADM atstovo teigimu, nors ministerijoje buvo stokojama kompetencijos, kaip valdyti karo pabėgėlių krizę, buvo mokomasi eigoje ir pasikliaujama socialiniais partneriais, tokiais, kaip Jungtinių Tautų Pabėgėlių agentūra, Tarptautine migracijos organizacija, Raudonasis Kryžius, Caritas ir kt.<sup>93</sup>

Švietimo paslaugų teikime, konkrečiai kalbant apie bendrąjį ugdymą (čia buvo ir yra didžiausias poreikio paslaugai mastas) kompetencijų trūkumus užpildė su vaikais dirbančių specialistų mokyklose parengimo seminarai, kuriuos organizavo tiek pačių savivaldybių administracijos, tiek Vilniaus lietuvių namai, turintys ilgametę patirtį su užsieniečių švietimu.<sup>94</sup>

SAM atstovo, tiesiogiai dirbusio su krizės valdymu teigimu, kompetencijų trūko, bet jos formuojasi palaipsniui, valdant situaciją. Vis dėl to, kas, pasak SAM atstovo būtų padėję, tai išankstinis susipažinimas su kultūriniais skirtumais, kadangi kultūrinis pažinimas suteiktų informacijos dėl migrantų poreikių ypatumų, kas yra tiesiogiai susiję su teikiamomis paslaugomis.<sup>95</sup>

Taigi, Tarptautinės migracijos Vilniaus biuras buvo vienintelė institucija su visomis reikiamomis kompetencijomis karo pabėgėlių krizei valdyti. Valdžios institucijos, neturėdamos tam tikrų kompetencijų bei siekdamos užpildytų įgūdžių tarpus, mokėsi iš NVO ir tarptautinių organizacijų. Trūkstant tam tikrų kompetencijų žemiausioje paslaugų teikimo grandyje (konkrečiai švietimo srityje), institucijos kreipėsi į ilgametę patirtį turinčias institucijas. Tai parodo, kad institucijos buvo pasirengusios mokytis ir kelti kompetencijas bendradarbiaudamos su ilgametę patirtį turinčiomis institucijomis.

**Improvizacija.** Bendrai, kalbant apie visas analizuotas institucijas, improvizacija veikiant buvo vienas kertinių aspektų, kadangi krizės akivaizdoje reikiamos atlikti funkcijos dažnai nebuvo tos, kurios atliekamos kasdien ar visiškai naujos, t. y., nepatirtos ir kitų krizių kontekste. Improvizacija buvo pasitelkiama ir tada, kuomet buvo tam tikri kompetencijų tarpai – pavyzdžiui, NVO atveju, neturint kažkokios informacijos, kaip turi būti atliekami procesai, informacijos dažnai buvo ieškoma tos pačios organizacijos struktūroje, jos nesant ten, informacijos paieškai pasitelkiami paieškos kanalai internete, t. y., ieškoma standartų, kaip tam tikrose situacijose reikėtų komunikuoti su karo

---

<sup>91</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petrulyte, 2024 m. sausio 11 d.

<sup>92</sup> Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.

<sup>93</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>94</sup> Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausiuoju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.

<sup>95</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

pabėgėliais, kaip atpažinti tam tikrus pavojus ir pan.<sup>96</sup> Šioje vietoje galima nustatyti, jog improvizacijos įgūdžiai krizės akivaizdoje gali būti laikoma kompetencija, kurią taip pat būtų galima ugdyti, siekiant kokybiško krizių valdymo, vis dėlto išlieka klausimas, ar tokį įgūdį įmanoma formuoti metodologinėmis priemonėmis, ar vis tik tam yra būtina veikimas per praktiką, t. y., krizių kontekste. Pastebėtina, kad improvizacija grįstu veikimu pasižymėjo interviu metu kalbinti institucijų atstovai, kurie jau dirbo su praėjusiomis krizėmis, t. y., 2021 m. nelegalios migracijos krize ir COVID-19. Improvizacija pastarieji pasižymėjo jiems taikant įvairius, neįprastus finansinių šaltinių paieškos būdus<sup>97</sup>, taikant neįprastus kasdienėje veikloje komunikacijos su kitomis institucijomis kanalus, pritraukiant neįprastus partnerius, pavyzdžiui, tarptautinės organizacijos ir verslas.<sup>98 99</sup>

**Kintanti informacija.** Ministerijos reaguodavo į informaciją, kurią iš žemiausio paslaugų teikimo lygmens atneša socialiniai partneriai, pagrinde NVO<sup>100 101</sup>, tai patvirtino ir visos kalbintos NVO. Buvo reaguojama, kuomet buvo gaunami duomenys dėl paslaugų neteikimo ar netinkamo jų teikimo, daugiausiai iššūkių, pasak kalbintų ekspertų, šioje vietoje buvo su sveikatos priežiūros paslaugomis. Vis dėlto pašnekovų teigimu, tokios problemos kildavo ne dėl netinkamo reglamentavimo, tačiau dėl žemiausioje grandyje paslaugų teikimo grandinėje dirbančių specialistų nepakankamo informavimo arba pačių šių darbuotojų (kaip pavyzdys buvo pateikiama šeimos medicinos gydytojai ir sveikatos priežiūros įstaigų registratūrų darbuotojai)<sup>102</sup> nepakankamo pastangų dėjimo. Tai buvo sprendžiama papildomai komunikuojant paslaugų teikimo tvarką, SAM atveju buvo vykdomi skambučiai į tokias įstaigas ir aiškinamasi susiklosčiusios situacijos priežastys. Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras periodiškai vykdo ukrainiečių Lietuvoje poreikių analizę, pasak Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadovės, šios analizės rezultatai padėdavo nustatyti, kaip kinta ukrainiečių Lietuvoje poreikiai viešosioms paslaugoms, šie rezultatai buvo pristatomi ir tarpžinybinėje bendradarbiavimo platformose su valdžios institucijomis. Pagal šiuos duomenis buvo adaptuojama pačio biuro veikla, pavyzdžiui, integracijos eigoje buvo suprasta, jog ukrainiečiams yra poreikis išmokti ne tik lietuvių, bet ir anglų kalbą, todėl atitinkamai buvo pradėti organizuoti anglų kalbos kursai.<sup>103</sup>

---

<sup>96</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petruolyte, 2024 m. sausio 11 d.

<sup>97</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>98</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

<sup>99</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petruolyte, 2024 m. sausio 11 d.

<sup>100</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

<sup>101</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>102</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

<sup>103</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

Taigi, daroma išvada, kad valdant krizę buvo reaguojama į eigoje kintančią informaciją apie paslaugų suteikimą, suteikiamų paslaugų kokybę, apie paslaugų poreikį, atitinkamai buvo ieškoma sprendimų. **Informacijos gavimo / dalijimosi būdai.** Viena pagrindinių informacijos dalijimosi tarp institucijų tinklo, veikiančių siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų ukrainiečiams teikimą platforma buvo Valstybės duomenų agentūros sukurta duomenų bazė, kuri buvo patogia priemonė aktualiems veikėjams. Šioje duomenų bazėje buvo tokie duomenys, kaip savivaldybėse deklaruoti asmenys, duomenys, susiję su žmonių užimtumu, pajamomis, vaikų ugdymu. Pasak SADM atstovo, ši duomenų bazė itin pasitarnavo savivaldybėms, nes pastarųjų kompetencijoje yra bendrojo ugdymo užtikrinimo koordinavimas, integracijos į darbo rinką priemonių valdymas (pavyzdžiui, lietuvių kalbos kursai).<sup>104</sup> Kitas efektyvus, pasak visų kalbintų ekspertų informacijos dalijimosi būdas buvo tarpžinybinės platformos, kurių esminių, prisidėjusių prie paslaugų teikimo koordinavimo, buvo trys: pirmoji – tarpinstitucinė darbo grupė, kuri buvo sudaryta iš kertinių krizės valdymui (ir atitinkamai paslaugų teikimui) ministerijų atstovų, NVO ir kitų socialinių partnerių; antroji reikšminga platforma buvo skirta savivaldybių administracijoms, kuri labiau buvo skirta savivaldybių informavimui; trečioji – NVO bendradarbiavimo platforma, kurioje NVO derinosi savo veiklą, siekdamos pilnai padengti registravimo centruose vykdomą veiklą. Pažymima, jog tokio bendradarbiavimo platformos gali būti laikytinos kitų krizių, t. y., 2021 m. nelegalios migracijos ir COVID-19 krizės patirtimi, nes pirmą kartą tarpinstitucinis veikimas tokiose platformose vyko būtent šių krizių metu, tai patvirtino visi kalbinti institucijų atstovai.

Taigi, nustatyta, kad krizei valdyti buvo sukurti kasdienėje veikloje neįprastos informacijos gavimo / dalijimosi platformos, t. y., funkcionali Valstybės duomenų agentūros duomenų bazė, taip pat tarpinstitucinės platformos.

**Darbuotojų patirtis krizių valdyme.** Tų pačių darbuotojų veikimas visose krizėse (COVID-19, 2021 m. nelegalios migracijos ir Ukrainos karo pabėgėlių), pasak apklaustųjų, buvo vienas esminių elementų, kodėl Ukrainos karo pabėgėlių krizė viešųjų paslaugų užtikrinimo kontekste buvo valdoma sėkmingai. Kaip teigė VRM atstovas, „raktinių žmonių tinklas“, buvo svarbus, nes „<...>kertiniai dalykai, kas jau buvo kovido krizėje tarsi padėjo pamatus, ir tada kiekvienoje kitoje, sekančioj krizėj, tas bendradarbiavimas buvo lengvesnis“<sup>105</sup> Tų pačių darbuotojų veikimas teigiamai paveikė ne tik išorinį bendradarbiavimą, bet ir veikimą institucijų viduje – interviu metu kalbant su šiais žmonėmis pastebėta, jog pastarieji nebijojo improvizuoti, ieškoti įvairių problemų sprendimo būdų (pavyzdžiui, finansavimo paieškos, partnerių paieškos), siekiant greitesnio sprendimų priėmimo, stengėsi paspartinti biurokratinius procesus (pasitelkiant neformalios komunikacijos priemones). Visi šie

---

<sup>104</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>105</sup> Interviu su VRM atstovu, 2024 m. sausio 24 d.



įgūdžiai, tikėtina, formavosi ne vienoje krizėje, kadangi atitinkamai, didžioji dalis kalbintų institucijų atstovų, tiesiogiai dirbo su visomis šiomis krizėmis. Taigi, darytina išvada, kad darbuotojų patirtis krizių valdyme daro poveikį jų darbo našumui krizės akivaizdoje.

### **„Lanko“ ir „rūkstančio šautuvo“ testų taikymas**

Atlikus interviu metu surinktų duomenų analizę nustatyta tai, jog „lanko“ testo išlaikymu yra laikoma tai, jog buvo visų teoriniame pagrindė išskirtų ir hipotezėje įtvirtintų institucinio mokymosi elementų apraiškos, t. y., keitėsi institucijų struktūra, keitėsi darbuotojų funkcijos, buvo poreikis kelti kompetencijas ir jos buvo keliamos, buvo improvizuojama, reaguojama į kintančią informaciją, taikyti kitokie informacijos gavimo / dalijimosi būdai, nei įprasta kasdienėje (įprastoje) veikloje. Kadangi šios apraiškos vyravo, hipotezės atmesti negalima, tačiau tai dar nėra pakankamas įrodymas, jog hipotezę būtų galima patvirtinti. Toliau yra analizuojama, *kaip* institucinio mokymosi elementai paveikė priklausomąjį kintamąjį, t. y., paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos.

**Struktūros.** Institucijų struktūrų kaita nebuvo dažnas reiškinys, tačiau tais atvejais kai buvo, prisidėjo prie kokybiškų viešųjų paslaugų karo pabėgėliams. SADM užsieniečių integracijos grupės įsteigimas prieš karo Ukrainoje pradžią užtikrino žinojimą, kas yra pagrindinė institucija ir joje veikiantys darbuotojai. SADM koordinavo NVO, kurios, be pirminės pagalbos ir registracijos paslaugų, teikė svarbią informaciją ir konsultacijas pabėgėliams. Naujo Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro skyriaus įkūrimas padėjo plėtoti integracijos priemones, pvz., kalbos kursus, skatinant greitesnį įsiliejimą į darbo rinką.

**Darbuotojų funkcijos.** Nustatyta, kad institucijų darbuotojų funkcijos kito pagal poreikį, nors tas poreikis ir nebuvo reikšmingai besiskiriantis nuo įprastos institucijų veiklos, vis tik didesnis iššūkis buvo tų pačių funkcijų atlikimo krūvio padidėjimas, su kuo institucijos tvarkėsi įvairiais būdais. Nustatyta, kad papildomos funkcijos prisidėjo institucijų darbuotojams, tiesiogiai atsakingiems už krizės valdymą, kadangi pastariesiems atsirado poreikis bendrauti ir bendradarbiauti su išorinėmis institucijomis, taip pat NVO, dirbusioms registracijos centruose, kadangi pastarosios įprastomis sąlygomis tokios veiklos nevykdė; papildomos funkcijos atsirado SAM. Jei kertiniai institucijų žmonės, valdė krizę savo institucijų vardu, nebūtų bendradarbiavę su išorinėmis institucijomis, NVO nebūtų vykdžiusios veiklą registracijos centruose, o SAM nebūtų skyrusi dėmesio reglamentuoti sveikatos paslaugų teikimą numatant įvairius atvejus (teisinį migrantų statusą, socialinį statusą) bei vykdyti tolesnę šių paslaugų teikimo stebėseną, kai kurios viešosios paslaugos išvis nebūtų teikiamos. Pažymėtina, kad registracijos centruose vykdyta veikla buvo ne tik susijusi su registravimu ir pirmąja pagalba, bet ir informavimu, pagalba, konsultavimu, susijusiu su kitomis viešosiomis paslaugomis.

**Kompetencijos.** Institucijos stokojo kompetencijų, todėl arba rėmėsi į kitų institucijų patirtį ir mokėsi iš jų, arba organizavo papildomas kompetencijų kėlimo veiklas. NVO ir ekspertinių institucijų informacijos ir patirties dalijimasis apie tai, kokie yra konkrečiai nuo karo bėgančių žmonių poreikiai viešosioms paslaugoms darė tiesioginį poveikį tam, kokios paslaugos vėliau buvo teikiamos karo pabėgėliams iš Ukrainos. Jei šios institucijos savo kompetencijų ir per ilgametę patirtį sukauptos informacijos nebūtų pasidalijusios su sprendimų priėmėjais, situacija dėl paslaugų galėjo būti kitokia. Lygiagrečiai, jei NVO nebūtų surengusios būtinų mokymų savo savanoriams, būtų kilusi rizika dėl netinkamo informavimo / pagalbos, susijusios su viešomis paslaugomis.

**Improvizacija.** Improvizacija krizės valdymo akivaizdoje buvo viena esminių krizėje veikusių žmonių savybių, užtikrinusių efektyvų reagavimą ir veikimą. Interviu metu nustatyta, kad improvizacija grįstu veikimu pasižymėjo interviu metu kalbinti institucijų atstovai – taikant įvairius, neįprastus finansinių šaltinių paieškos būdus, taikant neįprastus kasdienėje veikloje komunikacijos su kitomis institucijomis kanalus, pritraukiant neįprastus partnerius, pavyzdžiui, tarptautinės organizacijos ir verslas. Be improvizacijos nebūtų užtikrintas reikiamas finansavimas tam tikroms viešoms paslaugoms, partnerystės su užsienio organizacijomis užtikrino reikšmingos patirties dalijimąsi, kuri vėliau buvo pritaikyta.

**Kintanti informacija.** Valdant krizę buvo reaguojama į eigoje kintančią informaciją apie tai, ar paslaugos teikiamos, kokia jų kokybė, periodiškai atnaujinta informacija apie paslaugų poreikį taikant analizės metodus. Reaguojant į tokią informaciją buvo adaptuojami sprendimai dėl paslaugų teikimo arba, kuomet reglamentavimas nebuvo problema, o problema buvo įgyvendinimas žemiausioje paslaugų teikimo grandyje, buvo stengiamasi spręsti šiuos iššūkius. Reakcijos į kintančią informaciją buvimas užtikrino, kad paslaugos tikrai yra teikiamos ir teikiamos taip, kaip privalo; taip pat, reaguojant į kintančius pabėgėlių poreikius ir atitinkamai adaptuojant paslaugas užtikrinama, jog jos yra tokios, kokių tikrai reikia imigrantams.

**Informacijos gavimo / dalijimosi būdai.** Krizei valdyti buvo sukurtos kasdienėje veikloje neįprastos informacijos gavimo / dalijimosi platformos, t. y., funkcionali Valstybės duomenų agentūros duomenų bazė, taip pat tarpinstitucinės platformos. Duomenų bazė buvo kritiškai svarbi duomenų infrastruktūra šalies savivaldybėms, kadangi pastarosios buvo įgalintos žinoti, kiek ir kokių ukrainiečių gyvena pas juos savivaldybėje, galėjo nustatyti poreikius skirtingoms paslaugoms ir atitinkamai juos padengti. Tarpinstitucinės platformos užtikrino, kad kertinės institucijos dalintųsi visa aktualia informacija, tokiu būdu institucijos galėjo priimti labiau informuotus sprendimus, nei tai būtų galima veikiant atskirai, turint ribotą informaciją.

**Darbuotojų patirtis krizių valdyme.** Institucijų darbuotojai, dirbę su praeities krizių valdymu pasižymėjo atsparumu ir tai padarė poveikį viešųjų paslaugų kokybei. Taip yra dėl to, jog dėl šių

žmonių tarpinstitucinio veikimo / bendradarbiavimo, taip pat institucijų viduje veikimo įgūdžiai, susiformavę kelių krizių metu lėmė tai, jog institucijos veikė greitai ir rezultatyviai. Šie darbuotojai gebėjo greitai priimti sprendimus, su kitomis institucijomis dalintis ir savo veikloje pasitelkti tarpinstitucine informacija / duomenimis, reaguodami į kintančią situaciją koregavo savo veiklą. Kitaip tariant, darbuotojų ankstesnė patirtis krizių valdyme darė poveikį jų darbo našumui krizės akivaizdoje, o tai paveikė paslaugų kokybę.

Visi šie pateikti įrodymai dėl kiekvieno institucinio mokymosi elemento poveikio paslaugų kokybei leidžia nustatyti, jog tai „rūkstančio šautuvo“ testo apraiška, kadangi yra įrodyta, *kaip* institucinis mokymasis paveikė paslaugų kokybę. Tai yra pakankami įrodymai pirmajai hipotezei patvirtinti.

### 3.2.2. Atsparumas

**H2 skamba taip:** Krizės metu pademonstruotas institucijų atsparumas darė įtaką viešųjų paslaugų ukrainiečių pabėgėliams Lietuvoje kokybei. Taip įvyko dėl institucijų gebėjimo krizės metu išlaikyti savo įprastos veiklos funkcijas, institucijų struktūros ir vientisumo išlaikymo, institucijų grįžimo į prieškrizinį veikimą ir gebėjimo užpildyti kintančius išteklių poreikius.

Interviuotų ekspertų buvo klausiama, ar institucijos gebėjo krizės metu išlaikyti savo įprastos veiklos funkcijas, ar krizės metu buvo išlaikoma institucijų struktūra ir vientisumas, ar praėjus sistemos smūgiui institucijos grįžo į prieškrizinį veikimą, kaip pavyko užpildyti kintančius išteklių poreikius. Papildomai, siekiant nustatyti, ar institucijų atsparumas nebuvo suformuotas turint galimai krizei parengtas veiksmų kryptis ir suplanuotus išteklius, buvo klausiama, ar krizei buvo iš anksto pasiruošta (t. y., turint parengtus planavimo, strateginius dokumentus). Šis klausimas nėra įtrauktas į hipotezę, kadangi, kaip pristatyta teoriniame analizės pagrinde, suformuotas (arba, k.t., suprojektuotas) atsparumas nėra lygiagretu prisitaikymo prie krizės metu kylančių iššūkių rezultatui, t. y., pademonstruotam atsparumui, veikiau gali būti laikomas demonstruojamo atsparumo priežastimi, tačiau nebūtinai. Atlikus interviu paaiškėjo, kad institucijose nebuvo išankstinio pasiruošimo tokiai galimai krizei, kokia buvo Ukrainos karo pabėgėlių krizė, apraiškų – nebuvo veikimo skirtingomis sąlygomis planų, numatytų žmogiškųjų išteklių, finansinių resursų ir jų šaltinių. Taigi, institucijų atsparumas, jei tolesne analize bus nustatyta, jog institucijos juo pasižymėjo, turėtų būti kildinamas iš kitų šaltinių, tačiau suplanuotas / suprojektuotas atsparumas nėra vienas jų.

**Įprastos veiklos funkcijų išlaikymas.** SADM atveju funkcijos buvo išlaikytos, kadangi eiliniai darbai buvo atliekami, tačiau nuspręsta atidėti reformų klausimus, esami ministerijos darbuotojai turėjo daugiau papildomo krūvio, dirbo viršvalandžius, dėl ko buvo poveikis jų psichologinei sveikatai<sup>106</sup>.

<sup>106</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

SAM atveju nukentėjo kiti darbai, kadangi buvo prioretizuojamas krizės valdymas. Pasak SAM atstovo, tokios funkcijos, kaip sveikatos priežiūra užsieniečiams, ministerijoje nebuvo, taigi šią funkciją perėmė darbuotojai, įprastomis sąlygomis turintys kitokias funkcijas, o tai lėmė tai, jog buvo atidėti kiti darbai ir reikšmingai išaugo darbuotojų krūvis<sup>107</sup>. ŠMSM atveju funkcijos buvo išlaikytos pilna apimtimi, didesnio krūvio ministerija nepatyrė<sup>108</sup>, taip pat, nors švietimo paslaugų atveju papildomos funkcijos atsirado savivaldybių administracijoms ir bendrojo ugdymo įstaigoms, pastarosios institucijos savo funkcijas taip pat išlaikė, nors ir patyrė didesnę krūvį<sup>109 110</sup>. Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro patirtis rodo, kad funkcijas pavyko išlaikyti, tačiau darbuotojai dirbo viršvalandžius, pasak atstovės, jei krizė būtų užsitęsusi ilgiau, funkcijos būtų kentėjusios<sup>111</sup>. Maltos ordino pagalbos tarnybos teigimu, įprastos organizacijos funkcijos nenukentėjo, kadangi organizacijoje yra aiški darbuotojų funkcijų skirtis, t. y., viena dalis darbuotojų toliau atliko savo darbus, o kita dalis valdė krizę.<sup>112</sup> Raudonojo Kryžiaus atstovės teigimu, nors organizacijoje yra filosofija, jog ištikus krizei yra prioretizuojamas jos valdymas ir prirėikus būtų atidedama visa kita veikla, vis dėl to, organizacijos veiklos nebuvo stabdomos, kadangi pajėgumų užteko ir krizės valdymui, ir įprastų funkcijų vykdymui<sup>113</sup>.

Taigi, institucijos išlaikė įprastas veiklos funkcijas, bet tai turėjo kainą – buvo atidėtos reformos, o padidėjęs darbuotojų krūvis, ir viršvalandžiai neigiamai paveikė jų psichologinę sveikatą. Ministerijos atsisakė papildomai įdarbinti personalą, manydamos, kad tai būtų papildoma apkrova. NVO pasitelkė savanorius, kurių krizės akivaizdoje reikšmingai padaugėjo, dėl to NVO atsparumas vertinamas geriau.

***Struktūros ir vientisumo išlaikymas.*** Struktūros, kurios institucijose yra pasitelkiamos kasdienei veiklai vykdyti, išliko. Kaip jau buvo nustatyta poskyryje prieš tai (žr. 3.2.1., „struktūros“), institucijos, kurioms nebuvo pakankama esama struktūra, sukūrė papildomus struktūros darinius, tačiau visos analizuotos institucijos, kaip rodo interviu duomenys, išlaikė jau veikusias struktūras. Taigi, nustatyta, kad visų institucijų atveju krizė nepaveikė įprastomis sąlygomis veikti suformuotų institucijų funkcijų taip, jog būtų poreikis reikšmingai keisti struktūras.

---

<sup>107</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

<sup>108</sup> Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausiuoju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.

<sup>109</sup> Interviu su savivaldybės atstovu Nr. 1, 2024 m. sausio 25 d.

<sup>110</sup> Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausiuoju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.

<sup>111</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

<sup>112</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petruolyte, 2024 m. sausio 11 d.

<sup>113</sup> Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.

**Grižimas į prieškrizinį veikimą.** Interviu ėmimo metu (2023 m. gruodžio mėn. – 2024 m. kovo mėn.) visos institucijos jau yra grįžusios į prieškrizinį veikimą, kadangi atvykstančių ukrainiečių skaičius yra stabilizavęsis. Interviuotieji teigė, jog tarpinstituciniai susitikimai, skirti krizės valdymui, nebėra vykdomi<sup>114</sup>, yra uždaryti visi septyni ukrainiečių registracijos centrai<sup>115</sup>. Tiesa, institucijos ir toliau veikia užtikrinamos ukrainiečiams teikiamas viešąsias paslaugas, tačiau tai persikėlė į kasdienes šių institucijų funkcijas. Pasak apklaustųjų, grįžimas prie įprasto veikimo vyko palaipsniui, priklausė nuo individualios atskiros institucijos situacijos<sup>116</sup>, todėl nustatyti konkrečios datos, kuomet institucijos grįžo į prieškrizinį veikimą, negalima. Taigi, nustatyta, kad visos institucijos jau yra grįžusios į prieškrizinį veikimą, o ukrainiečių klausimai yra persikėlę į kasdienės veiklos funkcijas, nėra indikacijų, jog krizė būtų neigiamai paveikusi įprastą veikimą.

**Kintančių išteklių poreikių užpildymas.** Kalbant apie išteklius, išskiriamos dvi kategorijos, t. y., žmogiškieji ir finansiniai. Poreikis papildomiems žmogiškiesiems ištekliams, kaip rodo interviu metu surinktų duomenų analizė, buvo, tačiau tai buvo sprendžiama ribotai. Papildomi ištekliai, pasak VRM, atsirado pavaldžiose institucijose<sup>117</sup>, švietimo srityje papildomų išteklių buvo ieškoma bendrojo lavinimo mokyklose, kur buvo steigiamos papildomos klasės, skirtos ukrainiečių vaikams<sup>118</sup>. NVO poreikiai papildomiems žmogiškiesiems ištekliams buvo padengiami savanoriais, kurių reikiamas skaičius atsirado dėl didelio susidomėjimo visuomenėje<sup>119</sup>. SAM ir SADM nors dėl reikšmingai padidėjusios apkrovos buvo poreikis papildomiems ištekliams, vis dėlto buvo priimtas sprendimas naujų darbuotojų neieškoti, kadangi naujų darbuotojų paieška ir apmokymas būtų reikalavęs papildomų laiko resursų<sup>120 121</sup>.

Finansinių išteklių reikėjo švietimo paslaugų tiekėjų (bendrojo lavinimo mokytojų) kompetencijų ugdymui / kėlimui<sup>122</sup>, šios išlaidos dengiamos pagrinde iš ŠMSM biudžeto. Specialiųjų poreikių turinčių vaikų priežiūros įstaigos (socialinės globos centras „Vija“) būtinos infrastruktūros atnaujinimui, kadangi buvo atvežta daug ukrainiečių vaikų ir pabėgėlių priėmimo centrų infrastruktūros atnaujinimui (pavyzdžiui, Girionyse), nes juose buvo apgyvendinami ukrainiečiai<sup>123</sup>

---

<sup>114</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>115</sup> Ribčiauskienė R., Alytuje uždarytas paskutinis ukrainiečių pabėgėlių registracijos centras, 2023-05-26, LRT.lt, <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1980423/alytuje-uzdarytas-paskutinis-ukrainieciu-pabegeliu-registracijos-centras> [žiūrėta 2024-03-23]

<sup>116</sup> Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.

<sup>117</sup> Interviu su VRM atstovu, 2024 m. sausio 24 d.

<sup>118</sup> Interviu su savivaldybės atstovu Nr. 2, 2024 m. sausio 29 d.

<sup>119</sup> Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.

<sup>120</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

<sup>121</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>122</sup> Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausiuoju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.

<sup>123</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

lėšų SADM ieškojo įvairiais tarptautiniais kanalais, t. y., per Europos Tarybos plėtros banką, ambasadas, nacionalinių organizacijų centrinius biurus užsienyje (pavyzdžiui, Raudonojo Kryžiaus). Papildomai pažymėtina, jog reikšminga sudedamoji užtikrinant kokybiškas viešąsias paslaugas buvo tarpsektorinis bendradarbiavimas (bendruomenių įsitraukimas), kurio dėka buvo sutelkti ištekliai, sutaupytos potencialiai galėtos būti investuotos valstybės lėšos. Tai itin pastebėta integracijos į darbą rinką srityje, pavyzdžiui, atrasti socialiniai partneriai asmenų iš kaimiškų vietovių pavėžėjimui ir vaikų priežiūrai, kas įgalino žmones dirbti<sup>124</sup>; arba, bibliotekos, kurios padėdavo suburti vieninius ukrainiečius bei nemokamai suteikdavo patalpas valstybės institucijų ir ne tik organizuojamiems į integraciją orientuotiems renginiams<sup>125</sup>.

Taigi, darytina išvada, kad išteklių poreikiai kito, jų paieškai pasitelkti įvairūs būdai. Žmogiškųjų išteklių atveju buvo įdarbinami papildomi darbuotojai, NVO – atsirado nauji savanoriai. Finansinių išteklių poreikiai buvo išpildomi ne tik iš valstybės biudžeto – lėšų buvo ieškoma per tarptautines organizacijas, ieškoma kitų valstybių paramos. Svarbia sudedamąja laikytinas bendruomenės įsitraukimas, kurio dėka buvo pritraukti ištekliai, užtikrinantys platesnės apimties ukrainiečių užimtumą bei integraciją.

#### **„Lanko“ ir „rūkstančio šautuvo“ testų taikymas**

Atlikus interviu metu surinktų duomenų analizę nustatyta tai, jog „lanko“ testo išlaikymu yra laikoma tai, jog buvo visų teoriniame pagrinde išskirtų ir hipotezėje įtvirtintų atsparumo elementų apraiškos, t. y., institucijos išlaikė įprastos veiklos funkcijas, buvo išlaikytos struktūros ir jų vientisumas, institucijos į prieškrizinį veikimą grįžo be identifikuoto neigiamo krizės poveikio, buvo užpildyti kintančių išteklių poreikiai, su krize daugiausia dirbo tie patys institucijų darbuotojai, kaip ir su praeityje įvykusiomis krizėmis. Kadangi šios apraiškos vyravo, hipotezės atmesti negalima, tačiau tai dar nėra pakankamas įrodymas, jog hipotezę būtų galima patvirtinti. Toliau yra analizuojama, kaip atsparumo elementai paveikė priklausomąjį kintamąjį, t. y., paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos.

**Įprastos veiklos funkcijų ir struktūros išlaikymas.** Funkcijų, tiesiogiai nesusijusių su viešųjų paslaugų teikimo karo pabėgėliams iš Ukrainos užtikrinimu išlaikymas, nėra susijęs su ukrainiečiams teikiamų paslaugų kokybe, kaip ir struktūrų. Įprastos veiklos funkcijų bei joms atlikti reikalingų struktūrų išlaikymas krizės metu signalizuoja bendrą institucijų stiprumą, kadangi institucijos gebėjo atlikti abu, t. y., reaguoti į krizę ir toliau vykdyti savo funkcijas. Kaip nustatyta, tai yra atsparumo apraiška, kadangi institucijoms neturint gebėjimų daryti abu, jos potencialiai galėjo prioretizuoti įprastų savo funkcijų atlikimą, tokiu atveju krizei suvaldyti reikiami atlikti veiksmai būtų neatlikti,

<sup>124</sup> Interviu su Užimtumo tarnybos atstovu, 2024 m. kovo 5 d.

<sup>125</sup> Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.

ko pasėkoje ukrainiečiams nebūtų užtikrintos kokybiškos viešosios paslaugos. Taigi, nors pats institucijų įprastos veiklos funkcijų ir struktūrų išlaikymas nėra tiesiogiai susijęs su viešųjų paslaugų, teikiamų ukrainiečiams, kokybe, tai yra stiprus signalas, jog institucijos buvo pajėgios ne tik tęsti funkcijas, bet ir valdyti krizę ir toks atsparumas teigiamai veikė institucijų veiklą krizės akivaizdoje. Yra pagrindo manyti, kad institucijų patirtys kitų krizių metu (COVID-19 ir 2021 m. nelegalios migracijos) ir buvo veiksnys, galėjęs paveikti institucijų pajėgumą krizės metu tęsti įprastinės veiklos funkcijas ir lygiagrečiai vykdyti su krizės valdymu susijusias funkcijas, kadangi yra tam tikrų to indikacijų; vis dėlto, šiame tyrime nėra analizuojamas institucijų veikimas kitose krizėse, dėl to nėra pakankamai duomenų, o ir pats šio darbo objektas nėra susijęs su kitų krizių analize. Šioje vietoje yra prasminga atlikti tyrimus, kuriais būtų analizuojamos kitos krizės.

**Grįžimas į prieškrizinį veikimą.** Institucijų gebėjimas grįžti į prieškrizinį veikimą nėra tiesiogiai susijęs su ukrainiečiams teikiamų viešųjų paslaugų kokybe. Grįžimas po krizės suvaldymo prie įprasto veikimo, krizei nepadarus reikšmingo neigiamo poveikio institucijų veikimui yra laikytina atsparumu ir ilgojoje perspektyvoje, tai ženklas signalizuojantis, jog šios institucijos yra stiprios vykdančios savo veiklą, potencialiai gali būti pajėgios susitvarkyti ir su ateities krizėmis, jei tokios užkluptų. Taigi, gebėjimas grįžti į prieškrizinį veikimą laikytina reikšminga atsparumo apraiška, signalizuojanti institucijų pajėgumą suvaldyti krizę, tačiau pats savaime šis reiškinys tiesiogiai nepaveikė krizės valdymo rezultatų.

**Kintančių išteklių poreikių užpildymas.** Institucijų gebėjimas užpildyti trūkstamus išteklius tiesiogiai paveikė viešųjų paslaugų karo pabėgėliams iš Ukrainos kokybę. Visų institucijų atveju, ištekliai tokios krizės suvaldymui nebuvo suplanuoti, tačiau tai nesutrukdė institucijoms užpildyti reikiamų poreikių. Jei šie ištekliai nebūtų užtikrinti, paslaugos būtų buvusios mažiau prieinamos arba apribotos – papildomas personalas institucijose, savanoriai NVO, lėšos būtinai infrastruktūrai socialinių paslaugų srityje, vietos bendruomenių pagalba pagerinanti užimtumą ir integraciją prisidėjo prie viešųjų paslaugų kokybės.

Visi šie pateikti įrodymai dėl kiekvieno atsparumo elemento poveikio paslaugų kokybei leidžia nustatyti, jog tai „rūkstančio šautuvo“ testo apraiška, kadangi yra įrodyta, *kaip* atsparumas paveikė paslaugų kokybę. Nustatyta, kad paslaugų kokybei tiesioginio poveikio nedarė įprastos veiklos funkcijų ir struktūros išlaikymas, bei grįžimas į prieškrizinį veikimą. Pabrėžtina, kad šios atsparumo apraiškos veikia yra indikacijos, jog institucijos buvo stiprios valdančios krizę, kadangi gebėjo atlikti abu, t. y., valdyti krizę ir toliau tęsti veiklą, o nebuvo priverstos rinktis vienos šių veikimo krypčių. Vis dėlto, šioje vietoje nustatyta, jog šios apraiškos nebuvo tiesioginės priežastys, kodėl paslaugos buvo kokybiškos. Nustatyta tik, kad poveikį viešųjų paslaugų kokybei padarė institucijų gebėjimas užpildyti kintančių išteklių poreikius. Šie įrodymai nėra pakankami antrajai hipotezei patvirtinti. Vis

dėlto, hipotezė negali būti atmesta, kadangi viena atsparumo apraiškų daro tiesioginį poveikį paslaugų kokybei, o tos, kurios nedaro tiesioginio poveikio, yra susijusios su krizės valdymo rezultatais, nes indikuoja institucijų pajėgumą veikti krizės akivaizdoje, lygiagrečiai tęsiant ir savo įprastą veiklą.

### 3.2.3. Koordinavimas

**H3 skamba taip:** Veiksmingas koordinavimas tiek institucijų viduje, tiek su išorės veikėjais darė įtaką viešųjų paslaugų ukrainiečių pabėgėliams Lietuvoje kokybei. Taip įvyko dėl to, jog vyko vidinis ir išorinis, taip pat vertikalus ir horizontalus koordinavimas, krizės metu išryškėjo lyderiaujantys asmenys ar institucijos, koordinavimui darė reikšmingą poveikį.

Interviuotų ekspertų buvo klausama, kaip vyko darbas institucijų viduje, darbas su išorinėmis institucijomis – aiškinamasi, kokios buvo bendro darbo struktūros, platformos, kokie buvo šio darbo principai, taip pat aiškinamasi, ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai, ar buvo lyderystės apraiškos. Kadangi koordinavimas yra kompleksiškas reiškinys tuo aspektu, jog apima daug institucijų ir yra svarbus ne tik koordinavimas šių institucijų viduje, bet ir tarpinstitucinis koordinavimas(is), siekiant kuo įmanoma tikslingesnės analizės, yra poreikis analizę aiškiai sustruktūruoti, taigi, šiame poskyryje koordinavimas analizuojamas remiantis lentelėje toliau pateikta logika.

3 lentelė. Koordinavimo pjūvių matrica

Koordinavimo analizės pjūvis	Vidinis	Išorinis
Vertikalus	<p>Pavaldumas institucijos viduje.</p> <p><b>Bruožai:</b> darbuotojai dirba remdamiesi į hierarchinę institucijos struktūrą, darbuotojų tarpusavio darbas pasižymi legalistiškumu.</p> <p><b>Logika:</b> jei funkcija nenumatyta darbo apraše, arba jei nurodymai nenurodomi „iš aukščiau“, funkcijos neatliekamos, taigi nėra iniciatyvos sprendimų paieškai.</p>	<p>Pavaldumas tarp institucijų.</p> <p><b>Bruožai:</b> institucijos sąveikauja remdamiesi į hierarchinę struktūrą, institucijų tarpusavio darbas pasižymi legalistiškumu.</p> <p><b>Logika:</b> institucijos vykdo tai, kokia yra nustatyta jos funkcija, pavaldžios institucijos vykdo tai, kas nurodoma „iš aukščiau“; sprendimų priėmimo / įgyvendinimo galia suteikiama institucijos skyriams ar pavaldžioms institucijoms, remiantis institucijų hierarchiškumu.</p>
Horizontalus	<p>Bendradarbiavimo kultūra institucijos viduje.</p> <p><b>Bruožai:</b> darbuotojai labiau orientuojasi ne į hierarchinę institucijos struktūrą, tačiau į tikslą išspręsti kylančius iššūkius.</p> <p><b>Logika:</b> mažiau fokusuojamasi į tai, kokios pareigybės pagal darbo aprašą numatytos darbuotojams taip pat koks yra jų tarpusavio pavaldumas, vietoje to funkcijos valdant situaciją paskirstomos taip, kaip tuo metu atrodo veiksmingiausia.</p>	<p>Bendradarbiavimo kultūra tarp institucijų.</p> <p><b>Bruožai:</b> institucijų darbas pasižymi siekiu kartu rasti išylančių problemų sprendimus, tinklaveika (dažnai neformalūs tarpinstituciniai / tarpasmeniniai ryšiai), kuriamos tarpžinybinio bendradarbiavimo platformos.</p> <p><b>Logika:</b> kadangi tikslas yra rasti geriausias problemų sprendimus, institucijos, susibūrusios į bendradarbiavimo platformas kiek įmanoma yra lygiavertės, o sprendimų priėmimo / įgyvendinimo galia, jei iškyla toks poreikis, suteikiama neįprastoms pagal įprastas funkcijas institucijoms (pavyzdžiui, NVO).</p>

Šaltinis: parengta autorės remiantis pristatytu teoriniu pagrindu

**Vertikalus koordinavimas.** Interviu medžiaga indikuoja, kad valdžios institucijose neišvengiamai vyravo vertikalus koordinavimas. Pagrindinėse ministerijose Ukrainos karo pabėgėlių klausimus sprendė darbuotojai, kuriems su užsieniečių integracija susijusios funkcijos priklausė iki krizės, t. y.,



pavyzdžiui, SADM – užsieniečių integracijos grupė<sup>126</sup>, VRM – migracijos politikos grupė (kuri rengė teisės aktus, įskaitant viešųjų paslaugų reglamentavimą)<sup>127</sup>. Šios ministerijos, atitinkamai, davė formalius nurodymus kaip veikti ir pavaldžioms institucijoms, priimti sprendimai dėl viešųjų paslaugų užtikrinimo taip pat buvo privalomi savivaldybėms. Pažymėtina, jog VRM davė nurodymą šalies savivaldybėms aktyvuoti Ekstremaliųjų situacijų operacijų centrus, šiuose centruose, kaip teigė vienos savivaldybių atstovas, buvo sprendžiami visi klausimai ir priimami sprendimai dėl viešųjų paslaugų, kurias turi užtikrinti savivaldybės, vėliau šie sprendimai perduodami savivaldybei pavaldžioms institucijoms.<sup>128</sup>

SAM atveju, kadangi ministerijoje nebuvo etato, skirto užsieniečių Lietuvoje klausimams, atsakomybė koordinuoti ukrainiečių sveikatos priežiūros klausimus paskirta asmens sveikatos departamentui, kurio darbuotojai buvo atsakingi ir už nelegalios migracijos krizės sveikatos priežiūros klausimų valdymą.<sup>129</sup>

**Horizontalus koordinavimas.** Horizontalus koordinavimas buvo būdingas NVO vidiniam darbui – pasak apklaustųjų organizacijų atstovų, yra susitarimas, jog iškilus krizei visi organizacijos darbuotojai prioretizuoja krizės valdymą, kartu sprendžia kylančius iššūkius, nepriklausomai nuo formalių pareigybių. Pažymėtina, jog Ukrainos karo pabėgėlių krizės koordinavimas ryškiai pasižymėjo horizontaliu išoriniu koordinavimu – remiantis tyrimo metu surinktais duomenimis, krizei valdyti buvo susikūrusios trys nacionalinės tarpinstitucinio bendradarbiavimo platformos, t. y., 1) tarpžinybinė darbo grupė, skirta valdžios institucijoms (ministerijoms ir jų pavaldžioms institucijoms), socialiniams partneriams (tame tarpe ir Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras), pagrindinėms NVO; 2) pagrindinėms valdžios institucijoms, savivaldybėms ir NVO, darbo grupė orientuota užtikrinti sklandų viešųjų paslaugų ukrainiečiams suteikimą vietos savivaldos lygmeniu; 3) šalies NVO bendradarbiavimo formatas, kur NVO derindavosi tarpusavio veiksmus registracijos centruose ir ne tik. Tarpžinybinė darbo grupė krizės eigoje susitikimus vykdė bent kartą per savaitę, vėliau, kuomet situacija stabilizavosi, susitikimai retėjo. Šios darbo grupės metu skirtingų sektorių institucijos dalijosi informacija, kylančiais iššūkiais, šių susitikimų metu buvo kartu ieškoma iškylančių problemų, susijusių su paslaugų suteikimu, sprendimų. Darbo grupė su savivaldybėmis buvo veiksminga tuo atžvilgiu, jog tai įgalino savivaldybes dalintis patirtimi, iš centrinės valdžios perspektyvos ši platforma buvo patogi tuo atveju, jog padėjo efektyviai iškomunikuoti ir paaiškinti sprendimus, susijusius su viešųjų paslaugų teikimu, taip pat padėti savivaldybėms išspręsti kylančius iššūkius. NVO bendradarbiavimo platforma buvo veiksminga tuo atžvilgiu, jog pirmiausia tai įgalino

---

<sup>126</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>127</sup> Interviu su VRM atstovu, 2024 m. sausio 24 d.

<sup>128</sup> Interviu su savivaldybės atstovu Nr. 2, 2024 m. sausio 29 d.

<sup>129</sup> Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.

NVO pasidalinti savivaldybėmis, kuriose konkrečios NVO atlieka koordinuojantį vaidmenį registracijos centruose, taip pat, nuolatinis NVO komunikavimas užtikrino veiksmų nedubliavimą. Nustatyta, kad krizės valdyme itin ryškiai pasižymėjo tarpinstitucinė tinklaveika ir neformalių tarpasmeninių bendradarbiavimo praktikų atsiradimas, kas buvo pasitelkiama, pirmiausia, siekiant spartesnio formalių procedūrų įgyvendinimo (pavyzdžiui, siekiant greičiau priimti reikiamus poįstatyminius aktus ir kt., ministerijų darbuotojai komunikavo papildomai, kryptingai kreipdamiesi į atsakingus darbuotojus, kadangi teisės aktų leidybos procedūros krizės kontekste yra lėtos, buvo siekiama jas spartinti). Tinklaveika buvo aktuali tam tikrų formalaus paslaugų teikimo spragų išpildymui, būtent ministerijoms bendradarbiaujant su NVO: NVO, pasak SADM, VRM ir SAM, atliko itin reikšmingą vaidmenį padedant ukrainiečius informuoti apie valstybės tiekiamas viešas paslaugas, taip pat atliko itin svarbų vaidmenį atnešant informaciją „iš apačios“ apie teikiamų paslaugų kokybę, kas (kadangi NVO buvo įtrauktos į tarpžinybinę darbo grupę) prisidėjo prie paslaugų gerinimo.

Tinklaveika, kokia ji buvo valdant karo pabėgėlių iš Ukrainos viešųjų paslaugų tiekimą, neatsirado vakuume – pasak SADM<sup>130</sup>, toks bendradarbiavimas su institucijomis koordinuojant paslaugų teikimą buvo todėl, kad visi mažiau formalūs tarpasmeniniai santykiai ir darbas su NVO susiformavo valdant 2021 m. nelegalių migrantų krizę, visi sukurti ryšiai ir bendro darbo praktikos, net darbo platformos persikėlė valdant ukrainiečių krizę. Pasak NVO<sup>131 132</sup>, NVO bendradarbiavimo platforma ir savivaldybių dalijimosi praktika taip pat nebuvo tik Ukrainos karo pabėgėlių krizės sprendimas – tokia praktika pirmą kartą atsirado COVID-19 metu, kuomet buvo dalijamasi savivaldybėmis siekiant geriau suvaldyti pandemiją (savanorių pagalba sveikatos priežiūros įstaigose ir kt.) vėliau buvo pasitelkta valdant 2021 m. nelegalios migracijos krizę (darbas migrantų apgyvendinimo vietose skirtingose savivaldybėse).

***Lyderystės aspektas.*** Nustatytina, kad koordinavimo sėkmei teigiamą poveikį padarė asmenų lyderystė, kuri pasižymėjo iniciatyva, papildomu, nei yra formaliai nustatyta, funkcijų atlikimu, aiškiu krizės klausimų prioretizavimu, įvairių problemų sprendimų paieškos. To apraiškos gali būti, pavyzdžiui, papildomo finansavimo siekiant užtikrinti paslaugas paieškos tarptautinėse organizacijose ir per užsienio valstybių ambasadas<sup>133</sup>. Taip pat pavyzdys – gebėjimas sutelkti ir nuraminti žmones, kuomet sprendžiant klausimus kyla daug emocijų ir išsiskiria nuomonės bei

---

<sup>130</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

<sup>131</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petruolyte, 2024 m. sausio 11 d.

<sup>132</sup> Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.

<sup>133</sup> Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.

nebepavyksta priimti reikiamų sprendimų<sup>134</sup>. Pažymėtina, kad krizės metu pasižymėjo ne tik asmenų, bet ir institucijų lyderystė, pavyzdžiui, interviu dalyviai išskyrė Raudonojo Kryžiaus, kaip vienos iš NVO lyderystę suburiant visas NVO ir veiksmingai dirbant su ministerijomis, kadangi organizacija buvo išskirtinai iniciatyvi ieškant reikiamų sprendimų.

### **„Lanko“ ir „rūkstančio šautuvo“ testų taikymas**

Atlikus interviu metu surinktų duomenų analizę nustatyta tai, jog „lanko“ testo išlaikymu yra laikoma tai, jog buvo visų teoriniame pagrinde išskirtų ir hipotezėje įtvirtintų koordinavimo elementų apraiškos, t. y., vyko vidinis ir išorinis, taip pat vertikalus ir horizontalus koordinavimas, krizės metu išryškėjo lyderiaujantys asmenys ir institucijos, koordinavimui darė teigiamą poveikį. Kadangi šios apraiškos vyravo, hipotezės atmesti negalima, tačiau tai dar nėra pakankamas įrodymas, jog hipotezę būtų galima patvirtinti. Toliau yra analizuojama, *kaip* koordinavimo elementai paveikė priklausomąjį kintamąjį, t. y., paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos.

**Vertikalus koordinavimas.** Vertikalus vidinis ir išorinis koordinavimas užtikrino institucijų struktūrą ir stabilumą krizės akivaizdoje – aiškus nurodymų nustatymas, pavaldumas institucijų viduje ir tarp skirtingų valdžios institucijų, institucinė atsakomybė buvo krizės koordinavimo pamatas. Funkcijų apibrėžtumas ir formalios institucijų sąveikos buvimas užtikrino, kad tikrai buvo atliekamos būtinos funkcijos užtikrinant viešąsias paslaugas, kadangi priešingu atveju, kuomet nėra reglamentuojamos institucijų atsakomybės ir konkrečios funkcijos, kyla rizika, jog atsiras pilkųjų zonų, t. y., būtinos atlikti, kritiškai svarbios funkcijos nebus atliekamos. Dėl šios priežasties vertinama, kad vertikalus koordinavimas teigiamai paveikė viešųjų paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos.

**Horizontalus koordinavimas.** Horizontalus vidinis ir išorinis koordinavimas užtikrino, jog yra užpildomi koordinavimo tarpai, kuriuos valdant krizę palieka tik vertikalaus koordinavimo taikymas. Taip buvo dėl to, kad institucijoms neužteko veikti tik pagal nusistovėjusias, hierarchines darbo struktūras pirmiausia dėl to, jog siekiant išvengti dubliavimo ar pilkųjų zonų yra būtina suderinti skirtingų, nebūtinai pavaldžių institucijų, veiksmus. Tokių veiksmų koordinavimosi platformos užtikrino, jog yra dalinamasi tarpinstitucine, o ir tarpsektorine informacija, jog yra pasidalinama atliekamomis funkcijomis, sprendžiamos ne tik vienos organizacijos problemos ir iššūkiai, bet platesnės apimties problemos, kurių atskiros institucijos nėra pajėgios išspręsti. Nustatyta, kad koordinuojant viešųjų paslaugų teikimą neužteko tik formalus reguliavimas – praktikoje pasitaikydavo, jog priimti sprendimai dėl viešųjų paslaugų ne visada buvo vykdomi taip, kaip privalo, būtent horizontalus tarpinstitucinis darbas užtikrino, kad problemos būtų sprendžiamos stebint praktines kliūtis žemiausiam paslaugų teikimo lygmenyje bei ieškant joms sprendinių. Pažymėtina,

---

<sup>134</sup> Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petruolyte, 2024 m. sausio 11 d.

jog būtent horizontalus koordinavimas reiškia reikšmingą NVO įtraukimą, o būtent NVO veikla ir buvo kritiškai reikšminga užpildant paslaugų teikimo tarpus, kurių valdžios institucijos užpildyti nėra pajėgios dėl žmogiškųjų ir finansinių išteklių, patirties stokos ir kt. Dėl šios priežasties vertinama, kad horizontalus koordinavimas teigiamai paveikė viešųjų paslaugų kokybę karo pabėgėliams iš Ukrainos.

**Lyderystės aspektas.** Asmeninė už krizės valdymą atskirose institucijose atsakingų darbuotojų lyderystė lėmė, kad paslaugų teikimo užtikrinimo procesai vyktų ne tik greičiau, bet ir kokybiškiau – asmeninė iniciatyva, nebūtinai remiantis į oficialias struktūras, siekiant išspręsti problemas ar paspartinti biurokratinis procesus komunikuojant su kitų institucijų atstovais, ieškoti trūkstančių išteklių, palaikant bendradarbiavimo atmosferą, kuomet išsiskiria nuomonės, tiesiogiai prisidėjo prie viešųjų paslaugų karo pabėgėliams iš Ukrainos kokybės. Institucinė lyderystė taip pat teigiamai paveikė viešųjų paslaugų teikimo kokybę, tai parodo išskirtinė Raudonojo Kryžiaus iniciatyva suburiant visas NVO ir veiksmingai dirbant su ministerijomis.

Visi šie pateikti įrodymai dėl kiekvieno koordinavimo elemento poveikio paslaugų kokybei leidžia nustatyti, jog tai „rūkstančio šautuvo“ testo apraiška, kadangi yra įrodyta, *kaip* koordinavimas paveikė paslaugų kokybę. Tai yra pakankami įrodymai trečiajai hipotezei patvirtinti.

### 3.3. Institucinio mokymosi, atsparumo ir koordinavimo sąveikos

Poskyryje yra analizuojama nepriklausomų kintamųjų sąveika. Tai yra daroma su tikslu nustatyti, ar nebuvo taip, jog atskiri nepriklausomi kintamieji (institucinis mokymasis, atsparumas, koordinavimas) sustiprino kitų nepriklausomų kintamųjų daromą poveikį priklausomam kintamajam (paslaugų kokybė karo pabėgėliams iš Ukrainos). Jei bus nustatoma, jog iš tiesų buvo tokių atvejų, tai leis konstatuoti, kuris (–ie) iš nepriklausomų kintamųjų krizės suvaldymo sėkmei darė didžiausią poveikį. Šioje vietoje remiamasi į prielaidą, jog jei tam tikras (–i) nepriklausomas (–i) kintamasis (–ieji) paslaugų kokybei darė ne tik tiesioginį poveikį, bet ir netiesioginį, sustiprindamas (–i) kitus kintamuosius, toks nepriklausomas kintamasis yra laikytinas geriausiai paaškinančiu krizės suvaldymo sėkme.

4 lentelė. Kintamųjų sąveika

Sąveika	Apraiška	Ar daromas poveikis?
Institucinis mokymasis → Atsparumas	Yra indikacijų, jog institucinis mokymasis praeitų krizių metu galėjo paveikti atsparumą reaguojant į Ukrainos karo pabėgėlių krizę. Taip yra dėl to, kad 2021 m. nelegalios migracijos krizės pasekmė buvo tai, jog buvo nuspręsta, jog už užsieniečių integracijos klausimus atsakinga ministerija	Taip.

Sąveika	Apraiška	Ar daromas poveikis?
	<p>yra SADM (funkcijos nustatymas), SADM įkurta užsieniečių integracijos grupė (struktūros kaita). Būtent ši ministerija interviuotų ekspertų teigimu ir buvo pagrindinė, koordinavusi viešųjų paslaugų ukrainiečiams užtikrinimą. Kuomet yra aišku, kokios institucijos atsakomybėje yra užsieniečių integravimo, įskaitant ir viešąsias paslaugas, klausimai, taip pat yra tam paskirti žmogiškieji ištekliai, reikšmingai sumažėja rizika, jog įvykus imigrantų krizei centrinės valdžios institucijos bus paveiktos taip reikšmingai, jog krizės akivaizdoje būtų poreikis iš esmės keisti veikimo struktūras ar funkcijas. Tai, jog Ukrainos karo pabėgėlių akivaizdoje ministerijų funkcijos ir struktūros (struktūros kito kitų institucijų atveju) reikšmingai nekito, gali būti rezultatas to, jog iki šios krizės buvo kita imigrantų krizė, kurios metu išmoktos pamokos lėmė sprendimus, teigiamai paveikusius analizuojamos krizės rezultata.</p> <p>Institucinis mokymasis įvykęs valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę, tikėtina, sustiprino imigrantų integracijos sistemos atsparumą reaguoti į ateityje iškiliančius sistemos šokus tuo atžvilgiu, jog dalinai kito tam tikrų institucijų struktūra, darbuotojų funkcijos, buvo keliamos kritiškai svarbios kompetencijos, ugdyti improvizacijos įgūdžiai, atrasti ir naudoti kasdienėje veikloje neįprasti informacijos gavimo būdai. Visa tai, veiksmingumo reaguojant į krizę prasme, galima laikyti imigrantų integracijos sistemos vientisumo padidinimui.</p> <p>Daroma išvada, kad institucinis mokymasis gali sustiprinti atsparumą, tačiau šis atsparumas bus matomas tik ištikus kitoms krizėms:</p> <p><a href="#">Institucinis mokymasis (praeitose krizėse) → Atsparumas</a></p>	
<p>Institucinis mokymasis → Koordinavimas</p>	<p>Institucinis mokymasis sustiprino vidinį institucijų koordinavimą (koordinavimą institucijos viduje), kadangi keitėsi kai kurių institucijų struktūra, darbuotojų funkcijos, buvo keliamos darbuotojų kompetencijos, praktikuota improvizacija, išmokta reaguoti į kintančią informaciją, pasitelkiami kasdienėje veikloje neįprasti informacijos gavimo būdai. Visi šie veiksniai tiesiogiai paveikė vidinį koordinavimą, t. y., efektyvų institucijos funkcijų atlikimą siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą.</p> <p>Lygiagrečiai, kuomet institucinis mokymasis sustiprino vidinį koordinavimą, tai paveikė ir išorinį koordinavimą, kadangi institucijos, išmokusios improvizuoti, efektyviai reaguoti į kintančią informaciją, buvo produktyvesnės išorinio krizės koordinavimo tarpinstitucinėse platformose.</p>	<p>Taip.</p>

Sąveika	Apraiška	Ar daromas poveikis?
	<p>Taip pat pažymėtina, kad institucijų darbuotojai, jau turėję koordinavimo patirties kitų krizių metu, prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių krizės koordinavimo kokybės, nes jie jau turėjo patirties tiek veikiant savo institucijos viduje, tiek bendro darbo patirties (šie skirtingų institucijų darbuotojai jau kartu dirbo valdant kitas krizes). Tai paskatino ne tik spartesnį bendradarbiavimą tam sukurtose platformose, bet ir dažnesnį problemų sprendimo vykdymą ne per oficialias / hierarchines struktūras (pasitelkiant tinklaveiką).</p> <p>Daroma išvada, kad institucinis mokymasis sustiprino koordinavimą:</p> <p><a href="#">Institucinis mokymasis</a> → <a href="#">Vidinis koordinavimas</a> → <a href="#">Išorinis koordinavimas</a></p>	
Atsparumas → Koordinavimas	<p>Institucijose, kurios krizės akivaizdoje išlaiko funkcijas, struktūras, yra tikėtina, jog bus mažesnė reikšminga darbuotojų kaita, o tie patys darbuotojai, taip pat jų įpročiai dirbti seniai veikiančiose struktūrose, gali teigiamai paveikti koordinavimą. Esant instituciniam stabilumui, t. y., aiškumui, kokios yra pamatinės funkcijos, taip pat vyraujant darbuotojų įpročiams dirbti kartu, krizės akivaizdoje yra mažiau tikėtina, jog darbuotojai atlikdami funkcijas neveiksmingai reaguos į kylančius iššūkius, bus valdomi emocijų. Atliekamų funkcijų koordinavimas tokioje institucijoje gali būti veiksmingesnis, nei tokioje, kurią neigiamai paveikė sistemą paveikęs šokas.</p> <p>Daroma išvada, kad atsparumas sustiprino koordinavimą:</p> <p><a href="#">Atsparumas</a> → <a href="#">Koordinavimas</a></p>	Taip.
Atsparumas → Institucinis mokymasis	Apraiškų nepavyko nustatyti.	Ne.
Koordinavimas → Institucinis mokymasis	<p>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo platformose institucijos gavo papildomos informacijos, kurios nebūtų gavusios, jei tokio bendradarbiavimo nebūtų. Šiose tarpžinybinės darbo grupės susitikimuose buvo dalinamasi statistiniais duomenimis, taip pat kokybiniais ukrainiečių padėties Lietuvoje tyrimais, dalintasi iššūkiams, su kuriais susiduriama užtikrinant paslaugų suteikimą žemiausioje paslaugų teikimo grandyje. Nuolatinis kintančios informacijos sekimas ir rėmimasis ja įgalino labiau informuotus veiksmus atskirų institucijų viduje.</p>	Taip.

Sąveika	Apraiška	Ar daromas poveikis?
	Daroma išvada, kad koordinavimas sustiprino institucinį mokymąsi:  Koordinavimas → Institucinis mokymasis	
Koordinavimas → Atsparumas	Apraiškų nepavyko nustatyti.	Ne.

Šaltinis: parengta autorės

Analizė leidžia nustatyti, kad atsparumas darė poveikį tik koordinavimui. Taip pat galima pastebėti, kad Ukrainos karo pabėgėlių krizės metu pademonstruotą atsparumą teigiamai paveikė praeities krizėse įvykęs institucinis mokymasis. Taigi, kas liečia atsparumą, darytina išvada, kad atsparumui poveikį padaro praeityje įvykusios krizės. Tai sustiprina ir antrosios hipotezės neatmetimą (žiūrėti 3.2.2), nes hipotezė yra apie tai, jog atsparumas demonstruojamas krizės metu daro tiesioginį poveikį paslaugų kokybei, o ši analizės dalis parodė, jog atsparumas daro poveikį paslaugų kokybei, tačiau ne tiesiogiai, o per koordinavimo sustiprinimą.

Pažymėtina, kad institucinis mokymasis sustiprino tiek koordinavimą, tiek atsparumą (praeities krizių metu įvykęs institucinis mokymasis paveikė šios krizės atsparumą). Tuo tarpu koordinavimas padarė poveikį tik instituciniam mokymuisi, tačiau nenustatyta indikacijų, jog paveiktų atsparumą.

Daroma išvada, kad vertinant, kuris nepriklausomas kintamasis labiausiai paveikė viešųjų paslaugų karo pabėgėliams iš Ukrainos kokybę, nustatyta, jog institucinis mokymasis, kadangi buvo patvirtinta pirmoji hipotezė (žiūrėti 3.2.1), taigi daro tiesioginį poveikį, o taip pat nustatyta, jog institucinis mokymasis daro poveikį atsparumui ir koordinavimui. Toliau seka koordinavimas, kadangi trečiaja hipoteze (žiūrėti 3.2.3) buvo nustatytas tiesioginis poveikis priklausomam kintamajam, bei šiame poskyryje nustatyta, kad daro poveikį instituciniam mokymuisi. Sekantis yra atsparumas tuo atžvilgiu, jog pastarasis daro silpną tiesioginį poveikį, tačiau, veikia kaip sustiprinantis veiksnys koordinavimo atveju.

## Išvados

Tyrimo objektas buvo institucijų tinklo veikla ir sąveika; siekta atsakyti į probleminį klausimą, kokie veiksniai ir kokia apimtimi lėmė sėkmingesnį, nei buvo galima tikėtis, migrantų integracijos sistemos atsaką (viešųjų paslaugų teikimo kokybės atžvilgiu) į Ukrainos karo pabėgėlių krizę. Atitinkamai, keltos ir tikrintos hipotezės, jog viešųjų paslaugų kokybei poveikį darė i) institucinis mokymasis; ii) atsparumas; iii) koordinavimas.

Analizuojant duomenis pasitelkus proceso atsekimo logiką, buvo nustatyta, kad visos trys hipotezės išlaikė „šiaudo vėjyje“ ir „lanko“ testus. Taigi, nei viena hipotezė negalėjo būti atmesta, buvo vykdomas tolesnis vertinimas. Nustatyta, kad tiek pirmoji (jog poveikį viešųjų paslaugų kokybei daro institucinis mokymasis), tiek trečioji (jog poveikį viešųjų paslaugų kokybei daro koordinavimas) hipotezės išlaikė „rūkstančio šautuvo“ testą, kadangi buvo surinkta pakankamai svarių įrodymų, patvirtinančių, kad šių nepriklausomų kintamųjų priežastiniai mechanizmai išties darė tiesioginį poveikį viešųjų paslaugų karo pabėgėliams iš Ukrainos kokybei.

Kalbant apie institucinį mokymąsi, svarbu paminėti, kad nors pasireiškė institucijų struktūrų kaita, tačiau ji nebuvo plataus masto – didžiąja dalimi institucijos veikė pasitelkdamos įprastas struktūras, tačiau itin reikšmingu struktūriniu pokyčiu laikytinas SADM užsieniečių integracijos grupės, kaip 2021 m. nelegalios migracijos pasekmės, atsiradimas. Taip pat svarbu paminėti, kad institucijų darbuotojų funkcijos krizės metu nekito iš esmės, tačiau institucijos turėjo padengti platesnes, papildomas funkcijas, dirbti didesnėmis, nei įprasta, apkrovomis. Nustatyta, jog papildomos funkcijos prisidėjo institucijų darbuotojams, tiesiogiai atsakingiems už krizės valdymą. Papildomos funkcijos atsirado ir NVO, dirbusioms registracijos centruose, taip pat SAM, kadangi iki krizės tokios funkcijos, kaip užsieniečių sveikatos paslaugų koordinavimas, nebuvo.

Kalbant apie kompetencijas, pažymėtina, kad valdžios institucijos, neturėdamos tam tikrų kompetencijų bei siekdamos užpildyti įgūdžių spragas, mokėsi iš NVO ir tarptautinių organizacijų. Trūkstant tam tikrų kompetencijų žemiausioje paslaugų teikimo grandyje (konkrečiai – švietimo srityje), institucijos kreipėsi į kitas ilgametę patirtį atitinkamose srityse turinčias institucijas. Pastebėtina, kad improvizacija buvo vienas kertinių aspektų, kadangi krizės akivaizdoje reikiamos atlikti funkcijos dažnai nebuvo tos, kurios atliekamos kasdien, tad būdavo reikalingas kūrybingas sprendimas. Pažymėtina, kad krizei valdyti buvo sukurtos kasdienėje institucijų veikloje nenaudotos ir neįprastos informacijos gavimo / dalijimosi platformos. Surinkta pakankamai duomenų, jog būtų galima teigti, kad institucijų darbuotojų patirtis krizių valdyme daro poveikį jų darbo našumui krizių akivaizdoje. Visas šis institucinio mokymosi procesas, kaip nustatyta, darė poveikį viešųjų paslaugų, teiktų ukrainiečiams, kokybei.



Vertikalus vidinis ir išorinis koordinavimas užtikrina institucijų struktūrą ir stabilumą krizės akivaizdoje – aiškus nurodymų nustatymas, pavaldumas institucijų viduje ir tarp skirtingų valdžios institucijų, institucinė atsakomybė buvo krizės koordinavimo pamatas. Horizontalus vidinis ir išorinis koordinavimas užtikrina, jog yra užpildomos koordinavimo spragos, kurias valdant krizę palieka tik vertikalus koordinavimo taikymas. Praktikoje pasitaikydavo, jog priimti sprendimai dėl viešųjų paslaugų ne visada buvo vykdomi taip, kaip buvo tikimasi. Būtent horizontalus tarpinstitucinis darbas užtikrina, kad problemos būtų sprendžiamos stebint praktines kliūtis žemiausiame paslaugų teikimo lygmenyje bei ieškant joms sprendinių. Pažymėtina, jog būtent horizontalus koordinavimas lėmė reikšmingą NVO įtraukimą, o pastarosios ne tik prisidėjo prie paslaugų teikimo užtikrinimo, tačiau teikė paslaugas, kurių teikti neturėjo galimybės valstybinės institucijos, užtikrina paslaugų teikimo žemiausioje grandyje kokybės ir pakankamumo kontrolę. Papildomai atrasta, kad asmeninė už krizės valdymą atskirose institucijose atsakingų darbuotojų lyderystė lėmė, kad paslaugų teikimo užtikrinimo procesai vyktų ne tik greičiau, bet ir kokybiškiau, o institucinė lyderystė – jog sparčiau ir betarpiškai veiktų tarpinstitucinis darbas.

Vis dėlto, „rūkstančio šautuvo“ testo neišlaikė antroji (jog poveikį viešųjų paslaugų kokybei daro atsparumas) hipotezė. Atsparumo apraiškos, kurios pasireiškė institucijose valdant krizę, veikiau yra indikacijos, jog institucijos buvo stiprios valdant krizę, kadangi gebėjo atlikti abu, t. y., valdyti krizę ir toliau tęsti veiklą, o ne buvo priverstos rinktis vienos šių veikimo krypčių. Vis dėlto, šios apraiškos nebuvo kokybiškų paslaugų teikimo priežastys, kadangi, kaip parodė atliktas tyrimas, nėra tiesioginio poveikio ryšio. Ankstesniuose tyrimuose teigiama, ir tarsi yra sutarimas, jog atsparumas prisideda prie sėkmingo krizės suvaldymo, nes institucijos, kurios geba išlaikyti funkcijas, struktūras, stabilumą, yra pajėgesnės kokybiškai valdyti krizę. Vis dėlto, nėra aišku, t. y. nėra sutarimo, į ką tas pajėgumas yra nukreiptas, bei kaip jis pasireiškia. Bendrai tariant, atsparumo literatūra yra vis dar besiformuojanti tuo atžvilgiu, jog nėra sutarimo dėl pagrindinių priežastinių mechanizmų, todėl ir yra svarbūs empiriniai tyrimai, kur būtų galima šį literatūros lauką pildyti. Atsparumo tyrimais dar nėra atrasta sutarimo, kas yra atsparumas, t. y. ar tai institucijų pajėgumas, procesas ar rezultatas. Literatūroje taip pat nėra sutarimo, kaip iš tiesų atsparumas yra pasiekiamas, tik vyrauja dvi pagrindinės stovyklos, kurių viena teigia, kad atsparumas turi būti suformuotas / suprojektuotas, o kita – kad atsparumas formuojasi reikšmingų sistemai įvykių metu, kitaip tariant, yra reakcijos į įvykių rezultatas. Net ir nustačius, kad atsparumas yra sukurtas ar susiformavęs rezultatas, nėra iki galo aišku, kieno tai yra rezultatas krizės akivaizdoje. Šis tyrimas parodo, kad sistema yra atspari pagal bent jau minimalų apibrėžimą – institucijos gebėjo atlaikyti krizę ir lygiagrečiai tęsti kasdienes funkcijas. Taigi, šiame tyrime atsparumas atskleistas kaip rezultatas (nustatyta, kad sistema atspari). Vis dėlto, kadangi tyrimu nebuvo siekta nustatyti, kieno tai yra rezultatas, nors ir nustatyta, kad

atsparumą sustiprino institucinis mokymasis, tyrimu nėra pilnai atskleista, kaip šis atsparumas susiformavo.

Šalia hipotezių tikrinimo, kurios buvo testuojamos pasitelkiant proceso atsekimo logiką ir testus, taip pat buvo analizuojama, kokia šių trijų kintamųjų sąveika – tai buvo daroma siekiant atskleisti, kaip šie veiksniai vienas kitą veikė, t. y. papildė ir kaip ši sąveika galėjo atvesti prie sinergijos. Šiam uždaviniui įgyvendinti buvo analizuotas kiekvieno kintamųjų daromas poveikis kitiems dviem kintamiesiems. Pavyzdžiui, buvo nustatyta, kad institucinis mokymasis, įvykęs 2021 m. nelegalios migracijos krizės metu sustiprino sistemos atsparumą reaguoti į Ukrainos karo pabėgėlių krizę – buvo suprasta, kad yra reikalingas organas, skirtas strateginiam integracijos planavimui, todėl SADM įkurta užsieniečių integracijos grupė – o tai ukrainiečių krizės metu buvo vienas esminių veikėjų, užtikrinusių paslaugų teikimą. Taip pat kaip pavyzdį galima paminėti tai, jog koordinavimas sustiprino institucinį mokymąsi – tarpinstitucinio bendradarbiavimo platformose gaunama informacija ir duomenys buvo pritaikyti priimant labiau informuotus veiksmus atskirų institucijų viduje.

Nors nustatyta, kad atsparumas darė mažiausią tiesioginį ir netiesioginį (kaip įsiterpiantis kintamasis) poveikį viešųjų paslaugų kokybei, vis dėlto yra pagrindo manyti, jog Ukrainos karo pabėgėlių krize buvo padidintas sistemos atsparumas: institucijų veikimas krizėje, išmoktos pamokos, o taip pat priimti sprendimai dėl viešųjų paslaugų imigrantams teikimo sustiprino atsparumą sistemai reaguoti į, jei tokios bus, ateities migracijos krizes. Tokį numanymą sustiprina šio tyrimo apimtyje įrodytas faktas, kad sistema reagavo veiksmingiau jau vien dėl to, jog prieš Ukrainos karo pabėgėlių krizę sistema sukrėtė 2021 m. nelegalios migracijos krizė.

Ukrainos karo pabėgėlių krizė atskleidė, kad siekiant užtikrinti kokybiškas paslaugas nepakanka priimti sprendimų, yra būtina, atsakingoms valdžios institucijoms bendradarbiaujant su socialiniais partneriais, užtikrinti paslaugų teikimo žemiausioje grandyje stebėseną / kontrolę. Sveikatos priežiūros paslaugų atvejis parodė, jog jei ne NVO vaidmuo ir SAM lyderystė bei atsakomybė, būtų sudarytos prielaidos nesuteikti sveikatos paslaugų arba teikti jas apmokestinant, nors šios paslaugos turėjo būti teikiamos nemokamai. Toks iššūkis kilo dėl nepakankamo sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų informavimo, kuris kai kuriais atvejais kilo iš pačių darbuotojų nepakankamų pastangų: nebuvo siekta nuolat atnaujinamą ministerijos informaciją suprasti ir taikyti praktikoje atliekant savo funkcijas. Papildomai galima paminėti ne tik institucijų bendradarbiavimo, bet ir vietos bendruomenių vaidmenį užtikrinant, kad integracija būtų sėkminga – kaimiškų vietovių bendruomenės buvo linkusios pasirūpinti mažamečių ukrainiečių vaikų priežiūra, kol jų tėvai aktyviai užsiima darbo paieška ar reikiamų kompetencijų, įsilieti į darbo rinką, ugdymu.

Lietuva yra priskiriama mažoms valstybėms ir, kaip rodo COVID-19 atlikti tyrimai, pastarosios yra lankstesnės ir linkusios su krizėmis susitvarkyti priimant *ad hoc* sprendimus net ir nesant suprojektuotam atsparumui, kadangi institucijų yra mažiau ir jos yra mažesnės. Šio tyrimo rezultatai patvirtina tai, jog Lietuvai šios savybės būdingos – kaip reaguoti į tokio tipo krizę, kokia buvo karo pabėgėlių iš Ukrainos krizė, nebuvo parengtų planų, suplanuotų resursų, o kaip dar kartą patvirtino šio tyrimo apimtyje atlikta migracijos politikos analizė, nebuvo ir nustatytų politinių kryptų, kuriomis Lietuva tokiose situacijose turėtų eiti. Visi sprendimai, priimti krizės akivaizdoje, buvo *ad hoc*, šie sprendimai buvo priimami greitai, nes buvo taikytas artimas tarpinstitucinis ir tarpsektorinis bendradarbiavimas, vykdomas pasitelkiant įvairias platformas. Lietuvai, turint palyginti nedaug viešojo sektoriaus institucijų, taip pat turinčiai centralizuotą pagrindinių sprendimų, susijusių su viešųjų paslaugų tiekimu, priėmimą, krizę dėl mažos valstybės statuso galimai buvo valdyti lengviau, kadangi tai įgalino spartesnę veiksmų derinimą, išteklių sutelkimą, tarpsektorinį bendradarbiavimą.

Papildomai pažymėtina, kad tyrimo metu atlikta analizė leido dar kartą patvirtinti prieš tai atliktų tyrimų, susijusių su Lietuvos migracijos politika, rezultatus, jog Lietuvos migrantų integracijos sistema vis dar yra besiformuojanti – tyrimo apimtyje surinkti įrodymai leidžia teigti, jog jos formavimosi procesas vyksta šios sistemos užuomazgų ir jos atžvilgiu patiriamų šokų akivaizdoje bei kaip šių šokų pasekmė.

Visa tai leidžia daryti išvadą, jog nors krizę pavyko suvaldyti dėl institucijų gebėjimo efektyviai veikti krizės metu, vis dėlto yra aspektai, kuriuos institucijos gali pagerinti. Dėl šios priežasties toliau yra pateikiamos rekomendacijos.

### **Rekomendacijos, siekiant užtikrinti veiksmingą migrantų integracijos sistemos atsaką ruošiantis ateityje potencialiai įvyksiančioms krizėms.**

- NVO būtų naudinga turėti parengtus savanorių apmokymo krizės akivaizdoje planus bei programas, jog to nereikėtų daryti užklupus krizei – taip būtų sutaupomi laiko resursai.
- Valstybės institucijų, o taip pat NVO, dirbančių su migrantais, nepriklausomai nuo jų teisinio statuso, darbuotojus ar savanorius yra apmokyti ir supažindinti su temomis, susijusiomis su prekyba žmonėmis ir vaikų išnaudojimu. Kadangi karo (ir ne tik) kontekste tai yra opios problemos, o turint svarbios informacijos bei gebėjimų, galima padėti užtikrinti adekvačią pagalbą nuo prekybos žmonėmis ar išnaudojimo nukentėjusiems asmenims.
- Valstybės institucijų, ypač dirbančių migrantų srityje, darbuotojams derėtų kelti kompetencijas, susijusias su migrantų poreikiais įvairiose situacijose tam, jog šie poreikiai būtų kiek įmanoma geriau atliepiami, šiems žmonėms atvykus į Lietuvą.

- Svarbu paminėti, kad krizė išsprendė pirmiausia dėl pagrindinių institucijų darbuotojų, kurie skyrė savo energiją ir laiko resursus, dirbdami viršvalandžius, jog vyktų tarpinstitucinis pokalbis, būtų dalijamasi informacija, sparčiai priimami sprendimai; didžiąja dalimi tai buvo tie patys žmonės, dalyvavę kitų krizių sprendime. Taigi, šiuo metu visa sukaupta krizių valdymo informacija bei patirtis, įvykus darbuotojų kaitai, gali būti prarasta, todėl yra svarbu užtikrinti, jog ja būtų veiksmingai pasidalijama bent jau jų institucijų viduje.
- Valstybei taip pat verta turėti nuolat prieinamas, pilnai įrengtas gyvenamąsias patalpas, kuriose prireikus gali būti apgyvendinami migrantai – tokios patalpos buvo įrengtos krizės eigoje, tačiau jų būtų galima turėti daugiau. Ukrainos karo kontekste ukrainiečius greitai ir efektyviai pavyko apgyvendinti žmonių namuose, jiems kompensuojant dalį patiriamų išlaidų, tačiau ateityje gali tekti susidurti su migrantais iš kitokių kraštų ir aplinkų, o Lietuvos gyventojai jiems nebūtinai norės priimti į savo namus tokia apimtimi, kokia priėmė artimus kultūriškai ukrainiečius.

### **Darbo ribotumai, prisidėjimas prie akademinės diskusijos bei pasiūlymai ateities tyrimams.**

Vienas didžiausių tyrimo ribotumų yra tai, jog nebuvo apklaustos institucijos, teikusios viešąsias paslaugas žemiausioje paslaugų teikimo grandyje, o fokusuojamasi į institucijas, valdžiusias krizę. Kitas ribotumas yra tai, jog ribotai vertinama kitų krizių patirtis, kadangi tam reikėtų surinkti reikšmingai daugiau duomenų, tai darant fokusuojantis į konkrečiai į šių krizių valdymą. Nors kitos krizės nebuvo šio tyrimo objektas, tokia papildoma informacija galėjo padėti didesne apimtimi nustatyti praeities krizių daromą poveikį analizuotai krizei.

Šis tyrimas prisideda prie krizių valdymo literatūros, taip pat mažų valstybių literatūros, kadangi suteikia įrankius dalyvauti akademinėje diskusijoje:

- Broekema et. al.<sup>135</sup> teigimu, viešasis sektorius susiduria su iššūkiais mokantis iš krizių dėl to, jog pastaruoju metu krizės yra padažnėjusios ir nespėjus praeiti vienai krizei ateina kita. Tyrėjų teigimu, atsakymas į šį klausimą reikalauja daugiau tyrėjų dėmesio. Šio darbo apimtyje analizuotas Lietuvos atvejis tai paneigia, nes tyrimas atskleidė, kad praeityje įvykusios krizės prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldymo, kadangi institucijos mokėsi, pamokas pritaikė naujai krizei.

---

<sup>135</sup> Broekema, W., Van Kleef, D. and Steen, T. (2017), "What factors drive organizational learning from crisis? Insights from the Dutch food safety services' response to four veterinary crises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 326-340.

- A. Boin ir M. Lodge<sup>136</sup> savo tyrime išryškindami atsparumo sampratos problematiką kelia fundamentalų klausimą – ar yra taip, kad galima „suprojektuoti“ atsparumą, ar vis dėlto atsparumas yra nuolatinių atsitiktinumų ir prisitaikymo prie kylančių iššūkių rezultatas. Tyrimo rezultatai parodė, kad institucijų patirtys valdant kitas krizes prisidėjo prie sėkmingesnio Ukrainos karo pabėgėlių krizės suvaldymo, vis dėlto, krizių valdymas dėl laiko jautrumo neleidžia deramai įvertinti priimamų sprendimų ilgalaikiškumo ar poveikio sistemos, kuri patiria šoką, strateginei kryptiai.
- A. Boin ir F. Bynander<sup>137</sup> kelia prielaidą, kad galbūt krizių koordinavimas būtų sėkmingesnis, pasitelkus abu koordinavimo metodus (tiek hierarchinį, vertikalų veikimą, tiek bendradarbiavimą, t. y. horizontalų veikimą). Analizuotas Lietuvos atvejis pasižymėjo vertikaliu ir horizontaliu koordinavimu; nustatyta, kad horizontalus koordinavimas įgalino institucijas efektyviai derintis veiksmus, kartu, turint informaciją iš visų institucijų, spręsti iššūkius.
- Pasak M. Trei ir K. Sarapuu<sup>138</sup>, krizių valdymas mažose valstybėse pasižymi „gaisrų gesinimu“ ir ad hoc sprendimais, siekdamas susidoroti su krizėmis viešą politiką yra linkusios vykdyti aiškiai prioretizuodamos klausimus, veikdamos daugiafunkciškai, pasitelkdamos neformalią komunikaciją. Lietuvos atvejo analizė parodė, kad nesant suformuotai imigrantų integracijos sistemai, institucijų veikla neišvengiamai pasižymėjo „gaisrų gesinimu“ ir ad hoc sprendimais, krizė buvo prioretizuojama (nukeliami reformų klausimai), itin pasireiškė neformali komunikacija tarp pagrindinių krizę valdžiusių institucijų darbuotojų.
- R. Bortkevičiūtės et. al.<sup>139</sup> monografija buvo pirmasis plačios apimties leidinys, kuriame analizuota, kaip Lietuvos institucijos reagavo į COVID-19 krizę, įskaitant ir fokusavimąsi į koordinavimą, tarpsektorinį bendradarbiavimą. Šis magistro darbas tam tikra prasme pratęsia Lietuvos institucijų kaitos, vykstančios dėl krizių, istorijos pasakojimą – analizuojant institucijų atsaką į naujausią krizę, suteikia įrankius palyginti, kaip abiejų krizių atveju pasireiškė bei keitėsi institucijų atsakas. Vienas ryškiausių pastebėjimų yra tai, jog COVID-19 metu aktyvus NVO įsitraukimas, besitęsęs 2021 m. nelegalios migracijos krizės metu,

<sup>136</sup> Boin A., Lodge M., *Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: a Time for Public Administration*, Public Administration, Vol. 94, No. 2, 2016 (289–298)

<sup>137</sup> Boin A. ir Bynander F., *Explaining Success and Failure in Crisis Coordination*, Geografiska Annaler, Series A, 97(1): 123–35, 2014 m.,

[https://www.jstor.org/stable/pdf/43870838.pdf?refreqid=excelsior%3A727db5dd01ad2dce8b54fbc817808967&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/43870838.pdf?refreqid=excelsior%3A727db5dd01ad2dce8b54fbc817808967&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1) [žiūrėta 2023-02-20]

<sup>138</sup> M. Trei, K. Sarapuu, A small administration facing a complex policy challenge: Estonia and the 2015 Refugee Crisis, Small States and the European Migrant Crisis Politics and Governance, London: Palgrave Macmillan, 2021, 260

<sup>139</sup> Bortkevičiūtė R., et al., Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m., Monografija, Vilniaus universiteto leidykla, 2021 m.

Ukrainos karo pabėgėlių krizėje nebuvo tik NVO iniciatyva – šios krizės kontekste NVO į lygiavertį krizės valdymą buvo įtrauktos nuo krizės pradžios.

Tyrimo rezultatai gali suteikti naudingos informacijos kitiems tyrimams, kuriais fokusuojamasi į institucijų sąveiką joms valdant krizes, taip pat analizuojantiems institucinę kaitą bei keliantiems hipotezes, kad krizės tam daro reikšmingą poveikį. Ateities tyrimuose būtų galima toliau gilintis į Lietuvos institucijų atsaką valdant krizes, būtų įdomu ir svaru atlikti 2021 m. nelegalios migracijos bei COVID-19 krizių valdymo analizę, vertinant institucinį mokymąsi, koordinavimą ir atsparumą, kadangi būtų galima matyti, kaip per visas šias krizes vyksta Lietuvos institucijų kaita, jei ji vyksta. Taip pat būtų aktualu, pasitelkiant tą patį tyrimo dizainą, atlikti didelių valstybių, tokių, kaip Vokietija ar Lenkija, kurios priėmė itin didelį skaičių ukrainiečių, sistemos / institucijų atsaką. Tokiu būdu būtų galima daryti išvagas apie tai, ar mažoms valstybėms tikrai sekasi geriau valdyti krizes, taip pat, ką darė šios valstybės, ar sistemos veikė panašiai kaip Lietuvos atveju, ar vis dėlto kitaip. Šio darbo apimtyje sukurtas tyrimo dizainas, jį adaptuojant, gali būti panaudojamas dideliame skaičiui alternatyvių tyrimų – tokių, kuriais siekiama išanalizuoti institucijų veikimą valdant krizes – ir tai yra viena didžiausių šio darbo pridėtinių verčių. Taip yra dėl to, jog tyrimo dizainu yra apjungiami visi trys pagrindiniai aiškinimai, kodėl krizių suvaldymas yra sėkmingas, jį pritaikius, galima nustatyti, kokia apimtimi kiekvienas šių veiksnių daro poveikį krizės valdymo rezultatams.

## Literatūros sąrašas ir šaltiniai

1. Amnesty International, Lithuania: Forced out or Locked up – Refugees and Migrants Abused and Abandoned, 2022 m. birželio 27 d., Nr: EUR 53/5735/2022  
<<https://www.amnesty.org/en/documents/eur53/5735/2022/en/>> [žiūrėta 2022-12-03]
2. Anand A, Brix J., *The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda*, The Learning Organization Vol. 29 No. 2, 2022 pp. 129-156, DOI 10.1108/TLO-05-2021-0061
3. Ansell, Ch., Boin A. ir Keller A., *Managing Transboundary Crises: Identifying Building Blocks of an Effective Response System*, Journal of Contingencies and Crisis Management 18(4): 205–17, 2010 m.  
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x>> [žiūrėta 2023-02-20]
4. Antonacopoulou E., Sheaffer Z., *Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management*, Journal of Management Inquiry, 2014, Vol 23(1) 5-21
5. Argote L., *Organizational Learning Research: Past, Present and Future*, Management Learning, 42 (4) 439-446, 2011 m.
6. Bakaitė J., „Kai kurie migrantai jau apgyvendinti už stovyklų ribų: kol kas nė vienas nepabėgo, tačiau tikimybė, kad dirbs, - miglota“, LRT, 2022-07-08, <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1734786/kai-kurie-migrantai-jau-apgyvendinti-uz-stovyklu-ribu-kol-kas-ne-vienas-nepabego-taciau-tikimybe-kad-dirbs-miglota>>, [žiūrėta 2023-04-29]
7. Beach D., Pedersen R., *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, University of Michigan Press, 2013 m.
8. Boin A. ir Bynander F., *Explaining Success and Failure in Crisis Coordination*, Geografiska Annaler, Series A, 97(1): 123–35, 2014 m.,  
<[https://www.jstor.org/stable/pdf/43870838.pdf?refreqid=excelsior%3A727db5dd01ad2dce8b54fbc817808967&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/43870838.pdf?refreqid=excelsior%3A727db5dd01ad2dce8b54fbc817808967&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1)> [žiūrėta 2023-02-20]
9. Boin A., Lodge M., *Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: a Time for Public Administration*, Public Administration, Vol. 94, No. 2, 2016 (289–298)
10. Broekema, W., Van Kleef, D. and Steen, T. (2017), “What factors drive organizational learning from crisis? Insights from the Dutch food safety services’ response to four veterinary crises”, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25 No. 4, pp. 326-340.
11. Busetti S., Vecchi G., *Opening the Black Box of Administrative Innovation: A Process Tracing Application*, ICPP International Conference in Public Policy Paper prepared for the panel on „Mechanisms for the policy sciences: Theories, methods, and applications“, 2015 m. liepos 1-4 d., Milan
12. Christensen T. et. al., *Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy*, Public Administration Review, Vol. 76, Iss. 6, pp. 887–897, 2016 m., DOI: 10.1111/puar.12558
13. Christensen T., Danielsen O. A., et. al., *Comparing Coordination Structures for Crisis Management in Six Countries*. Public Administration. doi: 10.1111/padm.12186, 2015 m. liepos 6 d.
14. Collier D., *Understanding Process Tracing*, The Teacher, University of California, Berkeley, 2011 m. spalio mėn.
15. Collier D., *Understanding Process Tracking*, 2011 m. spalio mėn., Kembridžo universiteto leidykla  
<https://doi.org/10.1017/S1049096511001429>
16. Collier, R. ir Collier D., *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*, Prinston universiteto leidykla, 1991 m.
17. Comfort, L.C., Boin A. ir Demchak C., „Designing Resilience: Preparing for Extreme Events“, 2010 m., Pitsburgas, PA: Pitsburgo universiteto leidykla
18. Coninck D., *The Refugee Paradox During Wartime in Europe: How Ukrainian and Afghan Refugees are (not) Alike*, International Migration Review, 2022 m. rugpjūčio 2 d., <https://doi.org/10.1177/01979183221116874> [žiūrėta 2023-04-15]
19. Crouch, C., *The Strange Non-Death of Neo-Liberalism*, 2011 m., Jungtinė Karalystė: Kembridžas, Polity Press.
20. De Coninck D., *The Refugee Paradox During Wartime in Europe: How Ukrainian and Afghan Refugees are (not) Alike*, International Migration Review, 2022 m. rugpjūčio 2 d.,  
<https://doi.org/10.1177/01979183221116874>
21. Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategija, prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fbb35e02c21811e883c7a8f929bfc500?jfwid=-35aaxldoi>
22. Diehl C et al., *Starting Out: New Migrant’s Socio-cultural Integration Trajectories in Four European Destinations*, Ethnicities, vol. 16, issue 2, 2016 m. balandis, 157-179 p.
23. Doctors Without Borders, „Lithuania: Discriminatory detention practices compound people’s trauma“, 2022 m. rugpjūčio 30 d., prieiga internetu: <<https://www.doctorswithoutborders.org/latest/lithuania-discriminatory-detention-practices-compound-peoples-trauma>> [žiūrėta 2023-04-16]
24. Duit, A., *Resilience Thinking: Lessons for Public Administration*, Public Administration, Vol. 94, Nr. 2, 364–80, 2016 m., doi: 10.1111/padm.12182

25. EBPO, Development Co-operatin Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience, 2020 m.
26. Ekonominės migracijos procesų ir užsienio lietuvių būklės stebėsenos, analizės ir prognozavimo tvarkos aprašas, patvirtintas LR Vyriausybės 2008 m. rugsėjo 24 d. nutarimu Nr. 957
27. Ekonominės migracijos reguliavimo strategija, patvirtinta LR Vyriausybės 2007 m. balandžio 25 d. nutarimu Nr. 416
28. Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacija, *The Ukrainian Refugee Crisis: Support for Teachers in Host Countries*, 2022 m. rugpjūčio 3 d., <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-ukrainian-refugee-crisis-546ed0a7/> [žiūrėta 2022-12-03]
29. Europos Komisija, internetiniame tinklalapyje pateikiama informacija apie direktyvą, prieiga internetu: [https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/common-european-asylum-system/temporary-protection\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/common-european-asylum-system/temporary-protection_en) [žiūrėta 2023-06-14]
30. Europos Vadovų Tarybos direktyva Nr. 2001/55/EB, Dėl minimalių normų, suteikiant perkeltiesiems asmenims laikiną apsaugą esant masiniam srautui, ir dėl priemonių, skatinančių valstybių narių tarpusavio pastangų priimant tokius asmenis ir atsakant už tokio veiksmo padarinius pusiausvyra, prieiga internetu: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj>
31. Federal Office for Migration and Refugees (Vokietija), Research Report: Refugees from Ukraine in Germany, 2023 m. vasario 2 d., prieiga internetu: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/EN/Forschung/Forschungsberichte/fb41-ukr-gefluechtete.html;jsessionid=034866DA8EBC5B7EFFAA5640BA1A50BC.intranet261?nn=447028> [žiūrėta 2023-06-14]
32. George L. A., Bennet A., Case Studies and Theory Development in the Social Sciences, 2004 m., Belter Center for Science and International Affairs, John H. Kennedy School of Government, Harvard University
33. Gerdžiūnas B., „Nepavykus migrantų išsiųsti namo, Lietuvos laukia sunkus integracijos kelias: „Nuo šitos problemos niekur nepabėgsime““, LRT, 2022-08-09, <https://www.lrt.lt/naujienos/pasaulyje/6/1754671/nepavykus-migrantu-issiuisti-namo-lietuvos-laukia-sunkus-integracijos-kelias-nuo-sitos-problemos-niekur-nepabegsime> [žiūrėta 2023-04-29]
34. Högenauer A. L., Trimikliniotis N., Sarapu K., *Editorial: Small States and the ‘Corona Crisis’*, Small States & Territories, 4(1), 2021, 3-12, gegužės mėn., 2021 m.
35. International Organisation for Migration, Poland – Surveys with Refugees from Ukraine: Needs, Intentions, and Integration Challenges, 2023 m. sausis-kovas, <https://dtm.iom.int/reports/poland-surveys-refugees-ukraine-needs-intentions-and-integration-challenges-jan-mar-2023> [žiūrėta 2023-06-14]
36. International Organisation for Migration, Ukraine response 2022 Lithuania: Refugees from Ukraine and TCN's, 2022 m. spalio 26 d. <https://reliefweb.int/report/lithuania/ukraine-response-2022-lithuania-displacement-surveys-refugees-ukraine-and-tcns-6-29-september-2022> [žiūrėta 2023-01-04]
37. Interviu su Lietuvos Raudonojo Kryžiaus Psichikos sveikatos programos vadove Egle Samuchovaite, 2024 m. sausio 15 d.
38. Interviu su Maltos ordino pagalbos tarnybos – maltiečių užsieniečių integracijos projektų vadove Urte Petrulyte, 2024 m. sausio 11 d.
39. Interviu su SADM atstovu, 2023 m. gruodžio 23 d.
40. Interviu su SAM atstovu, 2024 m. vasario 1 d.
41. Interviu su savivaldybės atstovu Nr. 1, 2024 m. sausio 25 d.
42. Interviu su savivaldybės atstovu Nr. 2, 2024 m. sausio 29 d.
43. Interviu su ŠMSM ugdymo programų skyriaus vyriausiuoju specialistu Andriumi Šarmavičiumi, 2024 m. sausio 23 d.
44. Interviu su Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuro (IOM Lietuva) Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadove Egle Staškūnaite, 2024 m. sausio 22 d.
45. Interviu su Užimtumo tarnybos atstovu, 2024 m. kovo 5 d.
46. Interviu su VRM atstovu, 2024 m. sausio 24 d.
47. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja, rezoliucija Nr. 2198 (xxi), Convention and Protocol Relating to the Status of Refugees, <https://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/3b66c2aa10.pdf> [žiūrėta 2023-03-10]
48. Kahn R. ir Antonucci T, *Convoys Over the Life Course: Attachment Roles and Social Support. Life Span Development and Behaviour*, Niujorkas: Academic Press, 1980 m.
49. Kay A., Baker P., *What Can Causal Tracing Offer to Policy Studies? A Review of the Literature*, The Policy Studies Journal, Vol. 43, No. 1, 2015 m.
50. Kim L., *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor*, Organization Science, Vol. 9, No. 4, 1998 m. liepa-rugpjūtis, Institute for Operations Research and the Management Sciences
51. Kingston Ch. Ir Caballero G., Comparing Theories of Institutional Change, Journal of Institutional Economics 2009 m., 5:2, 151-180 p.
52. Lebano A., et. al., *Migrants' and Refugees' Health Status and Healthcare in Europe: a Scoping Literature Review*, BMC Public Health, 2020 m., 20:1039, <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08749-8>



53. Leveckytė E., Junevičius A., *Lietuvos migracijos politika trečiųjų šalių piliečių atžvilgiu: patirtis ir tendencijos*, Viešoji politika ir administravimas, 2014, T. 13, Nr. 1 / 2014, Vol. 13, No 1, p. 149–162 <<http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.13.1.6758>> [žiūrėta 2023-02-27]
54. Lietuvos imigracijos politikos gairės, patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu 2008 m. gruodžio 3 d. nutarimu Nr. 1317
55. Lietuvos migracijos politikos gairės, 2014 m. sausio 22 d. patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu Nr. 79
56. Lietuvos oficialiosios statistikos portalas, prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/ukraine-dashboards> [žiūrėta 2023-03-03]
57. Lietuvos Raudonasis Kryžius, *Ukrainian Refugees in Lithuania: Needs Assessment Survey Results*, prieiga internetu: <<https://redcross.lt/wp-content/uploads/2022/09/UKRAINIAN-REFUGEES-IN-LITHUANIA-NEEDS-ASSESSMENT-SURVEY-RESULTS-EN-2023.pdf>> [žiūrėta 2023-04-11]
58. Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. balandžio 29 d. priimtas įstatymas Nr. IX-2206 „Dėl užsieniečių teisinės padėties“, suvestinė redakcija (2023-01-01 - 2023-06-30) <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.42837E5A79DD/asr>>
59. LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, priimtas 2004 m. balandžio 29 d., visos suvestinės redakcijos nuo 2022-01-31
60. LR Seimo kontrolierių įstaiga, ataskaita dėl užsieniečių žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Kybartų užsieniečių registracijos centre, 2022 m. sausio 24 d., Nr. NKP-2021/1-4, prieiga internetu: [https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2022/01/Final\\_Ataskaita\\_Kybartai\\_2021.pdf](https://www.lrski.lt/wp-content/uploads/2022/01/Final_Ataskaita_Kybartai_2021.pdf) [žiūrėta 2023-04-16]
61. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022 m. birželio 7 d. įsakymas Nr. V-926, dėl paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašo patvirtinimo, visos suvestinės redakcijos.
62. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašas, patvirtintas 2022 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. V-926
63. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, prieiga internetu: <https://smsm.lrv.lt/lt/informacija-del-karo-pabegeliu-is-ukrainos/naudingos-nuorodos-lietuvos-mokykloms?lang=lt> [žiūrėta 2023-12-10]
64. LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. kovo 2 d. įsakymas Nr. 1V-149, dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veikslių Ukrainoje, asmens sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimo ir receptinių vaistinių preparatų jiems išrašymo ir išdavimo laikinosios apsaugos galiojimo laikotarpiu, visos suvestinės redakcijos.
65. LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 26 d. įsakymas Nr. 1V-143, dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veikslių Ukrainoje, registracijos ir priėmimo, visos suvestinės redakcijos. Pastaba: teisės aktas nebegaliojantis nuo 2023-05-08.
66. LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. 1V-145, dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veikslių Ukrainoje ar negalintių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo, visos suvestinės redakcijos.
67. LR Vyriausybė, 2022 m. kovo 16 d. nutarimas Nr. 224, dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo, visos suvestinės redakcijos.
68. LR Vyriausybės 2006–2008 metų programos įgyvendinimo priemonės, patvirtintos LR Vyriausybės 2006 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1020
69. LR Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, 2013 m. kovo 13 d. patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu Nr. 228
70. M. Trei, K. Sarapu, A small administration facing a complex policy challenge: Estonia and the 2015 Refugee Crisis, *Small States and the European Migrant Crisis Politics and Governance*, London: Palgrave Macmillan, 2021, 260
71. Mahoney J., Process Tracing and Historical Explanation, *Security Studies*, 2015 m., 24:2, p. 200-218, DOI: 10.1080/09636412.2015.1036610
72. Mahoney J., The Logic of Process Tracing Tests in the Social Sciences, *Sociological Methods & Research*, Vol. 41, Issue 4, 2012 m. kovo 2 d.
73. Makarevičiūtė A., Vedrickas J., *Atsako į Europos migracijos krizę ir migracijos politikos pokyčių ES bei Lietuvoje 2015–2020 m. Apžvalga*, Rytų Europos studijų centras, 2020 m. rugsėjis, <<https://www.eesc.lt/wp-content/uploads/2020/12/RESC-migracijos-politika.pdf>> [žiūrėta 2023-02-27]
74. Martin I., et. al., *From Refugees to Workers Mapping Labour-Market Integration Support Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States*, Volume I: Comparative Analysis and Policy Findings, Migration Policy Centre, 2016 m., <<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/from-refugees-to-workers-mapping-labour-market-integration-support-measures-for-asylum-seekers-and-2/>>
75. Migration Law Center, Ukrainos piliečių imigracija į Lietuvą: Leidimo gyventi išdavimas Ukrainos piliečiams Lietuvoje

76. Neteisėtos migracijos stebėsenos portalas, duomenų šaltinis Valstybės sienos apsaugos tarnyba (VSAT); informacijos šaltinis – valstybės duomenų valdysenos IS. Prieiga internetu: <https://www.arcgis.com/apps/dashboards/9b0a008b1fff41a88c5efcc61a876be2> [žiūrėta 2021-04-26]
77. Palgrave Studies in Sub-national Governance, Local Integration of Migrants Policy: European Experiences and Challenges, 2021 m.
78. Peters, G., „Managing horizontal government.“ The politics of coordination, 1998 m.
79. Ribačiauskienė R., Alytuje uždarytas paskutinis ukrainiečių pabėgėlių registracijos centras, 2023-05-26, LRT.lt, <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1980423/alytuje-uzdarytas-paskutinis-ukrainieciu-pabegeliu-registracijos-centras> [žiūrėta 2024-03-23]
80. Rohlffing I., Comparative Hypothesis Testing Via Process Tracing, *Sociological Methods and Research*, University of Bremen and Jacobs University Bremen, 2014 m.
81. Schroff S., Linking Legal Scenarios to Empirical Data: Process-Tracing as a Methodology in Law, Law and method, p.5, 2018-09-27, University of Plymouth
82. Šiaurės ministrų taryba, Implementation of Temporary Protection for Refugees from Ukraine: A Systematic Review of the Nordic Countries, 2022 m. guodžio 6 d., prieiga internetu: <https://www.norden.org/en/publication/implementation-temporary-protection-refugees-ukraine-systematic-review-nordic-countries#:~:text=On%20March%202022%2C%20the%20implemented%20in%20the%20Nordic%20countries> [žiūrėta 2023-06-14]
83. Statista, prieiga internetu: <https://www.statista.com/statistics/1293403/cee-ukrainian-refugees-by-country/> [žiūrėta 2023-03-19]
84. Užsieniečių integracijos į visuomenę 2018–2020 metų veiksmų planas, 2018 m. gruodžio 21 d. patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro nutarimu Nr. A1-755
85. Užsieniečių integracijos politikos įgyvendinimo 2015–2017 metų veiksmų planas, 2014 m. gruodžio 31 d. patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro nutarimu Nr. A1-683
86. Valstybinė mokesčių inspekcija, prieiga internetu: <https://www.vmi.lt/evmi/pagalba-ukrainai> [žiūrėta 2023-04-28]
87. Vlasenko R., Overcoming the Language Barrier for Ukrainian Refugees, Globsec, 2023 m. vasario 17 d., Prieiga internetu: <https://www.globsec.org/sites/default/files/2023-02/Overcoming%20the%20language%20barrier%20for%20Ukrainian%20refugees.pdf> [žiūrėta 2023-06-14]
88. Waruwu H. Et. al., *The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools*, Journal of Education, Psychology and Counseling, Vol. 2, No. 1 (2020)
89. Wildavsky A., „Searching for Safety: Social Theory and Social Policy“, Social Philosophy and Policy Center, 1988 m.
90. Zakova M., *The Perception of the Integration Process and the Provision of Social Services by Immigrants*, Postmodern Openings, 2019 m. kovo mėn., Vol. 10, Issue 1, pp. 165-181
91. Zardo F. et. al., Adapting to Crisis: The Governance of Public Services for Migrants and Refugees during COVID-19 in Four European Cities, 2023 m.

## 1 priedas. Interviu dalyvių sąrašas

Nr.	Institucija	Vardas, pavardė ir pareigos	Interviu data	Interviu metodas
1.	Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras (IOM Lietuva)	Eglė Staškūnaitė, Pagalbos migrantams ir krizių valdymo skyriaus vadovė	2024 m. sausio 22 d.	Nuotoliu
2.	Maltos ordino pagalbos tarnyba – maltiečiai	Urtė Petrulytė, Užsieniečių integracijos projektų vadovė	2024 m. sausio 11 d.	Nuotoliu
3.	Lietuvos Raudonasis Kryžius	Eglė Samuchovaitė, Psichikos sveikatos programos vadovė	2024 m. sausio 15 d.	Nuotoliu
4.	LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Andrius Šarmavičius, Ugdymo programų skyriaus vyriausiasis specialistas	2024 m. sausio 23 d.	Nuotoliu
5.	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Anonimizuota	2023 m. gruodžio 23 d.	Nuotoliu
6.	LR Sveikatos apsaugos ministerija	Anonimizuota	2024 m. vasario 1 d.	Nuotoliu
7.	LR Vidaus reikalų ministerija	Anonimizuota	2024 m. sausio 24 d.	Nuotoliu
8.	Užimtumo tarnyba	Anonimizuota	2024 m. kovo 5 d.	Raštu
9.	Savivaldybė Nr. 1	Anonimizuota	2024 m. sausio 25 d.	Nuotoliu
10.	Savivaldybė Nr. 2	Anonimizuota	2024 m. sausio 29 d.	Raštu

## 2 priedas. Ukrainos karo pabėgėlių viešųjų paslaugų teikime dalyvaujančių institucijų / organizacijų tinklas

5 lentelė. Ukrainos karo pabėgėlių viešųjų paslaugų teikime dalyvaujančios institucijos / organizacijos pagal funkcijų grupę

	Pirma grupė	Antra grupė	Trečia grupė	Ketvirta grupė
Registravimas ir pirminė pagalba	LR Vyriausybė; Vidaus reikalų ministerija; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM).	Migracijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; VšĮ Stiprūs kartu; Lietuvos Raudonasis Kryžius; Maltos ordino pagalbos tarnyba.	Lietuvos šaulių sąjunga; Lietuvos Raudonasis Kryžius; Maltos ordino pagalbos tarnyba; Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras; Kitos NVO.	Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras.
Darbas	LR Vyriausybė; Vidaus reikalų ministerija; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM).	Užimtumo tarnyba; Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI) – individuali veikla; Lietuvos verslumo ir eksporto plėtros agentūra „Versli Lietuva“ – verslo kūrimo konsultavimas.	Valstybinė darbo inspekcija; „Work in Lithuania“ platforma; „International House Vilnius“; Nacionalinė NVO koalicija; Valstybės duomenų agentūra.	Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras.
Švietimas	LR Vyriausybė; Vidaus reikalų ministerija; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM); Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (toliau – ŠMSM); Savivaldybės (Lietuvos savivaldybių asociacija).	Mokslo įstaigos (ikimokyklinio ugdymo įstaigos, bendrojo ugdymo mokyklos, aukštosios mokyklos); Savivaldybės (Lietuvos savivaldybių asociacija); Studijų kokybės vertinimo centras; Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras.	Vilniaus lietuvių namai; Lietuvos mokslo taryba; Nacionalinė švietimo agentūra; TV projekto „Lietuvos tūkstantmečio vaikai“ komanda ( <a href="http://www.ukrainiankids.lt">www.ukrainiankids.lt</a> ); Šalies vaikų / jaunimo centrai savivaldybėse; Valstybės duomenų agentūra; Nacionalinė NVO koalicija.	VšĮ Tautinių bendrijų namai; Lietuvos moksleivių sąjunga; Lietuvos studentų sąjunga; Paramos vaikams centras; NVO Švietimo tinklas; Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras;
Socialinė apsauga	LR Vyriausybė; Vidaus reikalų ministerija; Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM); Savivaldybės (Lietuvos savivaldybių asociacija);	Savivaldybės (Lietuvos savivaldybių asociacija); Pabėgėlių priėmimo centras; „Sodra“; Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba; Techninės pagalbos neįgaliesiems centras;	Valstybės duomenų agentūra; Nacionalinė NVO koalicija.	Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras.

	Pabėgėlių priėmimo centras.	<p>Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras;</p> <p>VšĮ Stiprūs kartu;</p> <p>Lietuvos Raudonasis Kryžius;</p> <p>„Maisto bankas“;</p> <p>Lietuvos „Caritas“;</p> <p>„Gelbėkit vaikus“</p> <p>Maltos ordino pagalbos tarnyba;</p> <p>VšĮ Nacionalinis socialinės integracijos institutas;</p> <p>VšĮ „Nuoširdus rūpestis“;</p> <p>Viliaus Arkivyskupijos CARITAS;</p> <p>Labdaros ir paramos fondas;</p> <p>Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.</p>		
Sveikatos apsauga	<p>LR Vyriausybė;</p> <p>Vidaus reikalų ministerija;</p> <p>Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (toliau – SADM);</p> <p>Sveikatos apsaugos ministerija (toliau – SAM).</p>	<p>Sveikatos priežiūros įstaigos;</p> <p>Privačios odontologijos ir burnos priežiūros įstaigos (nemokamai, savanoriškai iš savo lėšų teikia paslaugas).</p>	<p>Valstybės duomenų agentūra;</p> <p>Valstybinė ligonių kasa;</p> <p>Savivaldybės (Lietuvos savivaldybių asociacija);</p> <p>Nacionalinė NVO koalicija;</p> <p>Lietuvos psichologų sąjunga;</p> <p>Lietuvos Raudonasis Kryžius;</p> <p>Lietuvos gydytojų sąjunga.</p>	<p>Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras.</p>

Šaltinis: parengta autorės remiantis LR teisės aktų analize ir kita viešai prieinama informacija. Sąrašas gali būti nebaigtinis, ypač trečios ir ketvirtos grupės atvejais, kadangi krizės valdymo tinklas itin platus, lentelėje minimos tos institucijos, kurias pavyko identifikuoti pagal viešai prieinamą informaciją.

### **3 priedas. Lietuvos imigracijos sistemos strateginio planavimo vystymosi chronologija**

Toliau pristatoma chronologinė analizė atskleidžia, kad Lietuvoje ilgą laiką, t. y. iki 2018 m. imigracijos sistema buvo fragmentuota, ilgą laiką nebuvo pagrindinės integraciją koordinuojančios institucijos bei institucinio bendradarbiavimo, buvo stokojama strateginio planavimo, integracija vykdyta tik Europos pabėgėlių fondo ir Europos fondo trečiųjų šalių piliečių integracijai lėšomis, o visa tai lėmė, kad ilgą laiką buvo ribotos ir viešosios paslaugos.

**2006 m. spalio mėn.**<sup>140</sup> – į LR Vyriausybės 2006–2008 m. programos įgyvendinimo priemonių sąrašą įtrauktas tikslas parengti ekonominės migracijos valdymo strategiją ir priemonių planą. Priežastis – masinė emigracija.

**2007 m. balandžio mėn.**<sup>141</sup> – patvirtinta ekonominės migracijos reguliavimo strategija ir ekonominės migracijos reguliavimo strategijos įgyvendinimo priemonių 2007–2008 metų planas. Kryptis – stabdyti Lietuvos piliečių emigraciją, pritraukti atgal emigravusius Lietuvos piliečius, pritraukti aukštos kvalifikacijos ES piliečius. Teisės aktai priimti dėl intensyvios emigracijos ir dėl didėjančios darbo jėgos paklausos bei to poveikio darbo imigracijai į Lietuvą augimui.

**2008 m. rugsėjo mėn.**<sup>142</sup> – patvirtintas ekonominės migracijos procesų ir užsienio lietuvių būklės stebėsenos, analizės ir prognozavimo tvarkos aprašas. Orientavimasis į užsienio lietuvių būklės analizę, siekiant šiuos žmones pritraukti atgal į Lietuvą. Taip pat įvesti bendri migracijos stebėsenos rodikliai, įskaitant ir imigrantų Lietuvoje analizę.

**2008 m. gruodžio mėn.**<sup>143</sup> – patvirtintos imigracijos politikos gairės. Toliau siekiama vykdyti selektyvią imigracijos politiką (pritraukti aukštos kvalifikacijos ES piliečius), didelis dėmesys ir toliau skiriamas emigravusių Lietuvos piliečių pritraukimui.

**2013 m. kovo mėn.**<sup>144</sup> – į LR Vyriausybės 2012–2016 m. programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių sąrašą įtrauktas tikslas nustatyti migracijos politikos gaires.

**2014 m. sausio mėn.**<sup>145</sup> – parengtos Lietuvos migracijos politikos gairės. Atšaukiamos 2008 m. priimtos imigracijos politikos gairės. Didžiausias dėmesys skiriamas imigracijos susiejimui su darbo

---

<sup>140</sup> LR Vyriausybės 2006–2008 metų programos įgyvendinimo priemonės, patvirtintos LR Vyriausybės 2006 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1020

<sup>141</sup> Ekonominės migracijos reguliavimo strategija, patvirtinta LR Vyriausybės 2007 m. balandžio 25 d. nutarimu Nr. 416

<sup>142</sup> Ekonominės migracijos procesų ir užsienio lietuvių būklės stebėsenos, analizės ir prognozavimo tvarkos aprašas, patvirtintas LR Vyriausybės 2008 m. rugsėjo 24 d. nutarimu Nr. 957

<sup>143</sup> Lietuvos imigracijos politikos gairės, patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu 2008 m. gruodžio 3 d. nutarimu Nr. 1317

<sup>144</sup> LR Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės, 2013 m. kovo 13 d. patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu Nr. 228

<sup>145</sup> Lietuvos migracijos politikos gairės, 2014 m. sausio 22 d. patvirtintos LR Vyriausybės nutarimu Nr. 79

rinka ekonomikos augimu, taigi orientavimasis į aukštos kvalifikacijos ES piliečių pritraukimą ir toliau išlieka aktualiausias. Vienas iš svarbiausių Lietuvos imigracijos politikos elementų – kontroliuojama imigracija iš trečiųjų šalių, prisidedanti prie Lietuvos ūkio plėtros. Svarus dėmesys skiriamas ir kovos su nelegalia migracija priemonėms. Prieglobstis yra minimas, tačiau referuojama, kad tai reguliuoja ES ir kiti tarptautiniai teisės aktai. Atkreipiamas dėmesys į prašymų svarstymo problemas: „daugėjant akivaizdžiai nepagrįstų užsieniečių prašymų suteikti prieglobstį, nėra tinkamų sąlygų šiuos prašymus skubos tvarka nagrinėti valstybės sienos perėjimo punktuose ir teritorinėse policijos įstaigose, be to, nėra tinkamų sąlygų prieglobsčio prašytojus laikinai apgyvendinti ir priimti pasienyje ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Užsieniečių registracijos centre, trūksta vertėjų iš retų kalbų, per ilgos apeliacinės procedūros. Taip pat pažymima, kad „Lietuva neturi ilgalaikės užsieniečių integracijos politikos ir šią politiką formuojančios institucijos, trūksta kryptingo ir koordinuoto užsieniečių integraciją vykdančių institucijų darbo <...> nepriimti dokumentai, reguliuojantys užsieniečių integracijos politikos valdymo sritį <..> užsieniečių integracija Lietuvoje daugiausiai vykdoma Europos pabėgėlių fondo ir Europos fondo trečiųjų šalių piliečių integracijai lėšomis. Nevyriausybinų organizacijų projektai šiuo metu yra tapę pagrindiniu užsieniečių integracijos infrastruktūros elementu.“ Atkreipiamais dėmesys ir į tai, jog nėra pakankamas lietuvių kalbos mokymo programos efektyvumas. Nustatyta už ką migracijos sistemoje yra atsakingos atskiros valdžios institucijos. Migracijos politikos įgyvendinimo stebėsenos pagrindas – nuolatinis statistinės informacijos apie migracijos procesus rinkimas, apdorojimas, apibendrinimas ir viešinimas, migracijos procesų analizė ir vertinimas (vykdo vidaus reikalų ministerija).

**2014 m. gruodžio mėn.**<sup>146</sup> – patvirtintas užsieniečių integracijos politikos įgyvendinimo 2015–2017 metų veiksmų planas. Tikslas – integruoti užsieniečius į Lietuvos visuomenės gyvenimą ir skatinti visuomenės toleranciją užsieniečių atžvilgiu, taip pat stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą užsieniečių integracijos srityje, vykdyti integracijos procesų stebėseną. Šiame plane atskiroms valdžios institucijoms išskelti uždaviniai ir priemonės, tačiau pastarieji išlieka abstraktūs, lyginti su iškeltais 2018 m. plane. Keliami uždaviniai gerinti užsieniečių gebėjimus integruotis į darbo rinką, tobulinti švietimo priemones, skatinti dalyvavimą visuomenės gyvenime, stiprinti specialistų, dirbančių migracijos srityse gebėjimus ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

---

<sup>146</sup> Užsieniečių integracijos politikos įgyvendinimo 2015–2017 metų veiksmų planas, 2014 m. gruodžio 31 d. patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro nutarimu Nr. A1-683

**2018 m. gruodžio mėn.**<sup>147</sup> – patvirtintas užsieniečių integracijos į visuomenę 2018–2021 metų veiksmų planas. Tai planavimo dokumentas, įgyvendinantis užsieniečių integracijos srities tikslus, veiksmus ir siektinus rezultatus iki 2020 metų. Veiksmų plano tikslas – tobulinti užsieniečių integracijos įgyvendinimą ir užtikrinti sėkmingą jų integraciją į visuomenę. Patvirtinti uždaviniai ir priemonės, jiems įgyvendinti paskirtos valdžios institucijos (socialinės apsaugos ir darbo ministerija, vidaus reikalų ministerija, pabėgėlių priėmimo centras, Lietuvos savivaldybių asociacija, užimtumo tarnyba, valstybinė darbo inspekcija, užimtumo tarnyba, ekonomikos ir inovacijų ministerija, švietimo, mokslo ir sporto ministerija, jaunimo reikalų agentūra). Šiuo veiksmų planu pirmą kartą išskelti konkretūs tikslai, kuriais siekiama migracijos sistemą apjungti, atskiroms institucijoms nustatyti aiškūs uždaviniai bei priemonės, kuriais yra siekiama spręsti esamos sistemos spragas. Nustatytos priemonės, kurios apima fundamentalią teisinės bazės peržiūrą, priemonės, kuriomis siekiama gerinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, daug priemonių skirta prieglobsčio gavėjų integracijos į darbą rinką sistemos gerinimui, integracijai į švietimo sistemą, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų sąlygų gerinimui ir kt.

---

<sup>147</sup> Užsieniečių integracijos į visuomenę 2018–2020 metų veiksmų planas, 2018 m. gruodžio 21 d. patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro nutarimu Nr. A1-755



#### **4 priedas. Pagrindinių įvykių viešųjų paslaugų reguliavime grandinė**

2022 m. vasario 24 d. buvo įvykdyta Rusijos invazija į Ukrainą, tą pačią LR Prezidentas priėmė ir LR Seimas patvirtino dekretą dėl nepaprastos padėties paskelbimo, dekretu atsakinga ministerija, koordinuojant valstybės atsaką paskirta Vidaus reikalų ministerija. 2022 m. vasario 25 d. Migracijos departamento skambučių centre įdiegta atskira karštoji linija karo pabėgėliams iš Ukrainos, tą pačią dieną Vidaus reikalų ministerija sudarė komitetą, skirtą nepaprastos padėties valdymui.

#### **Registravimas ir pirminė pagalba**

2022 m. vasario 26 d. buvo priimtas LR vidaus reikalų ministrės įsakymas „dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, registracijos ir priėmimo“<sup>148</sup>, kuriame nustatyta, kad karo pabėgėliai iš Ukrainos registruojami registracijos centre Alytuje ir Migracijos departamento direktoriaus nustatytuose Migracijos departamento teritoriniuose padaliniuose, pavestos funkcijos Šaulių sąjungai (pasitikti ukrainiečius pasienyje, informuoti, pasibaigus laikinam apgyvendinimui registracijos centre pagal poreikį organizuoti užsieniečių nuvykimą į tolesnio apgyvendinimo vietas), priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui įrengti palapines pirminio informavimo teikimui prie valstybės sienos perėjimo punktų, migracijos departamentui užtikrinti sklandų užsieniečių migracijos ir prieglobsčio procedūrų įgyvendinimą, koordinuoti užsieniečių tolesnio apgyvendinimo vietų paskirstymą), valstybės sienos apsaugos tarnybai organizuoti užsieniečių apgyvendinimui reikalingų priemonių (lovos, miegmaišiai, čiužiniai ir kt.) pristatymą į registracijos centrą, Alytaus miesto savivaldybės administracijai organizuoti patalpas registracijos centrui, bendradarbiaujant su Lietuvos šaulių sąjunga ir užsieniečius tolesniam apgyvendinimui priimančiomis savivaldybėmis, pagal poreikį organizuoti užsieniečių nuvykimą į tolesnio apgyvendinimo vietas, SADM – koordinuoti nevyriausybinų organizacijų, teikiančių humanitarinę pagalbą registracijos centre ir teikiant kitą paramą, veiklą, SAM – organizuoti būtinų skubių sveikatos priežiūros paslaugų teikimo užtikrinimą pagal poreikį registracijos centre; policijos departamentui – paskirti registracijos centro koordinatorių (–ius), atsakingą (–us) už sklandžią registracijos centro veiklą ir užtikrinantį registracijos centre veikiančių institucijų koordinuotą veiklą. Poįstatyminiame akte taip pat nustatyta, kad registracijos centre vykdoma ši veikla: suteikiamas laikinas apgyvendinimas; suteikiamas maitinimas, kita humanitarinė pagalba; sveikatos priežiūros paslaugos; užsieniečių registracijos, tapatybės nustatymo, pirminio pažeidžiamumo vertinimo procedūros; užsieniečių migracijos ir prieglobsčio procedūros; tolesnis apgyvendinimo vietos nustatymas ir nukreipimas į ją. Eigoje, priimant tolesnius pakeitimus buvo įsteigti papildomi

---

<sup>148</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 26 d. įsakymas Nr. 1V-143, dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, registracijos ir priėmimo, visos suvestinės redakcijos. Pastaba: teisės aktas nebegaliojantis nuo 2023-05-08.

registracijos centrai – Marijampolėje (2022 m. kovo 2 d.), Vilniuje (2022 m. kovo 6 d.), Klaipėdoje, Kaune ir Šiauliuose (2022 m. kovo 10 d.), Panevėžyje (2022 m. kovo 23 d.). 2022 m. kovo 3 d. pakeitimu buvo nustatyta, kad SADM yra atsakinga už ukrainiečių apgyvendinimo koordinavimą, tuo tarpu savivaldybės priskirta administruoti prašymų, dėl apgyvendinimo kompensavimo procesą, teikti nemokamas transportavimo paslaugas (keičiant gyvenamą vietą). 2022 m. kovo 5 d. savivaldybės, kuriose įkurti registracijos centrai, įpareigotos paskirti darbuotojus, kurie registracijos centruose vertintų užsieniečių poreikį socialinei globai socialinės globos. 2022 m. rugpjūčio 8 d. pakeitimu nustatyta, jog valstybės biudžeto lėšos, skirtos nelydimų nepilnamečių užsieniečių socialinės globos socialinės globos įstaigoje išlaidoms finansuoti, perduamos savivaldybių administracijoms, savivaldybės rūpinasi šių lėšų teisingu panaudojimu. Pažymėtina, kad 2023 m. gegužės 8 d. įsakymas su visais pakeitimais buvo paskelbtas netekęs galios.

2022 m. vasario 28 d. priimtas LR vidaus reikalų ministrės įsakymas „dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo“<sup>149</sup> Įsakymu nustatyta, kad ukrainiečiai yra atleidžiami nuo valstybės rinkliavos už prašymo išduoti nacionalinę vizą ar išduoti užsieniečiui leidimą laikinai gyventi pateikimą. To paties įsakymo 2022 m. kovo 11 d. pakeitimu Migracijos departamentui priskirta registruoti pasitraukusius užsieniečius ir jiems išduoti registraciją patvirtinantį dokumentą / pažymą, kuriame būtų nurodomas užsieniečio vardas, pavardė, gimimo data, interesų Lietuvoje turinčio užsieniečio (ILTU) kodas ir elektroninės sveikatos istorijos (ESI) numeris.

### **Socialinės paslaugos**

2022 m. kovo 23 d. buvo pakeistas LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>150</sup>, kuriame papildyta, kad leidimą nuolat ar laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje gavusiems nelydimiems nepilnamečiams užsieniečiams socialinės paslaugos teikiamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu. Įstatymas vėl buvo keičiamas 2022 m. balandžio 1 d. ir papildyta, kad užsieniečiai, kuriems buvo suteikta laikinoji apsauga Lietuvos Respublikoje, turi teisę gauti vienkartinę išmoką įsikurti gyvenamojoje vietoje savivaldybės teritorijoje (būtinausiems baldams ir namų apyvokos reikmenims įsigyti, kelionės ir (ar) bagažo pervežimo iki gyvenamosios vietos išlaidoms padengti) ir gyvendami Pabėgėlių priėmimo centre ir gyvenamojoje vietoje savivaldybės teritorijoje gauti mėnesinę kompensaciją vaiko ugdymo pagal ikimokyklinio ar priešmokyklinio

---

<sup>149</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. IV-145, dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo, visos suvestinės redakcijos.

<sup>150</sup> LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, priimtas 2004 m. balandžio 29 d., visos suvestinės redakcijos nuo 2022-01-31

ugdymo programą išlaidoms apmokėti); nurodyta, kad ši Lietuvos valstybės parama užsieniečių integracijai mokama ne ilgiau kaip 6 mėnesius nuo laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo dienos.

LR vidaus reikalų ministrės įsakymo „dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo“<sup>151</sup> 2022 m. balandžio 15 d. redakcijoje nustatyta, kad leidimą gyventi gavę užsieniečiai, siekiantys gauti būsto nuomos mokesčio dalies kompensaciją, atleidžiami nuo pareigos deklaruoti turtą ir gautas pajamas. Dėl mokesčio dalies kompensacijos kreipiasi į savivaldybės administraciją. Leidimą gyventi gavusiems užsieniečiams būsto nuomos mokesčio dalies kompensacijos dydis nustatomas ir perskaičiuojamas taip pat, kaip Lietuvos piliečiams. Leidimą gyventi gavusiam užsieniečiui skiriant ir (ar) atnaujinant (pratęsiant) šalpos išmokos mokėjimą, skiriant piniginę socialinę paramą, laikoma, kad informacijos ir (ar) duomenų apie užsienio valstybių pensijas ar pensijų išmokas, taip pat apie pajamas <...> piniginei socialinei paramai gauti, gauti negalima – yra įvertinama ir skaičiuojama Lietuvos įstatymų nustatyta tvarka.

LR ministro pirmininko nutarimo „dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo“<sup>152</sup> 2022 m. birželio 4 d. redakcijoje yra praplečiamas ukrainiečių apgyvendinimo reguliavimas – nustatyta, kad apgyvendinimą koordinuojanti SADM administruoja valstybės ir savivaldybės institucijų pasiūlytų apgyvendinimo vietų sąrašą (jį tvirtina), taip pat papildyta, kad apgyvendinimą gali teikti ne tik valstybė, bet ir kiti fiziniai ir juridiniai asmenys, kuriems turi būti kompensuojamos su apgyvendinimu tiesiogiai susijusios išlaidos (pateikiamas šių išlaidų sąrašas). Taip pat nustatoma, kad iki sprendimo dėl laikinosios apsaugos suteikimo (tačiau esant grupinei apsaugai, kuri buvo suteikta visiems ukrainiečiams) yra nemokamai teikiamas maitinimas, higienos priemonės, ką organizuoja ir finansuoja savivaldybės.

2022 m. liepos 15 d. buvo pakeistas LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>153</sup> nustatyta, kad užsieniečiai, iki sprendimo dėl laikinosios apsaugos suteikimo (nesuteikimo) priėmimo, tačiau ne ilgiau kaip laikinosios apsaugos laikotarpiu, turi teisę gauti socialines paslaugas, kurių skyrimo sąlygas ir finansavimo tvarką nustato socialinės apsaugos ir darbo ministras. Užsieniečiai, kuriems suteikta laikinoji apsauga, laikinosios apsaugos laikotarpiu turi šias teises: gauti piniginę socialinę

---

<sup>151</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. 1V-145, dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo, visos suvestinės redakcijos.

<sup>152</sup> LR Vyriausybė, 2022 m. kovo 16 d. nutarimas Nr. 224, dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo, visos suvestinės redakcijos.

<sup>153</sup> LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, priimtas 2004 m. balandžio 29 d., visos suvestinės redakcijos nuo 2022-01-31

paramą nepasiturintiems gyventojams, išmokas vaikams, laidojimo pašalpą, slaugos ir priežiūros (pagalbos) išlaidų tikslinę kompensaciją, šalpos išmoką, pateikę prašymą nurodytos socialinės paramos skyrimą ir mokėjimą reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka; kreiptis į Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybą; gauti paramą būstui įsigyti ar išsinuomoti Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymo nustatyta tvarka; kitas teises, kurios jiems garantuojamos pagal Lietuvos Respublikos tarptautines sutartis, įstatymus ir kitus teisės aktus. Vienkartinė išmoka vaikui ir (ar) išmoka vaikui skiriama, jeigu vienam iš vaiko tėvų (įtėvių), globėjui (rūpintojui) arba vaikui suteikta laikinoji apsauga. Užsieniečio, kuriam suteikta laikinoji apsauga, šeimos nariai turi teisę į laikinąją apsaugą.

LR ministro pirmininko nutarimo „dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo“<sup>154</sup> 2022 m. spalio 25 d. redakcijoje nustatyta, kad ukrainiečiai turi teisę gauti socialinę paramą mokiniams (mokinių nemokamą maitinimą ir paramą mokinio reikmenims įsigyti).

### **Sveikatos apsauga**

2022 m. vasario 28 d. priimtas LR vidaus reikalų ministrės įsakymas „dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo“<sup>155</sup> Įsakymu nustatyta, kad ukrainiečiai turi teisę dirbti ir yra atleidžiami nuo pareigos įsigyti leidimą dirbti; yra atleidžiami nuo pareigos gauti Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos sprendimą dėl užsieniečio darbo atitikties Lietuvos Respublikos darbo rinkos poreikiams; turi teisę dirbti nuo prašymo suteikti prieglobstį užregistravimo Lietuvos migracijos informacinėje sistemoje dienos; atleidžiami nuo valstybės rinkliavos už prašymo išduoti nacionalinę vizą ar išduoti užsieniečiui leidimą laikinai gyventi pateikimą; turi teisę gauti būtinąją medicinos pagalbą ir kitas būtinąsias asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurių nesuteikus užsieniečio sveikatos būklė galėtų pablogėti tiek, kad jam prireiktų skubiosios medicinos pagalbos paslaugų, šių paslaugų apmokėjimą Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšomis (įstatymų nustatyta tvarka kompensuojant jas valstybės biudžeto lėšomis) organizuoja Valstybinė ligonių kasa. 2022 m. kovo 11 d. įsakymo pakeitimu nustatyta, kad ukrainiečiams, užsiregistravusiems Migracijos departamente, sveikatos priežiūros paslaugos teikiamos ir receptiniai vaistiniai preparatai išrašomi ir išduodami Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2022 m. kovo 1 d. įsakyme Nr. 1V-149 „Dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje, asmens sveikatos

---

<sup>154</sup> LR Vyriausybė, 2022 m. kovo 16 d. nutarimas Nr. 224, dėl laikinosios apsaugos Lietuvos Respublikoje užsieniečiams suteikimo, visos suvestinės redakcijos.

<sup>155</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. 1V-145, dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo, visos suvestinės redakcijos.

priežiūros paslaugų ir vaistinių preparatų jiems išrašymo ir išdavimo nepaprastosios padėties laikotarpiu“ nustatyta tvarka.

Minimame ministrės įsakyme dėl sveikatos priežiūros paslaugų (2022 m. kovo 2 d. redakcija)<sup>156</sup> nustatyta, kad savivaldybių administracijų direktoriai įpareigoti užtikrinti užsieniečių imunoprofilaktiką nuo COVID-19 koronaviruso infekcijos; nepilnamečių profilaktinį patikrinimą ir skiepijimą; asmenims, neapdraustiems privalomuoju sveikatos draudimu – skubiąją medicinos pagalbą, nėštumo priežiūrą, pagalbą prasidėjus gimdymui bei kitas būtinas I ir II lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas, kurių nesuteikus sveikatos būklė galėtų pablogėti tiek, kad jiems prireiktų skubiosios medicinos pagalbos paslaugų; savalaikį pavėžėjimo paslaugų teikimą asmens į sveikatos priežiūros įstaigas; III lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančias įstaigas užtikrinti skubiosios medicinos pagalbos ir kitų būtinų III lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą užsieniečiams, neapdraustiems privalomuoju sveikatos draudimu; sveikatos priežiūros įstaigoms užtikrinti medicininės reabilitacijos paslaugų teikimą užsieniečiams, patyrusiems sužeidimus karinių veiksnių Ukrainoje metu; Valstybinei ligonių kasai nurodyta užsieniečiams, kurių asmens sveikatos priežiūra nėra apmokama PSD, apmokėti asmens sveikatos priežiūros įstaigų išlaidas už faktiškai suteiktas paslaugas bei aprūpinti asmens sveikatos priežiūros įstaigas reikalingu vakcinų kiekiu; taip pat patvirtintas sąrašas įstaigų, teikiančių ukrainiečiams reabilitacijos paslaugas. 2022 m. kovo 11 d. buvo priimtas šio įsakymo pakeitimas, kuriuo papildyta, kad ukrainiečiams turi būti teikiamos ir visuomenės sveikatos priežiūros paslaugos; SAM priskirta organizuoti receptinių vaistinių preparatų išrašymo ir išdavimo kompensavimą vaistinėms valstybės biudžeto lėšomis; patvirtintas receptinių vaistų išrašymo aprašas, aprašyti technikiniai procesai, kaip turi elgtis sveikatos priežiūros specialistai / farmacijos specialistai. Po savaitės sveikatos paslaugų įsakymas vėl buvo keičiamas, naujoje, t. y. 2022 m. kovo 18 d. redakcijoje papildyta mobilių slaugos paslaugų teikimo registracijos centre tvarkos aprašu: savivaldybės administracijos įpareigotos paskirti po bent vieną bendrosios praktikos slaugytoją, kuris dirbtų savivaldybės registracijos centre; atliekamas bendras patikrinimas, slaugytojas, įvertinęs bendrą paciento sveikatos būklę, sprendžia dėl paciento pervežimo į asmens sveikatos priežiūros įstaigas; nurodyta, kokiomis priemonėmis turi būti aprūpintas slaugos personalas. 2022 m. balandžio 15 d. pakeitimu papildyta, kad savivaldybės yra atsakingos už: asmenų siuntimą į Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybą (darbingumas / negalia įvertinami bendra tvarka); rizikos sirgti tuberkulioze grupės asmenų tikrinimą dėl tuberkuliozės (tikrinama bendra tvarka). 2022 m. gegužės 5 d. atliktas pataisymas, kad savivaldybių

---

<sup>156</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. kovo 2 d. įsakymas Nr. 1V-149, dėl užsieniečių, pasitraukusių iš Ukrainos dėl Rusijos federacijos karinių veiksnių Ukrainoje, asmens sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimo ir receptinių vaistinių preparatų jiems išrašymo ir išdavimo laikinosios apsaugos galiojimo laikotarpiu, visos suvestinės redakcijos.

administracijų direktoriai, III lygio asmens sveikatos priežiūros paslaugas teikiančias asmens sveikatos priežiūros įstaigas ir asmens sveikatos priežiūros įstaigas, teikiančias medicininės reabilitacijos paslaugas, neviršijant PSD apdraustiems asmenims teikiamų asmens sveikatos priežiūros paslaugų apimties, kai to reikalauja užsieniečio sveikatos būklė, turi užtikrinti papildomų, įsakyme nenurodytų asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimą: vaikams iki 18 m., invalidumą turintiems, senatvės pensijos gavėjams. Taigi, papildomos paslaugos teikiamos tik šioms grupėms, kuomet kiti nedirbantieji yra apribotai ribotomis sveikatos paslaugomis, o dirbantys – gauna tokią patį paslaugų krepšelį, kaip nuolatiniai Lietuvos gyventojai. 2023 m. balandžio 29 d. pakeitime papildyta, kad visiems ukrainiečiams be išimties yra teikiamos psichosocialinės paslaugos, pridėtas sąrašas įstaigų, teikiančios šias paslaugas.

## **Darbas**

2022 m. vasario 28 d. priimtas LR vidaus reikalų ministrės įsakymas „dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo“<sup>157</sup> Įsakymu nustatyta, kad ukrainiečiai turi teisę dirbti ir yra atleidžiami nuo pareigos įsigyti leidimą dirbti; yra atleidžiami nuo pareigos gauti Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos sprendimą dėl užsieniečio darbo atitikties Lietuvos Respublikos darbo rinkos poreikiams; turi teisę dirbti nuo prašymo suteikti prieglobstį užregistravimo Lietuvos migracijos informacinėje sistemoje dienos. To paties įsakymo 2022 m. kovo 11 d. redakcijoje papildyta, kad ukrainiečiai turi teisę vykdyti savarankišką veiklą; nustatyta, kad ukrainiečiams taikomos Lietuvos Respublikos užimtumo įstatyme nustatytos darbo rinkos paslaugos ir užimtumo rėmimo priemonės. 2022 m. kovo 21 d. redakcija papildyta, kad ukrainiečiai gali dirbti pagal laikinojo darbo sutartį taip, kaip ji apibrėžiama Lietuvos Respublikos darbo kodekse.

2022 m. rugpjūčio 1 d. priimtas LR įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties<sup>158</sup> pakeitimas, kur nustatyta, kad yra privaloma už darbą mokėti užsieniečiui mėnesinį darbo užmokesį, ne mažesnę negu Lietuvos statistikos departamento paskutinis paskelbtas kalendorinių metų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokesčio šalies ūkyje (įtraukiant ir individualių įmonių darbo užmokesčio duomenis).

## **Švietimas**

---

<sup>157</sup> LR Vidaus reikalų ministerija, 2022 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. 1V-145, dėl užsieniečiams, pasitraukusiems iš Ukrainos dėl Rusijos Federacijos karinių veiksmų Ukrainoje ar negalinčių grįžti į Ukrainą, taikomų reikalavimų, sąlygų ir paslaugų teikimo, visos suvestinės redakcijos.

<sup>158</sup> LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties, priimtas 2004 m. balandžio 29 d., visos suvestinės redakcijos nuo 2022-01-31

Švietimo paslaugos reguliuojamos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos raštais institucijoms (savivaldybių administracijoms, mokyklų administracijoms), susijusiais su ukrainiečių vaikų integracija mokyklų bendruomenėse, psichosocialine aplinka, bendrosiomis ugdymo programomis, mokyklų baigimu ir pan.

2022 m. balandžio 11 d. rašte<sup>159</sup> savivaldybių administracijų švietimo padaliniams, pedagoginėms psichologinėms tarnyboms ir švietimo pagalbos tarnyboms dėl švietimo pagalbos karo pabėgėliams iš Ukrainos, pateiktos rekomendacijos dėl ukrainiečių vaikų psichologinės savijautos stebėsenos vykdymo, specialiųjų poreikių vaikų ugdymo kokybės užtikrinimo. Rašte pažymima, kad nacionalinė švietimo agentūra per Pedagoginių psichologinių / švietimo pagalbos tarnybos vadovų asociaciją surinko informaciją dėl psichologinės pagalbos teikimo galimybių nuo karo Ukrainoje pabėgusioms šeimoms ir jų vaikams. Visose Lietuvos Pedagoginių psichologinių / švietimo pagalbos tarnybose yra apie 50 specialistų, galinčių teikti paslaugas (psichologines konsultacijas) rusų kalba. Taip pat kaip priedas pateikiamos Švietimo agentūros parengtos rekomendacijos mokyklų bendruomenėms, skirtos priminti apie priemones bei veiksmus, kurių būtina imtis, siekiant stabdyti patyčias bei konfliktus tautiniu pagrindu. ŠMSM kanclerio 2022 m. gegužės 13 d. potvarkiu Nr. P-65 sudaryta darbo grupė dėl ugdymo programų, buvo peržiūrėtos programos, siekiant pritaikyti jas prie ukrainiečių poreikių.

2022 m. gegužės 18 d. ŠMSM ministrės įsakymu dėl nacionalinio testo stojant į Ukrainos aukštąsias mokyklas, kuriuo Kauno Juozo Naujalio muzikos gimnazijai yra pavesta vykdyti Ukrainos švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka nacionalinį testavimą baigiamosios klasės mokiniams, stojantiems į Ukrainos bakalauro studijas, ir studentams, stojantiems į magistrantūros studijas.

2022 m. birželio 7 d. ŠMSM ministrės patvirtintame paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos apraše<sup>160</sup> nustatyta, kad Ukrainos piliečiai gali stoti į aukštąsias mokyklas, gauti ne tik valstybės nefinansuojamas, bet ir valstybės finansuojamas vietas. Į paramą gali pretenduoti Ukrainos piliečiai, turintys leidimą laikinai arba nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje arba kuriems Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu suteikta laikinoji apsauga. Ukrainos piliečiai priimami konkurso būdu į valstybės nefinansuojamas studijų vietas aukštosiose mokyklose, kurioms skiriama parama. Priimami Ukrainos piliečiai turi atitikti šiuos minimalius reikalavimus: vidurinis išsilavinimas, įgytas Ukrainoje arba Lietuvoje; įgijusiems vidurinį išsilavinimą: a) Ukrainoje minimalus reikalavimas yra brandos atestatas ir išlaikytas Ukrainos nacionalinis testas; b) Lietuvos Respublikoje minimalus reikalavimas yra brandos atestatas ir išlaikyti

---

<sup>159</sup> LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, prieiga internetu: <https://smsm.lrv.lt/lt/informacija-del-karo-pabegeliu-is-ukrainos/naudingos-nuorodos-lietuvos-mokykloms?lang=lt> [žiūrėta 2023-12-10]

<sup>160</sup> LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašas, patvirtintas 2022 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. V-926

du pasirinkti valstybiniai brandos egzaminai arba išlaikytas Ukrainos nacionalinis testas. Taip pat, ukrainiečiai privalo atitikti aukštosios mokyklos priėmimo taisyklėse nurodytus stojimo į atitinkamą studijų programą reikalavimus. Aukštosios mokyklos nustato preliminarius vietų, kuriose studijuojantiems Ukrainos piliečiams skiriama parama, skaičius, prioritetą skirdamos slaugos studijų krypties, matematikos mokslų, informatikos mokslų, fizinių mokslų, gyvybės mokslų, inžinerijos mokslų, technologijų mokslų krypčių grupių studijoms.

2022 m. birželio 30 d. ŠMSM rašte savivaldybėms, ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo įstaigoms, profesinio ugdymo įstaigoms<sup>161</sup> nustatyta, kaip turi būti vykdomas ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas, bendrasis ugdymas (vykdomas pagal Lietuvos programas, tačiau galimas ugdymo proceso organizavimas grupinio mokymosi forma pagal Ukrainos bendrojo ugdymo programas), kad visi vaikai savo tempu privalo mokytis lietuvių kalbos. Nustatyta, kad ketinantiesiems vykdyti Ukrainos bendrojo ugdymo programas Lietuvos mokyklose, būtina kreiptis į ŠMSM ir gauti Ministro rašytinį sutikimą. Profesinis mokymas iš Ukrainos atvykusiems mokiniams vykdomas Lietuvoje registruotų profesinio mokymo teikėjų pagal profesinio mokymo programas lietuvių kalba, esant galimybei – kitomis kalbomis (visiems iš Ukrainos atvykusiems mokiniams numatyta galimybė mokytis lietuvių kalbos ir gauti švietimo pagalbą). Pažymima, kad ministerija konsultuoja savivaldybių švietimo padalinių / mokyklų vadovus, Nacionalinė švietimo agentūra teikia konsultacijas ugdymą organizuojantiems pavaduotojams / skyrių vedėjams ir / ar švietimo pagalbos specialistams, Vilniaus lietuvių namai konsultuoja mokytojus mokomosios medžiagos klausimais telefonu, reguliariai mišriu (kontaktiniu / nuotoliniu) būdu, organizuoja mokymus.

2022 m. liepos 6 d. atliktas paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašo<sup>162</sup> pakeitimas, kuriuo nustatyta, kad ukrainiečiai gali Lietuvoje tęsti studijas, pradėtas Ukrainoje.

2023 m. kovo 30 d. rašte, skirtame savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir bendrojo ugdymo mokyklų vadovams<sup>163</sup> informuojama, kad ukrainiečiai vaikai bus atgal integruojami į Ukrainos švietimo sistemą, todėl Lietuvoje jiems privalo būti išduodamos pasiekimų pažymos. Lietuvos švietimo įstaigos privalo pasirašyti sutartį su „International Ukrainian School“ tam, kad ukrainiečių vaikai Lietuvoje galėtų gauti ukrainietiškus brandos atestatus.

---

<sup>161</sup> LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, prieiga internetu: <https://smsm.lrv.lt/lt/informacija-del-karo-pabegeliu-is-ukrainos/naudingos-nuorodos-lietuvos-mokykloms?lang=lt> [žiūrėta 2023-12-10]

<sup>162</sup> LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Paramos teikimo Ukrainos piliečių studijoms Lietuvos aukštosiose mokyklose 2022 metais tvarkos aprašas, patvirtintas 2022 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. V-926

<sup>163</sup> LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, prieiga internetu: <https://smsm.lrv.lt/lt/informacija-del-karo-pabegeliu-is-ukrainos/naudingos-nuorodos-lietuvos-mokykloms?lang=lt> [žiūrėta 2023-12-10]



## 5 priedas. Viešųjų paslaugų grupės ir paslaugos

<p><b>Registravimas ir pirminė pagalba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• registravimas registracijos centruose, teisės būti šalyje dokumentų išdavimas.</li> <li>• humanitarinė pagalba (nelaikoma viešąja paslauga, tačiau svarbus aspektas karo pabėgėlių atveju, kadangi yra suteikiami maisto, higienos paketai, drabužiai, skiriamos lėšos asmeninėms išlaidoms, humanitarinei pagalbai taip pat priskiriama pirmoji medicininė pagalba, prireikus laikinos apsisistojimo vietos suteikimas);</li> <li>• informavimas apie tolesnius žingsnius, t. y., kaip gauti kitas viešas paslaugas;</li> <li>• informavimas apie ilgesnės trukmės būsto suteikimą (pavyzdžiui, „Stiprūs kartu“ kontaktų suteikimas ir paaiškinimas, kaip galima gauti gyvenamą vietą. Šis pavyzdys gali būti priskirtinas prie viešosios paslaugos, kadangi toks ilgesnės trukmės apgyvendinimas buvo dalinai finansuotas valstybės, t. y., šalies gyventojams kompensuojant ukrainiečių apgyvendinimo išlaidas).</li> </ul>
<p><b>Darbas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konsultavimas;</li> <li>• kalbos kursai;</li> <li>• darbo paieškos sistema;</li> <li>• išsilavinimo / įgūdžių pripažinimas;</li> <li>• persikvalifikavimo galimybės;</li> <li>• darbdaviams – remiamo įdarbinimo paslauga (už ukrainiečių įdarbinimą gali gauti kompensaciją).</li> </ul>
<p><b>Švietimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ikimokyklinis ugdymas;</li> <li>• bendrasis ugdymas (pradinis, pagrindinis, vidurinis);</li> <li>• neformalus vaikų švietimas;</li> <li>• aukštasis mokslas;</li> <li>• suaugusiųjų švietimas.</li> </ul>
<p><b>Socialinė apsauga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• išmokos vaikams;</li> <li>• pinigine socialinė parama;</li> <li>• vienkartinė įsikūrimo pašalpa;</li> <li>• būsto nuomos mokesčio dalies kompensacija;</li> <li>• šalpos pensijos;</li> <li>• bendros socialinės paslaugos, gali būti teikiamos nenustačius socialinių paslaugų poreikio (informavimas, konsultavimas, tarpininkavimas ir atstovavimas, maitinimo organizavimas, aprūpinimas drabužiais ir avalyne, transporto organizavimas, sociokultūrinės paslaugos, asmeninės higienos ir priežiūros paslaugų organizavimas);</li> <li>• specialiosios socialinės paslaugos, jei nepakanka bendrųjų socialinių paslaugų, teikiamos asmens namuose ar socialinių paslaugų įstaigoje (<i>socialinė priežiūra, pagal nustatytą socialinių paslaugų poreikį teikiamos šios paslaugos</i> – pagalba į namus, socialinių įgūdžių ugdymas, palaikymas ir atkūrimas, apgyvendinimas savarankiško gyvenimo namuose, psichosocialinė pagalba, vaikų dienos socialinė priežiūra, apgyvendinimas apsaugotame būste, laikinas atokvėpis, pagalbos pinigai; <i>socialinė globa, pagal nustatytą socialinės globos poreikį teikiamos šios paslaugos</i> – sienos socialinė globa, trumpalaikė socialinė globa, ilgalaikė socialinė globa, laikinas atokvėpis);</li> <li>• neįgalumo išmokos;</li> <li>• parama netekus artimo žmogaus.</li> </ul>
<p><b>Sveikatos apsauga</b></p> <p><i>Privalomą sveikatos draudimą mokantiems (t. y. Lietuvoje dirbantiems asmenims) teikiamos tos pačios paslaugos, kaip ir ilgalaikiams Lietuvos gyventojams.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepilnamečių profilaktinis patikrinimas;</li> <li>• asmenims, neapdraustiems privalomuoju sveikatos draudimu, teikiama skubioji medicinos pagalba, nėštumo priežiūra, pagalba prasidėjus gimdymui bei kitos būtinos asmens sveikatos priežiūros paslaugos;</li> <li>• medicininės reabilitacijos paslaugos pabėgėliams, patyrusiems sužeidimų karinių veiksmų Ukrainoje metu;</li> <li>• savalaikis užsieniečių pavėžėjimas į gydymo, fizinės medicinos ir reabilitacijos įstaigas;</li> <li>• vakcinavimas nuo COVID-19 sukeltos ligos;</li> <li>• odontologijos ir burnos higienos priežiūros paslaugos;</li> <li>• psichiatrija ir terapija;</li> </ul>

- ambulatorinės ir stacionarios paslaugos;
- lėtinės ligos.

Šaltinis: parengta autorės remiantis teisės aktų analize, viešai Lietuvos Respublikos ministerijų skelbiama informacija

## 6 priedas. Interviu klausimynai

### 1. Klausimynas NVO

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praeityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

#### Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigos etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvis žodžiu interviu metu išreikš tokį norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

#### I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
2. Ar dėl krizės kito Jūsų organizacijos, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
4. Kokie buvo Jūsų organizacijai reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais (valdžios institucijomis, kitomis NVO)?
5. Ar / kaip keitėsi Jūsų organizacijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

6. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos kitų krizių metu (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai vidinės pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)?

#### II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

7. Kaip manote, ar Jūsų organizacija, kaip institucija, gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar neketėjo organizacijos kasdienė veikla?
8. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) organizacijos veiklos reguliavimui, darbuotojai / savanoriai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
9. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi Jūsų organizacijos, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

10. Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas tokiam galimam sistemos šokui, t. y. dideliame srautui imigrantų / karo pabėgėlių? Ar vis dėlto dominavo *ad hoc* sprendimai?
11. Ar iki krizės nustatytų Jūsų organizacijos, kaip institucijos funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

### III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

12. Ar Jūsų organizacija buvo įtraukta į valdžios institucijų (VRM, SADM ar kt.) inicijuotų įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų formavimą, tolesnius sprendimus dėl teikiamų paslaugų? Jei taip, kaip šis procesas vyko?
13. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su valdžios institucijomis, kitomis NVO, privačiu sektoriumi?
14. Ar krizės akivaizdoje buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?
15. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys?

*Koordinavimas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

16. Kaip manote, ar praeityje įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos labiau įtrauktos NVO ar kt.)

## 2. Klausimynas SAM.

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praeityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigose etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvė (-is) žodžiu interviu metu išreikš tokį norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

#### I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo ministerijos veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
2. Ar dėl krizės kito Jūsų ministerijos, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
4. Kokie Jūsų ministerijoje buvo reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo / suteikimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais, atsakingais už paslaugų teikimą (pavaldžiomis institucijomis, kitomis institucijomis, išorinėmis organizacijomis)
5. Ar / kaip keitėsi Jūsų ministerijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

6. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos valdant kitas krizes (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)

#### II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

7. Ar Jūsų ministerija, kaip institucija, pilna apimtimi gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekentėjo ministerijos atsakingų skyrių / grupių kasdienė veikla?
8. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) reguliavimui, institucijų darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
9. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi Jūsų ministerijos, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

10. Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas tokiam galimam sistemos šokui, t. y. dideliame srautui imigrantų / karo pabėgėlių? Ar vis dėlto dominavo *ad hoc* sprendimai?
11. Ar iki krizės nustatytų Jūsų ministerijos, kaip institucijos funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

#### III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

12. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su Jūsų pavaldžiomis institucijomis, siekiant užtikrinti *sveikatos priežiūros paslaugas* ukrainiečiams? kitais veikėjais (savivaldybėmis, NVO, privačiu sektoriumi)?

Sprendimų priėmimas dėl sveikatos priežiūros paslaugų apimties, principų ir kt.;  
Sveikatos priežiūros paslaugų įgyvendinimas.

13. Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?  
Siekiant užtikrinti sveikatos priežiūros paslaugas;  
Darbas su kitomis ministerijomis / vyriausybe.
14. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys / institucijos?

*Koordinavimas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

15. Ar praityje įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos NVO ar kt.)

### **3. Klausimynas ŠMSM.**

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigos etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvis žodžiu interviu metu išreikš tokį norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo ministerijos veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
2. Ar dėl krizės kito Jūsų ministerijos, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?

4. Kokie Jūsų ministerijoje buvo reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo / suteikimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais, atsakingais už paslaugų teikimą (pavaldžiomis institucijomis, kitomis institucijomis, išorinėmis organizacijomis)
5. Ar / kaip keitėsi Jūsų ministerijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

6. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos valdant kitas krizes (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)

## II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

7. Ar Jūsų ministerija, kaip institucija, pilna apimtimi gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekentėjo ministerijos atsakingų skyrių / grupių kasdienė veikla?
8. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) reguliavimui, institucijų darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
9. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi Jūsų ministerijos, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

10. Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas tokiam galimam sistemos šokui, t. y. dideliame srautui imigrantų / karo pabėgėlių? Ar vis dėlto dominavo *ad hoc* sprendimai?
11. Ar iki krizės nustatytų Jūsų ministerijos, kaip institucijos funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

## III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

12. Ar Jūsų ministerija buvo įtraukta į VRM iniciuotą įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų formavimą, tolesnius sprendimus dėl teikiamų paslaugų apimties? Jei taip, kaip šis procesas vyko?
13. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su Jūsų pavaldžiomis institucijomis, siekiant užtikrinti *švietimo paslaugas* ukrainiečiams? kitais veikėjais (savivaldybėmis, NVO, privačiu sektoriumi)?  
Sprendimų priėmimas dėl švietimo paslaugų apimties, principų ir kt.;  
Švietimo paslaugų įgyvendinimas.
14. Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?  
Siekiant užtikrinti švietimo paslaugas;  
Darbas su kitomis ministerijomis / vyriausybe.
15. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys / institucijos?

*Koordinavimas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

16. Ar praityje įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos NVO ar kt.)

## 4. Klausimynas VRM.

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praeityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

#### Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigos etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvis žodžiu interviu metu išreiškė tokį norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

#### I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
2. Ar dėl krizės kito VRM, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
4. Kokie VRM buvo reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais, atsakingais už paslaugų teikimą (pavaldžiomis institucijomis, kitomis institucijomis, išorinėmis organizacijomis)
5. Ar / kaip keitėsi VRM darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?
6. *Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*
7. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos valdant kitas krizes (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)

#### II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

8. Kaip manote, ar VRM, kaip institucija, gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekentėjo institucijos kasdienė veikla?
9. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliam) reguliavimui, institucijų darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
10. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi VRM, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*



11. Ar nelegalių migrantų krizės metu atlikti viešųjų paslaugų, turintiems pabėgėlio statusą ir leidimą laikinai gyventi Lietuvoje reguliavimo pakeitimai buvo pritaikyti ukrainiečių atveju? Jei ne, kas bei kodėl kito?
12. Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas tokiam galimam sistemos šokui, t. y. dideliame sraute imigrantų / karo pabėgėlių? Ar vis dėlto dominavo ad hoc sprendimai?
13. Ar iki krizės nustatytų VRM, kaip institucijų funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

### III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

VRM buvo ir yra pagrindinė institucija, kurios atsakomybė yra, kaip paskirta LR Prezidento dekretu, koordinuoti valstybės atsaką į krizę. Atitinkamai, VRM tvirtino (–a) visą tvarką dėl to, kokios apimties ir kaip ukrainiečiams turi būti teikiamos viešosios paslaugos (įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties ir kitų susijusių įstatymų rėmuose).

14. Kuo remiantis VRM dėl teikiamų paslaugų priėmė sprendimus? (įskaitant ir įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų iniciatyvas)?
15. Kaip vyko sprendimų priėmimo procesas? T. y. ar tai, kokios paslaugos pagal skirtingą teisinį statusą turintiems karo pabėgėliams iš Ukrainos turi būti teikiamos nustatė ministerijos darbuotojai, ar ministerijos politinė vadovybė, ar vyko bendradarbiavimas su kitomis ministerijomis (ŠMSM, SAM ir kt.), ar buvo specialiai tam sukurtos platformos? Galbūt įsitraukė privatus sektorius, savivaldybės, NVO, tarptautinės organizacijos? Ar tai buvo nurodymai, kuriuos priėmė 2022–02–26 VRM sudarytas komitetas, skirtas nepaprastos padėties valdymui? Jei galite, papasakokite daugiau apie šio komiteto, kitų platformų veiklą.
16. Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?
17. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys? Ar tai VRM darbuotojai, kurie už tai yra atsakingi formaliai?

*Koordinavimas kitų sistemos (–ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

18. Ar praeityje įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos NVO ar kt.)

## 5. Klausimynas SADM.

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praeityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

### I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?

2. Ar dėl krizės kito SADM, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
4. Kokie SADM buvo reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais, atsakingais už paslaugų teikimą (VRM, pavaldžiomis institucijomis, kitomis institucijomis, išorinėmis organizacijomis)
5. Ar / kaip keitėsi SADM darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

6. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos valdant kitas krizes (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)

## II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

7. Kaip manote, ar SADM, kaip institucija, gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar neketėjo institucijos kasdienė veikla?
8. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) reguliavimui, institucijų darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
9. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi SADM, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

10. Ar nelegalių migrantų krizės metu atlikti viešųjų paslaugų, turintiems pabėgėlio statusą ir leidimą laikinai gyventi Lietuvoje reguliavimo pakeitimai buvo pritaikyti ukrainiečių atveju? Jei ne, kas bei kodėl kito?
11. Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas tokiam galimam sistemos šokui, t. y. dideliame sraute imigrantų / karo pabėgėlių? Ar vis dėlto dominavo *ad hoc* sprendimai?
12. Ar iki krizės nustatytų SADM, kaip institucijos funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

## III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

13. Ar SADM buvo įtraukta į VRM inicijuotų įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų formavimą, tolesnius sprendimus dėl teikiamų paslaugų? Jei taip, kaip šis procesas vyko? T. y. ar tai, kokios paslaugos pagal skirtingą teisinį statusą turintiems karo pabėgėliams iš Ukrainos turi būti teikiamos nustatė VRM darbuotojai, ar VRM politinė vadovybė, ar vyko bendradarbiavimas su kitomis ministerijomis, įskaitant ir SADM (ŠMSM, SAM ir kt.)? Ar buvo specialiai tam sukurtos platformos? Galbūt įsitraukė privatus sektorius, savivaldybės, NVO, tarptautinės organizacijos?
14. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su SADM pavaldžiomis institucijomis (pabėgėlių priėmimo centras, užimtumo tarnyba ir kt.), kitais veikėjais (savivaldybėmis, NVO, privačiu sektoriumi).
15. Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?
16. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys? Ar tai SADM darbuotojai, kurie už tai yra atsakingi formaliai?

*Koordinavimas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

17. Ar praėjusieji įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos NVO ar kt.)

## 6. Klausimynas Užimtumo tarnyba.

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praėjusieji įvykė sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

### Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigos etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvė (-is) žodžiu interviu metu išreikšė tokį norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

### I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo Jūsų institucijos veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
2. Ar dėl krizės kito Užimtumo tarnybos, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
4. Kokie Jūsų institucijoje buvo reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais, atsakingais už paslaugų teikimą (SADM, kitomis institucijomis, išorinėmis organizacijomis)
5. Ar / kaip keitėsi Jūsų institucijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

6. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos valdant kitas krizes (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)

### II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

7. Kaip manote, ar Užimtumo tarnyba, kaip institucija, gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar neketėjo institucijos kasdienė veikla?
8. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) reguliavimui, institucijos darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
9. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi Užimtumo tarnybos, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

10. Ar nelegalių migrantų krizės metu atlikti viešųjų paslaugų, turintiems pabėgėlio statusą ir leidimą laikinai gyventi Lietuvoje reguliavimo pakeitimai buvo pritaikyti ukrainiečių atveju? Jei ne, kas bei kodėl kito?
11. Ar / kokių mastu buvo pritaikytas išankstinis pasiruošimas tokiam galimam sistemos šokui, t. y. dideliame sraute imigrantų / karo pabėgėlių? Ar vis dėlto dominavo *ad hoc* sprendimai?
12. Ar iki krizės nustatytų Užimtumo tarnybos, kaip institucijos funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

### III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

13. Ar Jūsų institucija buvo įtraukta į VRM inicijuotų įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų formavimą, tolesnius sprendimus dėl teikiamų paslaugų (konkrečiai jūsų institucijos atveju aktualu integracijos į darbo rinką paslaugos)? Jei taip, kaip šis procesas vyko? T. y. ar tai, kokios paslaugos pagal skirtingą teisinį statusą turintiems karo pabėgėliams iš Ukrainos turi būti teikiamos nustatė VRM darbuotojai, ar VRM politinė vadovybė, ar vyko bendradarbiavimas su kitomis ministerijomis, institucijomis? Ar buvo specialiai tam sukurtos platformos? Galbūt įsitraukė privatus sektorius, savivaldybės, NVO, tarptautinės organizacijos?
14. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su SADM? Kitais veikėjais (kitomis ministerijomis, savivaldybėmis, NVO, privačiu sektoriumi)?
15. Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?
16. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo Jūsų institucijos ar kitų institucijų lyderiaujantys asmenys, kurie reikšmingai prisidėjo prie teigiamo rezultato?

*Koordinavimas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

17. Ar praeityje įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos NVO ar kt.)

Jei turite papildomų pastabų / informacijos, kuri Jūsų manymu yra svarbi tyrimui, tačiau nebuvo padengta pagrindiniais tyrimo klausimais, prašome pateikti.

#### **7. Klausimynas Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biurui.**

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praeityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo

pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

#### Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigos etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvis žodžiu interviu metu išreiškė tokį norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

Įvadinis klausimas: Papasakokite apie savo vaidmenį ir indėlį valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę.

*Toliau klausimai atitinkamai aktualūs, priklausomai nuo atsakymo į įvadinį klausimą.*

#### I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

1. Ar krizės metu išaiškėjo Jūsų institucijos veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji išteklių, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
2. Ar dėl krizės kito Jūsų organizacijos, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
3. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
4. Kokie buvo Jūsų organizacijai reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais (valdžios institucijomis, NVO)?
5. Ar / kaip keitėsi Jūsų organizacijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

6. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos kitų krizių metu (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai vidinės pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)?

#### II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

7. Kaip manote, ar Jūsų organizacija, kaip institucija, gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekentėjo organizacijos kasdienė veikla?
8. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliam) organizacijos veiklos reguliavimui, darbuotojai / savanoriai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
9. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi Jūsų organizacijos, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

*Atsparumas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

10. Ar nelegalių migrantų krizės metu atlikti viešųjų paslaugų, turintiems pabėgėlio statusą ir leidimą laikinai gyventi Lietuvoje reguliavimo pakeitimai buvo pritaikyti ukrainiečių atveju? Jei ne, kas bei kodėl kito?
11. Ar iki krizės nustatytų Jūsų organizacijos, kaip institucijos funkcijų ir tam reikiamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, laiko) buvo pakankamai krizei valdyti?

### III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

12. Ar Jūsų organizacija buvo įtraukta į valdžios institucijų (VRM, SADM ar kt.) inicijuotų įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų formavimą, tolesnius sprendimus dėl teikiamų paslaugų? Jei taip, kaip šis procesas vyko?
13. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su valdžios institucijomis, kitomis NVO, privačiu sektoriumi?
14. Ar krizės akivaizdoje buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?
15. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys?

*Koordinavimas kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

16. Kaip manote, ar praeityje įvykusios krizės ir jų koordinavimo patirtys / principai prisidėjo prie Ukrainos karo pabėgėlių koordinavimo? Jei taip, kaip? (pavyzdžiui, pasitelktos tos pačios ar tokio pačio principo platformos, įtrauktos labiau įtrauktos NVO ar kt.)

## 8. Klausimynas savivaldybėms.

Karolinos Rekštytės magistro darbas „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“

Atlikta analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Darbo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika šios krizės akivaizdoje. Siekiama išsiaiškinti ir tai, ar praeityje įvykę sistemos šokai, tokie, kaip 2021 m. migrantų krizė ar COVID-19 bei atsakas į šias krizes nepaveikė atsako į karo pabėgėlių iš Ukrainos krizę. Viešosios paslaugos – integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga.

Informacija apie Jūsų suteikiamų duomenų ir informacijos apdorojimą ir panaudojimą:

Tyrimo dalyvė (-is) turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pasitraukti iš jo bet kuriame jo eigos etape.

Jei prieš interviu pasirašytame raštu sutikime tyrimo dalyvė (-is) nurodė, jog yra poreikis pateikiamus duomenis ir informaciją nuasmeninti, atitinkamai visi duomenys ir informacija bus nuasmeninti tokia lygmenyje, jog nebūtų galima nustatyti tyrimo dalyvės (-io) tapatybės.

Interviu, duomenų / informacijos tikslumo sumetimais bus įrašomas ir transkribuojamas. Duomenys ir informacija bus naudojami korektiškai ir objektyviai, jei bus cituojama, tai bus daroma laikantis maksimalaus tikslumo principo, neiškraipant minties.

Jei tyrimo dalyvis žodžiu interviu metu išreiškė tokią norą, bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija ir / ar susipažinti su atliktu tyrimu iki ar po jo viešo pristatymo.

---

### IVADINIAI KLAUSIMAI:

1. Kaip vertinate Ukrainos karo pabėgėlių krizės poveikį savivaldybės administracijos darbui? Ar tai paveikė visą struktūrą, ar tam tikrus skyrius, galbūt pavaldžias institucijas? Jei galite, papasakokite.

## I KLAUSIMŲ BLOKAS: Institucinis mokymasis.

*Institucinis mokymasis – sistemos institucijų reakcija į sistemos šoką, paveikusi institucijų veikimo kaitą.*

2. Ar krizės metu išaiškėjo veiklos trūkumai / ribotumai, kuriuos reikėjo išpildyti? (pvz., žmogiškieji ištekliai, institucinė struktūra, darbuotojų kompetencijos ir pan.) Jei taip, kokie jie? Kaip šie trūkumai buvo išpildyti?
3. Ar dėl krizės kito Jūsų savivaldybės administracijos, kaip institucijos, funkcijos? Jei taip, kokios funkcijos atsirado / buvo panaikintos? Ar tokie pokyčiai yra / gali būti laikomi ilgalaikiais?
4. Ar krizė keitė Jūsų savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į savo asmeninių ir administracijos funkcijų atlikimo principus? Ar tai manifestavosi į veiksmus (t. y. pokyčius)? Jei taip, kaip?
5. Ar krizės metu valdant paslaugų teikimą buvo reaguojama į atsinaujinančią informaciją ir atitinkamai pagal ją sprendimai / darbas koreguojami? Jei taip, kaip?
6. Kokie buvo Jūsų savivaldybės administracijos reikiamos informacijos šaltiniai? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kitas, nei įprasta informacijos gavimo struktūras? Kaip informacija dalintasi su kitais veikėjais, atsakingais už paslaugų teikimą (centrine valdžia, kitomis institucijomis, išorinėmis organizacijomis)
7. Ar / kaip keitėsi Jūsų savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijų poreikiai? Ar krizės akivaizdoje išaiškėjo spragos ir jei taip, ar jos buvo eliminuojamos efektyviai? Kaip to pavyko pasiekti?
8. Ar krizės metu patirtos klaidos buvo reflektuojamos bei atitinkamai priimami sprendimai, kuriais ateityje būtų siekiama tokių klaidų išvengti?

*Institucinis mokymasis kitų sistemos (-ų) šoko metu (t. y. 2021 m. migrantų krizės, COVID-19):*

9. Ar praecityje įvykę sistemos sukrėtimai (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19) atvėrė Jūsų savivaldybės administracijos veiklos trūkumus / ribotumus, kuriuos reikėjo išpildyti? Jei taip, kokie jie? Kaip jie buvo išpildyti?
10. Ar dėl praecities sistemos sukrėtimų (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19) kito savivaldybės funkcijos? Jei taip, kaip?
11. Ar praecityje įvykę posistemį sukrėtę įvykiai (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19) keitė Jūsų savivaldybės administracijos darbuotojų požiūrį į funkcijų atlikimo principus? Jei taip, kaip?
12. Kaip manote, ar valdant Ukrainos karo pabėgėlių krizę buvo pasitelktos pamokos, išmoktos valdant kitas krizes (t. y. 2021 m. migrantų krizė, COVID-19)? Jei taip, kokios tai pamokos (pvz. skaitmenizavimas, kompetencijos, institucijos veikėjų sąveika ir pan.)? Kaip jos buvo adaptuotos? O gal šios pamokos lėmė formalią sistemos kaitą (pvz. pakeista vidinė struktūra, pakito institucijos funkcijos)

## II KLAUSIMŲ BLOKAS: Atsparumas

*Atsparumas – sistemos institucijų gebėjimas krizės akivaizdoje atlikti savo funkcijas tokia pačia arba nereikšmingai pasikeitusia apimtimi ir kokybe.*

13. Kaip manote, ar Jūsų savivaldybės administracija, kaip institucija, gebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuo pat metu reaguoti į patiriamą sistemos šoką? Ar nekenėjo institucijos kasdienė veikla?
14. Ar krizės metu buvo išlaikoma Jūsų savivaldybės administracijos struktūra ir vientisumas? Jei ne, kokie pokyčiai įvyko?
15. Ar praėjus sistemos smūgiui, Jūsų savivaldybės administracija sugrįžo į „prieškrizinę“ veikimą?
16. Ar tam tikrais atvejais nesant nustatytam (formaliai) reguliavimui, savivaldybės administracijos darbuotojai buvo linkę improvizuoti, siekiant užtikrinti iškilusių iššūkių funkcijoms vykdyti sprendimą? Jei galite, detalizuokite.
17. Ar / kaip krizės akivaizdoje keitėsi savivaldybės administracijos, kaip institucijos, išteklių poreikiai? Kaip juos pavyko įgyvendinti?

## III KLAUSIMŲ BLOKAS: Koordinavimas

*Koordinavimas – sistemos institucijų tinkama ir pakankama efektyviam kokybiškų paslaugų teikimo procesui užtikrinti sąveika.*

18. Ar savivaldybės buvo įtrauktos į VRM inicijuotų įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimų formavimą, tolesnius sprendimus dėl teikiamų paslaugų? Jei taip, kaip šis procesas vyko?
19. Jei galite, papasakokite, kaip vyko darbas su centrine valdžia, NVO?

20. Ar krizės akivaizdoje paslaugų teikimo koordinavimui buvo pasitelkti neformalūs (t. y. ne pagal formalią institucinę sąveiką) tarpasmeniniai / tarpinstituciniai ryšiai?
21. Ar krizės akivaizdoje išryškėjo lyderiaujantys asmenys?

## 7 priedas. Interviu transkripcijos

### Interviu Nr. 1: Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras (IOM Lietuva), 2024 m. sausio 22 d.

A: Taip, tai aš gal iš karto, tiesiog tokią įvadinę informaciją, kas bus daroma su gauta informacija, nes, na, turiu informuoti. Tai na bus įrašyta, paskui transkribuota ir panorėjus, duomenys bus nuasmeninami tyrime, tai galėsiu nuasmeninti, jeigu bus poreikis. Ir dar reikėtų paminėti, kad bet kada panorėjus galėsite, turėsite teisę pasitraukti iš tyrimo. Tai yra dalykai, kuriuos turiu paminėti, o dabar - dėl pačios eigos. Tai galbūt pradžiai jūs galėtumėte ir papasakoti tiesiog tokį įvadą: koks buvo indėlis būtent biuro Vilniaus prisidedant prie karo pabėgėlių iš Ukrainos, sakykime, nuo to priėmimo ar integravimo, nes iš esmės, na... nelabai supratau iš viešai prieinamos informacijos. Gal jūs kažkaip praplėsite jeigu galite? Tada vat nuo to galbūt ir žiūrėsime kaip toliau eiga, nes iš esmės, kaip ir aš, galėčiau uždavinėti tuos klausimus pagal klausimyną, bet gal pirmiausia, kad žinočiau, į kurią pusę kryptame.

B: Gerai, tai gal tada aš tokį įvadą padarysiu iš viso apie apie mus, apie Tarptautinę migracijos organizaciją Lietuvoje. Tai na šiaip Tarptautinė migracijos organizacija yra projektinė organizacija. Tai reiškia, kad mes dirbame tada, kai turime finansavimą, ir tose srityse, kam mums finansavimas yra skirtas. Tai, sakykime, iki Ukrainos karo pradžios pas mus buvo trys skyriai. Tai vienas buvo Europos migracijos tinklas, kuris užsiima studijomis ir tyrimais migracijos srityje, ir čia yra Europos Komisijos finansuojamas projektas, veikiantis visose Europos Sąjungos šalyse, taip pat keliose šalyse jis yra administruojamas Tarptautinės migracijos organizacijos. Tada turėjome Migracijos informacijos centrą, tai buvo virtualus centras ir jo funkcijos kito – pradžioje tai buvo informacijos teikimas trečiųjų šalių piliečiams apie situaciją Lietuvoje. Pernai tas projektas tapo... ta prasme informacijos teikimas buvo tiktai diasporai, nes pasikeitė finansavimo šaltinis ir jis buvo finansuojamas užsienio reikalų ministerijos. Na, ir trečias projektas, kuris yra vykdomas praktiškai visose šalyse, kuriose yra Tarptautinė migracijos organizacija, tai buvo savanoriško grįžimo ir integracijos pagalba. Čia kalba eina tik apie trečiųjų šalių piliečius. Tai va taip su tokiais trimis skyriais ir pasitikome karą ir pačią pirmą karo dieną, ir sulaukiame pirmųjų skambučių iš ukrainiečių, kaip atvykti į Lietuvą ir kaip čia įsikurti. Tai visa laimė, kad mes turėjome tą Migracijos informacijos centrą, kuris teikia informaciją diasporai, bet tai ta informacija mažai kuo skiriasi, nes atvykimo sąlygos buvo kaip ir tos pačios, ukrainiečiams nereikėjo vizų, kol dar nebuvo to, taip vadinamo, TPD, laikino leidimo gyventi ir pabėgėlio statuso. Tai va mūsų veikla ir prasidėjo nuo to, kad informacijos teikimas ukrainiečiams – kaip atvykti, kur apsigyventi ir t. t.. Jeigu jie mums skambina ir padarėme pirmąjį vebinara, kuriame dalyvavo šimtai ukrainiečių. Seminaras berods buvo kovo pradžioje. Viskas susiveda į tai, kad mes neturėjome finansavimo, kaip padėti ukrainiečiams. Kadangi į Lietuvą atvyko tikrai labai daug ukrainiečių ir jų buvo, kai pradėjome, juk taip prasidėjo ta statistika, tai tas skaičius, statistikos rinkimas, ir tiesiog matėme, kad tūkstančiais kilo tie skaičiai. Tai tada, jau, kaip pasakyti, mūsų „Head quarter“.. kaip čia... centrinės būstinės vadovai... žodžiu. IOM'e pasidarė taip, kad kilo karas, reikėjo spręsti problemą su migracija. Ir ta „internally displaced“ migracija ir kuri jau iš Ukrainos ribų. Kaip IOM'as veikia. Jie paruošė metinį planą, tokį, mes tai vadinam „IOM appeal“ ir tada einama yra pas donorus ir prašomą finansavimo. Tai vat iš karto buvo padarytas šitas veiksmas atliktas ir būtent Ukrainai, ir gavome finansavimą... IOM'as gavo finansavimą iš donorų valstybių, ir tada proporcingai pagal ukrainiečių skaičius šalyse, o kadangi mes buvome Europos Sąjungoje ketvirtai pagal skaičių, tai mums buvo paskirtas finansavimas iš donorų. Tai yra kaip atėjo pas mus pinigai. Tai mes jau tada turėjome atrištą savo rankas ir galėjome pradėti teikti humanitarinę pagalbą, nes visa pagalba prasidėjo nuo nuo humanitarinės pagalbos. Tai va, tai pinigai buvo vienas dalykas, pinigus gavome, jau kai sužinojome, kad gausime pinigus, tada pradėjome darbuotojų paieškas. Na, ir taip atsirado šitas skyrius, kuriame dabar ir aš esu. Tas, kaip mes jį vadinam pagalba migrantams ir krizių valdymo skyrius. Aš prieš tai dirbau su ta savanoriško grįžimo pagalba, tai ir tada jau perėjau į šitą skyrių, nes tai vis tiek yra pagalba migrantams ir mes pasisamdėme darbuotojų, kurie galėtų į šitą šitą pagalbą teikti. Tai vis tiek, pradžia buvo informacinė pagalba, nes žmonėms ko labiausiai trūko, tai trūko informacijos, to, kur jiems gauti pagalbą, kur jiems eiti, kas jiems priklauso, kokios sveikatos paslaugas jie gali gauti, ir mes pradėjome nuo tyrimuko, iš tikrųjų tam, kad žinot kaip ką mums planuoti. Tai mes paleidome tokį klausimyną per ukrainiečių grupes feisbuke ir „Telegram“ kanale, kad išsiaiškinti jų poveikį, ko jiems labiausiai reikia, kad mes turėtumėme bent kažkokį tokį, kaip čia pasakyti, duomenimis grįstą sprendimą priimti. Nu ir pradėjome važiuoti, ir donorų finansavimo turėjome tikrai nemažai. Atėjo keli donorai, iš kurių mes gavome finansavimą, ir visas finansavimas pradžioje buvo kaip aš ir sakiau, tai humanitarinei pagalbai. Tai buvo... kaip mes lietuviškai tai galėtumėme pavadinti... pinigine pagalba, visokios jos buvo kryptys. Tai buvo ir tikrai, tik pervedami pinigai į sąskaitas, tai buvo vaistinių kortelės, ir tai buvo... turime atvejo vadybininką, tai tiems pažeidžiamiems žmonėms buvo teikiama pagalba ukrainiečiams apmokant tam tikras paslaugas, nes, kaip žinot, galiausiai, kad ne visi, ne visiems tos sveikatos paslaugos prieinamos vėlgi, priklausomai nuo jų statuso, nuo jų pažeidžiamumo lygio ir t. t. ir pan.. Tada turėjome labai patrauklų projektą su „Air BNB“, t. y. kad tuos, kurie vat turi, jau jau važiuoja, sako „mes važiuojame į Lietuvą, neturime kur apsistoti“. Tai galėdavom suteikti jiems laikiną apgyvendinimą iki mėnesio, iki mėnesio trukmės. Na va, tai mūsų tokia ir buvo pradžioje ta pagalba. Tai aš nežinau. Mane stabdykit, jeigu jeigu jau norite kažkokį konkretesnę klausimą užduoti.



A: Tai ne viskas gerai, labai „užmetėte“, gerai ant kelio, ir aš dabar tiesiog žiūriu akimis tą vat klausymą tai jau čia, kaip ir pradėjote, kad iš pradžių šiek tiek gal trūko net žmoniškųjų išteklių ir finansų, bet kaip ir tai išsprendėte per savo žodžiu centrą. Tai čia viskas tvarkoje. Aš tada vat iš eilės, dar tada dar pažiūrėsiu klausimus, kad nepasimestumėme paskui... Dėl funkcijų, kaip supratau, tai atsirado poreikis... kadangi tam naujam jūsų skyriui, tai ir įsisteigėte jį čia, kaip suprantu, būtent tokia ir buvo reakcija?

B: Taip, čia buvo reakcija į karą, ir tai, ką mes matėme, ką mes galime, kaip mes galime padėti. Mes turėjome iš tikrųjų dar gal nežinau, čia jums, bet gal ir paminėsite kažkur, kad mes iš tikrųjų iš centrinės būstinės turėjome labai didelį palaikymą, ir kadangi Baltijos šalys iki to laiko nebuvo susidūrę su tokio masto krize, migracijos, tai Baltijos šalims buvo paskirta patyrusi krizių koordinatore, dirbusi ir Jemene, ir Siera Leonėje, ir ir ir t. t.. Tai daugiausiai aišku ji laiko dirbo kitose šalyse, Latvijoje, Estijoje, kadangi jie neturėjo tokio skyriaus kaip mes, bet, sakykime, tą „know how“ ir žinių pateikimą, ir tą gebėjimą reaguoti greitai... turėjom iš ko mokytis, nes čia nebuvo tai, kad palaukit, mes įsteigsime, palaukit, mes čia dar kažką padarysime. Čia reikėjo labai labai greitai reaguoti į situaciją. Tai va, ir darbuotojams mes... praktiškai visi darbuotojai buvo apmokyti. Nu, visi absoliučiai darbuotojai buvo apmokyti, nes gavo apmokymus ir kaip teikti tą piniginę, pagalbą ir kaip dirbti su pažeidžiamais žmonėmis. Ir šiaip pas mus visi žmonės, ateinantys dirbti, turi praeiti privalomus mokymus, ir jie yra berods aštuoni. Tai ir kaip pačiam būti saugiam, ir kaip ten „prevention of sexual abuse“ ir „exploitation“, kaip dirbti su, na, pažeidžiamom grupėm, ir taip toliau, ir panašiai. Tai vat tas visas pasiruošimo darbas jisai davė savo rezultatų.

A: Supratau, tada dar vat apie tą reagavimą į atsinaujinančią informaciją. Tai vis tiek... krizėje gi nuolat jinai kinta, ta informacija ir nepastovi yra. Tai sakykite, kaip buvo reaguojama ją ir atitinkamai pagal tai ar buvo keičiami kažkokie jau priimti sprendimai? Žodžiu, tas vat lankstumas toje informacijoje, atsinaujinančioje vis.

B: Kaip pasakyti, didelio kažkokio šoko toje atsinaujinančioje informacijoje mums niekada nebuvo, nes mes iš pat pradžių supratome, kad mes su tiek finansų, kiek mes jau turime, mes visiems nepadėsime, o be to, ne visiems tos pagalbos ir reikėjo. Tai ir prieš darant kiekvieną intervenciją mes pasiruošdavome tokius taip vadinamose SOP, „standard operational procedures“, kuriose numatydavome, ką mes... kokia mūsų yra tikslinė grupė, ir aišku, kad mes pirmiausia pagalbą teikdavome monetarinę pagalbą teikdavome vienišoms mamoms, senjorams, kurie Lietuvoje dar nėra senjorai, o Ukrainoje jau yra senjorai, nes ten tada jau pensijų klausimas, ir pažeidžiamiems žmonėms. su negalia žmonėms, nelydimiems nepilnamečiams, nėščioms moterims... O ta atsinaujinanti informacija, na kas ten, ten nieko tokio ypatingai, netgi nebūdavo atsinaujinimo jokio, skaičius. Bet kartą į savaitę, berods, vykdavo tokie koordinaciniai susitikimai su Socialinių reikalų ir darbo ministerija ir NVO sektoriaus ten, ten, tuose susitikimuose, būdavo ir Vidaus reikalų ministerijos atstovas, Migracijos departamento atstovas, vat kurie ir pateikdavo tą statistinę informaciją ir iššūkius. Visa, pradant dvidešimt antrų metų rugsėjo mėnesį mes atlikinėdavome savo tyrimus taip vadinamus... poreikių ir... „needs and intentions“. Tai mes, atlikinėdami tuos tyrimus išsiaiškinau patys, ko žmonėms labiausiai reikia ir kokie jų ketinimai yra, ką jie nori daryti, kokios informacijos jiems trūksta, kokių paslaugų jiems trūksta? Ar jie planuoja likti Lietuvoje? Ar jie planuoja Lietuvoje persikelti į kitą vietą gyventi? Tai mes turėdavome, tokios geros informacijos sau, kad galėtumėme planuoti ir ir ir pagal tai iš tikrųjų ir žiūrėdavom, ten, tai vat sveikatos paslaugos pradžioje buvo labai reikalingos, paskui jau šiek tiek sumažėjo tas poreikis, ir dar žiūrėdavome aišku kokių sričių. Matydavome, kad, sakykime, su įdarbinimu kaip ir situacija gera yra, kad daug ukrainiečių Lietuvoje rado darbą, bet pamatėme, kad darbą jie susirado arba ne pagal specialybę, arba tas darbas yra mažiau apmokamas ir galvodavome, kaip mums čia... kaip mes čia galėtumėme reaguoti į šitą situaciją? Taip pat štai ir lietuvių kalbos kursus pradėjome daryti ir anglų kalbos kursus darome. Tai va, ta informacija tokia buvo, jinai mums buvo svarbi iš bet kur mes nebegautumėme. Kaip kažkokios ypatingai didelės įtakos mūsų programavimui nedarė.

A. Supratau, o dėl tų susitikimų savaitinių, tai aš irgi iš kitų irgi pašnekovų girdėjau, kad jie vyko, tai dar tik pasitikslinant... tai ten visi aš, kaip suprantu, taip susėsdavot ir tiesiog pirmiausia ten pristatydavot SADM, VRM'as, ir tada, aš kaip suprantu ir jūs, ir kiti dalyviai irgi prisidėdavot, pristatydavot va jūs kažkokius tyrimus?

B. Taip taip. Mes pasidalindavome tyrimais, mes pasidalindavome savo planais, nes kad kad nebūtų ypatingo dubliavimo. Aišku, mes negalėdavome dalintis pavardėmis žmonių, kurie, sakykime, gavo iš mūsų finansavimą, ir tada gavo iš Raudono kryžiaus finansavimą, nes tiesiog nesame pasirašę duomenų dalinimosi jokių sutarčių. Tai va, bet taip visą laiką mano kolegė, kuri tuose susitikimuose dalyvaudavo, pristatydavot mūsų, mūsų veiklas ir ir ką mes planuojame arba ką mes padarėme.

A: Supratau. Tada apie praėjusias krizes. Ar kažkaip pajutote, kad.. na vis tiek, buvo ir COVID'as, ir buvo nelegalios migracijos ta visa krizė. Ar jūsų veikla manote, kad kažkaip paveikė, tos vat krizės, kažkokios tai išmoktos pamokos galbūt buvo, kas liečia, nežinau, vidinį veikimą, kažkokį institucijas ar bendradarbiavimą su kitom galbūt institucijom ar kažkaip kažkaip paveikė, nežinau, padėjo, galbūt šita krizė labiau reaguoti?

B: Sunku pasakyti, nes, na, COVID'as tai nebuvo... COVID'as apėmė visus aspektus ir tuo metu mes vykdėme tą savanoriško grįžimo projektą, tai mums turėjo COVID'as didelės įtakos, nes buvo... nebuvo kaip žmonių, kaip žmonėms padėti sugrįžti, ir tada ir tas bendradarbiavimas su Migracijos departamentu, kuris išduodavo sprendimus dėl grąžinimo, buvo tikrai geras ir visą laiką yra geras. Toji neteisėtos migracijos krizė, kaip jūs ją vadinat, tai na mūsų vaidmuo irgi buvo toks, na, daugiau iš šono, nes mes pačioje krizės pradžioje neturėjome finansavimo savanoriškam grįžimui, o tai vienas buvo iš dalykų, ko reikėjo Lietuvos Respublikai, t. y. kad ir būtų... kad būtų institucija, kuri padėtų tiems neteisėtai grįžtantiems migrantams sugrįžti į kilmės šalį. Bet mes vis tiek tada... finansavimas atėjo, bet maždaug po mėnesio, kai jau Lietuvoje buvo turbūt kokie virš 3 tūkst. migrantų, tai... Tokių, kad kažkokių ypatingai pamokų išmoktumėm, tai ne, nes mes nieko nedarome realiai su migrantais arba su humanitarine pagalba jiems, mes sstovyklose nedarėme jokių

integracinių ar kažkokių užklasinių ten jiems veiklų ir taip toliau, mes tik tai jiems padėdavome grįžti į kilmės šalį. Tai tie kontaktai, aišku, kad mums padėdavo greičiau viską susižinoti, arba tiesiog žinodavome, kur kreiptis.

A: Supratau. Tada apie funkcijų išlaikymą krizės metu, nes irgi, įdomus yra aspektas, kaip institucijoms, kurios prisideda prie viso krizės valdymo, pavyksta išlaikyti savo kasdienes funkcijas. Ar nepakeitė jų kažkaip tai. Tai vat sakykite, kaip jūsų atveju buvo, ar ar pasijuto kažkaip reikšmingi, ar stoja kažkokie darbai, ar labiau prioretizuoti kažką reikėjo?

B: Pačioje karo pradžioje taip, kol neturėjome skyriaus, tai mūsų tas kitas skyrius, Migracijos informacijos centras iš tikrųjų turėjo dirbti praktiškai 24 valandų režimu. Tai tada buvo tikrai sudėtinga situacija. Žmonės dirbo labai daug, ir manau, kad jeigu tai būtų tęsiasi ilgai, taip, tasai toks nuovargis būtų labai labai pasijautęs. Bet kadangi pakankamai, pakankamai greitai mes sukūrėme skyrių, tai kažkaip tada tas darbas pasiskirstė. Ir ir kiti skyriai jau šitame Ukrainos karo kontekste nebedirba, arba nebuvo įtraukti, nebent tik tai va kokių „brainstorm“ etapuose, kai reikėdavo sugalvoti arba pasitikrinti. Tai vat, pas mus gal va tas ir buvo gerai, kad mes, kai įkūrėme atskirą skyrių, ta prasme tuo metu buvo gerai. Aišku, su išlaikymu to skyriaus vėlgi kyla kiti iššūkiai.

A: Tai to skyriaus įkūrimas, aš, kaip suprantu, jis vis tiek laikinas yra, nes... ar čia toks ilgametis jau... kitur žadate pritaikyti jo veiklą?

B: Pritaikyti būtų galima. Tam, kad pritaikyti reikalingas finansavimas. Karo kontekste, juk jūs irgi tikrai žinot, kad tas finansavimas yra... ir donorų akyse, ir visi, kas kažkaip susiję su krize arba, na, daugelio žmonių arba institucijų. Tai vėlgi mes aišku, kad matome savo... viziją mes turime, mes žinome, kad ukrainiečių yra daug, ir tuo labiau, kad migrantų skaičius yra labai ypatingai išaugęs Lietuvoje ir, ir mes užsieniečių turime daugiau negu du šimtus tūkstančių dabar. Tai mes ne tai, kad svarstome, bet mes jau einame link... nuo... iš humanitarinės pagalbos pereiname į integracinę pagalbą. Tai va, čia mes ir matome savo savo vaidmenį. Mes įkūrėme Migracijos informacijos centrą, kuris jau yra fizinės patalpos, ir ten darome ir įvairias veiklas, ir psichologinę pagalbą darome, ir visokias terapijas, renginius. Taip ir matome save, kad padėti ne tik tai ukrainiečiams, bet padėti ukrainiečiams įsitraukti į šitą visą Lietuvos gyventojų ratą sėkmingiau.

A: Supratau. Tada šiek tiek apie darbą pačios komandos Jūsų, tai klausimas, ar nesant kažkokiam nustatytam tai formaliai veiklos reguliavimui, ar darbuotojai buvo linkę kažkaip improvizuoti siekiant, kad būtų, na, kažkas vykdoma, tai, kas turi būti vykdoma? Kiek buvo tame lankstumo tokio, nežinau, improvizacinio darbo, kad būtų greičiau, tarkime, negu kad pagal kažkokias procedūras, kurios turi būti daromos.. krizių metu, irgi laikas, kadangi labai jautrus, tai kartais išeinama iš ribų, stengiamasi kažkaip greičiau.

B: Tai, kai prasidėjo karas, tai IOM'e iš karto buvo atkeltas tam tikras lygis, nes mes turime pagal krizių stiprumą, lygius ir turim aukščiausią lygį, kuris vadinamas „L3“ bei reiškia, kad tam tikros procedūros, kurias kurias pagal IOM'o taisykles turime vykdyti priimant žmones, darant didelius pirkimus, jos buvo... jos krizių atveju visą laiką yra palengvinamos. Tai vat tų procedūrų palengvinimas buvo svarbus dalykas, bet vėlgi kiekvienam pagalbos mechanizmui IOM'as turi taisykles, ir tos taisyklės jos yra kurtos per labai ilgą patirtį įvairių krizių valdyme. Tai mums reikėjo gal ne tiek, kiek improvizuoti, kiek mums reikėjo patiems suprasti, kas kas ten yra su tom procedūrom ir išmokti jas taikyti. Mūsų improvizacija turbūt pasireiškė daugiau tame, vat... pasirenkant grupes, kokios grupės galėtų gauti iš mūsų pagalbą. Mūsų improvizacija buvo vėlgi, kokią pagalbą teikiame pagal tai, kokį mes paveikslą ukrainiečio čia matome Lietuvoje, ir man atrodo, kad kadangi procedūros buvo pakankamai gerai ir sutvarkytos visų krizių eigoje, tai mums iš tikrųjų beliko susikurti savo pagrindu to, kas jau buvo sukurta.

A: Supratau, gerai. O tada apie sprendimų priėmimą, kas liečia viešąsias paslaugas. Tai tiesiog noriu paklausti, ar buvo jūsų institucija įtraukta į, tarkim, įstatymo Dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimus, ar, ar kitus teisės aktus, kur buvo būtent reguliuojamos viešosios paslaugos ukrainiečiams. Tai ar buvote įtraukti į tokius procesus?

B: Mums buvo pristatomi, ir mes galėjome teikti savo pasiūlymus.

A: Supratau. Taip dar šiek tiek apie darbą su valdžios institucijomis ir kitais veikėjais, NVO, privačiu sektoriumi. Tai ar jūs kaip ir paminėjote tą pagrindinę platformą, kur kas savaitę, vėliau, rečiau, kaip suprantu, vyko būtent su centrine valdžia labiau. Ar buvo dar kažkokių platformų, kurių metu, tarkim, na tas bendradarbiavimas, tas „susikomunikavimas“, sakykime, vyko, ar tai liestų centrinę valdžią, vietos valdžią, galbūt ar privatų sektorių, ar NVO?

B: Tai ypatingai glaudus bendradarbiavimas būdavo su nevyriausybinio sektoriumi, nes tiesiog būdavo kad ir ne ne vien tik... ne su visais susitinki, bet susitinki, tie,, dvišaliai tokie susitikimai būdavo ir lygiai taip pat ir su valstybinėm institucijom. Jeigu mes norėdavome kažką daryti naujo sveikatos apsaugos srityje, tai mes pirmiausia susisiekdavome su jais, su sveikatos apsaugos ministerijai, ir su jais tardavomės. Iš tikrųjų, ar mes neklystam, ar tokia paslauga yra reikalinga? Ar jinai nedubliuojama būtų? Ar tikrai tos pagalbos žmonės negali gauti? Ar tos paslaugos nėra valstybės finansuojamos paslaugos? Ir paskui, kai važinėjome po Lietuvą su pagalba savo, tai visą laiką irgi bendradaravome arba su nevyriausybinio sektoriumi, arba su kažkokiom savivaldybių institucijoms, pavyzdžiui, bibliotekom ir t. t., kurios mums padėdavo žmones sukviesti ir sales duodavo, ir ir t. t., ir panašiai. Ir dalinamasi informacija, kokią pagalbą mes teikiame, kad galėtų žmones nukreipti

A: O sakykit, jūs dalyvavote... nes buvo tokia platforma, kur buvo savivaldybės, NVO ir centrinė valdžia grynai, tai ar jūs buvote kviečiami į šitą formatą?

B: Berods, kad buvom, bet čia buvo registracijos centrų, man atrodo, tada toks pasitarimas. Taip, dalyvaudavom, bet jis ten trumpai pagyvavo, man atrodo.

A: Supratau. Aš kaip suprantu, tas bendradarbiavimas jisai vyko įvairiomis formomis, su visais, kad tiesiog visi buvo nusiteikę bendradarbiauti. Taip jūs pastebite? Ir savivaldybėse, bat minite bibliotekas. Tai galima sakyti, kad, na, yra tas toks bendruomeniškumas?

B: Taip, taip. Tikrai labai labai stipriai pasijautė, kad visi nori padėti ir didžioji dalis... ne, ne didžioji dalis... ir niekas neprašo pinigų.

A: Tai čia irgi... kaip vertintumėte, ar prisideda prie to kokybės integracijos pačios ir adaptacijos?

B: Aš manau, čia taip, čia daug ką galima pasakyti, kad ir žmonių geranoriškumas, bet ir institucijų geranoriškumas... bet jie taip pat matė tai kaip prisidėjimą, tiesioginį priėjimą prie integracijos ukrainiečių.

A: Ar teko kažkaip pasitelkti tarpasmeninius, kažkokius ryšius su, tarkime, tas bendravimas galbūt kartais... tiesiog krizių akivaizdoje, kartais komunikavimas vyksta netiesiogiai, biurokatiškai, per kreipimąsi į ministeriją rašant raštus, bet, tarkime, ten susisiekiant tiesiogiai su kažkokiais tai darbuotojais, atstovais. Tai ar tai buvo labiau praktika, ar vis tik praktika buvo labiau oficialiai, per...

B: Ne, praktika buvo, kad pasiskambini, pasidarai skambutį, per Teams, ar kažkur kitur. Tokia buvo praktika tuo metu.

A: Ir tada dar ten klausimas apie patirtis iš praeities krizių. Kaip vertinate tą, būtent, valdžios institucijų, centrinės valdžios įtraukimą būtent į bendrą koordinavimą, nes aš kiek iš visų supratau, su kuo kol kas kalbėjau, kad būtent ne nelegalios migracijos krizė labai parodė, kad NVO yra svarbi. Lygiai taip pat COVID'as parodė ir tada, jau kai įvyko va tą ukrainiečių krizė. Jų neberekėjo jiems belstis į... pas valdžią ir sakyti, kad gal galite mus įtraukti, nes mums reikia informacijos, mes norime irgi padėti. Ir juos jau įtraukė nuo pat pradžių. Ir jus irgi manau, įtraukė irgi nuo pat pradžių. Tai ar manote, kad tad vat toks vat praeities, sakykime, krizės vis tiek pakeitė ta pati požiūrį į krizinį valdymą bendrai. Kaip vertintumėte?

B: Jau čia tai norėčiau, kad nuasmenintumėt, jeigu pasakysiu, šitą atsakymą.

A: Gerai.

B: Aš manau, kad... na mano didžiu nusivylimu tai man parodė tai, kad skirtingos krizės yra skirtingo svarbumo ir kad šiek tiek sortiruojam žmones pagal tai, iš kur jie atvyksta. Ir vienu atveju, vat kaip jūs minite, tos neteisėtos migracijos atveju, tai valstybė ėmėsi labai radikalių priemonių nuo įstatymo pakeitimo norint žmonių uždarymo, elementarių teisių suvaržymo, neprileidimo prie sienos ir panašiai. Ukrainos karo pabėgėlių atveju pozicija visiškai pasikeitė ir... Ir taip, aš iš tikrųjų lenkiu galvą prieš vyriausybę, kaip jinai sugebėjo greitai koordinuoti veiksmus, kaip greitai... kaip pati ėmėsi iniciatyvos. Ir nežinau, ar čia galima būtų panaudoti žodį išmokę, nes man atrodo, kad tiesiog buvo kitoks traktavimas situacijos. Tai va, tai šito nenoriu, kad sakytumėt.

A: Gerai. Tai aš, kaip ir klausimų nebeturiu jums, nebent jūs dar matote poreikį papildyti kažką, ko galbūt nepalietėm, bet atrodo, kad reikėtų šioje srityje?

B: Man atrodo, kad mes čia daug pašnekėjome. Aš daug pašnekėjau.

A: Gerai, tai tada ačiū.

B: Ačiū jums ir sėkmės rašant.

A: Dėkui!

## **Interviu Nr. 2: Maltos ordino pagalbos tarnyba – maltiečiai, 2024 m. sausio 11 d.**

A: Taip, taip, tai dėkui tada, kad sutikai dalyvauti tyrime. Labai iš tikrųjų ačiū, aš pirmiausia norėčiau tada informuoti kelis dalykus, kas bus daroma su iš tavęs gauta informacija ir gauti nuo tavo tokie kaip ir žodinį sutikimą. Bet tuo pačiu dar prašysiu ir rašytinį sutikimą pasirašyti, dėl visa ko, dėl tyrimo etikos, tai pirmiausia, kaip ir minėjau dabar, įrašysiu paskui pagal šį įrašą transkribuosiu, jeigu bus poreikis, jeigu išreikši norą, galėsiu suteikti galimybę susipažinti su transkripcija, paskui su galutinio tyrimu, jeigu yra poreikis, tada pačią. Jeigu yra poreikis, galiu nuasmeninti interviu tavo, tai čia kaip pasakysi, ar toks poreikis yra, nes nuasmeninimas, na, man atrodo pati žinai, ką tai reiškia, jau tų darbų pati rašius, tai galbūt ir neaiškinsiu, kuo skiriasi nuasmeninimas ir nenuasmeninimas. Na, ir dar norėčiau pažymėti, kad bet gali bet kuriame etape tyrimo pasitraukti, netgi jeigu jau ir bus atliktas tyrimas, galėsi atsisakyti tyrime dalyvauti, visą laiką turėsi tokią teisę. Supažindinau su visa šita informacija. Tai tiesiog noriu paklausti, kad būtų įrašė įrodymas žodžiu, kad sutinki su šiomis sąlygomis. Ar sutinki?

B: sutinku su tyrimo sąlygomis.

A: Gerai. Tada dar prašys raštu, kad atsiųstumėi pasirašiusiam bet kokia forma, kokia tau yra patogi, tiesiog kad būtų popierinė versija, na mums reikia jas turėti, rekomendavo dėl etinių dalykų, tai žodžiu. Jeigu neturi kažkokių klausimų, jau gal tada galime ir pradėti?

B: Jo, galim pradėt.

A: Tvarkoj. Toksai tada būtų įvadinis klausimas, visiškai į žodžiu vis visą klausimą. Tai tiesiog gal galėtumei papasakoti apie savo asmeninę ir savo organizacijos... tai aš, kaip suprantu, maltiečių indėlį valdant būtent Ukrainos karo pabėgėlių krizę.

B: Jo, tai jeigu pradėdant nuo asmeninės, tai jis buvo labai komplikotas. Tikriausiai pagrindinis dalykas yra tas, kad pati organizacija su užsieniečių integracija buvo pradėjus dirbti dar, iš tikrųjų, vos ne pirmus metus, kai prasidėjo ukrainiečių pabėgėlių srautas į Lietuvą ir teko nuo pat pirmos dienos būti tam pagrindiniam mūsų organizacijos įsteigtam štabe, centre, kuriame mes nu, tiesiog dėliojomės visus žingsnius, ir ką kaip toliau daryti, ir kaip su kitom organizacijom bendradarbiausim. Tada po dienos ar dviejų teko vykti į Marijampolę, pirma bandant pasirošti galimam atidarymui pabėgėlių centrui, toliau dar, man atrodo, po savaitės, ar kada ten, nusprendė daryti. Tada dalyvavau pačiam... nu visko ten rengime, atidaryme, ir vėliau kraustyme. Nu žodžiu, tai gal toliau sustosime, tai čia labai neįsigilinant. Ir po to, ir dar dabar tenka dirbti daugiausiai su projektais, po atidarymo ir registracijos... Marijampolėj atidarėm skambučių centrą, Vilniuje, realiai ten praėjus kokiai... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė]. Ir vėliau ieškojomės kokių projektų.

Kadangi aš buvau ta integracijos komandos vadovė, tai teko ieškoti ir kaip finansuoti, nes tie finansai buvo ir iš valstybės, bet ne visą laiką, mes ten ne visais etapais žinjom ir nuo pat pradžių, ar mes ten gausim subsidijas valstybės, ar ne, ir panašiai. Bet reikėjo veikti ir daryti, tai darėm. Tai va, asmeninis buvo labai komplikuoatas. Bendravom ir su žmonėm, bendravom ir su ten Marijampolės savivaldybe, dalyvavome susitikimuose su ten ministerijom, iki darbo su savanoriais „ant žemės“, tai ir ten, ir ten net ir politinės, tarybų... tai buvo labai įdomus periodas. Ir vėliau irgi buvo, tas vat, nu atitraukimo... kai tu strateguoji viską, ieškai finansų ir.. nu, kad būtų kuo geriau paslaugų prasme tiems pabėgėliams. Tai va. O organizacijai tai iš esmės, kaip ir buvom įsitraukę, tik labiau per... tokio bendradarbiavimo buvo kažkaip labai... net nepasakyčiau, kad buvo kažkoks kvietimas, nes kažkaip atrodo, kad buvo kažkoks pasiruošimas, mes kažkaip susitikome organizacijoje ir sakome va, prasidėjo, ką darom? Ir tada organizacijos, tuo metu generalinė sekretorė, ten pradėjo bendrauti su ministerija ir kitų organizacijų vadovais, vyko ten NVO vieni... tokios organizacijos... ten netgi finansų pasidalinimu, regionų tam tikru pasidalinimu, komunikacija, ir tada jau po to mes pasijungėm visus specialistus ir tada jau turėjom tuos bendrus visus susitikimus. Buvo aišku patirtis COVID'o metu, ir šiek tiek patirtis nelegalios migracijos metu, nes irgi, visos organizacijos, nu, pagrindinės, ne visos, organizacijos jau bendradarbiavo tų krizių laikotarpiu, ir jau turėjo ryšius su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija nuo to laiko, tai taip viskas ir prasidėjo. Va taip gal.

A: Supratau. Tai gerai, puikiai. Įvadas gerai, yra ant ko toliau statyti tolimesnį pokalbį. Tai dabar tada apie institucinį mokymąsi... kaip ir trys klausimų blokai, tai pirmasis yra institucinis mokymasis, tai tada nuo pirmo klausimo ir vertėtų pradėt. Ar krizės metu iš aiškėjo jūsų veiklos trūkumai ar ribotumai, kuriuos reikėjo kažkaip išpildyti. Pavyzdžiui, žmogiškieji ištekliai, institucinę struktūrą koreguoti kažkaip atitinkamai pagal situaciją, darbuotojų kompetencijos ir panašiai. Ir jei buvo kažkas, tai, na kokie, tie vat, sakykime, tokia trūkumai, kuriuos reikėjo išpildyti, ir ar jie buvo išpildyti?

B: Buvo labai aišku, kad mes neturim krizių valdymo plano. Mes turėdavom civilinės saugos skyrių, kuris, nu vat, ir COVID'ą, ir net ir tą migrantų krizę kažkaip ten... tiesiog susiburdavo keli žmonės, civilinės saugos skyriaus vadovai viską koordinuodavo, bet Ukrainos pabėgėlių krizė buvo daug didesnio mąsto ir tokio tipo, kur ne sveikatos specialistai, bet realiai humanitariniai specialistai, kurių ten reikia, o jų Lietuvoj nėra tiek daug. Tai jo, tai pirmas trūkumas, iškart sakyčiau, kad buvo krizinio valdymo trūkumas, bet iš kitos pusės kažkaip, bent jau tuo metu, toj vietoj, buvo labai aišku, kas ką turi daryti. Tai va čia gal buvo kažkiek tai dalykas. Šiaip iš esmės tai būtų struktūrinis trūkumas, kurį dabar toliau „developina“ ir daro ir yra nauja civilinės saugos specialistė, kuri dabar dirba su visom krizėm, ir jinai dabar daro visus planus, jau bendrai tą visą... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] skirtingų miestų vadovus, jinai vertina, kiek jie ten turi resursų, ten nuo lovų, maisto, iki kiek ten pavyzdžiui turi prižiūrimų senelių, kuriuos reikėtų... o tada, kai viskas prasidėjo, atrodo, kad tipo darom, žinai, ką reikia, bet buvo daug žmonių, kurie nu, priminė... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] daug senyvo amžiaus, ir mes tuo metu su ukrainiečiais, o tuo metu seneliai... jiems yra ten... kaip ir viskas vyksta, tai čia ta pagrindinė [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] neturėtų kaip, kur patys pajudėti fiziškai, nežinau, ten išvažiuoti, ir panašiai, nes jie ten ir... turi... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] reikia kažkaip, nu, informuoti ir komunuoti, nes jie žiūri žinias ir jiems ten savaime... nu tai tada puolėm ruošti informaciją. Gana atrodė stichiškas gana veikimas šioje vietoj, taj jo. Tai va, aš sakyčiau pagrindinis kažkoks krizinio valdymo plano strategija, kurią mes pasidarėm realiai toj vietoj ir laiku, nes ten turėjom planą A, B, C, bet mes realiai, nu vat pirmą parą, kai prasidėjo karas ir pasidarė [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] Tai va ką mes darom, kad atlieptumėm poreikius valstybinius, nu, valstybės pačios, žinotume savo resursus, pavyzdžiui, ten tiksliai žinot, kiek mes turim ten tų lovų ir galim laikyt... arba ką darom, nes mūsų ofisas, pavyzdžiui, yra prie Seimo pastato, mūsų ofise, nu, vienas ofisas, Vilniuj esam... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] laikyt ten pavyzdžiui maisto, vaistų, ar panašiai, tai oks nu, ta prasme, jei karas, tai ką tu darai, ar tu atvažiuoji ir susirenki, perveži kažkur tą maistą, ar panašiai. Tai vat, sakyčiau šitoks va resursų susiskaičiavimas čia, žinojimas ką darysim, tiek žmogiškųjų, tiek fizinių resursų, daiktai ten, vaistų ir panašiai. Žinojimas savo stiprybių ir silpnųjų kituose miestuose, nes ką mes darėm, kai vat reikėjo vėl paskirstyt savivaldybėm. Tai va tas, kad kažkas turės veikiantį telefoną ir tiesiog skambintis su visais grupių vadovais ir klausinėti... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] tai šitas, ir tiesig ir vidinis, vidinės struktūros... na gerai, kad jinai susiklijavo tokia, kokia buvo, ji veikia, bet iš esmės tai ilguoju laikotarpiu tai jau gali neveikti, ir po to jau yra kuo mažiau žmonių, tai nėra tokia didelė organizacija, kas yra okei, nes tada visi... sugalvoji problemų sprendimą ir čia pat daromi, čia pat vykdomi, bet... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] nes man atrodo, kažkaip va... jo, pasimokėm, ir šiuo metu yra tas toks teorinis kursas, nes labai daug parodė, kad tu negali, ir iš tikrųjų pasimatė, tai, kad buvo žmonių, kurie iš tikrųjų perdegė. Tikrai, dabar iš organizacijos yra išėję, tokie, nežinau, to centro... mes buvom gal penkiasdešimt procentų, jeigu ne plius, kurie buvo tame koordinavimo centre, nebuvo jokio va tokio, kaip mes... aišku [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] bet nėra jokio tokio, nuvat irgi, palaikymo emocinio tiems žmonėms kertiniams. Ir patys žmonės, čia gal emocinė pusė, tai kad buvo daug žmonių, ką mes... mes gal antrą-trečią dieną po... [red. past.: techniniai garso trikdžiai įrašė] turėjom superviziją, visi trisdešimt asmenų, kurie dirbam Vilniaus ofise, tiesiog perėmė kitas patalpas šalia darbo, ir mes šiaip... buvo suplanuotas tas laikas pačiam strateginiam planavimui, kažkam, bet labai greit sureagavom, ir sakėm, ne, dabar vyksta daug svarbesni dalykas ir mes turim apie tai kalbėtis. Tai va, kas buvo iš to fainai, kad tikrai buvo toks laikas, atrodo ta pirma para buvo pasiutlegiška, antrą jau kažką tu darai, ir nu jau trečią parą buvo tas toksai nu „okei“ mes susitinkam, ir dabar jo, šalia vyksta ten, „meet'as“ ten su nežinau, su ministerija, buvo toks nu „susicheck'inimas“, žinai, kaip kas. Bet bendrai tai buvo toks.. nu... pirminė pagalba.

A: Supratau. Tai aš kaip suprantu netgi ir krizės metu pačiu, netgi jei ir buvo, ko nebuvo, sakykim, nežinau... pasirengta iš anksto tokiem dalykam, tai jūs tiesiog sugebėjot procese tą, veiklos... nebuvo tiesiog suplanuota. Tai jūs tiesiog sugebėjot, nu, taip lanksčiai pažiūrėti į tą ir išspręsti eigoje?

B: Jo, nes nu tu turi daryt ir nebuvo kitaip... nu ta prasme, ten buvo toks labai intensyvus procesas kur problemos, sprendimai, varai. Išėini parūkyt lauke, išsprendi, vėl varai, darai.

A: O dar minėjai, aš šiek tiek noriu pasitikslinti dėl krizių valdymo specialistės. Aš kaip suprantu jūs kaip ir reaguojant į šitą situaciją pasamdėte naują žmogų, ar iš savų jau turimos komandos žmogų, kuris grynai dirba su strateginiu planavimu. Ar aš teisingai supratau?

B: Jo, bet čia buvo praėjus jau po karo gerokai laiko, tai nebuvo toj pačioj situacijoj. Tai šiuo metu mes turim naują vat civilinės saugos... jeigu anksčiau civilinės saugos specialistas pas mus seniau buvo kabiau kur prižiūri visokius ten gaisro mokymai, pirmoji pagalba, nu ten va tokie elementaresni dalykai. Tai dabar šiuo metu ta specialybė tokia... pakeitė funkciją ir atsirado žmogus kuris dirba grynai su krizinėm situacijom ir kaip organizacija, va, turėtų reaguoti į visokius... į įvairias krizes, kurios... gali būti sveikatos, ar pan.

A: Supratau. Tada link kito klausimo einant, tai būtent apie funkcijas organizacijos. Tai ar atsirado kažkokios naujos funkcijos, nežinau, ką iki tol vykdėte, iki krizės. Ar tai kažkokie, galbūt, yra funkcijų, ar veiklų, nežinau, jūsų atveju gal... gal veiklos labiau, čia šita sąvoka. Ilgalaikiai pokyčiai, sakykim ne tik tai krizei valdyti, bet ir na, žodžiu, labiau „long-term“ pakeitimai veiklos. Ar įvyko kažkokie, ar ne? Ar prasiplėtė, ar susitraukė kažkaip pačios veiklos?

B: Integracija, bet labiau buvo tokia paremta... nu integracijos sistema Lietuvoje. Tai vis tiek, tai nėra žmonės atvykę pirmomis dienomis, tai yra žmonės ilgiau esantys, ten nežinau... tai jo, tai dabar vis dar išlikęs ta... tokia... kaip pasakyt... „čia ir dabar“ pagalba, bet ne iš tos pusės, kad, nežinau... čia ir dabar moku žmonėm pinigų, ar dar kažką, bet nu kažkaip turim galimybę vis dar žmonėm ateiti ir konsultuotis, ir tai yra grynai tik ukrainiečiams, mes teikėm humanitarinę pagalbą. Mes neturėjom kito profilio, kad žmonės ateina pas mus... Mes turėjom žmonės, kurie ateina pas mus dėl paskutinės minutės maisto... bet buvo visai kitas procesas, kurie ten užsirašo per savivaldybės, žodžiu, socialinius darbuotojus, socialinius skyrius. O su ukrainiečiais atsirado toksai labai nu toks, „hands-on“ sakyčiau, čia ir dabar, kai žmonės tiesiog ateina, vat jeigu lieko to pačio maisto, atiduodi jiems maistą, duodi humanitarinę arba daiktai, arba kortelę ir tai yra vis dar išlikęs ir jis dar... nu tokios funkcijos dar niekada neturėjom. O dabar mes matom, kad tas centriukas, kuris įsikūrė, nu, kurio pagrindu mes čia dalinom tą visą humanitarinę pagalbą, jis veikia per visur ir čia... jis išliko gal tik ten, kur yra dirbantys žmonės, nes... tas pats buvo daroma ir, nu, visuose miestuose.. žmogų, kuris gali būti realiai, nu, socialinis darbuotojas, užsiimti tom konsultacijom ir grynai ta pagalba žmonėms. Ten iš pradžių būdavo ir savanorių, dabar jau kadangi nebėra tokio poreikio, yra tiesiog vienas žmogus, savanorių beveik nebūna. Tai jo, tai šitas lykas atsirado kaip ir po... su užsieniečių integracijos skyriumi iš esmės, bet kai tai yra tiesiog dalykas, kur, nu, palikti veikti kažkuriam laikui tai tikrai, tai va tokio nebuvo. Daugiau kas buvo iš tokių gal „long-term“ inių“ pokyčių, bet labai daug bendradarbiavimo su tarptautiniu tokiu, nes kiek turėjom maltiečių, tai.. nu yra maltos ordinas, ir panašiai, bet pradėjom bendradarbiauti ir vykdyti projektus ir dabar jau persikėlė į visai kitas sferas tie projektai. O daugiau iš tokių funkcijų, tai... ta darbo vieta tai tokia jo, susikūrus, tikrai, kur visiškai, visiškai kitaip. Ir dar kitas dalykas, kurį reikia paminėt, tai Marijampolėj kur mes turėjom atidarę vat ukrainiečių tą registracijos centrą, vėliau gavom patalpą iš savivaldybės ir ten iki dabar irgi yra įdarbinta moteris, kuri šiaip yra pati... nu lietuvė, bet Ukrainoj visą savo gyvenimą beveik praleidus, dabar aišku gyvena Marijampolėj Lietuvoj, tai galima sakyti yra du darbuotojai... tai atlieka tą tokį konsultacinį ir pagalbos tą tokį... žodžiu... funkciją. Ir kitas dalykas dar kad Marijampolės buvo labai į vaikus ir į senjorus orientuotas ir ten buvo vaikų dienos centras, o dabar jis visiškai yra atskirtas kaip pagalba ukrainiečiams. Tai irgi yra toks visiškai... nu ko niekada nebuvo ir mes niekada neturėjom, kad Marijampolėj dirbtų kažkas su integracija.

A: Supratau. Kitas klausimas būtų apie informacijos šaltinius. Tai kokie jūsų šaltiniai buvo informacijos? Ar buvo ieškoma pasitelkiant kažkokias kitas, negu iki tol buvo įprasta, informacijos gavimo struktūras, tarkim? Ir kaip ta informacija buvo dalintasi su kitais veikėjais?

B: Tai aš manau, kad buvo labai kitoks informacijos gavimo šaltinis, nes visų pirma, tai... vienas informacinis kanalas buvo instituciniai susitikimai su ministerija, man atrodo vykdė kas savaitę, kartais ten buvo net du kartus į savaitę, po to jau kartą į dvi savaites. Tai ten mes gaudavom labai daug statistinės informacijos ir dar pateikdavom ir savo informaciją. Tai vat būdavo toks susitikimas, kur vat būdavo galima išsiaiškinti tas problemas, ten statistinę informaciją pateikti, žiūrėti pokyčius, žodžiu. Kažkas ten labiau bendraudavo su pačia Ukraina ir gaudavo kažkokius skaičius ir panašiai. Ir tada kitas dalykas, kalbant jau grynai tiesiogiai apie paslaugos gavėjus, tai ką mes pradėjom daryt nuo pat pradžių, tai dar nebuvo išverstų ten visų tų puslapių ir panašiai, tai mes tiesiog turėjom savanorius ir gaudavom informaciją. Nu realiai tiesiog... ateina ukrainiečiai, klausia klausimų, ir tada jei matom, kad pasikartoja tie klausimai, tai tada nu, tiesiog, na žiūrim, ant lentos visa siena apkabinėta plakatais, kur tiesiog sakydavom savanoriam jūs „googlinkit“. Arba jei išgirsta ten... nu nes mes turėjom dvi linijas su telefonu. Tai buvo skambučių centras. Tai venas buvo, ukrainiečiai skambino, kuriems reikia pagalbos, ir tada buvo, nu vat savanorė rusų kalba kalba, ir tada buvo lietuviškas numeris jeigu nori padėti. Tai mes išsireklamavom tuos abu numerius, ir tikrai būna kad dalis informacijos ir iš ten ateina. Mes sužinodavom, kur kažkokius rūbus pavyzdžiui ten kažkas dalina, turi ten sandėlį, arba ten nežinau, dar kažką... tai dalis informacijos buvo vat tokia telefoninė. Tada dalis informacijos grynai „googlinimo“ ir ieškojimo metodu. Ir tada kita dalis buvo grynai per tuos tarpinstitucinius susitikimus su kitom organizacijom ir valstybės institucijom.

A: Supratau. O aš gal dar galiu pasitikslinti dėl būtent tų susitikimų su SADM'u, aš kaip suprantu, ar ne, kad kartą per savaitę. Aš ir iš kitų interviu girdžiu, kad ten vyko kartą per savaitę, šiek tiek vėliau retėjo jie, tai gal gali prasiplėsti ką jūs ten dar papildomai darydavot? Nes aš jau... su SADM'u aš jau kalbėjau, kad labai naudinga būdavo ta informacija, kurią gaudavo iš būtent NVO, nes atitinkamai pagal tai jie irgi prisidėdavo prie kažkokių tai pokyčių, kurie jau jų galioj. Tai man įdomu kaip dar... apie ką jūs ten dar kalbėdavot be, sakykim, duomenų apsikeitimo? Nes aš kaip suprantu, atnešdavot „iš apačios“ tą informaciją ministerijai ir sakydavot, kas kur blogai, ką dar galima padaryt kitaip? Kas dar be

to, ar buvo dar kažkas? Ar jums gal įtraukė į kažkokį, nežinau, pasitarimus dėl sprendimų kažkokių ir panašiai? Gal galėtum prasiplušti, jeigu žinai tokios informacijos?

B: Tai... Nu iš esmės buvo tai, kad greičiausiai ten buvo ne vien tik statistiniai duomenys, bet ir buvo daugiau problemų. Ir vat tas toks problemų atnešimas. Ir man bent jau, nu... aš neatsimenu to, kad atneštų kažkokį sprendimą, kuris nu, nebūtų pagrįstas tuo, ką mes prieš tai buvom sakę. Tai daugiau atrodė taip, kad mes atnešam kažkokią problemą, tada žiūrim, ar ta problema irgi atsikartoja kitose organizacijose, ir labai ministerijos iš karto reaguodavo. Pavyzdžiui, viena iš ten, problemų buvo su sveikatos sistema, atsimenu, nu ten, nenorėdavo priimti ir panašiai. Tai visada būdavo susitikimas su sveikatos ministerijos atstove, tai jeigu kažkas su sveikatos klausimais, tai vos ne kažkam iš sveikatos ministerijos galėdavai paskambinti ir man yra tekę susiskambinti su ministerija, kad tiesiog padėtų „sudealinti“ su kažkokios tai poliklinikos administratore, ir jie „sudealindavo“. Ir, nu čia buvo toks dalykas, kur ten nesakyčiau, kad ten buvo kažkokie biurokratiniai sprendimai, nes ten nelabai ir buvo laiko. Tai buvo toks „okei“, kokias mes turim problemas, ar jos atsikartoja, kaip mes jas galim spręsti? Ir mes jas išsprendžiam. Tas pats buvo su migracijos departamentu. Būdavo labai daug problemų su migracijos departamentu, nu, tai tada ypač per pirmą persiregistravimą, kai jie ten po metų... ne po metų, po kelių mėnesių, turėjo atnaujinti tą savo, žodžiu, teisinius dokumentus buvimo, ir tada kažkas neatitinka, iš karto ten rašai laišką, žodžiu, migracijos departamentui, kabini SADM'o kanclerį, per parą viskas susitvarko, sureaguoja. Tai tipo, tai šitas dalykas buvo. Dėl pačių sprendimų, jie mums.. pranešdavo, ką ten nori daryt, arba, atsimenu, rengėsi, šitiem.. žiemą vėl atvažiuos labai daug migrantų naujų, tai žod-iu nu irgi yra tas dalykas, kad, nu, tiesiog... kad jie planuoja kažką daryti ir jie tariasi su mumis kaip būtų geriau padaryti, arba net kartais būdavo, kad „okei“, mes tipo suorganizuosim finansavimą ir tada jūs jau tada patys išspręskit. Nu bet čia toks... irgi, labai yra „slittery slope“, nes, nu, tie finansai... vieno teko prisidėti prie vieno, žodžiu, finansų pasidalinimo „call“ tarp vadovų, nu ir ten toks biški nu ne priešinimasisi, bet nu nebuvo pats gražiausias procesas, sakykim, keik kam procentų iš to milijono ar kiek. Bet čia irgi toks yra, kartais... būdavo tokių atvejų, kur nori numesti, kur maždaug jūs darykit, mes jums duosim pinigų, jūs išsiaiškinkit kas ir kaip. Bet iš kitos pusės kas buvo susiję su jais, tai labai visą laik, nu tipo, padėdavo. Ir jo, man atrodo, kad jie... tie problemų sprendimai atsirasdavo iš tokio bendro darbo, diskutavimo labiau, nei kažkas kažką ten tipo.... ir tas ir iš mūsų pusės būdavo, ir tas pats, nu tipo, iš SADM'o pusės. Jie būdavo atsineša klausimą tai klausdavo, ar taip yra, mes čia girdėjome, siūlėme, ar taip yra ir ar kažką galėtume dėl to daryti? Tai šitas labai, man atrodo, veikia. Nu nebūdavo to apsunkinimo.. dar reikia parašyt, pakeist kažką, ir tada... tai jo.

A: Supratau. Dar tada prie kito klausimo einant, šiek tiek apie darbuotojus vėl jūsų ir savanorius, įskaitant, irgi, jūsų organizacijos. Ar kažkaip keitėsi poreikiai kompetencijom, būtent, žmonių, kurie dirbo krizės metu? Ar buvo kažkaip... ar išryškėjo, galbūt, kažkokios spragos? Galbūt kažko... jeigu nebuvo susidūrę iki šiol, poreikis? Vat kaip su tuo, su kompetencijom?

B: Jo. Buvo tikrai poreikis. Na vėlgi, kaip sakiau. Pats visas krizės valdymas... neturėjom mes to normalaus krizių valdymo. Visi žmonės, kurie buvo tame pačiame, nu... buvo covidas, septyneri metais skautuose, aš turėjau patirti, kas yra krizinė situacija. Ir skautai yra, ne iš militarizuotos pusės, ir ten gal jaunesnių žmonių daugiau, maltiečiuose vyresnių žmonių daugiau. Ir man kažkaip dalyvaujant, stebint iš šono atrodė, kad tokio aiškumo ir žmonių... ir net ir ne tik organizacijoje, bet ir centre Marijampolėj, net ir tų gyventojų, kurie norėjo padėt. Kaip ir tu sakai, reikia tą ir aną daryt. Ir jie tada grįžta po dvejų valandų ir sako, „o tai čia pasitarkim, kaip čia tas, ir anas, ir trečias...“. Ir tada tu sakai jiems, bet mes neturim laiko tartis, nu ta prasme... gerai, kad ten per dvi valandas neatvažiavo ten tūkstantis naujų ukrainiečių. Bet jeigu aš kažką pasakysiu padaryti, ir po dvejų valandų nėra tai padaryta, tai nu... man atrodo, trūko ir pačioj organizacijoje, ir net ir kitose tuose „actors“, kurie dalyvavo, tokio aiškumo ir žinojimo, ir darymo kai reikia. Na toks kur tu ne diskutuoji, bet tu darai. Arba tu jeigu turi klausimų, tai vietoj viską išsidiskutuoji ir tada nu aiškiai, aiškiai žinai ką tau jau reikia daryt. Tai vat, šito trūko, ir trūko labai emocinio suvokimo. Nu ta prasme darbuotojų suvokimo darbuotojų apie tai, ką reikšia, nu tipo... nu čia tas emocinis susivokimas, kažkoks emocinis „education“, kurio šiaip daug kas neturi. Ir kadangi aš dirbau darbovietėj kur daugiausiai dirba vyresni, buvo labai įdomu matyti net ir tą pačią superviziją, nu tarsi darbuotojų, trisdešimt žmonių, iš kurių gal kokie du buvo ramūs. Nu ta prasme, kurie pasakė, aš suprantu, kas vyksta, „it's okay“, ta prasme, aš žinau, ką aš darau. Didžioji dalis, tikrai, 95 procentai, kokie plius, sakė, kad „aš turėčiau būt išvažiuavęs“, arba aš ten „važiuoju į kaimą“. Nu toks, kur... ir va čia to tokio emocinio reagavimo kompetencijų žiauriai trūko. Ir man atrodo kitose organizacijose jinai ne padėjo, o trukdė, nu, pačiam procesui. Ir organizacijai irgi. Tada taip pat buvo humanitarinė ir psichologinė pagalba ir kitas dalykas, humanitarinės visos pagalbos principai. Iš esmės kokie yra principai, nes jie skiriasi nuo visų kitų krizių. Ir kitas dalykas dar buvo, ką irgi mes gavom šiek tiek ir vėlai, tai „human trafficking“ mokymai. „Human trafficking“ ir vaikų išnaudojimas, nes buvo atvejų, gali būt, kad jie praėjo pro tuos savanorius ir jie neturėjo mokymų, o vėliau prokuratūra skambinėjo. Bet tikrai, po tokio... mes juos gavom, mes juos gavom po... metų po to, jau buvo suorganizuoti. Ir tai yra labai vėlai, nes iš tikrųjų, nėra ten „rocket science“ suprasti, ar vyras, kuris ten veža tris vaikus yra iš tikrųjų tėvas, ar jis ten šiaip, žodžiu juos ten, prasivedinėja. Tai šito irgi tuo metu labai trūko, nes tu turi „dealinti“ su įvairiom situacijom, ypač su žmonėm, kurie yra visiškai šoko būsenoj. Pavyzdžiui, ketvirtą valandą atvažiavo aplankyti Bilotaitė, nu aplankyti, ten buvo namuke, nu... tokiam mažam namuke, buvo migracijos departamentas, tiesiog su rvaikų ten ta registracija labai ilgai užtrukdavo, tu atvažiuodavai ir tave dvi-tris valandas registruodavo. Ir ten buvo šeima su dviem vaikais berniukais ir Bilotaitė, aišku, buvo su savo visais patarėjais, ten žurnalistais, visuo kitu. Ir jie atvarė, ir jie filmavo su kamerom ir blykste tokia didele. Ir tada vaikai pradėjo verkť ten, tie du berniukai. Ir prie manęs priėjo patarėjai Bilotaitės, ten dar kažkoks tai Seimo narys, ir sako „o, kažkas tam berniukui blogai, pasirūpinkit juo“. Ir aš buvau tokia pavargus jau po visos paros ir aš sakau „o jeigu jūs būtumėt dvi paras be vandens ir maisto varę ir pas ju dabar ateitų ir taip su „flashlight“ u į akis?“ sakau, „jūs neverktumėt?“ Ir tada man labai

patiko ta minutė jų susivokimo, jie suprato, ką jie man pasakė, suprato situaciją, ir tada Bilotaitė ten per pusė minutės, man atrodo, greit išgrūdo ten visus žurnalistus iš tos vietos. Tai va tokio elementaraus susivokimo, nu kai tu šiaip dirbi humanitarinį darbą, tai žinai, kad nu negalima... negalima taip fotografuoti, filmuoti be atsiklausimo, nu ta prasme.

A: Supratau. Tada, labai taip, nežinau, konkrečiai neklausiu, bet būtent apie pamokas kitų krizių metu. Tai nelegalios migracijos krizė 2021 metų ir COVID'o krizė. Tai kokias pamokas pritaikėt, ar pritaikėt būtent šitai krizei. Ar darbo struktūrai, ar galbūt labiau skaitmenizavimas kažkokių procesų, nes per COVID'ą labai tas pasireiškė daugelyje sektorių. Ar kažkokia sąveika su kitom institucijom? Nu vat... ką tiesiog... pagrindiniai kokie dalykai, išmoktos pamokos?

B: Jo aš... aš COVID'o metu nedirbau dar šitoj organizacijoje, bet iš skaitmenizacijos tai gal išskirčiau online pokalbius, nes mūsų net grupių vadovės yra 50+ dažniausiai, bet nebuvo problemos bendrauti, tai tad buvo fianai, nes vis tiek neturėjai tiek laiko skambint telefonu kiekvienam asmeniškai, bet kad tas bendradarbiavimas tarp miestų vyko tom skaitmeninėm platformom ir žmonės jau mokėjo viskuo naudotis. Tai būtų vienas. Antras dalykas, tai, kas iš tikrųjų buvo vietoj, tai tas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Tikrai tam tikros formos, kurios anksčiau buvo naudotos COVID'o metu, arba kurios buvo naudotos nelegalios migracijos metu, jos tiesiog buvo, nu realiai, naudojamos jau kitai temai ir gerai, kad nebuvo išradinėjamas dviratis antrą kartą. Ir tada iš nelegalios migracijos ir, man atrodo, COVID'o irgi, tai organizacijų pasiskirstymas savivaldybėm, kurios organizacijos kur ir už ką atsakingos. Tai tas man atrodo irgi suveikė, nes biški reikėjo persitikrinti viską su savo nariais, ir iškomunikuoti, bet tai tikrai buvo pasitvirtinę. Ir, man atrodo, dar vienas dalykas, tai... nu gal du, nežinau ar jie... tai vienas buvo bendradarbiavimas ne su kitom organizacijom, bet su kitais socialiniais partneriais ir panašiai, nes, pavyzdžiui, tas... nelegalioj migrantų krizėj, vienas iš dalykų, kas buvo, tai ten labai.... Mes dirbom centruose ir panašiai, bet mes labai daug kur turėjom susirasti patys daiktus ir kitus dalykus, tai tiesiog buvo bendradarbiavimas nu, su... kitais sektoriais, jeigu taip galima pavadinti. Tai Ukrainos metu irgi taip yra, nes jie žinojo, kad mes esam ir mes dirbam, ir mes žinom, kad į juos galim kreiptis pagalbos. Tai irgi buvo toks geras dalykas. Kitas, iš piršto labiau laužtas, tai buvo tas institucinis pasitikėjimas, nes man atrodo, kas buvo su nelegalia migracija, buvo labai daug tokio... sakyčiau įtampų tarp nevyriausybinių sektoriaus ir Vidaus reikalų ministerijos, ir VSAT'o grynai, pareigūnų, nes... tikrai reikėjo užsitarnauto jų pasitikėjimą, kad mes galėtume normaliai, pagal visus tuos principus dirbti tuose centruose, nu ir šiaip, ne paslaptis man atrodo buvo, nes visur apie tai kalbėjo, nes buvo Europos Sąjungos, žodžiu, Teismo visas išaiškinimas, tai... tai iš esmės jo. Aš manau, kad mes užsidirbom tą pasitikėjimą, ir tą pasitikėjimą gavę, dėl to ir institucijoms buvo lengviau toliau su mumis bendradarbiauti. Tai čia toks. Buvo dar kažkas... tai jau kaip ir nieko. Aš manau, va, dar darbuotojų, žmogiškieji ištekliai, nes tos krizės visai... nu, norisi... buvo žmonių, kurie dirbo per skirtingas krizes, ir tai tas irgi yra. Kad žmonės galbūt va, mūsų organizacijoje buvo perėję į visai kitas pareigas, jie nebedirbo tiek su savo tais kitais „topic'ais“, jie išsoko ir labai greitai žinojo, ką ir kaip reikia daryt. Tai vat sakyčiau, žmogiškųjų išteklių išnaudojimas, kurie jau buvo išmokę pamokas tam tikras irgi prisidėjo.

A: Supratau. Dabar į kitą sferą tai atsparumą jūsų organizacijos. Tai pirmiausia toks vat klausimas, kaip organizacija sugebėjo išlaikyti savo funkcijas krizės metu ir tuopat reaguoti į krizę? Ar nenukentėjo kasdienė veikla, ką šiaip vykdot kasdien?

B: Didžiąja dalim nenukentėjo ir net kaip tik sakyčiau pasipildė. Nu, pavyzdžiui, yra vaikų dienos centrai, skirtinguose miestuose, ir į juos labai greitai mūsų specialistai, nu, socialiniai darbuotojai, ir darbuotojai priėmė labai greitai ukrainiečių vaikus. Ir jie ten paskui rodo žodžius kaip skirtingus atsispausdinę, nu, kad ten lietuviai su ukrainiečiais galėtų susišnekėt ir panašiai. Tai vat, net buvo pavyzdžių, kur kaip tik papildė, sakyčiau, veiklą, visai kitais kultūriniais aspektais. Nebent kas susiję su senjorais, tai buvo, kad reikėjo gal papildomos informacijos. Pagrindinė veikla su jais vyko ir nenutrūko, nes mes turim specialistų, kurie dirba per skirtingas veiklos sritis. Ir tie grynai, kurie ir dirbo su savo programomis, ten vaikų, senjorų programa, tai jie toliau dirbo, nu, ta prasme, jie nebuvo išimti iš tos savo veiklos. Tai jiems nebent reikėjo papildomos informacijos, na kad juos informuoti ten per savaitinius susitikimus, ar panašiai, kad jie galėtų informuoti savo paslaugų gavėjus. Nukentėjo šiek tiek užsieniečių integracija, nes nu mes kaip skyrius, kurie anksčiau dirbom su žmonėm, kurie yra paslaugų gavėjai ir mes už juos gaunam pinigus iš SADM'o ir panašiai, tai jie biški nukentėjo, nes jiems tikrai buvo... nesakyčiau, kad jiems buvo skiriama mažiau dėmesio, jiems reikėjo daugiau dėmesio, nes jie visi beveik yra gavę tą pabėgėlio statusą, tai labai matėsi jų, irgi tos baimės, tas noras gauti daugiau dėmesio. Čia visi dabar apie ukrainiečius, o mus visi pamiršo. Tai jie nukentėjo, nes aš manau, jiems reikėjo tuo metu dvigubai daugiau dėmesio, nei mes tuo metu galėjome skirti. Bet aš manau, kad čia yra gal tiesiog organizacijos žmogiškųjų išteklių trūkumas.

A: Supratau. Dabar tada šiek tiek apie išteklius, tiesiog užtvirtinant. Tai vis tiek, krizės akivaizdoje, manoma, kad jų trūko – ir finansinių, ir, kaip tik, vat, kaip ir minėjai, žmogiškųjų išteklių. Ar kažkaip pavyko užpildyti tą trūkumą išteklių?

B: Tai gal net pradžioj karo buvo daugiau norinčių savanoriauti, nes daugiau norinčių ir ateiti dirbti į tam tikras pozicijas. Bet dabar, pavyzdžiui, mes matom, kad socialinių darbuotojų yra žiauriai mažai, ypač rusų kalba kalbančių, nes baigia univerą mažai žmonių jaunų, ir ypač tie, kur baigia, nu jie nekalba, pavyzdžiui, rusų kalba. Ir tiesiog neįmanoma yra surasti specialistų. Tai iš pradžių, sakyčiau, tikrai nebuvo problema, nes tikrai buvo labai daug norinčių savanoriauti. Jie ten sėdėdavo, mes sakydavom eikit namo, jie sakydavo ne, aš noriu padėti. Tai iš pradžių buvo viskas, sakyčiau, gerai ir daug buvo pagalbos. Ir toj pačioj Marijampolėj ten žmonės mašinom vežė daiktus, ir mes ten sakom, palikit kontaktus, jei kažko reikės, arba ten... aktų salė visa buvo pilna prikrauta nuo ten naujų triusikų, mikrobangų krosnelių, iki ten visko, tai jo. Ir vėliau dar buvo, kad ten į ofisą pradeda nešt visokius rūbus, tai vat. Tai sakyčiau, kad iš pradžių buvo viskas kaip ir normaliai su tuo, su tais žmogiškaisiais ištekliais. Vėliau man atrodo, kai jau nusėdo, parama irgi jau sumažėjo. Tai panašiai buvo ir čia – kiek čia galima, tas karas nesibaigia, ir tada irgi buvo, ir savanorių... ypač, kai pradėjo, labai pasimatė net ir savanorių, norinčių savanoriauti pliūpsnis. Nu ta prasme tikrai, ir darbuotojas išėjo vienas pas mus, pavargęs nuo

to, kad negalėjo suorganizuoti savanorių. Dėl finansinės visos, tai sakyčiau, skirtingai, kad jeigu palyginant nelegalių migrantų krizę ir ukrainiečių krizę, skirtingai tų finansų buvo. Čia kaip ir vadovas sako, pirmą kartą yra pinigų, bet nėra ką su jais daryti, arba nėra kas daryti. Nes tų finansų, iš esmės... nes buvo, kad trūko, bet mūsų organizacija labai greitai organizavosi juos iš partnerių. Tai va, jo, šitas dalykas. Bet ir valstybė labai stengėsi padėti tai iš tikrųjų jo. Problema buvo gal ne su tuo, kad finansų trūko, o tai, kad yra tam tikri procesai kaip tuos finansus gauti, ir tu tai, kad tu aprašydavai... nu kaip, greitas finansų gavimas yra trys mėnesiai – puse metų. Tai neatspindi realybės, kada tu gauni finansus, tada vėl reikia keisti viską.

A: Supratau. Tada šiek tiek apie koordinavimą dar patį. Čia toks tiesiog klausimas, ar jūsų organizacija buvo įtraukta į valdžios institucijų inicijuoto, įstatymo, pavyzdžiui, dėl užsieniečių teisės padėties pakeitimų formavimą kažkokį, ar į tolimesnių sprendimų priėmimą dėl būtent pačių paslaugų? Ar jūs buvot darbo grupėje, kurioje iš esmės, nu, apie tai kalbėjo? Ar buvo kažkoks gilesnis įtraukimas į pačių, nežinau, labiau biurokratiniai dalykai, labiau darbo grupės, kur...

B: Jo jo. Tai užsieniečių tas įstatymo pakeitimas jo, buvom. Bet labiau, aš sakyčiau mes labiau buvom įtraukti net ne dėl to, kad dirbam su Ukraina, bet dėl baltarusiams teikiamų paslaugų. Tai jo, tai vat į tą diskusiją tikrai buvom įtraukti... bet šiaip bendrai tai jo. Būdavo, kad jei ne aš asmeniškai, tai būdavo vadovui skambindavo. Nu tas ryšys su SADM'o žmonėm, kurie buvo atsakingi, tai su visais kalbėjo, kas kaip bus, dėliojamasi ir ką mes turėtume padaryti, ir buvo galima susiskambinti su tais asmenimis. Tai jo. Tokiais oficialiais tai buvo diskusija apie įstatymo keitimą tikrai, laiškais, atsimenu, o oficialaus, kaip darbo grupė, man neteko dalyvauti asmeniškai. Tai čia tos neoficialios, ta prasme, kad.. nu mūsų skyrius tai persidengė darbas su Ukraina ir darbas su integracija, integracine sistema. Nu vis tiek, iš abiejų kategorijų yra pabėgėliai. Tai tekdavo, ta prasme, susitikt su ministerija įvairiom progom ir kalbėtis dėl įstatymo pakeitimo, dėl jų planų, ką jie planuoja daryti. Nu diskutuodavom apie tuos pakeitimus, kaip kas buvo galima daryti ir panašiai, ir mes ten buvo atsivežę iš Vokietijos maltiečius ir pasidarėm oficialų susitikimą tada su ministerija ir atsimenu, kad Vokietijos maltiečiai, bet čia jau šią vasarą buvo, šią vasarą jie patys siuntė vokiškus įstatymo pakeitimus, ir ten visokius praktinius „guidebook“us“ ministerijos specialistams, nes mes sakom pasidarom darbo grupę, nes mes turime resursų iš kur gauti informacijos jeigu reikia, nes kartais kai kalbėdavom neoficialiai, tai atrodo, kad turim klausimų, kur nereikia kažko naujo išradinėti. Tai jo, tai iš mūsų pusės buvo tas toks bendradarbiavimas, kai mes specialistus atvežėm tam, kad suteiktų informacijos. Tai jo, bet buvo tų kitų formatų, bet kažkaip va jau asmeniškai nežinau.

A: Supratau. Tai aš kaip suprantu... tada dar pasitikslint noriu, dėl darbo su ministerijom, su būtent kitom NVO, su galbūt ten ir privačiu sektoriumi, ir pilietine visuomene. Tai viską, tuos tokius mechanizmus, aš kaip suprantu, tu palietei, ar ne? Nieko nepraleidom čia šitoj vietoj? Nes aš kaip suprantu, tai su ministerija tai vyko ir toks tarpasmeninis, ir per formatus komunikavimas, tada su kitom NVO dėl to pasidalinimo savivaldybių, ar ne? Ar dar kažką galbūt norėtum čia papildyti? Gal kažko dar nepasakei būtent šioje vietoje? Būtent kokie mechanizmai dar.

B: Ne, tai gal kaip ir viskas. Dar gal vienas mechanizmas, kuris buvo... nes buvo SADM'as ir buvo su Vidaus reikalų ministerija. Tai čia buvo pradžioj, man atrodo, šitas dalykas, buvo bendravimas su savivaldybėm. Tai šitas dalykas daug sunkesnis buvo. Apie SADM'ą tai jo. Jeigu tas su savivaldybėm, tai ten buvo bendradarbiavimas su savivaldybėm ir dalyvavimas susitikimuose.

A: O kodėl ten buvo sudėtingiau su savivaldybėm?

B: Nes mūsų savivaldybė nenorėjo to daryti. Jie tiesiog nenorėjo atidarinėti centro ir nenorėjo rūpintis. Ir toks pareigūnas kuris buvo atsakingas... nežinau, viešosios tvarkos policijos pareigūnas, taip pat atsakingas būti koordinatorium, tai jis buvo maždaug suraskit kas kitas... čia ne jo, ne jo skyriaus darbas. Ir Alytaus policijos pareigūnas mus ramino. Bet mums tiesiog nenusisekė, nes mes kai atvažiuom į centrą, tai žmogus tiesiog nesuprato, ką jis daro, nieko nenorėjo daryti ir tada ant mūsų pečių, NVO, grynai mūsų organizacijos, mes buvom atsakingi už visą grynai darbą, kur jis grynai turėjo daryt. Bet, ta prasme, tą patį išreiškė ir ministerija, kad su kai kuriom savivaldybėm yra labai lengva, su kai kuriom ne, nes tai yra visiškai nauji dalykai ir jie prie to neprisitaiko. Man teko bendrauti su Marijampolės administracijos direktoriumi, kuris sakė, susitarėm laiką ir dieną, kada atvažiuosim, ten liko trys valandos iki atvažiavimo, jis mums skambina ir sako „ar galit greičiau atvažiuoti, nes čia policijos pareigūnui niekas neaišku ir jis čia panikuoja“. Tai jo, tai žodžiu, buvo tokių trūkumų.

A: Supratau. Bet tai, kad savivaldybės administracijos nenorėjo labai ten kažkaip, ar ne, bendradarbiauti, nesutrukdė pačiam NVO įsikišti, padaryti ką reikia iš esmės, aš taip suprantu?

B: Jo, jo.

A: Supratau. Dar toks, irgi, apie lyderius. Ar buvo lyderiai? Nes dažnai irgi kalba čia, kad krizių valdyme labai svarbūs yra lyderiaujantys asmenys, ar tai institucijų viduj, ar tie, kurie valdo tą visą koordinavimo procesą nacionaliniu, vietos lygmeniu. Tai ar pastebėjai kažkokių apraiškų ar pas jus organizacijoje, gal tu pati buvai ta iniciatorė? Tiesiog, ar pastebėjai tokių apraiškų, kur iš esmės paveikė labai „output“ą“?

B: Aš manau, kad jeigu kalbant apie organizacijas, tai lyderiai išryškėjo, tie, kurie turėjo patirties ir turėjo pagalbą. Tai vat kalbant apie organizacijas visai paminėčiau Raudonąjį Kryžių, jie nuo karo pradžios turėjo žmogų, kuris iš tarptautinio ofiso pas juos atskrido, tai labai matėsi va tuose susitikimuose jų toks... konstruktyvus, sakyčiau, požiūris ir darbas. Labai pasimatė, manau per tarpžinybinius tuos susitikimus. Iš mūsų organizacijos tai... nu mes tuo metu turėjom generalinę sekretorę, kuri... sakyčiau, kad jos lyderiavimas labai pasireiškė, nes ji labai ramiai „dealino“ su visais dalykais. Tai jo, tai šitas dalykas labai gerai matėsi. Ir tuo metu turėjom mūsų programos... programų vadovą... jis gal pasižymėjo tuo, kad labai pozityviai žiūrėjo į visus dalykus. Ta prasme... nu aš gal tą lyderį tai įsivaizdavau... nu žmogus, kuris labiau negatyviai ir kritiškai į viską žiūri, o Edvinas buvo tas, kuris pozityviai žiūrėjo į dalykus, tai toks... tai galbūt čia kažkas neįmanoma, o jis sakydavo „nene, čia viskas gerai“. Tai jo, tai jis kažkaip atlaikydavo tą tokį balansą. Iš mano pusės, tai



aš labiau buvau tokia praktinių dalykų lyderė, nes man atrodo aš žinau, kaip sudėliot dalykus ir kaip kad viskas tiesiog veiktų ir kad jie pasidarytų. Ir dar turėjom tokią Kotryną, jinai dabar pas mus nebedirba. Jinai labai gerai paaiškindavo kaip reikia bendrauti su savanoriais ir grupėm. Tai man atrodo, kad čia visos tos savybės taip susiplakė į tą centrą. Bet aš sakyčiau kad labai išryškėjo buvęs programų vadovas, dabar mūsų vadovas šiuo metu Edvinas, nes jis sugebėjo labai gerai atlaikyti tuos organizacijų visus... pinigų dalijimąsi ir tą visą tokį oficialesnį bendravimą palaikyt. Tai va sakyčiau, kad visai išryškėjo ir dar iš kitos pusės jisai ir davė laisvę... nu jis mumis labai pasitikėjo, jis neprižiūrėjo kad mes ten važiuosim, ką mes ten darysim, atvarėm kažkur ir nebūtinai jisai žinojo, ką mes darėm. Bet va šita irgi tokia lyderio pozicija, ir įsiklausė į visų nuomonę ir mokėjo „sudealint“ su kitom organizacijom.

A: Supratau. Tai mano klausimynas kaip ir baigėsi, nežinau, nebent norėtum galbūt kažką dar paminėt, ko nepaminėjai? Būtent kas liečia darbą tarp institucijų? Jeigu turėtum kažką papildyt, tai galėtum dabar.

B: Ai dar, dėl Maisto banko. Tai Maisto banko. Maisto banko vadovas tarp institucijų ir ypač tarp organizacijų buvo tas žmogus, kuris visus labai lipdė kartu ir pasakė, kad gal mes jau nebeturim „call‘ų“, nes tipo turim tuos... nes mes turėjom tarp organizacijų ir su valstybinėm institucijom. Tai jis buvo tas, kuris visus lipdė ir jei kažkas nesutardavo, tai jis buvo tas žmogus, kuris visus nuramindavo, žodžiu, surasdavo „common ground‘ą“. Tai jis buvo tikrai lyderis tarp organizacijų.

A: Supratau. Sakau, jeigu dar turėtumei kažką papildyti, tai gali dar kažkuo papildyti.

B: Ne, viskas manau. Manau viską pagrinde jau pasakiau, prakankinau kalbėjimu, bet tikiuosi, kad bus naudos.

A: Atrodo, kad vietom trūkinėjo garsas, bet kažkaip išsiaiškinsiu eigoj. Žodžiu. Tai aš tau noriu labai padėkot, kad skyrei laiko, tikrai labai ačiū. Labai daug gerų dalykų išgirdau.

### **Interviu Nr. 3: Lietuvos Raudonasis Kryžius, 2024 m. sausio 15 d.**

A: Tai, pirmiausia, tada noriu informuoti, kaip čia viskas vyksta, aš dabar įrašau, paskui transkribuosiu, pagal tai bus galimybė susipažinti, jeigu norėsit, su transkripcija. Prieš, būtent, darbo rengimą. Kas čia dar? Tie duomenys, surinkti šito interviu metu, bus naudojami tik šitam tyrimui, jais nebus kažkaip dalinamasi. Prireikus, panorėjus, bet kada turite teisę pasitraukti iš tyrimo, tai šitas irgi dalykas. Ir lyg ir viską paminėjau, nebent turėtumėt dar kažkokių tai klausimų prieš pradėdant pagal klausimyną.

B: Man gal tik tai, nes ten ne mažai klausimų yra apie tas viešąsias paslaugas būtent ukrainiečiams. Tai mes tas viešąsias paslaugas turbūt suprantam plačiai ir integracijos metu, kas yra siūloma, ir savivaldybių įstaigose, ir ukrainiečių registracijos centruose. Taip reikia jas suprasti, ar ne?

A: Taip, taip. Maksimaliai plačiai. Pas mane darbe yra tiesiog kaip tokios penkios grupės paslaugų, tai ta pirminė pagalba ir priėmimas pats, kaip atskira grupė. Ir tada eina sveikata, socialinė apsauga, darbas, integracija į darbo rinką, visi šitie pagrindiniai sektoriai. Tai žodžiu kas kam aktualu, su kuo kalbu, tai apie tai dažniausiai ir kalbasi. Ir taip, jeigu su kažkokia ministerija, ten tarkiam su SAM'u, taip jis sveikata ir panašiai. Tai jūsų atveju, kuo gero, tai bus labiausiai ta pirminė, tas priėmimas visas. Aš kaip suprantu pagal visą jūsų veiklą, taip?

B: Turbūt, ta pirminė, ta reagavimo fazė, nors integracijos srity irgi truputį veikiam ir dėliojamės, bet matyt eigoj, truputį ir paaiškės čia kas prie ko.

A: Gerai, gerai, tai gerai, išsiaiškinome tada šitą, o daugiau klausimų kažkokių tada neturite?

B: Ne.

A: Gerai, tai gal tada nuo pradžių, būtent apie patį institucinį mokymąsi pirmiausia. Tai ar krizės metu, nes ta kaip ir tokia krizė, tai supurtė sistemą mūsų imigracijos. Tai ar krizės metu išaiškėjo kažkokie būtent jūsų organizacijos veiklos trūkumai ar, nežinau, ribotumai, kuriuos kažkaip reikėjo išpildyti? Ar tai būtų žmogiškieji ištekliai, ar struktūra, ar kompetencijos darbuotojų, na ir kas tai buvo ir kaip tai buvo išpildyta?

B: Tai turbūt visiškai suprantama, kad kai tokio lygio ateina dalykai ir kai pradėjo ten vienu metu, man atrodo, ukrainiečių ir tūkstantis žmonių atvykdavo į registracijos centrus, tai mes ten per labai trumpą laiką pritraukėm labai didelį skaičių savanorių, kurie iki šiol yra mūsų rezerve ir man atrodo, ten visas skaičius buvo keturiolika tūkstantčių atsiliepusių žmonių per labai trumpą laiką — norinčių prisijungti, įsitraukti į organizacijos veiklas, tai iš karto kas tokiais atvejais kelia iššūkių — visas tas administravimas ir įveiklinimas pačių savanorių, nes tai tiesiog yra neįprastai didelis skaičius per labai trumpą laiką, labai greitai atsiranda poreikis, nes žmonės jau pradeda važiuoti ir panašiai, tai tas įveiklinimas, pamainos, kada kas būna, tikrai dalis žmonių net ir liko neįveiklinti, nes kažkas jau pradeda veikti ir turi tam daugiau to laiko, tai ir veikia. Tai va, šita dalis labai jautėsi, kad apkrovos gana didelės ir reikėjo tvarkytis. Antra dalis, kur irgi pamoka čia mūsų išmokta, yra visas savanorių parengimas, nes realiai, nu kaip, ten visi lyg ir to karo laukė, lyg ir jis turėjo būti, bet jau ten nuo lapkričio mėnesio tarsi ir buvo tie signalai — gal bus, gal nebus, ir kaip ir paskui tas žvilgsnis atgal buvo, tai tarsi ir buvo galima numanyti, bet taip iki galo visi tikėjosi, kad čia tas ginkluotas konfliktas ir neprasisdės. Tai nu va tą visų sistemų, o kaip čia greitai parengti tuos savanorius, ar ne prisijungiančius, va taip, nes tau jau reikia tų žmonių ukrainiečių registracijos centruose, tai va šita vieta irgi tokia buvo su labai tokiais baziniais dalykais — online tam tikrais mokymais,

bet tikrai irgi pasimatė, kad krizėms mes turime būti geriau pasirengę ir parengę savanorius prieš, o ne krizės metu. Nes krizės metu jau nebėra laiko mokytis, jau reikia eiti reaguoti. Tai šitas gal toks antras aspektas. Ir trečias aspektas, kadangi šita krizė pasižymėjo tokiu visuotiniu susitelkimu, tai realiai mes turėjom irgi labai didelį krūvį — priimti visų įmanomų verslų pagalbą, ką jie tuo metu siūlė: „Ir tuo galim prisidėti, ir gal jums čia pagalbos reikia — gal sistemas tvirtinti, gal IT įrankius kurti“, nu ta prasme, kad labai daug pagalbos buvo iš išorės ir, suprantat, kaip mes organizatiškai turim viską padaryti, kad viskas veiktų, nes iš septinių ukrainiečių registracijos centrų mes buvom šešiuose, tai labai daug ką reikia padaryti ir dar šalia turi suadministruoti visus tuos pasiūlymus, nes negali žmonėms tiesiog pasakyti: „Eikit iš čia.“, nes ir ta pagalba yra aktuali. Tai va čia irgi labai trūko tuo metu irgi resursų viską visiems atsakyti, visus suvaldyti, nukreipti į jeigu kažką, kažką patiems priimti ir paskui, žinot, ir priimi pagalbą, tada komunikuoja atgal, kaip čia mes ją panaudojom, nepanaudojom ir taip toliau. Tai gal va šitus tokius tris aspektus norisi paminėti, kai va tą klausimą užduodat, kad va čia buvo labiausiai, nes pats operacijų centras mūsų, pats bendradarbiavimo su nevyriausybinėm organizacijom, nes ir nevyriausybines organizacijas turėjom, visos kartu, operacijų centrą, kur mes ėmėmės to koordinacinio vaidmens, tada reguliarius susitikimai su valstybės institucijom. Tai jos nuo pačios pirmos karo dienos ir veikia, tai šitoj vietoj, manau, kad būtent migracijos krizės pamokos ir buvo išmoktos, kad nuo pat pradžios jau sėdi ir kalbi ir žinai, ir informacija eina, ir organizacijoms paprasčiau kažkaip buvo tuos dalykus dėti, ir su valstybės institucijom daug greičiau bendradarbiavimas vyko, bet aš visuomet šitoj vietoj irgi kažkaip akcentuoju, kad čia specifika buvo dar ir ta, kad visi susitelkėm dėl Ukrainos. Kitose krizėse arba kiti aspektai, va, pavyzdžiui, migracijos krizėje, nesulyginami dalykai, ta prasme, kad ta valia, visa politinė valia ji gali būti kitokia ir tada visai kitaip vyksta procesai. Tai čia tai, kad būtent Ukrainiečiai važiavo į Lietuvą ir tas visas visų susitelkimas padėti, manau, kad tas labai prisidėjo prie to, kad daug sklandžiau vyko visi procesai.

A: Supratau. Tada apie funkcijas būtent. Ar kažkaip keitėsi dėl šitos krizės būtent funkcijos reaguojant į ją ir galbūt pasikeitė kažkas krizės metu ir gal persikėlė į tokią kaip ilgesnį, nu, dabar jau tęsiasi toliau, nes jau šokas kaip ir praėjo tas, tai va kaip su tom funkcijom, ar atsirado naujos kažkokios ar pasinaikino kažkokios, kurios prieš tai buvo?

B: Pačioje organizacijoje, nes ten žinau, kad ir kiti tie klausimai bus, mūsų nei viena programa neužsidarė dėl to, kad mes pradėjom reaguoti, tai ir senelius toliau lankėm, ir stipriai šeimą vystėm, ir migrantai savo paslaugas gavo, tai taip, kad keistūsi pati organizacija kažkaip arba kažką nutrauktų dėl to, kad reaguoja į krizę, taip tikrai nebuvo. Tikrai išaugo administracijai, nu, labai stipriai išaugo krūvis, bet kažkaip mes organizacijoje taip ir žinom, kad mes esam organizacija, kuri reaguoja į krizes ir tie, kurie ir prisijungia prie organizacijos, puikiai žino, kad jeigu bus kritinis laikotarpis, tai tu tuo metu ten nebaigi darbo penktą valandą, o jau varai tiek kiek reikia, puikiai suvokdama, kad tai yra tam tikro laikotarpio dalykai. Kas keitėsi pačiam reagavime, man atrodo, kad mes turėjom labai nemažai funkcijų prisiėmę ir pavyzdžiui, tuose registracijos centruose realiai ir dėl to, kad labai didelis skaičių savanorių registravosi būtent į Lietuvos raudonąjį kryžių, bet ir tų funkcijų, kurias mes turėjom centruose, tikrai buvo nemažai. Pradedant nuo to, kad kai žmogus tik tai atvyksta — informacija, kaip tas centras veikia, humanitarniai paketai, higienos paketai, Maisto bankas maistą dalino, tada, tikrai, mūsų savonoriai prisijungė ir prie migracijos departamento, kai reikėjo jiems užsiregistruoti Migris sistemoje dėl to, kad jie greičiau leidimą gyventi gautų. Vienu metu Stiprus kartu trūko rankų, mūsų savonoriai irgi Stiprūs kartu funkciją atliko ir ieškojo, kur apsigyventi žmonėms, tai ir šita funkcija, tas visas srautų suvaldymas. Tada jeigu apgyvendindavo, kai kuriuose centruose buvo ta galimybė iki 72 valandų apgyvendinti žmonės vietoje, tai vėl gi tų žmonių poreikiais, tikrai savonoriai ten, kur reikėdavo, 24 valandas per parą būdavo ir būdėdavo. Tai, žodžiu, kad tų funkcijų buvo labai įvairių ir net sunku su kuo palyginti, nes migracijos krizėje vis tiek mes tose stovyklose pačiose nebūdavo, ypatingai kai jau buvo ten 35 ar 37 skirtingose vietose. Mes labiau atvykdavom užtikrinti tam tikrus žmonių poreikius, bet toks nu vat valdymas paties ukrainiečių to registracijos centro, tai čia mums irgi buvo pakankamai nauja patirtis. Tai tas funkcijos, kurias aš išvardinau, tokio masto mes prieš tai irgi neturėjom, nes net ir palyginus ten su kokiais vakcinacijos centrais arba ten vykimu į ligonę, tai vis tiek tos funkcijos daug siauresnės būdavo ir būdavo sutarta, ką mes darom. O čia buvo tokia, gana platus tas veikimas tuose ukrainiečių registracijos centruose. Tai buvo visai naujas dalykas ir mūsų organizacijai.

A: Supratau. Tada dabar šiek tiek apie reakciją į atsinaunčią informaciją. Kokie buvo jūsų šaltiniai informacijos? Ar krizės metu buvo ieškoma pasitelkiant kažkaip kitas negu įprasta kažkokias informacijos gavimo struktūras, kanalus ir kaip ta informaciją dalintasi su kitais veikėjais?

B: Taip, tai informacija — reguliarius susitikimai su institucijom. Ir dabar jau man reiktų prisiminti, koks ten reguliarius buvo, bet paskui, man atrodo, ilgainiui bent kartą per savaitę, o aš manau, kad pačioje pradžioje galėjo tie susitikimai būti ir dažnesni. Ir čia ir buvo ta šaltinis, kur susijungė visos absoliučiai institucijos, visos atsakingos ministerijos skirtingais klausimais. Ir dar vienas formatas buvo, jis vėliau gal atsirado, bet formatas buvo dar su visom savivaldybėm SADMA organizuojamas. Tai ten irgi truputį suprast tą lauką, nes nu kaip va savivalda tvarkosi irgi, kur su problemom susiduria. Tai va šiti gal taip labiausiai, nes nu tu ir turi galimybę ir klausimus užduoti tuos, kuriuos tu atsineši ir kurie tau rūpi. O tarp nevyriausybinių organizacijų, tai mes turėjom tą operacijų centrą. Ir operacijų centras pradžioje buvo du kartus, praktiškai turbūt du kartus per dieną. Ir mes, vidinį organizacijos operacijų centrą du kartus per dieną turėdavom ir nevyriausybinių organizacijų operacijų centrą du kartus per dieną — dienos pradžioj, dienos pabaigoj. Tai va čia būdavo tas susitikinimas ir kur kas ten neveikia, gal kažkas kažką labiau žino visiems tiems klausimams. Tai man atrodo, kad tai buvo gana efektyvu, nes informaciją pasidalinti, bet ir turėti galimybę užduoti tuos klausimus arba iškelti kažkur neaiškius

momentus — jis yra labai svarbus. Ir iš karto arba kažkas tą klausimą nusineša ir jį, nu tada gauni kažkokį pasidalinimą reikiama informacija arba tu iš karto gauni kaip yra ir arba gali atnešti, kad čia yra problema, kurią reikia spręsti. Tai va taip vyko. O toliau, kai jau radosi ir tų tokių oficialesnių svetainių, kur tarsi buvo sudėta visa aktuali informacija patiems ukrainiečiams, bet jinai buvo irgi įvairiom kalbom, tai va čia irgi dar buvo tas šaltinis, jeigu tu nori susitikinti ar ten socialines teises, ar sveikatos klausimus ar, nežinau, užimtumo klausimus, tai tarsi ir tose svetainėse buvo dalykai. Tai mes, kaip organizacija, tikrai dažniausiai užduodamus klausimus pačioje pradžioje buvom pasidarę pas save puslapyje ir taip pat buvom pasidarę, nes kadangi tų savaldybų buvo nemažai ir žmonės irgi ne vienoje savaldybėje apsigyveno, ir daugiau to nu vat reguliavimo tų buvo srautų, kur šitie ukrainiečiai apsigyvėns. Tai mes irgi tarp tų penkių organizacijų buvom pasidalinę, kuriam mieste kas veikia, kuri yra ta centrinė organizacija, kuri veikia, tai šiti irgi visi duomenys apie tai, kur kreiptis maisto klausimu, higienos klausimu, vaikų klausimu, tai visur buvo irgi kontaktiniai duomenys dėl kiekvieno to miesto, šešiasdešimt, kur kas yra, kas tą humanitarinę pagalbą teikia. Tai gal va taip, turbūt tokie pagrindiniai dalykai.

A: Aš dar tik noriu tada pasitikslinti būtent dėl tų formatų. Tai aš, kaip suprantu, buvo tas tarp institucinis formatas, nacionalinis, kurį ten SADMA's organizavo ir tam buvo ir NVO ir kitos institucijos, aš taip suprantu, tas buvo.

B: Taip, taip.

A: Tada buvo su savivaldybėm atskiras.

B: Taip.

A: Ir tada turėjo visi NVO visos. Tai trys tokie pagrindiniai, ar dar kažkas?

B: Jo, pagrindiniai šiti ir mes organizacijos savo viduj irgi turėjom tą, bet čia toks ne bendrabavimo klausimas, o apskritai, kaip mes veikiam, ką mes veikiam, kur gal kažkas stoja, nevyksta, bet čia jau toks ne bendrabavimo formatas, o labiau organizacijos viduj. Kiekvieną kartą, kai krizė yra, operacijų centras yra atidaromas ir tas operacijų centras ir vykdo viską ir koordinuoja visą tą veiklą organizacijos.

A: Supratau. Tada dar šiek tiek grįžtant, tada dėl darbuotojų kompetencijų — ar atsirado poreikių, pamatėt kažkokius trūkumus pačiose būtent kompetencijose? Ar buvo kažkaip, išpilito jų eigoj, kažkokie mokymai ar kažkas?

B: Turbūt ir ne veltui vėliau atsirado mūsų LRK akademija, savanorystės akademija. Nu, va tas savanorių valdymo klausimas, savanorių koordinavimo klausimas, yra esminis. Tai mes va čia dabar dedam didžiausią fokusą, nuo, labai įvairūs tie iš tikrųjų klausimai yra, nu nes savanorius ir visas tas savanorystės ratas yra ir mes, kadangi savanorystė grįsta organizacija esam, tai mums labai svarbu, kad tie darbuotojai, kurie koordinuoja irgi savanorius irgi reikiamas kompetencijos turėtų, tai ten nuo iki — ir nuo laiko planavimo ir nuo, žinot, motyvavimo, kaip kitus motyvuoti ir kaip įtraukti ir kaip palaikyti, nu, ten visa eilė yra tų kompetencijų, tai tam atsirado organizacija LRK akademija. Nu ir stiprinam tas įvairias reikiamas kompetencijas, bet gal taip ir pasakysiu, kad svarbiausia, kas pasijautė, kur mums reikia stiprinti savo kompetencijas, buvo savanorių valdymas. Visa kita tikrai ir per daugelį, nes tų krizių dabar pastaruoju metu, buvo gana nemažai, tai tas visas, nežinau, paramos priėmimas arba ten tarpinstitucinis bendrabavimas, jautėsi, kad mes tų kompetencijų visai turim, apskirtai, tie migraciniai kontekstai, ta prieglobsčio migracijos programa irgi nuo 1997 metų, tai mes patį turinį tikrai žinojom ir poreikį žinojom, o kaip suvaldyti visus naujai prisijunginčios žmonės, kad jie žinotų, ką jie daro. Va čia turbūt labiausiai, kur to pastiprinimo reikia ir nu va tas sprendimas ir buvo priimtas, kad tada stiprinkim, tada kurkim akademiją ir tada nu dėkim pastangas, kad tie žmonės, kurie ir koordinuoja, ir patys savanoriai tų kompetencijų ir turėtų.

A: Supratau. Taip, tada, bendrai, kokias pastebite pagrindines kažkokias pamokas, kurios buvo išmoktos kitų krizių metų, tai ir nelegalios migracijos 2021 metų, ir kovido krizė, kas buvo pasitelkta kaip pamoka būtent šitai krizei suvaldyti?. Vat kokius pagrindinius dalykus pastebite, ką kaip institucija kitaip darėte, ar tai susiję su skaitmenizavimu, ar su institucijos struktura kažkokia tai ir panašiai. Taip?

B: Tai bendrai tai valstybė išmoko iš anos migracijos krizės, kad reikia turėti normalias registravimo sistemas ir kad registracija turi veikti centralizuotai. Tai šitą panoką išmokom visi. Tai va dėl to ir radosi iš pradžių tas Alytaus registracijos centras ir vėliau vėlesni tik taip plėtėsi ir tos registracijos centrus šiaip irgi visuomenės tarsi būdavo tos kritikos atsidarant tiems registracijos centrums, bet tie registracijos centrai buvo atsidaromi per naktį. Tai man atrodo, kad suprastai, kad tokio lygio mašina grįsta savanoryste, atsidaro per naktį, jau yra didelis pasiekimas, šiaip nepaisant to, kad užtrunka laiko, kol visi procesai paskui susidėlioja. Tai va tas registravimo momentas, man atrodo, čia apskirtai buvo nu suprstas kaip ir išmoktas kaip pamoka iš ankstesnės krizės ir dėl to radosi tie registracijos centrai. Tada mes ir migracijos krizės metu tą NVO operacijų centriuką turėjom nuo pat pradžių. Tai va tas bendrabavimas ir pasidalinimas dalykų NVO, jisai ir buvo išmoktas, bet jisai kaip ir veikė tas modelis, tiesiog buvo perkeltas ir šitos krizės metu. Tai manau, kad čia toks tiesiog pasitvirtino, kad taip ir reikia veikti ir ten net nebuvo klausimo, visi žinojo ir dabar kiek pakalbam, visi

kaip ir supranta tai, kad jeigu tik krizė, mes jungiamės ir kartu visi veikiame. Kas dar buvo išmokta pamoka, bet nes irgi, migracijos, kai buvo situacija tos 21 metais, nu ne taip greitai valstybės institucijos suvokė, kad mums čia ir reikės bendradarbiauti ir kad tas NVO vaidmuo ir bus ir bus gana reikšmingas. Tai mes birželio pabaigoje, kai bandėm irgi proaktyviai eiti, kad pasitarėm, kaip mes čia reguosim į tos poreikius, mums iš pradžių buvo pasakyta, kad mes susitvarkysim ir jūsų pagalbos nereikia. Ir man atrodo, kad ir tas liepos mėnuo, kai tada tas skaičius ūktelėjo žymiai, o mes irgi niekur neatsitraukėm, ta prasme, kad mes buvom ir vykdavom, nes iš anksčiau susitarimus ir su valstybės sienos apsaugos tarnybom turėjom, nu tos pagrindas, veikti tose stovyklose, kaip ir teisinis buvo. Tai tik tai, man atrodo, žinokit, tam buvo kokią jau rūpjučio čia mėnuo, jeigu aš gerai pamenu, ta prasme, kad tik po kurio laiko atsirado tie bendri susitikimai su institucijom. Tai man atrodo, kad čia irgi, nu ir paskui jie reguliarūs ir buvo, kaip jau ten pavykdavo tas problemas, jas išspręst, aišku, sudėtingiau, nes to sutelktumo daug mažiau buvo, būtent migrantų atžvilgiu. Tai čia esminis, man atrodo, dalykas, kodėl kai kurie sprendimai nebuvo primami nes, visai kitaip norėjo valdyti tą krizę, tai kokie ten tie sprendimai galimi. Bet kai prasidėjo tas ginkluotas konfliktas Ukrainoj, tai realiai, nu vat pirma diena ir buvo, karo diena, tai pirmiausia mes aštuntą valandą ryto susitinkam operacijų centre, dešimtą valandą jau kalbame su SADM'o ministre, vienuoliktą valandą jau važiuoju su VRM'o ministre kalbėti. Tai mes nuo pat pirmos karo dienos jau buvom santykiuose, pokalbiuose, planavime dalykų su institucijomis. Tai va, čia yra irgi išmokta pamoka iš tų praėjusių krizių, kad tos NVO turi būti nuo pradžių, šiaip būtų puikų, jeigu ir planavimo visokiose stadijose mes dalyvaudume. Tai čia ne visada tas pavyksta, bet nuo pirmos dienos tas kontaktas su institucijomis jau vyko. Ir kas dar, organizaciškai, mūsų organizaciškai pati pagrindinė pamoka yra iki krizinis savanorių parengimas. Čia yra esminė pamoka. Kuo geriau, ir aišku, spontanius savanorius mums valdyti, bet koku atveju, visada teks ir mes tam irgi dėliojame sistemas. Dėl to, kad visada krizės, nu belekurių dabar krizę paimkit, nu visur atsiranda žmonių, kurie tuo metu jie nėra organizacijos savanoriai, bet atsitikus krizei, jie nori prisijungti, jie nori padėti, jie nori kažką daryti, tai aišku, kad mūsų organizacija irgi žiūri kaip visą šitą žmonių pasiryžimą ir įveikinti. Bet tie, kurie jau veikia organizacijoje, tai jie turi irgi jau turėti kompetencijas, žinoti dalykus, turėti įgūdžius reikiamus. Tai va čia gal toks irgi esminis dalykas, kad ruošis iki krizės, ne krizės metu ir tada mokėti skirti užduotis spontaniems savanoriam, kad jie irgi jaustųsi prisidedantis, dalyvaujantys ir panašiai. Tai gal šitus dalykus pagrindinius paminėčiau, ir mes po to laiko irgi labai daug pratybų dalyvavom, tiek su institucijom, tiek viduj stalo pratybas darom, kad aišku, tas pratybas niekada, reali krizė visada atneša savo neapibrėžtumą ir niekur nuo to nepabėgsi, bet kiek įmanoma, pratybos leidžia suprasti veikimo mechanizmą, kiekvieno atsakomybes. Tai visur stengiamės irgi dalyvauti, kad tokiu būdu, kur įmanoma kažką apsibrėžti, apsibrėžtume ir būtume geriau pasirengę. Tai va čia gal tokie dalykai esminiai.

A: Supratau. Aš dar tada tik pasitikslinsiu, jūs lyg ir minėjote, bet aš tik noriu užtvirtinti būtent dėl to, kad jums kaip ir pavyko tas funkcijas išlaikyti tą, ką jūs vykdate, kokias programas vykdate, tai viskas taip toliau ir vyko. Tiesiog administraciniai tie buvo, nu, didesnių pajėgumų reikėjo, bet šiaip jūs tesėt veiklą, žodžiu, ta krizė nesutrukdė kažkaip tai veiklai.

B: Taip. Nu man atrodo, žinokit, ir mes kai save pozicionuojam, ir viduj kai planuojamės, tarsi būnam sau pasisakę, kad jeigu krizė, tai viską metam ir bėgam, bet, man atrodo, kad tame ir yra organizacijos stiprumas, kad tu ant tiek esi pasirengęs, kad tu nesustabdai veiklą, bet tavo visi mechanizmai ir įtraukiami yra ir kiti žmonės, tu reaguoji į krizę, bet nelieka pamiršti ir tie žmonės, kuriems reikalinga ir ta reguliari pagalba. Tai man atrodo, kad stiprybė organizacijos jau yra tada, kada tau nereikia atitraukti visų pajėgumų ir kad tu vis dar gali, nu, nepalikt to senjoro dabar trim mėnesiam vienišo, bet, nu, tas savanoris vis tiek iki jo nueis. Tai va, bet kai viduj patys galvojam tik ir darbuotojai yra taip truputį tas mindsetas formuojamas, kad krizei nutikus organizacija mobilizuojasi ir veikia ir reaguoja į krizę. Tai kažkaip šitą norisi irgi akcentuoti.

A: Taip, supratau. Taip, tada dar šiek tiek apie, nu, tai tada klausimas, ar buvo atveju, kada nesant kažkokiam tai nustatytam, reiškia formaliui reguliavimui jūsų vidiniam, ar darbuotojai buvo linkę kažkaip improvizuoti, spęsdami kažkokias problemas, tas lankstumas toksai, aš kaip suprantu, jis buvo?

B: Jo, bet žinokit, Karolina, labai daug to lankstumas, žinot, iš kur atsiranda, jo nedaug toks, aišku, dalis dalykų ir nebūna iki galo sureglamentuota, bet pačios krizės, nu, jos labai daug atsineša neapibrėžtumo. Nu va dabar visas situacijos su reagavimui į Viršuliškes, tai vė arba, nu va šios du paskutinį, ar ne, viršuliškių reagavimas, vėl žiūri, kad tavo prašyti tam tikrimi mechanizmai suveikia čia kitaip, arba ten mergaitės paieška Kaune, nueinam kaip paieška, paskui, žiūrėk, pristirinko try šimtai žmonių, jau tavęs prašo pakoordinuoti juos, nu ta prasme, kad tu realiai turi išmokti be diskomforto veikti neapibrėžtom sąlygom ir būti maksimaliai lankstus, kad toj situacijoje padarėm geriausią, ką galėjom. Tai mes turim tas visas išmoktų pamokų sesijas po bet kokio reagavimo ir aptarimus — kaip čia viskas vyko, kas pavyko, kurioje vietoj kažkokią pamoką išmokom, bet ir kartu, va taip kaip atsisėdi aprašyt, tu jau rašydamas, žinai, kad, nu, greičiausiai, tu apie viską nepagalvosi, nes kiekviena ta situacija atneš kažką visai naują. Tai to lankstumo organizacijoje daug, bet kartais net ir pasiteisina tas būtent aprašų neturėjimas kai kuriais atvejais, nes tu geriau sureaguoji ir greičiau sureaguoji neturėdamas aprašo, negu turėdamas aprašą sureaguotum.

A: Supratau. Įdomi labai įžvalga.

B: Taip.

A: Tai tada dar šiek tiek apie išteklius, kaip kito krizės akivaizdoje, išteklių poreikiai, ar kaip dėl žmogiškųjų supratu, bet vat būtent kas liečia finansinius, tai ar kaip suprantu vis tiek, jūsų organizacija remiasi nemaža dalim ant paramos visuomenės, kaip dar tai, ar buvo trūkumų, kokie buvo šaltiniai?

B: Žinot, tai pasakysiu, kad, kaip čia pasakyt, idealus variantas tokioms organizacijoms kaip mūsų, būtų turėti tam tikrus rezervus irgi čia kaip pasirengimo dalį. Tai yra finansinius rezervus, tai yra humanitarinės pagalbos rezervus ir panašiai. Kas labai dažnai nutinka ir dar mūsų valstybės institucijos, ir turbūt ir žmonės, nėra tam mindset'e, kad remti organizaciją ir jos pasirengimą. Nu, nes dažniausiai žmonės remia labai konkrečiai, nu, konkretūs poreikiai. Vat dabar reikia to, tai mes suaukosim tam. Nu, sunku turbūt būtų tikėtis, kad žmonės aukos, kad Kryžius būtų pasirengęs. Ir tas pats su valstybės institucijom. Kažkokie kompensaciniai mechanizmai įsijungia, kai tu jau būni išleidęs pinigus. Nu, turiu mintį ir su ukrainiečių daliam, tai mum iš pradžių padėjo tai, kad aukojo žmonės gana greitai pinigų, bet tie pinigai, kai paskui išskaidai, nu, vat, turim ten septyniasdešimt dešimt tūkstančių žmonių, tai ten ne kažin kas ir galvasi. Tada ten įvairios daiktų rinkimo akcijos, ar ten higienos priemonių akcijos, nu, tas irgi leido turėti, vat, kuo tos poreikius atliepti. O jau iš SADM'o tam tikrų mūsų patirtų išleidų padengimas, jis atėjo vėliau. Tai ką tai reiškia, kad tu kaip organizacija turi galvoti, nu, tą prasme, ką tu turi turėti ir kokius rezervus, nes jeigu tu sėdėsi nulis ir basas, tai kaip tu ten ir pirmą mėnesį tiem žmonėm padėsi, tu nieko neturėdamas. Tai po šitų visų regavimų mes irgi organizaciškai planuojamės ir tam tikrą finansinį rezervą turėti, nu, tam, kad mes turėtume iš ko užsukinėti paramą iškart, o ne kada kas kompensuos, kada ten gal tarptautinę parama ateis ir taip toliau. Ir tas pats, nu, yra suplanuotas rezervas daiktais. Tai dabar mes jį planuojam per štus metus turėti bent penkiems tūkstančiam žmonių, bet tarp ilgainiui planas ir, nu, ir didesnį, didesnį tą humanitarinį rezervą turėti. Tai va, tai va tie resursai tokie, nu, tai va čia to neužtikrintumo irgi daug, nes tu poreikius jau matai. Tau realiai jau reikia pinigų, kad juos atliepti - arba pinigų, arba daiktų. Ir, aišku, pinigai visada yra geriau, nes tu geriau gali atliepti ir šiaip žmonėms tas cash assistance yra nesugriauta visa infrastruktūra ir žmonės gali nueiti kažkur nusipirkti, tai visada yra geriausia idėja remti žmones pinigai. Ar kortele, ar prekybos centrų kortele, ar į sąskaitą pervesti pinigų, kad tu nusipirk ko tau reikia, nes neužsisuka visa logistika, pirkimai, ir žmonės greičiau gali patenkinti savo poreikius. Tai va, tai va šita, iš šitos pusės, va taip su tais resursais, o, galvoju, dar kokie kiti resursai — skaitmenizuoti, sakyčiau, mes taip per krizę vienintelį įrankį su kuo buvom pasileidę, kur žmonės galėdavo registruoti savo poreikius ir kur visos organizacijos galėdavo pasitikrinti, ar tas poreikis atlieptas, ar ne, į ką kreiptis, koks tas poreikis buvo, tai čia irgi parama buvo tą organizacijos įrankį kurti, bet kol kas mes jo taip va kad išvystytume iki tokio lygio, kad jis ir kitose krizėse mums galėtų padėti, taip neišvystėme jo, šiaip geras klausimas, dabar pati susimąsčiau, gal būtų galima grįžti prie to ir pasižiūrėti. Nu tai va. Tai vat kažkaip turbūt taip. Va pagrindinė problema, kad pasirengimui mums niekas, niekas mums būti pasirengusiems nepadedą, bet jau kai krizė ištinka, tai nori, kad mes būtume ir pasirengę, ir su resursais, ir atlieptume poreikius. Tai tas sunku, nes praktiškai lieka organizacijai visa ta našta.

A: Tai, bet iš kitos pusės taip žvelgiant į visą tą vat šitą krizinius visus tuos, daug metų iš eilės, tai tuo labiau, tuo labiau, NVO yra įtraukiama, nu į valstybinius sprendimus, į tuos svarstymus.

B: Bet finansinis elementas ten neatsiranda, Karolina.

A: Aš šitą suprantu, bet aš sakau, kad čia va jau atsiranda argumentas galbūt kelti šitą klausimą.

B: Tai jis jau keliamas, žinokit, yra nuo pirmos krizės jis yra keliamas ir kol kas nesimato kuo čia baigsis.

A: Supratu. Gerai, tada pereinant prie koordinavimo paties. Tai, toks irgi klausimas, ar kaip suprantu, jau tie trys formatai, viskas ten kaip ir aišku daugmaž, ką jūs ten, kokiomis temomis kalbėjote, tiktais kyla klausimas, ar buvot įtraukti į būtent sprendimų kažkokius priėmimus dėl įstatymo, dėl užsieniečių teisinės padėties ar kitų, kas reguliuotų tas va būtent paslaugas tolesnės integracijos, ar jūsų organizacija buvo įtraukta, ar nebuvo į šitus svarstymus?

B: Bet čia dabar mes kalbame apie migracijos krizės metu pakeitimus darytus, ar kada? Nes dėl ukrainiečių ne kažin kokie ten pakeitimai ir buvo padaryti užsienyje iš teisinės padėties įstatyme. Migrantų metu, krizės metu, mes komentavome visus įstatymų pakeitimus. Visus. Bet, kaip sakė mano vienas kolega, for the record, kad tiesiog būtų sureaguota. Nes ten matėsi, kad tavo ten visi pasiūlymai ir visi teisiniai argumentai eina, nežinau, ar į stalčių, ar į šiukšlinę ir niekas ten nesidaro ir nieks ten neareguos į juos ten, nes tiesiog eina politiniai sprendimai ir tiek žinių. O ukrainiečių atveju aš net nelabai pamenu, ar ten buvo kažin kokių tokių nusprendimų, nes jeigu jie ir buvo, tai kaip problemas mes turėjome galimybės tuose formatuose iškelti ir vėliau nebent galėjo būti nu vat kažkokie pakeitimai daromi, kuriems mes jau nekommentavome, nes jie iš esmės turėjo kažkokias situacijas spręsti. Bet aš neatsimenu, nes, nu kaip, ten integracinių priemonių kažkokių labai milžiniškų tiems žmonėms neatsirado, juos leido iškart į tą mainstream'ą, kad savivaldybėse jie gautų visas paslaugas, kaip ir bet kuris pilietis, kažkokių papildomų integracinių priemonių pradžioje nelabai buvo numatyta, tai ten nelabai kas ir keitėsi, tiesą pasakius. O visi kiti ten, nežinau, dėl sveikatos draudimo, nu tai jie tiesiog pakeliui ėjo, nes tuos klausimus turėjo spręsti, kad ten nelabai ką buvo komentuoti, tiesą pasakius.

A: Ten tų temų buvo, bet jie nebuvo galbūt kažkokie reikšmingi, nes aš irgi kai atsekimą dariau, tai su krize nepalyginamai buvo daugiau pakeitimų, o kurie buvo, tai kad pagerinti tą situaciją dėl darbo rinkos.

B: Taip taip, būtent tai. Tai vat ir nebuvo kur, žinot, prisidėti kažkuo ką čia dar papildomai, šiaip gal su ta ukrainiečių visa situacija, kur tik tai jautėsi, ne tai kad problema, kad lubomis tapdavo, čia jau jie viską gauna kaip piliečiai ir vietoj to, kad gerinkim ir piliečiams, nes čia yra šūdina situacija arba probleminė, pasiekdavom tas stiklines lubas — negali būti geriau piliečiams ir niekas čia negerins. Tai vat lubos visokių dalykų buvo, kas šiaip logiška, bet kartu, kad kodėl nepaieškoti sprendimų, ten įpatingai su negalia susijusių, kas dažnai nutinka va tokių pabėgėlinių temų atvejais, kad atbėgęs pabėgėlis tau išryškina neveikiančias sistemos aspektus ir kodėl nepabandyti paieškoti sprendimų, kad ir piliečiams būtų geriau, tai vat gal kai kurie pasistumėjo dalykai, bet daugelis pasiekė vat tą piliečių probleminį lygį ir daugiau jokių sprendimų niekas nedaro. Tai va tas buvo truputį gaila, tai aš ir sakydavau, tai gerai, gal paieškom sprendimų, kad visiems būtų dar geriau ir ne visais atvejais tas, nu nelabai spėsdavo tokiu būdu.

A: Supratau. Tada apie, nes dabar būtent apie tokius neformalius kažkokius kontaktus, nes krizės akivaizdoje labai būna tas dalykas, kad kalbama neformaliai, derinamasi yra kažkokie tarpasmeniniai, tarpinstituciniai ryšiai, ar buvo tas pasitelkta kažkaip, šalia tų oficialių visų, kad efektyviau komunikuoti, kad greičiau kažkas vyktų?

B: Matot, kadangi per trejus ar čia jau keturi metai, ar kiek. Kad jau tas reagavimas į krizes ne pirmą kartą, tai čia labai dabar sunku atribot, kas yra formalu, kad yra neformalu. Nes tai, kad ten organizacijos vadovas skambina tiesiog ministrui, tai kaip tai pavadinsi — tai neformalus kontaktas, ar visgi formalus, nes tiesiog veikimo tie modeliai, ratai, platformos, jos yra. Tai aš sakyčiau, kad visi šitie, kad ir vadintume juos neformaliais, tai jie ateina irgi iš tos krizių valdymo patirties. Taip gal pasakysiu. Jie nėra asmeninis santykis, akd tu pažįsti kaip draugą ar pažįstamą, jis yra, kad mes jau ragavom ir, žinot, šitas ratas per abi migrantų situacijas, ten keli nauji žmonės buvo, kurie jau prisijungė iš SADM'o gal labiausiai ukrainiečių temoj, o šiaip tai mes susitikom antram dalykų valdyme ir tu matai tuos pačius žmones, tai labiau tie kontaktai, net jeigu jie ir neformaliai naudojami, jie yra iš bendrų krizės patirčių. Ir tiesiog jau tada, kad greičiau pasiekti, arba kad, nu kad atkreipti dėmesį, nes tai svarbu, ar užaštrinti kažkokią problemą va tokiems dalykams galėjo būti naudojamas kažkoks asmeninis jau tada organizacijos vadovo priėjimas, o šiaip tai tas modelis veikiantis buvo, nu vat ypatingai ukrainiečių aveju ta prasme, kad pavyzdžiui, būdavo, kad net ministrė dalyvaudavo SADM'o susitikimuose, irgi ta jau, vertinimas NVO patirtis buvo toks, kad pavyzdžiui sakydavo, ar galite įvardinti, kur iš jūsų patirties, toliau bus tie butelio kakliukai — kam mums ruoštis, į ką atkreipti dėmesį. Tai man čia toks irgi ir vertinimas tos patirties, ir nu išmanymo tos konkrečios srities — ir migracijos, ir prieglobsčio, ir intergracijos. Nu ir tas numatymas, kad yra kažkas, kas gali patarti. Ir ten tokie tie patarimai ir buvo — su socialinėm visomcpašalpom, kad suksis ilgiau mechanizmai, nei jums atrodo ir mes turim planuotis tada kaip NVO dengia viso šito dalį, nes tikrai užtruks, ir dokumentai, ir sistemos, ir sprendimų priėmimai, kai žmonių tiek daug. Ir antras dalykas, su leidimais gyventi ir visais migraciniais statusais, kad irgi lūš, nes ir užsiregistruoti, ir dokumentus pagaminti, ir taip ir buvo. Taip ir buvo, bet tuos raudonus kakliukus, ar kaip juos pavadinisi, raudonas vėliavėles ir butelio kakliukus mes įvardinom pakankamai anksti, kad valstybė galvotų, kaip tada greičiau šitose srityse suktis arba bent jau, kad šitas sritis stebėti, monitorinti ir panašiai.

A: Aš kiek kalbėjau su SADM'o būtent atstove, tai ji kažkaip vat ir minėjo, kad NVO buvo labai reikšmingas vaidmuo tame, kad nepaisant to viso jau, sakykim, priėmimo priėmimo, bet ir tolesnio, vėliau, tarpų tokių, kur valstybė nesugeba kažko užtikrinti, būtent NVO padėjo padaryti taip, kad nesijaustų kažkokių duobių.

B: Taip ir buvo, taip ir buvo. Nes tas NVO veikimas reagavime jis irgi nėra ateiti ir pakeisti instituciją. Nėra. Jis ir yra, jis ir suprantamas taip, kad kadangi valstybėj tam tikri procesai gali užtrukti daug ilgiau, ir dėl daugeli odalykų, gal ir tas tarpinstitucinis bendravimas gali labai užtrukti, kokie ten pirmųjų procedūros, nu kas tik nori. Tai NVO paprastia krizių metu tui būti sukūrę pas save mechanizmus taip, akd nuo pirmos dienos mes atliepiame, bet mes atliepiame tam tikrą laikotarpį, kur mums irgi svarbu žinoti, koku laikotarpiu jums mūsų pagalbos reikės, bet tada tą irgi būti pasiplanavus. Jo, ir šitas yra svarbu. Ir jeigu pakeliui matom, kad irgi kažkur bus strigimas, kažkur kažkas nesuveiks, ir žinom, akd bus kažkoks laikotarpis ir gap'as, kad mes tada, okay, kaip mes į tą įstojam ir kad šitoj vietoj to gap'o nebūtų. Nes kodėl šitas valstybės pagalbininko vaidmuo atsiranda, nes interesas visų vienas — kad žmonių poreikiai būtų atliepti, kad informaciją gautų laiku, kad jie žinotų kur nueitų, kad gautų tas paslaugas, ir panašiai, čia dėl to tas bendradarbiavimas ir tampa svarbiu, nes, man atrodo, per šitas krizes paskutines nu iš esmės keičiasi tas ir valstybės institucijų supratimas, kad kas čia per NVO vaidmuo ir supratimas, kad šitas sektorius tikrai valstybės institucijos nesusamdyt keturiolikos tūkstančių žmonių pasirengusių eiti ir kažką darytų, o čia tu turi užsivedusius žmones, kurie eis ir kažką darys ir darys tiek, kiek reikės, tai šitas svarbus ir man atrodo šitas suvokimas apie vaidmenį irgi yra pasikeitęs. Nemanau, kad prieš penketą metų, mes kai per pirmas krizes atėjom į ligonines, jie nesuprato išvis kas tas savanoris ir kaip jis čia turėtų, kaip visas šitas mechanizmas turėtų veikti, tai per šitiek, per kelis metus, to supratimo daugiau atsirado ir įvertinimo, kad tai tikrai yra reikšminga jėga.

A: Supratau. Dar tada toks irgi klausimas apie, žodžiu, akademinėje literatūroje yra išskiriama, kad krizių valdyme atsiranda tam tikri lyderiai, kurie kažkaip labai reikšmingai kartais prisideda prie galutinio kažkoko rezultato, ar tai sėkmės. Ar atkreipiate dėmesį, čia taip platu, bet, tiesiog, iš savo stebėjimo, ar atkreipiate dėmesį į būtent, ar buvo

kažkokios lyderiaujančios organizacijos, ar asmenys, jūsų atveju, man atrodo, jūs buvote ta lyderiaujanti organizacija is NVO, tai va ta apraiška.

B: Jo, bet, žinot, aš tai manau, kad mes ir sąmoningai ėmėmės šitos lyderystės, nu tiesiog, ir proaktyviai veikėm, kad ją, nu ne tai, kad ją pasiimti, lyderiu irgi nepasiėmi, lyderiu išaugi, tampi, būni pripažintas ir kitų organizacijų, tai man atrodo, kad ta migracijos krizė, nes, matot, migracijos sritytų veikiančių organizacijų buvo ne tiek tie daug, laukas buvo nedidelis, ir va ta ekspertizė, kurią mes atsinešėm, nes mes nuo 1997 metų, sakau, darbuojamės, tai gavosi taip, kad tą mūsų lyderystę tos krizės metu, organizacijos natūraliai priėmė ir tas ekspertiskumas, supratimas žmonių poreikių, supratimas sistemų, procesų, kas už ką atsakingas, su kuo reikia bendrauti, kaip advokacija visą leadint'į, tai buvo natūralus. Ir paskui, man atrodo, Ukrainos ginkluoto konflikto atveju, gavosi irgi, kad mes iniciavome visus tuos procesus, nes sukoordinuoti irgi yra darbas ir tu papildomai turi turėti ir tų išteklių, ir žmonių, ir informacija pasidalinti, ir susitikimus sudėti, ir susitikimus leadint'į, ir juos protokoluoti. Tai čia yra tas koordinavimas, jis turi savy. Man atrodo, kad mes šitose krizėse tikrai palyderiavome ir kažkaip tikrai lyg ir kitos organizacijos šitą lyderystę pripažino. Būdavo ten, nes skirtingais, nes kur atsitinka momentas, kad tu tada labai matomas, o visos organizacijos nori būti matomos, akd ir kokį jos indėlį bedarytų, nori būti pripažintos ir taip toliau, tai ten tokių, trintis gal per stiprus žodis, bet tokio lūkesčio, išštojimo pasisakyti, jo irgi buvo, bet tuose pačiuose procesų valdymuose, sprendimų projektuose, kažkaip lyg ir palaikė, arba kur diskusijos būdavo, jos būdavo, bet tą lyderiaujančių vaidmenį mes proaktyviai ėmėmės. Tai kažkaip taip, o kitas dalykas, kad mes per šitus metus irgi aiškiai surpatome ir dar aiškiau savo tą misiją ir dabar vieni einame į tas situacijas, ir krizes, reaguojame. Mažesnės apimties ir paties, nes tai yra mūsų organizacijos dnr — eiti, reaguoti, padėti, būti ir panašiai. Tai kažkaip taip gaunasi, kad sau laurų prisiimame, bet, man atrodo, kad ne be priežasties.

A: Taip, taip. Aš dar šiek tiek noriu irgi gal pasitikslinti tiesiog, jeigu galėtumėt, tai dėl tų formatų trijų dar kartą grįžtant, nes man irgi įdomu — kokiais ten klausimais dažniausiai kalbėdavot, aš kaip ir turiu mintį, bet aš tiesiog, gal galit prasiplėsti būtent, kas ten vykdavo, dėl ko ten tardavotės, nes aš, kaip surpantu, dėl NVO tai daugiausiai būdavo pasiskirstymas tarp savivaldybių ir tas derinimasis veiksmų kažkoks tai, bet gal galit kažkaip praplėst?

B: Aš dar pabandyčiau įeiti ir pati į tą NVO platformą pasižiūrėti, taip. Nu tai ką — mes padarėm bendrą lėšų rinkimo kompaniją, tada buvo svarbu irgi susitarimai visi kaip lėšas naudojam, ką leidžiam, ar centralizuotai perkam, ar atskirai organizacijom paskirstom ir jos tas lėšas naudoja, visa atskaitomybė, kaip atskaitom, kas ką kada turi parengti, tada, pavyzdžiui, jeigu išeinam su kažkokiu pranešimu komunikaciškai, ar visos kartu išeinam, jeigu išeinam visos kartu, bendros komunikacijos derinimas, tada visas savanorystės dalykai, vėlgi, vieningi kažkokie modeliai, kad jeigu savanoriauji, savanorystės pamaina, kad keturios valandos, tie savanorių visi dalykai, ką kompensuojam savanoriam, nes norėjosi, kad nebūtų taip, kad atėjau, Kryžius mane nulupo, o atėjau į Maltiečius, tai dvi valandos ir viso gero. Tokių bendrų savanorių valdymo dalykų, tada tas pasiskirstymas taškais, pasiskirstymas kokie aorganizacijų pajėgumai, tada, jeigu daro maisto paketą, koks jo turinys, jei vienas paketas, koks jo turinys, va tokie gal dalykai. Tada, jeigu kažkokia informacija, kur dalinamės, kur ją talpina, kad yra kontaktiniai asmenys, turėdavom atskirą sheet'ą, prie kurio visi prieina, tada visa atsakomybė, prie kurios priedavo SADMA'ą, kiek žmonių gauna kokią pagalbą. Mes kas savaitę fiksuodavom skaičių žmonių, kiek padėta, nu kad irgi matyti srautus — didėja, mažėja, poreikiai dideja, mažėja, ir taip toliau. Tada kai tą call sheet'ą pakūrėm, prie jo jungėsi ir Caritas, ir Maltiečiai, kad stebėti, kad nedubliuojam paramos — jei vienas žmogus gavo vienoj organizacijoj, kad neateitų per tris, šitas dalykas. Tada, tuoj dar pasižiūrėsiu kitus, kas čia dar per klausimai. Nu va — sekėm labai irgi informaciją, nes tinklinės organizacijos, ir Maltiečiai, ir Caritas, ir Gelbėkit vaikus, ir mes, tai pavyzdžiui kitose valstybėse sekam informaciją, kas vyksta, kas nevyksta, dalinamės tarpusavyje. Tada, nu vat jeigu savanorių labai didelę duombazę turėjom, tai jeigu kyla kažkur kitur poreikis, jei prireiktų sveikatos srity padėti, matau, kad žymėtaši kaip susitarimai, kad išsifiltruojam. Tada, nu va, visas kaip informacija vaikšto, kokiais kanalais. Nu va. Kažkokie tokie, dar žiūriu į kovo mėnesį. Pasižiūrėsiu. Nu va, humanitarinės komandos liniją buvom atidarę irgi skambučių, kur skambinti, ar ne. Nu va tokie, šiaip tai čia tų klausimų, taip atrodo, kad tarsi ką ten tartis, bet tikrai jų būdavo, kad viskas pavyktų, su institucijom, dabar galvoju, aš nebūsiu išsiaugojus, bet ten būdavo tokie, pereinavo tikrai valstybės institucijos savo atnaujintą informaciją, tai tikrai atsimenu, kad emigracijos departamento duomenys — kiek užsiregistravę, kiek ten išduoda leidimų, neišduoda, tada VRM'as, nes jie irgi turėjo po savo atstovą savo registracijos centruose — su srautas, kaip mato, kiek atvyksta, kiek neatvyksta, šitie dalykai visi būdavo. Tada, nu vat nepamenu. SADMA's, SAM'as tikrai galėjo, vyriausybė, jei turėjo kokių žinučių, tai tokie būdavo ir NVO apžvalga. Tai tokie klausimai nuolat, kurie kiekvienas ateina su savo informacija, Stiprūs kartu irgi dalyvaudavo, iš tos apgyvendinimo pusę, visi nusiima reguliariai, kur esam, kokias problemas matom ir žiūrim — ar įmanoma ją dabar išspręsti, ar judam kažkur toliau. Tai va per institucinius tokius, nu iš institucijų pasių, kas kokius klausimus kuruoja updatind'avo info ir tada, jei yra kažkokios problemos.

A: O su savivaldybėm?

B: Su savivaldybėm ne aš pati jau dalyvaudavau, dalyvaudavo iš mūsų tinklo žmonės, ten vienu metu ir ilgą laiką, kol dar tiktai įsisukinėjo savivaldybėse procesai, tai žinot, ten susijungia šešiasdešimt savivaldybių, tai ten toks jau ne darbinis formatas, nes ir čia būdavo šituose pasitarimuose kokie dešimt institucijų organizacijų, kurios aktyviai veikia ir tada tokių stebėtojų, kurie tiesiog susirenka informaciją, kur iki galo nesupranti, ar jie čia dėl informacijos ateina, ar ką jie čia veikia

,tai tokių buvo, kaip visada. O savivaldybėse ilgą laiką ten buvo toks nusiskundimų kampelis. Kiek prisijungsi, tai savivaldybės: „Čia tas neveikia, čia to trūksta, čia pinigų nėra“, nu ta prasme, toks ilgą laiką, o paskui irgi labiau gal buvo toks informavimo iš SADM'o pusės, informavimo kanalas, nu vat irgi savivaldai tų tokių update'ų, jeigu yra kažkokie pakitimai įstatiminiai, tai va, kaip suprantu, ten labiausiai tokie buvo klausimai, kanalas informuoti savivaldą arba sulaukti klausimų, kurie jiems kyla, jo, kažkaip taip. Kas aktualu savivaldai žinoti, kažkokie pakeitimai yra.

A: Supratau. Mano klausimai išsekė. Nebent jūs turėtumėte kažką papildyti.

B: Nežinau, aš kažkaip galvoju, kad daugiau ar mažiau aptarėm. Gal vienintelis dar dalykas, kad nes ta reagavimo, apskritai, ta emergency dalis ji paprastai būna kokie trys mėnesiai, iki trijų mėnesių, kada tu reaguoji, ir paskui, jeigu matyti, mes birželio mėnesį jau baigėm susitikimus bent jau su NVO, nes jau tiesiog, viskas, aparatas veikia, net jau pereinam į tokį, ne kaip reaguoti, nes jau nauji atvyksta, o labiau prasidėjo integraciniai klausimai — kas čia toliau vyksta, kur jiems mokytis lietuvių kalbos, kas toliau bus, ar bus tęsiamas leidimas gyventi, tai gal va taip laike turbūt nu vat trys mėnesiai tokio aktyvaus reagavimo, šešis mėnesius mes dar buvom visi, kad irgi reguliarus, tai jau mažesnis reguliarumas tų operacijos centrų. Su institucijom tai dar ilgą laiką bent kartą per savaitę buvo išlikę, o paskui natūraliai suretėja. Bet aš pamenu, kad jau kokį birželį mes jau kalbėjom tokiais integraciniais, nebe reagavimo klausimas. Tada mes irgi papildomų finansų gavome integracinėms veikloms, iš jungtinių tų, ta prasme, kad tu pereini į tą kitą mode'ą, tada palaipsniui pradėjo užsidarinėti registracijos centrai ir neatsimenu kada nunyko iki galo, bet paskui nu nyksta ir tie susitikimai, nes jų nebėra prasmės, ką ten koordinuoti, nelieka visai tų ir susitikimų. Tai va taip intensyviai gana, paskui palaipsniui sumažėja.

A: Tai dabar tie susitikimai nebevyksta, aš kaip supratau?

B: Ne.

A: Supratau. Nu gerai tada, dėkui labai.

B: Nėra už ką. Labai džiaugiuosi, tikiuosi gerai parašysi darbą, o dėl tos transkripcijos — nežinau, galit pasidalinti, jei ten užmesiu akį, bet tai ką — visas įrašas yra, pagrindines mintis susirinkot, o jei ten į vieną ar į kitą pusę žodis, gal ten iš esmės nieko nenuklysi.

A: Supratau. Gerai. Tai dėkui tada dar kartą, jeigu norėsit, pasidalinsiu galutiniu darbu, man atrodo, su visais vis tiek pasidalinsiu, tai galėsit pasižiūrėti.

B: Gerai. Lauksiu darbo. Visada laukiu darbų.

A: Suprantu, daug turit jų.

B: Nu, kad ne visi taip dalinasi. Visi prisižada, kad atsiųs, o retas, kuris atsiunčia. Bet šiaip būtų smagu, nes jūs vis tiek pakalbinat ir daugiau, tokių interviu metu mes ne visi ir apskalbam, kas kam kaip atrodo. Turiu omeny, ta institucinė perspektyva irgi yra įdomi — kaip mato, ir panašiai. Aš užmetu akį, man labai įdomu, bet retai gaunu tuos darbus, tai jei atsiųsit, būtų labai įdomu.

A: Gerai. Ačiū labai, gražios dienos. Viso gero.

B: Jums irgi. Iki.

#### **Interviu Nr. 4: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023 m. gruodžio 23 d.**

A: Tai pirmiausia būtent apie tai, kokie vat, būtent ar veiklos trūkumai kažkokie išryškėjo, būtent, ministerijos ar ribotumai, kuriuos reikėjo kažkaip išspręsti. Na, kas liečia žmogiškuosius išteklius ar kažkokias kompetencijas, vat kaip su tuo situacija buvo, kuomet prasidėjo tokia kaip krizė, sakykime.. kaip tai įvyko, ar buvo kokių iššūkių čia?

B: Aš žinau, taip paskaičiau ir norėjau pradėti nuo tavo šešto klausimo ir nuo kitų krizių. Nes truputį... aš, pavyzdžiui, COVID krizės valdyme nelabai dalyvavau, nes pagal funkcijas nepatekau į tą žmonių grupę, kurie dalyvavo, bet COVID metu aš manau, kad labai greitai paaiškėjo, kiek ministerijoje yra stiprus ekstremalių situacijų valdymas pats ir aš manau, tuo metu jie gana stipriai sustiprino patį ekstremalių situacijų valdymo komitetą ir kaip ten funkcijos yra išdėliojamos, nes aš patekau jau į jų ratą, per 2021 metų tą neteisėtos migracijos krizę, ir vat šituo metu aš sakyčiau, kad 2021 metais man pasimatė tie trūkumai, kuriuos mes taisėme ir tada, pavyzdžiui, kai ištiko mums Ukrainos tas karas, nebuvo tokio šoko, nes labai daug tinklų, kuriuos mes pasidarėme, jie persikėlė automatiškai. Tai 2021 metais pavyzdžiui kaip apskritai krizių... jeigu kai ištinka krizė ir valdyti krizei, tokiai tai ministerijoje niekad nėra pakankamai žmogiškųjų išteklių, nes tu nelaikai ekstra dešimt žmonių tam dirbti. Tai vis tiek tai yra paremta daugiau, mažiau viršvalandžiais žmonių. Kompetencijos irgi panašiai... tu tiesiog turi labai greitai mokytis ekstra atveju, šitoje vietoj kas mums padėjo tai, kad mes



jau turėjome labai stiprų partnerių tinklą. Su Jungtinių Tautų Pabėgėlių agentūra, su Tarptautine migracijos organizacija, su Raudonoju Kryžiumi, su Caritu, tai mūsų ta partnerystė jau buvo gana stipri. Ir tada, kai tu turi tuos kompetentingus žmones ant savo pirštų galų, yra gana lengva greitai tobulėti ir spręsti problemas. 2021 metais kai prasidėjo visa krizė, mes... mūsų tas bendradarbiavimas, tiek su Migracijos departamentu, tiek su Vidaus reikalų ministerija, su Policijos departamentu labai stipriai sustiprėjo. Atsirado tinklas su nevyriausybinėm organizacijom – mes kiekvieną ketvirtadienį turėdavom su jais susitikimą kas kokias problemas mato, kaip jas reikia spręsti. Iš mūsų pusės irgi automatiškai ministerijoje buvo identifikuoti tie pora žmonių, kurie išmanė kažką apie pabėgėlius ir tada buvo pritraukti visi žmonės, kurie daugiau išmano, kaip valdyti tą krizę. Tai reiškia, kaip dabar... kaip bendrauti su savivaldybėmis, kaip bendrauti su vietos bendruomenėmis, kad ieškoti turto, kaip perimti turtą iš Turto banko, kaip įkurti... mūsų pavaldi institucija, Pabėgėlių priėmimo centras, irgi tada labai staigiai žinai, pritraukia žmones, kurie turi kompetenciją statybose, turi kompetencijas statyti stovyklas. Labai staigiai pradėjome plėsti tada apgyvendinimo infrastruktūrą ir, ir visas šitas dalykas jisai gavosi taip, kad po truputį pas mus, ministerijoje susiformavo tas branduolys žmonių, kurie daugiausiai pakėlė tas kompetencijas, ir 2022 metų pradžioje ministerija tiesiog įkūrė Užsieniečių integracijos grupę. Būtent 2021 metų krizės, kai padarinys buvo, kad *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]* grupė buvo sukurta *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]* kad ateityje visų pabėgėlių krizės, prieglobsčio prašytojų atvykimas - jų priėmimas, kad galėtumėm suvaldyti. Ir tada tik sausi *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos, esminė mintis – grupė pradėjo veikti sausi]*, vasarį prasidėjo karas ir nebuvo dingę jokie ryšiai, va tas visas... visa sistema tiesiog automatiškai perėjo ukrainiečiams valdyti.

A: Supratau, labai įdomu.. galbūt ir sėkmingiau sekėsi dėl to, kad jau turėjote instituciją tokią patirtį, stiprią labai

B: Šis labai stiprus skirtumas tarp šitų dviejų krizių buvo, visuomenės nuomone, irgi. Mums daug lengviau dirbti buvo Ukrainos karo kontekste. Aišku, prie to prisidėjo ir apskritai viešasis diskursas, nes kai prasidėjo pabėgėlių krizė per Baltarusijos sieną, tai viešasis diskursas buvo, kad tai yra hibridinė ataka, ir mes esam puolami. Ir žmonės pamiršo paminėti, kad ne tik Lietuva yra taikiny, bet tie žmonės, kurie eina per sieną, jie taip pat yra aukos, nes jie yra apgauti, ir šita žinutė dingo hibridinės atakos žinutėje, ir visuomenė išsigando. Todėl automatiškai jų priėmimas buvo labai sunkus. Tada daug sunkiau tau ieškoti, kur atidaryti priėmimo centrus, kur juos apgyvendinti, kaip pritraukti tam lėšų – tai labai daug iššūkių didesnių atsiranda. Kai prasidėjo karas Ukrainoje pati pirma žinutė buvo, kuri išėjo, čia mūsų broliai, sesės, Rusija yra mūsų bendras priešas, ir tada visuomenės tas visas nusiteikimas visai kitoks buvo. Tada tas susitelkimas, kitoks... žmonės priėmė tuos ukrainiečius savo namus, tai va buvo lengviau iš dalies valdyti 70 tūkst. krizę, negu tą 4 tūkst. 2021 metais.

A: Supratau... o tada šiek tiek apie būtent SADM'o funkcijas, nes, bendrai paėmus, na, tai pagrindinė funkcija, vis tiek... ministerija yra atsakinga už tą integraciją, aš kiek supratau, kiek radau tą schemą ir paskelbtą migracijos sistemos, kad būtent pagrindinė ministerija atsakinga už integraciją į darbo rinką, socialinių paslaugų kažkokį tai užtikrinimą ir pan.. Tai krizės metu aš, kaip suprantu, dar atsirado ir tas, kad koordinavote ir apgyvendinimą, ir dirbote atitinkamai labai glausiai ko gero ir su savivaldybėm ir su NVO, ten tarkim, „Stiprūs Kartu“, ar ne, kur labai įsiliejo į tą paslaugų teikimą. Tai va... va kaip su tom funkcijom, gal plačiau galėtumėme paaiškinti, ar aš čia teisingai interpretuoju, teisingai suprantu ar galbūt kažką papildyti... būtent kaip funkcijos kito krizės akivaizdoje ar jos kito kažkaip?

B: Mes čia apskritai iki 2021 metų... tai pas mus buvo tiktai Pabėgėlių priėmimo centras mums pavaldi įstaiga, ir jų funkcija buvo įgyvendinti būtent pabėgėlių integracijos programas. Tai pabėgėliai čia šituo atveju... čia vat skiriasi labai sąvokos... nes ukrainiečiai, jiems yra suteikta laikina apsauga, bet šiaip jeigu ne laikina apsauga ir ne šita direktyva, kurią jau čia priėmė Europos Sąjunga, standartinė procedūra yra: žmogus atvyksta, jisai paprašo prieglobsčio Migracijos departamentas kokį pusę metų nagrinėja bylą, išnagrinėja bylą, ir, jeigu suteikė tau prieglobstį, tada tu gauni nuolatinį leidimą gyventi Lietuvoje. Kitas variantas yra tau gali suteikti papildomą apsaugą – tai tu gauni trumpalaikį leidimą, papildomai yra... tarsi dabar neramu, bet kai susitvarkys, galėsi grįžti; arba priima neigiamą sprendimą, ir tada tu turi išvykti. Tačiau dažnai tai mūsų atveju čia būdavo sirai, afganistaniečiai, tadžikai, turkai, dar kažkas ten... nuo politinių persekiojimų, nuo konfliktų traukiasi... tai Lietuvos mastu, tai visada buvo labai maža funkcija viena, koks max tūkstantis žmonių per metus, tačiau buvo mūsų funkcija konkreti. Užsieniečių integracija, kaip tokia, ji apskritai nebuvo aiškiai koordinuojama iki 2021 metų, buvo įrašyta, kad koordinuoja šitą politiką SADM'as, bet... aš beje jeigu vartosiu terminų trumpinius, kurie bus neaiškūs, tu sustabdyk mane, nes na žinai, galiu keiktis tokiais kaip SADM'as ir pan.. Tai realiai ministerijoje tuo metu dirbo... puse etato buvo skirta užsieniečių integracijos valdymui, iki 2021 metų. *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]* su prieglobsčio, migracijos ir integracijos fondo administravimu, tačiau europinis fondas, ir jisai iš dalies finansuoja šituos dalykus, tai tu šiaip iš tikrųjų nesi politikos formuotojas, bet vis tiek, kadangi ieškai finansavimo kryptį, tu giliesi į tą sritį ir vis tiek toje politikoje, ten supranti, kas, kaip ir su kuo. Tai gavosi kai 2021 metai ištiko, SADM'as pats atėjo pas vidaus reikalų ministeriją ir pasakė, kad prieglobsčio prašytojų, tada reiškiasi dar net ne globėjai, jie dar net nėra mūsų tikslinė grupė, kaip ministerijos, jų yra labai daug. Yra šeimos, yra vaikai, ir mes patys atėjome ir pasisiūlėm didinti savo pajėgumus ir perimti pažeidžiamas grupes būtent visas. Tai šitas buvo toks biškį lūžis, nes čia padidėjo ministerijos funkcijų. Mes priėmimo jau dalyje pradėjome veikti labai aktyviai, ir 2021 metų rudenį mes jau kartu su Vidaus reikalų ministerija susėdome ir pasilyginome kas pasisekė, kol kas nepasisekė, ką mes išmokom per tą visą krizę, ir buvo gana akivaizdu, kad kai atėjo tie keturi tūkstančiai žmonių, valstybės sienos apsaugos tarnyba, jie tai, pasieniečiai yra, ne jų funkcija yra rūpintis žmonių socialiniais poreikiais, ir jiems buvo tai iššūkis. Tada siena liko nesaugoma normaliai, tam, kad saugoti sieną reikėtų atitraukti žmones nuo kitų objektų. Tai buvo sutarta, kad kadangi pas mus dirba socialiniai darbuotojai, kad mums pereina visas priėmimo ir apgyvendinimo klausimas, ir čia yra visai didelė funkcija, kuri įeina į mūsų ministeriją. Buvo atitinkamai parengtas įstatymo keitimas, tas įstatymo

keitimas va šiuo metu yra Seime, tai jis dar nepriimtas. Tad jeigu jį priima, tada mes perimam visų prieglobsčio prašytojų apgyvendinimą, priėmimo sąlygų užtikrinimą, mes perimam jų pažeidžiamumo vertinimą ir perimam teisinės pagalbos jiems teikimą, nes pagal direktyvą jiems turime teikti teisinę pagalbą, ir dabar tai daro Migracijos departamentas, tad irgi toks galimas interesų konfliktas, kad Migracijos departamentas samdo įmonę, kuri tada skundžia Migracijos departamento sprendimus. Tai šitą biškį dar atskiriant, tai iš esmės 2021 metų pasekoje ministerijos tas funkcijų paketas labai stipriai išaugo. Jis, aišku, vis dar eina įstatymo projekte, jisai nėra oficialiai mūsų, bet kai prasidėjo Ukrainos karas, kažkaip natūraliai gavosi, kad mūsų ministerija labai perėmė koordinavimą. Kadangi buvo daug poreikių užtikrinti humanitarinę pagalbą, užtikrinti sveikatos paslaugas, psichologines paslaugas, užtikrinti maistą, apgyvendinimą – mes kažkaip ėmėmės koordinacinio to vaidmens šitos krizės atveju. Tai nėra oficialiai mūsų funkcija kaip ministerijos, bet kažkaip taip susidėliojo. Gali būti, kad didelę įtaką turi ir tai, kad mūsų ministerija, mano nuomone, turi stipresnį ryšį su nevyriausybininkais, o tokių krizių valdymui labai svarbu yra geras tinklas nevyriausybininkų, nes jie turi savanorius, jie turi pajėgumą, ir jie gali visą Lietuvą padengti paslaugom kur valstybė, na taip tai negalėtų to taip greitai ir taip stipriai išplėsti.

A: Supratau... tai čia, kaip ir sakote, nėra kaip ir formalios tos funkcijos, kaip ir jos neįteisintos, aš kaip suprantu, tai kaip tada vyksta su VRM'ų darbas man va tas įdomu? Nes jie priima tuos pagrindinius kaip ir sprendimus dėl to, kokios ten paslaugos bus teikiamas, kaip maždaug ir pan.

B: Tai buvo... Ukrainos atveju nebuvo ekstremalios situacijos, buvo nepaprastoji. Tai kai buvo nepaprastoji padėtis, tuo metu Vidaus reikalų ministerija gaunasi yra įgaliota reguliuoti. Tad kai pasibaigia nepaprastoji, tokio bendradarbiavimo, būtų, žinok, taip ir gaunasi. Na jie... jie priima sprendimą, apie leidimą gyventi, apie patekimą per sieną, kai buvo registracijos centrai penki, tai buvo iš dalies jų kompetencijoje, nes registracijos centrus valdė Policijos departamentas iš esmės. Bet žinai, toks gaunasi, kad Policijos departamentas yra tas pagrindinis, kuris registracijos centrą kuria, bet čia ateina savivaldybė kaip veikėjas ir ateina mes su nevyriausybininkais visais, nes nevyriausybininkai tada jau ateina su visom paslaugom, su emociine, psichologine pagalba, su humanitariniais paketais ir visu kitu. Ir toks tas gaunasi, kad vis tiek gaunasi, kad tu darai nuolatinius susitikimus. Kai buvo registracijos centrai, tai būdavo irgi periodinis susitikimas, kai susitinka visi registracijos centrų vadovai, susitinka Vidaus reikalų ministerija, ateina mūsų ministerija ir kalbamės. Kadangi tai buvo daugiau Policijos departamento dalis, vadovaudavo Vidaus reikalų ministerija. Dabar, pavyzdžiui, vis dar tęsiasi susitikimai su nevyriausybininkais, šiuo metu retėja, kartą į mėnesį, man rodos, dabar vyksta. Bet ten yra Migracijos departamentas, yra Vidaus reikalų ministerija, yra sveikatos apsaugos ministeriją, yra Švietimo mokslo ir sporto ministerija. Tai toks gaunasi, kad mes tiesiog biškį koordinacinį vaidmenį paėmėme, bet kiti jie pagal savo kompetencijos sritis organizuoja dalykus. Čia tas pats, pavyzdžiui, žinai, kad sveikatos paslaugos buvo prieinamos visiems ukrainiečiams ir buvo momentas, kad vis tiek, net jeigu tu priimi nacionaliniu lygiu sprendimą, galų gale, kaip tas sprendimas įgyvendinamas, priklauso nuo slaugės, kuri yra pačiam paskutiniam lygyje. Tai vis tiek kyla visokie variantai: ten nepriėmė ukrainiečio, ten neapmokėjo, neleido gauti paslaugų, ten dar kažkas... ir toks, kaip ir... Nevyriausybininkai, kelia šitą klausimą mūsų posėdyje, mūsų posėdyje dalyvauja sveikatos apsaugos ministerija, sveikatos apsaugos ministerija girdi, sveikatos apsaugos ministerija turi savo tinklą su pirminės sveikatos apsaugos visom įstaigom ir jie jau per savo tinklą tada komunikuoja, ir jie jau eina tada grynai pas ligoninių direktorius, daro savo prezentacijas, teikia informaciją, kad ukrainiečiams paslaugos turi būti prieinamos. Nu tai kažkaip ir dirbam.

A: Supratau, o tai tas vat NVO darbas, aš, kaip suprantu, tai jisai labai padeda užtikrinti ir tą paslaugų pačią kokybę, aš, kaip suprantu, nes jie stebi vis tiek tą žemiausiam lygmenyje situaciją ir maždaug jau kai... kadangi yra įtraukti į tuos vat visus jūsų susitikimus ir visas tas platformas, tai jie ir perduoda tą informaciją iš esmės, na ir atlieka tą tokį vaidmenį, sakykime, svarbų.

B: Jie apskritai... nu jie mums tai yra tikrai pirmas komunikacijos, toks pirmas informacijos šaltinis, nes jo, jie mato žmones ant žemės. Jie gali pamatyti kažkokių tendencijų, kurios iki mūsų nedaėina, nes galbūt kažkur dingsta... kažkas kažkur nesusišneka, ir mes nesugaudysime problemos, bet nevyriausybininkai mums atneša šią informaciją. Ir ką nevyriausybininkai irgi gali padaryti, jie gali padengti visas spragas, kur valstybė nesugeba padengti, nes kai mes dėliojame teisės aktus, tu nori nenori, kažkur turi brėžti ribą kas gauna paslaugą, kas negauna paslaugos ir kai tu braižai tas ribas, pas mus vis tiek atsiranda tos spragos, kur iškrenta žmonės. Yra tam tikri pažeidžiami žmonės, kurie, sakykime, dėl specifinės situacijos nepateko, bet vis tiek reikia pagalbos. Tai va tos yra spragos, kur nevyriausybininkai gali užtikrinti paslaugas. Yra kitos, kur valstybė tiesiog nėra sukūrus paslaugų teikimo mechanizmo tokio, sakykime, tai irgi tas, kur... tada jau nevyriausybininkai gali ateiti ir gali užpildyti tą spragą, nes net ir...

A: Aš tik iš karto tada ir klausimą... O kokios čia spragos dėl paslaugų čia konkrečiai? Kažko valstybė neteikia, ką NVO teikia, ar kažkaip apjungia kas teikia?

B: Nu toks, elementariai žinok, pavyzdžiui, registracijos centrai kai veikdavo, atvyksta ukrainiečiai. Ten nevyriausybininkai sėdi – Raudonos nosys ir užsiima su vaikais. Daro vaikams veiklas, dar kažką ten, na, duoda piešti, nuima stresą. Galima sakyti, kad valstybė, šitas paslaugas teikia, yra dienos centrai, yra tą paslaugų, bet tuo metu paimti ir su sudėti viską į registracijos centrą, tai irgi ne visada yra... ne visada tu turi tą pajėgumą, o nevyriausybininkai tai padaro labai greitai. Šiaip labai daug jie duoda... nes kur visada yra pagrindinė problema, tai yra informacijos, komunikacijos dalykai. Nes net jeigu paslaugos yra, tada yra kalbos barjeras, yra šiaip, kaip tą paslaugą rasti, nes žmonės nežino kur tos paslaugos yra, aš dažnai nežinau, kur yra paslaugos, kurias aš galiu gauti, bet kai dar yra apie pabėgėlius kalba, tai labai svarbu, kad nevyriausybininkai yra tie, kurie mentoriauja, kurie palydi, kurie tarpininkauja, ta jungiamoji grandis tokia.

A: Supratau. Taip, tai supratau. Tas NVO vaidmuo aišku, man daugmaž. Tada dėl to... aš supratau iš to, ką ir apie NVO pasakojote, apie tą atsinaujinančią informaciją, ir kaip atitinkamai tai kažkaip paveikė keitimus kažkokius, sprendimus tai tiesiog na čia gal dar užtikrinti... tai aš, kaip suprantu, vis tiek reaguodavote / reaguojate, sakykime, pačioje pradžioje, tai ten priimamas vis tiek kažkoks sprendimas dėl kažkokios paslaugos teikimo, tarkim, tas reguliavimas, ir matote, kad kažkas negerai, ir tada atitinkamai dedate pastangas, kad pakoreguoti, kad būtų geriau, reaguojant vat į tą atsinaujinančią informaciją, ar ne? Kaip čia tas aspektas?

B: Čia nevyriausybininkų atveju, tai tas informacijos šaltinis... Ten yra gerai, nes jie atneša vat būtent... nevyriausybininkai gali atnešti, kokia situacija yra Prienuose, ar Skuode, ar Gargžduose, kur aš kadangi neliečiu savo rankom, tai nematau. Bet kai kalbi, jeigu kalbame apie bendrai, kiek atvyko, kur apsistojo, kiek žmonių, kiek vaikų yra švietimo sistemoj, nėra švietimo sistemoj. Tai čia irgi buvo gana stiprus postūmis per būtent Ukrainos krizę, nes dar vat čia kitas skirtumas buvo. Mūsų 2021 metų krizei jau buvo iššūkis suvaldyti duomenis. Tikrai mes tuo metu normaliai jų nesuvaldėme, nes didelis srautas buvo, jie buvo be dokumentų, buvo sudėtinga identifikuoti, bet, pavyzdžiui, kur jau perėjo nuo čia, irgi buvo viena iš išmoktų pamokų, ir, atitinkamai, kai prasidėjo Ukrainos krizė, mes iš karto pradėjome bendradarbiauti su tuo metu Statistikos departamentu, dabar valstybės duomenų agentūra. Jie mums sukūrė „Palantiru“ mes vadinam, tai yra duomenų bazė, į kurią sukrito duomenys – deklaruoti asmenys savivaldybėse, ten krenta duomenys apie užimtumą, krenta duomenys apie vaikus ugdymo mokyklose. Ten gali aš, pavyzdžiui, jeigu man yra poreikis pamatyti kažkokiu specifiniu pjūviu, nes man reikia išsiaiškinti, sakykime, asmenis, kurie gyvena būstuose, už kuriuos yra mokamos kompensacijos lietuviams, šiuo metu dar vyksta šitas. Ten gyvena 15 tūkst. asmenų, ir dabar man reikia pamatyti tas 15 tūkstančių, koks yra jų pajamų lygis, koks yra jų pažeidžiamumas, kokia šeimos sandara, nes ar čia dar reikia tęsti, ar nereikia? Tai žinai, aš galiu specifinį užklausimą paprašyti Statistikos departamento, ir jie man sudėlioja lentutę iš turimų duomenų ir jau tada pagal tuos duomenis aš galiu stebėti, kaip jie kinta, galiu įsivertinti kažkiek daryti sprendimus, biški labiau pagrįstus. Toks žinai, valstybiniam jau tam sprendimų priėmimui.

A: Taip, taip, supratau. O tada, kaip pati ministerija dalinasi informacija su pavaldžiom įstaigom ar kitom, net nežinau, kitais veikėjais, kitom institucijom. Ar buvo kažkoks poreikis dalintis informacija, duomenim, ar nebuvo?

B: Buvo. Su dalimi... mes sukūrėme jiems irgi prisijungimą prie to paties „Palantiro“, tik apribota pagal jų funkcijas. Tai savivaldybėm buvo labai svarbus šitas matyti, kas pas juos gyvena ir kas išvyko, bet lygiai taip pat buvo svarbu „Stiprus kartu“, kitom tom pagrindiniam mūsų nevyriausybiniam. Nes „Stiprus kartu“ tai ypač pas mus, kadangi buvo atskiras visas modulis sukurtas, kur yra suregistruotos visos gyvenimo vietos. Tai irgi buvo labai svarbu matyti, kur yra kokios apgyvendinimo vietos, ar jos laisvos, nelaisvos, pritaikytos neįgaliesiems, nepritaikytos... Tai nevyriausybininkams buvo sukurti prisijungimai, bet ten riboti labai pagal jų funkciją siaurai.

A: Taip, taip, supratau. Žiūriu, ką čia dar dabar paklausti.

B: Sėkmės vėliau apdorojant visą šitą.

A: Taip čia iš tikrųjų bus iššūkis. Aš jau žinojau, kai pradėjau rašyti, supratau, kad čia labai kompleksiška, kad yra labai daug, bet kažkaip.

B: Tau reikės susiaurinti, labai plačiai čia paėmei iš čia gali bakalaurinį šito rašyt žinok

A: Taip, man dar klausimas irgi dėl to, kaip SADM... Ar nukentėjo SADM kasdieninės funkcijos? Na, ta prasme, tiesiog, eilinis tas, sakykime, darbas išpuolus tai krizei... Jeigu nukentėjo, tai kaip nukentėjo, nes vis tiek kažkaip, kaip suprantu, vat kaip ir sakėt, kad vis tiek nėra papildomai įdarbinama nuolat ekstra dešimt žmonių. Tai kaip ir vis tiek kažkas turi perimti tas funkcijas, ar ne, kurios reikalingos krizės, krizės valdymui, žmonės turi šiaip savo darbus. Tai va įdomu kaip, kaip čia buvo?

B: Labiausiai nukentėjo darbuotojų psichikos sveikata. Taip įsivertini truputį. Dalis tų darbų tikrai buvo pastumta, kur, jeigu įmanoma... ką tu planavai pasidaryti galbūt šiomet, buvo pastumta į kitus metus. Čia šiaip būtų įdomu padaryti tokį tyrimą kada nors po penkių metų, koks yra padarinys to, kad dalis darbų vėlavo. Tai kažkiek, manau, nukentėjo... bet gal ne tiek, kad nukentėjo, kiek nusikėlė, nes buvo dalykai, kuriuos mes planavome daryti, t. y. nauji sprendimai, naujos reformos, ir tu buvai priverstas tai nukelti į tolimesnį laiką, nes reikėjo valdyti krizę. Bet... na dabar jau ramiau yra, bet žinok tais 2021 metais, tai, pavyzdžiui, aš nieko daugiau neveikiau, tik dirbau. Ir tu tada jau dirbi tikrai nuo septynių ryto, būna dirbi iki vienuolikos–dvylikos nakties, eini miegoti, atsikeli ir vėl tu dirbi. Ir šeštadienį toliau dirbi ir taip dirbi, žinai, dar dėl to, kad aštuntą vakaro būdavo paskutinis tavo susijungimas su kuo nors. Tas pats, pavyzdžiui, kai karas Ukrainoje prasidėjo ir po pirmos savaitės pas mus jau ten buvo kokie aštuoni šimtai žmonių, tai reikėjo priimti sprendimą, ką mes darome? Ar mes leidžiame naują įstatymą ir naują teisės aktą ukrainiečiams? Ar mes taisom Lietuvos dabartinius teisės aktus ir tiesiog įtraukiant juos kaip tikslinę grupę? Mes priėmėme sprendimą taisyti egzistuojančius teisės aktus ir tiesiog juos įleisti į visą socialinės paramos sistemą ir papildomai sukurti ten tuos pirmos pagalbos, jau tik atvykus, įrankius. Bet tai reiškia, kad kažkur ir aš tau galėsiu atsiųsti Valstybės kontrolės yra viena ataskaita apie Ukrainos krizės irgi.. ir šiaip apie tą pabėgėlių integraciją, bet ten yra viena laiko skalė, kur vasario 24 dieną prasidėjo karas, o kovo dešimtą, ar kovo kokią penktą, mes jau turėjome pakeistus kokį dešimt įstatymų paketą. Tai čia yra kosmosas, taip nevyksta dalykai šiaip. Bet ką tai reiškia... kad tu sėdi nu... sėdi va taip vat kaip mes, va, susijungė iki dvylikos nakties ir stumdome tam nuostatą tol, kol jinai yra gera, ir tu ją gali išsiųsti. Ir būdavo kiti žmonės, kurie sėdi lygiai taip pat ir tu jiems rašai dvyliką nakties – ar tu gali kelti kažkur į sistemą, kad pasileistų derinimui? Ir, na tai buvo daroma labai greitai, tai reiškia, kad kažkiek tavo kasdienė veikla taip, nusistūmė, bet nustūmė gal turbūt naujos reformos dalykai, bet tai, ko reikia, kur yra „deadline“ ai“, vis tiek tu viską padarai, na negali nepadaryti. Tai daugiau, tai, sakau, eina... per krūvį darbo.

A: O čia buvo, aš kaip suprantu... žmonės viršvalandžius tiesiog labai didelius dirbo, bet papildomai personalo nebuvo samdoma ar buvo abu daromi? Nes va įdomu, kodėl tada ne papildomai samdo...

B: Matai, iš dalies, pavyzdžiui, papildomai samdė. *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]*, bet pasamdyti naują žmogų ir naują žmogų įvesti funkcijas... *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]*, bet tai irgi iš tavęs tiek daug paima, nes naujas žmogus, tik atėjęs į darbą, iš karto nepradedo dirbti. Tu vis tiek turi... kol tu įsigilini, kol tu supranti, įmanoma, kad gausi deimantą, bet į valstybės tarnybos sritį apskritai, na tai nėra top 10 žmonių darbovietė svajonių. Nu ateinantys žmonės yra vis tiek... arba jie eina vardan tos, vardan tikslo, vardan kažko, arba jie eina, nes jie įsivaizduoja, kad tai bus rami, šilta vieta, kur jie galės pasenti ir numirti. Tai va, čia ta antra grupė tai yra pati baisiausia grupė, nes jie labai stipriai nežino, kur eina, bet... o kitiems reikia mokytis. Nu vis tiek reikia mokytis iš karto nepaimam tai žinai... bet kažkiek tikrai buvo samdyta naujų žmonių, o daugiau tai žinai. Na kaip, pabėgėlių priėmimo centras gana stipriai išsiplėtė, nes ten samdėme nemažai žmonių. Tai žinai, tas pats, nes jie irgi turėjo su savivaldybėmis pradėti dirbti, turėjo va Naujininkai visi buvo atidaryti, tačiau 2021 m. buvo atidaryti, bet jiems dabar perėjo... ir ukrainiečius, irgi apgyvendina. Tai žinai, mūsų pavaldžii tai išsiplėtė, tad toks irgi, nu... neprisamdysi labai daug tų žmonių, nes juos kol įves, užtruks laiko, o po to vis tiek reiks išmesti, nes nereikia nuolat.

A: Nes čia laikinos darbo vietos. Supratau. O tada apie... aš kaip suprantu, tai tie žmonės, kurie ministerijoje buvo kaip čia, paskirti valdyti tą visą situaciją, tai iki tol jų funkcijos tos pačios buvo? Na kaip... ar tie žmonės nebeatliko prieš tai atliktų funkcijų ir dabar atitinkamai jiems priskyrė vat krizės valdymą, atlieka tik tą, ar abu darbus? Nežinau, kaip išsireikšti tiksliau.

B: Gaunasi... jo, kaip ir supratau. Gaunasi, kad tu abu darbus dirbi, nes ministerija... pas mus apskritai visa sistema yra sudėliota, kad ministerija, savivaldybė, šiaip institucija, mes turime ekstremalių situacijų komitetą. Ten yra dažniausiai skyrių ir grupių vadovai arba tam tikri specialistai. Jisai turi savo struktūrą, yra komiteto vadovas, tada yra komanda, kuri dirba su teisės aktais, tada yra komanda, kuri dirba su aprūpinimu, su, jeigu reikia, ten humanitarinės pagalbos ar dalykai panašiai. Bet nu kaip, gaunasi, kad žinai... aš *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]* esu to ekstremalaus komiteto narys. Aš turiu savo funkcijų visą paketėlį, bet jeigu ištinka situacija, tas pats dabar, sprogtų Astravas, tai, ką aš dabar darau – uždarau savo visus failus, susirenku katę į lagaminą ir važiuoju į ministeriją dirbti. Ir nežinau, kada iš ministerijos išvažiuosiu, nes tiesiog, nu kaip šaukiamas komitetas ir tada tu pagal funkcijas jau darai tai. Kitus darbus visada tu maksimaliai gali kažką pastumti, tu kažką gali nedaryti, bet tam tikrus dalykus turi pasidaryti. Nu čia žinai.

A: Supratau. O tada dar apie tai, kaip pavyko po to vat smūgio, vis tiek jisai kažkada nurimo, ir, nu, kaip čia, tapo norma, nežinau, mažiau ten tų viršvalandžių reikėjo dirbti ir panašiai... tai kaip, kaip pavyko sugrįžti į tą... ar pavyko apskritai sugrįžti į tą normalų veikimą? Ar vis dar dabar tęsiasi toksai, tiesiog evoliucionavo kažkaip kitaip darbas?

B: Ne, dabar, sakyčiau, jau truputį yra susinormalizavę. Aišku, pats visas tas nuotolio dalykas jisai iškreipia irgi pačią darbo kultūrą, nes suintensyvėjo tempas, toks, kur tu gali, iš vieno susitikimo kitą jungtusi ir tas tempas biškį greitesnis pasidarė. Tai tempas vis dar yra greitas, tie iššūkiai, jie kaip ir yra, be to, pirminio tokio, nu nebėra poreikio, žinai, viską pastumti į šalį, nes yra dešimt tūkstančių žmonių ir dabar reikia juos kažkur apgyvendinti. Tai dabar, šiuo metu tas srautas jisai yra, bet jis yra gana stabilus. Nebėra tokio stipraus spaudimo, sistema kaip ir prisitaikė. Tai na, taip, sakyčiau, gal nuo vasaros jau nuėjo didysis spaudimas. Tai kažkiek jau dabar esam grįžę į normalų tempą. Viršvalandžių dirbti nebereikia, bet vis tiek, karts nuo karto nu yra toks truputį įtampėlės yra daugiau. Tai nėra visiškai normalu, nes vis tiek vyksta reikalai, dalykai, bet, bet nežinau, kiek tai yra susiję žinok su tai, kad tai yra krizė ir kiek tai yra susiję, kad šituo atveju mes tai gavosi taip, kad kai *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]* sukūrė Užsieniečių integracijos grupę, Lietuvos integracijos politika, jinai nebuvo vystoma ir toks dabar žinai, tu dabar ateini į šitą, va kur niekas nieko labai nevystė daug laiko ir tau dabar klausia, tai kur valstybinės kalbos politika, kur emocinė parama, kaip mes stebime užsieniečių integraciją, kaip mes laikome, kad užsieniečiai integruoti, kaip su visuomenės nuostatomis. Yra labai daug dalykų, kur tu tu turi sistemas pastatyti dar. Tai tas... toks biškį spaudimo dar yra, bet sakau, daugiau gal... neturėjome tos sistemos prieš tai, žinai.

A: Tai aš dabar ir norėjau kaip tik klausti apie tą išankstinį pasiruošimą. Tas išankstinis pasiruošimas gi ir yra kažkoks strateginis planavimas, bent kryptis kažkokios ir nežinau... nekalbant apie rezervo turėjimą, tokiom krizėm, ar išteklį planavimą kažkokį tai, tai jo na kaip ir nebuvo, kiek analizavau šitą. Tai aš kaip suprantu, krizės akivaizdoje labiau įvyko tas formavimas, toksai ar ne?

B: Taip. Čia žinai, mes 2019 metais pradėjome kalbėti apie tai, kad mums reiktų pasidaryti rezervą, apskritai tokiem vat smūgiams, migracijos ir pan.. Bet niekada gyvenime mes nesitikėjome, kad čia bus tokio masto, nes ir, aišku, galima sakyti, kad mes nepasiruošę. Bet žinai, tie patys vat skandinavai visi jie irgi buvo nepasiruošę, pas juos 2015 metais tiesiog vyko toksai vat krachas, kaip pas mus dabar įvyko. Ir aš net ir dabar, pavyzdžiui, mūsų, kai visa priėmimo sistema ten užsikišo staigiai, 2021 metais, ir mes tada jau pradėjome nuo.. pasidarėm ten... susikvietėme prancūzus, čekus, austrus Nyderlandus kad pristatytų, kaip pas juos veikia priėmimo sistemos, kaip planuoja tą rezervą, būtent kiek jie... kiek jie vis tiek, kiek laiko to rezervo ir kiek jie ekstra atidaro vietų, kai užsireikia. Nu toks... mes tada pradėjom mokytis. Bet ne tada, pavyzdžiui, aš klausiau, kaip čia, kaip pristatinėja savo sistema, ir, mano nuomone, čekų sistema yra tokia pat kaip mūsų sistema buvo, ir jinai veikia, kol pas tave yra stabilus srautas, kuris na, tok max 100 žmonių per mėnesį. Tad kai ištinka keturi tūkstančiai per savaitgalį, tai toks jau yra, kur tave suparalyžiuoja. Tai jo, mes tiek nebuvo pasiruošę ir tas pats žinai su integracija. Dabar irgi ta tendencija, kad užsieniečių skaičius Lietuvoje augo, jinai matosi jau 20 metų atgal, bet jinai vis tiek jinai taip augo, žinai, nuo 2,76 proc. iki 2,86 proc. Žinai, nu, toks buvo, kad po truputį auga, mes matėme, kad bus problema kažkada, pradėjome dėliotis jau tada planą, kad nu tai reikia pradėti dirbti su savivaldybėm. Pradėjome, paleidome kelis projektus, kažką pradėjome pilotuoti, truputį pradėjome dirbti su kompetencijom, dėliotis veiksmų planą, susidėliojame strateginį dokumentą ir pan.. Bet tada tas momentas, kur per vienus metus užsieniečių skaičius nuo 3,5 ten iki 7 proc., išaugo dvigubai, tai toks žinai, kur irgi tu nebuvai pasiruošęs tokiam staigiam ir kai taip

staigiai yra, tada jau reikia, kad viskas būtų dabar, nes jau dabar žmonės yra, jau dabar reikia, kad būtų paslaugos. Tai na, nebuvo taip staigiai pasirusę.

A: Supratau, bet dabar, sakykime, jeigu dabar sakykim būtų panašiai vėl, nežinau atvyksta nelegalūs migrantai dideliais tempais ar dar kažkoks, neduok Dieve, karas kažkur kitur ir daug žmonių iš ten... Tai jau būtų kitaip, negu buvo reaguojant į 2021 metų krizę ar...

B: Aš manau, kad būtų kitaip, nes man jau tas... kai 2021 metais prasidėjo, tai buvo šiaip šokas, taip, kaip visa tai reikia valdyti. Kai prasidėjo karas, man toks buvo, kur aš mačiau, kaip visi mano aplinkai yra šokas, tai reiškia visiems va šiaip, Lietuvos visuomenei buvo šokas, kad prasidėjo karas, o mes, kai jam iš tos krizės, tai mums jau buvo toks... Nu gerai, tai šiandienos susitikimus atšaukiame, susijungiam ir „nu, ką darom?“ Tu supranti, lygiai taip pat prasidėjo Izraelio-Gazos šitas visas konfliktas, tai irgi, nebėra tau šoko, tu tiesiog susijungi ir tu tada vertini, kiek gali atvykti čia, kiek mes ten turim litvakų, kiek čia gali būti to srauto? Ką mes darome? Na toks tas atsparumas tai jis padidėjo. Aišku, klausimas, kiek ten tų krizių gali pakelti, kol sulūši? Bet su tais pačiais ukrainiečiais: prasidėjo karas, mes pradžia žinok planavome taip – tūkstantis atvyks taip darysim, penki tūkstančiai – taip, penkiolika – taip, daugiau penkiolikos viskas, Lietuva yra nepajėgi priimti daugiau 15 tūkst. ukrainiečių. Ta prasme tiesiog neįmanoma, mes pasiskaičiavom, neįmanoma. Suėjo penkiolika, tada jau... jau pasiekėme dešimt, jau buvo momentas, kur galvojam – nu gerai, penkiolika gal irgi įmanoma, bet vat trisdešimt tikrai jau yra nu „stop“as“. Nu tikrai, „stop“as“. Ir tada jau žiūri 28 – nu tada gerai, nu gerai, tai ir skaičiuojame toliau, ar ne? Tai nežinau, toks atrodo... kiekvieną kartą tu taip įkvėpi ir toliau varai ten, tai nežinau.

A: Dar tada šiek tiek apie pačius išteklius. Tai dėl žmoniškųjų, kaip ir aišku, bet ar valdant tą visą nuolat būtent ukrainiečių situaciją, ar ne, nepritrūko kitų išteklių, ten finansinių dar irgi kažkaip gal nepalietėm, ar atsirado papildomų kažkokių poreikių?

B: Atsirado. Kažkiek lėšų skiria Europos Komisija, nepakankamai. Daugiau tai vis tiek yra valstybės rezervas arba valstybės skolintos lėšos. Ne iš oro jos atsiranda, žinai, vis tiek gaunas tai, kad mes skolinamės. Kažkada reikės atiduoti, bet pakolkas vis dar pas mus ta fiskalinė kontrolė tikrai gana stipri, ir mes toli gražu neperlipame savo skolos ribų, bet gaunasi, kad tu turi skolintis. Aišku, yra toks, kur tu tada bandai, bandai laviruoti. Čia vat lygiai taip pat, Europos Komisija skyrė dešimt milijonų ukrainiečių krizei, pavyzdžiui, tuo pačiu metu mes gavome... pradėjo eiti ukrainiečiai, turim, sakykime... atvyko autobusas su kūdikėliais, su negaliom, apsisotojo „Vijos“ globos namuose. „Vijos“ globos namai neturi pakankamai specialistų, neturi pakankamai finansų, reikia remontuoti. A, tada jau, aš, pavyzdžiui, irgi visą laiką ką aš darau. Dalyvauju konferencijose, eini į susitikimus, susitikimą su Amerikos ambasada. Jų tikslas yra sužinoti, kaip vyksta situacija Lietuvoje, ką mes darome, kaip mums sekasi ir pan.. Surinkti informaciją aš jiems teikiu informaciją, dalykas, kurį aš akcentuoju, yra tai, kad trūksta finansavimo, trūksta lėšų, tam trūksta, tam trūksta... Jie atitinkamai gauna tam tikrus finansų paketus, kuriuos jie gali išdalinti, ir žinai, pavyzdžiui, tai ta pati „Vija“, neįgalūs vaikai. Galų gale aš sukontaktavau su centru Europos Tarybos European Council Development Bank... Europos Tarybos plėtros bankas, nežinau dabar kaip jie čia iššifruos. Jie turi nedidelį migracijos fondą, skiria pusę milijono „Vijai“ puse milijono šiaip yra nedaug pinigų, bet „Vijai“ bent jau užtenka. Kitą pusę milijono mes iš jų gavome Pabėgėlių priėmimo centro Girionių, nes jie gavo Girionių tokį pastatą Kaune, ten sutvarkyti. Tada tu jau gal dešimt milijonų čia iš Europos Komisijos, čia kažkiek JAV skiria per ambasadą, kažkiek skiria britai per savo ambasadą, tada tu irgi turi tuos santykius su Raudonuoju Kryžiumi, su Tarptautine migracijos organizacija. Raudonasis kryžius su... yra irgi federacijos narys savo. Jie žino poreikius, jie eina iš ten prašo pinigų. Lygiai taip pat aš galiu nueiti pas Tarptautinę migracijos organizaciją ir sakau, kad yra šitas neužpildytas poreikis. Jie gali eiti pas save į Ženevą ieškoti irgi lėšų. Va tas partnerystės ir bendradarbiavimo, visas dalykas, ir tu visada turi ieškoti lėšų papildomai tai žinai. Taip maksimaliai bandai lengvinti valstybės biudžetui, krūvį, bet didžioji dalis, visokios išmokos ir pan. vis tiek yra valstybės biudžetas.

A: Supratau. Gerai tada dar šiek tiek apie koordinavimą, patį tai aš, kaip suprantu, kaip ir formaliai, kadangi buvo paskelbta nepaprastoji padėtis, o atsakingas VRM'as už tą visą koordinavimą ir atitinkamai tie visi nutarimai buvo nuo VRM'o dėl paslaugų teikimo, visų reguliavimų. Tai ar teisingai supratau, kad vis tiek vyko bendradarbiavimas per tam tikras platformas, būtent nuolatinis tas darbas ir derinimas dėl tų, dėl to, kaip tos paslaugos, kokios apimties bus teikiamos ir pan.. Tai čia buvo vis tiek toks tarpinstitucinis darbas?

B: Tai jo, žinok, toks nuolatinis. Nes vis tiek tu labai identifikuoji tuos žmones. Pas mus dabar yra likęs Vyriausybės nutarimas 224 apie laikiną apsaugą, sakykime, detalizuoja, tai jeigu mes turime poreikį keisti jį, tai aš jau jį, pavyzdžiui, keičiu, bet aš iš karto dar net oficialiai nederindama jau siunčiu Vidaus reikalų ministerijai klausti, ar jūs neturite poreikio šito nutarimo. Lygiai taip pat daro jie, ir taip pat mes keičiame įstatymus, ir viskas žinai. Tas pats, kur su... Vidaus reikalų ministerija nusprendžia uždarinėti registracijos centrus, jie jau ateina mums sakyti, mes nusprendėme uždaryti, nėra srauto – „okei“. Tada jau žiūrime, kokios rizikos, ko nebus ką reikia užtikrinti, kaip dėliojame algoritmą. Nu toks yra tas, jo, nuolatinis ant ryšio.

A: Tai toks ir ir neformalus, sakyčiau, ne tik tas, nu... kaip formaliai, kad nusiuntei suderinimui dėl įkėlimo į sistemą, bet ir šiaip derinies, nes nu tiesiog jau toks įprotis, greičiau ir paprasčiau?

B: Čia šiaip žinai krizės visada valdai greičiau neformaliu būdu, negu kad formaliai, nes formaliai tada aš jau turiu įkelti jau apderinusi. Nes jeigu čia lauksime visą laiką... Jeigu aš žalia projektą, įkeliu į sistemą, ir tada jie pirmąkart man pateikia savo didelius poreikius, aš juos įtraukiu. Tada vėl turėčiau kelti į sistemą kiekvieną kartą, kai įkeliu į sistemą, aš turiu duoti 10 darbo dienų visiems susipažinti, tai yra dvi savaites. O jeigu mes kalbame apie žmones, kuriems reikia maisto, kur gyventi ir pan., dvi savaites yra labai ilgas laikas. Tai žinai, toks vis tiek gaunasi... bandai kuo daugiau susiderinti tarpusavyje iki oficialaus derinimo, kad eitų greičiau.

A: O tada dar apie NVO, tai kaip ir aišku, buvo daug įtraukta: tarptautinės tai tame lygmenyje, matyt, kiek turi padalinius Lietuvoje, ko gero, na neskaitant ten Europos Komisijos, tų politinių... Be o kaip dėl privataus sektoriaus, ar irgi įsitraukė kažkaip verslai... tą pagalbą, kažkokią ar paslaugų, netgi teikimą?

B: Pirmas, kas man ateina į galvą, tai yra „Kautra“, ir... nesu tikra ar dar kažkas buvo prisijungę, bet grynai pervežimo įmonės, kurios nemokamai vežė žmones nuo sienos iki registracijos centrų. Po to... „Tele2“ tikrai, gal „Omnitel“... atsimenu, kad „Bitė“ nedarė šito. Bet kiekvieną kartą, kai ukrainietis kirsdavo sieną, kai ateina, pavyzdžiui, mums ta žinutė, kad sveiki atvykę į šalį, jiems sakydavo: sveiki atvykę į šalį, ir apačioje yra yra ukrainietiška, rusiška tekstas, kad sveiki atvykę į šalį, kreipkitės ten dėl to ten, dėl to ten dėl to... Tokių... buvo tų pavyzdžių čia reikia... po to žinai, dar nevyriausybinius labai stipriai veikė, kur pavyzdžiui tas Maisto bankas. Tai jie labai daug turi su privačiais, o mes su Maisto banko daugiau dirbame, kad maisto paketai ir panašiai

A: Aš ten mačiau, ir odontologai teikia nemokamai paslaugas ukrainiečiams irgi, kaip aš suprantu iš savo lėšų.

B: Buvo toks, žinai, pirminis labai, kuris tęsėsi kurį laiką. Tai tas visuomenės labai pirmas entuziastingas, kad nemokamai suteiksime paslaugas. Po to jis truputį nuslūgo, ir tas toks jau sumažėjo ten ta apimtis. Bet čia irgi normalu, nes 70 tūkstančių ukrainiečių nesutaisys dantų.

A: Na taip, suprantama.

B: Bet jo tikrai buvo didelis, šiaip iš visos visuomenės tas didelis susitelkimas.

A: O kaip vat tas visuomenės? Tai kaip vyko tas nežinau, kaip vyko tas susikordinavimas su jais? Ar jis vyko apskritai, ar kaip tas abipusis kažkoks kontaktas buvo su jais? Ar jie tiesiog didžiąja dalim, gal šiaip savanoriškai ir nieko ten nederino su ministerija ar kitom institucijom ir tiesiog ten kažką darė?

B: Kažkas veikė per „Stiprūs kartu“ žinai, kur „Stiprūs kartu“ tada su visuomene daug bendravo. Kažkas, būdavo, nueidavo iki mūsų, bet iki mūsų dažnai ateidavo kokie nors probleminiai atvejai, kur ten tada nebesisprendžia ir tada jau daeina iki mūsų. Šiaip visuomenės toks tas savavališkas visuomenės entuziazmas tai daugiau trukdė, negu padėjo, kartais... nes kai tai yra organizuota, žinai, jeigu aš sakau, kad mes renkame rūbus ir vežame pagalbą į Ukrainą, ir ten tada visuomenė nuvilnija į eiles per visą aikštelę, nes visi neša miegmaišius, kepures, dalykus. Tai fantastika. Ta prasme, jeigu mes sakome, kad organizuojame psichinės sveikatos, psichologo konsultacijas.. bet tada žinai, per psichologų sąjungą, tai darai, jie eina į visuomenę, į žmones jau – irgi viskas fantastika. Ir va apgyvendinimas tai irgi yra viskas „Okei“, kai tai yra, kai vis tiek žmonės kontaktuoja bent tada jau su „Stiprūs kartu“ ir „Stiprūs kartu“ kaip tinklas tai suvaldo. Bet pas mus buvo atvejų, kur žmogus paima, susisodina autobusą neįgalių žmonių, atveža vidury savivaldybės aikštės ir paleidžia. Ir toks žinai, momentas kur man tada, dvyliktą nakties skambina, nes kažkas tai iš geros iniciatyvos tiesiog atvežė ir paliko tuos žmones ten ir tada tai jau yra mūsų problema, ką su jais daryti. O mes turėjome algoritmą: tu gali kreiptis „Stiprūs kartu“ užpildai poreikį, „Stiprūs kartu“ tau suranda kur gyventi, yra registracijos centrai, kur gali gyventi iki 72 valandų, jeigu ten staigiai tau nerandame, nes kažkaip kažkokie poreikiai specifiniai. Bet kai visuomenė visiškai už sistemos pradeda daryti dalykus, tada jau biški kelia kartais iššūkį, nes nuolat, tikrai ten, kur į Zarasus atveža vos ne pas merą į kabineta, atveda šeimą. Ir ką dabar merui daryti su ta šeima? Nu tokių žinai, nu tokių turėjom įvairių. Bet bendrai tai tikrai... na, toks žavingas buvo visas toks susitelkimas ir pastangos, ir net kai žmonėms ten vėluodavo išmokos, ar kažkas blogai ir pan., ir tu skambina, ir tu matai, kad žmonės desperatiškoje padėtyje, bet jie vis tiek nori padėti. Nu tai tas toks fainai buvo, tikrai.

A: O dar tada irgi apie tą koordinavimą toliau čia tęsiant, tai aš, kaip suprantu, buvo ir formalus tas darbas, sakykime, veiksmai, kurie turi vykti pagal procedūras ir tas neformalus, tokia tinklaveika tarp institucijų ir tarp NVO, ir tarp viso žodžiu, viešojo sektoriaus ir savivaldybių. Tai ar galima taip sakyti, kad žodžiu įvairiai tas darbas vyko su visais? Ir Vyriausybė, pavyzdžiui, pati ar buvo, tarkim, Vyriausybė, pati išsitraukusi, politinė vadovybė, kažkokia tai, ar ne, į visa šitą?

B: Vis tiek galų gale visi sprendimai eina per juos, žinai. Jie priima tą aukščiausią sprendimą, ir ta formali procedūra jinai visada išlieka. Nesvarbu, kokio lygio krizė. Tu tiesiog gali bandyti greičiau tam tikrus žingsnius daryti ir paraleliai daryti kažkokius žingsnius tam, kad tiesiog vyktų, ir tada jau yra labai svarbu ta tinklaveika, svarbu žinot, kam paskambinti į Vidaus reikalų ministeriją, kam paskambinti į Raudonąjį Kryžių? Toks tas va labai svarbus kontaktas. Bet šiaip formaliai vis tiek visa procedūra vyksta ir... nes žinai. Krizės praeina, o tada ateina auditai, ir vis tiek tu viską turi daryti pagal procedūrą ir teisingai, nes anksčiau ar vėliau net ir tu gali išeiti iš darbo, turi likti įrodymai, kodėl buvo priimti sprendimai, kaip buvo daromi ir panašiai.

A: Tai supratau. Toks papildomumas labiau. O tada apie lyderystę – ar buvo kažkokie, nežinau, aiškūs institucijų žmonės, su kuriais daugiausiai dirbote, kurie, sakykime, imdavosi tos iniciatyvos pačios? Na kažkokiem tai pakeitimam, kažkokiam tai koordinavimui, ar tai buvo tie formaliai paskirti, sakykime, žmonės, ar tai buvo labiau nežinau, natūraliai susiklostė, kad ten tam tikri žmonės labiau iniciatyvos imasi ir panašiai?

B: Sakyčiau, ir taip, ir taip buvo, nes dalis žmonių... bet aišku, vien tiktai paskyrimas neveikia, vis tiek žmogus turi norėti. Bet žinai, pavyzdžiui, iš politinės komandos tai jaučiasi... na, jie vis taip spėju, kad jie pasiskirsto pas save tam tikromis temomis, ir aš jau žinau, kad Vidaus reikalų ministerijoje man reikia skambinti ministrės patarėjai Agnetai, arba reikia skambinti jų kanclerei Jovitai. Na yra tokių momentų, kur sveikatos apsaugos ministerija irgi yra kanclerė Jurgita ir jinai kažkaip koordinavo. Tai tu žinai tuos žmones politinėje komandoje, kurie galų gale koordinuoja veiksmus. Kai eini į į mūsų lygį, valstybės tarnautojų, vis tiek kažkaip, jo, išlenda, kas imasi tos lyderystės ir kas nesiima, nes kai kur tai yra skyrių vadovai, bet nebūtinai, kai kur yra skyrių vadovai, jie kaip įtraukti, bet tokie vis tiek šalia ir tada, po jais yra žmonės, kurie... Šiaip apskritai krizės metu labai daug žmonių, man atrodo, žinai, išaugo ant to dalyko. Nes tu gavai labai daug iššūkių, ir vieni žmonės vis tiek, nepaėmė to iššūkio, o kitas, kuris paėmė, tai natūraliai išaugo, tie žmonės. Tai

galbūt ir taip. Yra žmonių, kurie, aišku, dėl tų pačių lyderystės savybių jie jau buvo vadovaujamose pareigose ir jau buvo taip priskirta jiems, bet vis tiek biški... biški turi turėti tokį sadomazochizmo gyslelę, žinai, kad eitumei krizių valdyt tokių, nes na turi tą azartą paimti, biškelį, tas bemieges naktis... nu toks, kur gauni užduotį, ir dabar va, atvaryk į centrą. Gal net labiau žinok, tie natūraliai išaugantys žmonės yra, kurie galų gale veža daugiausiai, kažkiek, paskiriama, bet jo.

A: Bet čia tas, aš kaip suprantu, labai šiaip svarbus elementas, būtent tas toks nu tas vežimas visko, kaip čia išsireiškėte.

B: Mes žinai kaip, tarpusavyje visada pakalbam sakom, tu gali parašyti pačius fantastiškiausius įstatymus, jeigu nori, bet vis tiek viskas priklausys nuo to paskutinio žmogaus, kuris darys dalyką. Ir tas pats net, pavyzdžiui, dabar mes esam, žinai, savivaldybėms visoms skiriam kažkiek lėšų vykdyti tokios ankstyvosios integracijos priemonės. Nelabai daug ten tų pinigų, bet taip biškelį pakrapijom, kad maždaug visi turėtų kažkokį biškelį bent portfeliuką padaryti veiklą su vaikais, su moterims, ten dar kažką. Ir tada tu matai, kad yra savivaldybių ir tos pačios taisyklės, visiems, tiek pat kontrolės, kontrolės nebuvimo, tiek pat sąlygų. Bet vienos savivaldybės, kurios net gali mažiau turėti pinigų, bet yra tokio kažkokio kūrybinio potencialo. Žmonės nori. Žmonės daro. Jiems rūpi, ir jie tada geriau išpildo tas veiklas negu kiti, kurie teoriškai netgi.. tai gali būti didesnė savivaldybė, jie gali turėti daugiau pajėgumų, gali turėti daugiau finansinių išteklių patys. Turi daugiau ukrainiečių, netgi tai reiškia, kad problema yra didesnė pas juos. Bet nėra to... gal vat ir trūksta, žinok to lyderio, to išnešančios žmogaus, nes kažkas turi imtis koordinuoti ir turi tą vežti reikalą, kad jisai įvyktų.

A: Supratau dar tada šiek tiek apie tas patirtis iš praeitų krizių ir tas platformas. Tai aš, kaip suprantu, kad būtent 2021 m. buvo kritinė, kurios metu susiformavo tam tikri ryšiai, ar ne, kurie paskui ir persidavė... na vat šitai krizei padėjo. Dėl užtvirtinimo klausiu, ar teisingai supratau čia šitą vietą?

B: Čia žinok, man. Bet kitiems, galbūt ir COVID'as buvo ta pirmą krizė, nes aš žinau, kad mano ministerijoje yra žmonių, kurie dirbo ir prie COVID'o krizės tik... nes ten jau buvo, žinau, kad kas prižiūrės vaikus gydytojų ten lygiai taip pat labai sekama visų senelių globos namai, neduok tu Dieve ten įsimes COVID'as ar kažkas. Aš tai dirba tuomet žinok, su savo keliais šimtais pabėgėlių, [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*]. Tai aš šiaip ne natūraliai... čia vat irgi yra tas momentas, kur tos lyderystės irgi, tu gali turėti, bet jeigu tai nėra, visiškai nesieja su mano tema, tai manęs neįtraukė natūraliai tą temą ir COVID'o aš neturėjau pagrindo. Bet tikrai žinau, kad sveikatos apsaugos ministerija, tai ten iš viso žmonės gyvena ir miegojo ministerijoje, ir žinau, kad mano ministerijoj yra žmonių, kurie susirinkdavo ir miegodavo ministerijoje pamainom po keturias valandas, nes tiesiog taip reikėjo. Tai gali būti, kad COVID'as buvo, žinok, pradžia ir gal padėjo tam tikrus pamatus. Tiktai aš tame nebuvau. Dėl to negaliu taip pasakyti žinok.

A: Supratau, ačiū.

#### **Interviu Nr. 5: LR Sveikatos apsaugos ministerija, 2024 m. vasario 1 d.**

A: Aš jums klausimyną siunčiau, nežinau, jeigu turėjot...

B: Neskaičiau, tikrai nebuvo kada, žinokit, improvizuosiu.

A: Gerai, gerai, aš manau vis tiek, jeigu su tuo dirbate, tai viską žinosit, bet kuriuo atveju. Tai aš tik pasakysiu kelis dalykus, informuosiu apie tai, kas bus daroma su jūsų duomenimis. Tai dabar yra įrašoma, paskui pagal įrašą bus transkribuojama. Jums panorėjus, yra galimybė nuasmeninti. Jeigu taip panorėsite, galimybės visi pažinti su transkripcija, būtent bus, jeigu irgi norėsite kažką patikrinti, ar tikrai teisingai viskas surašyta. Visą laiką turi teisę pasitraukti iš tyrimo, tai tas yra svarbu paminėti. Ir, kuomet jau bus parengta viskas, galėsiu pasidalinti jau galutiniu rezultatu. Tai taip, aš jums siunčiau šitą sutikimą dalyvauti tyrime, tai jeigu kada turėsite laiko, prašyčiau tenais pasirašyti, tiesiog, dėl akademinų serijų.

B: Kada jūs man siuntėt, žinokit, turbūt reikėtų.

A: Vakar, man atrodo, aš jums prisigiau, jeigu ką galėčiau pakartoti.

B: Gal žinokit, tada...

A: Tai dabar gal nesvarbu, iš tikrųjų, aš galėčiau jums persiųsti iš naujo, jeigu ką. Ten tiesiog pasirašytumėt, kad sutinkat dalyvauti tyrime, kad, žodžiu, jokių ten nesklandumų paskui nebūtų. Mums ir čia tiesiog tokie formalumai yra.

B: Jo, paprašysiu pakartoti. Tiktai, matau, dabar yra, tik tai, tik tai... Link'as į susitikimą.

A: Gerai, tai pradėkime. Tai tenais ir galėsit pažymėti, ar sutinkat, ar reikia man nuasmeninti, ar nereikia man nuasmeninti. Tai nežinau, gal iš tikrųjų ir galime pradėti, jeigu neturėtumėt kažkokių klausimų. Ar turėt kažką, gal pasitikslinti?

B: Galim pradėt.

A: Gerai, tai tada iš eilės bandom ir žiūrėsime, kaip čia gausis. Tai tada pirmas klausimas būtų, ar na, krizės metu išaiškėjo kažkokie, jūsų manymų, na, ministerijos veiklos ribotumai kažkokie, kuriuos reikėjo išpildyti, tai tarkim, ar tai žmogiškieji ištekliai, ar tai struktūra, ar darbuotojų kompetencijos. Tai galbūt apie tai galėtumėt šiek tiek.

B: Jo, dabar žiūrėkit, jeigu mes kalbam apie Ukrainos karo krizę, tai šiuo aspektu mes jau buvome šiek tiek pasiruošę, todėl, kad iki karo turėjome didelę nelegalių migrantų, kurie kirtu Lietuvos Baltarusijos sieną krizę, tikrai jų buvo daug. Ir tuomet buvo sprendžiami dalinai tokie klausimai — kodėl ta krizė jinai buvo ir kodėl tie klausimai turėjo būti sprendžiami, todėl, kad iki tol užsieniečių pas mus buvo nedaug, mes tokių atvejų neturėjome, kada valstybė turėjo kažkokiu būdu garantuoti sveikatos priežiūros paslaugas. Mes turėjome arba atvykstančius dirbti, arba su turistine viza, ir vienas kitas, jeigu ten papuldavo nelegalus migrantas ar pasiprašydavo prieglobsčio, tiesiog šitas finansavimas buvo vykdomas kitais šaltiniais, kitos institucijos buvo atsakingos už tai, buvo suteikiamos sveikatos priežiūros paslaugos ir apmokamos taip, kaip kiekvienam užsieniečiui, kuris čia neturi nei draudimo, nei specialių kažkokių valstybės garantijų. Tai, šiuo atžvilgiu, mes buvom kaip ir į kitos krizės, mes buvom kaip ir tokioje saugioje zonoje, na, o pasirodžius Baltarusijos krizei tikrai supratom, kad tie žmonės gyvens ne mėnesį ir ne du ir vien su būtina pagalba neapsiesim, čia reikia galvoti daugiau. Ir buvo jau tada priimta sprendimas taip vadinamom būtinosioms paslaugom. Ir būtiniosios paslaugos, jos buvo išryškintos, tai yra tai, kad jeigu žmogus suserga, ar jūs mane girdit, nes vaizdas toks, jeigu žmogus suserga, jeigu jis blogai pasijunta, vadinasi, jį reikia ištirti, jį reikia gydyti, tai yra ne tik pirminiam lygy, bet gali prireikti ir gydytųjų specialistų konsultacijų ir tikrai su ta nelegalių migrantų krize pateko tokių žmonių, kurie turėjo būti ir rimtesnės tą pagalbą reikalavo, netgi ir, sakykim, transplantacijos procedūrų tam tikrų, kuriems buvo. Tai čia tikrai buvo tuos metus didžiulis iššūkis, bet, prasidėjus jau šitam didžiuliam antplūdžiui, mes jau buvom, kaip pasakyti, dalį namų darbų padarę, vis tik tai didelės institucijos. Aš kaip sakau, tokia institucija, kaip pasakyti, kuo institucija yra didesnė, tuo pakeitimus daryti yra sunkiau, todėl, kad liečia labai daug atvejų, labai daug aspektų. Ir, na, jeigu vertinsim sveikatos apsaugą Lietuvoje kaip vieną didelį įstaigą, tai supraskim, kad tai yra institucija apimanti, turinti 3 milijonus, šiuo atveju, pacientų, klientų, kaip ten be pavadinsi. Tai, jeigu mes paimtumėm va tokias didelės įstaigas, kai yra daromi kažkokie taip pakeitimai, tai jie trunka ir metus ir daugiau, čia mums reikėjo sprendimą padaryti labai greitai. Tai gal trupučiuką nueinant ir trupučiuką į šoną žingsnelį, daug kas sako, kad ministerija, nu va, to nepadarė to, bet iš tikrų tuos pakeitimus padaryti yra tikrai sunku, todėl, kad situacijos yra labai ne vienareikšmiškos, ir su personalu dirbančiu kiekvienoje savivaldybe, ir su resursais, ir su sugyventojais. Tai va, čia ir buvo, kad mes išsiryškinom tas, kas yra tos būtiniosios paslaugos, mes maždaug išryškinom tą vadinamą apimtį, kiek Lietuva galėtų teikti tos paramos, tai kai atsirado tas didelis srautas, o jau mes, žinokit, iš Ukrainos piliečių mes priėmėm apie 83 tūkstančius, tai jau mes žinojom kokias jiems paslaugas teikti, šiuo atveju mums reikėjo tik tai įgyvendinti kažkokius tai sprendimus. Tai, toks pasakyt, sprendimai buvo daromas palaiptams. Pirmu atveju, kai nelegalus imigrantai buvo, mes juos, kaip pasakyt, paskaupę, apimtis nustatėm, už tai, kad jiems sveikatos priežiūros paslaugos buvo teikiamos vietoj, važiuo vietoj gydytojai ir jeigu jau važiuodavo į kažkur, tai reikdavo į aukštesnių lygio paslaugų, juos lydėdavo visą laiką. Tai gydytojai buvo informuoti, kas jie tokie, buvo atitinkama žyma ir, kaip sakant, tas išspręsta būdavo. Čia gi atsirado kita situacija, jie pasklido po visą Lietuvą. Mes nežinojome, į kokios sveikatos priežiūros įstaigą kreipsis, kokios bėdos jų ir nežinojome, nes skirtingai Vilnių daugiau, Kaune mažiau, ar gal net dar daugiau, tų karo pabėgėlių iš Ukrainos buvo. Tai čia mums reikėjo padaryti susijimą tarp informacinių sistemų, šiuo atveju su migracijos departamento sistema ir mūsų sistema, buvo daromi tarp tikrai informaciniai sprendimai, atsirado žymė, kad šitas žmogus yra karo pabėgėlis ir jau gydytojas matydamas tokią žymą žinojo, kad tam žmogui yra teikiamos būtinosios paslaugos. Palaiptams įvystantis, tada išsivystė sekantis žingsnis buvo, jau buvo, identifikuom tris socialia jautrias grupes, tai vaikai, tai yra nepilnamečiai iki 18 metų, pensinio amžiaus žmonės ir neįgalieji, tai yra būtent tos grupės, kuriuos reikia labiausiai reikia sveikatos priežiūros paslaugų, vėlgi teko keisti įstatymą ir šitos grupės tapo valstybės draudžiamais asmenimis, tai reiškia, šitos grupės pradėjo gauti paslaugas tokias, kaip gaunam mes, visi piliečiai, ir ta pačia tvarka. Na, o tie, kaip aš dabar vadinu, tie lygūs, darbingo amžiaus žmonės ir dabar, jeigu jie neįsidarbina, jie gauna būtinas paslaugas. Tai čia yra šiekie tokie apribojimai, jie negauna reabilitacijos pilna apimtimi, tik pradinę po traumų, insultų, infarkto po sudėtingų lygų ir negauna pilna apimtimi kompensuojamų vaistų, bet visgi jiems yra padaryta išlyga, kad žmonėms sergantiems sunkiomis lygomis, vėl gi rastas finansavimas, kaip jiems padengti vaistus, tai čia bus ir onkologinės ligos ir diabetas, tai yra būtent tos, kaip sakėm, tokie susirgimai, kur žmonėms tikrai būtų, grubiai pasakysiu, ne pagal kišenę susimokėti už vaistukus. Ta problema taip išspręsta ir buvo palaiptams, darbo buvo daug, papildomų resursų neturėjome, čia buvo tie pats žmonės, kurie dirba visą kitą darbą ir išsprendėm, be abejo, buvo problema informavime. Todėl, kad vėlgi veikia žmogiškas faktorius, ką reiškia ta žyma karo pabėgėlis, nes gydytojai yra pripratę dirbti taip, kaip jie įpratę savo sistemose, jaunas žmogus, jisai informacinėse sistemose langiai jis gaudosi, mato viską iš karto ir labai smulkius įrašus, vyresniems reikėjo laiko, kol jis pamato, kol pastebi, tai ypatingai reikėjo daug darbo, nes dažnai būdavo tokių, kad ateina žmogus, aha, tu nedraustas, tai tau reikia mokėti. Tai šitą visą teko praeiti gydytojų edukacija, tai buvo raštai siunčiami, buvo skambučiai priimami, turėjome pagalbą — Raudonasis į kryžius labai gelbėjo, turėjo taip vadinamus tos mediatorius tam tikruose miestuose. Ir jau jeigu žmogus susidurdavo su problema gauti sveikatos priežiūros paslaugas, na jau jie tada įsikišdavo, tiesiog uždėdavo iki administracijos, administracija šitą žino ir jau ten su tais gydytojais, kurie kažko tai ne visada paskaitę ir informuodavo. Labai yra natūralu, gydytojai yra labai užsiėmę, tikrai nemanau, kad yra įdomu, jie turėtų tą daryti, bet kad nemanau, kad jie turi laiko skaityti teisės aktus, kiekvieną tą pakeitimą. Tai vieną kartą vienas išgirdo, nesusidūrė su situacija ir per šitą reikėjo perlipti, bet, manau, tai truko apie metus. Šiuo metu, paskutiniu metu, skambučių nebegavome, kad nepriėmė, neužregistravo, taip ir viskas ok,



bet niekada nežinai, ar nėra kažko tai paslėpto, kažkokių tai paslėptų problemų. Ne visada jas gali kiekvieną kartą išryškinti, tai jos kai atsiranda, mes jas ir sprendžiame vietoje.

A: Supratau. Labai plačiai čia papasakojote, ir kitus klausimus palietėte.

B: Čia, matot, reikia tą vaizdą turėti.

A: Gerai. Labai gerai, tikrai taip pilnesnis vaizdas pasimato, kaip tarpusavy viskas veikia, labai gerai. Tai dar vat tada šiek tiek apie funkcijas pačias, ar pastebėjot kažkaip, kad vat pačioj ministerijoj dirbant, ar atsirado kažkokios papildomos funkcijos tiem darbuotojam, kurie dirbo su tuo, ar tiesiog apimtis prasiplėpė? Nes buvo ministerijų kur biškį kreipė.

B: Funkcijos atsirado papildomos, bet darbus darė tie patys darbuotojai. Todėl, kad tokių funkcijų, kaip sveikatos priežiūra užsieniečiams, jų nebuvo. O čia buvo labai platus darbo varas, tiesiog vieni darbai nukentėjo, kitus darbus teko pereiti į šitą darbo varą. Nes čia iš tikrųjų yra labai platus ir, kaip pasakyt, gana platus tas darbo varas, kurį reiktų sužiūrėti, susitvarkyti. Bet kaip sakau, tada nukenčia kažkas tai kitas arba kolegos gauna didesnį krūvį.

A: Supratau. Gerai, tada šiek tiek apie informacijos šaltinius, kas susiję būtent su visu valdymu ir tų pačių įstatymų pakeitimais ir panašiai. Tai aš, kaip suprantu, daugiausiai rėmėtės vis tiek į tiesiog bendrą statistiką kiek kokių žmonių atvyksta, nes man minėjo kita ministerija, kad buvo sukurta speciali platforma, būtent statistikos departamente, ir pasidalinus su tam tikrom institucijom, kd būtų geresnė duomenų sklaida. Tai vat tas, aš kaip suprantu, šaltinis. Tada dar minėjo kituose irgi interviu, kad buvo tarpinstituciniai susitikimai periodiškai, kurie vyko iš pradžių ten kas kelias dienas, paskui kas savaitė ir tada jau retėjo galbūt. Tai ar jūsų atveju irgi taip buvo, ar buvo dar kažkokių...

B: Tikrai taip, šitas tarpinstitucinis bendradarbiavimas labai padėjo turėti bendrą vaizdą, todėl kad pati dalyvaudavau tuose susitikimuose ir iš tikrųjų taip, buvo tema — apgyvendinimas, kiek atvyko, statistika, kiek kokių žmonių atvyko, mus visada informuodavo kiekvieną dieną. Tačiau, žino, informacija, jie pradžioj atvyksta, paskui jie turi registruotis migracijos departamente. Jungėsi ir Raudonasis kryžius, kuris kalbėjo apie paramą tiems, kurie atvyksta, nes pirmom dienom buvo, iš tiesų, didžiulis antšlagas, labai daug žmonių buvo ir jeigu jie tuose registracijos centruose netgi nakvodavo, tai, beje, buvo dar viena paslauga suteikta, jeigu prireiktų, slaugytoja vietoje jeigu žmogui pasidaro negerai, kad suteiktų pagalbą. Tai čia buvo, kadangi registracijos centrai vėl gi įvairiose vietose — buvo Alytųj, buvo Vilniuje, buvo, nežinau, Kaune, man atrodo, nebuvo. Dabar nepamenu, žinot, jau praėjo, praėjo jau, daugiau kaip metai ir jau trupučiuka išgaravę iš galvos yra. Jiems tikrai reikėjo paramos, registruoti ir pradžioj būtinas priemones suteikti. Jungėsi nevyriausybinių organizacijos, tokios kaip Stiprūs kartu, kurie pasakoję, kiek gyvenamojo ploto teikia. Na tai va susidarant tokį įspūdį ir paskui iš to paties statistikos departamento portalo mes maždaug matėm, kokie žmonės atvyksta, tai buvo daugiausiai mamos su vaikais. Ir, šiuo metu, na, vyresnieji taip pat, tai va, tą informaciją mes jau turėjom ir vėl gi, nevyriausybinių organizacijos, jos vietoj buvo, jie matė, kokie žmonės atvyksta — kad ir neįgalieji atvyksta, ir su onkologinėm ligom sergantys atvyksta, tai va tuo pagrindu iš tiesų ir buvo daromi sprendimai, bet vėl gi, kadangi jau buvo pasiruošta po nelegalių migrantų krizės, tai iš principo, tas nesikeitė. Tai yra, ar žmogus serga diabetu, ar serga onkologine liga, žinoma, finansai yra trupučiuka kiti, bet mes jau žinojom, kokia apimtis yra, na o tų bendrų susirgimų jau visą laiką buvo. Tai, sakykime, labai džiaugiamės tuo padarytu pirmuoju sprendimu, kai apsibrėžėm, kas yra tos būtinosios paslaugos, nes jos apima labai platų spektrą. Paskui, kita bėda buvo dėl vaistų kompensavimo tiems, kurie yra nedrausti. Nes vėl gi išryškėjo, kad yra daug žmonių onkologine liga sergančių, o šiaip pati sistema, matot, taip formavosi, kad mes jiems negalėjom tų vaistų, kaip sakant, visiems. Pradžiai buvo visiems vaistukai, visiems visi vaistukai, bet tada jau gaunasi toks nelygybės principas. Pirmom dienom viskas suprantama, žmonės gal atvyko taip, kaip stovi, bet su laiku jie jau kai pradėjo įsidarbinti, žinot, jau gaunasi nebe teisybė Lietuvos piliečių atžvilgiu. Nes mūsų žmonės susirgę tom pačiom peršalimo ligom, patys perka ir vaistus nuo karščiavimo ir visa kita. Tai tada ir buvo pereita, kad vaistai — sergantiems sunkiom ligom, kas yra kompensuojama ir mūsų piliečiams, tik trupučiuka kita tvarka ir visi kiti piliečiai ten visus vitaminus pirkosi jau patys. Tai turbūt statistika ji tokia iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir bendrai kaupiamų duomenų, nes mes patys iš pradžių kaupėm duomenis, kiek mes sveikatos priežiūros paslaugų suteikdavom, tai per pusę metų buvo maždaug už milijoną kažkur tai. Negaliu pasakyti tiksliai, bet tai yra apytiksliai.

A: Supratau. Tada šiek tiek grįžtant irgi prie darbuotojų. Kaip suprantu, jūs ministerijoje buvotė pagrindinė ir vienintelis žmogus, už tai atsakingas, ar čia didesnė komanda buvo?

B: Kritiniu momentu, kada reikėjo labai greitai sprendimus daryti, labai greitai teisės aktus rinkti, dirbom dviese su kolege. Vėl gi, ta pati kolegė pati šefavo pirminę sveikatos priežiūrą, ji buvo, kaip pasakyt, tuo momentu nebuvo daromi darbai, kas būtų padaryta pirminėj sveikatos priežiūroj. Po to stabilizavosi situacija, jinai grįžo į savo vietą, o aš likau toliau tęsti. Tiesiog, darbų persiskirstymas.

A: Supratau. Ir prioretizavimas labai stiprus šitoj vietoj. Tai tada kaip dėl... Vis tiek, krizė, tai tokia didelė žmonių daug ir tų problemų labai kompleksinių ir visokių kyla, kad ministerijai, suprantu, ir spaudimai iš visuomenės ir bendrai paėmus.

B: Mes pratę.

A: Tai vat klausimas, ar pasiruošimas, tos kompetencijos, ar buvo vat valdant tą visą situaciją, jautėtės, kad galbūt buvo galimybių kažkaip pasiruošti tam, pavyzdžiui, kažkokias kompetencijas įgyti, ar tai apskritai yra įmanoma, ar tai yra tiesiog kažkaip reaguoti į krizę...

B: Žinot, krizinės situacijos kiekvienos nesuvaldysi. Niekad nežinai, kas gali atsitikt. Čia ko gero, pagrindinį vaidmenį vaidina asmeninės savybės ir sakykim spaudimas, labiau mums, kaip ministerijos darbuotojams, buvo jaučiamas, na, nelegalių migrantų krizės pradžioje. Todėl, kad pradžioje niekas nebuvo, iš viso buvo tik būtinoji pagalba, būtinoji pagalba, kai tau suteikia kažką tai, jeigu tu jau beveik, grubiai pasakysiu, beveik miršti, tada tau pagalbės, o toliau kapstykis pats. Tai tas spaudimas tuo metu ir, žinot, kai staigiai didelis kiekis žmonių užplūsta, tai čia, žinokit, nepakanka, vat, čia šitiems kažką duosiu, čia reikia tada pragalvot visą teisinę bazę. Bet gal būtų, žinoma, buvę gerai, jeigu būtumėm pasiruošę tuos pirmuosius žingsnius, būtų galimybė išanalizuoti, vat kitos šalys turėjo tą, sakykim, mažesniais kiekiais. Mums nepasisekė, mes iškart gavom daug užsieniečių. Bet kažkaip tai išsprendėm. Be abejo, tos kompetencijos, jos įgyjamos palaipsniui, pradžioje yra kažkoks pasimetimas, nes nežinai, ką daryt. Vėl gi, pačios sistemos toks, kad mes, o jie čia kas tokie, kodėl mes čia turim, kol įtikini, nes jokios ten darbo grupės ir niekas nediskutavo tokiais klausimais, sprendimus reikėjo priimti čia ir dabar. Taip ir buvo, taip, turėjom vieną pagalbininką, ne pagalbininką, kas rėmė labai, tai ministerijos kanclerė, nes čia žinot kaip pasakyti, sprendimai yra priimami dėl finansavimo, dėl kitų dalykų, tai čia jau turėjo būti politinio lygmens sprendimai. O daugiau kompetencijų, taip, būtų labai gerai, jeigu būtume turėję, pavyzdžiui, kompetencijų pažįstant skirtumus, kultūrinius skirtumus, tarp, sakykime, nelegalių migrantų atveju, kad jie yra tokie, tokie, jie yra pratę prie to ir to, mes, iš tikro, tuose tarpinstituciniuose susitikimuose tikrai dalindavomės ta patirtim, ką matė žmonės vietoje, nes mums nesilankiusiems ten, mes tų įpročių nežinom. Su ukrainiečiais lygiai taip pat, pradžioj tik tik tai galbūt lygmenyje, bet mums jie yra artimesni, mes vis tiek esame europiečiai, tai ta kultūra yra daugmaž panašesnė. Yra sunkiau, kada susiduriam su tolimesnėm kultūrom. Ir tai vis tiek yra šioks toks skirtumas. Yra tas kultūrinis skirtumas, nieko nepadarysime, bet tas gal labiau jaučiasi tiesiogiai dirbantiems su tai žmonėmis, ir žmonės yra labai įvairūs. Vieni yra ryžtingi ir reikalaujantys kovotojai, kiti yra paprastesni. Tai kiekvienam ta patirtis susidūrus su užsieniečiu jinai kitokia. Taip, tendencijas galima išvelgti.

A: Supratau. Jau minėjote šiek tiek apie praėjusias krizes, būtent apie nelegalios migracijos krizę, bet buvo gi ir kovidas. Ir labai įdomu, dar tai bendrai paėmus, ką pastebite, jau šiek tiek paminėjote apie nelegalios migracijos, bet gal ir iš kovo do kažką. Ką išmokote tos ir šitos krizės metu, ką manot, kad pritaikėte valdant šitą krizę. Ar yra tokių dalykų, bent kažkokie pagrindiniai ką pastebėti?

B: Išmokom. Išmokom, kovo do metu išmokom, žinokit, bendradarbiaut. Nes kovo do metu, žinokit, jungiamės į tuos, ministerija ėmėsi tiesioginio valdymo. Beje, tada nukenčia ta vadinama politikos formavimas, nes teisės pagrindas yra vienoks, tas tiesioginis valdymas atima be galo daug laiko. Kovo do metu vyko labai daug susitikimų su savivaldybėm, su ligoninėm, ypatingai, kai jau pradėjo plisti kovidas ir pradėjo pildytis ligonių lovos, tai tiesiog buvo skirstyta pagrindinės ligoninės, vedančios ligoninės, prieš tai irgi ruošta si buvo, pagalbinės ligoninės ir iš karto skirsto, pas mus va tiek ir tiek pacientų, tai jau vat gelbstinčios ligoninės ruoškitės, jūs gausit jų daugiau ir tiesiog visi pripratom šnekėtis, jeigu pradžioj ministerija ir tos įstaigos kitos buvo kaip ir skirtingose sienų pusėse. Mes rašom, jie ten kažką vykdo, pradėjom, buvo tie susitikimai, bet pradėjom daug labiau šnekėtis, ir atviriau šnekėt. Pradžioj tai buvo visokių pykčių, paskui tas pereina labai gražiai į bendradarbiavimo platformą. Tai ta bendradarbiavimo platforma labai gerai perėjo paskui, kai atsirado emigrantų krizė, bet ji jau perėjo į tarpministerinį lygį. Sakyčiau, aš nežinau, bet galbūt tai ir buvo sveikatos ministerijos tokia, nu vis tiek visi matė, kaip vyksta tas visas valdymas, negaliu sakyt, kad mes mokėm, bet taip kažkaip savaime gavosi, kad pradėjom jungtis, bendraut, tai pagrinde yra turbūt bendradarbiavimas, nes, žinokit, tikrai labai palengvina krūvio paskirstymą šitas bendradarbiavimas, nes vienur daugiau, kitur daugiau dirbo, tas pats buvo, ir nelegalių migrantų krizės metu lygiai taip pat buvo, nes vienos savivaldybės, ten Kybartai, Vilnius, Pabradė, Vilniaus rajonas, jie turėjo labai daug ir natūralu, po kovo do, gydytojai visi išsekę buvo ir tų gydytojų, jų trūko, tai tiesiog ėjom gretimas savivaldybes, per operacijos vadovo sprendimus, jungėmės ir tiesiog buvo taip, akd šitos savivaldybės, jos turi gelbėt, ypatingai gražiai tai suveikė Kybartuose, nes ten yra mažas miestukas, o nelegalių migrantų gyvena daug ir jie dar tokie buvo mėgstantys truputį pasimuliuoti, kad pasirodytų, kad jie labiau serga, gal daugiau dėmesio gaus, buvo tokių, kad tikrai pradžioj pastebėjom, kad labai dažnai greitąją kviečia, paskui nusprendėm, kad turi būti gydytojas vietoje, kuris identifikuoja - reikia tau tos pagalbos, ar ne. Tai va, kai atsirado gydytojas, tai ir buvo sunku labai. Tai tas bendradarbiavimas Kybartuose tikrai labai padėjo, nes čia tada jungėsi ir Vilkaviškis, ir Marijampolė, ir kiti mažesni rajonai aplinkiniai, netgi buvo tokių atveju, kai iš Vilniaus ir Kauno važiavo, nes savų darbuotojų trūko, nes vis tiek kiekvienas darbuotojas atvykdamas suteikti pagalbą vietoj, jįsai turėjo atimti laiką iš savo pacientų, tai vat kad tą suniveliuot, tas po trupučiuką ir sprendėm problemas. Su ukrainiečiais šitos problemos nebuvo, nes jie tiesiogiai kreipėsi į sveikatos įstaigas. Tai čia jau niekas nieko, tiesiog kas galėjo priimt, įvairiai įstaigos priėmė, vienos, sakykim, jos priimdavo, na, ne paslaptis, pavyzdžiui, vienoje poliklinikose ir pačiam Lietuvos piliečiui susirgus, jeigu tu susergi, tave priima tam skirtas būtiniosios pagalbos gydytojas, nu va tiem, kurie ateina karščiuojantys, o šeimos gydytojai pagal užrašymą dirba savo ruožtu. Mažesnėse

įstaigose tas pats šeimos gydytojas tarpus ten kažkur sukaišioja, tai priklausomai, tai juos tiesiog reikėjo priimti, bet čia problemų didelių nebuvo. To va resursų paskirstymo.

A: Supratau. Tai bendradarbiavimas yra esminis dalykas, ką išmoko ministerija.

B: Tikrai taip.

A: Čia ir ministerijos viduj bendradarbiavimas, ir su pavaldžiom visom institucijom, ir savivaldybėm, čia visais lygmenimis, galima sakyti.

B: Taip.

A: Supratau. Tada, gal galima šiek tiek aš pasitikslinsiu būtent dėl tų funkcijų, minėjot, kad reikėjo šiek tiek atidėti savo darbus, tai klausimas yra, ar labai stipriai reikėjo atidėti, ar kentėjo kažkokie tai darbai, nu, jūsų vertinimu, reikšmingai dėl to, kad reikėjo prioretizuoti krizės valdymą, ar vis dėl to tai buvo kažkokie strateginiai labiau veiksmai, ką daro ministerija, nes institucijų atveju taip labiau buvo.

B: Aš nesakyčiau, kad, sakykim, kad su Ukrainos karo pabėgėliais kitų institucijų. Ne, žinokit mes šitą darbą vykdėm paraleliai. Tiesiog, na, tiesiog teko didesnis darbo krūvis kitiems darbuotojams, nes tu tos pačios sveikatos priežiūros negali nepriimt sprendimų, nes atėjusi vyriausybė ji vis tiek prisiėmė ir reformos, ir pertvarkos. Pradžioj kažkiek lėčiau tai vyksta, nes vis tiek pagrindiniai veiksmai - peržiūrėti, panagrinėti informaciją kažkokią tai, susitikimus padaryti, vis tiek ji ateina iš vadovybės, tai pradžioj trupučiuką buvo ramiau, tuo labiau, kad šita vadovybė atėjo dar būnant kovido krizėj. O po to viskas ėjo sava vaga, darbo buvo daug, tikrai, žinokit, sveikatos apsaugos ministerijai labai sekėsi - trys krizės iš eilės. Darbuotojam tikrai nėra lengva.

A: Bet, aš kaip suprantu, papildomo personalo nebuvo samdoma?

B: Ne, nebuvo. Matot, čia nėra darbas prie kasos - atėjai, apsimokei, dirbsi. Čia reikia suprasti sistemą ir, kad žmogus gerai pradėtų dirbt, pradėtų išmanyti tą visą sistemą, kas su kuo ten siejasi, jam reikia bent poros metų. Jeigu neturi patirties. Tai taip tiesiogiai priėmęs, na galbūt informacijai, kažkokiai statistikai surinkti, gal ir galima buvo priimt žmogų, bet šiaip kitiems sprendimams turbūt, kad ne.

A: Supratau. Dar kažkiek apie patį darbo principą krizės akivaizdoje, kažkaip yra labai linkstama prie to, kad jeigu nėra, kadangi reikia greitai priimti sprendimus ir greitai reaguoti, ir dažnai nėra kažkokių aprašytų procedūrų, darbuotojai yra linkę kažkaip improvizuoti siekiant spręsti kažkokius klausimus. Tai ar jūs pastebite, kad buvo taikyta tas, kad tiesiog improvizaciniai būdai, kaip spręsti tam tikrus klausimus?

B: Geras klausimas. Vis tiek, žinokit, vienas nepriimdavo, tokie, tokio dydžio, kas kokias paslaugas turėtų teikti, kas mokės ir kaip mokės, tu vienas nepriimsi, tu sudalyvauji ir paskui kvietiesi. Ten ligonių kasų atstovus, kvietiesi teisininkus, kvietiesi, bet idėja pati, kaip tą įgyvendinti ir tas pasiūlymas, teisingai, ateina dažniausiai iš tų pačių darbuotojų. Čia, žinokit, yra, tie darbuotojai ir idėjų generatoriai, ir vykdytojai, ir, nu tokie trupučiuką turi būti žmonės - orkestrai, ir ypatingai yra gerai, jei tai yra dar palaikomas iš vadovybės pusės, šiuo atveju palaikymas buvo.

A: Supratau. Tada, gal šiek tiek buvote užsiminusi apie išteklius, o tai, aš, kaip suprantu, vis tiek jie buvo papildomai nukreipti pačiam krizės valdymui, pačiam paslaugų teikimui, vis tiek buvo papildomas biudžetas skirtas. Taip nelabai kaip ir...

B: Šito klausimo aš turbūt neatsakysiu. Žinokit, ką darai, tą darai, be abejo, tas papildomas biudžetas, sakykim, sveikatos priežiūros paslaugos ukrainiečiams, jos kurį laiką buvo nesprenžiamos, tiesiog, kaip pasakyt, tai, kas, jeigu žmonės yra drausti, jie paslaugas gauna finansuojamas iš privalomos sveikatos draudimo fondo, iš PSD. Čia gi jie nebuvo drausti, tai tas finansavimas jis turėjo eiti iš valstybės biudžeto. Valstybės biudžetą valdo finansų ministerija, finansų ministerijoje tų pinigėlių niekas nesuplanavo, viskas yra išdėliota, tai žaidėm tokiom taisyklėm, kad dalinai dengėm iš PSD fondo, o po to, artėjant metų pabaigai, tada balansas suvedamas su finansų ministerija. Tai tie ištekliai, jie tokie ir yra, kad sutari su finansuotojais, su banku, sutari su finansuotojais, jie sutinka, taip, bet kitos išeities ir nėra, jie gali sakyti, kad visada nėra pinigų, bet čia reikia skirti pinigų ir iš kur tu nori, iš ten jų ir paimk, tai jie susako taip ir, na, mes vykdome, po konkrečiu skaičiumi, tai sunku pasakyti. Mes galėjom statistiką vesti tik tai, nes kiek reikia tų paslaugų, tiek jų ir suteiki. Nu maždaug galėjom pasakyti, aš sakau, maždaug, virš milijono per pirmą pusmetį, kai buvo, po to, kai jie tapo valstybės draudžiami, tai jie kaip ir ištirpo tarp visų draudžiamųjų, bet apytikriai, kokiais kiekiais teikėm paslaugas, tai maždaug žinom, čia kalbant ne apie vaistus, tik apie pačias paslaugas.

A: Supratau. Tai kažkokio rezervo nebuvo tam?

B: Ne. Rezervas yra nejudinamas. Čia daug kas kalba apie tai, kad reikia naudoti rezervą. Rezervas yra nejudinamas ir ne tam jis yra skirtas.

A: Supratau. Tada, vis tiek sakote, tos va kitos krizės padėjo stipriai susitvarkyti su šita, tai klausimas yra - ar buvo kažkaip pasibaigus ar kovidui, vis tiek, kažkada jis pasibaigė, ar pasibaigus nelegalios migracijos krizei, buvo kažkaip reflektuojama, kažkokiose platformose, kaip būtų galima ateityje reaguoti į panašias krizes, ar buvo kažkaip susėsta, ar tarp institucijų...

B: Šitas dabar yra daroma. Todėl, kad yra pasiruošimo įvairioms krizėms variantai. aš, deja, šitose darbo grupėse nesu, bet tas yra daroma, be abejo. Yra ir tie vadinami mobilizacijos ten visokios grupės ir visa kita, ta linkme yra labai stipriai dirbama ir, be abejo, yra pasinaudojama viskuo. Netgi, beje, galiu pasakyti, grįžtant į kovidą, prisiminiu, mums netgi kariškiai labai padėjo, nes pas juos yra, jie yra ištreniruoti, tokioms ekstremalioms situacijoms, tai čia buvo irgi pagalba, irgi teko pasimokyti, man mažiau teko su jais bendrauti, bet netgi jie buvo pasijungti, tai, be abejo, vieni iš kitų mokėmės.

A: Supratau. Gal tada galima šiek tiek apie būtent jūsų darbą su pavaldžiom institucijom? Tai daugiausia būtų sveikatos priežiūros įmonės, kurios pavaldžios ministerijai ir savivaldybėms, aš kaip suprantu. Pagrinde, ar veikiate įsakymų, nurodymo forma, kas turi būti padaroma, ar buvo kažkaip tas toks abipusis komunikavimas, visas darbas ir panašiai, ar buvo įvairūs tie formatai, būtent, kaip tas vyko?

B: Dabar taip. Aš pati, sakykim, tų pavaldžių institucijų - savivaldybių, įmonių, man nereikėjo, Ukrainos krizės metu, ukrainiečių pabėgėlių srauto metu šito nereikėjo, pakako įsakymą išleisti, pakako aplinkraštį parašyti, bet bendradarbiavimas su savivaldybėm buvo, vėl gi per tas pačias platformas, kur rinkdavosi visos, nes čia yra visi susiję - čia susiję ir socialinės apsaugos ir darbo ministerija, nes ten apgyvendinimas, čia susijęs VRM'as, nes ten yra karo situacijos įvairios ir visa kita. Mes turėjom atskiras platformas tarp institucijų, mes turėjom atskiras platformas, ir dabar jos tebevyksta, su nevyriausybinėm organizacijom, ir turėjom atskirą platformą su savivaldybėm. Tai, pavyzdžiui, apie tas pačias sveikatos priežiūros paslaugų teikimo, kaip čia, ypatumus ukrainiečiams, teko šnekėti ir pristatymą daryti, ir NVO, ir išsiuntinėti tuos pristatymus, nes natūralu - susirenka pagrindinės NVO, jų vadai, tu jiems pristatai, išsiunti pristatymus ir jie tada siunčia, palieki savo kontaktą, su institucijom - čia jau yra ant pirštų suskaičiuojamas ministerijų kiekis, čia tiesiogiai jau kontaktai, jei kas neaišku, visada turėjom, bet mes vis tiek jungdavomės ir buvo atskira platforma su savivaldybėmis. Tikrai, savivaldybėms buvo labai svarbu dėl apgyvendinimo, dėl kompensavimo, dėl kitų. Ir, irgi, savivaldybėms irgi buvo daromas pristatymas dėl sveikatos priežiūros paslaugų teikimo ypatumų ir dar vienas buvo pačioje ministerijoje yra bendradarbiavimo nacionalinė platforma, kur mes gvildenom svarbiausius sveikatos priežiūros klausimus Lietuvoje, jungiamės. Ji pradžioje vykdavo dažniau, kartą į mėnesį, tai per šitą nacionalinę bendradarbiavimo platformą, dar kartą kalbėjome apie tuos ypatumus. Po to liko tik tai kas neaišku, kontaktas duotas, tada jau tiksliai atsakyti į skambučius, pabendrauti, padrąsinti - čia irgi, pradžioj srautas buvo labai didelis, labai daug skambučių, o po to jis rimo, natūralu, nes visi išmoko.

A: Supratau. Dar gal galima papildomai tokį klausimą apie tą tokį neformalų, nestruktūrinį susikommunikavimą, susikalbėjimą ar susiskambinimą. Nes krizių metu irgi būna, kad siekiant, dėl laiko stokos, greičiau kažkokią procedūrą atlikti, yra papildomi kanalai pasitelkiami, pavyzdžiui, skambutis kitam ministerijos darbuotojui, tiesiog, pasikalbėjimas, apsitarimas. Aš noriu paklausti, ar buvo, šalia visų procesų, vat tai pasitelkiama?

B: Žinokit, man neteko, nereikėjo. Turbūt daugiau manęs ieškojo. Žinot, sakyčiau, daugiausiai Raudonojo kryžiaus vadybininkai, tie mediatoriai, kurie yra tarp sveikatos priežiūros įstaigos ir ukrainiečio, ypatingai mes labai gražiai, nes ten tikrai buvo daug konfliktinių situacijų, tai būdavo ramu - nebesusišneku, tai padėkit, nes eisiu pas direktorių. Tai pasiimi direktorių, jis: tai jūs turbūt nepasiskaitėt, pažiūrėkit, jia tada - aha... Nes, suprantai, atrodo, tu komunuojai, tu rašai, atrodo, visi girdi, rašo atsakymą, kad taip mes jau visą šitą žinom, bet vis tiek paaiškėja, kad nežino kažko tai. Daug pradžioj buvo, kadangi registratorės yra tas žemesnis personalas šiek tiek, ne gydytojai, ne administracija, tai jos ten mažiausiai gilinosi, ką turiu daryt, ką neturiu daryt, aš žinau savo rutiną ir vykdu. Tai va tokių nesusikalbėjimų daugiausiai pradžioj skundų buvo nesusikalbėjimas su registratūra. Tai palaiapsniui, per administraciją, per mediatorius, kad, žinokit, nežino jūsų moteriškės, bet mes jas mokėm, nu matomai neskaito, nu einu dar kartą pasakysiu. Kantrybės reikia.

A: Supratau. Gal galėtumėt tada pasitikslinti, grįžtant prie pačių paslaugų krepšelio. Sakėt, kad nustatėt tas bazines paslaugas, kurias teikiat iš pradžių visiems, paskui pažeidžiamoms grupėms. Tai, klausimas - kaip šitą sąrašą, kaip priėmėt sprendimą šitokio sąrašo sudarymo, ar čia buvo kažkokia rekomendacija, ar užsienio patirtys, ar kalbėjotės su institucijom, kaip tai buvo priimtas, tas sąrašas?

B: Aš jus pataisyčiau - čia nėra bazinis sąrašas. Visų ligų diagnostika ir gydymas tai nėra bazinis sąrašas. Tai yra daug. Tau gali bet kas atsitikti, tau silpna gali pasidaryti, tau dantį, galvą gali pradėti skaudėti ir tai jau yra būtinoji paslauga. Ji labai gražiai apibrėžta - paslaugos, kurių nesuteikus gali prireikti būtinosios pagalbos. Gydytojas, jeigu ateina pacientas su skaudančia galva, gydytojas nepriims, jis nežino, gal žmogui - meningitas? Gal žmogui - insultas artėja, ar dar kažkas

tai. Todėl kiekvieną sunegalavimą vis tiek gydytojas privalo iširti, priimti ir pasakyti, jeigu tau viskas gerai, tai viskas gerai, bet taip sakant, jeigu jis nepriims, žmogui gali būti blogai. Tai čia yra platus spektras, aš nežinau, mes šitą turbūt priėmėm, turbūt, kaip, realiai vertindami situaciją, kas gali atsitikti žmonėm. Tu negali pasakyt - aš tą ligą gydysiu, šitos ligos negydysiu - čia yra nebe gerai. Tai čia buvo ne sąrašas, pasakysiu žargonu, čia yra common sense.

A: Supratau, supratau. Dar žiūriu, kažkas ar yra. Kitos institucijos, su kurioms kalbėjau, kažkaip minėjo, kad kitų krizių metu, labai išmoko to koordinavimo ta prasme, kad labiau įtraukia NVO ir NVO šioj krizėj įtraukė nuo pat pradžių. Ar jūs irgi pastebite tai ir to kažkokią pridėtinę vertę, nes jau minėjote, kaip ir.

B: NVO padeda, bet, žinokit, pradžioj, matot kaip, tikriausiai jūs kalbat apie socialinės apsaugos ir darbo ministeriją. Jie turi atskirą padalinį, kuris, nes, matot, socialinėms problemom spręsti NVO labai plačiai įsijungusi yra Lietuvos mastu, ir Raudonasis kryžius, ir Maltiečių sriuba, ir visa kita, tai jie yra kuruojami socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, tai jie buvo turbūt pirmieji, kurie ir pradėjo su jais bendradarbiauti. Mes, žinokit, pradžioj, su NVO, buvo tokia kaip ir konfrontacija, gal sakyčiau. Bet čia gal kalbant apie nelegalius migrantus. Todėl, kad, žinot, kol galėjom teikti tik būtinas paslaugas, tai, kas veikdavo, tai veikdavo paskirti gydytojai, jų tas vietas, pasieny, žinot, jie gyvendavo palapinėse, kol nebuvo rastas sprendimas, kur juos apgyvendinti. Vietoje suteikdavo būtinąją pagalbą, vėl gi, pasikartosiu, jie ten labai įvairiai elgdavosi, nes jiems labai norėjosi išeiti iš tos sulaikymo zonos, užsieniečiai. Tik išvykus gydytojų komandai, atsirasdavo NVO komandos, kurios teikdavo visiškai priešingą informaciją, negu mūsų gydytojai matydavo. Bet čia, matot kaip, NVO, jos yra humanitarinės organizacijos, jos yra linkusios tikėt žmogum, o, kad, pavyzdžiui, nelegalūs migrantai labai dažnai ne tiesą sako, tai, jau pavyzdžiui, atvyko pas mus gydytojai be sienų, sako, jo, aš žinau, jie visur taip daro. Bet jie padaro tam, nes pas juos yra savi tikslai - gal kad parodyti, kad jiems prieglobsčio tikrai reikia, ar kad kažkur toliau nuvykt. Tie dalykai nesuprantami yra, tai tas pradžioj trupučiuką trukdė, bet mes paskui labai susidraugavome. Bet tai yra natūralu, natūralus vystymasis. Su tais pačiais baltarusiais, nelegalių migrantų krizės metu, jau susidragavom, o ukrainiečių krizės metu, vat karo krizės metu, tai jie, žinokit, buvo labai didelis ramstis, bet, matot, aš negaliu pasakyti - čia yra visuma. Tas pats pabėgėlių priėmimo centras, ten vyksta registracija, ten žmogui gali pasidaryti blogai, ten jam reikia maisto, ten reikia tokių tarpininkų, tai NVO labai padėjo ir paskui kitas atvejis buvo labai, kai reikėjo iškomunikuoti, tie mediatoriai, ten, kur buvo centralizuotas valdymas, aš daugiau kalbu apie Raudonąjį kryžių, nes tai yra stambi organizacija, išplitusi per visą Lietuvą, ji ypatingai skyrė tuos ir jautėsi labai kur yra stiprūs tie mediatoriai. Aš dar kartą pasikartosiu Kauną, nes iš kitų miestų man daugiau skambindavo savivaldybės gydytojai. Keletą kartų iš Klaipėdos, berods, skambino, bet skambino taip nedrąsiai, man čia iš Kauno sakė, kad galima jums paskambinti, nedrąsiai taip, čia vėl tas žmogiškasis faktorius yra. Tai tas, nežinau, draugaut su NVO išmokom mes vėl gi krizės metu. Nes tie, kurie turėjo NVO, tai jie jau ją turėjo šalia. Jau ten su jais, o pas mus buvo šiaip NVO toks jų stilius yra, kad vyriausybinėms, valstybinėms institucijoms rodyt, kad jūs blogai darot viską. Nes tos visos kur ateina, sienos grupė pradžioj, tai jie yra ne tai, ką aš galiu padaryt, bet tai, ką aš matau. Bet krizės metu reikia, ką tu gali padaryt, kad būtų geriau, o ne tai, ką tu matai.

A: Supratau. Aš klausimų nebeturiu, kaip ir viską apkalbėjot, viską išklausiu. Nebent turėtumėte kažką papildyti, kas manote, kad turėtų būti svarbu, ko, galbūt, nepasakėt ar neparyškintot. Nes aš išsiaiškinau lyg ir, bet gal kažkas dar?

B: Aš viską papasakojau, man atrodo. Čia toks bendras paveikslas, aš suprantu, informacijos yra labai daug ir kol dabar ją suvirškinsit, jos tikrai yra daug, nes situacija tokia ne vienareikšmiška. Turbūt turėčiau išryškinti, kad taip - būtiniosios paslaugos tai yra daug. Tai yra praktiškai viskas.

A: Tai gerai, tai tada nebetrukdysiu jūsų. Dar liko kažkiek jums vakaro, tai tikrai labai ačiū, persiųsiu jums dar kartelį sutikimą dalyvauti tyrime, tai kai turėsite laisvą minutę, gal galėtumėte atsisiųsti su parašu, nesvarbu koks formatas, man tinka visaip, ir tiek tada.

B: Elektroniniu parašu galima?

A: Kaip jums patogiu, taip man tiks. Ir tada dar dėl transkripcijos, ar yra poreikis susipažinti su?

B: Pasiųskite, jei kokia ten nesuvokimo klaida bus, tai paskaitysiu. Bet jei nespėsiu, tai jau nepykit. O šiaip dar įdomu - kam darot tyrimą?

A: Čia mano magistrinis darbas baigiamasis.

B: Dabar kažkaip ant bangos visi tyrimai.

A: Tai čia labai įdomu ir aktualu yra, daug čia tų krizių buvo ir dabar, įdomus laukas tirti, visiems išsiaiškinti, kaip kas buvo.

B: O ką studijuojat?

A: Viešosios politikos analizę, mano ir yra sritis.

B: Čia kur mokotės? VU?

A: VU, TSPMI.

B: Nu ką, sėkmės tada.

A: Ačiū, ačiū jums labai, labai gerai viską papasakojot. Dėkui. Viso gero.

### **Interviu Nr. 6: LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2024 m. sausio 23 d.**

A: Tada norėčiau dar kartą tiesiog paminėti, kas bus daroma su iš jūsų gautais duomenimis. Tai dabar yra įrašoma, paskui pagal įrašą bus transkribuojama ir panorėjus, nuasmeninama, o jeigu kažkokios tam tikros vietos bus, tai galėsite iškart ir interviu metu sakyti, kad to neminėti interviu ir panašiai. Dar tiktai irgi paminėsiu, kad bus galimybė susipažinti su interviu transkripcija prieš parengiant tyrimą, jeigu tokį norą pareikšite. Ir dar svarbu paminėti, kad bet kada galite iš tyrimo pasitraukti mane informavus visą laiką turite tokią teisę. Tai čia dalykai, kuriuos turėjau, pasakyti. O sakykit, ar kažkokių klausimų turite? Daug dar prieš pradėdant, ar jau tada galima galbūt ir pradėti pagal klausimą, kaip yra numatytas jis?

B: Galbūt galime pradėti tada.

A: Gerai. Tai tada pirmiausia norėčiau paklausti būtent apie institucinį mokymąsi, pradėkime galbūt kalbėti, ir gal toks pirmas klausimas ir būtų, ar pastebite, kad krizės metu, nes, na, vis tiek, tiai laikoma krize, daug žmonių atvyko, reikia jais pasirūpinti. Tai ar, ar išryškėjo vat pačios ministerijos, kažkokie tai ribotumai, kuriuos kažkaip reikėjo išpildyti būtent siekiant užtikrinti tą vat švietimo paslaugų teikimą. Ar tai būtų žmogiškieji kažkokie ištekliai, ar struktūra, kažkokia, galbūt ne iki galo tinkama? Ar nėra kažkokių elementų ar, ar kompetencijos darbuotojų? Tai vat, sakykite, kaip vat su tuo?

B: Taip, apie kokią krizę kalbame? Nes čia, aš, kaip suprantu, viskas sudėta į vieną ir COVID'as, ir 2021 metų emigrantų ir ukrainiečiai - tai apie kurią?

A: Tai čia kalbame apie ukrainiečių, o patirtis visos, kurios galbūt yra aktualios, tai yra taip pat atskirti klausimai tai žodžiu, pasižiūrėti, ar praėjusios krizės kažkaip paveikė šios krizės valdymą čia per tokį kampą. Bet šiaip klausimai yra apie ukrainiečių integraciją.

B: Tai mes jau buvome daug ką išmokę iš migrantų krizės. Be to, mes turėjome patirtį su COVID'u. Ir tiesiog ukrainiečiams tai viskas, visa tai buvo ir panaudota. Sakykime, jiems dabar yra suteikta galimybė mokytis nuotoliniu būdu Ukrainoje, toliau jie pradėti integruoti į lietuvišką sistemą, į lietuviškas mokyklas. Vilniaus lietuvių namai, kurie dirbo su migrantų krize, neteisėtų migrantų krize, daug prisidėjo. Jie taip pat atliko mokymams ir dabar atlieka mokymams. Turi lyderiaujančią poziciją mokant dirbti su ukrainiečiais, mokant mokytojus lietuvių kalbos metodikos. Tai... vat tai... su tuo, ką turėjome atėjome iki šių dienų.

A: Supratau. O kaip dėl vat tų funkcijų? Sakykite krizės akivaizdoje? Ar buvo taip, kad kito, kažkaip ministerijos funkcijos kažkaip pradėjo galbūt daryti tai, ko, na, nedarė teikiant paslaugas, kažkoks tai, žinot, papildoma veikla.

B: Na, matote, tai vienas dalykas, kad visa tai yra nustatyta Vyriausybės nutarimo. Aš nepasakysiu koks ten, 759, Dėl ministerijos funkcijų ten viskas labai aiškiai apibrėžta. Švietimo ministerija atsakinga už švietimą, mokslą ir sportą. Kitos ministerijos atsakingos už kitas sritis. Tai galiu pastebėti tiktai tai, kad, pavyzdžiui, yra vidaus reikalų ministerija, kaip atsakinga už valstybės sienos apsaugą, tai iš esmės jinai arba įleidžia asmenį, arba neįleidžia. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos viena iš funkcijų yra tai, kad integruoti asmenis į Lietuvos visuomenę. Tai čia mes, man atrodo, tiek, kiek yra tas padalinimas, viskas labai gražiai susidėlioja, ir jeigu, pavyzdžiui, aišku, mes kreipėmės ir Vilniaus universitetą savo laiku, kai neteisėtų migrantų krizė buvo pagalbos. Bet jeigu pagal mūsų, sakykime, tą aprašymą, ką mes turėtumėme daryti, nepateko, pavyzdžiui, nevyriausybinių bendradarbiavimas su nevyriausybinių organizacijom. Nu tai automatiškai mes pasiūlėme kreiptis į Socialinės apsaugos ir darbo ministeriją. Kur tenai galbūt tie klausimai patenka į jų kompetenciją. Tai čia yra toks... nu kaip pasakyti, pasakyti, bendradarbiavimas, tiek su trečiaisiais asmenimis sprendžiant problemas, tiek tarpministerinis, ir jis vienaip ar kitaip išgrynina tas funkcijas ir išsprendžia mano supratimu bent jau.

A: Supratau, o tada dar šiek tiek apie nu tą atsinaujinančią informaciją. Vis tiek apie tai, kokie ukrainiečiai atvyksta, kiek jų atvyksta į Lietuvos, sakykime, mokyklas su visais lygmenimis. Ten yra pradinį ir į vidurinį, pagrindinį, tą visą ugdymą ir aukštąjį. Tai vis tiek klausimas tada dėl vat būtent tos informacijos. Jinai krizės metu vis tiek vis kinta ir vis nėra gal tokia nuolatinė. Tai vat klausimas. Ar buvo kažkaip... kokie jos kanalai? Tos informacijos? Aš, kaip suprantu, kad centrinė valdžia turėjo būtent... VRM'as, ir SADM'as, ir kitos ministerijos ten dalyvavo, buvo ten kassavaitiniai susitikimai, kur buvo informacija, dalintasi, toks tarpsektorinis... bet man vat įdomu tada ar pritaikėte kažkaip, sprendimus pagal tą kintančią informaciją ar kas buvo pradžioje, nustatyta, numatyta, taip ir visą laiką vyko? Ar buvo kažkaip eigoje galbūt kažkur kažkas kito žodžiu, atsižvelgiant į tą vat vis kintančią informaciją?

B: Na, matote, pirmiausia reikia pasakyti, kad yra... dabar dėl pačių ukrainiečių tiek, kiek jie atvyksta į mokymo sistemą, ar ne? Tai jie pagal pakeistą įstatymą Dėl užsieniečių teisinės padėties, asmuo per tris mėnesius nuo registravimo MIGRIS sistemoje. Tai ta sistema yra valdoma Migracijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos. Turi pradėti nepilnametis, aišku, mokytis, jam yra ir teisė, ir pareiga jau Lietuvoje. Dabar, jeigu kalbėti apie konkretų asmenį, jo

identifikavimą, mes tokių duomenų, kad vat tu esi ukrainietis, čia yra tavo asmens kodas, ukrainiečio ir t. t.. Man atrodo, kad mes rinkti netgi nelabai galime, nes tai pažeistų asmens apsaugos įstatymą. Ir asmens tautybė yra nurodoma ne tiktai, sakykime, asmeniniuose dokumentuose, tad ir... bet ir instituciniuose dokumentuose yra nurodoma pasirinktinai. Kažkaip labai smarkiai, specifiskai išskirti asmens, kad jis yra ukrainietis, tai greičiausiai būtų pakankamai sudėtinga. Nebent tai vat, sakau, pagal MIGRIS sistemą, kad jis iš atvyko iš Ukrainos ir t. t.. Dabar čia įsijungia tam tikri momentai, kurie susiję su švietimo sistemos valdymu. Yra tokia ŠVIS sistema, Švietimo vadybos informacinė sistema atrodo taip išsišifruoja, ir jos... ir joje kiekvienas asmuo, atvykęs į švietimo įstaiga, yra užregistruojamas. Mokyklos yra... mokyklų steigėjai yra savivaldybė. Švietimas, bendrasis ugdymas darželyje ir t. t. yra savivaldybių individuali funkcija. Tai numatyta Švietimo įstatyme. Ne švietimo, atsiprašau, o savivaldos įstatyme, vadinasi, pati savivaldybė sprendžia, kur kiek vaikų mokysis ir t. t., ir pagal tai ji priima sprendimus. Mes daugiau mažiau galime pasiūlyti koordinuoti srautus atvykstančių asmenų. Bet problemytė yra tai, kad jeigu mes kalbėtumėme apie neteisėtus migrantus, ar ne, kai kurie atvyksta ir jie yra sulaukomi, jų judėjimo teisė yra apribojama. Tai šitie žmonės, kurie atvyksta iš Ukrainos šiuo metu, jų judėjimo laisvė neapribojama, ir kiekvienas iš jų laisvas pasirinkti tą teritoriją, tą miestą, kur jie gyvens, ir tą mokyklą, kurioje mokysis. Tai šiuo atveju ministerija, kažkokių imperatyvių privalomų nurodymų, paskirstant ir t. t.. Jinai objektyviai negali, negali taikyti, nes jie yra... turi daugelis, atsiprašau, monetarinio humanitarinės pagalbos gavėjo statusą, ir, aišku, paskui, kai jie pradeda dirbti, jie įgyja kitus statusus, ten pagal darbo vizą ir t. t. Tai vat, ir mes daugiau derinamės pagal tai, kurios mokyklos išreikšė poreikį, kurioms reikia pastiprinti lietuvių kalbos mokymą, kaip vieną iš pagrindinių integracijos priemonių, ir tam yra skiriamos lėšos ir ištekliai.

A: Supratau. Tai iš esmės, na, taip, švietimas visas, kas tai liečia tą vat pagrindinį, tai yra savivaldybių klausimas savivaldybių galioje. Tą aš suprantu. Bet, na, kažkokios tai rekomendacijos, kaip veikti, aš, kaip suprantu, vis tiek buvo aš, kaip aš mačiau jų. Aš šiek tiek skaičiau ten apie integraciją, būtent vaikų į mokyklas ar psichosocialinę tą aplinką. Tokie rekomendacinio pobūdžio, daugiau jau vis tiek tada.

B: Taip, tai yra bendro pobūdžio, tai buvo susiję su pagalba vaikui. Tai už tai buvo atsakingas švietimo pagalbos skyrius pas mus, ir tai buvo, kad palengvinti vaikų integraciją, nes tai yra... [past: tyla, ryšio problemos]

A: Aš tai jus ir matau, ir girdžiu, žinokit, nebent Jūs kažkaip manęs nebematote?

B: Oi, palaukit, vėl prisijungs, nes kažkas čia vyksta. Nu tai va, tai ten buvo bendro pobūdžio, kad palengvinti tų mokinių integraciją į visuomenę ir taip buvo, na, sakykime, nėra atvejo dalykas, tai yra toks bendras dalykas, tiesiog apibrėžtas toks bendras algoritmas, ką reikėtų daryti, kaip suteikti pagalbą, tas vaikas pasijustų gerai mokykloje.

A: Supratau dar tada klausimas. Tada apie...

B: Aš atsiprašau, bet ir mokymai buvo taip pat į įgyvendinami būtent Vilniaus lietuvių namų, apie... kaip atvykusiems vaikams sukurti tą tinkamą psichosocialinę aplinką – tai čia taip, bet kiekviena mokykla sakau, pagal poreikį. Jeigu jiems reikia lietuvių kalbos, tai jeigu jam reikia tų psichosocialinių dalykų, jie paprastai eidavo vienam bloke, kartu nesiskirdavome, tada psichosocialinius kažkokius tai mokymus.

A: Bet tas viskas... švietimo programų kažkokį pritaikymą... nebuvo jo daryta?

B: Buvo, buvo. Buvo pakeistas švietimo programa, buvo pritaikyta nuo 2004 m.... jo, ne nuo 2004-ųjų, žymiai anksčiau, gal nuo 2003-ųjų metų tai tikrai, buvo įvesta ta antroji užsienio kalba ukrainiečių kalba, šalia ispanų, kiniečių ir t. t. Taip pat tam, kad gauti brandos atestatą privaloma išlaikyti lietuvių kalbą. Ukrainiečiams to kaip ir nereikėjo daryti atvykusiems, bet nu... čia dabar nuo 2004 metų jau tą reikės daryti, nes keitėsi sistema, ir 2005 metais jie tikrai laikys su visais mokiniais bendrai egzaminus, lietuvių kalbos brandos egzaminus. Buvo tokių teisinių pakeitimų, padarėme.

A: Supratau. Tada dėl... dėl to, vat, ar buvo ministerija įtraukta kažkaip, ar konsultuotasi su būtent ministerija dėl Užsieniečių padėties įstatymo pakeitimų, nes VRM'as tai jų darė kažkiek. Tai ir klausimas, ar Švietimo, mokslo ir sporto ministerija buvo įtraukta į tą procesą?

B: Paprastai, matote, na, čia pasakyti... Šiaip tie pakeitimai, kuriuose aš dalyvavau, jie buvo dar atlikti ir įgyvendinti įvykus neteisėtai migrantų krizei, ir tuos įstatymo pakeitimus, pavyzdžiui, kad kiekvienas atvykęs Lietuvos teritorijoje vaikas per tris mėnesius turėtų pradėti ugdymo procesą, formalųjį ugdymo procesą, inicijavo Vaiko teisių apsaugos kontrolierė Edita Žibienė. Ten buvo dar daugiau, bet, sakykime, toks esminis galbūt mus paliečiantis. Ten buvo tokių esminių pakeitimų, padaryta, nu ir juk tuos pakeitimus daro Seimas. Tai mes bet kuriuo atveju esame informuoti, gal ne aš asmeniškai, gal ten kažkurie kiti skyriai su tuo buvo labiau susiję. Tai dėl ukrainiečių konkrečiai tai neteko dalyvauti, bet dėl neteisėtos migracijos teko ir, matyt, kad tos pačios nuostatos yra pritaikomos ir ukrainiečiam. Jei... kada jų tėvai įgyja tokį patį statusą kaip, pavyzdžiui, afganistaniečiai, neteisėtai perėję sieną, humanitarinės pagalbos gavėjo statusą. Tai čia viskas priklauso nuo teisinio, atsiprašau, statuso, kurį įgyja, ir tos paslaugos iš valstybės priklauso nuo to teisinio statuso, kokį gauna tėvai ir t. t..

A: Supratau tada dar šiek tiek, galbūt, galite papasakoti daugiau apie darbą būtent su savivaldybėm, su NVO, su galbūt privačiu sektoriumi, šiek tiek daugiau, būtent apie tą koordinavimą visą labiau.

B: Nu, pirmas dalykas, savivaldybės... už savivaldybių... darbą su savivaldybėm pas mus yra atsakingas... buvo ir yra visas skyrius, ten dabar dalis tų, to skyriaus perėjo į NŠA, Nacionalinę švietimo agentūrą po reorganizacijos, kurie tiesiogiai, na, įgyvendina, sakykime, koordinuoja švietimo politiką savivaldybėse. Dabar dėl... taip pat aišku, Švietimo kokybės skyrius ir pas mus tiktai... Ir tenai yra ir patarėjais, dirbo ukrainiečių, ukrainiečių klausimais. Tai vat, tenai tie dalykai yra sprendžiami pagal poreikį, nes savivaldybė identifikuoja kažkokią problemą, ir, jeigu jai kyla, taigi šiuo atveju mes žiūrime, kuo galime padėti. Čia veikia tas vadinamas subordinacijos principas. Jeigu... nes mes tiesiogiai kažkaip kištis į tai, jūs suprantate, kad nelabai galime. Mes galime reguliuoti tiktai savo mokyklas, kur esam steigėjais, o savivaldybių mokyklų mes kažkaip koordinuoti į jų... kištis, na, nelabai galime į jų veiklą, procesą ir t. t.. Tai čia yra...

bet stebėseną yra vykdoma, nustatomos... jeigu identifikuojamos problemos, tada ir sprendžiam. Nu, pavyzdžiui, jeigu prireikė kažkokios metodinės pagalbos kokiam nors rajonui, nu tai natūralu, mes negalime skirti lėšas, už tuos pinigus suorganizuoti lietuvių kalbos mokymus. Nu vat... arba ten dar ieškome kažkokių kitų išeičių. Va dabar dėl NVO. O dėl NVO paprastai mes nelabai ką galim padėti NVO, ir tas bendradarbiavimas yra daugiau toks, kaip pasakyti, [past: nusikosėjo] atsiprašau, na... nėra toks, koks, sakykime, yra su SADM, nes, vienas dalykas, tai yra koordinuojanti institucija, ir ji turi daugiau, kaip ir sakykime, lėšų ir galimybių, ir t. t.. Mes tiesiog galimybių skirti lėšų, pavyzdžiui, pavėžėjimo NVO, arba ten maitinimui, ar ne? Nu, mes tiesiog negalime. Mūsų funkcija... į mūsų funkcijas nepatenka ir mes, na, tokių tokio aktyvaus bendradarbiavimo nevykdome. Ten kažkokie projektai bendri labai smarkiai būtų, bent jau dabar. Tai yra daugiau kitų institucijų funkcija. Sakau, mes sveikiname. Buvo krizė, konsultavomės, aiškinomės, kaip galime prisidėti ir t. t.. Migrančių nelegalios krizės atveju, jo, keitėmės informacija, iš jų gaudavome informaciją, kad tikslesnius, geresnius sprendimus priimti, bet tokios, kad tikslingai ten teiktumėme paramą, bendradarbiavimas kažkoks būtų, su finansavimu eitų pas mus to nėra. Na ir ką jūs ten dar minėjot?

A: Su privačiu sektoriumi, gal kažkas buvo?

B: Čia ypač neteisėtų migrantų krizės akivaizdoje išsiuntėme prašymus padėti technika, spausdintuvais kompiuteriais. Nuo niekas neatsiliepė. Tai nelabai ką mes... kreipėmės tada, bet... dabar taip, bet tai aišku, vyksta gal tas bendradarbiavimas ir su NVO, ir su privačiu sektoriumi, bet jis vyksta greičiausiai ne ministerijos lygmenyje, jis vyksta savivaldos lygmenyje. Kai pačios savivaldybės, pats verslas mato, kur galėtų prisidėti, įsijungti ir veikia ta kryptimi, gerinant, nu, ukrainiečių, konkrečiai, padėti.

A: Supratau. Dar vat toks klausimas, nežinau, jeigu galite atsakyti čia dėl to vat būtent sakėte... Buvo pritaikyta, vis tik prie ukrainiečių šiek tiek švietimo programos, tas baigimas mokyklų tenai, kad nereikia... kad šiek tiek palengvintai dėl lietuvių kalbos ir pan.. Ar dėl tokių sprendimų konsultavotės su nežinau, savivaldybėm, mokyklom pačiam ar... ar tom pačiam, kurios yra susijusios su švietimu, Švietimo NVO tinklu, pavyzdžiui, ar ten studentų, ar moksleivių sąjungomis gal?

B: Nu matot, ką studentų, moksleivių sąjunga gali pasakyti apie ukrainiečių mokymą? Tai būtų labai keista, kai jie juk... atvyksta žmonės praktiškai iš degančių namų, bet nelabai su kažkuo... o tas konsultavimasis taip. Yra sakykime, tam tikri atstovai, man atrodo, švietimo taryba, kuri veikia prie švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, kuris yra patariama... kuri yra patariamoji institucija, ten greičiausiai yra moksleivių sąjungos atstovai. Bet, kad konkrečiai klausti, ką daryti, tai o ką jie gali pasakyti? Jie juk nežino nei tų vaikų amžiaus, greičiausiai, nei pasiskirstymo nežino, kurie atvyksta. Tai ta konsultacija, ji yra tokia, na... klausti tam, kad klausti... turbūt kažkaip nelabai matyt, kad...

A: Galbūt ne tokie klausimai, kuriais konsultuotis būtų galima. Nes reikia vis tiek greitai priimti sprendimus ir...

B: Taip, čia tiksliai iš tos pozicijos. Šiaip pačios savivaldybės... juk mes gaudavome duomenis, buvo apklausti, apklaustas savivaldybės apie padėtį – kiek jos turi darželių, kiek jos turi laisvų vietų mokyklose, kokios pagalbos joms reikia, ir pagal tai ta parama buvo teikiama. Ministerija galbūt vykdė daugiau tokią koordinacinę funkciją tarp atskirų savivaldybių, kad kiek galima tolygiau paskirstyti srautus, kad teikti metodinę pagalbą, o kažkokių tokių, na, sakykime, konsultacinių, integracinių priemonių. Tai čia galbūt netgi ne mūsų funkcija, nes kaip jau minėjau, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija daugiau užsiima tuo, kad jie integruoja. Tai čia gal jiems daugiau aktualu, o mes tiesiog turime patvirtintas programas ir atsakingi už tų programų ir... atsakingi už mokymą pagal tas programas, tų programų įgyvendinimą, realizavimą. Nes... o šiaip pagalbos tai taip, kiekviena mokykla atskira, gali kreiptis į NVO, jeigu jai reikia, ir mes tai skatiname dalyvavimą NVO. Bet čia jau mokyklų lygmenyje tai yra, bendradarbiavimą konsultavimąsi mokyklų aktyvumu... mokyklų aktyvumas, mokinių nuomonės raišką – taip, bet tuos tokius greitus sprendimus tai priimame tiesiog čia ir dabar, pagal tai... pagal tą poreikį, kurį matome, reikalinga.

A: Supratau. Gal dar galėčiau pasitikslinti dėl Vilniaus mokytojų namų, nes aš, kiek žinau, jie labai konsultavo prireikus mokyklas dėl būtent mokymo, pačių metodikų ir, ir teikė tą visą pagalbą dėl...

B: Vilniaus lietuvių namų ar ne, ar ne? Vilniaus lietuvių namai.

A: Vilniaus lietuvių, taip. Sumaišiau, atsiprašau. Taip.

B: Viskas gerai.

A: Taip, tai būtent prasidėjus krizei, jie kažkaip patys inicijavo... aš, kaip suprantu, čia jūsų pavaldė institucija yra?

B: Jo, tai yra mūsų įsteigta mokykla, kuri turi mokymo praktiką dirbant su iš užsienio atvykusiais asmenimis nuo 1991 metų. Jinai buvo įsteigta kaip institucija, kuri mokyti... turėjo tremtinius iš užsienio sugrįžusius į Lietuvą lietuvius lietuvių kalbos, integruojanti visuomenę. Tai jų ta, tokia, metodinė patirtis yra labai didelė, plati, ir dėl tos priežasties jie gali ją pasidalinti. Yra sukurtas tinklas, dabar jau yra virš 60 mokyklų, kurie rajonuose, kurios kurį tą tinklą koordinuoja būtent Vilniaus lietuvių namai, nes jie teikia būtent metodinę pagalbą kitoms mokykloms, į kurias atvyksta užsieniečiai – kaip dirbti, kaip integruoti, kaip kokią pagalbą reikėtų galbūt suteikti tam vaikui. Nes jie turi tą gerą patirtį ir patys dalinasi, ir kūrė, sakau, tą tinklą, kuriame... kuris būtent atsakingas už informacijos dalinimąsi ir t. t.. Tai va taip.

A: Supratau. Tai jie tiesiog taip natūraliai čia į visą šitą procesą įsiliejo ir kažko labai nereikėjo tam papildomai ar finansavimo kažkokie...

B: Tai finansavimą, skirdavome taip, tai reikėdavo juk tuos seminarus, kai suorganizuoti, kai kada reikėdavo ir atvykti mokytojams, tai ir apgyvendinimas, ir maitinimas, ir apmokėjimas lektoriams. Tai visa tai bus skiriama iš Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos biudžeto.

A: Supratau, ačiū. Tai aš, kaip ir klausimų nebeturiu, kaip ir man atrodo, apkalbėjome viską, kas man rūpėjo. Daugiausiai apie tuos visus procesus. Tai nebent gal jūs turėtumėte kažką papildyti. Ko nepaminėjote, kas liečia ten koordinavimąsi tarp institucijų ir kitus dalykus, tokius procesinius.



B: Matote, kadangi iš esmės tie žmonės, kurie atvyksta iš Ukrainos, yra laisvi ir judėjimo laisvė yra neapribota, tai jie praktiškai įgyja visas... teisę dirbti – teisę persikelti... teisę pasirinkti mokyklą – lietuvišką, rusišką, ukrainietišką ir t. t.. Kokias tik nori. Yra įsteigtos mokyklos ukrainiečių, privačiomis iniciatyvomis, kur yra tikslingai dirbama, būtent, bendruomenės labui. Tai to didesnio koordinavimo, tokio gal kaip ir neprireikė jiems. Aš taip įsivaizduoju. Viskas taip gana gražiai susiliejo, tai taip.

A: Supratau. Tai... tai dėkui tada labai jums, kad sutikote skirti laiko man, ir viskas būtų tada. Aš atsiųsiu jums, jeigu norėsit, tą transkripciją.

B: Ne, ne, nesiųskit, nereikia, ačiū jums ir taip, kad domitės, tikrai ta tema aktuali. Tai ką linkiu sėkmės tada jums.

A: Gerai, ačiū jums labai, viso, gražios dienos.

### **Interviu Nr. 7: Užimtumo tarnyba, 2024 m. kovo 5 d.**

#### **Pateikė atsakymus į klausimyno klausimus raštu. Gautas laiškas:**

Jūsų klausimų blokai labai detalūs ir daugeliui klausimų reikalingas ministerijos lygmens atsakas.

Pamėginau sudėti ne pagal blokus, o tiesiog informaciją, kas buvo daroma, su kokiais iššūkiais susidurėme/susiduriame, kur sekasi, kur nelabai.

Prasidėjus karui ir humanitarinei krizei, Užimtumo tarnyba viena pirmųjų ėmėsi iniciatyvos, kad atvykę ukrainiečiai lengviau įsiliėtų į darbo rinką. Koordinuodama veiksmus su savivaldybėmis, kitomis valdžios institucijomis, socialiniais partneriais ir potencialiais darbdaviais dėl informacijos apie ukrainiečiams teikiamų paslaugų, bei integracijos klausimų keitimosi ir viešinimo.

- Veiksmingas bendradarbiavimas, teikiant darbo rinkos paslaugas, užtikrinant bazinius nuo karo bėgančių ukrainiečių poreikius, padedant šalinti kliūtis užimtumui:
  - Savivaldybės organizuojamuose renginiuose ukrainiečiams kviečiami dalyvauti ir UT atstovai suteikiama informacija apie įsidarbinimo galimybes bei teikiamas Užimtumo tarnybos paslaugas;
  - Pagal poreikį teikiamos visų savivaldybės socialinių įmonių ir nevyriausybinių organizacijų paslaugos (VšĮ „Raudonasis Kryžius“, labdaros ir paramos fondas „Maisto bankas“, Lietuvos Caritas, Maltiečiai, Lietuvoje veikiantys atviri jaunimo centrai, Žmonių su negalia sąjunga ir kt.)
- Atlikti realūs veiksmai:
  - Savivaldybėse sudarytos darbo grupės karo pabėgėlių iš Ukrainos socialinių ir integravimo klausimų sprendimui;
  - kai kuriuose regionuose suderinti autobusų grafikai prie įmonės darbo laiko;
  - atrasti socialiniai partneriai asmenų iš kaimiškų vietovių pavėžėjimo paslaugai, vaikų priežiūrai ir pan.;
  - Kontaktų mugės su darbdaviais, kurių metu darbdaviai pristato savo veiklas ir jomis susijusias darbo pozicijas.
  - Vasaros stovyklos (anglų kalba) ukrainiečių vaikams;
  - Nacionalinė regionų plėtros agentūra 2022 m. įgyvendino projektą „Gyvenu LT“, kurio tikslas – palengvinti socialinę atskirtį patiriančių darbingų pabėgėlių ir kitataučių integraciją į bendruomenę ir darbo rinką;
  - Ugdyimo išlaidų kompensavimas;
  - Vienkartinė pašalpa įsikūrimui;
  - Su savivaldybių socialinių paslaugų skyriais derinami individualūs atvejai, kai šeimos narių slaugai reikalingas slaugos darbuotojas, tokiu atveju, Užimtumo tarnyboje registruoti ukrainiečiai gali dirbti;
  - Bendradarbiaujama su kaimo bendruomenėmis. Bendruomenėms priklausančiuose daugiavilkiuose centruose pasirūpinama vaikų priežiūra kol tėvai dirba, taip pat sprendžiami buitiniai socialiniai klausimai;
  - Su VšĮ Kovos su prekyba žmonėmis ir išnaudojimo centru organizuojami prevenciniai kontaktiniai ir nuotoliniai renginiai, skirti karo pabėgėliams;
  - ukrainiečiams sudaryta galimybė dalyvauti užimtumo didinimo programoje;
  - bendradarbiavimas su Trečiojo Amžiaus Universitetu, Švietimo pagalbos tarnyba, mokant ukrainiečius lietuvių kalbos;
  - asmenims, patiriantiems emocinius sunkumus, sudaryta galimybė dalyvauti Socialinių paslaugų centro Gerovės konsultantų vykdomame projekte;
  - Socialinių paslaugų centre, Jonavoje, sudaryta nemokama galimybė mokytis lietuvių kalbos, taip pat dalyvauti amatų dirbtuvėse;
  - Siekiant mažinti kultūrinį, kalbinį barjerą visoje Lietuvoje organizuojami nemokami lietuvių kalbos kursai (Socialinių paslaugų centre Jonavoje, Panevėžio prekybos pramonės ir amatų rūmuose, Utenos kolegijoje, Versli mama, EDU Vilnius)
  - Užimtumo tarnyba, VDI ir Migracijos departamentas organizavo webinarą darbdaviams apie ukrainiečių įdarbinimą;
  - Tarptautinės migracijos organizacijos Vilniaus biuras organizavo webinarą ukrainiečiams apie įsidarbinimą Lietuvoje. Dalyvavo Užimtumo tarnybos atstovai, skaitė pranešimą - „Renkuosi Lietuvą“;

- Bendradarbiaudami su Sodra, organizuojame seminarus ukrainiečiams išmokų: senatvės, neįgalumo, našlaičių, skyrimo ir mokėjimo užsieniečiams bendras ir specialias sąlygas, kiekvienos šalpos išmokos rūšies klausimais;
- Pagalba, rengiant CV;
- Pasirengimas darbo pokalbiui;
- 

Šiai dienai situacija stabilizavosi, nuolat palaikome ryšius su socialiniais partneriais ir teikiame visas paslaugas pagal poreikį. Papildomai priemonėmis ukrainiečiams, kuriems suteikta laikinoji apsauga, pereinant nuo nedarbo prie ekonominio savarankiškumo (būsto, pragyvenimo lėšų teikimas tam tikrą laiką po to, kai asmuo pateko į darbo rinką ir pan.), daugeliu atvejų prisideda savivaldos įstaigos, viešosios įstaigos (pvz., Raudonasis kryžius, Lietuvos Caritas, Maisto bankas ir pan.). Nevyriausybinių organizacijų asmenims gali padėti surasti laikiną gyvenamąją vietą. Taip pat jos padeda asmenims apsirūpinti asmens higienos priemonėmis, maistu ir drabužiais. Ukrainiečiai, kurie yra registruoti Užimtumo tarnyboje, gali kreiptis į gyvenamosios vietos savivaldybę dėl socialinės paramos gavimo.

Pagrindinis prioritetas asmenų iš Ukrainos, kuriems suteikta laikinoji apsauga, atžvilgiu yra ilgalaikė integracija į darbo rinką. Trumpuoju laikotarpiu buvo svarbu atvykusiems suteikti darbo vietą ir pajamas, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje siekiama, kad užsieniečiai turėtų kvalifikaciją ir galėtų dirbti pagal įgytą profesiją, užpildydami trūkstamų darbuotojų darbo rinkoje vietas.

Ukrainiečiams, kuriems suteikta laikinoji apsauga, taikomos Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugos ir aktyvios darbo rinkos politikos priemonės. Siekiant sudaryti palankesnes sąlygas pagal kompetenciją, taikomos šios Užimtumo tarnybos priemonės: a) įdarbinimas subsidijuojant. Dažnai tai padeda darbdaviui lengviau apsispręsti ir priimti asmenį dirbti neturint didelės patirties pagal atitinkamą kompetenciją; b) klientams yra teikiamos individualios karjeros konsultacijos, taip padedam jiems identifikuoti savo stiprybes, tikslus ir būdus kaip jų pasiekti; c) parama mokymuisi padeda prisitaikyti prie kintančių ekonomikos ar socialinių sąlygų (labai aktualu karo pabėgėliams, nes jų turimų profesijų paklausa mūsų darbo rinkoje Lietuvoje skiriasi); d) suteikiama galimybė lankyti lietuvių kalbos kursus tiek bedarbiams, tiek jau dirbantiems asmenims.

Per dvejus metus Lietuvoje dirbančių ukrainiečių bendruomenė pasipildė aukštos kvalifikacijos ir neįkvalifikuotus darbus dirbančiais. Vidutinės kvalifikacijos darbus dirbančiųjų skaičius išaugo dvigubai. Didžiausią dalį užima vidutinės kvalifikacijos darbus dirbantys ukrainiečiai (4 iš 5 dirbančiųjų arba 36,6 tūkst.). Tarp neįkvalifikuotą darbą dirbančiųjų trys ketvirtadaliai (73,3 proc.) – moterys.

Laikinos apsaugos gavėjams buvo sudaryta galimybė pradėti dirbti dar neturint laikino leidimo gyventi (jo išdavimas užrunka iki 2 mėn.). Teikiama informavimo paslauga, suteikiant visą informaciją ir kontaktus, kokia įstaiga ar organizacija teikia vienokias ar kitokias paslaugas, pvz., Studijų kokybės centras tvirtina diplomo pripažinimą, Valstybinė mokesčių inspekcija konsultuoja mokesčių klausimais, Valstybinė darbo inspekcija – darbo teisės klausimais. Ukrainos piliečiams organizuojamos konsultacijos rusų kalba - nuotolinės, grupinės, asmenys konsultuojami International House Klaipėda. Informavimo paslaugos teikiamos bendradarbiaujant kartu su socialiniais partneriais - dėl nelegalaus darbo ir prekybos žmonėmis prevencijos, dėl paramos gavimo ir kitų paslaugų.

#### **Sėkmės faktoriai, integruojant ukrainiečius į Lietuvos darbo rinką:**

- operatyvūs politiniai sprendimai dėl ukrainiečių registracijos Užimtumo tarnyboje, suteikiant ukrainiečiams galimybę gauti visas darbo rinkos paslaugas bei dalyvauti aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse;
- Aiškios darbo procedūros ir vidinė komunikacija Užimtumo tarnybos viduje;
- Tarpinstitucinis bendradarbiavimas – apsikeitimas detalia informacija, abipusė pagalba, atvejo vadyba;
- Bendradarbiavimo su darbdaviais tęstinumas – laisvų darbo vietų su požymiu – gali dirbti ir ukrainiečiai - skelbimas, tarpininkavimas įdarbinant, grįžtamasis ryšys.
- Geriausia ir labiausiai pasiteisinusi geroji praktika – Užimtumo tarnyboje dirbantys ukrainiečiai, laikinosios apsaugos gavėjai, tapę konsultantais, dirbantys mūsų įstaigoje ir dirbantys su kitais laikinosios apsaugos gavėjais, o dalis turi patirties dirbant užimtumo politikos įgyvendinimo struktūrose savo įstaigose. Gimtoji šalis. Jų dėka mūsų darbuotojai greičiau sužinojo ir suprato laikinosios apsaugos gavėjų teikiamą informaciją bei teisingiau ją įvertino;
- Po mokymosi rėmimo priemonių kompleksiskai taikoma subsidijuojamo užimtumo priemonė taip pat padeda sėkmingiau ir tvariau įsidarbinti.

Užimtumo tarnyba daugiau dėmesio skiria profesinei lietuvių kalbai, kuri orientuota į integraciją į darbo rinką, o ne trumpiems mokymo kursams, kuriuose galima įgyti tik bendrinės lietuvių kalbos pagrindus. Valstybinės kalbos kursai vyksta pagal neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas. Dalyvauti gali visi asmenys iš užsienio šalių – tiek bedarbiai, tiek dirbantys, užsiregistravę Užimtumo tarnyboje ir turintys leidimą gyventi Lietuvoje. Visais atvejais mokymo įstaigoje dalyvaujantis asmuo privalo vykdyti sutartinius išpareigojimus. Iššūkiai organizuojant lietuvių kalbos kursus užsieniečiams: 1. Kontaktiniai lietuvių kalbos kursai užsieniečiams dažniau organizuojami didžiuosiuose šalies miestuose. Tuo tarpu regionuose mokymasis vyksta nuotoliniu būdu, nes trūksta kontaktinio mokymo. Nuotolinis mokymas yra neefektyvus ir problemiškas vyresnio amžiaus užsieniečiams. 2. Organizuodami lietuvių kalbos kursus susiduriame su problema, kaip padėti žmogui pasiekti kuo aukštesnį lietuvių kalbos mokėjimo lygį. Pavyzdžiui, jei žmogus mokosi A1-A2 lietuvių kalbos, toliau tobulinti lietuvių kalbą ir mokytis B1 lygio mokėdamas Užimtumo tarnybai

gali tik po 12 mėn. baigus paskutinę treniruotę. 3. Mokymo kokybės problema. Pasiūlyme trūksta specialių kursų atitinkamose profesijose dirbantiems asmenims (inžinieriams, elektrikams, gydytojams, medicinos personalui ir kt.). Iš prieš tai buvusios Covid-19 krizės išmokome bendrauti nuotoliu (skaitmenizavimas), o tai leido suburti ukrainiečių grupes ir jas efektyviai informuoti, rodyti medžiagą, vykdyti klausimų ir atsakymų sesiją. Ir, visgi, kaip didžiausią sėkmės faktorių galime įvardinti - tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kurį tikėtina, kad patobulino krizės. Būtent Migracijos departamento, Užimtumo tarnybos, EIMIN, ŠMSM, savivaldybių bendradarbiavimas leido pateikti sprendimus nuo teisės akto atsiradimo iki smulkiausio įgyvendinimo veiksmo.

#### **Interviu Nr. 8: Savivaldybė Nr. 1, 2024 m. sausio 25 d.**

A: Aš šiaip pas save telefone, bet dėl viso...

B: Tai turėtų po to išsisaugoti vis tiek tas įrašas.

A: Gerai, ačiū labai, aš tiktais iš pradžių noriu informuoti, kas čia bus daroma su iš jūsų gautais duomenimis. Tai dabar yra įrašoma. Paskui bus transkribuojama pagal įrašą. O panorėjus jums bus nuasmeninama. Kaip ir mačiau, kad taip ir pasirinkote savo sutikimo rašte. Tuomet, jeigu norėsite, galėsiu pasidalinti transkripcija prieš tyrimo pristatymą. Jeigu yra toks poreikis, tiesiog kad pažiūrėtumėte, ar galbūt kažką reikia panaikinti, kažkokią informaciją ar kažką užslaptinti konkrečiai, ir ir dar visą laiką turėsite teisę, tik noriu pasakyti, kad pasitraukti iš tyrimo bet kuriame etape, tai taip. Tai šitie dalykai, kuriuos turiu paminėti. O daugiau galbūt turite kažkokių klausimų, įvadinį ar dar kažko?

B: Nu, ne ta prasme, suskaičiavau patį jūsų tą prasme tą pirminį visą laišką, tai kas glumina šiek tiek, tai klausimai. Toksai didelis blokas, nu tai kiek galėsiu, tiek šiandien atsakysiu, ko negalėsiu, aš manau, kad galėsime pasižymėti ir tada, aš nežinau, ar raštu atsiųsiu, ar dar kartą kažkur susijungsimė.

A: Gerai, tai tada, kaip ir sakėt, peržiūrėjot tą klausimyną. Tai ar galime galbūt judėti iš eilės? Ar turėtumėt kažkokį tai, nežinau, įvadinį, ką norėtumėt pasakyti?

B: Aš manau, kad gal pradėdam, o po to jau eigoj pasižiūrėsime.

A: Gerai, gerai, tada pirmiausia šiek tiek apie būtent institucinį mokymąsi. Tai, sakykite, ar pastebėjote, kad krizės metu išaiškėjo savivaldybės administracijos, ar nuo jūsų konkretaus skyriaus, o ar pavaldžių institucijų — kažkokie tai, na, veiklos ribotumai, kuriuos kažkaip reikėjo išpildyti. Ar būtų žmogiškieji ištekliai, ar kažkokia institucinė struktūra, ar kompetencijos darbuotojų? Tai kaip su tuo?

B: Manau, kad su pačiu iššūkiu susitvarkėme kuo puikiausiai. Todėl, kad mūsų socialinių darbuotojų yra tokia nu asociacija jungianti. *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]*, kiek žinote, buvo tas registracijos centras įsteigtas, tai ten mūsų darbuotojai irgi dalyvavo, mes vienas kitą irgi pagal galimybes pavadavome, todėl, kad labai didelis žmonių skaičius vienu metu plūstelėjo. Iššūkis, kuris pačioje pradžioje buvo, tai yra pačių dokumentų išvertimas, bent jau į rusų kalbą. Tai dalis dokumentų tikrai buvo išversta jiems suprantama kalba, teisės aktai irgi šiek tiek koreguoti ir pagal valstybinius, ir pagal poreikį, t. y. dėl išmokų, dėl būsto nuomos dalies kompensacijos ir panašiai, tai čia kitų skyrių, kitų padalinių kompetencija. Be to, bendroj žinioje tai buvo tik dėl to kalbinio barjero ir, pavyzdžiui, supratimo dokumentų ir mūsų tvarkų. Todėl, kad aš, kaip suprantu, pačiai teko savanoriauti tam centre. Tai žmonės, tiesiog, kadangi tu esi naujoje šalyje, tai tu nesupranti pačios, ta prasme, teisinės tos srities. Tai buvo viena tai, kad tikrai daug konsultacijų reikalavo, dokumentų parengimo, ir po to jau kolegų pagalba, čia ir ekstremalių situacijų tie mūsų valdytojai vadinami, tai buvo sudarytas atskiras tinklalapis *[dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]*, ar ukrainiečiams, reikia pasitikslinti, bet ten yra visos absoliučiai paslaugos, aprašytos ir kokie procesai, kokie dokumentai yra reikalingi atvykstantiems iš Ukrainos į Lietuvą. Tai tikrai ir mums patiems labai geras toksai paruoštukas buvo, kad jeigu kyla klausimas, kaip čia, kas čia, tai atsidarai viską, gali žmogui susakyt.

A: Supratau, o tada dėl funkcijų. Tik noriu paklausti, ar kažkaip, na, jos keitėsi po to, kai vat sužinojote, kad atvyksta tiek daug ukrainiečių, neaišku, iš tikrų, ne, kiek jų bus? Tai vykdotė tas savo kasdienes funkcijas. Tai ar prisidėjo naujų kažkokių?

B: Iš esmės, bent jau mūsų socialinėje srityje, kiek iš administracijos imant, tai nebuvo pajausta, kad prisidėtų papildomų funkcijų. Gal tiktai, kad pačių tų skambučių, paklausimų, tas skaičius padidėjo, bet kad kažko tai papildomo, tikrai ne, nes kas mus gelbsti, tai, kad nu ta prasme ukrainiečiai kalbėjo tiek angliškai, tiek rusiškai. Tai buvo tikrai gan paprasta su jais komunikuoti.

A: Ar kažkaip keitėsi administracijos darbuotojų požiūris į funkcijų atlikimo principus, pačius gal, metodai, kažkokie kiti pasitelkti ar kaip su tuo?

B: Buvo tikrai nemažai ir nuotolinių konsultacijų galimybės, tada, kur Stiprūs kartu organizacija tikrai, jinai, apskritai, Lietuva, irgi labai pagelbėjo ir reikėjo vienas, kas papildomai, kad žmonėms kyla ir dėl kitų institucijų klausimų. Ne tik kad administracijos, kaip nu savivaldybės, pagrindinės paslaugos, tačiau ir migracijos klausimai, tada sveikatos, nu aišku, čia kaip ir mūsų, bet vis tiek bendrieji sveikatos, gimdymo, vaikų priežiūros, visi šitie klausimai, tai reikėjo taip pat ir susižinoti kitų įstaigų. Tau kaip ir pagal funkciją tai nepriklausytų ir tu, kaip ir, kaip čia, gali ir nežinoti. Bet tam momentui tikrai reikėjo patiems labai daug informacijos gauti. Tačiau partnerių pagalba, ir pačių institucijų, vat Migracija irgi siuntė informaciją ir buvo periodiniai susitikimai nuotoliniu būdu. Buvo paskirti atsakingi asmenys, kurie tai vadinamai krizės įveikimui, susisiekdavo, man atrodo, kartą per savaitę arba pagal poreikį, gal net kelis kartus į savaitę, nes aš tame nedalyvavau. Girdėjau, kad, ta prasme, tai vyksta. Mūsų vedėjai dalyvavo ir tada pasidalindavo, kokie iššūkiai ir ko reikia. Todėl labai daug iš Vyriausybės buvo, iš Seimo, toks teisės aktų tų keitimas, tai reikėjo labai greitai, nu ta prasme, su laiku spėti tą ir keisti.

A: Tada šiek tiek apie kintančią informaciją, vis tiek tokia situacija, ko gero, buvo, kad iš pradžių buvo aiškūs vieni dalykai, tada kilo kažkokių neaiškumų, reikėjo išsiaiškinti, ten, nežinau ar kiek žmonių atvyks, kiek kokių žmonių atvyks, kokių grupių, pažeidžiamų nepažeidžiamų, tie žmonės bus, ir vis tiek, na, su tuo kažkaip tvarkytis. Tai vat klausimas tada, kokie buvo vat tokios informacijos šaltiniai? Ar tai būtų būtent tie kassavaitiniai, ar ten tie retesni susitikimai, kur administracijų vadovai dalyvavo, ar kažkokie statistikos duomenys apie atvykstančius ukrainiečius? Kas tai būtų?

B: Aš, aš manau, kad tuo metu nu, ta prasmė informaciją valdė visi ir ja dalinosi visi, nes visiems tai buvo nauja. Iš esmės, tai pas mumis tokia kaip nuo darbo grupė irgi tokių ekstremalių situacijų buvo sudaryta. Mes taip patarpininkavome su Stiprūs kartu. Tie periodiniai susitikimai, kur dalyvavo ir Migracijos departamentas, nu ta prasme, jau valstybiniu lygmeniu, ir Migracijos departamentas dalyvavo, ir atstovai iš ministerijų dalyvavo, nes nuo jų tvarkos ateina į savivaldybes, nes mes turime atskirą savivaldos įstatymą. Tačiau vis tiek valstybiniai teisės aktai yra ne nuo mūsų, mes pagal juos turėjome dirbti. Tai informacija, nu, ta prasme, buvo iš visų šaltinių gaunama. Ir ją tikrai labai sudėtinga suvaldyti dar tuo atveju, kad, pavyzdžiui, asmenys, kurie atvyksta, mūsų, pavyzdžiui, srityje, kad neįgaliųjų, tai asmenys atvykdavo, pavyzdžiui, be papildomų dokumentų arba išvis kai kurie be dokumentų, pavyzdžiui, neįgalumo pažymėjimo neturi. Tačiau būna taip, kad fiziškai nėra neįgalus. Tai tada jau bendradarbiavom su neįgalumo tarnyba. Dabar ji yra pervadinta, tai neįgalumo tas nustatymas, ir globos, slaugos, ypač nelydimi, kur nepilnamečiai buvo. Tai irgi globos buvo didelis iššūkis. Neįgalūs buvo pas mus vaikai irgi. Vieni iš mūsų partnerių iki šiol 30 vaikų globoja savo įstaigoje. Tai va, tas toksai dokumentų pats irgi po to tvarkymas nu irgi kelia iššūki, nes reikia susisiekti su užsienio, tai laiko, laiko periode mūsų kolegų, kurie tiesiogiai dirba su pačiais asmenimis, nes savivaldybė kaip administracinė, organizuoja paslaugas, mūsų partnerė arba atsakingos įstaigos, teikia tas paslaugas, tai mūsų darbuotojams tikrai buvo didelis iššūkis kilęs.

A: O su Ukraina aš, kaip suprantu, tiesiogiai reikėjo komunikuoti, kad patvirtinti tam tikrą invalidumo statusą, ar kažką, tai čia darė ta centrinės valdžios institucija, kur yra, ar savivaldos institucijos, kurios?

B: Ten jau buvo bendradarbiaujama. Reiktų, aišku, nu ta prasme, jeigu reiktų patikslinti, galėtumėme tikslinti savo kolegų, kurie konkrečiai tas paslaugas teikia, tačiau iš esmės buvo komunikuojama. Pradžioje socialinio, pavyzdžiui, darbuotojo su asmeniu, asmuo mėgindavo susisiekti arba savarankiškai, jeigu gebėdavo tai padaryti, kad jam atsiųstų ryšio priemonėmis arba paštu dokumentus. Jeigu ne, tada taip — per centrinės mūsų institucijas būdavo oficialios užklauskos, teikiamos su Ukraina.

A: Supratau. O dar šiek tiek galbūt galite papasakoti daugiau apie tą darbo grupę bus jūsų savivaldybėje, aš, kaip suprantu, buvo atskirai įsteigta.

B: Buvo atskirai įsteigta todėl, kad man, bet man reiktų patikslinti, kas joje dalyvavo. Todėl, kad aš pati joje, nes ten ekstremaliam. Nu, ta prasme, pačiai situacijai suvaldyti tikrai buvo, bet galėčiau pasižymėti, pasiteirauti, ir tada patikslinti.

A: Jeigu galėtumėme, tai būčiau dėkinga iš tikrųjų, kad bent kažkokios kokios institucijos, vardais pavardėm, man iš tikrųjų nesvarbu.

B: Nežinau, kuris asmuo tiksliai dalyvavo, aš pas jį tada po mūsų pokalbio pasiteirausiu, kiek laiko jinai veikia.

A: Gerai, ačiū labai. Gerai, o apie pačią veiklą tos grupės, ko gero, irgi nelabai tada žinosite?

B: Aš gal tada paprašysiu kolegų, galėčiau paprašyti, kad netgi su jumis pačia susisiektų. Jeigu turės galimybę, arba paprašysiu, kad man tada papasakotų.

A: Gerai, jeigu galite, tai būčiau tikrai labai dėkinga, nes įdomu, kaip, kaip, kaip ten veikia, irgi viskas. Gerai, tai tada tęsiame toliau. Bendrai, krizės metu būna, kad yra kažkokios padaromos klaidos ar tiesiog dėl to, kad nebuvo numatytų kažkokių procedūrų ir reikia su daug žodžiu informacijos susitvarkyti, su pačia situacija. Tai, ar buvo kažkokios klaidos

ir ar buvo jos kažkaip reflektuojamos ir stengiamasi jas spręsti? Klaidos, ar aš nežinau, tiesiog nauji iššūkiai, kažkokie tai, su kuriais susidurta?

B: Aš manau, kad pačioje pradžioje sakau, žmonėms teko palaukti, ta prasme pati eilė buvo labai didelis iššūkis, vien paslaugų gavėjų skaičius, nes [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] tikrai tokiam skaičiui asmenų nebuvo pasiruošęs, nes į [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] atvyko ten virš, mes buvome pasiruošę gal 12 tūkst., reiktų irgi tikslintis, bet atvyko virš 20. Kadangi čia vyko beveik prieš pusantrų beveik metų, reiktų tikslintis skaičius, bet pats skaičius jisai dvigubai buvo didesnis negu [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] buvo tam pasiruošęs. Ir didelis labai iššūkis buvo, kiek pamenu, dar ir paslaugų organizavimo vaikams, nes buvo reikalingi darželiai, mokyklos, nes nu, kaip ir tęstinumą tą visą reiktų užtikrinti vaikams švietimo, asmenims suaugusiems irgi kilo iššūkis dėl pačio įsidarbinimo, nes irgi reikalinga, nu ta prasme, visus tuos draudimus, nes tu atvykęs turi pradžioje gauti vis tiek registruotą gyvenamą vietą. Be to, tu negali kreiptis dėl kažkokių paslaugų. Tai ir didžiausias iššūkis iš esmės buvo eilės patiems žmonėms tų paslaugų sulaukti ir kita irgi, kiekvieną dieną su tuo susiduriama. Tai yra būstas, nes Padėkime kartu, tikrai pamenu, savanoriaujant pačiam centre buvo taip, kad žmogus kaip ir yra [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*], tačiau jam paslauga yra, nu ta prasme „siūloma gyvenama vieta visai kitam mieste. Tai va toks tas iššūkis pačio to būsto. Ir man toks asmeniškai labiau, turėjau pačių asmenų kontrolės, nu kaip ir nesuvaldysi. Tai buvo viena tai, kad kadangi labai didelis kiekis žmonių buvo vienu metu atvykę. Pavyzdžiui, asmuo užsiregistruoja, ten vis tiek išmokos buvo po to numatomos, visokius paslaugos ir pan. įsikūrimo, man atrodo, išmoka irgi buvo teikiama. Tai asmuo nebuvo, nu, tu jo negalėjai sukontroliuoti. Tai jis galėjo švykti į kitą savivaldybę, išvis, į kitą šalį, ir va šitas irgi iššūkis tikrai labai didelis buvo, nes, pavyzdžiui, kiek pamenu iš migracijos, kad irgi dėl leidimo gyventi jiems, gal jie galėjo neatvykti į įstaigą pačią, jiems kažkaip tai nuotoliniu būdu tai buvo pratęsiama, ir asmenys, pavyzdžiui, gauna leidimą gyventi Lietuvoje laikinai. Bet jisai faktiškai fiziškai yra kitoje šalyje. Tai va, šitas irgi toksai iššūkis sukontroliuoti žmogaus buvimą teritorijoje.

A: O kažkaip bandėte ieškoti vat kai kaip įmanoma šitą spręsti? Bet aš, kaip suprantu, čia vis tiek nacionaliniai labiau sprendimai, nei vietos valdžios labiau, tai?

B: Taip, po to jie pakeitė tvarką, nes pradžioje išlygos tikrai buvo taikomos taip pat kaip ir, pavyzdžiui, dėl būsto nuomos dalies kompensavimo mano pradžioje nebuvo taikomos reikalavimai, pavyzdžiui, pažymas pateikti dėl turimo turto ir pan. Ta prasme, tokios išlygos pradžioje buvo, kad greičiau tas procesas greičiau integruotųsi, greičiau apsigyventų asmuo. Ta prasme, gautų tas bazinis poreikis būtų jam užtikrinamas, ir po to jau perspektyvoje tikrai matėsi ir valstybės institucijų griežtinama tvarka, kad nebūtų piktnaudžiaujama.

A: Supratau, o tada šiek tiek apie praėjusių krizių metu, kažkokias išmoktas ir šios krizės metu pritaikytas pamokas. Tai ar yra tokių atvejų? Čia buvo ir kovidas, ir nelegalios migracijos krizė. Ar jus kažkaip, jūsų veiklą tai palietė? Jeigu palietė, tai galbūt kažką išmokote jų metu, ką čia pritaikėte?

B: Pati savivaldybėje dirbu 6 metai. Tai nu, ta prasme ir karantino būta, ir visko. Tai vienas, ką išmokom, kad tikrai, pavyzdžiui, tokius susitikimus ir dabar su jumis galima organizuoti nuotoliniu būdu. Tada sistemos visos pasirašymui ir pan. irgi buvo konfigūruojama, kad tą padaryti nuotoliniu būdu, kad tai būtų žmogui paprasčiau, tai vat, pavyzdžiui, ties, kaip elektroninės komunikacinės tos pusės. Šitie iššūkiai kaip ir palengvina dabar mums kasdienybę, nes nereikia fiziškai kažkur vykti, nes, pavyzdžiui, kai kuriems žmonėms iš vieno galo į kitą per kamščius vykti tikrai didelis iššūkis. Tai va, šitas tikrai didelis pliusas. Inventorizavome įstaigas, kurios gali suteikti paslaugas užsieniečiams, tai nebūtinai imant ukrainiečius, bet apskritai ne ES piliečius. Tai pati dirbu, aišku, socialinėje srityje, bet vis tiek pasidomiu, ką veikia ir kolegos. Tai pavyzdžiui yra mokyklų, tokie neoficialūs lyg sąrašai švietimo skyriuje, kurie, pavyzdžiui, vadovai yra pasirengę ir jų kolektyvas yra pasirengęs priimti užsieniečius, taip pat ir mokytojų padėjėjai. Tam, kad pagelbėti tiems vaikams besimokant. Visos mūsų įstaigos lanksčiau žiūri, kadangi ta krizė prieš tai, tie vadinami užsieniečiai, nežinau, migrantai, jie nebuvo tiek pažįstami, tai tikrai glumino, gąsdino ir nežinojai, ką tu su jais daryti. Taip grubiai išsireiškus. Visos šitos krizės parodė, kad galima lanksčiau žiūrėti į situacijas ir toks supratimas, kad nors pamažu vieną dieną, neduok Dieve, pas mumis taip atsitiks, kaip tu jaustumėsi, taip pasimatuoja to žmogaus batus. Tai aš manau, kad tas žmogiškasis faktorius, paslaugų suteikimui tikrai turėjo įtakos.

A: Supratau, o dabar tada šiek tiek apie funkcijų išlaikymą krizių metu, nes būna, kad nuo vienas institucijas labiau paveikia kitas, mažiau. Žodžiu, na, jeigu tai labai tiesiogiai susijusi su krize, tarkime, institucija, tai jiems yra sudėtinga vykdyti savo kasdienes veiklas, kurias turi vykdyti, funkcijas. Tai vat kaip jūsų savivaldybės administracijos atveju, ar konkrečiai, gal jūsų, tiesiog skyriaus? Kiek informacijos, aišku, turite. Ar labai reikšmingai paveikė tą vat funkcijų atlikimą kasdienį, ar reikėjo vis dėlto kažkoks darbus atidėti? Ar ten kažkokius strateginius labiau darbus, tarkim, atidėti į ateitį?

B: Atidėti darbų mes neturime, kaip ir labai didelės galimybės. Tai vis tiek nu ta prasme vadovai iškomponavo sudėliojo, ir tikrai ne ta prasme pasistiprinam arba naujais darbuotojais. Labai visais šitais atvejais pagelbėjo savanoriai. Nes ir, pavyzdžiui, visose tose krizių centruose ir pan. tai tikrai savanoriai gelbsti todėl, kad tiek su Maisto banko, pavyzdžiui,

bendradarbiaujame. Tai irgi savanoriai tuo metu buvo. Tai žmonių įsitraukimas ir bendruomenės visuomenės, nes pačios problemos, tas viešinimas irgi savo įtakos turėjo, mums kaip tokių funkcijų, jų, nei neprisidėjo, nei atsiėmė. Todėl, kad mes iš esmės dirbame pagal įstatymo raidą ir jeigu žmogus yra registruotas [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] miesto savivaldybės teritorijoje, jam reikalingos kažkurios paslaugos, tu jas turi suteikti. Jeigu kyla kažkokių tai iššūkių, kaip ir eilinę dieną, tu turi padėti jas išspręsti, kad paslauga būtų suteikta. Tai kaip tokių papildomų, nu nepasakyčiau, kad pats kiekis paslaugų gavėjų, tai taip, bet nu ta prasme, kad funkcijų...

A: Bet aš, kaip suprantu, vis tiek galbūt kilo vat tokių, kur reikėjo spręsti, tarkime, komunikuoti su tiesiogiai pavaldžia institucija, kuri ten, tarkime, kažkokią paslaugą teikia ir aiškintis tam tikras situacijas. Tai vat čia galbūt nukrypote to daugiau laiko reikėjo skirti?

B: Daugiau laiko užėmė tai, kad kolegoms kituose padaliniuose, kur jau yra teikiantis paslaugas. Jiems reikėjo priimti vidinius teisės aktus tam, kad nu, ta prasme, suteiktų tą paslaugą, nes, kaip ir sakau, nu, pavyzdžiui, išmokų kokių skyrimo, tiek ir forma turi patvirtinti, tiek tvarką turi nusimatyti, nes pradžioje išlygos buvo taikomos ir tu turi derintis prie valstybinių įstatymų. Tai atitinkamai bus metus iš juridinės pusės, iš tos teisinės pusės, tikrai ta prasme buvo, kad reikėjo dokumentų pasiruošimui, tiek ir vertimo, ta prasme, paslaugų. Kitas, tarpininkavimo tarp pačių institucijų, kai asmenys, tai nelydimi vaikai atvykdavo, neįgalūs asmenys, kuriems buvo didesnių iššūkių. Tada tarpininkavimo ir konsultavimo pats skaičius buvo padidėjęs, todėl, kad tikrai žmonės, bet kuris asmuo, atvykęs į svetimą šalį, tų visų niuansų nežinai dėl paslaugų gavimo. Tai pati paslaugų apimtis dar padidėjo.

A: Taip, tai supratau, supratau, o tada dar šiek tiek apie išteklių poreikius. Tai minėjote, kad žmoniškųjų išteklių galbūt pritrūko dėl to, kad tiesiog gaunančiųjų paslaugas išsiplėtė skaičius. Bet ar buvo kažkokių finansinių iššūkių, papildomo poreikio, kaip tai buvo spręsta? Ar kitų išteklių?

B: Finansų nevaldau, bet, iš esmės, viena, ką iš savo srities, pastebėjau, kad labai didelis buvo valstybinių institucijų indėlis, tai yra iš ES fondų tikrai nemažas skaičius lėšų atvyko, ta prasme, buvo skirta Lietuvai, taip pat tie pinigai nugulė ir į pačias savivaldybes. Tai, pavyzdžiui, kaip pavyzdį, mes dabar turime projektą, jisai prasidėjo iki visos šitos krizės. Pradžioje įsivertinome, kad ne ES piliečiams teikiamų paslaugų. Tada gavome rekomendacijas, ir taip sutapo, kad mes, numatydami priemones, pinigai atkeliavo kartu su šita krize. Tai mes ir modifikavome pačias priemones tam, kad paslaugų prieinamumas žmonėms didesnis būtų, nes mes matėme, kad psichologinių paslaugų reikia, tėvystės įgūdžių ugdymo, čia imant iš socialinės srities. Nes vaikai, tėvų supratimu, šiek tiek kitaip yra auklėjami negu, ta prasme, Ukrainoje negu Lietuvoje. Tai mūsų teisinė bazė tikrai yra griežta šituo atžvilgiu, tai pakalbėję tiek ir su nevyriausybinėmis organizacijomis, tiek su ministerijomis, įvertinę poreikį, pavyzdžiui, turime projekto lėšas įgyvendinamas priemones.

A: Supratau, tada galbūt galėtumėte papasakoti apie, jūsų darbas, ar keitėsi taškai su pavaldžiom institucijomis? Ar aš, kaip supratau, prieš tai apie ką pasakojot, kad iš esmės, kaip ir tas pats, tiesiog veikėte pagal procedūras, kurios yra reglamentuotos ir kaip ir niekas nekito?

B: Ne, niekas nekito, tik kad paslaugų paslaugų gavėjas pats pakito, tai atitinkamai tu prie jo prisitaikai kalbinių kalbinių atžvilgiu, gal daugiau, sakau, tarpininkavimo, konsultavimo informavimo pradžioje daugiau būta, bet paslaugos tas užtikrinimas yra toks pat kaip ir kasdieninių funkcijų toks teikimas.

A: Supratau, o tada dar tiktais pasitikslinti noriu — su centrine valdžia tai daugiausiai komunikavo, ko gero, administracijos direktorius per tuos susitikimus su savivaldybių...

B: Vadovais daugiau.

A: Taip taip, supratau. Tai aš kaip ir klausimų iš tikrųjų nebeturiu, nes čia kai kurių aš ir nebeklausiu, kur tiesiog supratau atsakymus iš to, ką pasakojate, nes tikrai matau, kad, na, nėra galbūt, nu nesusiję tiesiog. Nelabai stipriai paveikė, tai iš to susidarau įspūdį, kad nereikia pilnai čia klausimyno taikyti. Tiesiog, na, nebent matote dar poreikį kažką, ko galbūt nepaminėjote.

B: Na, pavyzdžiui, toj švietimo srityje. Žinau, kad buvo priimti mokytojų padėjėjai. Patys buvo ukrainiečiai, tai tam, kad ir vaikams jaučiau būtų, ir ta kalba suprantama, tada pati savivaldybės administracija, matydama tokį didelį skaičių asmenų, inicijavo ukrainiečių kalbos mokymą. Atrodo tokia smulkmena, bet vis tiek, nu ta prasme, tai yra pravartu. Dabar, galvoju, antri metai iš eilės, tas kursas yra kartojamas. Aš nežinau, tik, tiesą pasakius, kiek yra grupių, kiek yra asmenų. Tačiau pati administracija, matydama poreikį, vis tiek, langelį, ateina asmenys, ne visada yra susikalbama, tam pačiam mūsų projekte. Mes dabar ieškome galimybių, kad savivaldybė būtų įdarbinti konkrečiai ukrainiečiai ar bent, ta prasme, ukrainiečių kalba kalbantys asmenys tam, kad ir jiems toksai darbinis įgūdis būtų ir patiems paslaugų gavėjams, ta prasme, būtų taip, kaip čia, nu, ta prasme, patogiau bendrauti, ir tas paslaugų prieinamumas padidėtų. Mano tokia asmeninė nuomonė, kad šita visa krizė tikrai davė didelį impulsą pasitobulinti paslaugų teikimą, patį komunikavimą tarp asmenų, ta prasme, tarp administracijos ir paslaugų gavėjo arba partnerių ir tie visi tarpinstituciniai susitikimai ne davė impulsą

susikomunikuoti, susipažinti ir nu, ta prasme, tolimesnėje, nes nu šita krizė, jinau nu kaip išliks ir [dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos], pavyzdžiui, kaip toksai, nu ne tai, kad krizė pati išliks, bet tiek, kiek [dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos], jisai pakankamai yra multikultūrinis, ir visada tų užsieniečių bus. Ir nesvarbu, ar tai ukrainiečių, baltarusų, ar bet kuris kitas, kitos šalies, ne Europos Sąjungos, nes jiems tikrai didesnis iššūkis tada kyla. Bet tokį gerą impulsą davė. Kad ir kiek tad prasme iššūkis tam kartui buvo, bet, manau, perspektyvoje naudos yra.

A: Tai pagrindinė nauda yra ta, kad toks tarpsektorinis, tarpinstitucinis bendradarbiavimas?

B: Tarpinstitucinis bendradarbiavimas atsiradęs glaudesnis, pačių darbuotojų nu, ta prasme tas žmogiškasis faktorius todėl, kad vis tiek paslauga yra žmogaus žmogui. Tai tas vat. Tada nemažai nevyriausybinų organizacijų susikūrė tuo laikotarpiu ir jų iniciatyva. Kai kurios nugesu. Nu ta prasme jų nebėra, nes buvo tik tam epizodui jos padarytos, dar pasistiprino ir pačios organizacijos. Tada tas glaudesnis ryšys, pavyzdžiui, mes irgi atradome kelias organizacijas savivaldybės teritorijoje, kurių mes prieš tai net nežinojome. Bet jie, pavyzdžiui, iniciatyva. Tada savanoriavimas irgi, ką ir minėjau, savanorystė tikrai labai didelė pagalba iš visuomenės.

A: Supratau, tai dėkui. Aš kaip ir jau nebeturiu tų klausimų. Jeigu galėtumėte ten vat tada atsiųsti tos papildomos informacijos, ką sakėte, tai būčiau labai labai dėkinga.

B: Dėl darbo grupės aš pasiteirausiu kolegos, nes tikrai buvo vidiniai organizuojami susitikimai. Jeigu eigoje jums kiltų kokių klausimų, tai drąsiai parašykite. Ieškosime atsakymų.

A: Gerai, gerai, dėkui, labai tada ir ačiū. Ir ar jums yra poreikis, kad atsiųščiau transkripciją? Nes galiu tikrai pasidalinti.

B: Galit, ta prasme, bendrai informacijai, pasižiūrėti, bet nu, ta prasme, pasižiūrėsime, jeigu pastabų turėsime — valio, jeigu ne, nu ta prasme, šiaip, bendrai žiniai.

A: Gerai, gerai, tai tada dėkui ir viso gero tada.

B: Laimingai.

#### **Interviu Nr. 9: Savivaldybė Nr. 2, 2024 m. sausio 29 d.**

##### **Išsiųstas laiškas:**

Laba diena,

Kreipiuosi į Jus nes man Jūsų kontaktus nurodė [dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos]

Esu Karolina Rekštytė, Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto viešosios politikos analizės magistro programos studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?“.

Analizė rodo, jog jau yra atliktas ne vienas tyrimas patvirtinantis, jog Lietuvoje gyvenantys karo pabėgėliai iš Ukrainos yra patenkinti paslaugų kokybe, lyginamojoje perspektyvoje Lietuvos teikiamomis viešomis paslaugomis ukrainiečiai yra patenkinti taip pat ar net labiau, nei ilgametę ir reikšmingą imigrantų patirtį turinčios šalys. Darbu siekiant išsiaiškinti tai, kas lėmė kokybiškų viešųjų paslaugų pabėgėliams iš Ukrainos teikimą Lietuvoje yra keliamos mokslinė literatūra grindžiamos hipotezės susijusios su tuo, jog poveikį daro institucinis mokymasis, atsparumas bei tam tikrais bruožais pasižymintis koordinavimas.

Atliekamo tyrimo objektas: siekiama išsiaiškinti, koks buvo institucijų (ministerijų, pavaldžių institucijų, kitų valdžios institucijų, NVO, savivaldybių ir kt.) veikimas bei sąveika Ukrainos karo pabėgėlių krizės akivaizdoje, siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą (integracija į darbo rinką, švietimas, socialinė apsauga ir sveikatos apsauga).

Kreipiuosi į Jus, nes [dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos], kad turite informacijos apie [dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos] savivaldybės administracijos krizės metu įkurtą koordinacinę grupę / komitetą, skirtą užtikrinti reikiamą atsaką į Ukrainos karo pabėgėlių krizę, t. y. siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų šiems žmonėms teikimą. Mane domina, kaip vyko šios grupės / komiteto darbas:

1. Kieno iniciatyva tai buvo įkurta bei koks buvo pagrindinis tikslas?
2. Kada tai buvo įkurta ir kaip dažnai vyko susitikimai? Ar vis dar vyksta?
3. Kokios institucijos buvo įtrauktos?
4. Kokie pagrindiniai klausimai, kurie buvo svarstomi? Kaip vyko darbas?

5. Kokie šios grupės / komiteto veiklos rezultatai, t. y., kokį poveikį turėjo viešųjų paslaugų kokybei, ar paslaugų teikimo greičiui, ar kt.?

Jei galėtumėte papasakoti atsakant į šiuos klausimus, arba pateikti kažkokios papildomos informacijos, kuri Jūsų manymu yra svarbi, būčiau Jums dėkinga.

Jūsų patogumui galite atsakyti raštu, arba, galime suorganizuoti nuotolinį pokalbį MS Teams Jums patogiu laiku.

Svarbu informuoti, kas bus daroma su iš Jūsų gauta informacija, jei ją sutiksime pateikti:

Pokalbis su Jumis bus įrašomas, transkribuojamas ir, jei Jūs to panorėsite, nuasmeninamas, jei panorėsite, po interviu suteiksiu Jums galimybę susipažinti su interviu transkripcija (jei Jūsų manymu skambutis yra patogesnė forma). Jei atsakysite raštu, nuasmeninimo galimybė taip pat yra. Jūs turėsite teisę iš tyrimo pasitraukti bet kuriame tyrimo rengimo etape, kuomet bus atliktas tyrimas suteiksiu galimybę susipažinti su juo. Jei sutiksime suteikti informaciją, vadovaudamasi Vilniaus universiteto tyrimų etika, atsiūsiu sutikimo dalyvauti tyrime formą, kurią prašysiu pasirašyti.

Laukiu Jūsų atsakymo ir, jei manote, kad pokalbis būtų paprasčiau ir efektyviau, tinkamo laiko nuotoliniam susitikimui. Gražios dienos!

### **Gautas atsakymas:**

Labą dieną, Karolina,

Atsakau į Jūsų klausimus:

1. Kieno iniciatyva tai buvo įkurta bei koks buvo pagrindinis tikslas?

LR Prezidentui išleidus dekretą (pridedu) dėl nepaprastosios padėties įvedimo, įsijungia visos veikimo schemos. Pirminiame etape atsakinga institucija buvo nurodyta VRM, vėliau ja tapo SADM. Taigi, po dekreto sekė VRM ministrės įsakymas (pridedu) ir užvesta visa veikimo karuselė per įvairių institucijų Ekstremaliųjų situacijų operacijų centrus. Tame tarpe ir savivaldybių. Tiesa, pridėtas įsakymas yra pirminio įsakymo pakeitimas, tačiau teisės aktų paieškoje galima turbūt rasti ir pirminę redakciją. Vėliau įsakymai būna keičiami, tobulinami, gerinami veikimo algoritmai ir pan. Taigi [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] savivaldybės administracija [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] taip pat aktyvavo savo Operacijų centrą (OC), kuris yra nuolatinės sudėties ir yra nuolatinėje parengtyje veikti tam tikrose situacijose.

2. Kada tai buvo įkurta ir kaip dažnai vyko susitikimai? Ar vis dar vyksta?

Pačioje pradžioje veiksmų koordinavimui susitikimai vykdavo kasdien (kartais per dieną kelis kartus), vėliau dėl mažesnio poreikio retinami, o šiandien dienai OC (ukrainiečių klausimais) nebesusirinkinėja, nes bemaž dauguma klausimų yra išspręsti valstybės lygiu sudėliotais teisės aktais ir institucijos dirba savo įprastą darbą vadovaujantis šiais teisės aktais.

3. Kokios institucijos buvo įtrauktos?

Mūsų OC veikia savivaldybės lygmeny, todėl mes veikiamė su savivaldybės švietimo, socialinėmis, sveikatos ir kitomis įstaigomis. Valstybės lygiu, kol atsakingoji institucija buvo VRM, veikė Sienos apsaugos tarnyba kartu su Policijos departamentu, Migracijos departamentu, vėliau, kai atsakingoji institucija tapo SADM, tuomet jau buvo labiau aktualūs socialiniai klausimai ir ministerija visus tuos klausimus derino su savivaldybėmis per reguliarius savaitinius pasitarimus.

4. Kokie pagrindiniai klausimai, kurie buvo svarstomi? Kaip vyko darbas?

Kaip ir minėjau, savivaldybės pirminius oficialius pavedimus gavo iš VRM. Buvo sprendžiami įvairūs klausimai nuo ukrainiečių apgyvendinimo iki mokyklų ar atskirų klasių steigimo ukrainiečių vaikams, socialinės globos ir rūpybos, sveikatos poreikių ir pan.

5. Kokie šios grupės / komiteto veiklos rezultatai, t. y., kokį poveikį turėjo viešųjų paslaugų kokybei, ar paslaugų teikimo greičiui, ar kt.?

Tam ir yra sukurtas Operacijų centras, kad paslaugų kokybė gyventojams būtų užtikrinta sklandžiai, o skubiam reikalui esant, neatidėliotinai susirinkus, koreguojami neveikiantys ar blogai veikiantys algoritmai. Mums patiems sunku vertinti OC veiklą, geriausiai tai atspindi įvairios žodinės padėkos ne tik iš valstybės institucijų pusės, bet ir iš pačių ukrainiečių.

O dabar ne pagal klausimus... 😊

Buvau vienas pirmųjų sužinojęs apie išankstinius veiksmus dar vasario 19 d., nes jau žinojome apie planuojamą nuo karo bėgančių ukrainiečių antplūdį. Reikėjo tą pačią akimirą greitai reaguoti į situaciją, buvo nuspręsta, kad ukrainiečių registracijos centras (RC) [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*] bus steigiamas mokykloje [*dalis teksto pašalinta dėl asmens identifikavimo rizikos*]. Tačiau visada atsiranda smulkių dalykų, kuriuos reikia numatyti – lovos, patalynė, maitinimas, higiena, šiukšlių išvežimas, transportas, valymo, skalbimo paslaugos, vienkartiniai indai, pirmoji pagalba ir t.t. Migracijos departamento darbuotojams RC reikėjo stalų, kėdžių, prailgintuvai įrangai pajungti, internetas. Į RC buvo telkiami įvairūs NVO – Raudonasis kryžius, Maltiečiai, Maisto bankas, Gelbėkit vaikus, Šaulių sąjunga, Caritas. Įrengtas vaikų žaidimo kampelis, mini virtuvėlė. Įvairių pagalbą teikė privatus sektorius baldais tiek į RC, tiek į butus ukrainiečiams. Tie patys Savivaldybės butai buvo skubiai pertvarkomi, remontuojami, suvežama įranga. Ukrainiečiai buvo paskirstomi tarp kitų registracijos centrų Lietuvoje, tai tam buvo telkiamas miesto viešasis transportas. Reikėjo sudėlioti tinkamą komunikaciją (APIE VISKĄ) (žodžiu, raštu, lankstinukais) tiek ukrainiečiams, tiek miesto gyventojams, o taip pat atitinkamą komunikaciją ir savanoriams, ir keliomis kalbomis. Susidūrėme su dezinformacija,



kurią reikėjo slopinti. Atvyko ukrainiečiai, kuriems čia ir dabar reikėjo dializės ar chemoterapijos, kitų panašių poreikių. Tam vėl gi organizuotas transportas nuvežti, parvežti, čia vėl gi komunikacija tarp ukrainiečio ir vairuotojo.... Vėliau savo paslaugas siūlė ir patys ukrainiečiai dėl informacijos vertimo, vaikų ugdymo ir pan.

Žodžiu, dar iki dekreto, o ir po jo buvo atlikta visa eilė veiksmų, kuriuos ir atsiminti sunku. Registracijos centras buvo pilnai paruoštas per savaitgalį ir pirmadienį. Antradienį jame jau gyveno pirmieji ukrainiečiai.

Vėliau dėl apgyvendinimo dirbome su organizacija Stiprūs kartu, nes RC buvo pirminė stotelė iki kol gaudavo nuolatinę gyvenimui vietą. Privatus sektorius ir gyventojai pagalbai ukrainiečiams siūlė viską nuo maisto iki odontologijos. Savanoriavo begalės žmonių iš išvardintų NVO, apie 400 pasisiūlė šiaip iš gatvės tiek žmonės, tiek ištisais kolektyvais ir tame tarpe apie 50 mūsų savivaldybės darbuotojų ir visi siūlė savo paslaugas ir prekes, dauguma nemokamai. Savivaldybė ukrainiečiams skyrė nemokamą viešąjį transportą, muziejus ir bibliotekas.

Ir visa tai ir dar daugiau buvo koordinuojama per operacijų centrą. Paprastai, įvykus įvykiui, niekas nelaukia dekretų ar įsakymų. Veikiama čia ir dabar, tam kad nesutriktų miesto gyvenimas. Dėl to žmonės aukoja savaitgalius, šventes ir laisvalaikius su šeimom.

Tad į kai kuriuos klausimus vienu sakiniu ir neatsakysi, o kiek mano pateikta informacija Jums naudinga, palieku atsirinkti Jums. 😊

#### **Interviu Nr. 10: LR Vidaus reikalų ministerija, 2024 m. sausio 24 d.**

A: Taip, tai iš tikrųjų labai labai ačiū, kad sutikote duoti interviu. Pirmiausia, noriu tada informuoti, kas čia bus daroma su pačia šita visa medžiaga. Tai dabar yra įrašoma. Paskui, pagal įrašą, bus transkribuojama. Bus galimybė su transkripcija susipažinti prieš tyrimo galutinį viešą pristatymą. Jeigu bus toks poreikis ir dar panorėjus, jeigu norėsite, bus galima nuasmeninti, kad nebūtų galimybės identifikuoti jūsų tapatybės, tai aš jums buvau iš tikrųjų persiuntusi.

B: Jo, aš nespėjau, užsipildžiau, tik nespėjau dar gražinti. Jei galėsiu, šiandien po mūsų pokalbio tada.

A: Gerai, tai ten iš tikrųjų galima pasirinkti taip — koks jums priimtinausias būdas yra dėl duomenų nuasmeninimo. Ir, taip pat, dar turėčiau paminėti, kad turite teisę bet kada pasitraukti iš tyrimo. Ar tai būtų po to, ar dabar. Žodžiu, visada išlieka ir gal prieš pradėdant tada, jeigu turite kažkokių klausimų man, prieš klausimyno klausimus?

B: Ne, neturiu. Viskas kaip ir aišku.

A: Gerai, tai tada gal ir pradėkime, kad nebegaišti laiko. Tada, iš eilės. Galbūt pradėti reikėtų nuo būtent institucinio tokio mokymosi. Tai pirmas klausimas būtų — ar pastebėjote, kad krizės metu išryškėjo kažkokie tai, na, ministerijos veiklos, sakykime, ribotumai, kuriuos kažkaip reikėjo išpildyti tam, kad tą krizę, sakykime kokybiškiau, efektyviau kažkaip suvaldyti, ar ten būtų žmogiškieji kažkokie ištekliai, ar struktūra, ar darbuotojų kompetencijos ?

B: Tai gal tiktai iš iš tų pastebėjimų, ką kas, ne tik šitoje krizėje, bet ir kitose krizėse dažnai nutinka, tai yra institucijos turi savo parengtus planus, bet tie planai dažnai nebūna atnaujinami. Jie yra parengiami pakankamai ilgam laikotarpiui, ir vis tiek daug kas labai keičiasi. Netgi tų pačių metų eigoje, jau nekalbu apie kokį penkmetį ar dešimtmetį. Tada būna, kad tie planai nėra tikrinami. Na, vienas dalykas, kai tu turi teoriškai veikiančią planą, nebūtinai praktikoje jisai taip sklandžiai suveiks. Tai vis tiek reikėtų patitikrinti, pasižiūrėti, ar kyla įgyvendinant kažkokių tai iššūkių, ar yra kažkokių nenumatytų dalykų, kas, kas galbūt tiesiogiai, pavyzdžiui, nepriklauso nuo tavo institucijos, bet nuo socialinių partnerių, bendradarbiaujančių institucijų ar pan. Tai, aišku ir šios krizės metu buvo tam tikrų iššūkių. Bet, kaip sakant, pratybas esame turėję su neteisėtų migrantų krize. Tai tie iššūkiai daugiau buvo tokie kaip. Kaip čia pasakyti, tokie kasdieniai iššūkiai pakankamai lengvai įveikiami. Ne tokie, kažkokie dideli sisteminiai, dėl kurių reikėtų kažkokių tai sudėtingų sprendimų, bet daugiau buvo kasdieniai iššūkiai, kadangi jau buvome po neseniai vykusią pratybų.

A: O tada gal iš karto galėčiau...

B: Dėl veiklos trūkumo iš karto galiu tiktai pasakyti, kas čia skyrėsi, kas netipiška buvo tai, kadangi ukrainiečiai yra pakankamai jautri grupė, turint omenyje prekybos žmonių kontekstą, Europos Sąjungos mastu, jie užima, jeigu neklystu, man atrodo, pirmą vietą, tai mums reikėjo suvaldyti šitą riziką pačioje pradžioje. Tik prasidėjęs procesas, tik kai jau pradėjo plūsti į Lietuvą karo pabėgėliai. Tai tai šitas va toksai buvo iššūkis, ir antrasis, kai viskas augo eksponentiniu greičiu. Žmogiškieji ištekliai - tai čia va antrasis buvo, kai kai supratome, kad Migracijos departamento darbuotojų, migracijos paslaugų procedūrų atlikimui tiesiog fiziškai neužteks ir ir susidursime su labai ilgu proceso įgyvendinimu.

A: O kas liečia kitas pavaldžias institucijas, kurios, kaip ten su žmogiškaisiais ištekliais, ar tikrai pagrindų pagrindą pastebite ar būtent su Migracijos departamentu?

B: Pagrindė taip, šitie pagrindiniai buvo du iššūkiai: vienas dalykas, ta prekybos žmonėmis ir kitų nusikalstamų veiklų prevencija ir rizikų suvaldymas. Tai įsitraukė policiją nuo pat pradžių ir tada Migracijos departamentas. Jų problemas reikėjo spręsti, kad užtikrinti sklandų procedūrų įgyvendinimą.

A: Tada apie funkcijas, ar kažkokios atsirado galbūt naujos funkcijos tiems žmonėms, kurie vat ministerijoje, sakykime, dirba su imigracija, vis tiek yra galbūt kažkoks tai skyrius. Tai, ar kito kažkaip funkcijos reaguojant į šitą krizę? Ar prireikė kažko kažkokios vat naujos veiklos, ne, kuri nebūtų, sakykime, jau padengiama kasdienių įvykių?

B: Galbūt atsirado daugiau tos operatyvinės veiklos, nes reikėjo čia ir dabar spręsti tam tikrus klausimus. Tai reikėjo ir ministrės įsakymus parengti, ir atitinkamai keisti, nes viskas turėjo būti reglamentuota labai aiškiai. Tas tarpinstitucinis veikimas. Kadangi kiekvienas registracijos centras jisai buvo tokia kaip skėtinė organizacija, po savo stogu telkusi skirtingas institucijas, tai reiškia ir skirtingas finansavimas, skirtingas pavaldumas, ir daug kitų visų klausimų, ir migracijos politikos grupė Vidaus reikalų ministerijoje buvo ir atsakinga už tą visą reglamentavimą, poreikių atliepimą, operatyvų reagavimą. Tai papildomų funkcijų, kaip čia pasakyti, funkcijų galbūt neatsirado, papildomų darbų, ta operatyvine veikla tai, aišku, padidėja.

A: Dabar, tada šiek tiek apie informacijos šaltinius ir kintančią informaciją, tai vis tiek tada aš su kuo jau kalbėjau, tai minėjo, kad pagrindinė platforma tokia labai gera informacijos sklaidai tarpinstitucinei buvo būtent tie kassavaitiniai susitikimai tarpinstituciniai, kurie vėliau, galbūt tie poreikiai kintant bet kad tai buvo vienas iš tokių su pasidalinimo informacija — geras šaltinis. Tada aš, kiek žinau, ir ir ir ir statistikos, buvęs departamentas buvo, dabar valstybės duomenų agentūra, irgi sukūrė ten tam tikrą platformą, kuri padėjo prisijungus, gavus prisijungimus tam tikroms institucijoms gauti ten labai statistinius tuos duomenis, visus, kurie nuo mūsų buvo atnaujinami. Tai čia tokie aš, kaip suprantu, buvo du pagrindiniai, pasidalinimo informacija kanalai, ar buvo dar kažkokių kitokių?

B: Pagrindė tai ir, ir buvo, nu, visų pirma, kaip čia pasakyti, kai jie buvo sureguliuotas registracijos centro įsteigimas, tai vis tiek buvo pagal poreikį. Toks registracijos centro atsiradimas. Iš pat pradžių mes turėjome jį vieną, Alytuje. Tai jisai buvo tas pat pirmasis, kuris atsirado ir užsidarė, iš viso Lietuvoje veikė septyni centrai, tai mums buvo labai svarbu, kaip čia pasakyti, neužkimšti viso srauto viename taške, o paskirstyti per Lietuvą ir tada turėti skirtingus taškus skirtingose Lietuvos geografinėse lokacijose tam, kad tiems asmenims vėliau ir padėti vykti į ne visiems į Vilnių ir ten koncentruotis, ir, kaip sakant, susprogdinti visas paslaugas ir sukelti socialinius iššūkius, bet, paskirstyti ir padėti integruotis kituose, kituose miestuose. Tai, kai tikrai mes turėjome jau įsisteigę tą registracijos centrą. Na, tai pačioje pradžioje mes turėdavome net ir kasdieninius susijungimus. Tai buvo sprendžiami ir operatyvūs klausimai. Ten kažkokie tai iššūkiai, ir pagal tai atitinkamai keitėsi. Ar ministrės įsakymai, ar kažkokia tai tvarka, ar kažkaip buvo kitaip reaguojama, pasitelkiamos institucijos ir ir ir pan. Tai pagrindė, sakyčiau, tokie ir ir buvo. Info šaltiniai. Mes tai pat dar bendradarbiauome ir su Ukrainos ambasada, dalyvaudavo ir įvairios institucijos iš ten Ukrainos įvairių, tarkim, globos namų ar pan. Tai jau būdavo operatyviai susisiekiama su Lietuvos institucijomis, pranešama registracijos centrui, kad ten tiek ir tiek asmenų atvyks. Va tokie poreikiai yra vaikams. Nepilnamečiams mažamečiams procedūros buvo prioriteto tvarka ir paskubintai vykdomos. A, taip pat Alytaus registracijos centras buvo tapęs tranzitiniu tašku vykstant karo pabėgėliams į kitas šalis — Baltijos šalis arba Skandinavijos šalis. Tai irgi vyko toks tarptautinis koordinavimas — visa kur kada kas atvažiuoja, kur yra srautas nukreipiamas, kokie yra poreikiai, ar reikia kažkam tai hospitalizuotis, ar medicininių paslaugų ar panašiai. Ir sisteminis, ir toks operatyvinės informacijos keitimasis buvo.

A: Supratau, o tada šiek tiek apie būtent darbuotojų kompetencijų kažkokius poreikius. Užsiminėte apie žmogiškųjų išteklių trūkumą. O kas liečia vat kompetencijas toje krizės valdyje visam, nes jos vis tiek galbūt yra, na, nepasiruošta, galbūt nežinota, ko galima tikėtis, ko gali reikėti, ir galbūt, na, kaip, kaip su tuo?

B: Daug kompetencijų, nežinau, o tas, kas liečia vidaus reikalų sistemą, tai pakankamai aiškiai vyko visi darbai, pasidalinimas darbais. Žmonės tikrai buvo įsitraukę, kai kai trūko Migracijos departamentui darbuotojų, tai žinau, kad ir iš mūsų ministerijose tie asmenys, kurie tiesiogiai nedirbo, priėjo prie krizių. Tai ėjo padėti registracijos centruose vykdyti asmenų registraciją. Tai, sakyčiau, kad Vidaus reikalų ministerijos prasme kompetencijų tikrai užteko ir ir neturėjome čia tokių iššūkių. Daugiausiai gal iššūkių kilo savivaldos lygmeniu, nes turime tokią, kaip bebūtų gaila, dar tokią liūdną praktiką, kad rekomendacijos nelabai veikia. Reikia to privalomumo faktoriaus, tokio imperatyvinio nurodymo kažką įvykdyti. Tai tai čia galbūt tikrai buvo tokie iššūkiai, bet tikriausiai suprantu ir tuos valstybės tarnautojus, kol nėra aiškiai juodu ant balto surašyta, tai žmonės tų iniciatyvų, gal iš ankstesnių patirčių, kai buvo baudžiami už iniciatyvą, jau savo noru nelabai ir imasi, bet šiaip apie VRM'ą man tai nieko negaliu pasakyti, kad kažkaip tai kažkokios spragos ar trūkumai kompetencijų prasme buvo.

A: Supratau, tada galbūt galite papasakoti apie tai kaip mat, kokios buvo pagrindinės jūsų pastebimos? Nežinau, pamokos, išmoktos būtent valdant kitas krizes ar tai būtų kovidu, ar 21 nelegalios migracijos krizę. Būtent tas vat nežinau. Pagrindinius dalykus, pastebit koordinavime valdyje ir pan. Ar ar tai būtų, pavyzdžiui, skaitmenizavimas, nes daug kas sako, kad dėl kovidu daugiau persikelta darbo į skaitmeninę erdvę ir tik padeda galbūt kažkaip arba, ar tos pačios

kompetencijos tiesiog lankstesnis tas darbas išmokta kažkaip iš praėjusių krizių ar, ar institucijų sąveika, kažkokie mechanizmai - kaip dėl to?

B: Pagrindiniu faktoriumi tai įvardinčiau tą tampresnį tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kuris padeda procesus tikrai operatyviau sudėlioti. Ir iššūkius operatyviai išspręsti, nes labai svarbu, kokie žmonės dirba prie, valdant tas krizes, nes tie visi žmonės išryškėjo ta savo tokia ir motyvacija, ir didele atsakomybe, ir toks vaizdas, kad visą laiką turėjo jeigu ne planą B, bet ir C, ir D, ir ir t. t. Nebuvo tokio. Ne, neįmanoma, ir taškas. Visą laiką buvo ieškoma tų sprendimų ir pakankamai operatyviai. Tai tas tamprus tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Tų raktinių žmonių tinklas. Tai, sakyčiau, tokie kertiniai, kertiniai dalykai, kas jau kovidu krizėje tarsi padėjo pamatus, ir tada kiekvienoje kitoje, sekančioj krizėj, tas bendradarbiavimas buvo lengvesnis. Jau tarsi suprasdavome vieni kitus iš vieno žodžio. Visi buvome orientuoti į bendrą bendrą rezultatą, ir tie visi iššūkių sprendimai ir paieškos sprendimų, vyko labai operatyviai.

A: Supratau, tada dar apie funkcijų išlaikymą krizės metu. Tai vat klausimas, kaip pavyko, ar tas patiriamas šokas nesutrukdė kasdieniui veiklai labai reikšmingai ir, tarkime, pačiai vat ministerijai ar ar pavaldžioms institucijoms, ar tai kažkaip paveikia taip stipriai, vis dėl to, kad kažko nebuvo galima vykdyti, kas ten buvo kasdienė veikla? Nes buvo tokių institucijų, kur, pavyzdžiui, ar kažkokių tai galbūt labiau strateginių veiklų negalėjo vykdyti. Nukėlė, nes, bet vis tik teisėtos kasdienės veiklos, kurios yra būtinos. Tai vat kaip, kaip jūsų atveju?

B: Mes, iš tikrųjų, tai buvome pasidalinę, nes dalis komandos buvo labiau įsitraukę į krizės suvaldymą, o dalis liko ir buvo atsakingi už strateginius, reforminius klausimus, kuriuos kurios irgi reikėjo vykdyti, visiškai taip įšaldyti, nukelti veiklos nebuvo įmanoma, nes yra užsibrėžti ir tikslai, ir, ir terminai, ir reikėjo, reikėjo juos juos vykdyti.

A: Supratau, tada šiek tiek apie būtent pačius vėl, apie pačią komandą. Tai ar pastebėjote galbūt, kad tam tikrais atvejais, nesant kažkokiam tai formaliam procedūrų reguliavimui, nes krizių metu būna, kad kažkas nebūna, tarkime, dar reguliuojama ar pan. Darbuotojai buvo linkę kažkaip improvizuoti siekiant, kad, na, vyktų tai, kas turi vykti. Būtent savo veiksmis?

B: Jau kaip sakiau, kad galime pasidžiaugti, kad prie tų krizių dirbo tikrai tie žmonės, kurie ieškotų sprendimų, ir kartais taip, reikėjo būti labai kūrybiškam ir ir turėti tą planą B ir C ir tada ieškoti teisiųjų būdų, kaip tai reglamentuoti, kad tai būtų galima įgyvendinti. Tai viskas tikrai vyko labai operatyviai, būdavo ir rankinio tokio, kaip čia pasakyti — rankinio netvaraus darbo, kai kai įkrenta į dokumentų valdymo sistemą, ministrės pakeistas įstatymas, nes ten darbuotoja padarė vėlai vakare, jau po savo darbo valandų, o tada reikia, kad jisai būtų įgyvendintas, pradėtų veikti nuo rytojaus. Tai tada, vėlai vakare, ten atsakingas asmuo susisiečia su ministre, kad jinai pasirašytų. Jinai tada eina prie kompiuterio, pasirašinėja ir t. t. Tai visko buvo, iš tikrųjų. Visko buvo, bet vien tikrai dėl to, kad tose visose grandinėse dalyvavo labai atsakingi ir ir motyvuoti žmonės, tai negalima visko nurašyti tikrai tampriam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, ypatingai valstybiniam sektoriui, kur yra labai aiškios darbo valandoms. Bet visgi tie ir raktiniai žmonės lėmė didele dalimi, kad tai būtų nu, taip galiu drąsiai vadinti, sėkmės istorija.

A: Gerai, tada šiek tiek apie finansinius išteklius. Tai, ar tas kažkoks numatytas planas jisai buvo pakankamas, ar buvo kažkoks rezervas, ar nelabai?

B: Yra valstybės rezervas, kuris yra naudojamas ekstremalioms situacijoms ir tada, kai šalyje arba tam tikroje savivaldybėje, tam tikroje teritorijoje, yra įvedama ekstremali situacija, tada yra žymiai paprasčiau naudoti tuos resursus, nes yra ir supaprastintos viešųjų pirkimų procedūros, ir terminai visai kitokie. Tai, iš tikrųjų, tai labai palengvino. Be to, mes jau buvome susidūrę su savivaldybėmis, kadangi ten dauguma tų visų finansinių klausimų nuguldavo ant savivaldybės, kadangi tai vykdavo tam tikrose savivaldybėse, tai iš tikrųjų iš tos jau tokios ankstesnės patirties buvo tarsi labai paprasta toliau bendradarbiauti, nes viskas tarpusavyje buvo tarsi aišku. Kad vieni užtikrins savo paslaugas, o kiti, kaip sakant, pasirūpins apmokėjimu.

A: Dar tada būtų klausimas apie išankstinį pasiruošimą tokiom galimom krizėm, tokiems galimiems šokams. Tai šiuo atveju migracijos didelis antplūdis, tikrai žmonių, labai greitai reikėjo viską daryti. Tai vat klausimas yra, ar buvo kažkoks išankstinis planas, numatymas, kad vat gali Lietuvoje tokia situacija būti, ar nebuvo, vistik ir dominavo tokie ad-hoc sprendimai. Labiau reaguojant į jau situaciją?

B: Kaip tik po neteisėtos migracijos krizės suvaldymas, jau tarsi turėjome, kaip čia pasakyti, įprastinius rutininius darbus, susitikimus, pasitarimus tarpinstitucinius ir kaip tik pradėjome dėlioti scenarijus dėl didelio migrantų antplūdžio, tikriausiai čia buvo 21-iejį, dabar nepasižiūrėsiu nepamąsčiau tikslios datos, bet tikrai buvo dar gerokai iki karo pradžios, ir ir pradėjome tuos scenarijus dėlioti, ieškoti masinio apgyvendinimo vietų ir tokius tarsi ir ramiai ruošti, nes nebuvo jokios skubos ar poreikio, ir tada, iki galo dar mes tikriausiai net ir nebuvome pasiruošę. Susidėlioję visų visų planų. Mazdaug buvo aišku. Aiškūs algoritmai kaip, kaip veiksime. Bet ruošiantis šitam scenarijui daugiau vis tiek galvojome apie neteisėtą migraciją. Kadangi situacija Baltarusijoje, Rusijoje nesikeitė, taip sakant, kaip čia, nu praktiškai šaltasis karas, nes mūsų institucijos neturi jokio bendradarbiavimo su Baltarusijos ar Rusijos tarnybomis. Rai tas labai kaip ir

apsunkina, tarkim, darbą turint bendrą sieną. Tai daugiau orientavomės į neteisėtą migraciją. Iš tikrųjų, net negalvojome, kad kad gali būti kitokio pobūdžio migrantų kažkoks antplūdis Lietuvoje, ir tai dalinai buvo išmoktos pamokos, kažkokie sisteminiai sprendimai, ką mes išsigryninome anų krizių kontekste. Bet buvo ir ad-hoc veikimo, nes visgi sekti kiekviena krizė turi savo specifikos ir reikėjo adaptuotis prie tos specifikos.

A: Aš kai kalbėjau su Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atstovu, tai man minėjo, kada, kada jau prasidėjo karas Ukrainoje ir buvo tas pirmasis susitikimas tą pačią dieną, berods ir tada jau ir buvo pradėta, bent jau kaip jie pasakoja, kad planuoti, kokie maždaug, nu kiek žmonių gali atvykti, ir buvo trys variantai: A, B ir C ir, žodžiu, pagal žmonių skaičių ir ir kiekvienas, žodžiu lenkė, nes nenumatė kiek žmonių iš tikrųjų, nes dabar jau apie 70 tūkst. berods Lietuvoje yra ukrainiečių.

B: Dabar jau aštuoniasdešimt.

A: Kuo toliau, tuo daugiau, aišku, jau nebe taip stipriai daugėja, bet kad tas toks, kaip ir buvo, stengiamasi taip eigoje irgi ne pačioje pradžioje. kažkaip tai stengtis modeliuoti ir, ir kaip, kaip reikės reaguoti, tiesiog skaičiuoti, ar valstybė pajėgi suteikti ten tam tikras paslaugas ir integruoti kokiam skaičiui. Tai, kaip ir sakė, kad pagal planus nu niekaip negalėjo viršyti tų kaip numatytų, nes tokiu atveju jau nu, žodžiu, sako, kad lūžtų sistema tiesiog visa, bet atsitiko taip kad iš esmės viskas, kaip ir gerai, nors mastas buvo ženkliai didesnis. Tai čia irgi labai įdomus, ir ir ką jūs sakote, man atrodo, o kaip sueina tas, kad vis tiek?

B: Na, iš pat pradžių tai jau kai man pasirodė informacija, kad, amerikiečiai kai pradėjo platinti, ir tikriausiai dar anksčiau įvairiose kitose uždaresniuose ir formatuose, apie tas realias grėsmes buvo kalbama, tai mes turėjome susitikimus su Lenkijos., galvoju, tikriausiai buvo Vidaus reikalų viceministras ir ambasados atstovai. Tai jie kaip skaičiavosi, kad jų ukrainiečių diaspora Lenkijoje yra apie vieną milijoną, ir sakė, tikriausiai apie kokie dešimt procentų srautas atvyks nuo nuo to vieno milijono 10 proc., maždaug pį Lenkiją turėtų atvykti ir sako, nuo tai nuo to viso srauto, kas pas mus atvyks, tai tikriausiai apie kokį dešimt procentų, max 15, tai tada čia ir mes kalbėjome apie 10, 15 tūkst. asmenų, atvyks į Lietuvą, ir tada jau tai buvo mums kaip toksai truputėlį nerimas institucine prasme, nes tu vis tiek neturi jokios info. Kokiom masėm atvyks, kai, vienu metu? Visi srautai tolygiai, akivaizdu, kad nebus pasiskirstę ir, ir ir ir t. t. Tai tas vienas iš scenarijų ir buvo pagal tas minimas lenkų prognozes. Tada, aišku, mes kėlėme visą laiką sau klausimą, o tai, kas yra tos lubos, tai buvo, kadangi vis tiek labai daug kas susiję su paslaugomis ir tai žiūrėjome savo partnerius. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija — tai jie kartu gryninasi tą maksimalų jau skaičių. Tai jau buvo lubos — 30 tūkst., ir jau čia ne kitaip, bet, aišku, šitoje vietoj sveikintina buvo premjerės pozicija, kuri buvo labai aiškiai ir viešai iškomunikavusi, kad Lietuva priims tiek pabėgėlių, kiek atvyks. Tai mes tarsi instituciškai žinojome savo lubas ir savo pajėgumus, bet viešai buvo ištransliuota, kad Lietuva yra pasiruošusi priimti tiek, kiek tiek, kiek reikės, ir šiuo atveju, galvoju, kad tas viršijantis scenarijus išsipildė dar ir dėl to, kad turėjome nepaprastai pilietišką, aktyvią visuomenę, taip pat ir stipriai įsijungusį NVO sektorių, kuris tarsi kaip tarpinė grandis, gavusi tarpvalstybinių institucijų ir pilietinės visuomenės. Ir ir tada turime tokį rezultatą, kokį turime. Dar, tiesa, iš pačių ukrainiečių buvo minimos priežastys, kad procedūriškai labiau apsimoka vykti į Lietuvą. Kadangi yra žymiai greičiau sutvarkomos visos procedūros, išduodami leidimai ir taip toliau. Tai vienu metu turėjome srautą iš Lenkijos vien tiktai dėl spartesnės migracijos procedūrų trukmės,

A: Supratau. Toliau apie teikiamų paslaugų sprendimus. Tai toks klausimas būtų, kuo remiantis buvo priimami tie sprendimai, tai, įskaitant ir įstatymo dėl užsieniečių teisinės padėties pakeitimai, kas tai susiję su paslaugom, Tai ten daugiausiai įdarbinimo, sveikatos apsauga buvo kitais įstatymiais teisės aktais. Ten, kas dar yra socialinė parama, taip pat. Ar tai buvo įtrauktos atsakingos institucijos, ir su jom kartu formuota, ar buvo įtrauktas ir NVO sektorius, konsultacijos su jais galbūt vyko, ar praktikos iš užsienio kažkokios tai, kaip čia buvo?

B: Visų pirma, iš tikrųjų, vadovavomės Europos Sąjungos reglamentavimu, kadangi sprendimas suteikti humanitarinę leidimą Ukrainos karo pabėgėliams yra Europinis, ir mes esam kaip tą sprendimą įgyvendinančioji šalis — tai visų pirma, turėjom, kaip čia pasakyti, priiminėti ir vadovaujantis Europos Sąjungos reglamentavimu. Tada, aišku, mūsų pačių įstatyminę bazę ir, ir taip ir gavosi, kad visos teikiamos asmeniui paslaugos ir atsakingos institucijos, kaip registracijos centre, buvo, kaip sakant, skėtinė organizacija, taip ir mes tuose sprendimuose tapdavome tokia valstybine skėtinė organizacija, kur reikėjo labai operatyviai susivienodinti ir būti viename puslapyje. Dėl tų teikiamų paslaugų asmenims, ir kaip tada susitvarkyti įstatyminę bazę, susireguliuoti teisės aktus, kad tai praktikoje sklandžiai veiktų.

A: Ar buvo kažkaip reaguojama į tie kur buvo kassavaitiniai susitikimai su NVO, nes jie dirbo ir centruose pačiuose, kiek kalbėjau su NVO, jie sakė kaip ir pastabas dėl, tarkim, sveikatos paslaugų, kur matydavo trūkumus kažkokių savivaldybėse, jie stengdavosi padėti spręsti vietoje, eigu nepavykdavo, kažkaip atnešdavo tuos savaitinius susitikimus. Kaip manote, kaip čia buvo reaguojama, ar buvo reaguojama būtent į atnešamą kažkokį tai tą grįžtamąjį ryšį apie pakankumą, apie kokybę? Kas liečia paslaugas būtent?

B: Jo natūralu, kad reglamentuojant kažkokią tvarką tu negali numatyti visų atvejų, kas praktikoje kils. Tai pagrindiniai tie, kaip čia, taisyklės, principai yra surašomi, o tai jau gyvenimas padiktuoja savo. Reikia operatyviai tada sureaguoti ir

atitinkamai keisti arba nekeisti, arba pasižiūrėti, kaip kitaip galima kažkokia problemą išspręsti. Tai iš tikrųjų iš tikrųjų, džiaugiamės savo savo aktyviais partneriais, NVO sektoriumi, kurie jau tų ankstesnių krizių kontekste tikrai pakankamai sustiprėjo funkcijų, funkcijų prasme, ir tada dalį tų funkcijų buvo galima ramiai perduoti NVO sektoriui tam, kad jie jas vykdytų. Tai tai iš tikrųjų pasiteisinusi praktika, ir ir tuose savaitiniuose tai taip ir būdavo, kad į juos atkeliaudavo daugiau tokie neišsprendžiami greituoju būdu klausimai, kur reikia ar teisės akto pakeitimo, ar kažkokio tai kitokio požiūrio, galbūt institucijos įsikišimo, kur NVO, neturi tiesioginių kontaktų ar pan. Tai tas tas formatas labai pabėjo. Jau sakiau, pačioje pradžioje, mes turėjome kasdieninius susijungimus, tada retinom kas antrą dieną, po to vieną kartą per savaitę, tada, vieną kartą į dvi savaites ir t. t., nes pačioje pradžioje, aišku, tu turi daugiausiai iššūkių. Bet kai susitvarkai, tai tada lieka tokia kasdieninė rutina. Kur tikrai daug ką galima jau tiesiai, nebe tarpinstituciniam formate išspręsti.

A: O dar tada klausimas irgi apie tą bendradarbiavimą, tokį tarpinstitucinį tarpsektorinį. Tai, na, mokslinėje literatūroje yra tas keliama, tokia prielaida, kad krizių metu dažnai kas padeda sėkmingai suvaldyti, tai būtent kažkoks neformalus tarpasmeninis, tarpinstituciniai, kažkokie ryšiai, o kur, na, kartais tiesiog stengiamasi, aišku, yra privaloma laikytis tam tikrų procedūrų, kurios yra teisiškai numatytos, bet kažkaip paspartinti ten su kažkuo susirašyti, susiskambinti, kad kažkaip pagreitinti tam tikrus procesus, ar kažkaip. Ar ar jūsų praktikoje pastebite, kad buvo tas elementas čia?

B: Taip, iš tikrųjų, na, čia dabar neformaliai pailustruojant pateiksiu pavyzdį. Čia buvo vienas Raudono kryžiaus renginys. Ir, ir kadangi jau tų krizių kaip ir nebuvo. Ir ir eidama į tą renginį galvojau ką pasakyti, nes jie ten šventė savo 105 metų jo berods 105 metų jubiliejų, įsteigimą ir ir eidama iesiog pagalvojau, kaip aš jų pasiilgau, ta prasme, kad jau krizės visi formatai praėję, mūsų bendradarbiavimas nėra, nes NVO sektorius yra daugiausiai SADM'o srityje. Mūsų tas bendradarbiavimas yra daugiau krizių tikrai atvejais, tai iš tikrųjų yra užsimezges žmogiškasis ryšys. Vienas dalykas, kai tam raktinių žmonių tarpe tu matai, kaip nuoširdžiai žmonėms rūpi, jų tokią didelę atsakomybę, motyvaciją, pasirengimą rasti sprendimą, jeigu ten, ne tam pirminiam plane, tai, vis tiek planas b, c, d, e, f ir ir pan. Tai tie bendrumai tarsi tarsi vienija. Tai iš tikrųjų buvo daug tokių, kur ir, ir tiesiogiai susiskambiname, ir po darbo valandų susiskambiname ir, ir susirašome, ir ir tokio operatyvumo tikrai buvo. Kitas dalykas, kad ten, tuose tarpinstituciniuose formatuose, dalyvavo įvairių grandžių. Tai vienas dalykas buvo pasiteisinęs. Ministrės sprendimas — savo politinę komandą skirti prie krizių valdymo ir tada iš įvairesnių ir žemesnių grandžių įgyvendinimui. Tai jinai praktiškai visą laiką buvo informuota, kas vyksta, kodėl taip ar, ar ne kitaip, nes paraleliai dar vykdavo ir ir vadovybės pasitarimai. Tai ir buvo tas žmogus, kuris priima greitus politinius sprendimus. Tai man tas darbas tikrai labai operatyviai vyko, kadangi visi mes buvome vienoje valtyje, taip galima pasakyti grubiai ir, ir tada, aišku, nori nenori užsimezga tas kitoks bendravimas, ir jau kaip turi raktinį kažkokį žmogų iš institucijos, tau kad ir kažkoks kitas klausimas, bet tu per tą raktinį žmogų žymiai greičiau išspęsi tą savo klausimą negu einant tuo oficialiu, formaliu, laikantis visos subordinacijos, keliu. Nes krizėje laikas yra kertinis dalykas.

A: Supratau, ir tada dar vienas klausimas apie būtent koordinavimo tas visas patirtis ir pačias platformas iš, kad ir nelegalios migracijos krizės. Tai, kiek jos buvo perkeltos būtent valdant šią krizę? Kaip suprantu, NVO vaidmuo atitinkamai buvo pastebėtas nelegalios migracijos krizės metu, kad jisai padeda, ir tada kažkaip irgi atitinkamai čia iškart buvo inkorporuotas NVO nuo pat pradžių, bet kas liečia vat ir kitas platformas, ar galbūt net žmonės tie patys. Iš tos pusės dar galima šiek tiek prasiplėsti, jeigu galite?

B: Tai ir anose krizėse dalyvavo tie patys politinės komandos nariai. Tada šiek tiek galbūt keitėsi jau, mes turime ne departamentus, o politines grupes, pagal tam tikrą profiliavimą. Tai su neteisėta migracija buvo įsitraukę ir viešo saugumo grupė, ne tik migracijos politikos grupė. Toj antroji krizė, galbūt daugiau jau migracijos politikos grupė, daugiau buvo įsitraukusi. T žmonių tas, tų pačių kertinių raktinių žmonių įsitraukimas ir tai, kad, kaip čia pasakyti, turėjome nenutrūkstamą grandinę, tai reiškia nuo ministrės, jos komandos, į žemesnius lygius galėjo labai greitai informacija pasiekti ministrę, kad jinai galėtų operatyviai priimti sprendimą, tada vėl atgal važiuoja tam, kad būtų priimtas tam tikras teisės aktas, ar ministrės įsakymas ir užtikrintas įgyvendinimas. Tai, kaip pasakyti, teisingai, sudėliota raktinių žmonių grupė ir ta nenutrūkstama grandinė. Tai, sakyčiau, tas buvo kertinis dalykas. Tarpinstituciniuose formatuose tai žmonės nelabai iš tikrųjų keitėsi. Tie patys raktiniai žmonės ir ir buvo, kiek aš prisimenu. NVO buvo sektorius. Aišku, turėjome, kadangi, sakiau, kiekvieną krizę turi savo specifiką, tai buvo ir naujų žaidėjų tam NVO sektoriuje ir, aišku, labai svarbus yra formatas jau atskirai vien savivaldybėms, kur yra tiesiogiai paliečiama, tai tam, kad ir jie galėtų užduoti sau rūpinus klausimus, gauti atsakymus ir t. t.. Tai jie irgi turėjo tokį formatą, ir akivaizdu, kad vien Vidaus reikalų ministeriją su krize viena nebūtų susitvarkiusi. Tai iš tikrųjų dėkojame nuo Socialinės apsaugos darbo ministerijai, kad jie irgi, kaip čia pasakyti, pasižiūrėjo truputėlį kūrybiškiau, ne taip formaliai. Ir sutiko išplėsti tas pažeidžiamųjų grupes, tkuriomis jau jie rūpinosi. Nebe mes. Mes galėjome tolygiai paskirstyti tą krūvį ir instituciškai buvo lengviau tada susidėlioti procesus ir ir užtikrinti jų atitinkamą kokybę.

A: Aš dar šiek tiek gal galėčiau pasitikslinti dėl to savivaldybių formato? Ar čia buvo pačioje pradžioje tiktais, kuomet buvo įsteigti, na, po truputį steigėsi tie registracijos centrai, ar tiktai su tom savivaldybėms, kurios turėjo centrus, ar su visom ten buvo savivaldybėm tas formatas?

B: Buvo iš pat pradžių, mes turėjom vieną formatą, kur dalyvavo ir tų savivaldybių atsakingi asmenys. Dažniausiai administracijos direktoriai yra paskiriami, kaip ir atsakingi už krizę, ekstremalią situaciją. Tai ir administracijos direktoriai, ir kiti atsakingi asmenys. Tai jie dalyvaudavo tuose formatuose. Jeigu būdavo kažkokių atskirų klausimų, tai tuomet kontaktuodavo jau tiesiai su mumis, ar kitoms atsakingoms institucijoms, ir po to, aišku, kai jau prasidėjo pradinė integracija, kai žmonės vykdavo į kitas savivaldybes iš tų registracijos centrų apsigyventi, ilgalaikiam apsigyvenimui, nes registracijos centre, tai principas buvo, kad septynioliasdešimt dvi valandos iki tau suteikiamos tos pirminės paslaugos, pasirūpinama tavo visais migraciniais procesais, migracinėm procedūrom ir surandamas tau būstas, tai mes irgi turėjome tam tikrą schemą, kaip tie asmenys, kaip tiems asmenims buvo ieškoma ir gyvenamoji vieta. Pačioje pradžioje turėjome tą tokią prabangą, kad galima buvo rinktis pagal darbo specifiką. Buvo įsitraukusi Užimtumo tarnyba, taip pat ir švietimo, pagal ugdymo įstaigas, t. y. darželiai, mokyklos, pagal tų asmenų, kaip sakant, poreikį. Tai pačioje pradžioje buvo galima atliepti jų poreikius, ir pagal tuos visus prioritetus jau nukreipti į tam tikra savivaldybę ir kiti žmonės pradėjo apsigyventi skirtingose savivaldybėse, tada atsirado ir poreikis vykdyti, dabar galvoju, vieną kartą, jo, vieną kartą per savaitę turėjome tokius pasitarimus, kur savivaldybėms, savivaldybių atstovams buvo teikiama visa informacija, kas keičiasi, tiek ar išmokos, ar kažkokios paslaugos, ar pan. Suteikiama visa aktuali informacija. Kas gali juos kažkaip tai tiesiogiai ar netiesiogiai paliesti.

A: Supratau, tai aš jau klausimų nebeturiu, nebent jūs turėtumėte kažką papildyti, kas manote, kad svarbu būtų šioje srityje, ko nepaminėjote?

B: Pažiūriu, ar čia mes viską aptarėme, greitai permesiu akim. Aš nežinau, man iš tų klausimų, kai skaičiau, tap visus vienoje vietoje, ne dabar, atskirai, pokalbio metu, tikrai buvo susidaręs toks įspūdis, tarsi mes dedame kažkokių lygybės ženklus tarp viešų paslaugų. Ar tai būtų nelegalus migrantas, ar karo pabėgėlis, ar, ar panašiai, tai va čia tikrai noriu akcentuoti, kad suprantu žmogiškąją prasmę, kad tai yra asmuo, kuriam reikalingos viešosios paslaugos. Bet iš kitos pusės, tai yra visų pirma, europinis reglamentavimas labai labai aiškus. Koks teisinis tų žmonių pagrindas yra, kokios viešosios paslaugos, kas yra apmokama, kas neapmokama ir ir t. t. Tai va tikrai tai, kad priklausomai dar nuo tos visos teisinės bazės, aš suprantu, kartais žmonių tam poreikį ar norą kažkokios tai lygiavos, bet vis tiek reikia atsižvelgti ir į europinį reglamentavimą, į mūsų pačių teisinę bazę, skirtingą žmonių teisinį statusą. Netgi Ukrainos karo pabėgėlių tarpe irgi buvo įvairaus skirtingo statuso. Vieni buvo, kurie buvo su 90 dienų, beviziu režimu atvykę į Lietuvą, ir gyveno be jokios registracijos ir atitinkamai gavo vienas, o ne kitokias paslaugas. Kiti atvyko, prašėsi to humanitarinio leidimo. Buvo labai maža dalis, kurie prašėsi pabėgėlio statuso. Prašėsi prieglobsčio. Kiti buvo kur bandė pasikeisti darbo vizas į humanitarinį leidimą ir t. t. Tai tikrai noriu pabrėžti, kad teisinis asmens statusas, kaip čia pasakyti, lemia, kokias viešąsias paslaugas tas asmuo gali gauti finansuojamas iš valstybės biudžeto, o kokias jisai turi apsimokėti pats. Tai va, tai tikrai kad aiškiau būtų, o daugiau tai, man atrodo kitur viskas kaip ir viskas aišku, kaip ir viską mes čia ir pakalbėjome.

A: Gerai, tai ačiū tada labai jums už skirtą laiką, esu labai dėkinga. Tada lauksiu jūsų, jeigu, kada jau turėsite laiko to va pasirašyto.

B: Taip, dabar va ir atsiūsiu.

A: Gerai, gerai, ir jeigu yra poreikis, galėsiu pasidalinti transkripcija. Tai vat. Nežinau, kaip jums. Ar reikia siųsti, ar nereikia?

B: Gal būtų smagu užmesti akį, nes kai kalbi, atrodo vienaip, o po to, kai skaitai, truputėlį dar kitaip akcentai susidėlioja, tai būtų gerai pasižiūrėti, ar nenusišnekėjau.

A: Gerai. Jeigu ką, tai galima ten kažką ir koreguoti atinkamai. Jeigu norėsite kažką panaikinti, kažkokią dalį informacijos, visą laiką irgi yra priimtina ir daroma taip. Tai gerai.

## 8 priedas. Informuoto sutikimo dalyvauti tyrime forma

### INFORMUOTO SUTIKIMO FORMA

Man buvo pateikta informacija apie tyrimą, „*Lietuvos migrantų integracijos sistemos atsakas – kas gali paaiškinti paslaugų kokybę Ukrainos karo pabėgėliams?*“, į mano klausimus buvo tinkamai atsakyta. Aš sutinku dalyvauti tyrime ir suprantu, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir aš galiu bet kuriuo metu ir be jokio papildomo paaiškinimo nutraukti dalyvavimą tyrime.

Pasirašydamas(-a) šią formą aš sutinku dėl mano **neuuasmenintų / nuasmenintų (pabraukti pasirinkimą)** duomenų naudojimo tyrime ir leidžiu juos viešinti pristatant tyrimo rezultatus.

\_\_\_\_\_  
(Informanto parašas, VARDAS, PAVARDĖ)

\_\_\_\_\_  
(data)

Informaciją suteikiančio asmens (tyrėjo) pareiškimas:

Aš, žemiau pasirašęs(-iusi), patvirtinu, kad informantui, kuris pasirašo šią sutikimo formą, pateikiau visą informaciją apie tyrimą ir jis suvokia dalyvavimo jame pobūdį. Patvirtinu, kad informantas gavo šios pasirašytos ir datuotos sutikimo formos egzempliorių.

\_\_\_\_\_  
(Tyrėjo parašas, VARDAS, PAVARDĖ)

\_\_\_\_\_  
(data)

Jei Jūs turite klausimų susijusių su tyrimu ir savo dalyvavimu, galite kreiptis į tyrėją:

\_\_\_\_\_  
(Tyrėjo VARDAS, PAVARDĖ, telefono numeris, elektroninio pašto adresas)

## Summary

Recent research indicates that the integration system for Lithuanian migrants remains underdeveloped, lacking strategic documents, a comprehensive legal framework, or institutionalization. This deficiency became apparent during Lithuania's handling of the illegal migration crisis in 2021, wherein the country violated international agreements and provided substandard public services to migrants, resulting in human rights violations. However, in 2022, following the Ukrainian war refugee crisis, a new migration challenge emerged. Despite the earlier shortcomings, Lithuania managed to provide satisfactory public services for approximately 75 thousand Ukrainian war refugees, comparable to countries like Sweden, Germany, and Poland, which have more experience with immigrants or experienced significant influxes.

This study aimed to explore the factors behind Lithuania's unexpectedly successful response to the 2022 crisis compared to its underdeveloped migrant integration system. Through a literature analysis, key theoretical concepts such as institutional learning, resilience, and coordination were identified as potential explanations for effective crisis management and quality public service provision. As these concepts are not fully agreed on in academia, this study synthesizes them into a cohesive theoretical framework and explores their causal mechanisms. The research focused on the activities and interactions within the institutional network, aiming to address the question of which factors and to what extent determined a more successful response of the migrant integration system (in terms of the quality of public service provision) to the Ukrainian war refugees crisis than expected. Hypotheses were formulated and tested regarding the impact of i) institutional learning; ii) resilience; and iii) coordination on the quality of public services.

The theoretical foundation of the study was established by amalgamating the theoretical frameworks of institutional learning, resilience, and coordination. This foundation was shaped by integrating selected explanations commonly found in academic literature, given their frequent usage in elucidating crisis management outcomes. Furthermore, as these explanations often present conflicting perspectives, the study aimed to reconcile them to discern the most effective mechanism or strategic approach to crisis management, particularly tailored for small states. This group of countries possesses distinctive crisis response characteristics not typically observed in larger countries, necessitating a nuanced understanding of their crisis management strategies.

Qualitative analysis was conducted utilizing the process tracing method, employing a deductive approach; in the scope of tracing the process, an analysis of legal acts and secondary sources was



carried out, the chain of key events in the regulation of public services was determined, and semi-structured expert interviews were carried out.

The results indicate that institutional learning and coordination directly influenced service quality, while resilience showed no direct impact. However, an interaction analysis revealed that past crises had bolstered resilience, which in turn strengthened coordination. Additionally, coordination facilitated institutional learning, and vice versa.

**Institutional learning.** Institutional learning occurred amid structural adjustments, though limited in scope. Most institutions maintained their established frameworks, except for the creation of the Ministry of Social Security and Labour integration group for foreigners, responding to the 2021 illegal migration crisis. While core functions remained unchanged, institutions faced increased responsibilities and workloads, boosting crisis management capacities. To address skill gaps, governmental bodies sought expertise from NGOs and international entities, particularly in areas like education. Improvisation played a crucial role, as crises demanded unconventional actions. Empirical evidence indicates that the crisis management skills of institutional personnel directly impact the quality of public services provided to Ukrainian nationals.

**Coordination.** Vertical and horizontal coordination were pivotal for institutional stability during the crisis. Clear directives, internal hierarchy, and interagency cooperation formed the backbone of crisis coordination. Horizontal coordination bridged gaps left by vertical methods, ensuring decisions were both made and executed effectively. Interagency collaboration at this level addressed practical challenges at service delivery levels, with NGOs playing a significant role. Individual leadership expedited service delivery, while institutional leadership fostered seamless interagency cooperation.

**Resilience.** The hypothesis that resilience impacts public service quality was not supported by the findings. While institutions showed signs of resilience during crisis management, this resilience primarily indicated their ability to handle crises without sacrificing regular operations. However, this resilience did not directly translate into high-quality services, as indicated by research results. The lack of consensus in the resilience literature regarding its definition, causal mechanisms, and achievement methods underscores the need for empirical research to address these gaps. This study highlights the resilience of the system, albeit minimally defined, as institutions maintained operations during the crisis. However, it did not explore whose outcome this resilience represents, although it found that institutional learning contributed to resilience enhancement, leaving the development of resilience unclear.

Additionally, the study reaffirmed Lithuania's characteristics as a small state adept at crisis management, attributed to flexible decision-making and inter-institutional cooperation. Furthermore, the analysis underscored the ongoing development of Lithuania's migrant integration system, shaped by successive shocks.

**To improve crisis readiness and migrant assistance, several recommendations are suggested:**

NGOs should proactively develop training programs for volunteers before crises occur to save time and resources during emergencies. State institutions and NGOs working with migrants need training on human trafficking and child exploitation to address sensitive issues effectively. State institutions should develop competencies to meet the diverse needs of migrants. Establishing mechanisms for sharing crisis management knowledge among personnel can mitigate the impacts of turnover. Finally, creating permanent, fully equipped residential facilities for migrants, considering cultural sensitivities, and providing alternative accommodation options is crucial.

**As per the addition to academic discourse, this study enriches the crisis management and small states literature by engaging in academic discourse through several key insights:**

- Contrary to Broekema et al.'s view, this study in Lithuania shows that past crises improve crisis management, challenging the idea of ongoing crisis hindrance.
- Reflecting on Boin and Lodge's question about resilience, this study suggests that prior crises help crisis management, though assessing long-term impacts amid time pressure is challenging.
- Expanding on Boin and Bynander's idea of combining hierarchical and cooperative coordination, Lithuania's case study highlights the effectiveness of both vertical and horizontal coordination in addressing crises.
- Aligning with Trei and Sarapuu's view of crisis management in small states as reactive, this study highlights Lithuania's crisis response characterized by prioritization, informal communication, and ad hoc solutions.
- This study builds on Bortkevičiūtė et al.'s analysis of Lithuania's response to the COVID-19 crisis, comparing it with subsequent crises to evaluate institutional changes.

In general, the findings offer valuable insights for future studies focusing on institutional interaction in crisis management and analyzing the impact of crises on institutional change. Further research could explore the response of larger countries like Germany or Poland to similar crises, thereby evaluating whether small states exhibit superior crisis management and assessing the adaptability of institutional systems. The adaptable research design developed in this research holds promise for diverse studies analyzing institutional performance in crisis management, marking an important contribution of this study.