

## SANTRAUKA

ES Taryba yra svarbiausia nacionalinių interesų atstovavimo arena priimant ES sprendimus. Efektyvus dalyvavimas Taryboje, jos sistemoje nuo darbo grupių iki ministrų lygmens, leidžia palankia linkme įtakoti ES sprendimus, politikų plėtros kryptis ir integracijos raidą. Valstybės gebėjimą formuoti ES politikas įtakoja įvairūs politiniai, ekonominiai, administraciniai veiksniai. Didelę reikšmę vaidina valstybės atstovų ES Tarybos darbo grupėse kompetencija.

Šios kompetencijos lygį, jų stiprinimo poreikius ir tobulinimo priemones buvo siekiama nustatyti tyrimu „Lietuvos atstovavimo gebėjimai ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES kontekste“.

Tyrimo metu buvo atliekami pagilinti (apie 45 min. trukmės) interviu su didžiausią atstovavimo darbo patirtį turinčiais pareigūnais bei vykdoma anketinė kitų Lietuvos atstovų apklausa. Interviu metu tyrėjai siekė patikrinti parengtą preliminarų atstovavimo kompetencijų sąrašą ir giliau panagrinėti kai kuriuos su Lietuvos interesų atstovavimu susijusius probleminius klausimus. Anketinės apklausos tikslas buvo nustatyti, kokių mastu Lietuvos atstovai yra įgiję reikalingas atstovavimo ir pirmininkavimo kompetencijas ir kaip jie veikia rengdami Lietuvos pozicijas bei atstovaudami juos ES Taryboje.

Interviu metu buvo apklausti 26 atstovai, parenkant juos taip, kad būtų aprėpta kuo daugiau viešosios politikos sričių (po vieną ar du įvairių sričių atstovus). Internetinės apklausos metu anketas užpildyti buvo paprašyti visi ES Tarybos darbo grupių posėdžiuose daugiau nei 5 kartus dalyvavę valstybės pareigūnai, o taip pat ir interviu dalyviai, iš viso - 229 respondentai. Į šį prašymą sulaukta 85 atsakymų (37 % visų respondentų).

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusiųjų atstovų sudarė TVR, BRIST bei Konkurencingumo tarybų atstovai. Lyginant atsakymus su generalinės visumos duomenimis matyti, kad aktyviausiai apklausoje dalyvavo TTE, TVR ir Konkurencingumo tarybų atstovai. Mažiausias atsakomumas buvo iš ŽŪŽT bei APL tarybų.

RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ES TARYBAS	Išsiųsta anketų		Gauta užpildytų anketų		Atsakomumas (gauta anketų/išsiųsta anketų)
	Vnt.	%, n=229	Vnt.	%, n=85	
BRIST	52	23	17	20	33
ECOFIN	23	10	8	9	35
TVR	44	19	21	25	48
USSV	19	8	7	8	37
Konkurencingumo	22	10	10	12	45
TTE	11	5	6	7	55
ŽŪŽT	32	14	7	8	22
APL	14	6	5	6	36
ŠJK	9	4	4	5	44
Atstovauta keliose ES Tarybose	3	1	n/d	n/d	n/d
<b>Viso:</b>	<b>229</b>	<b>100 %</b>	<b>85</b>	<b>100 %</b>	<b>--</b>

Tipiškas šio tyrimo respondentas – tai jaunas (iki 35 metų) valstybės tarnautojas, užimančias vidutinio lygmens vadovo pareigas, bet jau turintis darbo valstybės ar diplomatinėje tarnyboje patirtį. Daugiausia apklaustų atstovų Europos reikalų srityje bei ES Tarybos darbo grupių veikloje

dirba nuo Lietuvos narystės ES pradžios bei yra dalyvavę parengiant daugiau nei 10 nacionalinių pozicijų.

Žvelgiant į apklausos ir interviu atsakymus apibendrintai, darytina išvada, kad Lietuva savo interesus ES Taryboje atstovauja nepakankamai gerai lyginant su senosiomis ES narėmis, bet šis vertinimas yra kiek palankesnis lyginant su kitomis naujosiomis ES šalimis narėmis.

Pagilintų interviu ir internetinės apklausos metu nustatyta, jog siekiant tinkamai atstovauti Lietuvos interesus ES Taryboje didelis dėmesys teiktinas **pozicijos formulavimo ir rengimo stadijai**. Efektyviam pozicijos parengimui, *inter alia*, reikalingi adekvatūs pozicijos rengimo gebėjimai. Svarbiausiais pozicijos rengimo gebėjimais laikytini šie:

- 1) gebėjimas įvertinti nagrinėjamą klausimą platesniame ES ir Lietuvos viešosios politikos bei interesų kontekste;
- 2) gebėjimas pristatyti ES teisės akto projekto esmę vadovybei ir kitoms institucijoms, interesų grupėms, išvelgti jų interesus ir pasiekti kompromisą;
- 3) gebėjimas išvelgti kitų institucijų, socialinių-ekonominių partnerių interesus ir juos suderinti.

Lietuvos atstovai, rengdami pozicijas susiduria su įvairiais sunkumais. Problemiškiausi Lietuvos pozicijos rengimo aspektai yra:

- 1) Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas;
- 2) Pozicijos suderinimas su kitomis institucijomis;
- 3) Institucijos vadovybės dėmesio stoka rengiant poziciją.

Tyrimo metu be valstybės tarnautojų kompetencijos trūkumų išryškėjo ir sisteminės problemos pozicijų rengimo stadijoje. Interviu duomenys indikuoja, kad Lietuvoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas rengiant Lietuvos Respublikos pozicijas yra nepakankamas. Iškilus neaiškumams rengiant poziciją dažniausiai konsultuojamasi su kolegomis iš savo institucijos, tačiau kreipdamiesi į kitas institucijas dėl šių institucijų kompetentingos nuomonės ar papildomos informacijos Lietuvos pozicijos rengėjai susiduria su nepakankamu bendradarbiavimu. Šis pozicijos derinimo procesas yra santykinai sklandesnis su nuolatine atstovybe ES, Užsienio reikalų ministerija, Europos teisės departamentu prie Teisingumo ministerijos, Vyriausybės kanceliarija, tačiau galima pastebėti, kad pozicijos rengėjai su šiomis institucijomis (išskyrus Lietuvos nuolatinę atstovybę ES) konsultuojasi gana retai. Interviu taip pat atskleidė horizontalaus koordinavimo nacionaliniu lygiu trūkumus: t.y. iniciatyvos, nagrinėjamos skirtingose darbo grupėse ir komitetuose neretai susiję, tuo tarpu atstovai skirtingose darbo grupėse dažnai apie kitose grupėse svarstomų iniciatyvų aspektus nežino. Komunikacijos, platesnių diskusijų, koordinavimo stoka lemia tai, kad parengtos pozicijos yra veikiau "žinybinės", o ne Lietuvos Respublikos pozicijos. Maža to, problemų kyla institucijų vidaus sistemoje – institucijų vadovybės dėmesio stoka rengiant pozicijas.

Interviu rezultatai rodo, kad **pozicijos atstovavimo** įgūdžiai, priešingai nei parengimo, suvokiami gana abstrakčiai, dažniausiai akcentuojamos asmeninės atstovo savybės. Komunikabilumas įvardintas kaip vienas svarbiausių gero atstovo bruožų. Labiausiai Lietuvos atstovams trūksta komunikacinių gebėjimų, mokėjimo drąsiai, glaustai ir aiškiai išdėstyti savo poziciją. Platesnės apklausos metu pastebėta, kad Lietuvos atstovai ES Tarybos darbo grupėse su kolegomis iš kitų šalių bendrauja dažniausiai tik formaliai, retai kreipiasi į Europos Komisiją. Toks veikimo stilius neleidžia efektyviau apginti pozicijų, ypač atsižvelgiant į tai, kad paramos koalicijos ES Taryboje dažniausiai yra sudaromos *ad hoc* principu (apklausos dalyvių nuomonė), kuomet kiekvienu atskiru klausimu reikia iš naujo ieškoti partnerių. Pagrindinėmis komunikacinių gebėjimų trūkumo

priežastimis įvardinamas pasitikėjimo savimi stygius, „sovietinio mentaliteto“ palikimas, motyvacijos trūkumas.

Iš labiau specifinių gebėjimų atstovaujant Lietuvos poziciją ES Tarybos darbo grupėje ir komitete svarbiausia yra tinkamai ją pagrįsti ir apginti prieš kitas valstybes nares, Europos Komisiją. Siekiant apginti nacionalinius interesus taip pat svarbu išsiaiškinti kitų valstybių narių ir Europos Komisijos interesus, formuoti palaikymo koalicijas. Visi šie gebėjimai Lietuvos atstovų tarpe įvardinami kaip tobulintini.

Vertinant Lietuvos interesų atstovavimo kokybę, tyrimo metu buvo siekta nustatyti ir bendradarbiavimo su kitomis ES valstybėmis narėmis tendencijas. Paaiškėjo, kad dažniausiai Lietuvos atstovai bendradarbiauja su Lenkijos, Latvijos, Estijos, kitų Baltijos jūros regiono valstybių ir Jungtinės Karalystės kolegomis, o rečiau su Pietų Europos valstybėmis. Taip pat galima pastebėti, kad gana aktyvios Čekijos, o taip pat Prancūzijos, iniciatyvos bendradarbiauti su Lietuva formuojant koalicijas nėra lydimos panašaus Lietuvos atstovų nusiteikimo ir priešingai - Airijos ir Slovakijos atstovai rečiau siekia Lietuvos kolegų paramos nei pastarieji jų.

Svarbiu pozicijos atstovavimo gebėjimu įvardinti anglų kalbos įgūdžiai, kurie yra efektyvaus komunikavimo sąlyga. Šią kalbą (verbalinę ir rašytinę) gerai yra įvaldę daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių atstovų. Kitą darbinę ES kalbą – prancūzų – mokančių yra labai mažai. Iš atsakymų, jog ši kalba nėra svarbi, susidaro įspūdis, kad šiuo metu kasdieniniame atstovavimo darbe Lietuvos atstovams ji nėra reikalinga. Tačiau didžiausią atstovavimo patirtį turintys pareigūnai vis dėlto pabrėžė prancūzų kalbos svarbą. Todėl ir šio tyrimo atlikėjų siūlymu ji išlieka svarbiu atstovo kompetencijų sąrašo elementu, ypač artėjančio pirmininkavimo ES kontekste.

Apklaustos rezultatai rodo, kad komunikavimo efektyvumas taip pat priklauso nuo atstovo patirties: neformalaus bendravimo su kitų ES valstybių narių kolegomis, ES institucijų atstovais glaudumas, pasisakymų posėdžių metu dažnumas priklauso nuo dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose dažnumo, darbo Lietuvos nuolatinėje atstovybėje patirties. Ilgesnę patirtį turintys (ir, manytina, geriau socializavęsi darbo grupėje) Lietuvos atstovai linkę glaudžiau bendrauti ir rečiau nurodo, kad jiems kyla sunkumų formuojant koalicijas. Aktyvesni yra ne tik didesnę darbo patirtį turintys, bet ir aukštesnes pareigas užimantys atstovai.

Lyginant respondentų, atstovaujančių skirtingose ES Tarybose, atsakymus, matyti, kad geriau nei vidutiniškai savo atstovavimo gebėjimus vertina tik BRIST atstovai. BRIST atstovai dažniau nei kitų tarybų atstovai palaiko neformalius santykius su kitų šalių atstovais, naudoja aktyvesnes derybines taktikas (įtikinėjimą, „prekiavimą“ balsais). Tuo pačiu jie dažniau nurodė nesusiduriantys su sunkumais aiškinantis kitų dalyvių interesus. Lyginamajame kontekste prasčiausiai save vertina USSV ir TTE tarybų atstovai. Kitų ES Tarybų atstovų vertinimas yra vidutiniškas.

Be gerų atstovavimo gebėjimų, svarbiausiais sėkmingo atstovavimo veiksniais laikomi aiškus tikslo ir prioritetų nustatymas, argumentuota pozicija, efektyvus tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas. Šie aspektai Lietuvos ES reikalų sistemoje tobulintini.

Mažiausiai reikšmingu visame atstovavimo procese yra laikomas **atsiskaitymo už pozicijos atstovavimą** etapas. Manoma, kad čia svarbiausia parengti analitišką ataskaitą ir ją pateikti laikantis nustatytų laiko terminų. Kiti šioje stadijoje reikalingi gebėjimai - pranešimo spaudai parengimas, derybų rezultatų pristatymas televizijos arba radijo interviu metu, informacijos parengimas ministrui atsiskaitant Vyriausybėje ar Seime - buvo retai įvardinami. Manytina, kad tai lėmė santykinai mažas dabartinis jų aktualumas.

Be valstybės tarnautojų kompetencijos skirtinguose interesų atstovavimo etapuose analizės tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti reikalingiausius gebėjimus **pasirengimo pirmininkauti** ES Tarybos darbo grupėms kontekste. Paaiškėjo, kad svarbiausi pirmininko kompetencijai tenkantys gebėjimai yra šie: kompromiso formavimas, skirtingų interesų suderinimas, konfliktų valdymas, auditorijos

valdymas, posėdžių ir diskusijų vedimas, ES Tarybos darbo procedūrų išmanymas, ES darbinės kalbos, ypač anglų ir prancūzų, žodžiu ir raštu mokėjimas, streso valdymas, viešas kalbėjimas, lyderystė.

Kaip ir pozicijų atstovavimo atveju, tyrimo rezultatai atskleidžia dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose patirties, patirties dirbant Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES, užimamų pareigų ir amžiaus svarbą – Lietuvos atstovų suinteresuotumas pirmininkauti ir savo pasirengimo įvertinimas priklauso nuo šių veiksnių. Kalbant apie suinteresuotumo pirmininkauti priklausomybę nuo dalyvavimo darbo grupių posėdžiuose skaičiaus galima daryti išvadą, kad didesnė patirtis suteikia pasitikėjimo savo jėgomis.

Pastebėtina, kad dauguma apklausoje dalyvavusių Lietuvos atstovų dar nežino, ar 2013 m., kuomet Lietuva pirmininkaus ES Tarybai, dirbs dabartinėje institucijoje. Šiuo metu pirmininkauti norėtų tik daugiau nei trečdalis apklaustų atstovų. Labai panaši dalis respondentų šiuo klausimu nėra apsisprendę. Daugiau nei pusė apklaustųjų mano, kad jiems dar reikalingas rimtas pasirengimas prieš pirmininkaujant darbo grupei.

**Pagrindinė tyrimo išvada** yra ta, kad dar nedidelė dalis Lietuvos atstovų yra gerai pasirengę ir tvirtai jaučiasi dirbdami specifinį Lietuvos interesų atstovavimo ES Tarybos darbo grupėse darbą. Lietuvos atstovai gana kritiškai vertina gebėjimus ginti nacionalinius interesus – tiek kontekste, lygindami save su senosiomis ES valstybėmis narėmis, tiek vertindami save įvairių atstovavimo gebėjimų atžvilgiu. Tai galima sieti su dar neilga atstovavimo ES institucijose patirtimi, o taip pat ir gana didele atstovų kaita.<sup>1</sup> Atstovų kaita bei faktas, kad tik apie trečdalį apklaustų atstovų penkerių metų perspektyvoje save „mato“ toje pačioje institucijoje, rodo motyvacijos sistemos valstybės tarnyboje reikšmę ir problemas.

**Atsižvelgiant į išvardintas Lietuvos interesų atstovavimo problemas ir administracinių gebėjimų trūkumus buvo suformuluotas rekomendacijos.** Tam, kad jos darytų sisteminių poveikį ir padidintų kompetencijų kokybę atstovaujant Lietuvos pozicijas, o vėliau ir pirmininkaujant ES Tarybos darbo grupėms, būtina sąlyga yra aiškios, į konkretų Lietuvos tikslą ir rezultatą Europos Sąjungoje orientuotos politinės krypties nubrėžimas ir jos palaikymas. Tai ypač svarbu atsižvelgiant į Lietuvos narystės ES sąlygoms pasirinktą ES reikalų koordinavimo modelį, kuriame pagrindiniais veikėjais konkrečiais viešosios politikos klausimais tapo ministerijos. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad trečiaja svarbiausia problema tyrime dalyvavę respondentai nurodė ministerijų vadovybės dėmesio stoką ES reikalams ir jų veiklai ES Tarybos darbo grupėse. Ta pati problema buvo minima ir pagilintų interviu metu. Formuluojamos rekomendacijos yra orientuotos į keletą svarbių procedūrinių aspektų jau egzistuojančiuose viešojo administravimo procesuose. Atitinkamai, siūlant rekomendacijas nutolstama nuo tyrimo struktūros (t.y. pozicijos regimo ir atstovavimo bei pirmininkavimo ES Tarybos darbo grupei gebėjimų), o atskaitos tašku imami tam tikrą sisteminių poveikį ir geresnę gebėjimų kokybę galintys užtikrinti procedūriniai patobulinimai.

**Rekomendacijos dėl kasmetinio valstybės tarnautojų veiklos vertinimo ir motyvacijos sistemos.** 2007 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1106 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo taisyklių bei Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimo“ numato keletą atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų stiprinimui aktualių naujovių. Pirmoji jų yra ta, kad vertinimo kriterijų sąrašo antrojo kriterijaus „kompetencija“ turinys valstybės tarnautojams, atstovaujantiems Lietuvą Europos Sąjungoje, be kita ko turi apimti anglų ir prancūzų (ar vokiečių) kalbų gerą mokėjimą ir

<sup>1</sup> 2006 m. duomenimis, stabiliausiose šiuo požiūriu ministerijose atstovų kaita per dvejus metus buvo apie 25 proc., o net penkiose ministerijose šis rodiklis viršijo 60 proc.

Dėl atstovų kaitos žr. pvz., Atstovavimas ES darbo grupių ir komitetų veikloje: tendencijos, pažanga, problemos' [http://www.euro.lt/old/WWW\\_Vadovas/12\\_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf](http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf).

gebėjimą atstovauti Lietuvai Europos Sąjungoje. Antroji naujovė yra ta, kad kasmetinio vertinimo metu vadovams yra privalu raštu suformuluoti rekomendacijas kvalifikacijos kėlimui. Šios dvi naujovės yra geras atspirties taškas kai kuriems šio tyrimo metu nustatytiems trūkumams šalinti ir rekomendacijoms įgyvendinti. Rekomenduojama:

- 1) Įtraukti Lietuvos atstovavimą ES kaip funkciją į pareigybės aprašymus.
- 2) Kaip rekomendacinio pobūdžio dokumentą patvirtinti atstovavimo gebėjimų sąrašą, kuris galėtų būti rekomenduojamas institucijoms naudoti:
  - a. detalizuojant pareigybės aprašymus su Lietuvos atstovavimu ES susijusioms pareigybėms,
  - b. skiriant valstybės tarnautoją atstovauti Lietuvai tam tikroje ES tarybos darbo grupėje,
  - c. detalizuojant Vyriausybės nutarimu patvirtintų naujųjų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų turinį,
  - d. atnaujinant arba sudarant kvalifikacijos kėlimo mokymo programas.
- 3) Pagal vieningą Bendrijos sistemą (Europass) centralizuotai nustatyti reikalavimus ir lygius objektyviai įvertinamiems gebėjimams (užsienio kalbos). Sudaryti sąlygas periodiškai tuos gebėjimus patikrinti. Kitų gebėjimų standartą siūloma palikti nustatyti pačioms institucijoms, po tam tikro laiko apibendrinant gerąją praktiką ir askleidžiant ją kaip sektiną pavyzdį.
- 4) Naudotis Vyriausybės nutarimu patvirtintuose tarnybinės veiklos vertinimo procedūriniuose pakeitimuose numatyta pareiga vadovams pateikti rekomendacijas dėl kvalifikacijos kėlimo. Šių rekomendacijų pagrindu turėtų būti sudaromi institucijos metiniai mokymų/kvalifikacijos kėlimo planai, kuriuose turėtų būti su atstovavimo/pirmininkavimo stiprinimu susiję kvalifikacijos kėlimo kursai.

Tikėtina, kad šios naujovės skatins institucijų vadovybę bent kartą metuose skirti daugiau dėmesio Lietuvos atstovavimo ES Taryboje kokybei bei atstovų keliamoms problemoms spręsti institucijų lygmeniu. Sėkmės tikimybę padidintų Valstybės tarnybos departamento prie VRM ir Vyriausybės kanceliarijos dėmesys tarnybinės veiklos vertinimo proceso tobulinimui.

Žvelgiant plačiau, rekomenduotina Vyriausybės pasitarime svarstant kasmetinę Vyriausybės veiklos Europos integracijos srityje metinės apžvalgą įteikti ministro pirmininko arba Vyriausybės kanclerio apdovanojimą geriausių rezultatų atstovaujant Lietuvą ES praėjusiais metais pasiekusiems valstybės tarnautojams.

**Rekomendacijos dėl gebėjimo interpretuoti konkrečią viešosios politikos problemą platesniame ES ir Lietuvos politikos raidos kontekste ir gebėjimo atlikti sprendimo projekto poveikio Lietuvai įvertinimą.** Už pozicijų parengimą, suderinimą ir atstovavimą ES Taryboje svarstomais klausimais yra atsakingos ministerijos, todėl nekeičiant dabartinių ES reikalų koordinavimo taisyklių ir nusistovėjusių praktikų galimybės daryti visą apimančią sistemine įtaką yra ribotos. Kitaip tariant, visada išliks tam tikras iškylančių problemų skaičius, kurių sprendimas priklausys nuo ministerijų. Sisteminei įtakai daryti atspirties tašku galėtų būti jau nusistovėjęs prioritетinių klausimų Lietuvai nustatymo ir jų būklės monitoringo procesas, kurį koordinuoja Vyriausybės kanceliarija, (prioritetus) patvirtina Vyriausybė ir jos teikimo pagrindu galiausiai nustato Lietuvos Respublikos Seimas (Europos ir Užsienio reikalų komitetai).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Žr. pvz., 2007 metų Lietuvos Europos Sąjungos politikos aktualiausių klausimų sąvadą pagal 2007 metų Europos Komisijos teisėkūros ir darbo programą ([http://www.euro.lt/documents/pdf/16\\_LietuvosESpolitikosaktualiausiuklausimu2007m.savadas\\_2006\\_12\\_04\\_galutinis.pdf](http://www.euro.lt/documents/pdf/16_LietuvosESpolitikosaktualiausiuklausimu2007m.savadas_2006_12_04_galutinis.pdf))

- 1) Siūlytina, visiems labai aktualiems Lietuvai ES teisėkūros klausimams atlikti išplėstinį Europos Komisijos pasiūlymo poveikio vertinimą arba poveikio įvertinimo studiją dar iki pradinės Lietuvos pozicijos suformulavimo arba vėliausiai kartu su ja.
- 2) Būtina Lietuvos viešojo administravimo institute (LIVADIS) atnaujinti 2000-2001 m. buvusią reguliacinio poveikio vertinimo metodikos mokymo programą, susiejant ją su 2003 m. vasario mėn. Vyriausybės nutarimu patvirtintos sprendimų projektų poveikio vertinimo metodikos platesniu paskleidimu ir praktiniais jos realizavimo pavyzdžiais.
- 3) Siūlytina Tęsti ir plačiau taikyti jau pradėtą bendrųjų Lietuvos pozicijų rengimo praktiką platesniais (horizontaliais) ES klausimais.
- 4) Šiame kontekste, tikėtina, bus naudinga 2007 m. pradėta rengti ilgalaikė Lietuvos narystės ES strategija.

**Rekomendacijos dėl gebėjimų, reikalingų atstovaujant Lietuvos interesus ES bei pasirengimo Lietuvos pirmininkavimui ES 2013 m. kontekste, stiprinimo.** Vertinant dabartinį pasirengimo pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms laipsnį galima identifikuoti gana aiškia tendencija: Lietuvos atstovai šiame etape dar nėra pasirengę pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms; jiems reikalingas arba rimtas pasirengimas, arba bent kai kurių gebėjimų patobulinimas.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad nepakeičiama priemonė atstovavimo gebėjimams tobulinti yra **praktinė atstovavimo Lietuvai ES Tarybos darbo grupėse patirtis**. Tai rodo aiški koreliacija tarp atstovo dalyvavimo darbo grupės posėdžiuose skaičiaus ir savo gebėjimų vertinimo, pasitikėjimo savimi, noro pirmininkauti Tarybos darbo grupėms pirmininkavimo ES metu. Be to, apklausos rezultatai atskleidžia, kad intensyviau ES Tarybos darbe dalyvaujantys atstovai mato ir kelia daugiau klausimų, susijusių su Lietuvos interesų atstovavimu. Dėl darbo ES Taryboje patirties kaupimo rekomenduotina:

- 1) Visi Lietuvos atstovai pagal patvirtintus sąrašus įtraukti į ES Tarybos darbo grupių ir komitetų veiklą turėtų įgyti atstovavimo ES Taryboje patirties.
- 2) Dažniau deleguoti Lietuvos atstovus nacionaliniais ekspertais laikinam darbui į ES institucijas.
- 3) Sudaryti daugiau galimybių stažuotis Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES ir rotacijai į ją.
- 4) Nustatyti principą, jog Lietuvos pirmininkavimo ES metu ES tarybos darbo grupių pirmininkais turėtų būti skiriami atstovai.
- 5) Sudaryti būsimų ES Tarybos darbo grupių ir komitetų pirmininkų sąrašą. Atrinktus asmenis kryptingai ruošti pirmininkavimo darbui.
- 6) Sudaryti ES Tarybos darbo grupių aprašus.

**Atsižvelgiant į tyrimo metu identifikuotas atstovavimo gebėjimų silpnąsias vietas, akivaizdus tam tikrų mokymų aktualumas.** Mokymų potencialas taip pat gana didelis – tarp Lietuvos atstovų didelę dalį sudaro jauni (imlūs) valstybės tarnautojai; be to, kvalifikacijos kėlimą jie laiko viena svarbiausių motyvuojančių priemonių.

Iki šiol valstybės tarnautojams buvo siūlomi mokymai, susiję su dalyvavimu ES sprendimu priėmimu. Tačiau verta paminėti, kad nemaža dalis valstybės tarnautojų, 2003 - 2006 m. baigusiu specialią LIVADIS atstovavimo programą (PALIESI) nebevykdo atstovavimo funkcijų.<sup>3</sup> Tyrimo metu taip pat išryškėjo nuomonė, kad šiuos kursus baigusiems ir praktinės atstovavimo patirties

---

<sup>3</sup> Žr. Atstovavimas ES darbo grupių ir komitetų veikloje: tendencijos, pažanga, problemos.

[http://www.euro.lt/old/WWW\\_Vadovas/12\\_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf](http://www.euro.lt/old/WWW_Vadovas/12_ES%20darbo%20grupes%20ir%20komitetai/127.pdf)

įgijusiems Lietuvos atstovams tampa reikalingi gilesni, išsamesni, koncentruotesni/kompleksiški mokymai, labiau orientuoti į praktinį gebėjimų lavinimą, žinių taikymą.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pozicijų rengimo etape Lietuvos atstovams didžiausias kylantis iššūkis yra Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimas.

Vienas aktualiausių stiprintinų pozicijos atstovavimo gebėjimų yra Lietuvos atstovų komunikaciniai įgūdžiai. Nors daugelis respondentų šiuo atžvilgiu save asmeniškai buvo linkę vertinti gana pozityviai, atsakymai į daugumą kitų klausimų atskleidė priešingas tendencijas. Pavyzdžiui, bendradarbiaujant su kitų valstybių nariais dažniausiai yra apsiribojama dalykiniais santykiais ES Tarybos darbo grupės posėdžių metu, diskutuojant su jais dažniausiai apsiribojama Europos Komisijos pasiūlymų turinio aptarimu. Derantis mažai įsitraukiama į kompromiso formavimą, rengiamos bendros su kitomis šalimis pozicijos. Retai kreipiamasi konsultacijoms į Europos Komisijos atstovus. Komunikacija yra pagrindinis būdas sužinoti kitų veikėjų, dalyvaujančių sprendimų priėmimo, interesus, užsitikrinti paramą.

Atsižvelgiant į išliekančius Lietuvos interesų atstovavimo gebėjimų stiprinimo poreikius bei dabartinių siūlomų mokymų trūkumus, rekomenduotina peržiūrėti ir atnaujinti atstovavimui skirtą mokymo programą turinio ir metodų atžvilgiu. Šis tyrimas gali būti naudojamas kaip tam tikras mokymo poreikių vertinimas.

### **Mokymai Lietuvos atstovų ES Tarybos darbo grupėse ir komitetuose gebėjimams stiprinti turėtų būti orientuoti į šiuos aspektus:**

Stiprinant pozicijos rengimo gebėjimus reikėtų susitelkti ties Europos Komisijos pasiūlymo poveikio Lietuvai įvertinimu, tarpinstituciniu bendradarbiavimu, ES teisės akto projekto esmės vadovybei ir kitoms institucijoms pristatymu, interesų identifikavimu ir derinimu.

Tobulinant pozicijų atstovavimo kokybę reikėtų daugiau dėmesio skirti užsienio kalboms, efektyvaus viešojo pasisakymo ir debatų mokymams, streso valdymo ir pasitikėjimo savimi ugdymui, dvišalių ir daugiašalių derybų vedimui, supažindinimui su jų taktikomis ir technikomis, tarpkultūrinio bendravimo vystymui, lobizmo technikoms, sprendimų priėmimo ES Taryboje proceso taisyklėms, bei darbo grupių veiklos reglamentui.

Pasirengimo pirmininkauti mokymai turėtų būti orientuoti į kompromiso formavimą, skirtingų interesų suderinimą, konfliktų valdymą bei lyderystę. Šie gebėjimai daugumos atstovų buvo įvertinti kaip svarbūs pirmininkaujantiems asmeniui, o nuo jų įvaldymo priklausė savęs kaip pasirengusio pirmininkavimui vertinimas, o taip pat noras/nenoras pirmininkauti ES Tarybos darbo grupėms ir komitetams. Kiti geram pirmininkui būtini gebėjimai yra tie patys, kaip ir jau aptarti Lietuvos interesų atstovų gebėjimai.

**Organizuojant atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų stiprinimo mokymus** reikia atsižvelgti į tai, kad atstovavimo ir pirmininkavimo gebėjimų silpnosios vietos yra iš esmės bendros visiems Lietuvos atstovams. Todėl rekomenduotina organizuoti centralizuotus mokymus. Šiuo metu pagrindinė įstaiga, per kurią organizuojami centralizuoti valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo kursai, yra LIVADIS bei Finansų ministerijos Finansų mokymo centras. LIVADIS jau yra parengęs atitinkamas mokymo programas daugeliui reikalingų gebėjimų tobulinti. Tačiau verta pažymėti, kad daugelis jų yra dėstomos tik kaip administracinių gebėjimų tobulinimo priemonės. Jas reikėtų susieiti su darbo ES Tarybos darbo grupėse kontekstu. Rengiant atstovavimo gebėjimų stiprinimo mokymus paskaitos turėtų būti derinamos su kitais mokymo metodais - praktinėmis užduotimis, ES Tarybos darbo grupių posėdžių imitacijomis, video treniruotėmis, atvejo/situacijų analize ir panašiai. Derėtų nagrinėti empirinius, Lietuvai aktualius pavyzdžius. Rekomenduotina į mokymus kviešti kitų ES valstybių narių ekspertus-praktikus, ilgamečius ES Tarybos darbo grupių atstovus, kurie pasidalintų savo patirtimi, ES institucijų (pvz., Tarybos generalinio sekretoriato) atstovus. Rekomenduotina vystyti tarptautinį bendradarbiavimą su kitų ES šalių atitinkamų sričių

institucijomis, pasirašant ilgalaikio bendradarbiavimo sutartis. Šis bendradarbiavimas galėtų apimti pasirengimo pirmininkavimui kausimus. Taip pat reikia pažymėti, kad specifinius mokymus, dėl gebėjimų, kurių trūkumas nebūdingas visai atstovavimo sistemai, turėtų organizuoti atskiros ministerijos.

**Mokymo programų rengimui finansuoti** gali būti panaudotos ES struktūrinių fondų lėšos. Pagal Žmogiškųjų išteklių veiksmų programą yra finansuojamas administracinių gebėjimų stiprinimas (1.4 prioritetas „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“). Šio prioriteto rėmuose *inter alia* gali būti finansuojamos priemonės valstybės tarnautojų motyvacijai didinti ir paskatų sistemai tobulinti (išskyrus atlyginimus ir socialines garantijas), valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, mokymo poreikių analizės, mokymo programų ir mokymo medžiagos rengimas ar atnaujinimas, lektorių rengimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas bei šia veikla užsiimančių įstaigų gebėjimų stiprinimas. Bendra šiam prioritetui skirta suma sudaro beveik 200 milijonus eurų.

Bandant įvertinti pirmininkavimui skirtų gebėjimų tobulinimo priemonių preliminarius kaštus, galima pasiremti savo dydžiu į Lietuvą panašios Suomijos pasirengimo šiam iššūkiui patirtimi. Rengdamasi savo pirmajam pirmininkavimui Europos Sąjungai 1999 metais, Suomija valstybės tarnautojų mokymui skyrė 20 mln. eurų, kurių didžioji dalis buvo skirta kalbų ir bendrųjų ES dalykų mokymui.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> „Lietuvos valstybės tarnautojų parengimo (mokymo) pirmininkavimo ES laikotarpiui galimybių studija“, UAB „ProBaltic Consulting“, Vilnius, 2007. p – 11.