

# Brėžiant kultūros politikos kryptis

Galimybių studijos ataskaita

Vilnius, 2018

Studijos autoriai:

Tadas Šarūnas (tyrėjų grupės vadovas), Donata Armakauskaitė, dr. Rasa Erentaitė, dr. Vita Kontvainė

Tekstą redagavo Indrė Atbačiauskienė.

Ši ataskaita yra parengta įgyvendinant galimybių studiją „Kultūros srities Lietuvos valstybės politikoje įtvirtinimo analizė bei strateginio vaidmens valstybės raidoje plėtros kryptys“ pagal 2018 m. kovo 9 d. VŠĮ MENE su LR kultūros ministerija pasirašytą paslaugų teikimo sutartį Nr. VP-37.

Ataskaitoje pateikta autorių nuomonė nebūtinai sutampa su LR kultūros ministerijos pozicija.

## ĮVADAS

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje buvo stebimos politinės pastangos strategiškai sutvirtinti šalies kultūros politiką. Vienas svarbesnių pirmųjų žingsnių buvo 2010 m. LR Seimo patvirtintos Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės<sup>1</sup>. Jas papildančiuose dokumentuose siekiama užtikrinti kultūros sektoriaus finansavimą iš ES struktūrinių fondų lėšų, kurios iki tol kultūros sektoriui buvo menkai prieinamos. Šie dokumentai didžia dalimi buvo formuojami remiantis ES dokumentuose siūlomu požiūriu į kultūrą kaip į horizontalų – įvairiose srityse vertes kuriantį – politikos prioritetą. Šių dokumentų pagrindu kuriamos kultūros politikos poveikio vertinimas yra pagrindinis ataskaitos tikslas.

Kultūros politikos virsmas iš antraplanės į esminę akcentuotas dešimtmečio pradžios Lietuvos kultūros politikos dokumentuose, gana dažnai aptariamas ir ES politikos dokumentuose. Visgi šios retorikos išraiškos savaime nėra tvirtas pagrindas kultūros politikos analizei. Šioje galimybių studijoje tyrėjų grupei keliamas uždavinys – pasiūlyti būdus, kaip kultūrai užtikrinti reikšmingą vietą valstybės politikoje ir kaip kultūra galėtų suvaidinti svarbų vaidmenį visuomenės raidoje. Į tokį strateginį kultūros vaidmens valstybės politikoje įtvirtinimą siūlome žiūrėti kaip į kelių dedamųjų derinį, kurį sudaro:

- *Kultūros politikos tikslus* įvardijančių dokumentų visuma;
- *Kultūros politikos įgyvendinimo priemonių visuma* bei joms įgyvendinti reikalingi ištekliai;
- *Institucijų sąveikos bei bendradarbiavimo mechanizmai*, įtvirtinantys jų atsakomybę siekti kultūros politikos tikslų;
- *Gyventojų elgsenos bei nuostatų pokyčiai*, žymintys kultūros politikos pasiekimus.

Aštuoneri metai nuo pagrindinių strateginių dokumentų rengimo – ilgas ir pakankamas laikotarpis, jei norime pradėti strateginį politikos vertinimą. Ataskaitoje teiginius formavome „iš apačios į viršų“, vertindami šiuos strateginio politikos įtvirtinimo elementus. Bet koks strateginis politikos procesas yra sėkmingas tiek, kiek jo poveikis atsispindi vertinant visuomenės gerovę. Todėl šios studijos tyrimo darbus pradėjome apibendrinami šiuo metu gausiai prieinamus gyventojų dalyvavimo kultūroje statistikos bei kultūros lauko institucijų veiklos stebėsenos duomenis, o taip pat iki šiol mažai analizuotus Lietuvos vietos savivaldos įsitraukimo į kultūrinių funkcijų įgyvendinimą duomenis.

Įvairiose šios galimybių studijos apžvalgose, o taip pat ir Valstybės kontrolės ataskaitose, jau prieita prie išvados, kad atskiros Lietuvos kultūros politikos gairės, didele dalimi sudariusios strateginių kultūros politikos krypčių pagrindą, buvo įgyvendintos ne iki galo.

---

<sup>1</sup> Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės. 2010 m. birželio 30 d. LR Seimo nutarimas Nr. XI-977.

Šioje studijoje siekėme įvardyti valdymo aplinkybes, kurios galėjo nulemti tokį neišbaigtą dešimtmečio pradžios strateginių ambicijų įgyvendinimą. Tam studijos įgyvendinimo metu atlikome interviu su ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų atstovais, savivaldybių kultūros skyrių ir kultūros ministerijos tarnautojais. Vertingų išvalgų tyrimui teikė ir per viešas konsultacijas išsakytos nuomonės apie išankstinius tyrimo rezultatus. Visos įdėtos pastangos leido pamatyti, kiek rengiant ataskaitą analizuotuose politikos dokumentuose įvardytos politinės ambicijos atitinka ar prasilenkia su šiandienos Lietuvos kultūros lauko realybe.

Kiekvieną šios ataskaitos skyrių pradedame nuo glausto tyrimo prielaidų aprašymo, kuriomis remiantis analizuojame prieinamus duomenis. Visų skyrių pradžioje pateikiame susijusius gyventojų elgsenos ir nuostatų ar sektoriaus pajėgumą aprašančius duomenis, iliustruojančius konkrečius kultūros politikos pasiekimus ar iššūkius. Interpretuodami ataskaitos techninėje užduotyje iškeltus klausimus surinktą medžiagą suskirstėme į šešias temas:

- *Kultūros politikos turinys;*
- *Kultūros politikos įgyvendinimo pokyčiai;*
- *Kultūros paslaugų prieinamumas ir kokybė;*
- *Tolygus kultūros ir meno sričių skatinimas;*
- *Kultūros išteklių vystymas ir panaudojimas;*
- *Įtrauki kultūra ir jos poveikis.*

Tik apžvelgę šias temas apibendrinančius įrodymus ėmėmės pastarojo dešimtmečio kultūros politikos dokumentų nuostatų ir jas įgyvendinančių priemonių analizės. Toks analizės eiliškumas padėjo formuluoti rekomendacijas, kurios visų pirma grįstos politikos poveikį iliustruojančiais įrodymais, o ne politine retorika ar ankstesniais – sėkmingais ar nesėkmingais – bandymais nubrėžti politikos kryptis. Remdamiesi tokiais pat principais rinkome užsienio šalių kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo pavyzdžius, kurie gali padėti nubrėžti naujas kultūros politikos kryptis. Skirtingose dalyse nagrinėjame ir nutolusius, ir persidengiančius kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo aspektus, tad, paprastumo dėlei, trumpomis išvadamis ir rekomendacijomis pabaigiamė kiekvieną iš skyrių.

Šią ataskaitą baigiamė bendrais pasiūlymais dėl kultūros politikos krypčių. Čia pagal strateginių sesijų metu ministerijos atstovų išdiskutuotą būsimos strategijos struktūrą siūlome galimas kultūros politikos tikslų ir uždavinių formuluotes, jų pagrindimą, galimus naujus įgyvendinimo stebėsenos rodiklius. Tad ši dalis jau kviečia pereiti nuo įrodymų permąstymo prie politinės diskusijos apie Lietuvos kultūros ateitį. Tyrėjų grupė norėtų nuoširdžiai padėkoti visiems, pasidalijusiems žiniomis ir išvalgomis. Tikimės, kad ši ataskaita prisidės prie argumentais grįstos ir visuomenės interesus atliepiančios politinės diskusijos.

# Turinys

ĮVADAS .....	3
1. Besikeičiantis kultūros politikos turinys .....	16
1.1. Kultūrinių verčių įvardijimo užuomazgos .....	16
1.2. Ekonominių ir socialinių verčių kūrimas pasitelkiant kultūrinius išteklius .....	19
1.3. Kultūros politikos tikslų įtvirtinimas .....	21
Išvados ir rekomendacijos: kultūrinės vertės pabrėžiantis kultūros politikos formavimas .....	28
2. Kultūros politikos įgyvendinimo pokyčiai .....	31
2.1. Kultūros politikos įgyvendinimo priemonės .....	31
2.2. Centrinės ir vietos valdžių veiksmų koordinavimas įgyvendinant kultūros politiką .....	40
Išvados ir rekomendacijos: Prielaidos subalansuotam kultūros politikos įgyvendinimui .....	45
3. Kultūros paslaugų prieinamumas ir kokybė .....	48
3.1. Kultūros paslaugų prieinamumo skirtumai .....	48
3.2. Vietos lygiu prieinamų kultūros paslaugų kokybė .....	56
3.3. Regioniniu lygmeniu prieinamų kultūros paslaugų kokybė .....	69
Išvados ir rekomendacijos: į tolygią kokybiškų kultūros paslaugų pasiūlą nukreiptos politikos priemonės .....	83
4. Tolygus kultūros ir meno sričių skatinimas .....	88
4.1. Muziejų ir bibliotekų įstaigų tinklas ir jų veiklos .....	88
4.2. Meno įstaigų tinklas ir jų veiklos .....	105
4.3. Kultūros lauko agentūrų parama kultūros ir meno sritims .....	128
5. Kultūros išteklių vystymas ir panaudojimas .....	150
5.1. Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių plėtra .....	150
5.2. Paveldo saugojimas ir įveiklinimas, prieiga prie informacinių išteklių .....	160
5.3. Platesnis kultūros išteklių įveiklinimas ir panaudojimas kitose politikos srityse .....	170
Išvados ir rekomendacijos: į kultūros išteklių panaudojimą nukreipta politika .....	190
6. Įtrauki kultūra ir jos poveikis .....	199
6.1. Kultūrinė socializacija .....	199
6.2. Kultūrinis dalyvavimas, demokratija ir asmens gerovė .....	207
Išvados ir rekomendacijos: įtraukios kultūros politikos link .....	214
Pasiūlymai „Kultūra 2030“ strategijai .....	218
1 kryptis: Subalansuota ir integrali kultūros politika .....	224
2 kryptis: Kūrybinga asmenybė. Stiprios tapatybės visuomenė .....	231
3 kryptis: Kultūros išteklių ekonominei gerovei .....	241
PRIEDAI .....	248

## Santrauka

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje buvo stebimos politinės pastangos strategiškai sutvirtinti šalies kultūros politiką. Vienas svarbesnių pirmųjų žingsnių buvo 2010 m. LR Seimo patvirtintos Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės<sup>2</sup>. Jas papildančiuose dokumentuose siekiama užtikrinti kultūros sektoriaus finansavimą iš ES struktūrinių fondų lėšų, kurios iki tol kultūros sektoriui buvo menkai prieinamos. Ataskaitoje atliekamas šių dokumentų pagrindu kuriamos kultūros politikos poveikio vertinimas. Šioje galimybių studijoje tyrėjų grupei buvo keliamas uždavinys pasiūlyti būdus, kaip kultūrai užtikrinti reikšmingą vietą valstybės politikoje ir kaip kultūra galėtų suvaidinti svarbų vaidmenį visuomenės raidoje.

### *Politikos formavimo ir įgyvendinimo pokyčiai*

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje buvo dedamos pastangos atskirti kultūros politikos formavimą nuo įgyvendinimo. Kultūros politikos įgyvendinimo agentūros – Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kino centras, Lietuvos kultūros institutas – sustiprino kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumus. Buvo atskirtas politikos formavimas ir įgyvendinimas kultūros ir meno srityse. Agentūrų įsteigimas įgalino ministeriją atsitraukti nuo sprendimų apie kultūrinį turinį priėmimo, tai stiprino kultūros lauko demokratiškumą ir savireguliaciją. Ministerija pradėjo įgyvendinti daugiau politikos formavimo, taip pat ir teisėkūros veiklų. Tačiau ir po reformos didžiąją dalį Kultūros ministerijos veiklų sudarė su kultūros politikos įgyvendinimu susijusios veiklos arba rutininė pavaldžių įstaigų veiklos priežiūra. Įkurtų agentūrų pajėgumų nepakako kokybiškam kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimui.

Tarp Lietuvoje taikomų kultūros politikos priemonių nėra priemonių, turinčių žymią įtaką kultūros paslaugų kokybei ir prieinamumui regionuose. Kultūros politika neįgyvendinama regioniniu lygmeniu. Besiplečiančių dešimtmečio pradžios kultūros politikos ambicijų netenkino, kaip to buvo tikėtasi, intensyvesnis kultūros sektoriaus finansavimas. Nors kultūros politikos formavimas ir įgyvendinimas kol kas nėra iki galo atskirti, šiuo metu jau yra sustiprintos prielaidos subalansuotai kultūros politikai. Per dešimtmetį žymiai padaugėjo kultūros lauko stebėsenos duomenų. Nuolat atliekamos kultūros paslaugų naudojimo ir dalyvavimo apklausos, padaugėjo laisvai įgyvendinamų kultūros lauko tyrimų. Tačiau sektoriuje stokojama kokybinių atskirų sričių vertinimų, stebėsenos ir tyrimų duomenys nėra nuosekliai analizuojami. Todėl siūlome stiprinti kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumus (Rekomendacija 2.1.).

### *Tolygi kokybiškų kultūros paslaugų pasiūla*

Nors kultūros politikos gairėse buvo įvardyta tolygaus žmonių dalyvavimo kultūroje

---

<sup>2</sup> Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės. 2010 m. birželio 30 d. LR Seimo nutarimas Nr. XI-977.

svarba, tačiau per pastarąjį dešimtmetį sisteminės problemos sprendžiančių regioninės kultūros politikos priemonių Lietuvoje nebuvo taikoma. Dėl šios priežasties Lietuvoje išlieka dideli kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumo skirtumai skirtingose vietovėse. Finansuodama pavaldžių kultūros ir meno įstaigų tinklą, kuris nėra geografiškai tolygus, centrinė valdžia tokius kokybiškų kultūros paslaugų netolygumus dar labiau didina. Norint išspręsti sisteminės kultūros lauko problemas, kultūros politika turi būti įgyvendinama regioniniu lygmeniu, derinami centrinės valdžios ir miestų savivaldos veiksmai teikiant kultūrinės paslaugas.

Per pastarąjį dešimtmetį mažesnių vietovių savivaldybės, siekdamos didinti vietos patrauklumą, aktyviau investuoja į vietos kultūros paslaugas. Prie tokių pastangų prisidėjo ir galimybės plėtoti vietos lygmens kultūrinę infrastruktūrą pasitelkiant ES struktūrinių fondų lėšas, augo kultūros centrų darbuotojų skaičius. Mažesnių vietovių savivaldybės kultūros paslaugoms skiria vidutiniškai apie 67 Eur vienam gyventojui. Tačiau tokiose savivaldybėse kultūros paslaugas plėtoti trukdo mažėjantis gyventojų skaičius, taip pat kvalifikuotų kultūros specialistų, kurie galėtų vystyti didelės įvairovės kokybiškas kultūrinės paslaugas, stoka. Tokioms vietovėms, kurios paprastai pasižymi ir mažesnėmis gyventojų ekonominėmis galimybėmis, sunku pritraukti kokybišką kultūrinį turinį. Todėl centrinės valdžios institucijoms siūlome prižiūrėti minimalaus vietos kultūros paslaugų standarto prieinamumą (Rekomendacija 3.1.).

Žiūrint apibendrintai, Lietuvoje vietos valdžia sąlyginai mažai finansuoja kultūros paslaugų teikimą, taip pat egzistuoja ryškūs paslaugų finansavimo skirtumai tarp skirtingų savivaldybių. Mažiausiai į kultūros paslaugas investuoja miestai, kuriuose yra ministerijai pavaldžios kultūros ir meno įstaigos. Bendrai didžiuosiuose miestuose (Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje) bei tarpinio dydžio centruose (Šiauliuose ir Panevėžyje), kuriuose sutelkta didžioji dauguma valstybinių kultūros ir meno įstaigų, savivalda kultūros paslaugų teikimui skiria mažiau lėšų – vidutiniškai 36 Eur vienam gyventojui. Dalies miestų savivaldų įgyvendinamos iniciatyvos rodo augantį susidomėjimą kultūros potencialo panaudojimu miestų vystymui, tačiau miestai nevaldo dalies juose veikiančių kultūros ir meno įstaigų, todėl negali turėti lemiamos įtakos mieste teikiamoms kultūros paslaugoms. Ekonomiškai pajėgiausios savivaldybės mažiausiai investuoja į kultūros funkcijų įgyvendinimą. Todėl siūlome sudaryti kultūrinio bendradarbiavimo susitarimus su miestų savivalda (Rekomendacija 3.2.). Lietuvos kultūros taryboje įkurtos regionų kultūros tarybos suteikia naujas kultūros politikos įgyvendinimo vietos lygiu galimybes. Kartu su kultūrinio bendradarbiavimo su miestais sutartimis jos sudarytų vientisą centrinės valdžios intervencijų sistemą, leidžiančią įgyvendinti regioninės kultūros politiką. Ši politika turėtų būti grindžiama tolygaus kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumo, kultūrinio dalyvavimo formų įvairovės palaikymo, įvairių visuomenės socialinių grupių įtraukimo į kultūrą argumentais.

Lietuvoje stebimi dideli kultūrinio turinio naudojimo skirtumai skirtingose vietovėse ir tarp skirtingų socialinių grupių. Aukštos kokybės meninis turinys nėra vienodai

prieinamas. Valstybinių meno įstaigų kolektyvai gastroliuoja mažai. Nėra tiesiogiai kultūros turinio judumą skatinančių priemonių. Dotuodama kultūrinės paslaugas centrinė valdžia neatsižvelgia į skirtingų vietovių auditorijų ekonominį pajėgumą. Mažesnėse vietovėse lygiavertės kultūrinės paslaugas įmanoma plėtoti tik pritraukiant kultūrinį turinį iš didžiųjų miestų, tačiau tam ne visur pritaikyta infrastruktūra. Dalyje tarpinio dydžio centrų ir apskričių centrų nėra profesionalios klasikinės muzikos kolektyvų gastrolėms ar keliaujančioms vizualaus meno parodoms pritaikytų erdvių. Todėl siūlome skatinti aukštos vertės kultūrinio turinio judumą (Rekomendacija 3.3.).

Per pastarąjį dešimtmetį gyventojų dalyvavimas kūrybinėje veikloje sumažėjo. Daugumoje savivaldybių yra gerai išplėtos galimybės dalyvauti folkloro kolektyvų veikloje, išplėtoti šią tradiciją palaikančių profesionalų tinklai. Tačiau keičiasi gyventojų dalyvavimo kūrybinėse veiklose poreikiai, reikalinga didesnė kultūrinių paslaugų įvairovė. Mažesnėse gyvenvietėse tokią paklausą yra sunku patenkinti dėl specialistų trūkumo, o miestuose įvairovė yra prieinama, tačiau paslaugos ne visiems įperkamos. Skirtingose vietovėse yra skirtingos galimybės plėtoti visus gyventojus įtraukiančią kultūros veiklą įvairovę. Todėl taip pat siūlome skatinti profesionalią mentorystę vykdant bendruomeninio meno ir kūrybinės edukacijos projektus (Rekomendacija 3.4.).

### ***Nacionalinių ir regioninių kultūros ir meno įstaigų pertvarka***

Ekonominės krizės ir apskričių reformos metu Kultūros ministerija turėjo perimti papildomų kultūros įstaigų. Taip ministerijai pavaldžių įstaigų tinklas plėtėsi nepaisant to, kad kultūros politikos gairėse valstybės kultūros politikos susitelkimas į kultūrinių paslaugų teikimą per ministerijai pavaldžias kultūros ir meno įstaigas buvo įvardijamas kaip vienas sisteminių Lietuvos kultūros politikos trūkumų. Besiplečiant pavaldžių kultūros įstaigų tinklui, jų išlaikymui skiriamų lėšų apimtis neaugo. Tokiomis aplinkybėmis įstaigų galimybės investuoti į naujos kūrybinės produkcijos plėtojimą, paslaugų kokybę ir patrauklumą didinančias inovatyvias veiklas yra per mažos.

Ministerijos žmogiškieji ištekliai taip pat nesiplėtė – ministerijos galimybės stiprinti pavaldžių įstaigų veiklos priežiūrą mažėjo. Tokiomis aplinkybėmis ministerijos strateginio planavimo sistema nėra paslanki, nėra galimybių įstaigų veiklą finansavimą tiesiogiai susieti su jų planais bei pasiekiamais rezultatais. Visa tai neigiamai veikia įstaigų galimybes gerinti savo veiklą kokybę, jos negali iki galo patenkinti keliamų lūkesčių. Nacionalinės įstaigos negali išplėtoti kultūros ar meno srities kompetencijų centrams būdingų veiklų. Nacionalinių ir valstybinių įstaigų statuso skirtumai kai kuriais atvejais neatsispindi įstaigų veikloje ar rezultatuose. Nėra aiškios takoskyros tarp valstybinių ir nacionalinių įstaigų veiklos vertinimo kriterijų. Reikalinga iš esmės peržiūrėti kultūros ir meno įstaigų tinklą bei jų įgyvendinamas funkcijas (Rekomendacija 4.1.).

Šiuo metu Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų skaičius neatitinka ministerijos galimybių kokybiškai valdyti jų veiklą. Jas valdant nepasitelkiamos vietos valdžios, taip



pat kitų viešojo valdymo institucijų kompetencijos bei administraciniai pajėgumai. Per nepriklausomybės laikotarpį tinklas iš esmės nebuvo pertvarkomas, nepaisant žymiai sumažėjusio gyventojų skaičiaus, kuris lemia ir mažėjančią visų viešųjų paslaugų, taip pat ir kultūros paslaugų, paklausą. Įstaigos netolygiai veikia skirtingose teritorijose ir skirtingose kultūros ir meno srityse. Toks įstaigų tinklas nėra optimalus, jo veiklos efektyvumo negalima užtikrinti vien tik pastangomis gerinti atskirų įstaigų veiklos efektyvumą, tinklą būtina subalansuoti (Rekomendacija 4.2).

Valstybės dotuojamos kultūros įstaigos miestuose dažnai dubliuoja savivaldybės finansuojamų kultūros įstaigų veiklas. Toks veiklų dubliavimas sukuria konkurenciją tarp kultūros įstaigų, kuri ne skatina kultūros paslaugų kokybės gerėjimą, o didina įstaigų konkurenciją dėl mažėjančio kultūros paslaugų vartotojų rato bei kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir išlaikymo. Centrinės valdžios ir savivaldos veiksmų kultūros lauke koordinavimo galimybės turi svarbių privalumų, į kuriuos būtina atsižvelgti peržiūrint kultūros įstaigų tinklą.

### ***Kokybiškas kultūros politikos įgyvendinimas skirtingose kultūros ir meno srityse***

Centrinė valdžia, didžiąją lėšų dalį skirdama valstybinių meno įstaigų tinklo finansavimui, pritrūksta lėšų tolygiam visų meno sričių plėtojimui. Sudaromos netolygios sąlygos kurti skirtingų meno sričių talentams. Valstybė netiesiogiai diskriminuoja atskiras meno sritis, mažiau skatinamų sričių talentai turi mažesnes galimybes kurti ir plėsti savo kūrybinį potencialą. Bendrai meno sričių finansavimas yra netolygus. Tarptautinio dalyvavimo galimybės nėra vienodai prieinamos mažiau išvystytose srityse. Daugelyje meno sričių centrinė valdžia nepalaiko nuolatos veikiančių kompetencijų centrų. Tokias funkcijas atliekančios nevyriausybinės organizacijos priklauso nuo nepastovaus projekcinio finansavimo.

Meno sritys labai skiriasi tuo, kaip jose įgyvendinamos ir skatinamos kūrybos, gamybos ir sklaidos funkcijos. Tačiau šiuo metu nėra vertinama, kaip plėtojasi skirtingų meno sričių laukas, kokie yra talentų ugdymo poreikiai, kokia pagalba reikalinga įgyvendinant skirtingas funkcijas. Valstybės intervencijos į meno sritis nėra iki galo pritaikomos prie skirtingų sričių poreikių. Meno lauko plėtrai taip pat būtina kokybišką meno procesų refleksiją atliekanti meno kritika, kuri pristato ir aiškina visuomenei šiuolaikinius meno procesus. Šiuo metu šios visuomeninės funkcijos Lietuvoje nėra tinkamai skatinamos ir kokybiškai atliekamos. Kokybiškai skatinamų meno sričių talentai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose meno raidos procesuose. Tarptautinėje erdvėje aktyvūs Lietuvos menininkai kuria tarpkultūrinius ryšius, prisideda prie Lietuvos vardo garsinimo. Toks meno profesionalų tarptautinis dalyvavimas visų pirma padeda plėtoti meno reiškinių kokybę Lietuvoje. Todėl siūlome vystyti talentus suteikiant tolygias sąlygas kūrybai skirtingose meno srityse (Rekomendacija 4.3), sričių specifiką atspindinčiomis finansavimo schemomis, vystant meno sričių kompetencijų centrus, skatinant meno lauko dalyvavimą tarptautiniuose meno procesuose.

Siekiant įgyvendinti šiuos veiksmus būtina svarstyti skirtingų meno sričių finansavimo alternatyvas. Reikalinga įgalinti Lietuvos kultūros tarybą administruoti nacionalinę scenos menų programą, taip pat peržiūrėti Kultūros rėmimo fondo skirstymo principus. Didžioji dalis bibliotekų ir muziejų sektoriaus įstaigų yra ministerijai ir savivaldai pavaldžios, biudžeto planavimo būdu finansuojamoms įstaigos. Todėl šioms sektoriaus dalims turi būti formuojamos atskiros intervencijos. Iki šiol projektinis finansavimas buvo naudojamas kaip viena iš paskatų šioms įstaigoms tobulinti savo veiklą, galimybė papildomai finansuoti veiklos išlaidas. Tačiau tai iškreipė konkurenciją tarp viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus kultūros operatorių. Dalis nuo projekcinio finansavimo priklausančių kultūros įstaigų negalėjo pasinaudoti savo organizaciniais privalumais. Buvo sudėtinga plėtoti ilgalaikius projektus, taip pat tarptautiškumo skatinimo veiklas. Kultūros rėmimo fondo lėšų nepakako, kad iš jų būtų galima tinkamu intensyvumu finansuoti ir pavaldžių įstaigų ir nevyriausybinio sektoriaus veiklas. Muziejų, bibliotekų ir meno sritys negali būti finansuojamos pagal tuos pačius principus.

Šiuo metu Lietuvoje yra gerai išvystytas bibliotekų tinklas, suteikiantis galimybes prieiti prie informacinių išteklių ir skaitmeninių paslaugų. Bibliotekų paslaugomis ypač aktyviai naudojasi kaimų ir mažesnių vietovių gyventojai. Lietuvos bibliotekos atranda savo platesnį visuomeninį vaidmenį. Suteikdamos erdvę visuomeniniams renginiams jos ima veikti kaip vietos bendruomenių susitikimo vietos. Vykstant sparčiai technologijų plėtrai mažėja paklausa tradicinių bibliotekininkystės paslaugų, knygų išdavimo į namus, paklausa. Augantis audiovizualinės produkcijos ir interneto turinio naudojimas dalį gyventojų atitraukia nuo skaitymo. Todėl ypač svarbu tampa pritaikyti bibliotekų informacinių išteklių pasiūlą vietos gyventojų poreikiams (Rekomendacija 4.4).

Baziniai kultūriniai gebėjimai, kurie labai svarbūs plėtojant visų kultūros operatorių auditorijas, yra ugdomi dar bendrojo lavinimo sistemos. Kultūros ir meno įstaigos įgyvendina vis daugiau edukacijos veiklų, tačiau jos kol kas retai derinamos su bendrojo lavinimo programomis. Švietimo sektorius kultūros įstaigų kuriamų kultūrinių verčių kol kas aktyviai nenaudoja švietimo procesuose. „Kultūros paso“ priemonė sukuria pirminius ryšius tarp kultūros ir švietimo sektorių. Tačiau siekiant aukščiausių rezultatų jie turės būti toliau gilinami (Rekomendacija 4.5).

### ***Kultūros išteklių plėtojimas ir panaudojimas kultūros politikos tikslams***

Tarpdisciplininės kultūros politikos įgyvendinimo klaidos labiausiai neigiamai paveikė sektoriaus dirbančiuosius. Dirbantieji kultūros sektoriuje gauna mažiausią darbo užmokestį tarp viešojo sektoriaus dirbančiųjų. Nors didžioji dirbančiųjų dalis turi aukštąjį išsilavinimą, atlyginimai žymiai atsilieka nuo šalies vidurkio. Taip pat prasta sektoriaus darbo vietų kokybė, kultūros sektoriaus dirbančiųjų mažos galimybės tobulinti kvalifikaciją, dirbti visą darbo dieną. Tai neigiamai veikia sektoriaus rezultatus, kultūros įstaigų paslaugų kokybę. Sektorius nėra patrauklus į darbo rinką įsiliejančiam jaunimui,

o darbo vietų kokybė yra prasta. Tai stabdo kultūros sektoriaus atsinaujinimą.

Nors sektoriuje dirbančiųjų dalis nesiskiria nuo Europos Sąjungos vidurkio, jų struktūra skiriasi stipriai. Lietuvos muziejų ir bibliotekų sektoriuje dirbančiųjų dalis yra didesnė nei kitose Europos šalyse, o laisvų kūrybinių profesijų dirbančiųjų yra mažiau. Sektoriuje dirbančių vyrų ir moterų dalių disbalansas vienas didžiausių Europos Sąjungoje. Reikalingi struktūriniai sektoriaus žmogiškųjų išteklių pokyčiai. Lietuvos socialinio draudimo sistema nėra iki galo pritaikyta meno darbuotojų specifikai. Laisvųjų kūrybinių darbuotojų darbo aplinkai būdingos nenuolatinio darbo (angl. *precarious work*) savybės, mažinančios kūrėjų socialinį saugumą, galimybes oriai pasitikti senatvę. Tai mažina tokių profesinių veiklų patrauklumą.

Kultūros lauko sėkmė tiesiogiai priklauso ir nuo mokslo ir studijų sistemos indėlio į kultūros lauko plėtrą. Taip pat nuo to, kiek bendros kvalifikacijos tobulinimosi galybės bus atviros ir pritaikytos kultūros lauko dirbantiesiems. Siekiant tokio indėlio reikalingas tamprus mokslo ir studijų politikų derinimas su kultūros politikos strateginiais tikslais. Tokio šių politikų derinimo praktikų iki šiol nebuvo. Dešimtmečio pradžioje įgyvendinta studijų krepšelių reforma neigiamai paveikė kultūros sektorių. Studijų krepšelių paklausa grįstas finansavimas nėra tinkamas meno ir humanitarinių studijų programoms. Šiuo metu studijų sistema neberuošia dalies sektoriui reikalingų specialistų. Lietuva atsilieka nuo kitų Europos šalių pagal humanitarinių studijų studentų dalį. Todėl svarbu susitelkti į kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių plėtoją (Rekomendacija 5.1).

Valstybė, įgyvendindama nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos politiką, neturi nusistačiusi aiškių kultūros paveldo saugojimo prioritetų, o paveldo politika ilgą laiką buvo sutelkta į kontrolės veiklas, skirta mažai dėmesio visuomenės ir paveldo objektų valdytojų sąmoningumo ir gebėjimų vystymui. Paveldo objektų įveiklinimas, palyginti su naujų pastatų statyba, dažnai reikalauja didesnių investicijų infrastruktūros atnaujinimui bei objektų pritaikymui, o kultūros paveldo objektų valdymas taip pat reikalauja papildomų kompetencijų ir žinių. Šios priežastys, bei tai, kad nekilnojamojo kultūros paveldo valdytojų bei savininkų žinios ir paveldo verčių supratimas nėra pakankamas, neretai lemia nenorą investuoti į kultūros paveldo regeneracijos projektus ir turi įtakos netinkamai paveldo objektų priežiūrai. Neturint prioritetinių paveldo objektų saugojimo strategijos ir nesusitelkiant į prevencines kultūros paveldo išsaugojimo veiklas, pagrindinis motyvas konkrečių paveldo objektų išsaugojimui tampa jų įveiklinimo galimybės, rinkodaros plano turėjimas. Sekant tokiu ekonominiu požiūriu į paveldą, ne visada tinkamai įvertinamos kultūros paveldo kultūrinės, meninės ar socialinės vertės, paveldo galimybės plėtoti vietovės tapatumą, vietos ir visos šalies istorinį pasakojimą. Tai užkerta kelią kurti ir visas įmanomas paveldo ekonomines naudas – visos šios vertės yra smarkiai susijusios ir neatsiejamos. Todėl šios problematikos apibendrinimą baigiamo antrojoje šių išvadų dalyje.

Moksliniais tyrimais grįstą istorinių įvykių pasakojimą ir komunikaciją vykdančios

muziejai, kurie į savo veiklas įtraukia gyventojus, atlieka svarbią visuomeninę funkciją. Muziejų kolekcijose esantys kultūros paveldo objektai, taip pat nekilnojamojo kultūros paveldo objektai nepakankamai naudojami kaip dialogą su visuomene apie jos praeitį įgalinantys objektai. Muziejai nepakankamai išnaudojami kaip žmonių susitikimo vietos, kuriose pasakojama ir prisimenama istorija, permąstoma jos reikšmė šiandienai. Muziejų potencialas nėra pakankamai išnaudojamas kuriant ir puoselėjant visuomenės solidarumą, stiprinant socialinę ir kultūrinę atskirtį mažinančius ryšius tarp skirtingų socialinių grupių narių, įtvirtinant Europines vertybes. Į tokių verčių plėtojimą nėra pakankamai investuojama. Kūrybingai muziejų veiklai reikalingi inovacijomis pagrįsti ekspoziciniai sprendimai. Įgyvendinant tokias veiklas turi būti siekiama kokybiško, savalaikio ir visuomenei aktualaus muziejų saugomo turinio pristatymo. Galutinis muziejų veiklos tikslas turi būti visuomenės kritinio mąstymą ugdyimas, daugialypio visuomenės tapatumo, Lietuvos istorijos vietos Europos ir pasaulio istorijoje suvokimo stiprinimas.

Reikalinga gerinti muziejinių vertybių saugojimo sąlygas. Muziejinių vertybių kaupimas ir saugojimas nėra koordinuojamas, nėra vienos už šį valstybės turtą atsakingos institucijos. Ne visiems muziejams yra prieinamos profesionalios vertybių restauravimo ir skaitmenizavimo paslaugos. Tokių veiklų kompetencijas ir stipresnius pajėgumus turintys nacionaliniai muziejai juos visų pirma naudoja savo saugojamų vertybių priežiūrai. Muziejai šiuo metu neturi galimybių tinkamai plėtoti tyrimų, padedančių panaudoti turimą turtą komunikacijai su visuomene, mažai bendradarbiaujama su mokslo ir studijų institucijomis bei mokslininkais. Lietuvos muziejų rinkiniai yra labai koncentruoti, o muziejinių vertybių mobilumas yra mažas. Tokiomis aplinkybėmis priėjimas prie paveldo objektų yra ribotas. Vietos reikšmės muziejai turi didesnes galimybes vietos istorijos pasakojimams, bet jiems, dėl sudėtingos eksponatų skolinimo tvarkos bei didelių finansinių išlaidų skolinamų eksponatų draudimui, ne visada prieinami tokius pasakojimus sustiprinti galintys eksponatai, saugomi kitų muziejų kolekcijose. Tai mažina galimybes kokybiškai įtraukti vietos bendruomenes į istorijos pasakojimą. Todėl siūlome plėtoti muziejų saugomų rinkinių ir paveldo objektų panaudojimo nuosekliai pasakojant Lietuvos istoriją veiklas (Rekomendacija 5.2).

### ***Kultūros išteklių panaudojimas kitose srityse***

Kultūra atlieka svarbią socialinę funkciją, bet kultūrinės veiklos yra ir ekonominės veiklos, prisidedančios prie darbo vietų kūrimo. Didelė dalis kultūrinių paslaugų yra finansuojamos ne tik iš valstybės, bet ir iš kultūrinės paslaugas gaunančių vartotojų lėšų. Kai kuriais atvejais tokios kultūrinės veiklos gali būti pelningos. Tokios kultūrinės ir kūrybinės industrijos prisideda prie ekonominės plėtros, rinkos santykiais grįstų darbo vietų kūrimo. Palyginti su kitomis šalimis, Lietuvoje kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektorius nėra išplėtotas, kultūrinių prekių ir paslaugų eksporto apimtys yra gana mažos. Lietuvoje kultūrinių ir kūrybinių industrijų ekonominis potencialas nepakankamai išnaudotas.

Kultūros paslaugų pasiūla prisideda prie vietovės ekonominio augimo. Įmonės, planuojančios investuoti į savo verslo plėtrą Lietuvoje, neretai atkreipia dėmesį ne tik į investicinę aplinką ar vietovės infrastruktūrą, bet taip pat domisi kultūrinių paslaugų įvairove, taip siekdamos užtikrinti turiningą savo darbuotojų laisvalaikį. Tad kultūros paslaugų pasiūla tiesiogiai prisideda prie vietovės ekonominio augimo. Šiuo metu kultūrinių paslaugų žemėlapis nėra investicijų pritraukimo į Lietuvą strategijos dalis, o riboti regionuose įsikūrusių kultūros įstaigų žmogiškieji išteklių bei kompetencijos kultūrinio verslumo srityje stoka taip pat lemia menką kultūros paslaugų, galinčių generuoti ekonominę pridėtinę vertę, pasiūlą. Netolygus kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumas prisideda prie socialinės ir ekonominės atskirties gilinimo.

Kultūrinio turizmo veiklos, plėtojamos miestuose ir regionuose, yra vienas iš efektyviausių būdų pasitelkti kultūros išteklius ekonominei vertei kurti. Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas kultūrinio turizmo plėtrai, svarbus bendradarbiavimas tarp kultūros operatorių ir vietos savivaldos: nesant turizmui pritaikytos miesto ar regiono infrastruktūros (viešbučių, maitinimo įstaigų, transporto paslaugų ir pan.) kultūros paslaugų pasiūlos nepakanka kultūrinio turizmo veiklų plėtojimui. Šiuo metu Lietuvoje plėtojamos įvairios vietos kultūros kelių iniciatyvos, tačiau joms trūksta Europinio konteksto, atskleidžiančio Lietuvos kultūros lauko išskirtinumą Europos ir pasaulio kontekste. Todėl kultūros išteklių turi būti aktyviau naudojami vietovių plėtrai (Rekomendacija 5.3) – vietos ekonominės regeneracijos strategijose, taip pat skatinant kūrybinės vietokūros veiklas.

Vienas iš iššūkių, su kuriuo susiduria kultūros ir kūrybinių industrijų operatoriai, yra menka gyventojų perkamoji galia ir silpna vidaus rinka. Kultūros ir kūrybinių industrijų įmonės ir tokiais praktiškais užsiimantys kūrybiniai profesionalai yra smulkūs ekonominiai operatoriai. Neišnaudojamas jų potencialas kuriant branduolius ir kitas bendradarbiavimo galimybes. Jų veiklų skatinimui reikalingos šio sektoriaus specifikai pritaikytos priemonės, kuriomis būtų mažinamos tokioms veikloms būdingos ekonominės rizikos, geriau pažįstami vartotojų poreikiai, vystomos tiek vietos, tiek ir užsienio rinkos. Skirtingoms kultūrinių ir kūrybinių industrijų sritims, ypač kinui, dizainui, architektūrai būdinga specifika, į kurią turi būti atsižvelgiama plėtojant šių sektorių skatinimo priemones. Šių sričių gamybos ir sklaidos funkcijų įgyvendinimas didžia dalimi yra grįstas rinkos santykiais. Todėl plėtojant šiuos sektorius reikalinga stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Šiuo metu kultūros ir kūrybinių industrijų politika bei inovacijų politika nėra pakankamai koordinuojamos. Valstybės inovacijų politika formuojama neįvertinant kultūros sektoriaus veiklų ugdymo kūrybiškumo. Lietuvoje laisvųjų kūrybinių profesijų dirbančiųjų dalis darbo rinkoje yra nedidelė. Nėra kritinės masės savarankiškai inovatyvius kultūros produktus kuriančių profesionalų. Didelis piratinės produkcijos naudojimo lygis neigiamai veikia KKI aplinką. Autoriams reikalinga pagalba ginant savo autorines teises, taip pat komercializuojant autorinius produktus.

Kultūros ministerija sustiprina kultūros tarptautiškumo veiklų plėtojimą. Lietuvos kultūros institutas ir kultūros atašė tinklas padeda kultūros sektoriui įsiliesti į tarptautinius kultūros procesus. Tačiau skirtingoms sritims tokia pagalba suteikiama nevienodai. Skirtingos institucijos vykdo kultūrinės diplomatijos ir kultūrinio eksporto plėtojimo veiklas. Kultūros tarptautiškumo veiklų ekonominės vertės atsiskleidžia pristatant Lietuvą užsienyje ir stiprinant jos įvaizdį. Tačiau trūksta tarpinstitucinio sutarimo, kaip tokios veiklos turėtų būti skatinamos, kaip bus plėtojamos skirtingos šiomis veiklomis sukuriamos vertės. Neintegruojant atskirų institucijų pastangų nėra gaunama didžiausia tokiomis veiklomis sukuriama nauda. Todėl siūlome aktyviau pasinaudoti kultūros kuriamomis vertėmis kitose politikos srityse (Rekomendacija 5.4): kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus įmonėms pritaikytomis priemonėmis, skatinant kultūrinį verslumą, įgalinant kultūros ir meno įstaigas dalyvauti inovacijų politikos priemonėse, integruotai skatinant kultūros tarptautiškumą.

### *Įtrauki kultūra*

Kultūros reiškiniuose aktyviai dalyvaujantys asmenys pasižymi stipresniu subjektyviu gerovės jausmu, ugdo savo gebėjimus ir turtina asmenybę. Kultūra patiriama drauge su kitais, dažnai – turiningai leidžiant laiką kartu su kitais visuomenės nariais. Todėl kultūriniai reiškiniai suteikia galimybes ne tik pažinti save, tačiau taip pat suprasti ir kritiškai vertinti socialinius pokyčius. Aktyviai kultūrinėse veiklose dalyvaujantys asmenys taip pat aktyviau dalyvauja visuomeniniame gyvenime. Dalyvavimas kultūrinėse veiklose teikia ne tik asmeninę, bet ir visuomeninę naudą.

Kultūrinėmis patirtimis kuriamos reikšmių ir vertybių sistemos, kurios yra visuomenės grupių solidarumo, bendro veikimo pagrindas. Jomis kuriami ir permąstomi kolektyviniai tapatumai, stiprinamas visuomenės socialinis kapitalas. Ypatingą socialinę funkciją ir ekonominę vertę turi tinkamai išsaugotas ir įveiklintas paveldas. Jis padeda išsaugoti istorinę atmintį, suvokti savo šalies daugiakultūros tradicijas bei šalies vietą Europos ir pasaulio istorijoje. Visuomenės dalyvavimas tokiose kultūrinėse veiklose skatina toleranciją, tapatinimąsi su europinėmis vertybėmis. Dalyvavimas kūrybinėje ir kultūrinėje veikloje yra demokratiją stiprinanti žmonių dalyvavimo viešojoje erdvėje ir visuomeniniame gyvenime forma. Tačiau norint pasiekti tokias socialines naudas kultūros laukas turi būti įtraukus – atviras ir prieinamas įvairių gyvenimo ciklų bei socialinių aplinkybių paliečiams žmonėms. Siūlome plačiau naudoti „įtraukios kultūros“ sąvoką apibrėžiant kultūros politikos tikslus (Rekomendacija 6.1.).

Atskaitoje pateikiama analizė siūlo įvairius galimus *įtraukios kultūros* suvokimo būdus. Siekiant kultūros paslaugų įtraukumo kultūros ir meno įstaigos bei nepriklausomi kultūros lauko veikėjai turi nuolatos atnaujinti savo veiklą, prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės poreikių. Kultūros įtraukumas neturėtų būti suprantamas kaip susijęs vien tik su auditorijų poreikių tenkinimu. Meno ir kultūros laukas turi turėti

galimybes laisvai plėtotis. Nes tik tokiomis sąlygomis jis gali prisidėti prie atviros ir kūrybingos asmenybės ugdymo, atliepti šiuolaikinėje visuomenėje veikiančio individo poreikius. Visgi pristatant kultūrinį turinį ir teikiant paslaugas turi būti atsižvelgiama į labai skirtingų socialinių aplinkybių auditorijas (Rekomendacija 6.2).

Dalyvavimas kultūrinėje veikloje ir pasitenkinimas ja labai priklauso nuo asmeninių kultūrinių ar kūrybinių žinių ir gebėjimų, kurie turi būti ugdomi visą gyvenimą. Kadangi kultūra nuolat kinta, nuolat turi būti ugdomi ir dalyvių gebėjimai bei atnaujinamos žinios, taip kuriant kokybiško kultūrinio turinio paklausą. Siekiant tokių rezultatų, reikalingas tamprus ryšys tarp kultūros ir mokymosi visą gyvenimą politikų. Lietuvoje tokių ryšių tarp šių viena kitą papildančių politikų kol kas mažai. Kultūros ministerijai pavaldžios meno įstaigos įgyvendina edukacines veiklas. Dalis tokių veiklų yra susijusios su įstaigų įgyvendinamomis kūrybinėmis programomis ir pritaikytos ir suaugusiesiems. Tačiau didžioji dalis edukacinių programų tikslinių grupių yra vaikai ir jaunimas. Neformalaus suaugusiųjų švietimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema dėmesio kultūrinių ir kūrybinių gebėjimų ugdymui skiria mažai. Dalyje vietovių neformalaus vaikų kūrybinio ir kultūrinio ugdymo veiklų skatinimas taip pat nėra pakankamas, priklauso nuo mokyklų iniciatyvos ir sprendimų, palankios aplinkos savivaldybėse. Kūrybiniai ir kultūriniai gebėjimai turi būti vystomi visą gyvenimą (Rekomendacija 6.3) kultūrinį ir kūrybinį švietimą įtvirtinant formalaus ir neformalaus švietimo sistemoje, plėtojant meno įstaigų edukacines programas vaikams, jaunimui ir suaugusiesiems.

Nesubalansuotas kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo modelis nulemia tai, kad šiuo metu politikos formuotojas nepakankamai įsitraukęs į kalbos politikos problemų sprendimus, taip pat į iššūkių, kylančių sprendžiant visuomenės informavimo politikos problemas, sprendimą. Įgyvendinant kalbos politiką susiduriama su kalbos išsaugojimo tikslų bei asmeninių žmogaus teisių ir laisvių proporcingo suderinimo iššūkiais. Kalbos politikos demokratiškumas yra svarbi įtraukios kultūros politikos dalis, kokia yra ir visuomenės informavimo politika. Šiuo metu Lietuvoje kyla skaidrios visuomenės informavimo aplinkos plėtojimo iššūkių. Naudodami žiniasklaidos turinį žmonės seka viešuosius debatus ir dalyvauja visuomenės gyvenime. Todėl įtrauki kultūros politika turi užtikrinti prieigą prie kokybiško žiniasklaidos turinio įvairiose žiniasklaidos priemonėse, skatinti įsitraukimą ir kritišką santykį su pateikiama informacija. Todėl siūlome demokratizuoti kalbos politiką ir pertvarkyti paramos žiniasklaidai modelį (Rekomendacija 6.4).

## 1. Besikeičiantis kultūros politikos turinys

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje buvo stebimos politinės pastangos strategiškai sutvirtinti šalies kultūros politiką. Jos atsispindėjo tiek kultūros politiką formuojančiuose dokumentuose, tiek vėlesnėse pastangose įtvirtinti šių nuostatų įgyvendinimą kultūros ir kituose sektoriuose. Todėl šią studiją pradedame nuo kultūros politikos formavimo pokyčių analizės. Joje remiamės prielaida, kad veiksmingai kultūros politikai reikalingi politikos tikslai, kurie:

- Įvardija tik šiai politikos sričiai būdingas *kultūrinės vertes*, kurių siekiama tik kultūros politikos intervencijomis, o taip pat;
- Atskleidžia *socialines ir ekonomines vertes*, kurių gali būti siekiama pasitelkiant kultūrinės intervencijas ar naudojant kultūrinius išteklius.

Pirmasis ir svarbiausias dešimtmečio pradžios žingsnis formuojant naujas kultūros politikos kryptis buvo 2010 m. Seimo patvirtintos Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės. Toliau apžvelgiame, kokie lūkesčiai atsispindėjo šiame bei vėliau pateiktuose politikos dokumentuose. Gairėse įvardijama didelė įvairovė įvairaus detalumo politikos nuostatų, todėl čia jas analizuojame išskirdami tris stambias jomis įtvirtinamas politikos kryptis, kurios padeda tiksliau apibrėžti kultūros politikos turinio pasikeitimus.

### 1.1. Kultūrinių verčių įvardijimo užuomazgos

Kultūros politikos kaitos gairėse buvo konstatuota, kad kultūros politika iki šiol nebuvo tarp prioritetinių valstybės politikos sričių. O situacijai nekintant nebūtų įmano ma pasiekti ilgalaikės strategijos „Lietuva 2030“ vizijos, kurioje visuomenės kultūra ir kūrybingumas įvardyti kaip pagrindas kuriant darnią, iniciatyvią, konkurencingą bei socialiai atsakingą visuomenę. Gairės ir kiti dokumentai plačiai aprašė lūkesčius kultūros politikos turiniui. Gairių dokumente buvo formuluojamas šis tikslas:

*„...atnaujinti Lietuvos kultūros politikos modelį, kuris padėtų atskleisti, išsaugoti ir plėtoti visuomenės kultūrinį tapatumą ir kūrybinį potencialą.“*

Toks tikslas dėmesį sutelkė į sektoriaus valdymo pakeitimus. Dokumente įvardytas politinių lūkesčių ir realybės neatitikimas matomas ne kaip iki tol vyravusių politinių prioritetų pasekmė, bet kaip valdymo problema. Ją siūloma spręsti demokratizuojant kultūros lauką ir vystant jo savireguliaciją. Įvairiose vietose ir kelis kartus pabrėžiama, kad Lietuvos kultūros politikos valdymo modelis yra paveldėtas iš sovietmečio ir kaip tik šios valdymo praktikos neleidžia pasiekti aukštos kultūrinių reiškinių kokybės bei kūrybinio atsinaujinimo. Todėl pagal pobūdį šis dokumentas turi tiek kultūros sektoriui politikos tikslus formuojančio įstatymo, tiek politikos įgyvendinimo kryptis nusakančios



ilgalaikės strategijos bruožų. Toliau šiame skyriuje pateikiame argumentus, kodėl nė vienas iš šių aspektų dokumente nėra iki galo įgyvendintas.

Toks pagrindinio sektoriaus politikos dokumento pobūdis kelia kultūros politikos vertinimo iššūkių, nes juo kultūros politikos tikslai nėra galutinai įtvirtinami. Su šiais dokumento trūkumais galima sieti ir dalį per pastarąjį dešimtmetį kilusių politikos įgyvendinimo problemų. Visgi savo turiniu šis dokumentas yra svarbus, nes jame galima išvelgti kultūrinių verčių įvardijimo užuomazgų. Taip pat įvardijamos ir kitos iš kultūrinių verčių kylančios ekonominės ir socialinės naudos visuomenei. Per šias formuluotes politikos tikslai, nors ir tiesiogiai neišreikšti, tapo bent iš dalies numanomi. O tų verčių interpretacijomis buvo grindžiami žemesnio lygmens dokumentai, tarp jų ir tarpinstitucinis veiklos planas „Kultūra“, kurio nuostatas plačiau nagrinėjame 9 skyriuje.

### **1 kryptis: Kultūrinis dalyvavimas ir jo teikiamos vertės**

Gairių preambulėje nepristatomi tiesiogiai su kultūrinėmis vertėmis siejami bendrieji kultūros politikos tikslai. Skirtingos sektoriaus intervencijų kuriamos vertės aprašomos labai įvairiose dokumento vietose, o kultūrinės vertės – daugiausia dokumento pabaigoje. Bene aiškiausiai kultūrinės vertės įvardijamos *8-ojoje politikos gairėje*, kurioje problematizuojamas kultūros paslaugų prieinamumas visoje Lietuvoje – geografinė dalyvavimo kultūros reiškiniuose dimensija. Čia akcentuojami kultūros paslaugų naudojimo ir dalyvavimo skirtingose Lietuvos vietovėse atotrūkia, pripažįstama, kad „centre“ ir periferijoje prieinamo kultūrinio turinio skirtumai turi poveikį socialinei sanglaudai bei gyvenimo kokybei. Kultūrinio turinio prieinamumas kuria atskirų individų naudojamų prasmų ir pasitelkiamų vertybių skirtumus, neleidžia vienodai prisitaikyti prie besikeičiančios socialinės tikrovės, o galų gale ir pajusti gyvenimo džiaugsmo:

*„Švietimas ir kultūra plėtoja žmogaus gyvenimo prasmų suvokimą, prasmų, pasakojimų, vaizdų, garsų lauką, be kurių žmogaus gyvenimas nuskurstų, taptų beprasmis, niūrus. Kultūra formuoja ir turtina žmogaus asmenybę.“*

Šios formuluotės tiesiogiai nurodo visuomenės dalyvavimo kultūros procesuose svarbą siekiant socialinės sanglaudos bei visuomenės gerovės skirtingų vietovių gyventojams. Tačiau netiesiogiai jomis visų pirma įvardijamos kultūrinės vertės, kurių nepatiria žmonės, gyvenantys teritorijose su prasčiau išvystytu kultūros lauku. Gairės nurodė mažinti tokius kultūros prieinamumo visoje Lietuvoje skirtumus.

Dokumentas šią mintį užbaigia dviprasmiškai, nes šalia kultūros prieinamumo taip pat vystoma idėja apie dalyvavimą kultūrinio turinio kūrime. Taip netiesiogiai nurodoma, kad kultūrinį turinį turi kurti patys vartotojai, nepaaiškinant, kaip tai mažins nuotolius tarp „centro“ ir periferijos. Regioninė kultūros politikos problematika toliau įvairiais būdais buvo skleidžiama tiek gairėse, tiek kitų politikos dokumentų tikslų aprašymuose. Tačiau juose dominuoja ne politikos instrumentais sukuriamų verčių artikuliacija ar kultūros

tolygaus prieinamumo problema, bet tokios praktinės kultūros sektoriaus problemos kaip infrastruktūros nusidėvėjimas. Dokumentuose pripažįstama, kad kultūros sklaidai skirta infrastruktūra yra tanki, tačiau išvystyta dar sovietmečiu, neatitinkanti šiuolaikinių poreikių ir nusidėvėjusi. Neįvardijama, ar infrastruktūros ir visuomenės poreikių neatitikimai yra susiję su infrastruktūros kokybe, ar su besikeičiančia visuomenės sandara, nulemta mažėjančio gyventojų skaičius bei pasikeitusios ekonominės struktūros. Tokie pokyčiai nevienodai paveikė miestus ir mažesnes gyvenvietes, tačiau šie regioninės kultūros politikos formavimo aspektai dokumentuose nebuvo išvystyti. Politikos gairėse taip pat užsimenama apie medijuoto turinio poveikį platesniam kultūros prieinamumui. Į intervencijas viešojoje informacinėje erdvėje žiūrima visų pirma kaip į kultūrinius bei žiniasklaidos naudojimo gebėjimus vystančias veiklas, bet ne kaip į sklaidos alternatyvą prasčiau išvystytos kultūrinės infrastruktūros vietovėse ar kaip į pastangas tolygiai įtraukti skirtingas socialines grupes į viešąsias diskusijas.

Kultūrinės vertės politikos gairėse atskleidžiamos ir *5-ojoje politikos gairėje*. Joje pabrėžiama, kad kultūriniai asmens gebėjimai ir kūrybiškumas yra svarbiausi kultūros sektoriuje naudojami ištekliai, kuriantys labai plačias socialines naudas visą žmogaus gyvenimą. Vystant kultūrinių gebėjimų tematiką išskirtinis dėmesys teikiamas bibliotekoms, kaip kultūrinio dalyvavimo ir ypač – savišvietos įstaigoms. Bibliotekos čia matomos kaip kultūrinės vertės kuriančios įstaigos, kurių suteikiamos kultūrinio dalyvavimo galimybės sudaro:

*„...sąlygas žmogui plėtoti prasmingo ir laimingesnio gyvenimo perspektyvas – atnaujinti žinias, mėgautis literatūra, domėtis istorija ir naujovėmis, siekti geresnės karjeros, integruotis į bendruomenę, priimti savarankiškus sprendimus ir dalyvauti visuomenės gyvenime.“*

Į idėją apie kultūros įstaigų kuriamas vertes toliau įtraukiami ir muziejai, ypač pabrėžiant muziejų ir bibliotekų kuriamų verčių sąsajas su švietimo sektoriui aktualiomis vertėmis. Toks išskirtinis ir netolygus dėmesys šioms kultūros įstaigoms nėra niekur pagrindžiamas, tačiau bibliotekos įvardijamos kaip bazinės ir pagrindinės kultūros paslaugas teikiančios įstaigos.

Pagrindinė tokiaame kontekste išskiriama tikslinė grupė – besimokantis jaunimas. Paslaugų prieinamumo problematika kitoms socialinėms grupėms gairėse nebuvo išvystyta. Gairėse ir kituose politikos dokumentuose nebuvo plačiau atliepiamos tokios klasikinės struktūrinės nedalyvavimo kultūrinuose reiškiniuose priežastys kaip kultūrinių prekių ar paslaugų kainos, sveikatos sutrikimai ar negalia, taip pat gyvenimo ciklo poveikis asmens galimybėms įsitraukti į kultūrinės ar kūrybinės veiklas, ar joms skirti daugiau laiko. Kultūros įtraukimo problematika politikos gairėse siejama išskirtinai su asmens pasirinkimu ar jo gebėjimų trūkumu. Pasirinkimą taip formuoti politikos tikslus galima būtų sieti su tuo metu dokumentus ruošusiose institucijose vyravusia politine pusiausvyra. Tačiau tuo metu, kai buvo formuojamos šios politikos nuostatos, kultūros institucijose taip pat nebuvo pakankamai sukauptų žinių bei

prieinamų kiekybinių duomenų, kurie būtų leidę kultūros įtraukimo politinį diskursą vystyti kitokiais būdais nei pasitelkiant politinę retoriką.

Aiškų kultūros politikos srities vertikalijų tikslų įvardijimas yra labai svarbus strateginio kultūros politikos įtvirtinimo instrumentas. Juo nubrėžiama takoskyra tarp kultūros ir kitų politikos sričių intervencijomis kuriamų verčių. Remiantis tokiais tikslais turėtų būti grindžiama didžioji dalis centrinės valdžios kultūros sektoriaus finansavimo, kuris neturėtų tiesiogiai priklausyti nuo tokių veiksnių kaip savivaldos politinis angažuotumas kultūros srityje ar į kultūros lauką nukreiptos ES politikos dienotvarkė. Gairės įvardijo kultūrinės vertės, tačiau dokumente nepateikta šiomis vertėmis grįstų vertikalijų kultūros politikos tikslų.

## 1.2. Ekonominių ir socialinių verčių kūrimas pasitelkiant kultūrinius išteklius

Gairių tekste kultūrinės vertės įvairiais būdais perpinamos su kitomis ekonominėmis ir socialinėmis vertėmis, kurias galima sukurti kultūrinių išteklių panaudojimu grįstomis intervencijomis. Dokumente nėra aiškių takoskyrų tarp galimo vertikalaus politikos turinio, tokio, kuris yra būdingas tik kultūros sektoriui, bei sąsajų su kitomis politikos sritimis. Taip perpinant skirtingų verčių aprašymus susidaro įspūdis, kad kultūrinės intervencijos gali būti pateisinamos tik tada, jei jomis yra tiesiogiai kuriamos konkrečios ekonominės ir socialinės vertės. Tokios nuostatos dominuoja visame gairių tekste, bet, kaip ir daugelis kitų, yra daugiau numanomos nei išreikštos tiesiogiai.

### ***2 kryptis: Kultūros reiškinių kokybė ir kūrybinis atsinaujinimas***

Kultūrinių reiškinių kokybės ir kūrybinio atsinaujinimo tematika gairėse yra svarbi, tačiau vystoma gana netolygiai. Dokumente kalbama tiek apie paveldo, tiek ir apie sektoriaus žmogiškųjų išteklių, ypač kūrybinių darbuotojų, pasitelkimą kuriant visuomenines vertes. Tačiau kalbėjimo apie šias vertes būdai labai skiriasi. Paveldui, kaip kultūros reiškinių kokybę vystyti padedančiam ištekliui, skiriamas didesnis dėmesys. Gairių dokumente plačiai išskleidžiamos su šiuo ištekliumi siejamos vertės, taip aprašant paveldo politikai keliamus lūkesčius:

*„Tokia politika užtikrina nacionalinės kultūros gyvybingumą, saugumą, telkia visuomenę, suteikia jai bendrų vertybių, bendrų tapatumo atpažinimo bruožų, apibrėžia šiuolaikinio gyvenimo sąlygas ir skatina kūrybą.“*

Tokios su kultūrinėmis vertėmis susijusios visuomeninės naudos nėra išskirtinai būdingos vien tik paveldo, kaip kultūrinio išteklių, panaudojimui. Jos nemažiau tiksliai aprašo ir meninės kūrybos bei kultūros tyrimų, taigi pasitelkus kultūros sektoriaus žmogiškuosius išteklius, kuriamas vertės. Tačiau, kitaip nei žmogiškųjų išteklių vystymą aprašančiose gairių dalyse, toks paveldo kultūrinių verčių pagrindimas yra plačiau išplėtotas. 4-ojoje politikos gairėje kūrėjų profesinės veiklos sąlygos bei jų statusas

visuomenėje įvardijami kaip svarbi prielaida kultūros reiškinių kokybei užtikrinti. Dokumente toliau pažymima, kad kultūros kūrėjas turi tapti svarbesne politikos tikslinė grupe už institucijas, o pirmenybė turi būti teikiama aukštai kultūros ir meninei produkcijai bei kūrybinių industrijų plėtojimui, kurios kurtų kokybišką turinį ir galėtų konkuruoti tarptautinėse rinkose. Skirtingai nei paveldo verčių aprašyme, toliau įvardijamos kokybiškų kultūros reiškinių naudos yra siejamos tik su kūrybine ekonomika ar kūrybinėmis industrijomis. Taip pat pabrėžiamas kūrybinių industrijų skatinimo poveikis investicijų pritraukimui ir įsipareigojama tobulinti autorinių ir gretutinių teisių apsaugą, visų pirma tokius pokyčius siejant su galimybėmis komercializuoti kūrybinius produktus. Pasirenkant tokį pateikimo būdą apie kultūrinių išteklių kuriamas vertes neišskleidžiamos laisvos meninės kūrybos kultūrinės vertės bei viešojo kultūros sektoriaus dirbančiųjų kuriamos kultūrinės ir socialinės vertės. Dokumente dėmesys nukreiptas į kūrybiškumo išteklius, pasitelkiamus rinkos santykiais grįstoje sektoriaus dalyje. Tai atliepia bendrą gairėse vyraujančią ekonominę retoriką, siūlančią

*„...atsisakyti požiūrio į kultūrą kaip į išlaikytinę, o jai skiriamas valstybės biudžeto lėšas laikyti ilgalaike investicija.“*

Kultūros politikos gairėse nebuvo keliami kūrybiškumu profesinę veiklą grindžiančių žmogiškųjų išteklių vystymo tikslai, kurie būtų susieti ne tik su jų kuriamomis ekonominėmis, bet taip pat ir su kultūrinėmis ar platesnėmis socialinėmis naudomis. Gairėse susitelkiama tik į sektoriaus kūrybinių darbuotojų galimybes sėkmingai dalyvauti rinkos santykiuose. Rinkos ekonomikos principais pagrįsta politinė retorika pasitelkiama apibrėžiant viso kultūros sektoriaus veiklos principus, taip pat ir tų sektoriaus dalių, kurių veikla yra subsidijuojama ir todėl visų pirma turėtų būti siejama su kultūrinėmis ir socialinėmis vertėmis, kurių negali sukurti rinkos santykiai.

Nors paveldo ir žmogiškųjų išteklių kuriamos vertės aprašomos netolygiai, abiejų šių išteklių panaudojimas grindžiamas ekonomine retorika. Tokie paveldo panaudojimo pagrindimai ypač išryškėja žemesnio lygmens dokumentuose, kuriuose akcentuojami ekonominiai argumentai, matoma paveldo objektų įveiklinimo vertė siekiant pritraukti turistų srautus. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą dominuoja valdymo gebėjimų vystymo tematika.

### ***3 kryptis: Horizontalus požiūris į kultūros poveikio lauką***

Ekonominės vertės nėra vienintelės politikos gairėse įvardijamos kultūros išteklių kuriamos vertės. Čia nuosekliai kalbama ir apie platesnes socialines vertes, kuriomis gali būti grįstas kultūros išteklių panaudojimo poveikis labai įvairioms politikos sritims. Dokumente įvardijama periferinė kultūros politikos padėtis tarp kitų politikos sričių, kurią labai gerai atspindi mažos finansavimo apimtys. Taip pat teigiama, kad tarpdisciplininių socialinių ir ekonominių kultūros sektoriaus kuriamų verčių neišmanoma pasiekti nekeičiant kultūros politikos valdymo modelio.

Kaip jau minėta, platesnis socialinis kultūros išteklių panaudojimo poveikis ypač akcentuojamas *8-ojoje gairėje* problematizuojant skirtingose vietovėse prieinamą kultūrinį turinį. Dokumentuose akcentuojama, kad gyvenimo kokybės tolygumai yra žymiai susiję su tuo, koks kultūrinis turinys prieinamas skirtingų vietovių gyventojams. Todėl šios gairės turinį tiesiogiai galima būtų sieti ir su kultūros turinio prieinamumo poveikiu *darniam regionų vystymuisi*. Visgi šie politikos principai buvo išskiriami atskirai *7-ojoje politikos gairėje*, kurioje pabrėžiamas paveldosaugos ir aplinkosaugos tikslų derinimas su urbanistine plėtra ir erdviu planavimu. Neatsitiktinai ši kultūros politikos gairė buvo mažiausiai išvystyta. Jos aprašyme nepateikiama jokių nuorodų į jos įgyvendinimo principus ar priemones. Šiuo metu tai jau klasikine tapusi Europos kultūros politikos kryptis, kuriai dešimtmečio pradžios politikos dokumentai skyrė gana mažai dėmesio. Kultūrinių verčių potencialas regionuose daugiausia buvo siejamas su ekonominio pajėgumo vystymu atskirose vietovėse per kūrybinių industrijų sektorių. Taip formuojant šią politikos kryptį nebuvo išsamiai įvardijamos skirtingo kultūros turinio prieinamumo, kultūrinių kompetencijų poveikis darniai plėtrai ar kultūros sektoriaus potencialas vystyti miestų erdves.

Tarp dažniausiai gairėse įvardijamų kultūros socialinių verčių yra kultūros poveikis *švietimui ir savišvietai*. Į kultūrinį dalyvavimą bei įvairaus kultūrinio turinio naudojimą įvairiose šio dokumento vietose žiūrima kaip į savišvietos, mokymosi visą gyvenimą dalį. Ši tema ryškiausiai išplėtotą *5-ojoje gairėje* apie asmens kultūrinius gebėjimus ir kūrybiškumą. Formalus ir neformalus švietimas įvardijami kaip svarbūs kultūros lauko sėkmę nulemiantys sektoriai, nes būtent jie vysto bazinius kultūrinius gebėjimus. Kaip jau minėta, pagrindinė tokia kontekste išskiriama įtraukimo ar kūrybiškumo išteklių vystymo politikos tikslinė grupė – švietimo sektoriuje dalyvaujantis jaunimas. Nors gairėse užsimenama apie mokymąsi visą gyvenimą, toks politikos diskursas, kuriame pagrindinis dėmesys yra skiriamas formaliam ir neformaliai švietimui, visgi išstumia suaugusiuosius kaip galimą kultūrinių gebėjimų vystymo ar kultūros įtraukimo politikos tikslinę grupę. Šioje dalyje taip pat nekalbama apie sektoriaus profesionalų žmogiškųjų išteklių vystymą.

Dokumente galima išvelgti netiesioginių nuorodų į galimybes pasiekti ir kitų sektorių tikslų. Kultūros tarptautiškumui skirtoje gairėje galima išvelgti sąsajas su diplomatija ir užsienio politika, kitose gairėse yra netiesioginių nuorodų į sveikatos bei kaimo plėtros politikas. Visgi galimi kultūrinių verčių poveikiai švietimui ir regioninei plėtrai tekste yra išvystyti labiausiai.

### 1.3. Kultūros politikos tikslų įtvirtinimas

Toks dešimtmečio pradžios dokumentų susitelkimas į ekonomines ir socialines kultūros naudas visų pirma galėtų būti siejamas su to meto Europos Sąjungos atviro koordinavimo politikos instrumentų kultūros srityje poveikiu. Politikos gairės didžia dalimi seka ES

kultūros politikos dokumentuose siūlomu požiūriu į kultūrą kaip į horizontalų – įvairiose politikos srityse vertes kuriantį – politikos prioritetą. Nors gairės įvardijo labai didelę socialinių ir ekonominių verčių, kurių galima siekti kultūros politikos priemonėmis, įvairovę, iš jų labiausiai buvo akcentuojamos ekonominės kūrybinių industrijų kuriamos vertės. Toks dešimtmečio pradžioje vis dar populiarus požiūris į kultūros lauką turi savų trūkumų. Europos kritinės kultūros politikos analizės studijose jis kritikuojamas dėl riboto kultūros lauko kuriamų verčių matymo, kuris silpnina lauko pastangas skatinti visuomenės savirefleksiją. S. Trilupaitytė savo monografijoje pateikia tokios kritikos apibendrinimą, o taip pat panašią kritiką išsako ir Lietuvos kultūros politikos diskursui.<sup>3</sup> Tai kelia klausimų apie gairių, kaip politikos dokumento, pobūdį, jo efektyvumą ilgu laikotarpiu palaikyti kultūros politikos kryptis. Šis dokumentas neturi visų kultūros politikos tikslus įtvirtinančio įstatymo bruožų, kad galėtų žymėti platesnį politinį sutarimą dėl kultūros politikos tikslų. Dokumentas taip pat ne iki galo veikia kaip ilgo laikotarpio strategija, nurodanti struktūrinius pokyčius, reikalingus naujos kokybės kultūros politikai įgyvendinti.

### ***Blankstančios skirtys tarp kultūrinių ir horizontaliųjų politikos tikslų***

Dešimtmečio pradžios kultūros politikos nuostatos, diegiančios horizontalų požiūrį į kultūrinių veiklų teikiamas naudas, paveikė požiūrį į kultūrą kaip viešojo valdymo sritį. Kultūros intervencijų poveikio laukas tapo matomas toliau nei su kultūra tiesiogiai susijusių sektorių akiratyje. Įvairios pagal šias politikos nuostatas finansuotos projektinės iniciatyvos parodė galimas kultūrinių išteklių panaudojimo kitose politikos srityse socialines naudas. Politikos įgyvendinimo lygmenyje horizontalaus požiūrio į kultūros sektoriaus kuriamas naudas galima stebėti kur kas daugiau, nei jo buvo prieš dešimt metų. Tačiau toks požiūris taip pat trina skirtis tarp išimtinai tik kultūrinėmis vertėmis grindžiamų vertikalųjų ir šių verčių panaudojimu grindžiamu horizontaliųjų politikos tikslų.

Nors kultūrinės ir kūrybinės industrijos išlieka svarbia ES kultūros politikos diskurso dalimi, šios politikos tonas keičiasi. Svarbių pokyčių atnešė jau keleri metai po kultūros politikos kaitos gairių priėmimo savo darbą baigusios ESS-Net Culture kultūros statistikos darbo grupės rezultatai<sup>4</sup>. Darbo grupei buvo iškelta užduotis pasiūlyti, kaip galėtų būti harmonizuojamos kultūros lauko statistikos rinkimo ir stebėsenos praktikos. Tokio iš pažiūros techninio pobūdžio studijos svarbios tuo, kad jose sutelkiamos pastangos atskirti ideologizuotą populiarų diskursą nuo socialinės realybės faktų. Siekdami šio tikslo ESS-Net ekspertai atsispyrė nuo UNESCO įtvirtinto požiūrio, kad

*„...kultūrą reikia suvokti kaip įvairių visuomenės ar jos grupių dvasinių, materialinių, intelektinių ir emocinių ypatybių visumą, ir kad kultūra aprėpia ne*

<sup>3</sup> Skaidra Trilupaitytė. „Kūrybiškumo galia?“, Demos, Vilnius, 2015.

<sup>4</sup> ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture. 2012 Final report.

*tik meną ir literatūrą, bet ir gyvenimo būdą, mokėjimą sugyventi, vertybių sistemas, tradicijas ir tikėjimus“.<sup>5</sup>*

Tarp nuostatų, kuriomis sekė ekspertai apibrėždami savo tyrimo lauką, buvo ir išvada, jog „kūrybiškumas“ nėra tiek tiksliai operacionalizuojama kategorija, kad ja galima būtų išimtinai remtis grindžiant kultūros lauko stebėseną. Argumentuojama, kad, pavyzdžiui, intelektinė nuosavybė nėra vien tik išskirtinai kultūros sektoriuje kuriamas turtas. Šio turto kūrimas ir panaudojimas nebūtinai yra tiesiogiai susijęs su kultūrine veikla. Todėl ESS-Net Culture ataskaitoje išskirtine kultūrinių veiklų savybe pasirinkta laikyti tokiomis veiklomis kuriamas simbolines vertes, padedančias individams apibrėžti save ir tapatintis su įvairiomis visuomenės socialinėmis grupėmis. Ataskaitoje teigiama, kad simbolinės kultūrinių veiklų vertės gali kurti, bet gali ir nekurti tiesioginių ekonominių naudų. Jų ekonominis poveikis gali būti tiesioginis arba netiesioginis, išmatuojamas arba ne – labai skirtis, atsižvelgiant į kultūros sritį ar atskiras jos funkcijas.

Dėl šios priežasties *kūrybinių industrijų* sąvoka apibrėžia tik dalį tokiomis simbolinėmis vertėmis pasižyminčių praktikų, susijusių su kūrybinio darbo teikiamomis tiesioginėmis ekonominėmis vertėmis. Pavyzdžiui, su šia sąvoka negalima tapatinti visų meninių praktikų. Meninės kūrybos veiklas pakeičiant šia sąvoka, kaip tai buvo daroma gairių dokumente, netiesiogiai prioretizuojamos tokios kūrybinės veiklos formos, kurių sklaida grįsta rinkos santykiais. Didžioji dalis viešojo sektoriaus kultūrinių paslaugų yra arba nemokamos, arba dotuojamos, tad jos turi būti grįstos rinkos santykiais nesukuriama kultūrinio turinio verte. Išsikelti kultūros politikos tikslai dešimties metų laikotarpiui turi tolygiai atspindėti visoms sritims ir visų funkcijų įgyvendinimui keliamas ambicijas. Aplink kūrybinių industrijų sąvoką organizuojamu politiniu diskursu negalėjo būti kokybiškai grindžiama dalis viešojo sektoriaus intervencijų. Kokybiškai ir tolygiai pagrįsti visas kultūros lauko intervencijas galima tik bendraisiais kultūros politikos tikslais, kurie šiame dokumente iš esmės tiesiogiai nebuvo įvardijami.

Užsienio šalies patirtis:

**Švedijos Karalystės įstatymu „Laikas kultūrai“ įtvirtinami bendrieji kultūros politikos tikslai**

2009 m. Švedijoje patvirtintas naujas politikos įstatymas, kuris koregavo dar 1974 metais Švedijos parlamento nustatytas bendrąsias kultūros politikos kryptis. Dokumente į kultūrą žiūrima kaip į visuomenės atsinaujinimui ir vystymuisi būtiną jėgą, akcentuojamos saviraiškos laisvė bei nepriklausomybė. Šiuo metu Švedijos kultūros politikos tikslai, kuriais remiasi visa šalies kultūros politika, taip pat ir nubrėžiamos gairės vietos valdžios politikoms, yra šie:

<sup>5</sup> UNESCO Visuotinė kultūrų įvairovės deklaracija. Priimta UNESCO generalinės konferencijos 31-ojoje sesijoje, Paryžius, 2001 m. lapkričio 2 d.

- sudaryti visiems galimybes patirti kultūrą, dalyvauti edukacinėse programose ir vystyti savo kūrybinius gebėjimus;
- skatinti kokybę bei meninį atsinaujinimą;
- skatinti dinamišką kultūros paveldą, kuris yra išsaugojamas, naudojamas ir vystomas;
- skatinti prieinamumą;
- skatinti tarptautinius ir tarpkultūrinius mainus ir bendradarbiavimą kultūros srityje;
- ypatingą dėmesį kreipti vaikų ir jaunimo teisėms į kultūrą.

Šie tikslai nubrėžia labai platų kultūros politikos poveikio lauką. Dokumente matomos dalyvavimo kultūriniame gyvenime vertės tiek individui, tiek visai visuomenei. Pagrindiniai politikos akcentai yra saviraiškos laisvė, o taip pat kultūros indėlis į demokratijos plėtrą. Neatsitiktinai po šio įstatymo patvirtinimo kultūros ministerija buvo pervadinta į „Kultūros ir demokratijos ministeriją“.

Nors strateginiais dokumentais nebuvo tiesiogiai įtvirtinti kultūros politikos tikslai, jais inicijuotos permainos veikė kultūros ministerijos strateginio planavimo praktikas. 2011 m. patvirtintame 2011–2013 metų strateginiame veiklos plane buvo pirmą kartą įtvirtinta nauja strateginių tikslų struktūra, kuri kultūros ministerijos poveikio lauko kryptis apibrėžė per šiuos penkis tikslus: *kūrybingumas, atmintis, žinios, prieinamumas ir dalyvavimas, sąlygos*. Šis planas žymiai patobulino prieš tai buvusias ministerijos strateginio planavimo praktikas. Ministerijoje pirmą kartą buvo suformuluoti ir įvardyti tokį planavimo lygį atitinkantys tikslai. Planavimo lankstumo įvedė agentūrų įgyvendinamos projektinės priemonės. Tačiau ir po 2011-ųjų strateginio plano priemonės nevisai siejosi su strateginių tikslų turiniu. Agentūrų įgyvendinamoms priemonėms buvo skirstoma gana maža dalis finansavimo, o didžioji dalis plano ir toliau didžia dalimi buvo grindžiama istoriniu ministerijai pavaldžių įstaigų tinklo finansavimu, tiesiogiai jo nesiejant su politikos prioritetų įgyvendinimu.<sup>6</sup>

### ***Politiniai tikslai pasiekiami įgyvendinant kultūrinės funkcijas skirtingose srityse***

Aplink *kūrybiškumo* sąvoką bei didžia dalimi kultūros reiškinių teikiamas *ekonomines naudas* Lietuvoje formuotas politikos diskursas išplėtė požiūrį į kultūros poveikio lauką, bet taip pat ir mažino politinių ambicijų tikslumą. Gairėse teigiant, kad su esamais politikos įgyvendinimo pajėgumais neįmanoma pasiekti trokštamų politikos tikslų, pagrindiniu tikslu tapo sektoriaus valdymo pokyčiai. Tikėtina, kad be pagarbaus atstumo valdymo principus leidžiančių įgyvendinti agentūrų net ir nebuvo galimybės formuoti kitokių politikos tikslų – nebuvo įmanoma suformuoti tikslesnių, visas sritis tolygiai apimančių, politinių ambicijų. Dešimtmečio pradžioje ne visos kultūros ir meno sričių interesų grupės buvo institucionalizuotos. Tokiomis aplinkybėmis formuojant kultūros politiką sudėtinga organizuoti viešąsias konsultacijas ar pasiremti institucijų

<sup>6</sup> Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija. Galutinė ataskaita. ESTEP. Vilnius, 2015 m.



sukauptomis žiniomis. Turbūt neatsitiktinai pasirinktas dokumento žanras, kuriam trūksta strategijai būdingo formuluojamų ambicijų tikslumo.

Didesnių strateginių tikslų tikslumo galima pasiekti, jei jie formuluojami atsižvelgiant į funkcijas, įgyvendinamas skirtingose kultūros ir meno srityse. Jų įgyvendinimui galima daryti įtaką per politikos priemones, nukreiptas į kultūrinės veiklas tiek viešajame, tiek ir privačiajame sektoriuje. ESS-Net Culture ataskaitoje į kultūros lauką siūloma žiūrėti kaip į kultūros bei meno sričių ir šių funkcijų sankirtą<sup>7</sup>:

- Kūryba;
- Gamyba / Leidyba;
- Saugojimas;
- Sklaida / Prekyba;
- Švietimas;
- Valdymas / Reguliavimas.

Strateginiuose dokumentuose derėtų formuoti tokius kultūros politikos tikslus, kurių būtų galima siekti per šių funkcijų įgyvendinimą. Dešimtmečio pradžioje pasirinkus atskiras sritis apjungiantį *kūrybiškumo* bei *kūrybinių industrijų* diskursą politinės ambicijos nebuvo išreikštos pakankamai tiksliai. 8 skyriuje pristatysime kai kuriuos sričių atvejus, kai ir šių funkcijų įgyvendinimo veikla nėra išskirtinai kultūrinė. Tai tik dar labiau stiprina argumentus, kodėl kultūros politikos dokumentų nuostatos ar formuojamos ambicijos turi būti formuojamos atsižvelgiant į šias kultūros funkcijas bei jų įgyvendinimo skirtingose srityse specifiką.

Užsienio šalies patirtis:

**Estijos Vyriausybės patvirtintas dokumentas „Kultūra 2020“**

Estijos Vyriausybės patvirtintas kultūros politikos gaires nubrėžiantis dokumentas „Kultūra 2020“ įvardijo šį bendrą kultūros politikos tikslą:

*“...formuoti visuomenę, kuri vertina kūrybiškumą, palaikant ir gerinant Estijos nacionalinį tapatumą, tiriant, saugojant ir skleidžiant kultūrinę atmintį, ir kuriant palankias sąlygas vystyti gyvybingą, atvirą ir visapusišką kultūrinę erdvę ir kultūrinį dalyvavimą.“*

Toliau dokumentas organizuojamas įvardijant bendruosius šios politikos įgyvendinimo principus bei prioritetus šiose skirtingose kultūros ir meno srityse: architektūra, dizainas, scenos menai, filmų kūryba, muzika, literatūra ir leidyba, vizualieji menai, kultūrinė žurnalistika ir medijos, kultūrų įvairovė, paveldo saugojimas, muziejai, bibliotekos, liaudies kultūra.

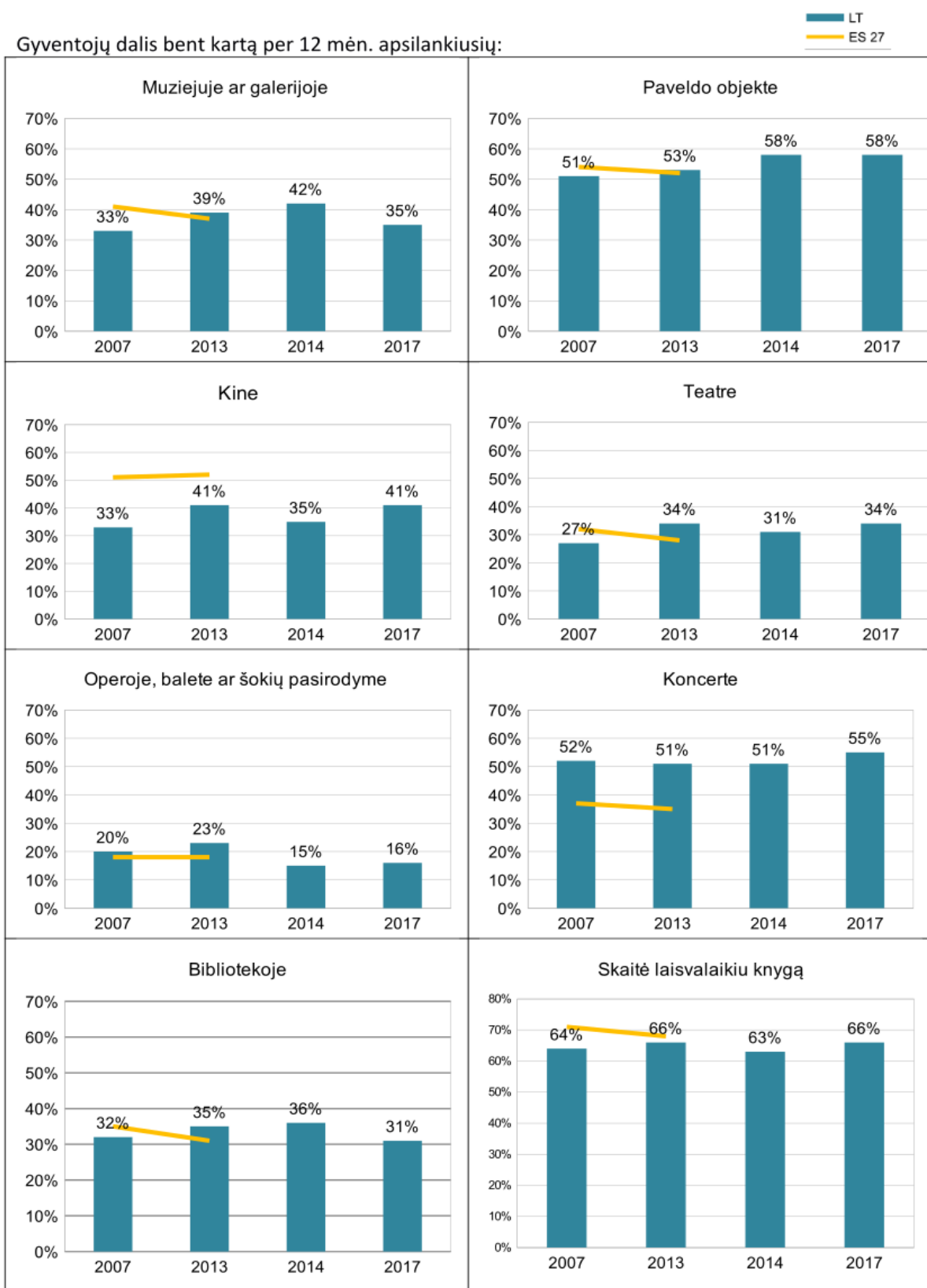
<sup>7</sup> ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture. 2012 Final report.

Strateginius tikslus formuluojant aplink kultūrinės funkcijas ir kultūros bei meno sritis, galima tiksliau identifikuoti ir *sąsajas* su kitomis politikos sritimis. Pavyzdžiui, tarp kultūrinių funkcijų išskiriamas *švietimas* ir *gamyba*, todėl su šių funkcijų įgyvendinimu siejami politikos tikslai gali atsirasti ir *švietimo* bei *ekonomikos* politikos poveikio lauke. Toks tikslų formavimas padėtų aiškiau įvardyti skirtingų institucijų atsakomybes skatinant atskirų funkcijų įgyvendinimą.

Aštuoneri metai nuo pagrindinių strateginių dokumentų paskelbimo gana ilgas laikotarpis, kurio reikia norint pradėti strateginių politikos pokyčių vertinimą. Bet koks strateginis politikos procesas yra sėkmingas tiek, kiek jo poveikis atsispindi visuomenės gerovėje. Ilgalaiškės strategijos pobūdžio dokumentai dažniausiai kelia konkrečias kiekybines poveikio ambicijas. Gairių dokumente teigiama, jog įvardytomis politinėmis iniciatyvomis siekiama, kad iki 2015 metų Lietuvos visuomenės dalyvavimas kultūrinėje aplinkoje atitiktų Europos Sąjungos vidurkį. Tai nepakankamai tikslus ambicijos įvardijimas vien todėl, kad kai kuriomis kultūrinio dalyvavimo formomis Lietuva ES vidurkį gerokai viršijo jau nagrinėjamo laikotarpio pradžioje. 1 paveikslas rodo, kad profesionalios kultūros paslaugų naudojimo ar dalyvavimo kultūros reiškiniuose struktūra per pastarąjį dešimtmetį iš esmės nepakito. Tokių sričių, kurios ir anksčiau viršijo ES vidurkį, pavyzdžiui, koncertų ar teatrų lankymas, naudojimas išlieka intensyvus ar padidėjo. Sričių, kurių atotrūkis buvo ryškus ir anksčiau, atsilikimas išlieka, o kai kuriose srityse – net didėja. Politikos gairės neįvardijo konkretesnių sektoriaus dalių, kuriose buvo siekiama kiekybinių ar kokybinių pokyčių. Šiuo požiūriu dokumentas ne visai atitinka ilgalaiškės strategijos idėją.

Šie rodikliai rodo tik pačius bendriausius ir tik kiekybinius kultūros lauko pokyčius ar, veikia, jų simptomus. Kultūros politikos gairių tvirtinimo metu Lietuvoje nebuvo pastovių gyventojų kultūrinės elgsenos stebėsenos praktikų. Europos Komisijos tuo metu tik pradėtų įgyvendinti apklausų duomenys jau buvo prieinami. Tačiau institucijose dar nebuvo tokių duomenų naudojimo grindžiant kultūros politikos sprendimus patirties. Tarpinstituciniame veiklos plane „Kultūra“ jau minimi skirtingi kultūros lauko kiekybiniai vertinimo kriterijai. Dokumentuose daugiausia naudojami kultūros naudojimo pokyčius rodantys rodikliai. Nors dokumentuose buvo akcentuojamos ekonominės kultūros politikos naudos, kūrybinės produkcijos naudojimo, eksporto ar importo rodikliai nepasitelkiami.

# 1 paveikslas. Kultūros paslaugų naudojimo pokyčiai 2007–2017 m.



Šaltiniai: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija; Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2014). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Vienas iš teigiamų gaires sekusio politikos proceso pasiekimų yra tas, kad šiuo metu jau yra nusistovėjusios kultūros naudojimo stebėsenos praktikos. Jos rodo, kad Lietuvos gyventojai aktyviai lankosi scenos meno renginiuose ir teatruose. Bent kartą per metus atitinkamai juose lankėsi 55 % ir 34 % gyventojų (ES vidurkis atitinkamai 35 % ir 28 %). Per dešimtmetį sumažėjo baleto, operos ir šiuolaikinio šokio pasirodymus lankančių gyventojų dalis, kuri sudaro 16 proc. ir yra žemesnė už ES vidurkį. Tačiau augo lankymasis kino teatruose, kuris šiuo metu siekia 41 proc. ir yra 11 proc. žemesnis už ES vidurkį. Taip pat augo knygas skaitančių gyventojų dalis, kuri šiuo metu yra 66 proc. ir yra artima ES vidurkiui.

2007–2014 metų laikotarpiu augęs muziejų ir galerijų lankymas 2017 metais sugrįžo į 2007 metų lygį. 2017 metais muziejus ir galerijas lankė 35 proc. gyventojų dalis, kuri yra artima ES vidurkiui. 27 proc. gyventojų muziejus lanko Lietuvoje, o 11 proc. – užsienyje. Per pastaruosius ketverius metus galerijas Lietuvoje lankančių gyventojų dalis sumažėjo nuo 30 proc. iki 19 proc. Besilankančių viešosiose bibliotekose dalis reikšmingai nepakito, ji 2017 metais siekė ES vidurkį – 31 proc. Per dešimtmetį augo paveldo objektus lankančių gyventojų dalis, kuri šiuo metu siekia 58 proc. ir viršija ES vidurkį.

Pagal daugelį kultūros paslaugų naudojimo rodiklių Lietuva yra netoli 2013 metais matuoto ES vidurkio arba jį viršija. Kino teatrų lankymas bei operos, baleto ir šokio pasirodymų lankymas yra tos sritys, kuriose yra ryškesnis Lietuvos atotrūkis nuo ES vidurkio. Tačiau 2013–2017 metų laikotarpiu daugumos kultūros paslaugų naudojimas arba išliko nepakitęs, arba šiek tiek mažėjo. Tai rodo, kad dalyje kultūros sektoriaus susiduriama su sunkumais siekiant išlaikyti kultūros paslaugų auditorijas.

Šiuo metu galime išsamiai aprašyti visuomenės dalyvavimą kultūrinėje aplinkoje. Taip pat galime panaudoti tokius su kitomis ES šalimis palyginamus duomenis grįsdami politikos formavimo sprendimus. 2017 m. Lietuvos statistikos departamento išleistame kultūros statistikos leidinyje jau atsispindi ir kai kurie ekonominės kultūros vertės iliustruojantys – darbo, išlaidų kultūros paslaugoms, kultūrinių prekių importo bei eksporto, kūrybinių įmonių – rodikliai. Dešimtmečio pradžioje su plačiai plėtojamomis ekonominėmis vertėmis ką nors bendra turintys kultūros politikos tikslai nebuvo siejami su poveikiu šiems rodikliams, nes tuo metu jie tiesiog nebuvo prieinami. Todėl susijusios politikos nuostatos buvo grindžiamos politine retorika, o ne mažiau ideologizuotu žinojimu apie socialinės realybės faktus.

### Išvados ir rekomendacijos: kultūrinės vertės pabrėžiantis kultūros politikos formavimas

Dešimt metų po kultūros politikos strateginių dokumentų paskelbimo, Vyriausybės programoje atsispindintys kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo darbai iš esmės kalba apie nepakitusias kultūros politikos valdymo problemas. Pagrindinės politikos tikslų grupės iš esmės išlieka aktualios ir šiandien, jos yra:

- Kultūros reiškinių kokybė;
- Tolygus piliečių dalyvavimas kultūros reiškiniuose;
- Sąsajų su kitomis politikos sritimis stiprinimas.

Nekintantys tikslai galėtų pažymėti, kad ligšioliniai pasiekimai netenkina Lietuvos visuomenės. Tačiau iš esmės jie taip pat nurodo į bendruosius kultūros politikos tikslus, kurie daugelyje šalių matomi kaip niekada aktualumo neprarandanti siekiamybė. Tai rodo, kad nėra išnaudojamos visos kultūros politikos tikslų įtvirtinimo politikos dokumentų hierarchijoje galimybės. Susitarimas dėl bendrųjų kultūros politikos tikslų, nekintančių ilgu laikotarpiu, galėtų būti įtvirtintas įstatyme. Tuo tarpu atskirų sričių prioritetai – žemesnio lygmens dokumentuose.

### **Rekomendacija 1.1: Įtvirtinti bendruosius kultūros politikos tikslus bei atskiroms sritims keliamus lūkesčius kultūros politikos dokumentų hierarchijoje**

Kultūros politikos pagrindų įstatymas bei kultūros strategija yra pagrindiniai kultūros politikos tikslų įtvirtinimo žingsniai, numatyti Vyriausybės programoje. Šie dokumentai turėtų pakeisti kultūros politikos kaitos gaires, kurių žanro ribos neleido galutinai įtvirtinti kultūros politikos tikslų. Kultūros strategija turėtų įtvirtinti dešimties metų laikotarpio politikos prioritetus, kurių galima pasiekti įgyvendinant kultūrinės funkcijas skirtingose kultūros ir meno srityse. Kultūros ir meno sričių struktūra atpažįstama šiuo metu galiojančiuose skirtingų sričių įstatymuose ir LKT finansavimo praktikose. Tai:

- Architektūra ir dizainas;
- Bibliotekų veikla;
- Kinas;
- Kultūros paveldas:
  - Nekilnojamojo paveldo saugojimas ir įveiklinimas;
  - Muziejų veikla;
  - Tradicinė kultūra (nematerialus paveldas, tradicijos).
- Literatūra;
- Muzika ir scenos menai, kurie apima (bet neapsiriboja):
  - Cirką;
  - Šokį;
  - Teatrą.
- Vizualieji menai, kurie apima (bet neapsiriboja):
  - Dailę;
  - Fotografiją;
  - Tarpdisciplininius menus.
- Žiniasklaida ir visuomenės informavimas.

Kultūros pagrindų įstatymas turėtų įtvirtinti bendruosius valstybės kultūros politikos tikslus. Tuo tarpu žemesnio lygmens politikos dokumentuose turėtų būti tolygiai atspindėta ši sričių struktūra. Tik remiantis bendraisiais politikos tikslais, kylančiais iš plataus sutarimo dėl specifinių kultūros kuriamų verčių, galima būtų nuosekliai formuluoti ilgo ir vidutinio laikotarpio politikos principus bei politines ambicijas. Jie taip pat leistų lengviau apibrėžti sąsajas tarp skirtingų politikos sričių, o taip pat įvardyti skirtis

tarp jas kuruojančių institucijų atsakomybių.

### *Galimybės ir rizikos*

Toks dviejų lygių politikos tikslų įtvirtinimas galėtų padėti formuoti kokybiškesnę kultūros politiką. Be tokios dokumentų hierarchijos kultūros politikos turinį lengviau paveikia sektoriuje tvirčiau institucionalizuotos interesų grupės. O diegiant horizontalų požiūrį į kultūros politikos lauką, šios politikos turinį pradeda veikti kitų sektorių lūkesčiai, kurie visų pirma susiję su kitų politikos sričių tikslais, kurių įgyvendinimas nėra tiesioginis kultūros politikos objektas.

Be kultūros politikos tikslų įtvirtinimo tokioje dokumentų hierarchijoje, kultūros politikai trūksta nuoseklumo. Žemesnio lygmens dokumentų, pavyzdžiui, skirtingų Vyriausybės programų, formuluotės turi įvardyti tiek labai bendrus politikos principus, kurių įgyvendinimas yra nuolatinė kultūros politikos siekiamybė, tiek operacinius tikslus, kurie politiką nukreipia trumpesniai laikotarpiui. Politikos formavimo dokumentuose neįvardijus konkrečių kultūrinių verčių, kuriomis grindžiama ši politika, kultūros politikos objektas praranda konkretumą, sunku nubrėžti aiškias skirtis tarp kultūros srities bei kitų politikos sričių įsipareigojimų.

Su tokiu politikos įtvirtinimu susijusios ir tam tikros rizikos. Visų pirma, dokumentais įtvirtinus politikos kryptis gali būti mažinamos vykdomosios valdžios galimybės lanksčiau įgyvendinti kultūros politiką. Dokumentais grįstas įtvirtinimas gali būti nevienodai palankus skirtingų meno sričių plėtrai. Meno sritys pasižymi nuolatine kaita bei tarpinėmis – įvairias sritis apimančiomis – raiškos formomis. Todėl įtvirtinant meno sritis turi būti įtraukiamos tarpinės, o taip pat silpniau institucionalizuotos raiškos formos. Apibrėžiant meno sritis turi būti išlaikomas atvirumas kaitai, pabrėžiant, kad meno sričių sąrašas nėra baigtinis, ilgu laikotarpiu juo neapsiribojama išlaikant atvirumą meninės raiškos formų įvairovei.

## 2. Kultūros politikos įgyvendinimo pokyčiai

Bet kuriems politikos pokyčiams įgyvendinti reikalingi ne tik politikos tikslus aiškiai apibrėžiantys dokumentai, bet ir pokyčiams įgyvendinti tinkamos priemonės, ir ištekčiai. Todėl šioje dalyje remiamės, pagrindinėmis prielaidomis, kad nustatytų politikos tikslų įgyvendinimas gali būti sėkmingas, jeigu:

- Turimos specifiniams kultūros politikos tikslams *įgyvendinti tinkamos politikos priemonės*;
- Tikslų *įgyvendinimas yra finansuojamas*, o vietos savivaldos ir skirtingų centrinės valdžios institucijų įsipareigojimai yra aiškiai atskiriami.

Šioje dalyje trumpai apžvelgiame pačius bendriausius politikos įgyvendinimo pokyčius. Taip pat formuojame apibendrintas rekomendacijas, kurios plėtojamos tolimesniuose skyriuose, atsižvelgiant į skirtingų kultūros ir meno sričių situacijos analizę.

### 2.1. Kultūros politikos įgyvendinimo priemonės

Didžiausias politikos įgyvendinimo pokytis, po politikos kaitos gairių patvirtinimo, buvo pastangos atskirti kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą agentūrizuojant kultūros politikos lauką. Kaip nurodoma politikos gairėse, kultūros sektoriaus savireguliacijos ir demokratiško valdymo principams diegti buvo įsteigta Lietuvos kultūros taryba. Atsižvelgiant į srities specifiką ir siekiant geriau prisitaikyti prie ES reguliavimo kino gamybos finansavimui ir sklaidai, įsteigta atskira agentūra – Lietuvos kino centras. Šios agentūros buvo svarbios siekiant įgyvendinti gairėse nurodytą kultūrinio atsinaujinimo bei kultūros reiškinų kokybės palaikymo kryptį. Tačiau jos taip pat buvo įvardijamos ir kaip kūrybinių industrijų politiką įgyvendinančios agentūros. Šiuo metu visos projektiniu būdu finansuojamos, tad tik trumpu laikotarpiu planuojamos kūrybos, gamybos bei sklaidos funkcijos yra aprūpinamos lėšomis per šių ministerijai pavaldžių agentūrų programas.

Nors Lietuvos kultūros tarybos įsteigimas buvo svarbus žingsnis atskiriant kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą, tai buvo nepakankamas instrumentas visoms gairėse išsakytoms politikos kryptims įgyvendinti. Visų pirma Tarybai suteikti įgaliojimai įgyvendinti tik projektinio finansavimo priemones. Taryba negalėjo turėti didesnio poveikio biudžetinių įstaigų veiklai, kurių veiklos biudžetuose projektinis finansavimas sudaro tik nedidelę finansavimo dalį. Tarybos programoms paraiškas teikė labai skirtingo pajėgumo viešojo bei nevyriausybinių sektoriaus organizacijos. Tokiu būdu gairėse įvardytos *sveikos konkurencijos* nuostatos buvo pasirinktos įgyvendinti nenuosekliai, nes tais pačiais būdais buvo skatinami labai skirtingas startines sąlygas turintys projektai bei skirtingas galimybes juos išvystyti turintys pareiškėjai. Instrumentas taip pat buvo naudojamas skatinti labai skirtingas sektoriaus dalis. Tokiomis aplinkybėmis nebuvo

visiškai pasinaudota visais kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimo privalumais. Plačiau atskirų sektoriaus dalių skatinimo problematiką pasitelkiant projektinio finansavimo priemones apžvelgiame tolesniame skyriuje.

Valstybės kontrolės atlikto audito metu<sup>8</sup> buvo prieita išvados, kad šiuo metu kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo veiklos vis dar nėra pakankamai atskirtos. Nors, agentūrizavus kultūros politikos įgyvendinimą, ministerijoje padaugėjo su teisėkūra susijusių veiklų, Kultūros ministerijai toliau tenka didelis su politikos formuotojo vaidmeniu nesusijęs krūvis. Ministerija vykdo daug politikos įgyvendintojui būdingų veiklų, tai, visų pirma, susiję su plačiu jai pavaldžių įstaigų tinklu, kurio valdymas ir priežiūra reikalauja daug dėmesio. LKT sutelkti politikos įgyvendinimo pajėgumai nebuvo pakankami, kad būtų galima pasiekti politikos gairių nuostatą atskirti politikos formavimą ir įgyvendinimą. Tačiau pats agentūrų steigimo pokytis buvo svarbus, nes juo iš dalies pasiektas gairėse nustatytas tikslas – sudarytos valdymo sąlygos gairėse nustatytų politikos tikslų įgyvendinimui.

### ***Besiplečiančių kultūros politikos ambicijų neseka intensyvesnis finansavimas***

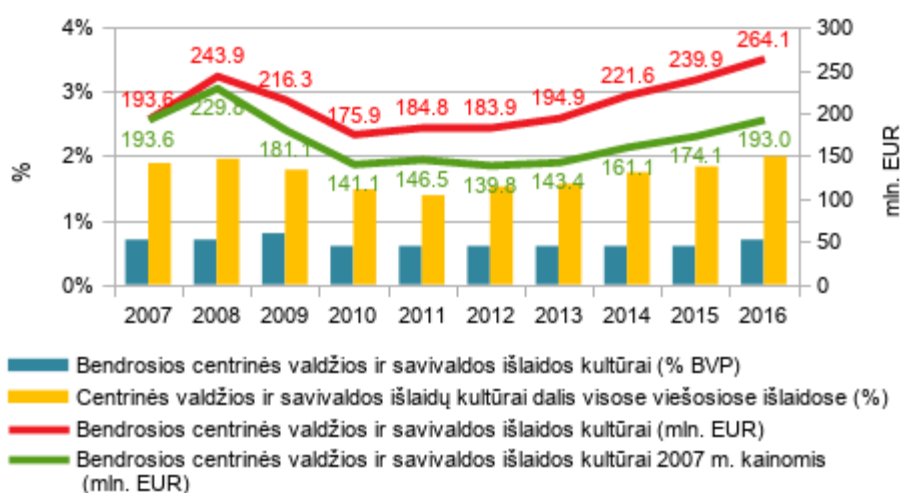
Kultūros politikos kaitos gairėse buvo teigiama, kad dešimtmečio pradžioje kultūros laukui skiriamas finansavimas nepakankamas, kad ši politikos sritis būtų įtvirtinta kaip strateginė, gairės taip pat neįvardijo konkrečių numatytiems pokyčiams įgyvendinti reikalingų finansavimo apimčių ar naujų šaltinių. Lyginant laikotarpio pradžios ir pabaigos biudžeto apimtis bei kultūros funkcijoms įgyvendinti skirtą finansavimą nuo BVP – iš esmės pokytis nepastebimas. 2007 metų kultūros paslaugoms skiriamo biudžeto apimtis indeksuojant pagal infliacijos lygį prilygsta 2016 metams. Tačiau 2008 metų laikotarpio kultūros sektoriaus biudžeto lygis nebuvo pasiektas. Nors per dešimtmetį kultūros lauko finansavimo intensyvumas nepadidėjo, po pasaulinės ekonominės krizės jis ketverius metus buvo žymiai sumažėjęs. Sumažėjusi kultūros funkcijoms įgyvendinti skiriamo biudžeto dalis, palyginti su šalies BVP, rodo, kad tuo laikotarpiu kultūra nebuvo vienu iš valstybės prioritetų.

---

<sup>8</sup> Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą. Valstybinio audito ataskaita. Valstybės kontrolė. 2017 m. vasario 28 d. Nr. VA-P-50-2-3.



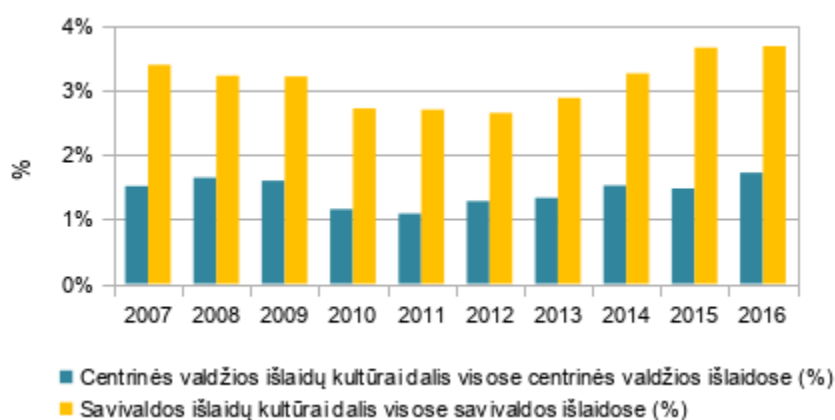
## 2 paveikslas. Viešosios išlaidos kultūros paslaugoms 2007–2016 metais



Šaltinis: Eurostat - išlaidos pagal COFOG 99 klasifikatoriaus išlaidų kategoriją 0802: Kultūros paslaugos [Interaktyvus: atnaujinta 2018 10 24]; taip pat HICP infliacijos indeksas [Interaktyvus: atnaujinta 2018.10.24].

Savivaldos skiriamas finansavimas kultūros paslaugoms, palyginti su BVP nagrinėjamu laikotarpiu, buvo stabilesnis už centrinės valdžios išlaidas, savivaldos kultūros funkcijoms taip pat skiriama žymiai didesnė biudžeto dalis. Tačiau Lietuvoje savivaldybių biudžetai sudaro tik ne visą ketvirtį viešųjų finansų, ši dalis per dešimtmetį nepasikeitė – tiek 2007 m., tiek ir 2016 m. sudarė apie 23 proc. visų viešųjų išlaidų. Todėl atskirais metais stebimas viešųjų išlaidų padidėjimas kultūros paslaugoms visų pirma susijęs su padidėjusiomis centrinės valdžios išlaidomis. Nuo 2012 metų savivaldybės nuosekliai didino kultūros išlaidas ir žiūrint į skiriamą biudžetų dalį tai darė sparčiau nei centrinė valdžia. Visgi ekonominės krizės aplinkybėmis kultūra buvo ta politikos sritis, kuriai tiek centrinė, tiek ir vietos valdžia mažino finansavimo apimtį labiau nei kitoms sritims.

## 3 paveikslas. Centrinės valdžios ir vietos savivaldos išlaidos kultūros paslaugoms 2007–2016 m.



Šaltinis: Eurostat - išlaidos pagal COFOG 99 klasifikatoriaus išlaidų kategoriją 0802: Kultūros paslaugos [Interaktyvus: atnaujinta 2018 10 24].

Sumažėjęs kultūros funkcijų finansavimas neatitiko besiplečiančių kultūros politikos ambicijų. Politikos gairės žymiai išplėtė politikos tikslų aprėptis, pavyzdžiui, pabrėžė kultūros sektoriaus vaidmenį švietimo funkcijų įgyvendinime, taip pat siekė poveikio kitose kultūros politikos srityse. Šie tikslai turėjo būti įgyvendinti nedidinant finansavimo, tačiau taip pat aiškiai neįvardijant kokių tikslų, funkcijų ar veiklų sektoriui derėtų atsisakyti – kokios yra pagrindinės sritys, kuriose centrinės valdžios intervencijų apimtys turėtų trauktis. Tokiomis aplinkybėmis, kai sektoriaus finansavimo intensyvumas nekito, o laikotarpio pradžioje ir žymiai mažėjo, strateginiuose dokumentuose numatytus pokyčius buvo įmanoma įgyvendinti tik atliekant labai intensyvias struktūrines sektoriaus pertvarkas – smarkiai mažinant išlaidas atskirose sektoriaus dalyse, atsisakant dalies centrinei valdžiai pavaldžių įstaigų ar jas perduodant kitiems valdytojams. Tokių žingsnių nebuvo imtasi. Tačiau antroje laikotarpio pusėje politiškai buvo susitelkta į kultūros įstaigų tinklo veiklos efektyvumo gerinimą. Visgi siekiant geresnių rezultatų dėmesys buvo kreipiamas į atskirų įstaigų valdymo, o ne jų tinklo struktūrinę pertvarką.

### ***Strateginiai dokumentai ir ES struktūrinių fondų priemonės***

Tokiomis aplinkybėmis, kai centrinės ir vietos valdžios išlaidos kultūros paslaugoms neaugo, Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos buvo vienintelis finansinis šaltinis, suteikęs galimybę finansuoti sektoriaus pokyčius. Tokias galimybes kultūros sektoriui užtikrino ypatinga kultūros politikos vieta Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Joje pabrėžiama sumanios visuomenės samprata, kuri yra neatskirama nuo kūrybiškumo ir iniciatyvumo ir kurios gyvenime kultūra užima itin svarbią vietą:

*„Piliečiai yra iniciatyvūs, verslūs, pasitikintys vieni kitais, ieškantys kūrybiškų sprendimų ir nebijantys rizikuoti. Vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas vertinami kaip svarbūs šalies išteklių ir yra ugdomi nuo mažens visą gyvenimą. [...] Kultūra kiekvieno visuomenės nario gyvenime užima ypač svarbią vietą. Ji suprantama ne tik kaip muziejų, parodų ar teatrų lankymas, bet ir daug plačiau – kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūra, kurianti pridėtinę vertę įvairiose visuomenės gyvenimo srityse<sup>9</sup>.“*

Dokumente akcentuojama ir „Globalios Lietuvos“ idėja, kurios įgyvendinimui parengtas tarpinstitucinis veiklos planas. Esminės sumanios visuomenės - veiklos, solidarios, besimokančios - pokyčių iniciatyvos yra susijusios su įvairiais kultūros lauko elementais: aukštos kokybės kultūros paslaugų visoje šalyje plėtojimu, siekiu užtikrinti kultūros įvairovę ir jos prieinamumą, kultūros ir įvairių gyvenimo sričių partnerystės skatinimas, piliečių istorinės savimonės ir savigarbos stiprinimas, įvairių rūšių kultūrinės ir meninės raiškos skatinimas, gabių vaikų kūrybinio neformalaus ugdymo rėmimas ir t.t.<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> LRS NUTARIMAS DĖL VALSTYBĖS PAŽANGOS STRATEGIJOS „LIETUVOS PAŽANGOS STRATEGIJA „LIETUVA 2030“ PATVIRTINIMO, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015, Vilnius.

<sup>10</sup> Ten pat.

Vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ vertinami kaip svarbūs šalies ištekliai, kurie yra ugdomi nuo mažens visą gyvenimą. Verta pastebėti, kad strategijoje kūrybiškumo ugdymas traktuojamas kaip išskirtinai švietimo sistemos funkcija, o kultūros lauko potencialas visuomenės kūrybiškumo didinimui per dalyvavimą kultūros veiklose bei neformalaus švietimo iniciatyvose nebuvo atliepiamas.

Strategijoje vyrauja požiūris į kultūrą, kaip į būtiną sveikos, šiuolaikinės, išsilavinusios ir tvarios visuomenės sudėtinę dalį. Toks horizontalus požiūris įtvirtina požiūrį į kultūrą, kaip į itin svarbią visuomenės raidos ir tobulėjimo sritį. Tačiau taikant tik tokį horizontalų požiūrį konkrečių kultūros lauko skatinimo, plėtros ir kitų veiksmų įgyvendinimas tampa ženkliai priklausomas nuo tarpinstitucinių susitarimų, kurių įgyvendinimas ne visuomet veiksmingas dėl finansinių išteklių trūkumo, ne į kultūros veiklas orientuotų kitų sričių prioritetų. Visgi šis kultūros tikslų įtvirtinimas aukšto lygio strateginiuose dokumentuose teigiamai paveikė sektoriaus galimybes pritraukti daugiau struktūrinio finansavimo lėšų. 2007–2013 metų finansiniu laikotarpiu kultūros sektoriui ir atskiroms sritims skirta 455,7 mln. eurų, o tai sudarė 5,7 % visos šiuo laikotarpiu Lietuvai skirtos ES struktūrinės paramos. 2014–2020 metų laikotarpiu suplanuota kiek didesnė 469,4 mln. eurų parama. Struktūrinių fondų lėšos didžia dalimi buvo skiriamos kultūrinės infrastruktūros atnaujinimui ir paveldo tvarkymo darbams. Įgyvendinant struktūrinius projektus buvo pastangų didinti įstaigų veiklos efektyvumą, taip pat turizmo plėtrą. Tačiau modernizavimo projektuose nebuvo matomi įstaigų tinklo pertvarkos bruožai – infrastruktūros funkcijų konversija, įstaigų valdytojų pokyčiai ar jų įsipareigojimai keisti turinio finansavimą.

**1 lentelė. 2014–2020 metų laikotarpiui suplanuotos ES struktūrinės paramos apimtys kultūros sričiai**

<b>Intervencijų sritis</b>	<b>Planuojamas ES 2014–2020 m. finansavimas tūkst. EUR</b>
Nekilnojamojo paveldo objektų tvarkymas ir pritaikymas	162 368
Kultūros ir meno įstaigų infrastruktūra	114 850
Švietimo ir ugdymo įstaigų (kultūros) infrastruktūra ir programos	50 104
Kultūros ir kūrybinių industrijų infrastruktūra	39 099
Elektroninės kultūros paslaugos	32 906
Kūrybiškumą ugdantis švietimas	32 676
Kultūros ir kūrybinių industrijų veikla	24 690
Kultūros politikos valdymas, taikomieji ir moksliniai tyrimai	5161
Kultūros vartojimo skatinimas	4702
Kultūros darbuotojų kvalifikacija ir darbo sąlygos	2896
<b>IŠ VISO:</b>	<b>469 471</b>

Šaltinis: 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio kultūrai vertinimas (2016). ESTEP.

Šių finansinių išteklių pritraukimas į kultūros lauką buvo įmanomas, nes kultūros politikos tikslai buvo įtvirtinti 2014 – 2020 metų nacionalinėje pažangos programoje. Čia kultūrai skirtas nemenkas dėmesys: su kultūros lauku susijusios intervencijos apčiuopiamos trijuose programos prioritetuose: „Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra“, „Veikli ir solidari visuomenė“, „Ekonominiam augimui palanki aplinka“. Taip pat suformuojamas atskiras horizontalus prioritetas „Kultūra“, kuriame tikimasi pasiekti esminį proveržį derinant tematinuose programos prioritetuose numatytas kryptis<sup>11</sup>.

Programoje aprašomos sumanios visuomenės susiformavimas yra neatsiejamas nuo kultūros išteklių panaudojimo bei kultūrinio dalyvavimo didinimo. Dokumente pabrėžiama, kad mokymasis visą gyvenimą, suaugusiųjų švietimas yra glaudžiai susijęs su kultūros ištekliais, nes šios veiklos dažnai gali būti įgyvendinamos kultūros įstaigose, plečiant žinias ir didinant socialinį kapitalą. Kaip parodė penktojoje dalyje aprašyta kitų dokumentų analizė, kuriuose aptariamas neformalus ugdymas (pavyzdžiui, Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategija), kultūros laukas ten galų gale nebuvo išskiriamas kaip švietimo ar neformalaus ugdymo procesų dalyvis. Visgi programoje buvo numatoma stiprinti kultūros, sporto ir švietimo įstaigų (muziejų, bibliotekų, meno veiklas vykdančių centrų ir kt.) galimybes teikti formalaus ir neformalaus ugdymo paslaugas. Tačiau, nepaisant to, kad kultūros infrastruktūra (ypač bibliotekų tinklas) yra tankiausia ir labiausiai visoms socialinėms grupėms prieinama infrastruktūra Lietuvoje, formuojant švietimo prieinamumo ir paslaugų įvairovės plėtrą, nebuvo atsižvelgiama į kultūros infrastruktūros suteikiamas galimybes. Šiuo metu tiek bibliotekose, tiek muziejuose, teatruose jau yra vykdomos neformalaus ugdymo veiklos, tačiau joms trūksta sąsajų su formalaus ugdymo planais ir bendrosiomis ugdymo programomis. Tokios veiklos ir toliau didžia dalimi įgyvendinamos kultūros biudžetų lėšomis.

Vienas iš NPP suformuotų uždavinių - išsaugoti ir aktualizuoti kultūros paveldą ir ugdyti sąmoningumą. Šio uždavinio kontekste akcentuojamos nekilnojamo kultūros paveldo tyrimų ir išsaugojimo (konservavimo, restauravimo), aktualizavimo veiklos, dokumentinio ir kultūros paveldo prieinamumo skaitmeninėje erdvėje didinimas, parama tradicinių amatų veikloms. Šios veiklų kryptys daugiausiai įgyvendinamos per „Skaitmeninės darbotvarkės“ priemones bei kultūrinio turizmo skatinimą, t.y. Ūkio ministerijos įgyvendinamas programas, pavyzdžiui, Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa. NPP numatytos kultūros paveldo infrastruktūros atnaujinimo veiklos buvo įgyvendinamos regioninio planavimo ir projektų atrankos mechanizmų pagalba, didžia dalimi vykdomos pasitelkiant Integruotas teritorijų vystymo programas bei konkursines priemones, įgyvendinamas Kultūros ministerijos.

---

<sup>11</sup> LRV NUTARIMAS DĖL 2014–2020 METŲ NACIONALINĖS PAŽANGOS PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482 Vilnius

NPP prioritetas „Veikli ir Solidari visuomenė“ kalba apie galimybę kiekvienam žmogui realizuoti savo potencialą ir kartu kurti gerą gyvenimo kokybę bei pabrėžia, jog gyventojai neturi vienodų galimybių naudotis viešosiomis kultūros paslaugomis<sup>12</sup>. Siekiant spręsti šias problemas, NPP numatoma optimizuoti ir modernizuoti kultūros įstaigų fizinę ir informacinę infrastruktūrą ir valdymą, didinti paslaugų prieinamumą ir skatinti visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose bei pritaikyti netradicines erdves kultūros paslaugoms teikti regionuose, formuoti alternatyvias miestų mikrorajonų kultūrinės erdves, plėsti kūrybinių klasterių (toliau ataskaitoje vadinamų branduoliais) fizinę ir informacinę infrastruktūrą miestuose, kurti (plėtoti) tęstines (tradicines) programas, iniciatyvas skirtingų generacijų tikslinėms grupėms<sup>13</sup>. Šis prioritetas taip pat nurodo, jog bendruomenės kultūrinės ir socialinės vietos problemas neretai sprendžia gerokai efektyviau nei valstybės institucijos<sup>14</sup>, tad NPP taip pat numatoma parama ne tik infrastruktūros gerinimo projektams įgyvendinti, bet taip pat įvairioms bendruomenių iniciatyvoms, susijusioms su vietos socialinių ir kultūrinių problemų sprendimu, kultūros paveldo objektų priežiūra (t.y. prevencinėmis paveldo objektų išsaugojimo veiklomis) ir pritaikymu, kultūros organizacijų bendradarbiavimo su visuomeninėmis organizacijomis, veikloms. Vis dėlto šių veiklų įgyvendinimo sėkmė yra ženkliai mažesnė, nei infrastruktūrinių projektų, nes ES finansavimo mechanizmai nebuvo pritaikyti „minkštosioms“ veikloms ir projektams finansuoti, o vien Kultūros ministerijos finansinių pajėgumų nepakako.

NPP prioritate, susijusiame su ekonominiam augimui palankios aplinkos kūrimu, akcentuojamas kūrybinių ir kultūros industrijų sektorius bei jo gyvavimui būtinos finansinės paskatos, bendruomenių socialinės ir kultūrinės veiklos bei darnus gyvenamosios vietos plėtojimas, pasitelkiant kultūros išteklius. Čia pasigendama platesnio KKI, kaip kultūrinių inovacijų kūrėjo potencialo įvardijimo. KKI taip pat išskiriamos NPP prioritate „Į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika“, kur numatoma skatinti: naujų tinklų kūrimą ir jau veikiančių plėtrą (įskaitant KKI sritį), MTEP bendradarbiavimo projektų su meno ir kultūros lauku įgyvendinimą; kūrybingumo infrastruktūros plėtrą; kultūros produktų konkurencingumo, žinomumo ir sklaidos didinimą; kultūros produktų gamybai taikymą; prieinamumo prie kultūros ir meno produktų ir paslaugų gerinimą<sup>15</sup>. Taip pat pabrėžiamas kultūros produktų eksporto skatinimas, tačiau apsiribojama KKI sektoriumi.

NPP horizontalusis prioritetas „Kultūra“ kalba apie visuomenės tapatybės stiprinimą, kūrybingumą, plėtojant konkurencingas kultūros paslaugas visoje Lietuvoje<sup>16</sup>. Įgyvendinant šį prioritetą bei bendradarbiaujant su kitomis institucijomis siekiama

---

<sup>12</sup> LRV NUTARIMAS DĖL 2014–2020 METŲ NACIONALINĖS PAŽANGOS PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482 Vilnius

<sup>13</sup> Ten pat.

<sup>14</sup> Ten pat.

<sup>15</sup> Ten pat

<sup>16</sup> Ten pat

užtikrinti kryptingą ir konsoliduotą kultūros sektoriaus potencialo panaudojimą, stiprinti jo poveikį teigiamiems pokyčiams visuomenės ir valstybės raidoje. Pagrindiniai prioriteto uždaviniai orientuoti į kultūros paveldo išsaugojimą, aktualizavimą ir pritaikymą visuomenės ugdymo, kultūrinės tapatybės stiprinimo, kultūrinio ir pažintinio turizmo poreikiams; kūrybiškumo, lyderystės, dalyvavimo kultūros veiklose skatinimą, bendruomenių kultūrinio aktyvumo ir integracijos didinimą; Lietuvos piliečių ir lietuvių kilmės užsienio gyventojų tapatybės stiprinimą globalizacijos kontekste bei pozityvios viešosios erdvės formavimą; kultūros darbuotojų kompetencijų plėtojimą ir fizinės bei informacinės kultūros infrastruktūros pritaikymą kompetencijų ugdymo poreikiams; KKI plėtrą, su menu ir kultūra susijusių inovacijų plėtrą bei kultūros eksportą, kultūros tyrimų ir MTEP veiklų vykdymą. Šio horizontalaus prioriteto įgyvendinimas nebuvo nuoseklus, geriausiai atsispindi penktame skyriuje pateiktoje kitų sričių politikos dokumentų analizėje.

Svarbu paminėti, kad NPP horizontalusis prioritetas „Regioninė plėtra“ taip pat apima dalį su kultūros lauku susijusių uždavinių: kultūros paslaugų infrastruktūros modernizavimą; kultūros paslaugų prieinamumo didinimą; sąlygų profesionaliai ir mėgėjiškai meno veiklai sudarymą; apleistų miestų teritorijų atgaivinimą, pasitelkiant kultūros paslaugas; paramos inovatyvioms socialinėms ar kultūrinėms iniciatyvoms teikimą; apleistų kaimo vietovių ir mažesnių miestelių viešųjų erdvių pritaikymą socialinei ir kultūrinei jaunimo veiklai vykdyti<sup>17</sup>. Šių prioritetų veiklų sankirtos sukuria prielaidas tarpinstituciniam bendradarbiavimui, o veiklų įgyvendinimas ryškiausiai atsiskleidžia 2014–2020 metų NPP horizontaliojo prioriteto „Regioninė plėtra“ tarpinstituciniame veiklos plane.

NPP itin didelis dėmesys skiriamas kūrybiškumo skatinimui integruojant kūrybiškumo ugdymą į formalaus ugdymo programas bei neformalaus švietimo veiklas. Pagal kultūros horizontalųjį prioritetą, siekiama skatinti jaunimo kūrybingumą, užtikrinti kultūros paslaugų patrauklumą jaunimui ir skatinti jo norą dalyvauti kūryboje ir kultūros procesuose, pasitelkiant muziejų rinkinių pagrindu sukurtus ir mokykloms skirtus mokomuosius produktus; suteikiant integruotas žinias apie kultūrą, jos paveldą, regioninę (vietos) istoriją ir tausojančią aplinką, gamtą; ugdant mokyklų bendruomenes; kuriant ir įgyvendinant kultūros kaip socialinės įtraukties ir socialinio saugumo programas jaunimui; kuriant ir diegiant muziejų ir kitų kultūros įstaigų edukacines programas, susijusias su kultūros paveldu, jo verte ir išsaugojimo nauda mokymo įstaigų ugdomosios veiklos procese<sup>18</sup>. Nepaisant to, dėl menko švietimo politikos įtraukimo į kultūrinio potencialo panaudojimą šių veiklų įgyvendinimas dažnai priklauso tik nuo kultūros įstaigų žmogiškųjų išteklių, finansinių galimybių. NPP nepakankamai įvertinamas kultūros įstaigų potencialas kūrybiškumo ugdymui per

---

<sup>17</sup> Ten pat

<sup>18</sup> Ten pat.

dalyvavimą kultūros veiklose - dalyvavimas kultūros veiklose ir reiškiniuose tiesiogiai nelaikomas kūrybiškumo šaltiniu.

Nacionalinėje plėtros programoje įtvirtintos kultūros politikos nuostatos buvo siejamos tiek su infrastruktūros atnaujinimu, tiek su nauju požiūriu į kultūrinį turinį. Visgi ES struktūrinių fondų priemonės, kurios ir buvo pagrindiniu šių tarpdisciplininių kultūros politikos nuostatų finansavimo šaltiniu, savo pobūdžiu ir turiniu nebuvo palankios kultūrinio turinio finansavimui. Tai susiję ir su kultūros politikos vieta ES politikos sričių struktūroje. Čia į kultūrą žiūrima išimtinai kaip į horizontalią politikos sritį, kultūros kuriamos vertės didžia dalimi matomos per jų poveikį ekonomikai. Europos Sąjungos sutartis su kultūrinio turiniu susijusius politikos klausimus, palieka šalių narių kompetencijai.

Atsižvelgiant į tokius ES struktūrinių fondų priemonių tinkamumo finansuoti kultūros lauką trūkumus, kultūrinį turinį intensyviau finansuoti tikėtasi patvirtinus tarpinstitucinį veiksmų planą „Kultūra“. Šiame plane buvo numatytos lėšos kultūros politikos gairių nuostatas įgyvendinančioms tarpdisciplininėms priemonėms. Lėšas plano įgyvendinimui savo biudžetuose turėjusios numatyti atskiros plane įvardytos ministerijos. Tačiau plano priemonės buvo įgyvendinamos vangiai. Vienas iš retų ir stabilų pavyzdžių buvo Sveikatos apsaugos ministerijos ištraukimas finansuojant Lietuvos kultūros tarybos įgyvendinamą programą „Menas žmogaus gerovei“. Ją kartu su Kultūros ministerija finansuoja Sveikatos apsaugos ministerija, įgyvendindama programą „Sveikata visiems“ – vieną iš trijų horizontaliųjų prioritetų, suformuotų NPP dokumente. Šia priemone finansuojamos skirtingų įstaigų ir organizacijų meninės iniciatyvos, įgyvendinamos gydymo įstaigose. Lietuvos kultūros taryba, įgyvendindama šią priemonę, 2017 ir 2018 m. paskirstė 127,9 tūkst. eurų. Ūkio ministerija skirtingais laikotarpio metais finansavo su dizaino sektoriaus skatinimu susijusią priemonę „Dizainas LT“. Penktajame skyriuje plačiau apžvelgiame kiek sėkmingai buvo įgyvendintos kitos TVP „Kultūra“ Visgi čia svarbu pastebėti, jog TVP „Kultūra“ nebuvo itin gyvybingas instrumentas pritraukiant kitų sektorių su struktūrinių fondų panaudojimu nesusijusias lėšas kultūrinio turinio finansavimui.

Nesant tokių tarpinstitucinių finansavimo šaltinių, nebuvo visiškai išnaudoti naujų kultūros lauko agentūrų pajėgumai, leidžiantys kurti kultūros politikos sąsajas su kitomis sritimis. Kaip minėta, Lietuvos kultūros tarybai buvo pavesta finansuoti kai kurias programas, kurios turėjo užtikrinti tarpinstitucines sąsajas su kitomis politikos sritimis. Tačiau tai nėra vienintelė tokios politikos įgyvendinimo pajėgumus turinti kultūros lauko agentūra. Išskirtinis vaidmuo tarp kultūros lauko agentūrų atiteko Lietuvos kultūros institutui, kuris buvo suformuotas apjungus keletą ministerijai pavaldžių įstaigų, dirbančių su kultūros tarptautiškumo tematika. Institutui priskirtos Lietuvos kultūros sklaidos užsienyje užduotys. Šios agentūros kompetencijos suteikia galimybes įgyvendinti Užsienio reikalų (kultūrinės diplomatijos) ir Ūkio (kūrybinių industrijų eksportas) ministerijų kompetencijų ribose esančias intervencijas. Agentūros pajėgumais taip pat prisidedama formuojant Lietuvos įvaizdį užsienyje. Tačiau tai – finansavimo

apimtimis smulčiausia sektoriaus agentūra. Politikos gairėse išreikštos ambicijos pasitelkti kultūros sektoriaus pajėgumus siekiant eksporto skatinimo, šalies įvaizdžio užsienyje stiprinimo bei kitų su užsienio ir ūkio politikos sritimis tiesiogiai susijusių politikos tikslų, tačiau, nepaisant šių ambicijų, tokių tikslų siekiančios LKI veiklos nėra finansuojamos iš šias politikas įgyvendinti skirtų biudžetų lėšų. Kultūros politikos gairėse numatytas tarpinstitucinis bendradarbiavimas išskleidžiant kultūros kuriamas socialines ir ekonomines naudas nėra tinkamai įgyvendinamas.<sup>19</sup>

Kultūros politikos gairės nepasiūlė jokių konkrečių politikos įgyvendinimo priemonių, kuriomis būtų institucionalizuotas ir skatinamas kitų politikos sričių institucijų įsitraukimas panaudojant kultūros politikos kuriamas vertes. Praėjus septyneriems metams po išreikštų ambicijų horizontaliai išskleisti kultūros politikos įgyvendinimą, nėra sėkmingai veikiančių tarpsektorinių susitarimų pavyzdžių. Be tarpinstitucinius įsipareigojimus įtvirtinančių dokumentų, horizontalių kultūros politikos nuostatų įgyvendinimas ir finansavimas tampa labai priklausomas nuo besikeičiančių valdžių politinių prioritetų bei pasirengimo didinti viešąsias išlaidas kituose sektoriuose. Horizontalios politikos kaitos gairių nuostatų įgyvendinimas negalėjo būti tvarus ilgą laikotarpį, nes šios nuostatos nebuvo įtvirtintos tarpinstituciniais susitarimais, kuriais būtų galima grįsti konkrečias intervencijas.

## 2.2. Centrinės ir vietos valdžių veiksmų koordinavimas įgyvendinant kultūros politiką

Geografinė dalyvavimo kultūroje dimensija – kultūros paslaugų bei reiškinių prieinamumas visoje Lietuvoje – buvo viena iš pagrindinių dešimtmečio pradžios politikos dokumentuose išskleidžiamų temų. Nepaisant to, politikos gairės nenumatė specifiškai tokiems kultūros politikos tikslams pasiekti tinkamų politikos priemonių. Laikotarpio pradžioje buvo apsiribojama tik specialia nedidelės apimties regionų programa Lietuvos kultūros taryboje. Gairės taip pat nurodė optimizuoti kultūros įstaigų tinklus, tačiau be regioninių kultūros politikos įgyvendinimo priemonių, tinklų optimizavimas, kuris iš esmės yra regioninės politikos problema, negalėjo būti tikslingai įgyvendinamas. Šiuo metu nėra regionuose kultūros politiką įgyvendinti leidžiančių priemonių. Tai mažina galimybes tikslingai koordinuoti centrinės ir vietos valdžios įgyvendinamus veiksmus.

### *Kultūros funkcijos centralizuotos, menkas miestų vaidmuo*

Centrinė valdžia Lietuvoje santykinai aktyviau už savivaldą finansuoja kultūros paslaugų pasiūlą nei kitose panašaus dydžio ar ekonominio pajėgumo šalyse. Žemiau vaizduojamos skirtingų valdžių įsitraukimo į kultūros funkcijų finansavimą apimtys patvirtina įvairiose

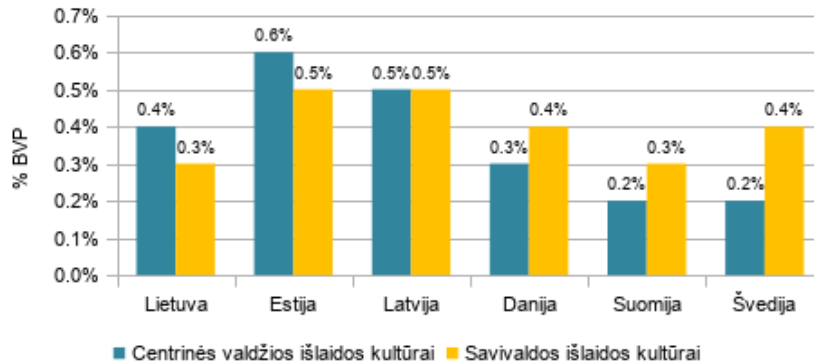
---

<sup>19</sup> Plačiau apie tarpinstitucinį kultūros tarptautiškumo politikos pobūdį ir jos įgyvendinimą Lietuvoje: Lietuvos kultūros tarptautiškumo politikos formavimo ir įgyvendinimo tobulinimas. PPMI Group. 2016.



sektorius studijose akcentuojama teiginį apie nepakankamai intensyvių kultūros paslaugų finansavimą. Tačiau jos taip pat rodo didelę kultūros sektoriaus centralizaciją. Žiūrint apibendrintai, šiuo metu Lietuvoje centrinės valdžios įtaka kultūros laukui yra didesnė už vietos savivaldos įtaką.

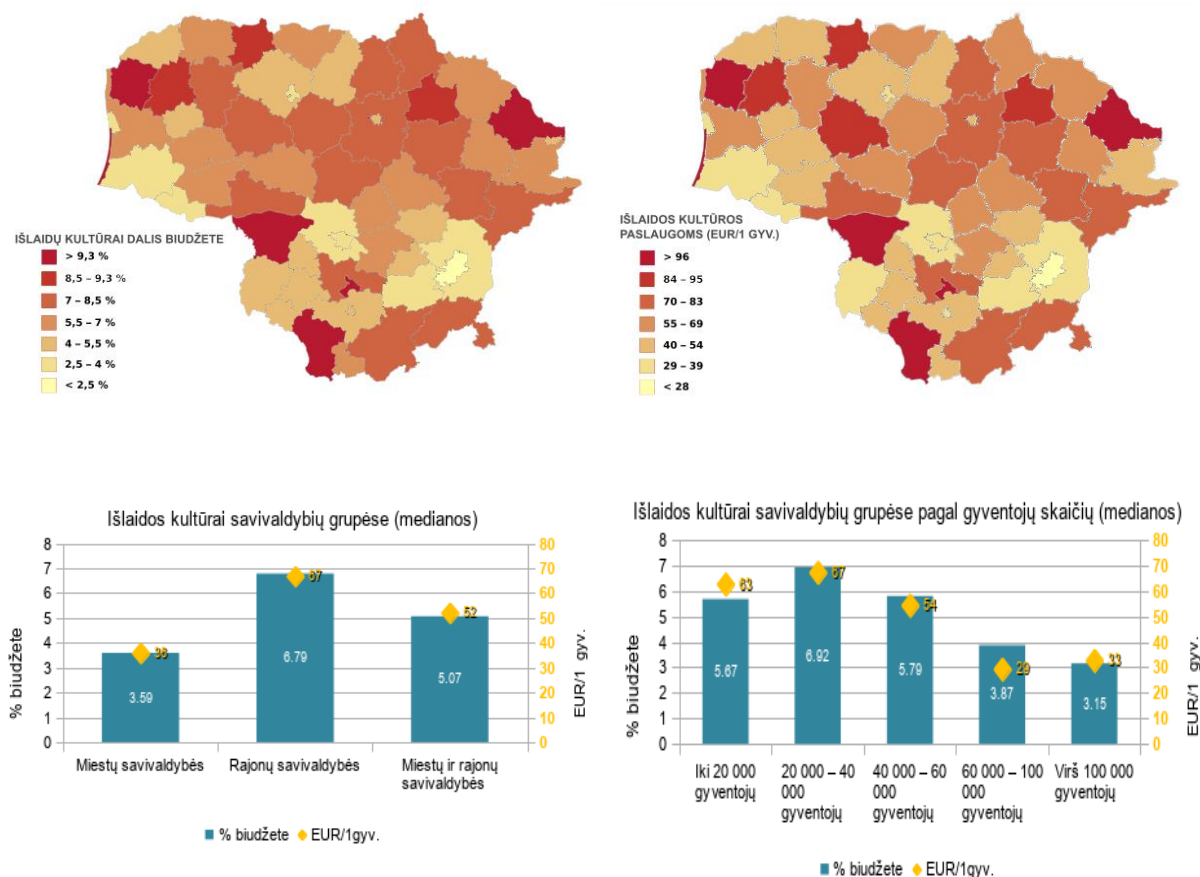
#### 4 paveikslas. Centrinės valdžios ir savivaldos išlaidos kultūros paslaugoms



Šaltinis: Eurostat - išlaidos pagal COFOG 99 klasifikatoriaus išlaidų kategoriją 0802: Kultūros paslaugos (Interaktyvus: [atnaujinta 2018 10 24](#)). Pastaba: Pagal šiuos duomenis siūlome stebėti rodiklio „Vietos savivaldos ir centrinės valdžios kultūros funkcijoms įgyvendinti skiriamų biudžeto lėšų santykis“ – vietos valdžios kultūros paslaugoms skiriamų lėšų dalį nuo BVP dalinant iš atitinkamos centrinės valdžios lėšų dalies. Alternatyvus šio rodiklio duomenų šaltinis aprašytas penktajame paveiksle.

Per pastarąjį dešimtmetį šie santykiniai dydžiai iš esmės nekito. Tačiau dideli skirtumai tarp Lietuvos savivaldybių išlaidų kultūros paslaugoms rodo, kad ne visos savivaldybės vienodai didina tokį atotrūkį. Lietuvoje ypač mažas didžiųjų miestų, kuriuose valstybė šiuo metu valdo didžiausius kultūros infrastruktūros objektus, dalyvavimas teikiant kultūros paslaugas. Tokie atotrūkiai panašiai atsispindi tiek išlaidų kultūros paslaugoms dalyje savivaldos biudžetuose, tiek išlaidų kultūrai dydyje, tenkančiam vienam savivaldybės gyventojui.

## 5 paveikslas. Savivaldybių išlaidos kultūros paslaugoms 2017 m.



Šaltinis: paskaičiuota pagal Lietuvos Respublikos finansų ministerijos pateiktus duomenis apie Lietuvos savivaldybių išlaidas pagal COFOG 99 klasifikatoriaus išlaidų kategoriją 0802: Kultūros paslaugos. Biudžeto vykdymas: išlaidos bei sandoriai dėl turo ir finansinių įsipareigojimų. Pastaba: Pagal šiuos duomenis taip pat galėtų būti stebima rodiklio „Vietos savivaldos ir centrinės valdžios kultūros funkcijoms įgyvendinti skiriamų biudžeto lėšų santykis“ – vietos valdžios kultūros paslaugoms skiriamų lėšų apimtis eurais dalinant iš atitinkamos centrinės valdžios lėšų apimties.

Lietuvos savivaldybės žymiai skiriasi savo dydžiu ir finansiniu pajėgumu. Tai turėtų būti pagrindiniai veiksniai, kuriais aiškinami kultūros paslaugų išvystymo netolygumai. Tačiau Lietuvoje maža savivaldybė ar mažas finansinis pajėgumas nėra tie veiksniai, kuriais remiantis galėtų būti aiškinami kultūros paslaugų pasiūlos netolygumai. Didžiausios ir finansiškai pajėgiausios didžiųjų miestų savivaldybės labiausiai atsilieka tiek vienam gyventojui tenkančiomis lėšomis kultūros paslaugoms finansuoti, tiek savivaldos biudžetuose kultūros funkcijoms tenkančių lėšų dalimi. Nors mažesnių miestų ar kaimiškose savivaldybėse šis rodiklis yra žymiai aukštesnis, išlaidos kultūros paslaugoms gali skirtis net kelis kartus taip pat ir tarp panašaus dydžio savivaldybių.

Savivaldos įsitraukimo į kultūros paslaugų teikimą netolygumus galima aiškinti tuo, kad šiuo metu Lietuvos kultūros politikoje nėra išplėtotą regioninę kultūros politikos dimensija. Taip pat nėra ir regionų, kaip tarpinio lygmens grandies tarp centrinės ir vietos valdžios, kuriai galėtų būti pavestas kultūros politikos įgyvendinimas regioniniu

lygmeniu. Šiuo metu centrinės valdžios taikomi politikos įgyvendinimo instrumentai nesudaro galimybių mažinti tokius ištraukimo skirtumus. Centrinė valdžia ne taiko kultūros politikos tikslus regioniniu lygmeniu galinčių įgyvendinti priemonių, o finansuoja kultūros įstaigas arba kokybiškus kūrybos ir sklaidos projektus. Tik dalis kultūros ir meno sričių įstaigų tinklų nors iš dalies tolygiai dengia Lietuvos teritoriją, o jų paslaugos vienodai pasiekiamos Lietuvos teritorijoje. Nepaisant to, pavaldžių įstaigų tinklo valdymas sektoriuje retai matomas kaip su regioninės kultūros politikos tematika susijusi problema.

### ***Savivaldos funkcijos ir kultūros paslaugų paketas***

Į kultūros politiką žiūrint griežtai kaip į politikai keliamus tikslus bei jiems įgyvendinti pasirinktas priemones ir išteklius, nebūtų galima teigti, kad visos Lietuvos savivaldybės tokią politiką įgyvendina. Savivalda neprivalo turėti konkrečių politikos dokumentų, kuriuose turėtų būti išreikšiami išpareigojimai vystyti kultūros lauką. Todėl nuosekliai kalbėti apie Lietuvos savivaldybių kultūros politikos bruožus galima tik aprašant savivaldybių teikiamų kultūros paslaugų paketus – skirtingi jų deriniai ir finansavimo intensyvumas atspindi tam tikrus vietos valdžios politinius pasirinkimus, kurie per ilgą laiką nulemia kultūros paslaugų prieinamumą bei kokybę.

Pats bendriausias vietos valdžios vaidmens apibrėžimas įgyvendinant kultūros funkcijas yra pateiktas LR vietos savivaldos įstatyme. Šiame apibrėžime pateikiamos dvi kryptys, kurios galėtų būti įvardijamos kaip bendrosios savivaldai priskiriamos kultūros politikos funkcijos bei šioms funkcijoms įgyvendinti reikalingos priemonės:

*„Gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas (dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros įstaigų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas ir jų veiklos priežiūra, savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas ir jų veiklos priežiūra).“*

Vietos valdžia gali laisvai pasirinkti, kaip turėtų būti interpretuojamas šių funkcijų įgyvendinimas. Kitame skyriuje pateiktoje analizėje atskleisime, kad savivalda plačiai interpretuoja šias funkcijas. Toks funkcijų apibrėžimas nepakankamai atspindi savivaldos dalyvavimo teikiant kultūros paslaugas praktikas, o skirtys tarp vietos ir centrinės valdžios ištraukimo įgyvendinant šias funkcijas nėra aiškios.

Prieš pradėdant gilesnę skirtingų savivaldybių kultūros laukų plėtros analizę, apibrėšime pačias bendriausias kultūros paslaugų paketų sudedamąsias dalis. Dalis jų yra tiesiogiai įvardytos vietos savivaldos įstatyme, tačiau dalis jų yra plačiai teikiamos, nors įstatyme neįvardytos. Remiantis dokumentų analize, stebėsenos duomenimis bei interviu metu surinktais duomenimis apie skirtingų savivaldybių teikiamas kultūros paslaugas, sudarėme tokį bendriausią kultūros lauke teikiamų paslaugų sąrašą:

- *Profesionalaus meno paslaugos*, kurias sudaro didelė žanrinė įvairovė, apimanti dvi pagrindines grupes:
  - *Scenos menas*: šią paslaugų grupę vienija scenos infrastruktūros poreikis, o jas teikiant reikalinga *sukurti* kūrinius, juos skleisti gyvai atgaminant, taip pat naudojant tam *pagamintas* dekoracijas, kostiumus ar kt. Vystant šių paslaugų auditorijas taip pat įgyvendinamos *švietimo* veiklos, kai kuriais atvejais auditorijas įtraukiant į *kūrybos* bei *sklaidos* procesus. Scenos menams būdinga didelė žanrinė įvairovė, tai:
    - *Dramos teatras*;
    - *Muzikos koncertai*: klasikinės ar populiariosios, instrumentinės bei vokalinės ir kt;
    - *Kitų scenos meno žanrų pasirodymai*: muzikinio teatro, baleto, šiuolaikinio šokio, cirko ir kt.
  - *Vizualus ar tarpdisciplininis menas*: šią paslaugų grupę vienija galerinės erdvės („baltojo kubo“) infrastruktūros poreikis. Jas vykdant reikalinga *sukurti* ir *pagaminti* kūrinius. Šiai grupei būdinga žanrinė įvairovė, kurią apima tiek vizualus menas, tiek įvairios tarpdisciplininės meno formos. Vystant šių paslaugų auditorijas vykdomos *švietimo* veiklos.
- *Mėgėjų meno veikla* įgyvendinama vykdant *sklaidos* ir *švietimo* funkcijas – suteikiant infrastruktūrą bei profesionalų vadovavimą reikalingus vykdyti:
  - *Etninės kultūros kolektyvų veiklą*: etninio žanro scenos meno bei amatų mėgėjiškas veiklas;
  - *Kitų mėgėjų meno kolektyvinę ar individualią veiklą*: įvairias scenos meno, vizualaus ar tarpdisciplininio meno, bei kitų meno formų mėgėjiškas veiklas.
- *Kino sklaidos* paslaugos, kurioms reikalinga tokiai *sklaidai* pritaikyta projekcinės erdvės („juodojo kubo“) infrastruktūra bei teisių į kino gaminių atgaminimą įgijimas. Dalis kino sklaidos paslaugas teikiančių įstaigų vykdo ir *švietimo* funkcijas, mėgėjiško kino veiklų vystymą.
- *Atminties, paveldo bei informacijos sklaidos įstaigos*: savišvietos įstaigos, kurios *saugo* rinkinius bei paveldo objektus, vykdo su jais susijusią *sklaidą*. Jos tyrinėja rinkinius, *kuria* ir *gamina* jų sklaidos ekspozicijas. Šios įstaigos teikia ir *švietimo* paslaugas, pritaikytas skirtingus savišvietos gebėjimus turintiems gyventojams, veikia kaip fizinės bendruomenės susitikimų ir kultūrinio dalyvavimo vietas:
  - *Muziejai*;
  - *Gamtos paveldo sklaidos centrai*;

- *Bibliotekos ir archyvai.*
- *Kultūros centrų paslaugos* – apima skirtingus aukščiau išvardytų paslaugų derinius bei funkcijas. Dažniausiai kultūros centruose vykdomos profesionalaus ir mėgėjų meno bei kino sklaidos funkcijos.

Tiek centrinė valdžia, tiek savivalda finansuoja įvairias ir į šį sąrašą nepatenkančias kultūrinės iniciatyvas. Tai gali būti tokios iniciatyvos, kurių įgyvendinimui nereikalinga pastovi infrastruktūra, kaip, pavyzdžiui, kultūriniai lauko renginiai. Dalį kultūrinių iniciatyvų įgyvendina nevyriausybinis sektorius jas finansuodamas projektiniu būdu. Tai gali būti paslaugos, kurių, turinio ar kokybės požiūriu, nepasiūlo nuolatinė savivaldos biudžeto finansavimą gaunančios įstaigos. Taip pat kultūrinės iniciatyvos, kurioms įgyvendinti reikalingi specifiniai gebėjimai ar žmogiškieji išteklių, pritraukiami iš už savivaldybės ribų, ir įvairios inovatyvios ar eksperimentinės iniciatyvos.

### Išvados ir rekomendacijos: Prielaidos subalansuotam kultūros politikos įgyvendinimui

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje buvo dedamos pastangos atskirti kultūros politikos formavimą nuo įgyvendinimo. Kultūros politikos įgyvendinimo agentūros – Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kino centras, Lietuvos kultūros institutas – sustiprino kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumus. Buvo atskirtas politikos formavimas ir įgyvendinimas kultūros ir meno srityse. Agentūrų įsteigimas įgalino ministeriją atsitraukti nuo sprendimų apie kultūrinį turinį priėmimo, tai stiprino kultūros lauko demokratiškumą ir savireguliaciją. Ministerija pradėjo įgyvendinti daugiau politikos formavimo ir teisėkūros veiklą. Tačiau ir po reformos didžiąją dalį Kultūros ministerijos veiklą sudarė su politikos įgyvendinimu susijusios veiklos arba rutininė pavaldžių įstaigų veiklos priežiūra. Įkurtų agentūrų pajėgumų nepakako kokybiškam kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimui.

Tarp Lietuvoje taikomų kultūros politikos priemonių nėra turinčių žymią įtaką kultūros paslaugų kokybei ir prieinamumui regionuose. Kultūros politika nėra įgyvendinama regioniniu lygmeniu. Besiplečiančių dešimtmečio pradžios kultūros politikos ambicijų netenkino, kaip to buvo tikėtasi, intensyvesnis kultūros sektoriaus finansavimas. Sektorių pasiekė ES struktūrinių fondų lėšos, iš jų daugiausia buvo finansuojamas infrastruktūros atnaujinimas ir paveldo objektų tvarkymas ir įveiklinimas. Tačiau kultūrinio turinio finansavimo intensyvumas nesikeitė, o TVP „Kultūra“ nebuvo gyvybinga priemonė siekiant pritraukti kultūrinio turinio finansavimo lėšų iš kitų sektorių. Ieškant šaltinių, kaip intensyviau finansuoti kultūrinį turinį, nebuvo pasinaudota bendradarbiavimo su vietos savivalda galimybėmis. Įgyvendinama savarankiškas vietos valdžios kultūrinės funkcijas savivalda skiria daugiau nei trečdalį visų viešųjų lėšų kultūros paslaugoms. Nepaisant to, centrinės ir vietos valdžios kultūros funkcijų įgyvendinimas nėra koordinuojamas.

Nors kultūros politikos formavimas ir įgyvendinimas kol kas ne iki galo atskirtas, šiuo metu jau yra sustiprintos prielaidos subalansuotai kultūros politikai. Visų pirma, kultūros politikos įgyvendinimo agentūros yra įsteigtos ir veikia daugumoje sektoriaus sričių. Per dešimtmetį taip pat žymiai padaugėjo kultūros lauko stebėsenos duomenų. Nuolat atliekamos kultūros paslaugų naudojimo ir dalyvavimo apklausos, padaugėjo laisvai įgyvendinamų kultūros lauko tyrimų. Tačiau sektoriuje stokojama kokybinių atskirų sričių vertinimų, stebėsenos ir tyrimų duomenys nėra nuosekliai analizuojami. Kultūros lauko tyrimams keliami lūkesčiai dažnai nėra tiesiogiai siejami su kultūros politikos uždaviniais ar atskirų sričių problematika. Todėl tokių tyrimų rezultatai ne visuomet gali būti tiesiogiai pritaikyti kultūros politikos kokybei gerinti.

### **Rekomendacija 2.1.: Stiprinti kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumus**

Kultūros politika išlieka tokia sritis, kurioje mažiausiai išplėtoti jos įgyvendinimo pajėgumai. Tai turi neigiamos įtakos tiek politikos formavimo, tiek įgyvendinimo galimybėms. Todėl, siekiant aukštesnės kultūros politikos kokybės, turi būti toliau stiprinami kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumai. Tam siūlome imtis šių veiksmų:

- *Kultūros politikos įgyvendinimo agentūrų pajėgumų stiprinimas.* Siekiant pagerinti kultūros politikos kokybę reikia visiškai atskirti jos formavimą ir įgyvendinimą. Tam reikalinga toliau stiprinti politikos įgyvendinimo funkcijoms – finansavimui, stebėsenai, infrastruktūros ir kitų išteklių valdymui bei priežiūrai, tarptautiškumo veiklų koordinavimui – kokybiškai atlikti reikalingus agentūrų pajėgumus. Šiuo metu veikiančiose kultūros lauko agentūrose tokios funkcijos skirtingose srityse yra įgyvendinamos fragmentiškai. Dalį tokių agentūroms būdingų funkcijų vis dar įgyvendina ministerija, o tai ją atitraukia nuo politikos formavimo veiklų. Finansavimas turi būti aiškiau susietas su skirtingoms kultūros ir meno sritims keliamais uždaviniais – reikalinga peržiūrėti Kultūros rėmimo fondo skirstymo principus. Projektinio finansavimo ir biudžeto planavimo finansavimo būdai turi būti koordinuojami, o nacionalinių programų administravimas turi būti perduotas agentūrai.
- *Nuosekli kultūros lauko stebėsenos ir analizės sistema.* Turi būti sukurta skirtingų institucijų atliekamos stebėsenos sistema, kuri įgalintų nuosekliai analizuoti kultūros lauko raidą. Kultūros politikos stebėsenos ir analizės veiklų koordinavimą siūlome perduoti Lietuvos kultūros tarybos stebėsenos ir analizės centrui. Turėtų būti atliekama nuosekli kultūros lauko analizė pagal jam keliamus politikos uždavinius. Stebėsenos ir analizės duomenys naudojami kultūros politikos planavimui bei ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų valdymui.

Šiuo metu veikiančios kultūros lauko agentūros pagal savo pobūdį nepadengia visų kultūros politikos sričių, jose nėra tolygiai telkiamos visos kokybiškam kultūros politikos įgyvendinimui reikalingos kompetencijos. Kadangi daugelis kultūros srities operatorių yra viešojo sektoriaus įstaigos, reikalingos priemonės, galinčios finansuoti kokybišką

vidutinio laikotarpio jų planų įgyvendinimą. Tokias priemones turėtų administruoti už atitinkamą sritį atsakingos kultūros lauko agentūros. Šią problemą išsamiau plėtojame tolimesniuose skyriuose.

### 3. Kultūros paslaugų prieinamumas ir kokybė

Dešimtmečio pradžioje formuluotuose kultūros politikos tiksluose buvo akcentuojama, kad kultūra yra piliečių dalyvavimu grįstas nematerialus visuomenės bendro veikimo ir gerovės pagrindas. Augantį dalyvavimą kultūros reiškiniuose galima įvardyti kaip vieną kertinių dešimtmečio pradžios politikos tikslų. Šioje studijoje pasirenkame išskleisti kultūrinio dalyvavimo prielaidas, kurias turėtų sukurti sėkminga kultūros politika:

- *Prieinamumas* – gyventojams turi būti fiziškai prieinami kultūros paslaugų infrastruktūros taškai, kuriuose teikiamos jų poreikius atitinkančios kultūrinės paslaugos;
- *Kokybė* – gyventojams turi būti prieinama tolygi kokybiškų kultūros paslaugų įvairovė. Kultūros paslaugų forma ir turinys turi būti vystantis auditorijas, turi būti suteikiamos galimybės gyventojams patiems dalyvauti kultūros reiškinių kūrime.

Tokias kultūrinio dalyvavimo prielaidas įvardijame remdamiesi interviu programoje apčiuoptomis šio tikslo įgyvendinimo gerosiomis praktikomis bei kliuviniais. Sėkmingos politikos atveju, augantis kultūros paslaugų prieinamumas ir kokybė atsispindi mažėjančiuose kultūros paslaugų vartojimo ir dalyvavimo kultūrinėse veiklose atotrūkiuose tarp *skirtingų vietovių gyventojų*.

#### 3.1. Kultūros paslaugų prieinamumo skirtumai

Dėl nematerialaus kultūros kuriamų verčių pobūdžio centralizuotas kultūros politikos įgyvendinimas yra sudėtingas. Įgyvendinant kultūros politiką vietos valdžia turi tam tikrų privalumų. Jie kyla iš ypatingo ryšio su vietos gyventojais, kitokių nei centrinei valdžiai prieinamų galimybių pažinti gyventojų poreikius. Tiksliai ir kokybiškai suplanuoti kultūros paslaugas galima, visų pirma, vietos lygiu. Vietos valdžios vaidmuo planuojant ir teikiant kokybiškas kultūros paslaugas yra nemažiau ryškus nei kitose gerovės paslaugų – sveikatos, švietimo – srityse. Jis taip pat pabrėžiamas ir Europos Sąjungos kultūros strateginiuose dokumentuose.<sup>20</sup>

Paprasčiausias būdas analizuoti valdžios institucijų vaidmenį skatinant kultūros reiškinių prieinamumą – per geografinę kultūrinės paslaugas teikiančių infrastruktūros taškų pasiskirstymą. Toks požiūris kiek riboja požiūrį į kultūrinį turinį, nes neapima visų, ypač medijuota komunikacija grįstų kultūros reiškinių. Tačiau didelė dalis kultūros reiškinių yra grįsti auditorijos dalyvavimu ar įsitraukimu, tad jiems vykti reikalinga viešoji infrastruktūra. Viešąja tokioje infrastruktūroje teikiamų paslaugų verte yra grindžiamas

---

<sup>20</sup> Nauja Europos kultūros darbotvarkė. Europos Komisija. Briuselis, 2018 05 22 COM(2018) 267.



finansavimas viešaisiais pinigais. Kaip ir kitose gerovės srityse tokios infrastruktūros priežiūra ir įveiklinimas visų pirma yra vietos savivaldos atsakomybė.

### ***Kultūrinės infrastruktūros taškai***

Kiekvienos savivaldybės kultūros lauko raida yra labai individuali. Skirtumus galima išvelgti tiek stebint išlaidų intensyvumą, tiek ir vietoje teikiamų kultūros paslaugų įvairovėje. Tačiau skirtingose vietovėse palaikoma kultūros infrastruktūra yra panaši, o vietovės dydis yra pagrindinis veiksnys, nulemiantis kultūrinės infrastruktūros įveiklinimo galimybes. Kultūros paslaugų planavimas yra regioninės politikos dalis. Lietuvos regioninės politikos baltojoje knygoje<sup>21</sup> įvardijami du kultūrinių paslaugų prieinamumo lygmenys:

- Būtiniausios paslaugos, kurios gyventojams *prieinamos ne daugiau kaip per 30 minučių automobiliu ar viešuoju transportu*;
- Regioniniu lygiu konsoliduotos paslaugos, kurios gyventojams *prieinamos ne daugiau kaip per 60 minučių automobiliu*.

Rengiant regionų baltąją knygą buvo atliktas viešųjų paslaugų, taip pat ir kultūrinių paslaugų, teikėjų žemėlapių sudarymas. Jis grįstas ekonominių veiklų rūšių klasifikatoriaus kategorijomis, pasirinktomis paslaugų teikėjų savo veiklai įvardyti. 6 paveiksle pateikti žemėlapių pjūviai, parengti pasirinkus su kultūros paslaugomis susijusias veiklos kategorijas. Iki šiol vykdyta kultūros infrastruktūros stebėseną apibendrintai teikė tik kultūrinės infrastruktūros objektų skaičius, nevaizdavo jų geografinio pasiskirstymo. Todėl šie viešųjų paslaugų teikėjų žemėlapiai suteikia galimybes permąstyti kultūros paslaugų stebėsenos praktikas.

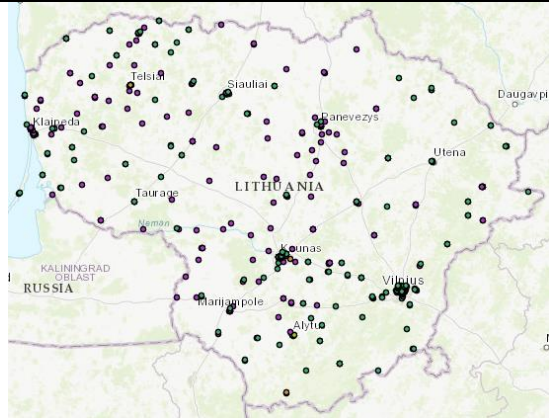
Vienas paveiksle pateiktą stebėsenos duomenų taikymo kultūros lauko analizei trūkumų yra nevienareikšmis kultūros paslaugų žymėjimas EVRK klasifikacijoje. Bibliotekų, muziejų ir archyvų paslaugų tiekėjams yra skirti atskiri EVRK kodai. O kultūros centrų teikiamos paslaugos baltosios knygos žemėlapiuose žymimos labai įvairiomis kategorijomis. Kultūros centrai, taip pat ir dalis muziejų, žymimi ir kaip kultūrinės edukacijos veiklas vykdančios įstaigos, kuriomis užsiima ir tokie paslaugų teikėjai kaip meno mokyklos. Kultūros centrų bei muziejų paslaugų teikėjų žemėlapiuose žymiai mažiau, nei jų įvardijama oficialioje statistikoje. Žemėlapiai žymi tik juridinių asmenų būstines, nors didelė dalis kultūros paslaugų teikėjų, ypač kultūros centrų bei muziejų, paslaugas teikia savo padalinių tinkluose.

---

<sup>21</sup> Regionų plėtros baltoji knyga „Darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030“, Vidaus reikalų ministerija, 2017. Toliau tekste – Baltoji knyga.

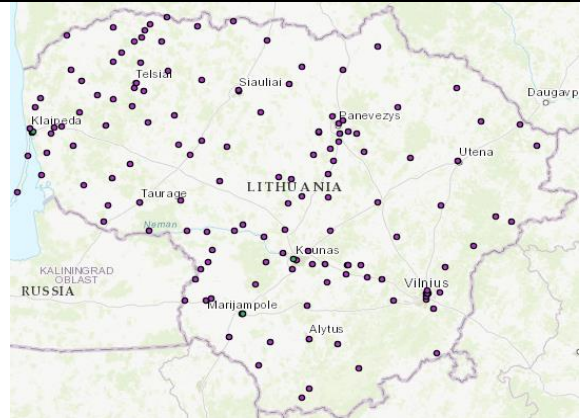
## 6 paveikslas. Baltosios knygos rengimo metu identifikuoti kultūrinės infrastruktūros taškai Lietuvoje

### Kultūrinės veiklas vykdančios įstaigos Kultūros centrai



[Prieiga prie žemėlapio internete:](#)

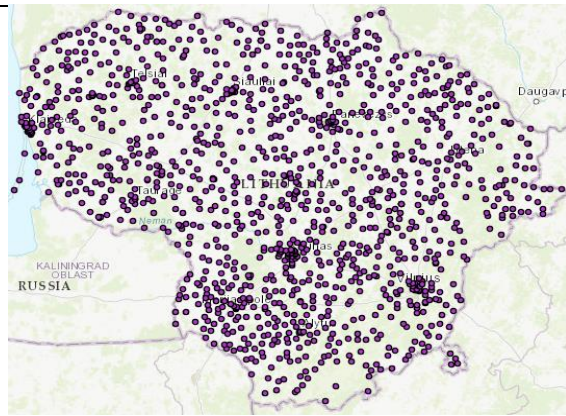
Įstaigos su kultūros centrų pasirenkamomis EVRK kategorijomis (415 taškai).



[Prieiga prie žemėlapio internete:](#)

Įstaigos pavadinime formuluotą „kultūros centras“ turintys objektai (145 taškai).

### Bibliotekos ir archyvai



[Prieiga prie žemėlapio internete:](#)

Įstaigos žymimos EVRK 91.01 kategorija „Bibliotekų ir archyvų veikla“ (1275 taškai).

### Muziejai



[Prieiga prie žemėlapio internete:](#)

Įstaigos žymimos EVRK 91.02 kategorija „Muziejų veikla“ (76 taškai).

Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenys.

Toks geografinis kultūros paslaugų teikėjų „žemėlapiavimas“, nors ir su trūkumais, leidžia išskirti kultūros paslaugų teikimo lygmenis, atliepiančius ir regionų baltojoje knygoje nustatytus minimalius paslaugų prieinamumo standartus. Tai:

- *Vietos lygmens kultūros paslaugos*, kurios yra grįstos gyventojų įsitraukimu ir todėl turi būti teikiamos arčiausiai gyventojų. Šios paslaugos teikiamos visose savivaldybėse;
- *Regioninio lygmens kultūros paslaugos*, kurios gali būti teikiamos esant didesnės apimties paslaugų vartotojų srautams. Šios paslaugos teikiamos miestuose, ypač didžiuosiuose miestuose bei tarpinio dydžio centruose.

Šioje ataskaitos dalyje susitelksime į skirtis tarp *vietos lygmens* paslaugų bei *regioninio lygmens* paslaugų ir jų prieinamumą. Nagrinėjame jų kokybės ir įvairovės problematiką skirtingose savivaldybėse.

Vietos lygmens kultūros paslaugoms visų pirma derėtų priskirti bibliotekų teikiamas prieigos prie informacinių išteklių paslaugas. Baltosios knygos žemėlapiuose identifikuotos 1275 bibliotekos ir archyvai, kurių didžiąją dalį sudaro bibliotekos. Oficialioje bibliotekų statistikoje 2017 m. registruota daugiau nei 1300 bibliotekų, pavaldžių kultūros ministerijai ar savivaldybėms, taip pat daugiau nei 2400 bibliotekų, kurios priklauso mokykloms, gimnazijoms ar aukštojo mokslo institucijoms. Toks išvystytas paslaugų tiekėjų tinklas iliustruoja, kad bibliotekų paslaugos yra grįstos gyventojų dalyvavimu ir paklausios tiek, kiek yra prieinamos vietos lygmeniu. Lietuvoje veikia išvystytas bibliotekų tinklas, kuris ne iki galo atspindimas regionų baltosios knygos žemėlapiuose.

Kitą plačią kultūrinių paslaugų teikėjų grupę sudaro paslaugų teikėjai, užsiimantys kultūrine edukacija, taip pat scenos įrangos eksploatacija. Pagrindiniai paslaugų teikėjai, vykdančios tokias EVRK įvardytas veiklas vietos lygiu, yra kultūros centrai bei meno ir muzikos mokyklos. Baltosios knygos žemėlapiai ne iki galo atskleidžia vietos lygiu veikiančių kultūros centrų infrastruktūros išvystymo apimtį. Šiuo metu Lietuvoje veikia 158 kultūros centro veiklas vystantys juridiniai asmenys. Kultūros centrai daugelyje savivaldybių valdo nuo kelių iki keliolikos infrastruktūros objektų, šiuo metu iš viso veikia 718 paslaugas teikiančių skyrių arba filialų. Todėl kultūros centruose teikiamas paslaugas galima būtų priskirti vietos lygmens paslaugoms. Tyrimo įgyvendinimo metu nebuvo rasta sistemingų duomenų apie Lietuvoje veikiančias muzikos ir meno mokyklas. Tačiau jos prisideda prie kultūrinės edukacijos paslaugų pasiūlos vietos lygiu ir yra kultūrinių paslaugų teikėjų tinklo dalis.

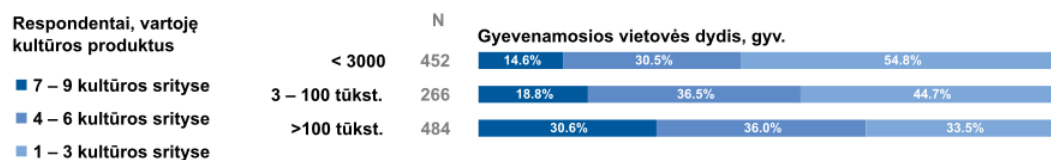
Baltosios knygos žemėlapiai žymi 76 muziejus, o Muziejų asociacijos statistikoje skelbiama daugiau nei 100 tokią veiklą vykdančių įstaigų, dalis jų turi po kelis padalinius. Baltosios knygos žemėlapiai neatspindi padalinių bei smulkesnių muziejinę veiklą vykdančių įstaigų, kurios savo veiklą žymi kita kategorija. Muziejų paslaugos tik iš dalies gali būti laikomos tokiomis paslaugomis, kurios turi būti teikiamos vietos lygiu. Muziejų veikla remiasi muziejinių vertybių rinkiniais, kurių neturint vietos lygiu išvystyti kokybiškas ir paklausias paslaugas yra sudėtinga. Po 1990-ųjų savivaldybės steigė naujus muziejus, visų pirma, tokiose vietovėse, kuriose buvo sukaupti muziejinei veiklai vystyti būtini vertybių rinkiniai. Šiuo metu muziejai veikia beveik visose Lietuvos savivaldybėse. Muziejų paslaugos prisideda prie vietoje prieinamų paslaugų įvairovės, tačiau jų paslaugos nėra būtinausių kultūros paslaugų dalis.

### ***Prieinamumas – ne vienintelė dalyvavimo kliūtis mažesnėse vietovėse***

Sėkmingai įgyvendinant kultūros politiką turėtų būti mažinami skirtumai tarp skirtingo

dydžio vietovių gyventojams teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės. Tokie atotrūkių atsispindi kultūrinio turinio vartojimo bei dalyvavimo kultūriniame gyvenime elgsenas vaizduojančioje statistikoje. 7 paveikslas atspindi bendrąjį kultūros paslaugų prieinamumo skirtingo dydžio Lietuvos vietovėse poveikį kultūrinei elgsenai. Kultūros produktai ir paslaugos mažiau intensyviai naudojamos kaimuose ir mažuose miesteliuose. 2017 m. ypač aktyvių vartotojų, per metus bent kartą naudojančių daugiau nei septynių rūšių kultūros paslaugas ar produktus kaimiškose vietovėse buvo 14,6 proc. Didmiesčiuose tokių ypač aktyvių kultūros vartotojų buvo 30,6 proc. Šiuo metu bibliotekų paslaugos yra vienintelės kultūros paslaugos, kurias aktyviau naudoja vidutinio dydžio ir mažose vietovėse nei didesniuose miestuose. Mažesnių vietovių gyventojai žymiai rečiau lankosi kine, muziejuose ir galerijose, paveldo objektuose. Mažai skiriasi skirtingų dydžių vietovių gyventojų dalyvavimas scenos meno renginiuose, taip pat knygų skaitymas. 2017 m. mažiausiai į kultūrinę veiklą įsitraukusių gyventojų dalis buvo vidutinio dydžio vietovėse – 35,7 proc.

## 7 paveikslas. Kultūros paslaugų ir produktų naudojimo lygis skirtingo dydžio vietovėse



Skirtingos kultūros sritys apima tuos respondentus, kurie bent kartą per metus (1) žiūrėjo TV, klausė radijo ar naršė internete; (2) skaitė knygą; (3) lankėsi kine ar kino festivalyje; (4) lankė kultūros paminklus; (5) lankėsi muziejuje, galerijoje ar parodoje; (6) lankėsi koncerte; (7) lankėsi viešojoje bibliotekoje; (8) lankėsi teatre; (9) žiūrėjo baletą, šokio pasirodymą ar operą.

Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Bendrai vertinant skirtingų dydžių gyventojų įsitraukimo į skirtingas kultūros veiklas pokyčius per pastarąjį dešimtmetį daugelyje sričių stebimas nežymus augimas. Tačiau vidutinio dydžio centruose ir mažose gyvenvietėse mažėjo gyventojų, besilankančių muziejuose, galerijose, parodose. Kitų kultūros paslaugų naudojimas ir gyventojų įsitraukimas į kultūros veiklas 2017-aisiais yra dažnu atveju panašaus lygio kaip 2007 metais ar kiek didesnis. Didžiuosiuose miestuose gyventojų dalyvavimas muziejų, galerijų, parodų, kultūros paminklų ir istorinių vietų lankymo veiklose yra didesnis nei 2007 metais. Nors bendras bibliotekų lankymas visoje Lietuvoje palyginti su dešimtmečio viduriu reikšmingai nepakito, tačiau mažėjo didžiuosiuose miestuose ir žymiai augo kaimiškose vietovėse. Knygų skaitymas laisvalaikio populiarėja ir kaimiškose vietovėse pralenkė 2007 metų lygį.

## 8 paveikslas. Kultūros paslaugų naudojimo ir kultūrinio dalyvavimo skirtumai skirtingo dydžio vietovėse





Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Eurobarometr 67.1. Cultural Values, Poverty and Social Exclusion, Developmental Aid, and Residential Mobility, February-March 2007. **Pastaba:** 2007 metų duomenyse pateikiamos subjektyviai pasirinkamos gyvenamosios vietos kategorijos: Kaimo vietovė ar kaimas, Mažas ar vidutinis miestas, Didelis miestas. 2017 metų duomenyse respondantai objektyviai suskirstyti pagal gyvenamosios vietos dydį į šias kategorijas: Mažiau negu 3000 gyventojų vietovė, 3–100 tūkst. gyventojų vietovė; Daugiau negu 100 tūkst. gyventojų vietovė. Todėl 2007 ir 2017 metų duomenys yra lygintini tik iš dalies.

Tokius dalyvavimo kultūros reiškiniuose skirtumus miestuose bei mažesnėse vietovėse pirmiausia galima susieti su kultūrinės infrastruktūros išvystymu. Šiuo metu bibliotekų paslaugos yra vienintelės kultūrinės paslaugos, aktyviau naudojamos vidutinio dydžio ir kaimiškose vietovėse nei didesniuose miestuose. Lietuvos miestelių ir kaimiškų vietovių gyventojai taip pat aktyviai lankosi teatruose bei koncertuose. Tokius rezultatus galima sieti su išplėtotu tokias paslaugas teikiančios infrastruktūros tinklu. Mažesnių gyvenviečių gyventojų įsitraukimas į muziejų, galerijų vykdomas veiklas, lankymasis kino renginiuose yra kur kas mažiau aktyvus nei Lietuvos miestuose ar panašaus dydžio gyvenvietėse kitose ES šalyse.

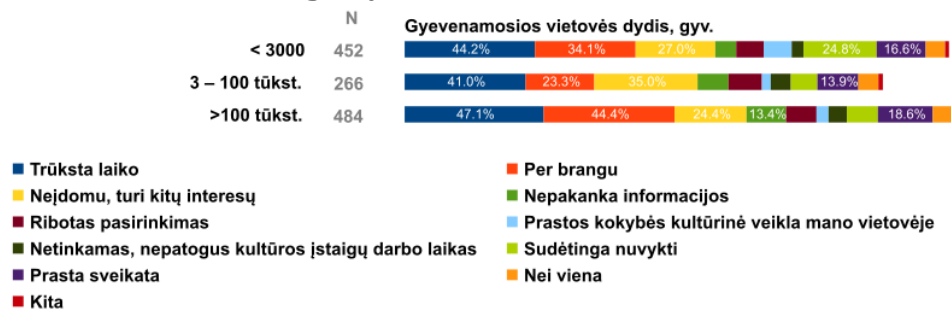
Vertinant pačių gyventojų subjektyviai įvardijamas kliūtis dalyvauti kultūrinėse veiklose<sup>22</sup>, aiškiai matyti netolygaus geografinio kultūros prieinamumo požymių. Ketvirtadalis kaimų ir mažų miestelių (iki 3000 gyv.) gyventojų nurodo, kad jiems sudėtinga nuvykti iki vietų, kuriose galėtų užsiimti mėgėjiška kūrybine veikla. Palyginimui, didesniuose miesteliuose ir miestuose tokių gyventojų tik dešimtadalis. Kita kliūtis, atspindinti netolygų geografinį prieinamumą, yra prastos kokybės mėgėjiška kūrybinė veikla gyvenamojoje vietovėje. Šią kliūtį įvardija 10 proc. kaimų ir mažų miestelių gyventojų, o didesnėse vietovėse tokių tėra 3–4 proc. Mažiausiose vietovėse ribotą fizinį prieinamumą atspindinčios kliūtys yra tarp dažniausiai minimų (pvz., „sunku nuvykti“ yra trečioje vietoje tarp išorinių priežasčių), o didesniuose miesteliuose bei miestuose tai vienos rečiausiai minimų kliūčių („sunku nuvykti“ yra penktoje šeštoje vietoje tarp išorinių priežasčių). Taigi nors bendrai kaimų ir mažų miestelių gyventojų dalyvavimas mėgėjiškose kultūrinėse veiklose tarp 2014 m. iki 2017 m. išaugo<sup>23</sup>, subjektyviai įvardijamas geografinio kultūros prieinamumo atotrūkis tarp skirtingo dydžio vietovių išlieka.

---

<sup>22</sup> *Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys.* (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

<sup>23</sup> *Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita.* (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

## 9 paveikslas. Kliūtys įsilieti į kultūrinį gyvenimą, dalyvauti kultūrinėje veikloje arba joje savanoriauti skirtingo dydžio vietovėse



Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Visgi paslaugų geografinis prieinamumas nėra vienintelė aplinkybė, nulemianti kultūros paslaugų naudojimo ir dalyvavimo kultūros reiškinuose skirtumus. Menkesnį kultūros paslaugų naudojimą lemia gyventojų turimas laisvas laikas, kurį galima skirti kultūros veikloms, trūkumas. Gyventojų perkamoji galia yra ryški kliūtis ne tik kaimiškose vietovėse, bet ir didesniuose miestuose. Sudėtingos susisiekimo aplinkybės ryškios kaimiškose vietovėse. Dalis vidutinio dydžio centrų ir mažesnių gyvenviečių gyventojų prastą sveikatą taip pat įvardijo kaip trukdį įsitraukti į kultūrinę veiklą. Šios priežastys nulemia, kad mažesnėse gyvenvietėse žmonės dažniau renkasi medijuotus kultūros produktus – žiūri televizijos programas, skaito knygas, kai vidutinio dydžio ir didesnių miestų gyventojai renkasi įvairesnes kultūros paslaugas.

### 3.2. Vietos lygiu prieinamų kultūros paslaugų kokybė

Šiuo metu vietos lygiu siūlomų kultūros paslaugų įvairovė didžia dalimi atliepia vietos savivaldos įstatyme pateiktą savivaldos laisvai įgyvendinamos kultūros funkcijos apibrėžimą. Net ir tarp mažai į vietos kultūros paslaugas investuojančių savivaldybių siūlomų kultūrinių paslaugų svarbią vietą užima etninės kultūros kolektyvų veikla. Daugiau į kultūrinę paslaugas investuojančios savivaldybės savo veiklos neriboja žanriniais rėmais, susitelkia į labai įvairių gyventojų kultūrinių poreikių tenkinimą. Kadangi kultūros paslaugų kokybė yra patiriama ir suvokiama subjektyviai, šioje dalyje visų pirma ją suvokiame kaip kultūrinio dalyvavimo bei kultūrinių paslaugų įvairovę. Taip pat nagrinėjame, kiek vietos kultūrinių veiklų vystymas pasitelkiamas bendram vietos gyvenimo kokybės gerinimui.

#### ***Vietos lygmens kultūros paslaugų turinys: tarp dalyvavimo kultūrinėse veiklose, kultūrinės edukacijos ir profesionalaus meno sklaidos***

Kultūros, kaip laisvai įgyvendinamos savivaldos funkcijos apibrėžimas vietos savivaldos įstatyme, lemia, kad savivaldybėse teikiamų kultūros paslaugų kokybė žymiai priklauso nuo vietos savivaldos politinių prioritetų, jų pastovumo. Dideli kultūros paslaugų finansavimo skirtingose savivaldybėse skirtumai rodo, kad kultūra retai yra vietos savivaldos politinių prioritetų sąrašo viršuje nuolat išsilaikanti politikos sritis. Kultūros



paslaugų finansavimas dažnai suvokiamas kaip „ne pirmo būtinumo“ išlaidos. Išvystytos gerosios kultūros paslaugų formavimo praktikos matomos tose savivaldybėse, kuriose ilgu laikotarpiu kultūros paslaugos buvo politiškai matomos kaip žymiai prisidedančios prie vietos gerovės. Dažnai tai yra kurortinės vietovės, kurios kultūrą mato kaip turizmo vystymo strategijos dalį. Tačiau daugelyje savivaldybių nėra vietos kultūros politikos įgyvendinimo bruožų. Daugelyje savivaldybių tiesiog išlaikoma kultūros paslaugas teikianti infrastruktūra ir įgyvendinamos kultūrinės funkcijos nesvarstant, kaip vietos kultūriniai išteklių gali būti pasitelkti bendrai vietos plėtros strategijai įgyvendinti. Esant silpnam politiniam kultūros lauko palaikymui, vietos bendruomenės kultūrinės infrastruktūros išlaikymą dažnai mato kaip vienintelį būdą įtvirtinti kultūrinių poreikių tenkinimą vietos lygiu.

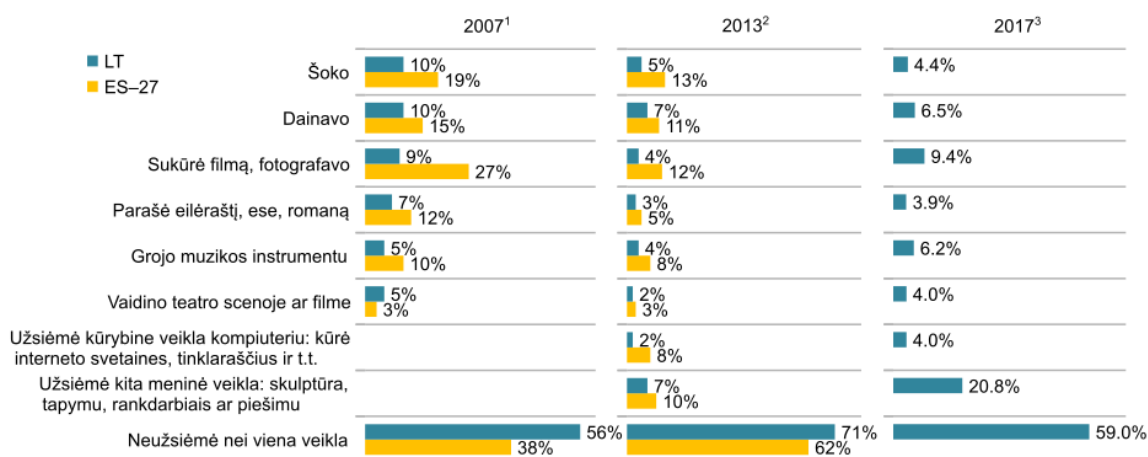
Vietos bibliotekos yra vienos pagrindinių vietos kultūrinių paslaugų teikėjų. Mažesnėse vietovėse bibliotekos aktyviai naudojamos ne tik pagrindinėms – prieigos prie informacinių išteklių, interneto prieigos taškų paslaugoms teikti. Jos taip pat veikia kaip bendruomenės susitikimo bei kultūrinių renginių vietos. Vietos lygiu iš dalies mažėja skirtys tarp bendruomenės kultūros centro bei bibliotekos, nors jų infrastruktūra ir galimybės siūlyti kultūrinės paslaugas žymiai skiriasi. Kai kuriose mažose vietovėse kultūrinės paslaugos teikiamos viename infrastruktūros taške – tiek siekiant išlaikyti įstaigos patrauklumą, tiek mažinant jos išlaikymo išlaidas. Miestuose bibliotekų paslaugų naudojimas mažėja. Tačiau ir miestuose pasiteisina bibliotekų padalinių palaikymas arčiau vietos gyventojų, ar steigimas miestiečių aktyviai lankomuose objektuose, tokiuose kaip prekybos centrai. Čia bibliotekų paslaugos derinamas su vietos (miesto mikrorajono) bendruomenių veikla.

Pačią didžiausią kultūrinių paslaugų įvairovę siūlo kultūros centrai. Jie buria įvairių žanrų mėgėjų meno kolektyvus, kurių vadovai palaiko vietos gyventojų įsitraukimą ir dalyvavimą kultūrinėse veiklose ir tokiu būdu vykdo švietėjišką edukacinę veiklą. Kultūros centrai taip pat siūlo kultūrinės ir pramoginės laisvalaikio programas, organizuoja profesionalaus meno sklaidą. Taigi centrai tenkina labai įvairius vietos bendruomenės kultūrinius poreikius. Kultūros centrų, taip pat meno ir muzikos mokyklų vietos lygiu įgyvendinamos veiklos atliepia dešimtmečio pradžios politikos dokumentuose įvardytą poreikį vystyti žmogaus kultūrinės kompetencijas ir kūrybingumą visą jo gyvenimą. Mėgėjų meno veiklose dalyvaujantys asmenys patys tampa kūrybinio turinio kūrėjais, todėl šių veiklų socialinis poveikis kokybiškai skiriasi nuo kultūrinio turinio naudojimui pagrįstų veiklų. Tokiose veiklose vystomas vietos gyventojų socialinis kapitalas, kuriame socialiniai tinklai. Tai skatina vietos gyventojų solidarumą, prisideda prie jų subjektyvaus gerovės jausmo. Tokios kultūrinės veiklos yra svarbi dalyvavimo viešojoje erdvėje forma, prisidedanti prie žmonių socializacijos.

Nors tokių socialinių verčių vystymas buvo įvardytas politikos dokumentuose, per pastarąjį dešimtmetį Lietuvai nepavyko pasiekti didesnio proveržio didinant gyventojų įsitraukimą į tokias veiklas. Nuo 2007 m. iki 2017 m. daugelyje kūrybos sričių aktyvumas

kultūrinėse veiklose mažėjo: gyventojai mažiau šoko, rečiau dainavo, mažiau sukūrė literatūros kūrinių, rečiau vaidino teatro scenoje arba filme (žr. 10 pav.). Bendras aktyvumo lygis, ryškiai kritęs apie 2013 m., taip ir neatsistatė per dešimtmetį iki 2017 m. Nors keliose kūrybos srityse mėgėjiškų veiklų aktyvumas per dešimtmetį nesumažėjo ar netgi pakilo (pvz., filmų kūrimas, fotografija, grojimas muzikos instrumentais, kompiuterinė kūryba ir kt.), net ir šiose srityse Lietuvos gyventojai išliko mažiau aktyvūs nei vidutiniškai ES. Kai kuriose mėgėjiškos kūrybos srityse Lietuvos gyventojai dalyvavo du kartus (šoko, grojo), tris kartus (kūrė filmą ar fotografavo) ar net keturis kartus rečiau (sukūrė kažką kompiuteriu), nei vidutiniškai kitų ES šalių gyventojai.

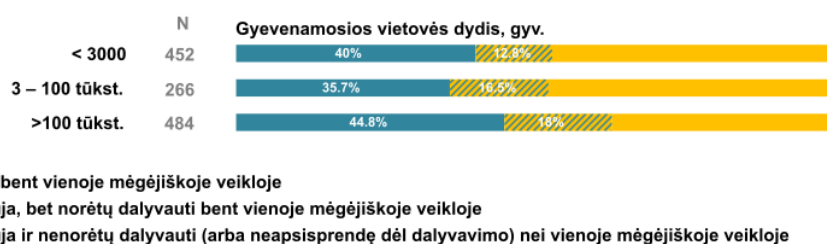
## 10 paveikslas. Gyventojų dalyvavimas kultūrinėse veiklose



<sup>1</sup> Special Eurobarometer 278

<sup>2</sup> Special Eurobarometer 399

<sup>3</sup> Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis 2017. Tyrimo ataskaita



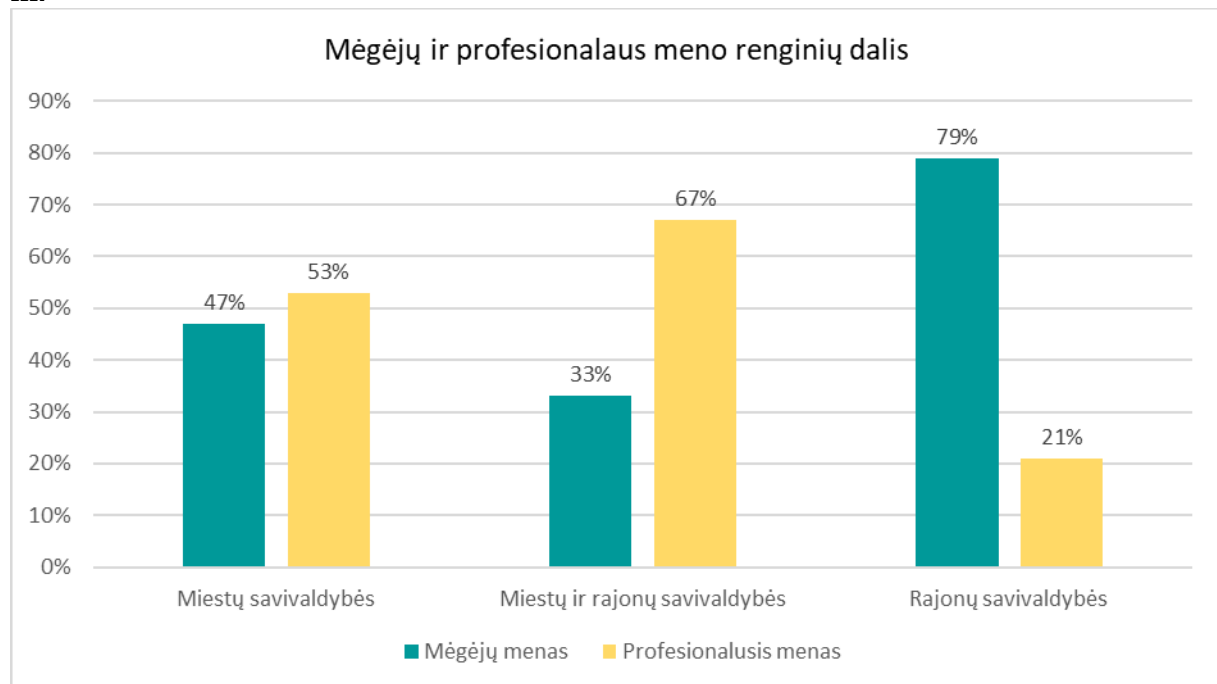
Šaltiniai: Special Eurobarometer 399 (2013). Report „Cultural access and participation“ November 2013 Special Eurobarometer 278 (2007). Report „European Cultural Values“ September 2007 Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Paskutiniai duomenys rodo ir besikeičiančią dalyvavimo kultūrinėse veiklose struktūrą – žymiai padaugėjo žmonių, užsiimančių menine veikla vizualiųjų menų srityje. Yra svarbių skirtumų tarp įsitraukimo į kultūrinės veiklas miestuose ir mažesnėse vietovėse. Didmiesčių gyventojams įsitraukti į mėgėjišką veiklą labiau trukdo finansinės kliūtys – beveik pusė nedalyvaujančiųjų pažymi, kad dalyvauti mėgėjiškoje veikloje jiems per brangu (44,4 proc.). Kaimuose ir mažuose miesteliuose tokių yra tik trečdalis (34,1 proc.), o vidutinio dydžio miestuose dar mažiau (23,3 proc.). Tikėtina, kad skirtumai tarp skirtingų vietovių gyventojų įsitraukimo į mėgėjiškas kultūros veiklas susiję ir su

mėgėjiškų veiklų finansiniu prieinamumu. Greičiausiai didžiuosiuose miestuose didesnė dalis tokių veiklų yra mokamos privačiame sektoriuje teikiamos paslaugos, tuo metu mažose vietovėse santykinai daugiau nemokamų mėgėjiškos meninės veiklos galimybių, įskaitant rajonų kultūros centrų teikiamas paslaugas.

Šie stebimi gyventojų kultūrinio dalyvavimo skirtumai yra susiję su struktūrinėmis priežastimis, o ne gyventojų poreikiais, kurie taip žymiai nepriklauso nuo gyvenamosios vietos. Tokius kultūrinio dalyvavimo miestuose ir mažesnėse vietovėse skirtumus galima sieti su kultūros centrų siūlomomis paslaugomis. Skirtingose vietovėse kultūros centrai siūlo labai įvairius paslaugų derinius. Miestuose mėgėjų meno renginiai bei mėgėjų kolektyvų pasirodymai (koncertai ir spektakliai) sudaro tik apie pusę renginių. Miestuose gyventojų, nedalyvaujančių mėgėjiško meno veikloje, tačiau norinčių joje dalyvauti, proporcija yra kiek didesnė palyginti su tokių gyventojų dalimi kaimuose ir mažuose miesteliuose (atitinkamai, 18 proc. didžiuosiuose miestuose, 16,5 proc. vidutinio dydžio vietovėse ir 12,8 proc. kaimuose ir mažuose miesteliuose).<sup>24</sup> Taigi mažiausių vietovių gyventojai kiek labiau pajėgūs realizuoti savo kūrybinės veiklos poreikius, tikėtina, ir dėl didesnio dėmesio mėgėjiškoms veikloms rajonų kultūros centruose.

### 11 paveikslas. Mėgėjiško ir profesionalaus meno sklaida kultūros centruose 2017 m.



Šaltinis: Nacionalinio kultūros centro duomenys.

Didžiųjų miestų kultūros centrų aktyvumas teikiant profesionalaus meno sklaidos paslaugas rodo, kad miestuose veikiančių centrinės valdžios išlaikomų meno įstaigų paslaugų nepakanka tenkinti miestiečių poreikius. Nepaisant to, kad Kaune ir Panevėžyje

<sup>24</sup> Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

veikia centrinės valdžios išlaikomos profesionalaus meno sklaidos funkcijas įgyvendinančios meno įstaigos, šių miestų kultūros centrai taip pat labai aktyviai teikia profesionalaus meno sklaidos paslaugas. Kauno miesto kultūros centruose 80 proc. renginių sudarė profesionalaus meno renginiai, Panevėžio – 68 proc., o Alytaus – 70 proc. Tai miestai, kurių kultūros centrai didesnę dalį savo veiklos skyrė profesionaliam, o ne mėgėjų menui puoselėti. Tokių pavyzdžių yra ir tarp mažesnio dydžio miestų. Penkiuose rajonų centruose – Radviliškyje, Rokiškyje, Šakiuose, Šalčininkuose, Šilutėje buvo skirtas vienodas dėmesys mėgėjiškam ir profesionaliajam menui.

Mažose vietovėse intensyviau nei miestuose yra vykdomos gyventojų dalyvavimu pagrįstos mėgėjiško meno veiklos. Didžiąją dalį tokių vietovių kultūros centrų trūksta pajėgumų pritraukti profesionalų kultūros turinį – parodas, džiazo ar klasikinės muzikos koncertus, profesionalaus teatro spektaklius. Šiose vietovėse kultūros centrai yra vienintelės įstaigos, užtikrinančios profesionalaus meno sklaidą. Profesionalaus meno pasiūla čia didžia dalimi priklauso nuo gastroliuojančių profesionalų siūlomo turinio. Tačiau toks turinio judumas didina paslaugų kaštus, kai kuriais atvejais prie to prisideda ir gastroliuojantiems kolektyvams kultūros centrų taikomi patalpų nuomos mokesčiai. Mažesnių vietovių gyventojams kokybiškas kultūrinis turinys yra mažiau prieinamas. Tuo remiantis gali būti vystomos profesionalaus meno judumo skatinimo priemonės. Tokio judumo subsidijavimą galima grįsti siekiu mažinti kokybiško kultūrinio turinio pasiūlos skirtumus, tačiau taip pat ir paprastai mažesne tokių vietovių gyventojų perkamąja galia.

### **Lazdijų rajonas: kultūros paslaugos mažėjančioje savivaldybėje**

#### **Kontekstas**

Lazdijų rajonas yra nedidelė, pasienio zonoje esanti kaimiška savivaldybė, nutolusi nuo didesnių miestų. Nepaisant nuotolio nuo profesionalaus meno centrų, rajone plėtojama gana intensyvi kultūrinė veikla. 2017 m. kultūros paslaugoms buvo skiriama apie 9,3 proc. savivaldybės biudžeto – daugiau nei 100 Eur vienam gyventojui. Savivaldybėje mažėja gyventojų skaičius, šie demografiniai pokyčiai daro įtaką galimybėms teikti paslaugas, taip pat ir kultūrinių paslaugų pasiūlai.

#### **Kultūros paslaugos**

Lazdijuose nėra gausių ar aktyvių profesionalaus meno kūrėjų bendruomenių, tad pagrindinį dėmesį rajono savivaldybė skiria etnokultūrai ir mėgėjų menui. Savivaldybė intensyviai finansuoja **etninės kultūros kolektyvų veiklą**. Savivaldybės lėšomis išigyjami **tautiniai kostiumai bei instrumentai**, taip pat ir mokyklose veikiantiems kolektyvams, kurių nefinansuoja tam skirtos valstybės programos.

Kultūrinės veiklos plėtrai pritraukiamos ir tarptautinių projektų lėšos. Kaip pasienio savivaldybė Lazdijai dalyvauja bendruose projektuose su Lenkija. Dėl kaimuose mažėjančio gyventojų skaičiaus į darbo vietas kultūros srityje sudėtinga pritraukti naujų darbuotojų. Nors savivaldybėje sudaromos geros darbo sąlygos, pritraukti specialistų, ypač jaunų darbuotojų, yra sunku.

Atsižvelgiant į gyventojų skaičiaus mažėjimą ir siekiant užtikrinti kultūrinių paslaugų prieinamumą ir tose vietovėse, kuriose nebėra galimybės išlaikyti atskiro bibliotekos skyriaus, rajono bibliotekai buvo nupirktas transporto priemonė, pritaikyta **mobilių bibliotekos veiklai**, sudarytas maršrutas po kaimus ir vietas, kuriose nėra bibliotekų. Bibliotekininkai aptarnauja ten gyvenančius žmones, organizuoja renginius, įtraukia bendruomenės narius, rašytojus, daro bendrus renginius su kultūros centru. Lazdijuose esančioje **bibliotekoje veikia jaunimo centras**, kuris vykdo įvairias veiklas jaunimui, o savaitgaliais dirba iki 2 val. nakties.

Skirtingose savivaldybėse siūlomų kultūros paslaugų įvairovė priklauso ne tik nuo vietos savivaldos sprendimų. Ji labai priklauso ir nuo vietoje prieinamų kultūrinių išteklių.

### *Vietos lygmens kultūriniai ištekliai: infrastruktūra ar žmonės?*

Kokybiškai išvystytą kultūrinį lauką turinčios vietos savivaldybės skiriasi tuo, kad žvelgiant į kultūrą kaip vietos vystymo strategijos dalį ilginiui keičiasi požiūris į tai, kas sudaro vietos kultūrinių išteklių pagrindą. Tokiose savivaldybėse didelis dėmesys skiriamas vietoje prieinamiems paveldo ištekliams, vietos kultūros ir istorijos sąsajoms su bendra Lietuvos istorija. Gamtos paveldo objektai taip pat matomi kaip teikiantys papildomas galimybes vystyti įdomius kultūrinius reiškinius. Tokiose savivaldybėse nuo kultūrinių paslaugų teikimo pereinama prie kūrybinės vietokūros, atrandamas vietos kultūrinių išteklių potencialas vietos plėtros strategijoms įgyvendinti.

Savivaldybėse, kuriose kultūros laukas yra mažiau išvystytas, o vietos kultūros politikos įgyvendinimas apsiriboja kultūrinių paslaugų teikimu, pagrindinis dėmesys sutelkiamas į infrastruktūros ir žmogiškųjų išteklių palaikymą. Šios galimybių studijos metu nebuvo viešai prieinamų susistemintų duomenų apie bibliotekų infrastruktūrą. O kultūros centrų infrastruktūra yra gana išsamiai aprašoma Nacionalinio kultūros centro stebėsenos ataskaitose. Pats bendriausias rodiklis, rodantis kultūros centrų tinklo infrastruktūros išvystymą, yra salių vietų skaičius. Tačiau centrai turi ne vien tik scenos meno veikloms vystyti reikalingas patalpas, bet ir kūrybinės veiklos bei parodines erdves, o kai kuriais atvejais ir įrangą kino filmų rodymui. 2 lentelėje pateikiame apibendrintus duomenis apie tokią infrastruktūrą skirtingo dydžio savivaldybėse.

**2 lentelė. Savivaldos kultūros centrų bei centrinės valdžios teatrų ir koncertinių įstaigų infrastruktūra skirtingo dydžio vietovėse**

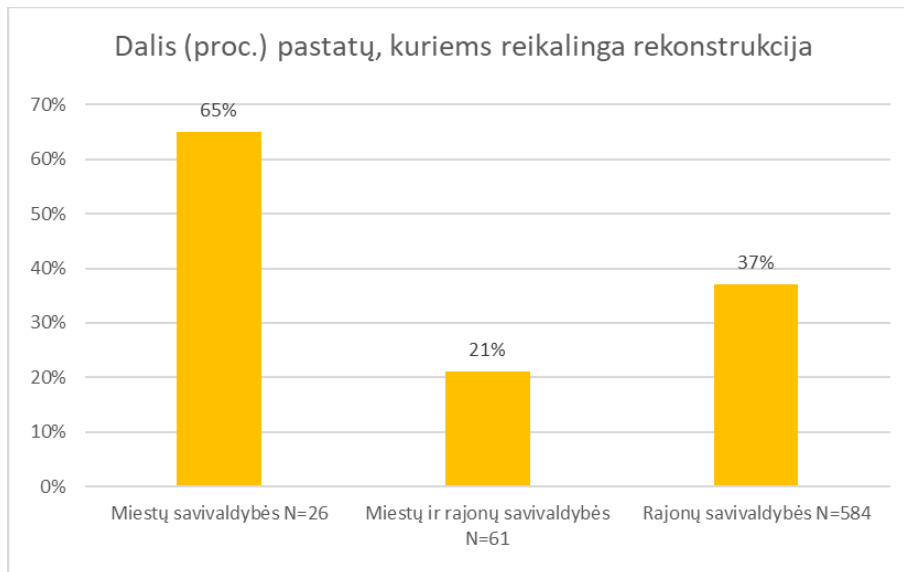
	Salės				Kitos savivaldos išlaikomos patalpos ir įranga		
	Savivaldos		Centr. valdžios				
	Vietų sk.	/tūkst. gyv.	Vietų sk.	/tūkst. gyv.	Kūrybinei veiklai	Parodoms	Kino įranga
<b>Miestų savivaldybės</b>							
Alytus	1970	37	-	-	12	3	1
Kaunas	1136	4	2369	8	16	1	0
Klaipėda	1720	11	5688	38	21	0	0
Palanga	2500	162	-	-	4	1	-
Panevėžys	2011	22	576	6	13	0	3
Šiauliai	1350	13	693	7	33	4	0
Vilnius	1850	3	5684	10	19	3	1
<b>Viso:</b>	12537	<b>Vid.: 36</b>	15010	<b>Vid.: 14</b>	118	12	5
<b>Miestų ir rajonų savivaldybės</b>							
<b>Viso:</b>	11033	<b>Vid.: 95</b>	-	-	222	14	9
<b>Rajonų savivaldybės</b>							
<b>Viso:</b>	149815	<b>Vid.: 120</b>	-	-	2077	194	77

Šaltiniai: Kultūros ministerija, Nacionalinis kultūros centras.

Šiuose duomenyse atsispindi žymūs kultūrinės infrastruktūros išvystymo skirtumai. Mažesnėse savivaldybėse tokios infrastruktūros tankis, palyginti su gyventojų skaičiumi, yra didesnis nei miestų savivaldybėse. Didžiuosiuose miestuose ir tarpinio dydžio centruose ne visa infrastruktūra išlaikoma iš savivaldos lėšų – apie pusė tokios infrastruktūros išlaikoma iš centrinės valdžios lėšų. Kultūros centrai kasmet teikia įvertinimą, kokiai daliai jų valdomų pastatų reikalinga rekonstrukcija ar kapitalinis remontas. 2017 metais apie 37 proc. pastatų buvo reikalinga rekonstrukcija ar kapitalinis remontas, tačiau tokie poreikiai buvo skirtingi įvairaus dydžio savivaldybėse.

Per pastarąjį dešimtmetį kultūros centrų infrastruktūros atnaujinimas finansinėmis apimtimis buvo svarbiausios centrinės valdžios įgyvendinamos priemonės, galėjusios turėti poveikį paslaugų kokybei. Vertinant tik finansines intervencijų apimtis, tose vietovėse, kuriose buvo įgyvendinamas kultūros centrų ar bibliotekų infrastruktūros atnaujinimas, šios veiklos darė didesnę ilgalaikę poveikį kultūros laukui, nei kitos šiuo metu centrinės valdžios įgyvendinamos priemonės, kuriomis siekiama poveikio kultūros paslaugų kokybei, jų turiniui. Infrastruktūros atnaujinimas padeda sumažinti jos išlaikymo kaštus, o atlaisvinti išteklių gali būti panaudoti darbuotojų darbo užmokesčio fondo didinimui. Tačiau patys savaime tokie projektai negarantuoja, kad lėšos bus panaudotos kultūros paslaugų vystymui ar po jų įgyvendinimo pagerės teikiamų paslaugų turinio kokybė bei jų įvairovė.

## 12 paveikslas. Kultūros centrų pastatų dalis, kuriems reikalinga rekonstrukcija ar kapitalinis remontas, 2017 m.



Šaltinis: Nacionalinis kultūros centras. Metinė veiklos ataskaita.

Toliau vystant kultūros paslaugų infrastruktūrą svarbu atsižvelgti į tai, kokiam gyventojų skaičiui prieinami tokie infrastruktūros objektai, kiek tokius objektus vystančios savivaldybės investuoja į minkštąją dalį – kultūros paslaugų įvairovę. Kultūrinės infrastruktūros tinklas buvo išvystytas dar sovietmečiu, esant didesniai gyventojų skaičiui bei ekonominių veiklų struktūrai, kuri nulėmė tolygesnį gyventojų pasiskirstymą skirtingo dydžio vietovėse. Mažėjant gyventojų skaičiui kai kurios savivaldybės kultūrinės paslaugas teikia įvairias funkcijas apjungiančiuose bendruomenių centruose, taip pat švietimo infrastruktūroje. Šiuo metu kultūros funkcijų įgyvendinimą apibūdinantys teisės aktai kultūros paslaugų teikėjus įvardija kaip tokiais (bibliotekų, muziejų, kultūros centrų) veiklai skirtą juridinį vienetą. Toks reglamentavimas nėra palankus mažoms savivaldybėms, kurios šias paslaugas teikia bandydamos konsoliduoti vietoje esančius išteklius, tačiau pats savaime jis nėra ir visiškai kliūtis tokių veiklų konsolidacijai.

### Trakų rajonas: būtinausios vietos lygmens kultūrinės paslaugos

#### Kontekstas

Trakų rajono savivaldybė yra šalia sostinės. Kultūros išlaidoms šioje savivaldybėje skiriamos sąlyginai nedidelė savivaldybės biudžeto lėšų dalis – apie 3,5 proc. Savivaldybėje gyvena didelė etninių grupių įvairovė. Pagrindinės savivaldybės organizuojamos kultūrinės veiklos yra susijusios su šių skirtingų grupių etninio folkloro ir papročių palaikymu. Nors savivaldybė pasižymi dideliais turistų srautais, pagrindinis objektas, pritraukiantis turistų srautus (Trakų pilis), administruojamas centrinės valdžios. Ši įstaiga pateikia platų paslaugų spektrą – be muziejininkystės veiklos plėtoja ir profesionalaus meno sklaidą organizuodama koncertus bei scenos

meno pasirodymus.

### **Kultūros paslaugos**

Savivaldybės kultūros centrų veikla orientuota daugiausia į pačius būtinausius vietos gyventojų poreikius. Dalis gyventojų kultūros poreikius tenkina netoliese esančioje sostinėje. Ilgą laiką kultūros veiklą pasiūlą buvo plėtoti sunku, nes kultūros paslaugoms vystyti nebuvo skiriama pakankamai lėšų, o didelė skiriamo biudžeto dalis buvo naudojama pastatų išlaikymui. Įgyvendinus ES struktūrinių fondų remiamą projektą savivaldybė suremontavo **Rykantų daugiafunkcij kultūros centrą**, kuriame yra vaikų darželis, taip pat organizuojamos kultūrinės veiklos. Tai pavyzdys, kaip savivaldybė vysto mažos gyvenvietės vietos lygmens infrastruktūrą – įtraukdama kultūrinės veiklas bando didinti gyvenvietės patrauklumą. Centras veikia kaip kaimo bendruomenės kultūros židinys. Kultūrinei veiklai skiriamas finansavimas iš savivaldybės lėšų, tačiau naujai suburtas daugiafunkcio centro kolektyvas sėkmingai teikia paraiškas ir pritraukia papildomų lėšų kultūros renginiams finansuoti.

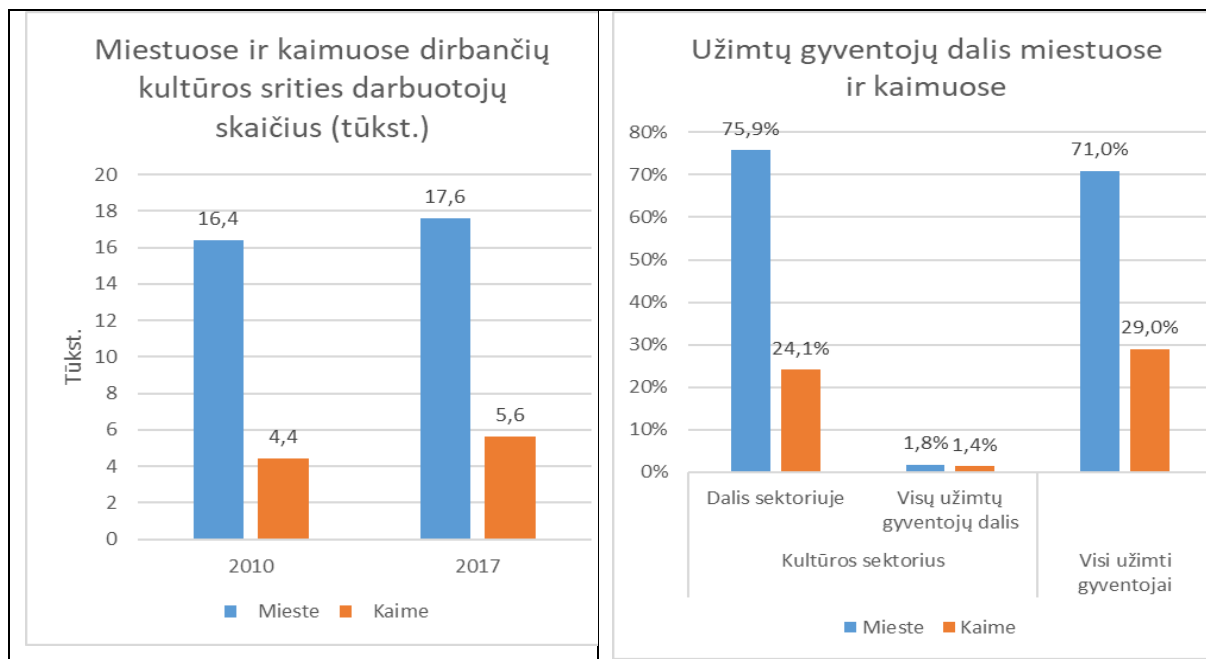
Dėl bendro vietos kultūros lauko specifikos (paslaugos orientuojamos į atskirų etninių grupių folkloro kolektyvų poreikių tenkinimą), savivaldybei sunku pritraukti kvalifikuotus specialistus į darbo vietas kultūros lauke. Su tokiais sunkumais susiduriama net šalia didmiesčio ir ypatingai nejaučiant gyventojų skaičiaus pokyčių. Esamiems kultūros darbuotojams trūksta projektų vystymo, šiuolaikinių kultūros poreikius tenkinančių paslaugų teikimo gebėjimų.

Mažesnėse vietovėse kultūros paslaugų teikimui gali būti pritaikoma labai įvairaus pobūdžio infrastruktūra – socialinių paslaugų centrai, švietimo įstaigos, taip pat gamtos rezervatų lankytojų centrai. Kaimiškose vietovėse kai kuriais atvejais tokios paslaugos taip pat teikiamos ir mobiliu būdu. Tokiose vietovėse svarbiau nei infrastruktūros objektai yra tai, kokio pobūdžio paslaugos yra prieinamos, o aktualiausiu kultūriniu, tokią pasiūlą užtikrinti leidžiančiu ištekliumi tampa įtraukias kultūros paslaugas teikti galintys darbuotojai.

Žmogiškųjų išteklių, galinčių tenkinti įvairius vietinės bendruomenės kultūrinius poreikius, trūkumas įvardijamas kaip vienas pagrindinių iššūkių plėtojant kultūrinės veiklas mažesnėse savivaldybėse. Kokybiškų kultūros paslaugų pasiūlai užtikrinti reikalingi žmogiškieji ištekliai, kurie nėra vienodai gausūs ar prieinami visose savivaldybėse, o jų vystymo ir skatinimo praktikos savivaldybėse taip pat skiriasi. Vienas įrodymų, kad per pastarąjį dešimtmetį augo vietos savivaldos susidomėjimas vystyti kultūros paslaugas yra augantis kultūros darbuotojų skaičius, tiek miestuose, tiek kaimiškose vietovėse. Tačiau kaimuose kultūros sektoriuje dirbančiųjų dalis yra mažesnė. 2017 metais dirbo 24,1 proc. kultūros srities specialistų. Ši dalis buvo panaši į švietimo sektoriaus kaimuose dirbančių specialistų dalį (23,2 proc.).



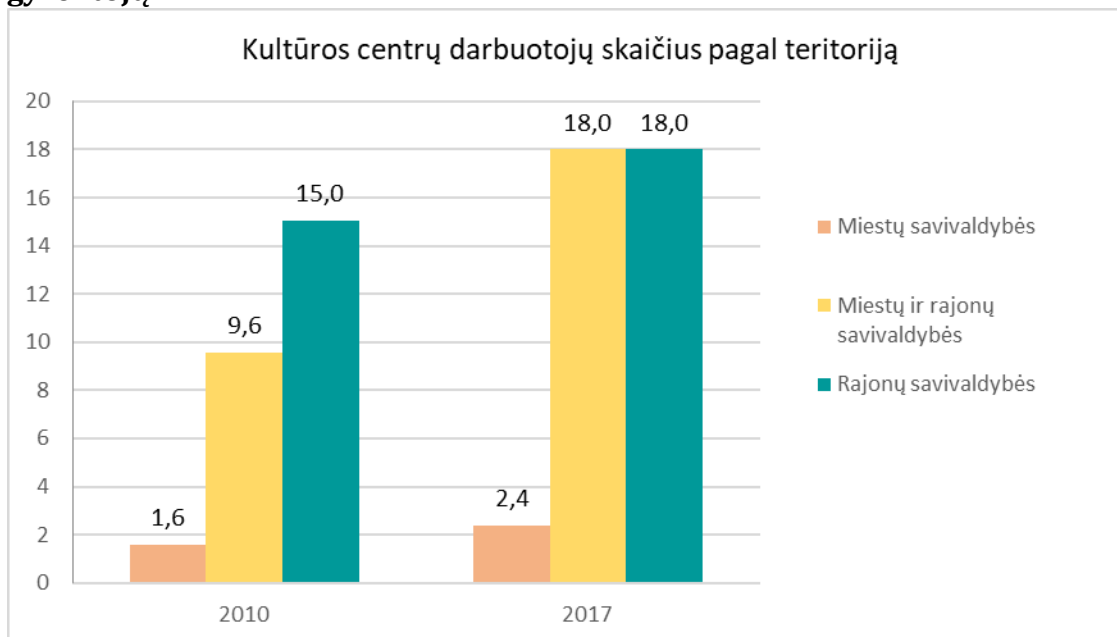
**13 pav. Miestuose ir kaimuose dirbančių kultūros srities darbuotojų skaičius (tūkst. 2010 m., 2017 m.) bei dalis (proc. 2017 m.) palyginti su visais dirbančiais.**



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. Pastaba: Į kultūros sektorių įtraukiama: EVRK red.2 skyriai ir poskyriai: 58.1, 59, 60, 90, 91, plačiau ši sudėtis aprašome penktame skyriuje.

Kultūros darbuotojų skaičiaus augimas pastebimas ir kultūros centrų darbuotojų statistikoje. Lietuvos kultūros centruose 2017 metais dirbo 3132 kultūros darbuotojai – apie 11 kultūros ir meno darbuotojų 10 000 Lietuvos gyventojų. Per dešimtmetį šis skaičius augo daugiau nei dešimtadaliu – 2010 metais kultūros centruose iš viso dirbo 2806 kultūros ir meno darbuotojai – apie 9 darbuotojai 10 000 šalies gyventojų. Didžiausias darbuotojų pokytis matomas vidutinio dydžio savivaldybėse, čia darbuotojų skaičius išaugo net 65 proc., šioje grupėje didžiausias darbuotojų pokytis matomas Marijampolės savivaldybėje. Ypatinga darbuotojų gausa išsiskiria tokios turistų gausiai lankomos savivaldybės kaip Birštono ar Neringos, kuriose kultūros centrų organizuojamose veiklose dalyvauja ne tik regionų gyventojai, bet ir didelis skaičius miesto svečių.

#### 14 paveikslas. Kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų skaičius 10 000 gyventojų.

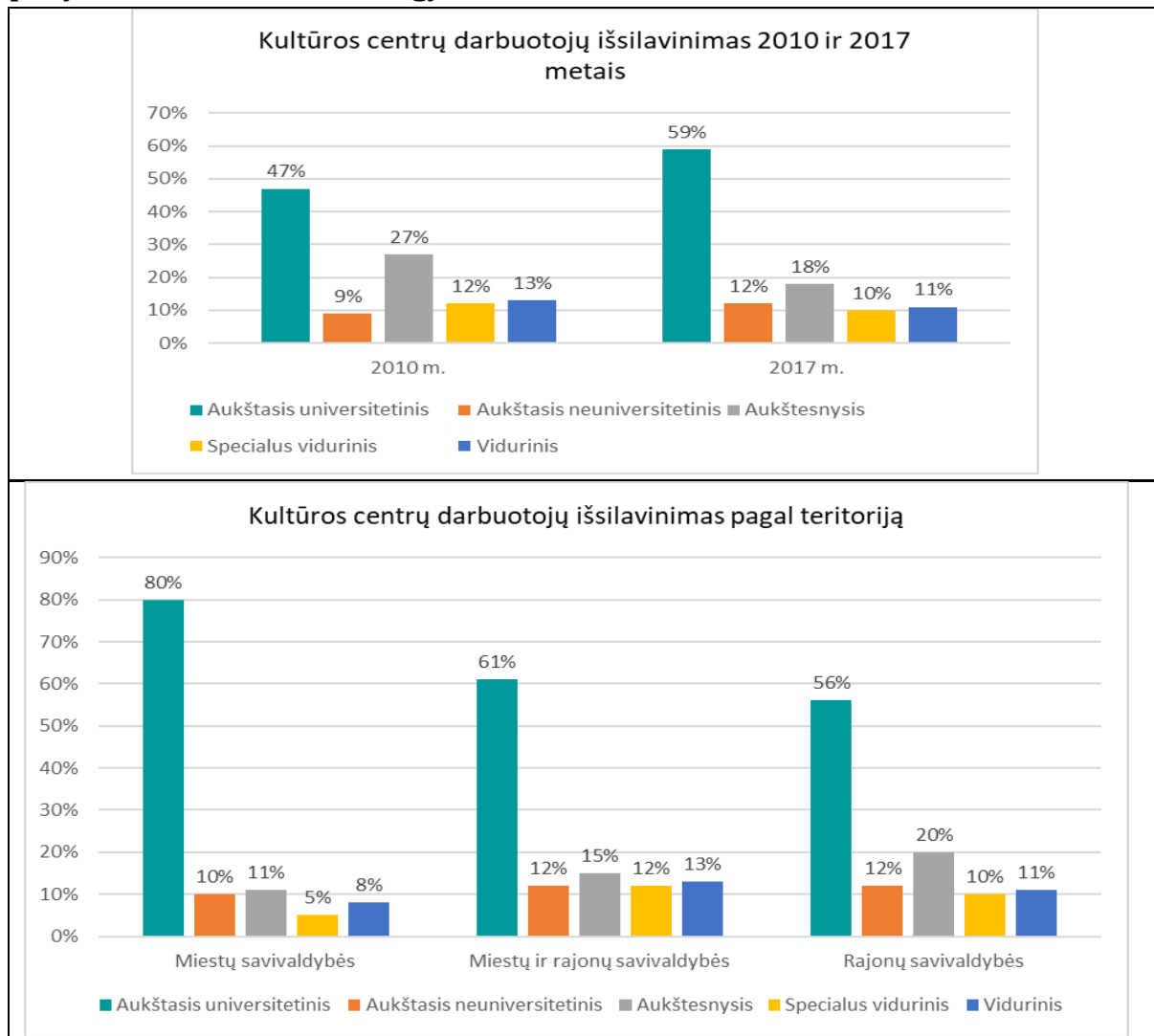


Šaltinis: Nacionalinio kultūros centro metinės veiklos ataskaita.

Kultūros centrai kasmet vertina papildomų darbuotojų poreikį. Didžiuosiuose miestuose, kuriuose tokių darbuotojų skaičius yra mažiausias, toks poreikis mažas. Tačiau kaimiškų vietovių kultūros centrai norėtų beveik dešimtadaliu didinti dabartinį darbuotojų skaičių. Šie skirtumai susiję su labai skirtingais miestuose ir mažesnėse vietovėse kultūros centrų įgyvendinamais vaidmenimis. Miestų gyventojams kultūrinės paslaugos prieinamos, nes platesnė kultūrinių įstaigų įvairovė, o kultūros centrai neturi lemiamos įtakos kultūros ir meno sklaidai. Kita vertus, gyventojų kultūrinio dalyvavimo poreikiai miestuose nėra plačiai tenkinami kitais būdais, kad tuo galima būtų paaiškinti tokius kultūros centrų darbuotojų skaičiaus skirtumus. Kultūros paslaugų įvairovę ir kokybę lemia ne tik kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių apimtys, bet ir jų kokybė.

Žmogiškųjų išteklių kokybės skirtumus miestuose ir mažesnėse vietovėse iš dalies atspindi kultūros darbuotojų išsilavinimas. Nors žmogiškųjų išteklių kokybė per pastarąjį dešimtmetį augo, kvalifikuotų kultūros specialistų poreikis ypač juntamas mažesnėse savivaldybėse, ypač tose, kuriose gyventojų skaičius mažėja.

## 15 paveikslas. Kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų išsilavinimas ir jo pokyčiai miestuose ir kitose gyvenvietėse



Šaltinis: Nacionalinio kultūros centro duomenys.

Mažesnio dydžio savivaldybėse pasijuto centralizuoto kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos atsisakymas dešimtmečio pradžioje. Yra juntamas poreikis tokių specialistų kvalifikaciją tobulinti kompetencijų centruose. Šio poreikio nepatenkina mokymai ir jų programos, suteikiamos Nacionalinio kultūros centro, kuris, be to, yra ir fiziškai nutolęs nuo vietų, kur tokios paslaugos labiausiai reikalingos. Mažesnių vietovių kultūros centrams aktualios ne tik centralizuotai teikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės, bet ir prieiga prie skirtingose meno srityse dirbančių specialistų (režisierių, kultūros vadybininkų, vizualių menininkų ir pan.) tinklų. Esant kvalifikuotų darbuotojų trūkumui pasitelkiant tokius tinklus darbuotojų būtų svarstoma pritraukti iš kitų savivaldybių. Tose savivaldybėse, kuriose skiriamas nuolatinis finansavimas kintamai kultūros darbuotojų atlyginimo daliai skatinimas už darbo rezultatus bei sukurta skaidri kultūros darbuotojų motyvacinė sistema, žmogiškųjų išteklių trūkumas jaučiamas mažiau, pasiekiami aukštesnių veiklos rezultatų. Kintama atlyginimo dalis paprastai siejama ir su pritrauktų projektinių lėšų apimtimis, surengtų renginių skaičiumi ar

kokybiniais darbo pokyčiais, kurių buvo pasiekta per vertinamą laikotarpį. Šiuo metu tokios praktikos nėra įdiegtos visose savivaldybėse. Dalyje savivaldybių mokamas tik minimalus darbo užmokestis darbo vertinimo rezultatų nesusiejant su papildomu finansiniu skatinimu.

Kvalifikuotų darbuotojų stygius juntamas mažiau, jei vietovėje yra kitų kultūrinių išsilavinimą turinčių darbuotojų pritraukiančių darbo vietų. Kultūrinei veiklai išlaikyti svarbios muzikos ar meno mokyklos. Jų darbuotojai įsitraukia ir į kitų kultūrinių veiklų organizavimą, dažnai tampa tvarios vietos kultūrinės bendruomenės ašimi. Tokios vietos kultūrinės bendruomenės įvardijamos kaip vienas sėkmės veiksnių, padedančių kultūros laukui išlaikyti tam tikrą stabilumą esant vietos valdžios pokyčiams. Vietos gyventojai, aktyviai dalyvaujantys vietos kultūrinėje ar kūrybinėje veikloje, dažnai tampa vietos kultūros lauko atrama.<sup>25</sup> Darbo vietos stabilumas kultūros srityje, o taip pat kitose srityse, priklauso ir nuo politinių pokyčių savivaldos taryboje. Nuo savivaldos nepriklausomos darbo vietos daliai kultūros srityje dirbančių žmonių sukuria tam tikrą nepriklausomybę, užtikrina saviraiškos laisvę. Todėl labai svarbu, kad vietos kultūros lauko vystymas būtų palaikomas ne vien tik vietos valdžios intervencijomis.

#### **Meno įstaigos bendradarbiavimo su vietos bendruomene pavyzdys:**

Nacionalinio dramos teatro spektaklis „ŽALIA PIEVELĖ“

„Žalia pievelė“ – tai dokumentinis spektaklis, sukurtas bendradarbiaujant Lietuvos nacionalinio dramos teatro personalui ir Visagino bendruomenei. Šis projektas – profesionalų kuriamo bendruomeninio teatro pavyzdys, nes visa spektaklio dramaturgija kurta remiantis projekte dalyvaujančių Visagino gyventojų pasakojimais, asmeniniais išgyvenimais ir istorijomis, o scenoje pasirodo ne profesionalūs aktoriai, bet bendruomenės nariai, kurie kuria ne specifinius personažus, o patys tampa spektaklio personažais. Spektaklyje Visagino gyventojai pasakoja apie atominę elektrinę, kurią jų tėvai, seneliai bei patys spektaklio dalyviai statė, o šiuo metu išmontuoja. Per asmenines Visagino gyventojų istorijas paliečiamos įvairios bendruomenei aktualios temos: psichologinė būseną, kai turi sugriauti tai, ką statei pats arba statė tavo šeimos nariai, ekonomika ir miestelio likimas netekus pagrindinio „darbdavio“, ekologinės su radioaktyvių medžiagų laidojimu susijusios problemos, biurokratijos absurdiškumo ir kitos temos. Spektaklio turinys, padiktuotas bendruomenės, yra aktualus ne tik Visagino gyventojams, bet ir kitiems žiūrovams, nes spektaklio metu per konkrečių žmonių pasakojamas istorijas paliečiamos problemos, su kuriomis vienaip ar kitaip susiduria didelę socialinę kaitą išgyvenanti visuomenė.

Spektaklio „Žalia pievelė“ kūrimo procesas vertinamas galbūt net labiau nei galutinis rezultatas, nes spektaklio kūrimo metu Visagino gyventojai ne tik prisidėjo savo pasakojimais, bet ir susipažino su teatro veikla, spektaklio kūrimo procesu (nuo

<sup>25</sup> Plačiau apie tokį kultūrinės edukacijos poveikį: *Vaikų dailės mokyklų kultūrinis ir sociopolitinis dalyvavimas visuomenėje: Atvejų analizė. Tyrimo ataskaita. Lietuvos tarpdisciplininio meno kūrėjų sąjunga, 2014.*

dramaturgijos iki scenografijos ir kostiumų kūrimo). Teatro personalui šis projektas irgi buvo vertingas, nes teko vystyti profesinius gebėjimus, įgyti naujų psichologinių, komunikacijos, kūrybinių įgūdžių. Visagino mieste spektaklis pasitiktas itin šiltai ir tai rodo, kad bendruomenė, patirianti didelę socialinę atskirtį Lietuvos mastu, palaiko tokias veiklas, nors ir nedrąsiai (pirmosiose kūrybinėse dirbtuvėse nepasirodė nė vienas bendruomenės savanoris), bet ryžtasi patys dalyvauti kultūrinio produkto kūrime ir jo pristatyme plačiau visuomenei.

Tokio pobūdžio projektų, atliepančių tiek kultūrinio dalyvavimo, tiek auditorijų vystymo tikslus, įgyvendinimui reikalingi žmogiškieji ištekliai ir gebėjimai, kurie nėra prieinami vietos lygiu. Todėl vystant vietos auditorijas svarbus vaidmuo galėtų tekti didžiuosiuose miestuose, ir ypač tarpinio dydžio centruose veikiančioms meno įstaigoms. Kaip rodo šis pavyzdys įstaigų profesionalaus meno produktų judumas nėra vienintelė galima auditorijų vystymo forma. Tačiau valstybei pavaldžios meno įstaigos nėra vienodai įsitraukusios į tokių paslaugų vystymą.

Vietos lygiu prieinamų kultūrinių paslaugų kokybės ir įvairovės skirtumai gali būti mažinami taip pat ir nuosekliai planuojant, ir vystant kultūros paslaugų pasiūlą regioniniu lygmeniu. Labiau nutolusių gyvenviečių kultūros paslaugų vartotojams naudojant tokias paslaugas tenka patiems prisiišti mobilumo išlaidas. Paslaugų prieinamumui tokiu atveju įtaką daro ir viešojo transporto paslaugų išvystymo lygis. Tačiau didelė kultūrinių paslaugų įvairovė – teatro pasirodymai, klasikinės muzikos koncertai, kino sklaida ir kt. – yra prieinama tik regioniniu lygmeniu.

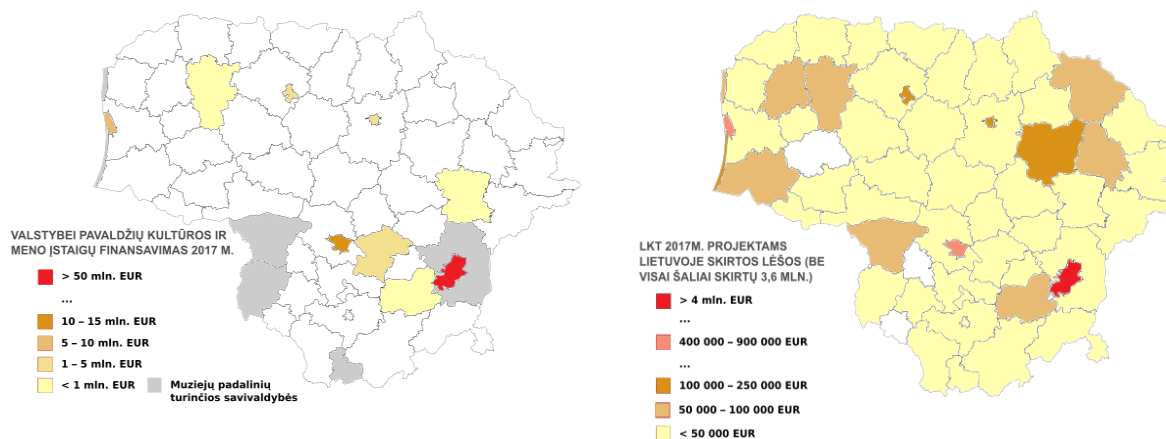
### 3.3. Regioniniu lygmeniu prieinamų kultūros paslaugų kokybė

Kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumas – arba regioninė kultūros politikos kryptis – iš kitų kryptių išsiskiria tuo, kad valstybė dalyvauja kuriant prieinamumo įvairovę net ir tuo atveju, jei nėra aiškiai artikuliuotos ir įgyvendinamos regioninės kultūros politikos. Finansuodama valstybei pavaldžias įstaigas valstybė veikia geografinį kultūros paslaugų pasiūlos pasiskirstymą, taip pat jų kokybę. Intensyviau finansuojamos teritorijos tampa kultūros paslaugoms teikti reikalingų žmogiškųjų išteklių traukos centrais, jos sustiprina savo galimybes teikti kokybiškas kultūros paslaugas.

Šiuo metu Lietuvoje nėra regionų, kaip regioninės valdžios institucijų, kurios turėtų savo biudžeto pajamas ir galėtų įgyvendinti regionines politikas. Centrinės valdžios institucijos įvairių funkcijų negali geriausiu būdu pritaikyti regiono lygmeniu, nes ne visada turi regionų vietos konteksto žinojimo, politiškai neatstovauja regionų gyventojams. Regioninės politikos įgyvendinimas reikalauja specifinių administracinių pajėgumų ir išteklių, kurie tik iš dalies prieinami vietos valdžios institucijose. Tarpiniu laikotarpiu, kol apskritys funkcionuoja tik kaip teritoriniai, bet ne administraciniai vienetai ir nėra susitarimo dėl Lietuvos regionų, baltoji regionų plėtros knyga siūlo į penkių didžiausių miestų savivaldybes žiūrėti kaip į specifines regionines funkcijas įgyvendinančius

stambiausius centrus. Remdamiesi šiuo siūlymu regioninių kultūros paslaugų teikimo lygmenį analizuojame nagrinėdami kultūros paslaugų paketus penkiuose didžiuosiuose miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje.

## 16 paveikslas. Centrinės valdžios vaidmuo kuriant kultūros paslaugų pasiūlos netolygumus



Miestas	Savivaldybės išlaidos kultūros paslaugoms (EUR / 1 gyv.)	Išlaidos mieste esančioms valstybei pavaldžioms įstaigoms išlaikyti (EUR / 1 gyv.)	Mieste įgyvendinamiems LKT projektams skirtos lėšos (EUR / 1 gyv.)
Vilnius	13,47	101,12	7,60
Kaunas	35,92	47,00	2,89
Klaipėda	32,97	53,31	3,29
Šiauliai	32,63	45,12	2,47
Panevėžys	46,54	23,68	1,17

Šaltiniai: Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, Lietuvos Respublikos finansų ministerija, Lietuvos kultūros taryba. Pastaba: Miestų savivaldybių išlaidas - pagal COFOG 99 klasifikatoriaus išlaidų kategoriją 0802: Kultūros paslaugos. Biudžeto vykdymas: išlaidos bei sandoriai dėl turo ir finansinių įsipareigojimų.

Šiuose miestuose teikiamos paslaugos, per 60 minučių pasiekiamos bent dviem trečdaliams Lietuvos gyventojų. Didžioji dalis centrinės valdžios finansuojamų kultūros paslaugas teikiančių įstaigų yra šiose savivaldybėse. Gyventojų tankis, galintis užtikrinti tam tikrą kultūros paslaugų paklausos kritinę masę, yra pagrindinis argumentas, kodėl verta atskirai planuoti šių miestų kultūros lauko valdymo alternatyvas. Tokiuose teritoriniuose centruose įmanoma pasiūlyti didesnę paslaugų įvairovę nei vietos lygiu. Miestai taip pat yra ir ekonomiškai pajėgesni užtikrinti didesnę paslaugų įvairovę nei mažesnio dydžio savivaldybės. Nepaisant to, didžiųjų miestų savivaldybės šiuo metu yra tam tikra anomalija kultūros paslaugoms skiriamų lėšų apimtį prasme. Centrinės valdžios išlaidos, kuriančios kultūros paslaugų pasiūlą, didžia dalimi panaudojamos lankytojų srautams tų miestų savivaldybėse pritraukti. 16 paveikslas apibendrintai parodo, koks yra centrinės valdžios kultūros paslaugų finansavimo intensyvumas šiose teritorijose bei koku intensyvumu didieji miestai finansuoja kultūros paslaugas. Didžiųjų miestų kultūros paslaugoms skiriamų biudžetų apimtis vienam gyventojui yra nuo 1,5 karto (Panevėžyje) iki 5 kartų (Vilniuje) mažesnis už išlaidas kitų rajonų savivaldybėse.

Tačiau įvertinus centrinės valdžios išlaidas kultūros paslaugoms bendros išlaidos vienam gyventojui yra iki dviejų kartų (Vilniuje) didesnės nei rajonų savivaldybių vidurkis.

Dauguma Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų interviu metu teigė nebendradarbiaujančios su vietos savivaldybėmis arba bendradarbiaujančios labai menkai, daugiausia klausimais, susijusiais su aplinkos tvarkymu, reklaminiais plotais mieste. Dalis ministerijai pavaldžių įstaigų gali teikti paraiškas į vietos savivaldybių programas, skirtas kultūrinės veiklos finansavimui. Didžiuosiuose miestuose savivaldybės orientuotos į savo kultūros įstaigų išlaikymą ir visiškai neprisideda prie centrinės valdžios įstaigų, esančių jų mieste, veiklos vystymo. Tarpinio dydžio centruose, kur kultūros paslaugų prieinamumas yra mažesnis ir ministerijai pavaldžios įstaigos yra svarbios kultūros paslaugų teikėjos, ryšys tarp ministerijai pavaldžių įstaigų ir savivaldybių yra glaudesnis. Čia išsiskiria Šiauliai, kur įsikūrusios ministerijai pavaldžios įstaigos akcentavo glaudų bendradarbiavimą su miesto savivaldybe organizuojant miesto renginius, buriant bendruomenes ir vietos savivaldybės pagalbą įgyvendinant kultūros įstaigų veiklas. Kaip vienas tokių veiklų pavyzdžių, yra savivaldybės lengvatinėmis sąlygomis suteikiamas būstas į Šiaulių dramos teatrą atvykstantiems dirbti kūrybiniais darbuotojams.

Kadangi šiuo metu Lietuvoje nėra įgyvendinamos regioninės kultūros politikos priemonės, negalima atsekti jokios intervencijos logikos, kuria remiantis galima būtų paaiškinti tokius centrinės valdžios dalyvavimo teikiant kultūrinės paslaugas skirtinguose regionuose ypatumus. Centrinė valdžia finansuoja jai pavaldžių kultūros įstaigų tinklą, kuris buvo išvystytas dar prieš 1990-uosius, kai kultūros laukas buvo valdomas visiškai centralizuotai. Į pavaldžių kultūros įstaigų tinklo finansavimą galima žiūrėti kaip į dotaciją paslaugoms, kurių teikimo negali užtikrinti rinkos santykiai. Tačiau taikant tokią prieigą neaišku, kodėl dotacijos dydis yra didžiausias teritorijose, kuriose yra didžiausia perkamoji galia, kur gyventojai gali padengti didesnę dalį paslaugų teikimo kaštų. Taip pat neaišku, kodėl taip skiriasi skirtingų sričių finansavimas.

### ***Kultūrinės paslaugos didžiuosiuose miestuose ir tarpinio dydžio centruose***

Didžiųjų Lietuvos miestų savivalda vysto kultūros paslaugas, teikia visas vietos lygmeniui būdingas paslaugas. Tačiau esant tokiam intensyviam centrinės valdžios dalyvavimui ji negali turėti didesnės įtakos bendrai kultūrinių paslaugų rinkinio įvairovei ar kokybei. Dabartinė savivaldos kultūros funkcijų įgyvendinimo praktika rodo, kad šiuo metu didesnis valstybės dalyvavimas savivaldybės teritorijoje netiesiogiai skatina savivaldą atsitraukti nuo kultūros paslaugų finansavimo. Skirtingi miestai labai skirtingai vysto kultūros paslaugų pasiūlą, o centrinės valdžios dalyvavimas teikiant kultūros paslaugas juose nėra nuoseklus. Lentelėje žemiau pateiktas apibendrinimas, kiek skirtinguose miestuose centrinė valdžia ir savivalda įsitraukia į kultūros paslaugų teikimą.

### 3 lentelė. Valstybės ir savivaldos vaidmuo 5 didžiuosiuose miestuose teikiant profesionalaus meno sklaidos paslaugas

	Scenos menai (Scenos infrastruktūra)			Vizualus menas („Baltasis kubas“)
	Dramos teatras	Muzikinis teatras	Koncertų salė	
<b>Didieji miestai</b>				
Vilnius	V/S	V	V/S	V
Kaunas	V/S	V	V	0
Klaipėda	V	V	S	S
<b>Tarpinio dydžio centrai</b>				
Šiauliai	V	0	V/S	S
Panevėžys	V/S	S	S	S

Pastaba: Sutrumpinimų reikšmė: V – paslaugas teikia valstybė, S – paslaugas teikia savivalda, 0 – paslaugos neteikiamos, S/0 – paslaugas iš dalies teikia savivaldybė.

Centrinė valdžia ir miestų savivalda miestuose daugiausia dalyvauja finansuodama profesionalaus scenos meno sklaidą. Nors tokias paslaugas miestų gyventojai didžia dalimi gauna dėl centrinės valdžios skiriamų lėšų, miestai taip pat skirtingais būdais dalyvauja profesionalaus scenos meno pasiūlos kūrime. Miestai turi įsteigę teatrų ir koncertinių įstaigų, dalis jų išlaiko kolektyvus (pavyzdžiui, Vilniaus šv. Kristoforo orkestras, Kauno miesto koncertinė įstaiga „Santaka“, Kauno šiuolaikinio šokio trupė „Aura“, Klaipėdos kamerinis orkestras, Panevėžio muzikinis teatras). Kitomis priemonėmis ir veiklomis miestai gali pasiekti santykinai mažą poveikį kultūriniam miesto profiliui. Centrinė valdžia mažiau aktyvi finansuojant muziejines ar galerines erdves, visiškai nedalyvauja kino sklaidoje, tačiau teikia bibliotekų paslaugas, kurios kitose savivaldybėse finansuojamos tik iš savivaldos biudžeto lėšų.

### 4 lentelė. Valstybės ir savivaldos vaidmuo 5 didžiuosiuose miestuose teikiant muziejų bei kino sklaidos paslaugas

	Kinas	Muziejus	Vietos lygmens paslaugas	
			Biblioteka	Kult. centras
<b>Didieji miestai</b>				
Vilnius	S	V	V/S	S
Kaunas	S	V/S	V/S	S
Klaipėda	S	V/S	V/S	S
<b>Tarpinio dydžio centrai</b>				
Šiauliai	0	V	V/S	S
Panevėžys	S	S	V/S	S

Pastaba: Sutrumpinimų reikšmė: V – paslaugas teikia valstybė, S – paslaugas teikia savivalda, 0 – paslaugos neteikiamos.

Šiuo metu centrinės valdžios dalyvavimas teikiant skirtingas kultūros paslaugas didžiuosiuose miestuose nėra sistemingas, pagrįstas aiškiu centrinės valdžios ir savivaldos vaidmenų įgyvendinant kultūros funkcijas pasidalijimu. Kultūros paslaugų pasiūla formuojama netolygiai. Įdomu ir tai, kad miestai aktyviausiai dalyvauja tose



kultūros ir meno srityse, kur aktyviausia yra ir centrinė valdžia – tokiu dalyvavimu miestai negali žymiai prisidėti prie kultūros paslaugų įvairovės. Nėra aiškaus pagrindimo, kodėl didžiuosiuose miestuose centrinė valdžia veikia kaip kultūrinės infrastruktūros valdytojas, nes kitose savivaldybėse tokius kultūros funkcijų įgyvendinimo kaštus prisiima savivalda. Aiškiausiai neišnaudotos koordinuoto kultūros paslaugų teikimo galimybės matosi nagrinėjant atskirus atvejus.

Dešimtmečio pradžioje buvo įvardijama ambicija pasinaudoti kultūra kaip vienu iš miestų plėtros įrankiu. Integruotos teritorijų vystymo programos, plačiau aprašomos šeštajame šios ataskaitos skyriuje, iš dalies veikia kaip tokius tikslus įgyvendinti turintis instrumentas. Tačiau miestai, ypač didieji miestai, turi gana mažai įtakos kultūros paslaugų turiniui savo teritorijoje, nėra labai aktyvūs tokios politikos įgyvendinimo veikėjai. Kultūrinės infrastruktūros plėtros ar atnaujinimo projektai, kuriuos įgyvendinant šiuo metu savivalda yra aktyvi, turi būti siejami su didėjančiu miestų įsitraukimu formuojant kultūrinį turinį, augančiu jų poveikiu kultūrinių paslaugų pasiūlai – tik tuomet galima pasiekti visą kultūros poveikį.

Esama pakankamai daug argumentų, kodėl dalyvavimas įgyvendinant kultūros politiką gali būti patrauklus miestams. Kultūros paslaugos yra viena iš dedamųjų siekiant savito miestų socialinio gyvenimo. Kultūros paslaugos gali būti pasitelkiamos kuriant naujus kultūrinio dalyvavimo židinius, vystančius miestų aplinką, problemines miestų teritorijas. Kokybiškų kultūros paslaugų pasiūla prisideda ir prie ekonominės miesto gerovės. Kultūros paslaugos yra ypač paklausios tarp aukštą išsilavinimą turinčių profesionalų, kurių dalyvavimas miesto darbo rinkoje yra svarbus ekonominiam gyvybingumui. Todėl miestams su neišvystytais kultūros paslaugų rinkiniais yra sunkiau pritraukti darbuotojus, o tai galų gale daro neigiamą įtaką jų ekonominiam potencialui. Miestų vietos valdžia ir regioninės įstaigos turi kompetencijas, reikalingas formuojant į skirtingų socialinių grupių poreikius nukreiptas paslaugas, mažinančias socialinę atskirtį. Įtraukios, dalyvavimu pagrįstos kultūrinės paslaugos stiprina vietos gyventojų, taip pat ir pažeidžiamų socialinių grupių, socialinį ir kultūrinį kapitalą, suteikia galimybių ir skatina dalyvauti vietos bendruomenių gyvenime. Visos šios kultūros kuriamos vertės yra Europinės miestų ir regioninės plėtros politikos dalimi. Tačiau tokie kultūros politikos pasiekimai galimi tik jei infrastruktūros kūrimas ar atnaujinimas yra kokybiškai derinamas su kultūros turinio pasiūla, o įgyvendinimo sprendimai daromi atsižvelgiant į vietos socialinį kontekstą bei auditorijas.

### ***Centrinės ir vietos valdžios vaidmuo teikiant kultūros paslaugas: Kauno miesto atvejo studija***

2017 m. finansų ministerijos duomenimis Kauno miesto savivaldybės biudžete kultūros paslaugoms buvo numatyta 10,153 mln. Eur. Žemiau pateikiame savivaldos biudžeto išlaidų kultūros paslaugoms patikslinimą. Pateiktoje lentelėje atsispindi tik Kauno miesto savivaldybės kultūros biudžeto minkštoji finansavimo dalis. Dalis kultūros sektoriui

skiriamų lėšų, tarp jų infrastruktūros plėtrai skirtos lėšos, matomos kitose miesto biudžeto eilutėse. Finansų ministerijos duomenyse pateiktos biudžeto apimtys atspindi pilnesnes miesto kultūros biudžeto apimtis, jos siekia apie 35,9 Eur. vienam gyventojui ir 3,6 proc. viso miesto biudžeto.

#### 5 lentelė. Kauno miesto savivaldybės kultūrai skiriamos biudžeto lėšos

Biudžeto eilutė	mln. Eur.
Savivaldybės finansuojamų įstaigų veiklos programa (4 programa)	6,32
Viešųjų paslaugų teikimo programa (3 programa, joje ir išlaidos miesto renginiams)	2,53
Iš jų: Kultūros projektų pagal dalinio finansavimo programas, kultūros ir meno stipendijų, kultūros ir meno premijų finansavimas.	(1,48)
<b>Viso 2017 m.:</b>	<b>8,85</b>
<b>Viso 2018 m.:</b>	<b>9,74</b>

Šaltiniai: LR kultūros ministerija, NMM biblioteka.

Kauno miesto teritorijoje pagrindiniai bibliotekų paslaugų teikėjai yra du filialus turinti Kauno apskrities viešoji biblioteka ir Kauno miesto savivaldybės Vinco Kudirkos viešoji biblioteka, turinti 21 filialą visame mieste. Specializuotas bibliotekų paslaugas taip pat teikia aukštojo mokslo įstaigų bei švietimo įstaigų bibliotekos. Savivaldybė yra viena iš neseniai įsteigtos VŠĮ Prezidento Valdo Adamkaus biblioteka-muziejus dalininkų, kuri veikia ir kaip biblioteka ir muziejus.

#### 6 lentelė. Kauno mieste veikiančios bibliotekos

Biblioteka	Darbuotojų skaičius	Dokumentų fondas	Apsilankymų skaičius	Asignavimų dydis 2017 m.
<b>Centrinės valdžios</b>				
Kauno apskrities viešoji biblioteka	141	1 872 979	169 939	2 077 622
<b>Savivaldos</b>				
Kauno miesto savivaldybės Vinco Kudirkos viešoji biblioteka	89	339 029	657 458	1 895 435
VŠĮ Prezidento Valdo Adamkaus biblioteka-muziejus	6	N.D.	N.D.	N.D.

Šaltiniai: LR kultūros ministerija, NMM biblioteka.

Kauno apskrities viešoji biblioteka išsiskiria jos fonduose saugomo dokumentinio paveldo vertybėmis, taip pat fondų gausa. Apskrities biblioteka kaupia didelę reikšmę miesto ir regiono istorijai turintį Kaunistikos fondą. Biblioteka taip pat saugo antrąją nacionalinės spaudos egzempliorių, suteikia galimybę naudotis prenumeruojamomis duomenų bazėmis, turi didelę retų spaudinių kolekciją, restauruoja dokumentinį paveldą, leidžia bibliografines rodykles. Abi bibliotekos rengia miesto bendruomenės įtraukiančius kultūrinius renginius, apskrities biblioteka išsiskiria tokių renginių įvairove. Apskrities biblioteka taip pat teikia metodinę pagalbą kitoms regiono bibliotekoms. Centrinės valdžios ir savivaldos finansuojamų bibliotekų veikloje yra persidengimų. Apskrities biblioteka pagal savo veiklų spektrą, metodinės informacijos teikimą ir galimybes galėtų būti pagal hierarchiją aukščiausia Kauno bibliotekų sektoriaus grandis, koordinuojanti kitų bibliotekų veiklą, padedanti joms teikiant metodinę informaciją ir kt. Apjungiant šių bibliotekų veiklą galimi tam tikri sutaupymai

administracijos išlaidoms, kurie galėtų būti panaudojami bibliotekinkystės paslaugų plėtrai, atlyginimų didinimui.

Centrinė valdžia gana intensyviai dalyvauja Kauno mieste vystydama muziejinkystės veiklas ir teikdama susijusias paslaugas. Muziejų rinkiniai žymiai skiriasi savo pobūdžiu, gausa, taip pat galimai ir verte. Kauno mieste veikia 19 ministerijai pavaldžių muziejinę veiklą plėtojančių įstaigų ar jų padalinių. Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus Kaune turi 9 padalinius. Savivaldai priklausantis Kauno miesto muziejus turi 6 padalinius. Kaune yra ir žinybinių, kitoms ministerijoms pavaldžių, o taip pat nevyriausybinų organizacijų muziejų. Tačiau lentelėje pavaizduotos įstaigos sudaro didžiąją dalį Kauno miesto muziejinkystės sektoriaus.

### 7 lentelė. Kauno mieste veikiančios kultūros ministerijai ir savivaldai pavaldūs muziejai

Valstybei pavaldūs muziejai	Darbuotojų sk.	Asignavimų dydis 2017 m.	Lankytojų skaičius 2017 m.
<b>Ministerijai pavaldūs muziejai</b>			
Nac. M. K. Čiurlionio dailės muziejus ir padaliniai:	230	2,46 mln. Eur	146,311
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus			37,519
A. Žmuidzinavičiaus kūrinių ir rinkinių muziejus [ir] Velnių muziejus			34,974
Istorinė LR Prezidentūra			21,617
M. Žilinsko dailės galerija			19,301
Kauno paveikslų galerija			15,409
V. K. Jonyno galerija			3,452
J. Zikaro memorialinis muziejus			2,045
L. Truikio ir M. Rakauskaitės memorialinis muziejus			980
A. ir P. Galaunių namai			884
Maironio liet. literatūros muziejus ir padaliniai:	75	1,11 mln. Eur	57,759
Salomėjos Nėries memorialinis muziejus, Juozo Grušo memorialinis muziejus, Vaikų literatūros muziejus, Juozo Tumo-Vaižganto memorialinis butas-muziejus, Balio ir Vandos Sruogų namai-muziejus	N.D.	N.D.	N.D.
Kauno IX forto muziejus	73	0,64 mln. Eur	50,015
Lietuvos aviacijos muziejus	26	0,30 mln. Eur	30,079
Lietuvos švietimo istorijos muziejus	19	0,19 mln. Eur	10,910
<b>Viso ministerijai pavaldžiuose muziejuose:</b>	<b>423</b>	<b>4,7 mln. Eur</b>	<b>295,074</b>
<b>Savivaldos muziejus</b>			
Kauno miesto muziejus ir padaliniai:	57	1,33 mln. Eur.	60,233
Rotušės skyrius, Pilies skyrius, Tautinės muzikos skyrius, Miko ir Kipro Petrauskų skyrius, Juozo Gruodžio skyrius.	N.D.	N.D.	N.D.
<i>Šaltinis: LR kultūros ministerija. Pastaba: Kauno IX forto muziejus yra Kauno raj. savivaldybės teritorijoje, kuri ribojasi su Kauno m. teritorija.</i>			

Įvertinus tai, kad dalis Nacionalinio M. K. Čiurlionio muziejaus padalinių galimai nekaupia ir nesaugo nacionalinės reikšmės rinkinių, svarstyta galimybė juos atskirti nuo nacionalinio muziejaus struktūros. Kaune gausu muziejų padalinių, kurie yra memorialiniai muziejai arba atminties vietos. Tokie muziejai, kurių turi ir ministerijai

pavaldūs muziejai ir Kauno miesto muziejus, nekaupia gausių vertybių rinkinių, nepasižymi dideliais lankytojų srautais. Todėl svarstyti galimybė peržiūrėti tokios infrastruktūros kultūrinės funkcijas, įtraukti miesto bendruomenes į šių kultūros objektų veiklos vystymą.

Didžioji dalis ministerijai pavaldžių muziejų pasakoja literatūros ir meno istoriją, miesto ar su miestu susijusi šalies istorija perteikiama fragmentiškai. Nuo 1990-ųjų, kai buvo išplėtoti didžioji dalis miesto kultūrinės infrastruktūros, trečdaliu sumažėjo miesto gyventojų. Todėl vystant muziejų veiklą turėtų būti apsiribojama šiuo metu jau turima infrastruktūra. Vienu metu svarstant Kauno miesto muziejaus plėtrą ir keičiant dabar jau veikiančių ministerijai pavaldžių muziejų pasakojamąsias linijas galima pasiekti aukštesnių rezultatų. Taip galima būtų pristatyti visuomenei mažiau fragmentišką Kauno miesto ir regiono istoriją, intensyviau burti Kauno miesto bendruomenę ir užtikrinti didesnę mieste esančių muziejų lankytojų skaičių, kokybiškesnes paslaugas.

Planuojant muziejų veiklos plėtrą ir kaitą Kauno mieste, svarbu atsižvelgti į atskirų iniciatyvų persidengimą. Pavyzdžiui, nevyriausybinės iniciatyvos, vystančios Kauno tvirtovės VII forto muziejų, atliepia dalį Kauno IX forto muziejaus vykdomų veiklų, taip pat kitų su karo istorijos tematika dirbančių Lietuvos muziejų sklaidos veiklų. Viena svarbių Kauno miesto muziejaus rinkinių dalių yra Lietuvos muzikos paveldas ir susijusios pasakojamosios linijos. Šią tematiką atliepia ir dalis Vilniuje veikiančio Lietuvos muzikos, teatro ir kino istorijos muziejaus rinkinių, taip pat Lietuvos nacionaliniam kultūros centrui pavestas saugoti nematerialus sutartinių paveldas.

Scenos menų srityje yra aiškių centrinės valdžios ir savivaldos veiklos persidengimų ir neišnaudotų koordinuotos veiklos galimybių. Koncertinių įstaigų veikloje pastebimas ryškus veiklų, finansuojamų tiek iš savivaldybės, tiek iš valstybės biudžeto, dubliavimas. Siekiant išvengti koncertinių įstaigų konkurencijos dėl lankytojų srautų, galima būtų konsoliduoti šių įstaigų veiklą, susiejant šiuo metu valstybės dotuojamą įstaigą „Kauno valstybinė filharmonija“ su Kauno miesto koncertinių įstaigų veikla. Dideli persidengimai yra teatrų veikloje. Didelis teatro įstaigų skaičius užtikrina žanro įvairovę (muzikinis, lėlių, dramos, kamerinis teatras, cirkas). Tačiau valstybės dotuojami teatrai (Nacionalinis dramos teatras, Valstybinis lėlių teatras) vykdo regioninę veiklą, yra daugiau miesto bendruomenės telkimo vietos nei nacionalinės įstaigos, tad bendradarbiavimo stiprinimas tarp centrinės valdžios ir savivaldos teatrų padėtų efektyviau plėtoti teatrų veiklas.

**8 lentelė. Kauno mieste veikiančios Kultūros ministerijai ir savivaldai pavaldžios scenos meno įstaigos**

	<b>Dirbančiųjų skaičius</b>	<b>Bendras apsilanky- mų skaičius 2017 m.*</b>	<b>Pajamų ir asignavimų santykis 2017 m.</b>	<b>Asignavimų dydis 2017 m.</b>
<b>Teatrai ir koncertinės įstaigos</b>				
<b>Centrinės valdžios</b>				
Kauno valstybinis muzikinis teatras	318	90,465	0,34	3,56 mln.
Nacionalinis Kauno dramos teatras	134	62,290	0,40	1,41 mln.
Kauno valstybinis lėlių teatras	47	44,686	0,21	0,57 mln.
Kauno valstybinė filharmonija	111	45,062	0,17	1,43 mln.
<b>Viso:</b>	<b>610</b>	<b>242,503</b>	<b>vid. 0,28</b>	<b>6,97 mln.</b>
<b>Savivaldybės įstaigos</b>				
Kauno šokio teatras „Aura“	18	17,493	0,19	296,500
VŠĮ „Mano teatras“	2	N.D.	N.D.	N.D.
Kauno miesto kamerinis teatras	23	N.D.	N.D.	N.D.
Koncertinė įstaiga Kauno miesto simfoninis orkestras	85	58,200	0,15	937,304
Kauno styginių kvartetas	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Koncertinė įstaiga „Kauno santaka“	77	N.D.	0,18	816,055
VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centras	20	N.D.	9,0	26,400
<b>Viso:</b>	<b>225</b>	<b>&gt;75,693</b>	<b>---</b>	<b>&gt;2 076 259</b>

*Šaltinis: LR kultūros ministerija; Kauno šokio teatro „Aura“ darbo užmokesčio ir vadovo veiklos ataskaitos; Kauno simfoninio orkestro 2017 m. vadovo veiklos ataskaita, VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro 2017 m. finansinės ataskaitos. Pastabos: \*apsilankymai spektakliuose stacionare ir gastrolėse Lietuvoje ir užsienyje, komerciniuose ir nemokamuose spektakliuose bei renginiuose, savų ir kitų kolektyvų spektakliuose. Pastaba: tik dalis VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro įgyvendinamų veiklų yra susijusi su scenos menu – laisvalaikio salėje vyksta profesionalių, dažniausiai – nevyriausybinių sektoriaus bei pramoginio pobūdžio pasirodymai.*

Viena didžiausių problemų, susijusi su savivaldybės dotuojamų scenos meno įstaigų veikla, Kaune – tinkamos infrastruktūros šių įstaigų kolektyvų pasirodymams trūkumas. Kauno šokio teatras „Aura“, koncertinės įstaigos neturi savo salių, bendros miesto koncertinės salės nėra, o kolektyvus ir sales valdančių įstaigų salės joms yra uždaros. Todėl čia išvelgiamos bendradarbiavimo galimybės su centrinės valdžios finansuojamomis scenos menų įstaigomis. Koordinuojant pastangas būtų išvengiama naujos kultūros infrastruktūros kūrimo, skatinamas kuo didesnis jau egzistuojančios infrastruktūros įveiklinimas ir panauda. Miesto gyventojams taip pat būtų prieinama didesnė meninė įvairovė. Šiuo metu mieste veikiančios centrinės valdžios teatrai yra gana uždari kitų kolektyvų pasirodymams, todėl tokią paklausą tenkina mažesnes technines galimybes turintys „Girstučio“ kultūros rūmai, kultūros centras „Tautos namai“, kurių pirminė paskirtis yra mėgėjų meno puoselėjimas.

**Gerosios praktikos pavyzdžiai: Įtraukių kultūros paslaugų pasiūla ir planavimas Kauno mieste**

Tarp Kultūros ministerijai pavaldžių meno įstaigų paslaugų pritaikymu skirtingoms socialinėms grupėms veiklomis išsiskiria Nacionalinis Kauno dramos teatras. Teatras savo edukacines programas vykdo orientuodamasis į skirtingas socialines grupes, taip

pat stengiasi ir savo kuriamus produktus padaryti prieinamus įvairioms socialinėms grupėms – tokioms socialinės atskirties rizikos grupėms kaip fizinę, klausos ir regos negalią turintieji. Jiems organizuojamos veiklos prieš spektaklius, kurių metu leidžiama liesti scenos dekoracijas, pristatoma aktorių išvaizda, skirtingų personažų išvaizda ir balsai, spektaklių metu specialiai neregiamis kuriamas veiksmo tekstas, kuris transliuojamas per ausines ir pan. Teatro spektakliai pritaikomi klausos negalią turintiems žmonėms subtitrų pagalba. Teatras, siekdamas įtraukti užsieniečius, gyvenančius Kaune, savo spektaklius verčia į anglų kalbą. Teatras taip pat kuria spektaklius skirtingo amžiaus vaikams: mažamečiams, vaikams, paaugliams ir šeimoms (tėvams su paaugliais). Po spektaklių paaugliai kviečiami diskutuoti apie pamatinį spektaklio turinį. Teatras, vykdydamas savo veiklas ir kurdamas specifinius socialinę atskirtį mažinančius produktus, bendradarbiauja su Neregijų ir silpnaregių asociacija, mokyklų direktorių pavaduotojais, raidos psichologais ir kt.

Įgyvendindamas su Europos kultūros sostinės iniciatyva susijusius įsipareigojimus Kauno miestas kuria miesto kultūrinių paslaugų segmentavimo ir poreikių planavimo sistemą. Tokia sistema leis miestui kokybiškai įsitraukti į kultūrinės pasiūlos viešinimo veiklas, padės tarpininkauti pritraukiant privačius rėmėjus. Šiuo metu tokio pobūdžio funkcijos yra priskiriamos atskiroms kultūros įstaigoms. Jas įgyvendinant centralizuotai, regiono lygiu, galima aukštesnė tokių veiklų kokybė.

Centrinė valdžia biudžeto planavimo būdu nefinansuoja jokių vizualaus meno ir kino įstaigų, įsikūrusių Kaune. Šias kultūrinės veiklas vykdančios įstaigos yra finansuojamos išskirtinai tik iš Kauno miesto savivaldybės biudžeto ir užpildo mieste susidarančias nišas nekomercinio kino rodymui, filmų kūrėjų pritraukimui ir kino produkcijos gamybai, vizualiųjų menų propagavimui, rezidencijų organizavimui.

### 9 lentelė. Kitos Kauno mieste veikiančios kultūros įstaigos

	Dirbančiųjų skaičius	Asignavimų dydis 2017 m.
Biudžetinė įstaiga Kauno kino centras „Romuva“	16	287,797
Kauno kino biuras	N.D.	N.D.
Kauno menininkų namai	11	240,629
VŠĮ „Artkomas“	6	ND
<b>Viso:</b>	<b>&gt; 70</b>	<b>&gt; 0,5 mln. Eur.</b>

Šaltiniai: BĮ Kauno kino centro „Romuva“ 2017 m. ataskaita; Kauno menininkų namų darbuotojų atlyginimo ataskaita, Kauno menininkų namų finansinės būklės ataskaita; VŠĮ „Kaunas 2022“ finansinių ataskaitų rinkinys.

Mieste yra nekomercinio kino rodymui skirta erdvė, taip pat vykdoma koordinuota filmų kūrėjų pritraukimo į miestą veikla ir infrastruktūros bei informacijos, reikalingos kino kūrimui, suteikimas. Mieste jaučiamas šiuolaikiniam vizualiam menu eksponuoti tinkamų patalpų / galerijos trūkumas, kuriame galėtų būti pristatomi jau gerai žinomų meno renginių ir iniciatyvų rezultatai. Su erdvės trūkumu sietina ir tai, kad miestas mažiau dalyvauja vystant vizualiųjų menų įstaigų veiklą. Miestui labai svarbus renginys šioje srityje yra Kauno bienalė, jos organizatoriai susiduria su tam pritaikytos infrastruktūros

problema. Stabiliausiai savo veiklą vystančios mieste veikiančios vizualiųjų menų eksponavimo erdvės yra fotomenininkų ir dailininkų sąjungos padaliniai. Jos daugiausia finansuojamos iš LKT lėšų, menininkų sąjungos veiklas taip pat finansuoja ir iš joms skirtų dotacijų ir turto nuomos. Yra keletas privačių iniciatyvų ir nevyriausybinio sektoriaus iniciatyvų, tačiau šiuo metu egzistuojančios tokių veiklų finansavimo schemas nėra pakankamos jų tvarumui užtikrinti. Kaune vykdytos menininkų rezidencijų programos, tačiau trūksta iniciatyvų, kurios sudarytų galimybes menininkams reziduoti Kaune.

Kaune veikiantis kultūros centras „Tautos namai“ vykdo daugiau regionų kultūros centrams būdingą veiklą: puoselėja tautines tradicijas, organizuoja mėgėjų meno sklaidą, laisvalaikį ir pramogas. Meninio ugdymo įstaiga prisistatantis kultūros centras suteikia erdvę Kauno miesto savivaldybės išlaikomiems meno kolektyvams repetuoti (t. y. kolektyvai, kurių vadovai gauna atlyginimą iš savivaldybės lėšų) ir rengti pasirodymus. Ryškios paralelės su regionų kultūros centrų vykdomomis funkcijomis atveria regioninio bendradarbiavimo galimybes, pritraukdamos regionų kolektyvus pasirodymams, organizuodamos partnersčių projektus.

### ***Didžiųjų miestų kultūros paslaugų poveikis aplinkinių savivaldybių kultūros paslaugoms***

Centrinės valdžios dalyvavimas teikiant kultūros paslaugas turi įtakos ne tik miesto, bet ir aplinkinių savivaldybių teikiamoms kultūros paslaugoms. Šių savivaldybių gyventojai naudojami valstybės finansuojamų kultūros įstaigų paslaugomis miestuose. Atitinkamai vietos valdžia, formuodama kultūros paslaugų paketus, atsižvelgia į didmiesčiuose prieinamą kultūros paslaugų pasiūlą. Miestus gaubiančios žiedinės savivaldybės bei kitos arčiau didmiesčių esančios savivaldybės pasižymi mažesniu kultūros paslaugų finansavimo intensyvumu. Jose paprastai susitelkiama į vietos lygmens kultūros paslaugas, siūloma mažiau profesionalaus meno sklaidos. Toliau pateikiamas Kauno rajono pavyzdys iliustruoja, kaip arčiau didmiesčio esantis rajonas racionaliai pritaiko savo paslaugų paketą didmiesčio kaimynystei, nesiaurindamas teikiamų paslaugų įvairovės.

#### **Kauno rajonas: kultūros paslaugų pritaikymas didmiesčio kaimynystėje**

##### **Kontekstas**

Kauno rajono savivaldybė yra žiedinė savivaldybė, gaubianti antrąjį didžiausią Lietuvos miestą. Kauno rajono gyvenvietėse gyvena nemažai iš Kauno miesto persikėlusiu gyventojų, didelė dalis kurių dirba Kauno mieste, o gyvena Kauno rajono savivaldybėje. Toks gyventojų judėjimas stiprina savivaldybės finansines galimybes – tai retas augančio gyventojų skaičiaus savivaldybėje pavyzdys. Norėdama išlaikyti patrauklumą, savivaldybė siekia pateikti platų paslaugų spektrą vietos lygmeniu. Savivaldybė neišsiskiria kultūros paslaugų finansavimo intensyvumu. 2017 m. kultūros paslaugoms finansuoti skiriamų biudžeto lėšų dalis nesiekė 4 proc. savivaldybės biudžete – apie 30

EUR vienam gyventojui – apie pusė rajoninių savivaldybių vidurkio. Tačiau šiose apimtyse neatsispindi laisvalaikio salių infrastruktūros išlaikymo išlaidos, priskiriamos švietimo biudžeto eilutei.

### **Kultūros paslaugų pasiūla**

Skirtingai nei kitose didmiesčių kaimynystėje esančiose savivaldybėse, kurios neplėtoja profesionalaus meno pasiūlos, nes gyventojai gali lengvai nuvykti į šalia esančius miestus, Kauno rajono savivaldybė siekia išlaikyti savo vietovės patrauklumą prieš didmiestį, siūlydama gyventojams patrauklias ir įvairiapuses kultūrinės veiklas. Kauno rajone siekiama formuoti aiškias atskirų vietovių kultūrinės tapatybes, susitelkiant į kokybiškų renginių organizavimą, kurie pritraukia ne tik rajono, bet ir Kauno miesto bei aplinkinių rajonų gyventojus. Pavyzdžiui, Kulautuvoje rengiamas bardų muzikos festivalis „Akacijų alėja“, Zapyškyje vykstantys Pažaislio muzikos festivalio koncertai ir kasmetinė Aitvarų šventė, kultūros renginiai rajono kultūros centre Raudondvario dvare ir kt. Teikiamose kultūros paslaugose galima įžvelgti **kūrybinės vietokūros elementų** – pabrėžiamas kiekvienos vietovės kultūrinis išskirtinumas, pasirenkami saviti (poezija, muzika, gamta, etninė kultūra ir kt.) renginiai.

### **Infrastruktūra ir žmogiškieji ištekliai**

Reaguodama į gyventojų skaičiaus augimą savivaldybė atnaujino ir stiprino švietimo įstaigų tinklą. Kartu, pasinaudojant šio tinklo plėtra ir jai skirtais ištekliais, buvo atnaujinamos mokyklų salės. Šios salės toliau naudojamos kaip **laisvalaikio salės, kurios veikia kaip rajono kultūros centro padaliniai**. Ne visose rajono gyvenvietėse yra galimybė turėti kultūros sales, talpinančias daug lankytojų, todėl vasarą renginiams stengiamasi išnaudoti gamtos paveldo objektus. Kultūros centras turi tokiems renginiams organizuoti reikalingą įrangą. Pasirenkant renginio vietą **pasinaudojama gamtiniais vietovės privalumais**, kai kuriais atvejais gamta panaudojama kaip scenografinis elementas. Tokie vasaros renginiai būna patrauklūs ne tik vietos, bet ir Kauno gyventojams.

Savivaldybės kultūros centro personalas pasiruošęs tenkinti **šiuolaikinius gyventojų kultūros poreikius**. Kultūros centro vadovo komandą sudaro kultūrinių projektų vadybininkas, režisierius ir dailininkas. Komanda padeda skirtingose gyvenvietėse veikiančioms mėgėjų kolektyvams (chorams, kapeloms, ansambliams) ir jų vadovams rengiant didesnius renginius pritraukti papildomą finansavimą, surengti profesionalesnius pasirodymus, organizuoti renginių viešinimą. Toks kultūros centro veiklos organizavimo būdas – mobilios specialistų komandos – padeda įveikti specialistų trūkumo problemas. Dėl emigracijos ir mažo kultūrinių specialybių patrauklumo ši problema yra ryški ir šalia didmiesčių esančiose kaimiškose vietovėse. Specialistus išlaikyti padeda ir tai, kad rajono kultūros žmonės taip pat dirba meno mokyklose.

Pasiekti rezultatų padeda **aiški, skaidri ir su finansavimu susieta darbuotojų skatinimo sistema**, kuri padeda suburti ir išlaikyti profesionalią ir motyvuotą kultūros srityje dirbančių žmonių bendruomenę. Savivaldybė viena pirmųjų pradėjo kultūros darbuotojų atestaciją. Rajono taryba iš karto buvo numačiusi lėšas atlyginimų didinimui. Teikiant atlyginimo kintamąją dalį atsižvelgiama į darbuotojo veiklas ir rezultatus. Tai padeda motyvuoti darbuotojus planingai ir nuosekliai vystyti kultūros paslaugų pasiūlą.



Stebint žiedinių ar nuo didžiųjų miestų mažai nutolusių savivaldybių kultūros paslaugų planavimo ir teikimo praktikas, matosi, kad šių savivaldybių kultūros paslaugų paketo sudėčiai įtakos turi didžiųjų miestų teikiamos paslaugos. Kultūros paslaugų prieinamumą ar kokybę skatinant tik vietos lygiu, neatsižvelgiant į platesnę teritorijoje prieinamas kultūros paslaugas, jų prieinamumą ir kokybę galima paveikti tik ribotai. Tai parodo regioninės kultūros politikos ir ją įgyvendinti padedančių instrumentų poreikį.

### *Neišnaudotos regioninės kultūros politikos įgyvendinimo galimybės*

Šie pavyzdžiai rodo neišnaudotas centrinės valdžios ir savivaldos veiksmų koordinavimo galimybes įgyvendinant kultūros funkcijas regioniniu lygmeniu. Norint pasinaudoti šiomis galimybėmis tarp regioninės kultūros politikos įgyvendinimo priemonių Lietuvoje turėtų atsirasti ilgalaikės dotacijos, kurios galėtų padaryti stiprią įtaką miestuose veikiantiems kultūros lauko operatoriams. Jos suteiktų galimybių skirtingai veikti teritorijas, kuriose šiuo metu yra ir kuriose nėra valstybės išlaikoma kultūros paslaugų infrastruktūra skirtingose meno ir kultūros srityse. Tačiau norint atverti tokias konsoliduoto valdymo galimybes reikalingas tikslesnis savivaldos bei centrinės valdžios įgyvendinamų kultūros funkcijų, o taip pat didžiųjų miestų bei tarpinio dydžio centrų kultūrinių vaidmenų įvardijimas. Kol tokių funkcijų ir vaidmenų atskyrimo bei įgyvendinimo priemonių nėra, centrinė valdžia ir savivalda nekoordinuotomis intervencijomis aktyviai kuria kultūrinių paslaugų kokybės ir prieinamumo netolygumus.

#### **Užsienio patirtis: Kultūrinio bendradarbiavimo modelis Švedijoje**

2009 metais Švedijos parlamente patvirtinus naują kultūros politikos įstatymą „Tid för kultur“ buvo pradėtas įgyventi regionų bei centrinės valdžios kultūrinio bendradarbiavimo modelis. Įgyvendinant šį modelį didelė nacionalinio kultūros biudžeto dalis buvo perleista regioninei valdžiai. 2011 metais šis procesas buvo išbandytas penkiuose regionuose (Vakarų Švedijoje, Skonėje, Norbotene, Gotlande ir Halande). Dar vienuolika regionų prie šios finansavimo schemos prisijungė 2012 metais. Šiuo metų Stokholmo regionas yra vienintelis schemeje nedalyvaujantis regionas.

Modelis buvo diegiamas po 2000-ųjų augant regionų įsitraukimui į kultūros politikos įgyvendinimą. Viena iš problemų, kurias buvo siekiama spręsti šia pertvarka, buvo ta, jog centrinė valdžia nebuvo efektyviausias nuo sostinės nutolusių įstaigų valdytojas. Prieita išvados, jog regioninė valdžia turi stipresnes kompetencijas kokybiškai suplanuoti kultūros pasiūlą, kuri atitiktų vietos gyventojų poreikius. Vietos valdžia taip pat turi daugiau žinių apie įvairių jos teritorijoje gyvenančių socialinių grupių poreikius. Kultūros pasiūlos planavimas vietos lygiu yra tikslesnis, jo pagrindu galima tolygiau plėtoti įvairias kultūros ir meno sritis.

Pagrindinis schemos įgyvendinimo vaidmuo tenka Švedijos kultūros tarybai, kuri atstovauja centrinę valdžią svarstydamą ir tvirtindamą regionų kultūros politikos

planus. Ruošdamos šiuos planus regionų valdžios institucijos privalo konsultuotis su regionų kultūros įstaigų atstovais bei profesionalais, nevyriausybinio sektoriumi. Patvirtinus planą, jis finansuojamas bendrai centrinės ir vietos valdžios biudžetais.

Bendradarbiavimo modelis vertinamas kaip sėkminga praktika. Visų pirma įgyvendindami šį modelį regionai įgavo daugiau kontrolės valdant kultūros paslaugų pasiūlą. Viena to pasekmių yra ir padidėjęs vietos valdžios finansavimas kultūros paslaugoms. Kultūros politikos klausimais daugiau pasisakoma viešosiose diskusijose. Diskusijų kokybė pagerėjo, o tai teigiamai veikia ir kultūros politikos įgyvendinimą.

Didžioji dalis šiaurės šalių pasuko panašiu kultūros politikos įgyvendinimo decentralizavimo keliu, šią praktiką savitai interpretuoja ir kitos Europos šalys. Kai kuriose šalyse, kaip, pavyzdžiui, Nyderlanduose, panašaus decentralizavimo modelio partneriai yra didieji miestai. Švedijos kultūrinio bendradarbiavimo modelis naudojamas kaip patirties šaltinis dėl jau beveik dešimtmetį siekiančios šio modelio administravimo patirties, ypač kultūros planų sudarymo proceso.

Šioje vietoje jau galima trumpai apibendrinti iš šios analizės bei užsienio šalies patirčių sankirtos ryškėjančias alternatyvas kaip galima būtų skatinti regionus aktyviau įsitraukti į kultūros politikos įgyvendinimą. Galimi sprendimo būdai susiję ir su pavaldžių įstaigų klausimais, tad plačiau bus plėtojami kitame skyriuje. Tačiau žemiau pateiktoje lentelėje jau apibendriname pagrindinius galimų alternatyvų akcentus.

### Regionų įtraukimo į aktyvesnę kultūros politikos įgyvendinimą alternatyvos

Alternatyva	Privalumai ir trūkumai
Teisinio reglamentavimo pakeitimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dabartinis savivaldos kultūros funkcijų apibrėžimas ne iki galo atspindi šiuo metu daugelyje savivaldų skatinamas kultūros veiklas. Bendrosios kultūros puoselėjimo nuostata gana abstrakti. Todėl ją laisvai interpretuojant galimi kultūros paslaugų netolygumai skirtingose savivaldybėse. Akcentuojant etnokultūros skatinimą taip pat ne iki galo atliepiami visi gyventojų kultūriniai poreikiai. Atsižvelgiant į tai galima būtų svarstyti teisinio reglamentavimo pakeitimus.</li> <li>- Tačiau studijos įgyvendinimo metu nebuvo rasta tokią praktiką paremti galinčių pavyzdžių. Nagrinėtose šalyse savivaldos kultūrinių funkcijų įgyvendinimo teisinis reglamentavimas laisvas - leidžia savitai plėtoti vietos kultūros lauką. Tolygesnio savivaldos dalyvavimo kultūros funkcijų įgyvendinime siekiama laisvu savivaldos pasirinkimu grįstomis priemonėmis.</li> </ul>
Susitarimai su miestais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sekant Švedijos pavyzdžiu Lietuvoje galėtų būti taikomi susitarimai su savivalda. Tokių susitarimų galimybė įgyvendinant bendrus politikos tikslus yra numatyta teisės aktuose. Lietuvoje nėra regionų, tad susitarimus taikyti racionaliausia būtų su didžiųjų miestų ir tarpinio dydžio centrų, taip pat apskričių centrų savivalda. Šiuose miestuose yra centrinės valdžios įstaigos, juose teikiamos paslaugos yra prieinamos ir aplinkinių savivaldybių gyventojams. Susitarimais koordinuojant centrinės ir vietos valdžios veiksmus galima būtų optimaliau panaudoti lėšas, taip pat tolygiau skatinti skirtingas kultūros ir meno sritis, pasitelkti vietos valdžios kompetencijas planuojant skirtingas socialines grupes įtraukiančias paslaugas.</li> <li>- Tačiau pilnai įgyvendinant šią alternatyvą Švedijos pavyzdžiu svarbus kokybiškas vietos valdžios įsitraukimas ir administraciniai gebėjimai. Didžiojoje dalyje savivaldybių šios prielaidos nėra stiprios, dabartinėmis aplinkybėmis taip pat gali būti sunku pilnai įgyvendinti pagarbaus valdžios atstumo nuo sprendimų priėmimo apie kultūrinį turinį principus.</li> </ul>
Centrinės	- Tokiu koordinavimo būdu užtikrinamas tolygus centrinės ir vietos valdžios

<b>Alternatyva</b>	<b>Privalumai ir trūkumai</b>
valdžios ir savivaldos bendrai valdomos įstaigos	dalyvavimas – tiek finansuojant įstaigas, tiek priimant valdymo sprendimus. Tokiu būdu centrinė valdžia neatsitraukia nuo įgyvendinimo, išvengiama tam tikrų rizikų. Centrinė valdžia išlaiko kontrolę, valdant įstaigas pasinaudojama centrinės valdžios institucijų turimomis kompetencijomis, jos derinamos su vietos valdžios kompetencijomis. - Tačiau tokiu koordinavimu nebūtinai tolygiai apimamos įvairios kultūros ir meno sritys. Taip koordinuojant apsiribojama tik tokiomis sritimis, kuriose veikia viešojo sektoriaus įstaigos. Plačiau tokius užsienio patirties atvejus nagrinėjame kitame skyriuje.

Centrinės valdžios ir savivaldos valdomų įstaigų, kaip politikos koordinavimo būdo prielaidos ir susijusios užsienio praktikos plačiau aprašomos jau kitame skyriuje. Taigi šiuose skyriuose nagrinėjama problematika yra tarpiai susijusi.

### **Išvados ir rekomendacijos: į tolygią kokybiškų kultūros paslaugų pasiūlą nukreiptos politikos priemonės**

Nors kultūros politikos gairėse buvo įvardyta tolygaus žmonių dalyvavimo kultūroje svarba, tačiau per pastarąjį dešimtmetį sisteminės problemas sprendžiančių regioninės kultūros politikos priemonių Lietuvoje nebuvo taikoma. Dėl šios priežasties Lietuvoje išlieka dideli kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumo skirtumai skirtingose vietovėse. Finansuodama pavaldžių kultūros ir meno įstaigų tinklą, kuris nėra geografiškai tolygus, centrinė valdžia tokius kokybiškų kultūros paslaugų netolygumus dar labiau didina. Norint išspręsti sisteminės kultūros lauko problemas, kultūros politika turi būti įgyvendinama regioniniu lygmeniu, derinami centrinės valdžios ir miestų savivaldos veiksmai teikiant kultūrinės paslaugas.

### ***Geresnis vietos savivaldos ir centrinės valdžios veiklų koordinavimas***

Savarankiškos savivaldos kultūros funkcijos reglamentavimas teisės aktuose ne iki galo atspindi šiuolaikinius gyventojų kultūros poreikius bei savivaldybėse realiai įgyvendinamas kultūrinės veiklas. Didžiuosiuose miestuose ir tarpinio dydžio centruose teikiamos kultūrinės paslaugos prieinamos ir aplinkinių savivaldybių gyventojams, tačiau nėra aiškios skirties tarp centrinės valdžios ir vietos valdžios atsakomybių teikiant tokias kultūros paslaugas. Taip įgyvendinant kultūros politiką Lietuvos gyventojams nesudaromos vienodos galimybės dalyvauti kultūriniame gyvenime.

Per pastarąjį dešimtmetį mažesnių vietovių savivaldybės, siekdamos didinti vietos patrauklumą, aktyviau investuoja į vietos kultūros paslaugas. Prie tokių pastangų prisidėjo ir galimybės plėtoti vietos lygmens kultūrinę infrastruktūrą pasitelkiant ES struktūrinių fondų lėšas, augo kultūros centrų darbuotojų skaičius. Mažesnių vietovių savivaldybės kultūros paslaugoms skiria vidutiniškai apie 67 Eur vienam gyventojui. Tačiau tokiose savivaldybėse kultūros paslaugas plėtoti trukdo mažėjantis gyventojų skaičius, taip pat kvalifikuotų kultūros specialistų, kurie galėtų vystyti didelės įvairovės

kokybiškas kultūrinės paslaugas, stoka. Tokioms vietovėms, kurios paprastai pasižymi ir mažesnėmis gyventojų ekonominėmis galimybėmis, sunku pritraukti kokybišką kultūrinį turinį.

### **Rekomendacija 3.1. Prižiūrėti minimalaus vietos kultūros paslaugų standarto prieinamumą**

Igyvendindama savarankiškas vietos valdžios kultūrinės funkcijas savivalda šiuo metu skiria daugiau nei trečdalį visų viešųjų lėšų kultūros paslaugoms. Nepaisant to, centrinės ir vietos valdžios kultūros funkcijų įgyvendinimas nėra koordinuojamas. Pirmas tokio koordinavimo sąlygas užtikrinantis žingsnis turėtų būti *minimalaus vietos kultūros paslaugų prieinamumo standarto priežiūra*. Nustatoma per kokį laiką tarpą (pėsčiomis, viešuoju transportu ir automobiliu) turi būti prieinami vietos lygiu veikiančios kultūrinės infrastruktūros taškai, teikiančios gyventojams vietos lygiu būtinausias – bibliotekų, kultūros centrų, taip pat kitų kultūrinės infrastruktūros taškų – kultūros paslaugas. Tokios, vietos lygiu prieinamos, paslaugos turėtų apimti (bet neapsiriboti): prieigos prie informacijos išteklių suteikimą, vietoje sukauptų muziejinių vertybių saugojimą ir sklaidą, aukštos meninės vertės turinio sklaidą, kultūrinę ir kūrybinę edukaciją, visiems gyventojams suteikiamas galimybes dalyvauti kultūrinėse veiklose. Centrinė valdžia turėtų atlikti tokių paslaugų prieinamumo stebėseną, skatinti tokių paslaugų paketą viršijančias ar jų kokybę plėtojančias iniciatyvas savivaldybėse.

Žiūrint apibendrintai, Lietuvoje vietos valdžia per mažai finansuoja kultūros paslaugų teikimą, taip pat egzistuoja ryškūs paslaugų finansavimo skirtumai tarp skirtingų savivaldybių. Mažiausiai į kultūros paslaugas investuoja miestai, kuriuose yra ministerijai pavaldžios kultūros ir meno įstaigos. Šiuo metu daugiausia ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų yra Vilniaus mieste. 2017 m. Vilniuje esančių ministerijai pavaldžių įstaigų išlaikymui buvo skiriama 101 Eur vienam miesto gyventojui, dar 7,6 Eur vienam miesto gyventojui buvo skiriama tik mieste įgyvendinamiems LKT projektams, kai tuo tarpu pats miestas kultūrinėms funkcijoms įgyvendinti teskyrė 13,47 Eur vienam gyventojui. Tai mažiausiai lėšų vienam gyventojui kultūros paslaugoms skirianti savivaldybė. Vidutiniškai savivaldybės kultūros funkcijoms įgyvendinti skiria keturis kartus daugiau lėšų – apie 60 Eur vienam gyventojui.

Bendrai didžiuosiuose miestuose (Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje) bei tarpinio dydžio centruose (Šiauliuose ir Panevėžyje), kuriuose sutelkta didžioji dauguma valstybinių kultūros ir meno įstaigų, savivalda kultūros paslaugų teikimui skiria mažiau lėšų – vidutiniškai 36 Eur vienam gyventojui. Dalies miestų savivaldų įgyvendinamos iniciatyvos rodo augantį susidomėjimą kultūros potencialo panaudojimu miestų vystymui, tačiau miestai nevaldo dalies juose veikiančių kultūros ir meno įstaigų, todėl negali turėti lemiamos įtakos mieste teikiamoms kultūros paslaugoms. Miestų savivalda turi geresnes galimybes pažinti regiono branduolį sudarančių miesto gyventojų kultūrinius poreikius. Tačiau tik dalis miestų atlieka giluminę miesto gyventojų kultūrinių

poreikių analizę, planuoja kokybiškų kultūros paslaugų pasiūlą ir savo įstaigoms nustato auditorijų plėtros uždavinius. Savivalda menkai prisideda prie miestuose veikiančių ministerijai pavaldžių kultūros įstaigų veiklos plėtojimo. Ekonomiškai pajėgiausios savivaldybės mažiausiai investuoja į kultūros funkcijų įgyvendinimą.

### **Rekomendacija 3.2. Sudaryti kultūrinio bendradarbiavimo susitarimus su miestų savivalda.**

Su didžiaisiais miestais, tarpinio dydžio centrais bei apskričių centrais turėtų būti pasirašomi kultūrinio bendradarbiavimo susitarimai. Susitarimuose numatomi regioniniu lygiu paklausių kultūros paslaugų plėtojimo planai. Juose įtvirtinami miestų bei centrinės valdžios įsipareigojimai plėtoti tokių kultūrinių paslaugų prieinamumą, įvairovę ir kokybę.

Per tokius susitarimus galėtų būti detalizuojami regiono auditorijų vystymo planai, kuriuose segmentuojamos miesto ir jį supančių savivaldybių auditorijos, atliepiami skirtingų socialinių grupių kultūriniai poreikiai. Planuose turėtų būti numatyta, kaip miestai vystys kokybiškų paslaugų pasiūlą *scenos meno* ir *muzikos, vizualiųjų menų* ir *kino srityse, bibliotekose* ir *muziejuose*. Sutartyse gali būti susitariama ir dėl miesto vaidmens palaikant atskiros meno srities (pvz., šiuolaikinio šokio ar fotografijos) kompetencijų centrus. Remiantis tokiais planais turėtų būti tikslingai vykdomos regioninės reikšmės kultūros rinkodaros veiklos, suteikiama pagalba vietos kultūros įstaigoms, didinamos jų galimybės pritraukti naujus kūrėjus.

Lietuvos kultūros taryboje įkurtos regionų kultūros tarybos suteikia naujas kultūros politikos įgyvendinimo vietas lygiu galimybes. Kartu su kultūrinio bendradarbiavimo su miestais sutartimis jos sudarytų vientisą centrinės valdžios intervencijų sistemą, leidžiančią įgyvendinti regioninės kultūros politiką. Ši politika turėtų būti grindžiama tolygaus kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumo, kultūrinio dalyvavimo formų įvairovės palaikymo, įvairių visuomenės socialinių grupių įtraukimo į kultūrą argumentais. Tokiomis priemonėmis turėtų būti mažinami skirtumai tarp skirtingų vietovių pajėgumų vystyti kokybiškas kultūrinės paslaugas. O tam reikalinga skatinti tiek kultūrinio turinio, tiek kultūrinių kompetencijų judumą.

### ***Kultūrinio turinio ir kompetencijų judumo skatinimas***

Lietuvoje stebimi dideli kultūrinio turinio naudojimo skirtumai skirtingose vietovėse ir tarp skirtingų socialinių grupių. Aukštos kokybės meninis turinys nėra vienodai prieinamas. Valstybinių meno įstaigų kolektyvai gastroliuoja mažai. Nėra tiesiogiai kultūros turinio judumą skatinančių priemonių. Dotuodama kultūrinės paslaugas centrinė valdžia neatsižvelgia į skirtingų vietovių auditorijų ekonominį pajėgumą. Mažesnėse vietovėse lygiavertės kultūrinės paslaugas įmanoma plėtoti tik pritraukiant kultūrinį turinį iš didžiųjų miestų, tačiau tam ne visur pritaikyta infrastruktūra. Dalyje tarpinio dydžio centrų ir apskričių centrų nėra profesionalios klasikinės muzikos

kolektyvų gastrolėms ar keliaujančioms vizualaus meno parodoms pritaikytų erdvių.

### **Rekomendacija 3.3. Skatinti aukštos vertės kultūrinio turinio judumą.**

Turi būti įgyvendinama programa, dotuojanti aukštos vertės kultūrinio turinio judumą tarp skirtingų miestų ir regionų. Tokia programa neturėtų apsiriboti Lietuvos kūrėjų kūryba. Turėtų būti pristatoma ir pasaulinio lygio užsienio menininkų kūryba, taip Lietuvos žiūrovams pristatomi tarptautiniai kultūros procesai. Regionų centruose kultūrinė infrastruktūra turėtų būti pritaikoma kokybiško kultūrinio turinio sklaidai. Tam pasitelkiami įvairūs – centrinės valdžios ir savivaldos – finansavimo šaltiniai, kuriais mažinamas kokybiško kultūrinio turinio prieinamumas.

Per pastarąjį dešimtmetį gyventojų dalyvavimas kūrybinėje veikloje sumažėjo. Daugumoje savivaldybių yra gerai išplėtos galimybės dalyvauti folkloro kolektyvų veikloje, išplėtoti šią tradiciją palaikančių profesionalų tinklai. Tačiau keičiasi gyventojų dalyvavimo kūrybinėse veiklose poreikiai, reikalinga didesnė kultūrinių paslaugų įvairovė. Mažesnėse gyvenvietėse tokią paklausą yra sunku patenkinti dėl specialistų trūkumo, o miestuose įvairovė yra prieinama, tačiau paslaugos ne visiems įperkamos. Skirtingose vietovėse yra skirtingos galimybės plėtoti visus gyventojus įtraukiančią kultūros veiklų įvairovę. Yra gerosios praktikos pavyzdžių, kai bendruomeninio meno projektus plėtoja ir profesionalaus meno įstaigos, tačiau tokių mentorystės projektų patirties kol kas nedaug, trūksta tokios praktikos sklaidos.

### **Rekomendacija 3.4. Skatinti profesionalią mentorystę vykdant bendruomeninio meno ir kūrybinės edukacijos projektus.**

Meno profesionalai, ypač regionuose veikiančios valstybinės meno įstaigos, turėtų būti skatinamos plėtoti bendruomeninio meno mentorystės projektus. Savivalda turėtų būti skatinama iš regioninių profesionalų tinklų pasitelkti trūkstamos kvalifikacijos specialistus vietos paslaugų vystymui. Vietos lygmeniu kūrybinės edukacijos paslaugas teikiantiems specialistams turėtų būti suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės, galimybės keistis gerąja patirtimi profesionalų tinkluose.

### ***Įgyvendinimo rizikos***

Be aktyvaus savivaldos, kuri kultūros funkcijas įgyvendina savarankiškai, įsitraukimo nėra galimybių įgyvendinti tokią kultūros politikos įgyvendinimo decentralizaciją ar tokiomis priemonėmis pasiekti aukštesnių rezultatų. Todėl pagrindinės rizikos ar iššūkiai, susiję su šių rekomendacijų įgyvendinimu, yra jų sėkmės priklausomybė nuo centrinės ir vietos valdžių veiksmų suderinimo. Pagrindines rizikas ir jų valdymo būdus galima apibūdinti tokiu būdu:

- Didžioji dalis priemonių remiasi vietos valdžios kompetencijų pasitelkimu įgyvendinant bendruosius kultūros politikos tikslus, tad politikos tikslai turi būti aiškiai artikuliuoti politikos dokumentuose ir vienodai suprantami visų įsitraukusių pusių.
- Centrinės valdžios intervencijos turi skatinti didesnę vietos valdžios įsitraukimą. Priemonės turi būti administruojamos taip, kad nepakeistų šiuo metu jau esančių vietos valdžios intervencijų ir neatitrauktų į kultūros paslaugas šiuo metu jau investuojamų vietos savivaldos lėšų.
- Vietos valdžia neturi institucijų, kurių pajėgumais remiantis galėtų įvertinti kultūrinio turinio kokybę, todėl dalį kultūros politikos įgyvendinimo deleguojant savivaldai kyla saviraiškos laisvės ribojimų ir nekokybiškų sprendimų rizikos. Todėl įgyvendinant tokius centrinės ir vietos valdžios bendradarbiavimo instrumentus svarbus vaidmuo turėtų tekti Lietuvos kultūros tarybai.
- Dalyje savivaldybių sklandus šių priemonių įgyvendinimas gali pareikalauti didesnių savivaldos biudžeto išlaidų. Todėl šių priemonių įgyvendinimui turi būti numatytos papildomos savivaldos biudžeto pajamos ir / arba pereinamieji laikotarpiai, leidžiantys tinkamai suplanuoti tokių pokyčių įgyvendinimui reikalingas biudžetų išlaidas.

Atsižvelgiant į šias aplinkybes bendradarbiavimo sutartys su miestais turėtų būti diegiamos palaikant – jas pradžioje išbandant su 1–2 didžiaisiais miestais arba tarpinio dydžio centrais. Derybų su bandomosiomis savivaldybėmis metu turėtų būti suformuojami veiksmų koordinavimo procesai, kuriuos vėliau galima būtų sklandžiai taikyti didesniai skaičiui savivaldybių. ES struktūrinių lėšų ar Valstybės investicijų programos investicijos į kultūros paslaugų infrastruktūrą turėtų būti derinamos su savivaldos įsipareigojimais didinti kultūros paslaugų prieinamumą ir kokybę.

Tarp šių rizikų ryškiausias yra *administracinės* rizikos. Pagrindinė tokių rizikų suvaldymo kryptis yra tinkamas politikos formuotojo ir įgyvendintojų pasiruošimas naujų priemonių diegimui. Naujų priemonių administravimui būtina sukurti institucinius procesus, taip pat procedūras aprašančius dokumentus, patobulinti stebėseną. Todėl tokioms rizikoms suvaldyti tinkamiausias veiksmas yra techninė pagalba įgyvendinančioms institucijoms. Techninė pagalba turi būti savalaikė - teikiama pasirinkus priemonių alternatyvas, apsisprendus dėl pagrindinių įgyvendinimo principų.

## 4. Tolygus kultūros ir meno sričių skatinimas

Kultūros ir meno sritys pasižymi tik joms būdingomis kultūrinėmis funkcijomis, kurios nulemia tam tikrą kultūros politikos įgyvendinimo tose srityse specifiką. Šios funkcijos nulemia ir tai, kokių politikos tikslų galima pasiekti srities veiklomis. Pavyzdžiui, muziejų įgyvendinama *saugojimo* funkcija padeda pasiekti tam tikrų atminties politikos tikslų. Čia darome prielaidą, kad sėkminga kultūros politika galima, jei skirtingose kultūros ir meno srityse:

- Yra aiškios skirtys tarp regioninio bei nacionalinio lygmens kultūros ir meno įstaigų funkcijų, o jas įgyvendinančioms įstaigoms yra priskirtos atsakomybės vystyti savo sritį, ir jos jas sėkmingai įgyvendina;
- Tolygiai naudojami *projektiniu* bei *biudžeto planavimo* būdu administruojami finansavimo instrumentai.

Toliau nagrinėdami skirtingas kultūros ir meno sritis sutelkiame dėmesį į jose veikiančių centrines valdžios finansuojamų įstaigų įgyvendinamas funkcijas. Formuodami teiginius taip pat atsižvelgiame, kiek ir koku būdu finansuojamas šių funkcijų įgyvendinimas, o esamos valdymo praktikos įgalina į politikos prioritetus nukreiptą sektoriaus valdymą.

### 4.1. Muziejų ir bibliotekų įstaigų tinklas ir jų veiklos

Kultūrinio dalyvavimo tema politikos dokumentuose paliečiama gana įvairiomis formomis, pabrėžiant jo vaidmenį kuriant ir permąstant asmeninį bei kolektyvinį tapatumus. Kultūrinis dalyvavimas įvairiais būdais skatinamas visose kultūros sektoriaus dalyse. Konceptualiai negalima griežtai atskirti naudų, kurias kuria visuomenės dalyvavimas meno įstaigų veikloje, dalyvavimas atminties institucijų ar bibliotekų veikloje, o taip pat mėgėjiškoje meno veikloje. Tačiau dalyvavimui tokiose veiklose reikalingi skirtingi gebėjimai ir pasirengimas, o tolygus dalyvavimas šiose skirtingose kultūros srityse kuria didžiausią visuomeninę naudą. Skirtys tarp skirtingų sektoriaus dalių vaidmens vystant kultūros lauką yra prasmingos viešojo administravimo prasme, nes šiose kultūros sektoriaus dalyse įgyvendinamos skirtingos viešosios funkcijos, turinčios svarbių tematinį ir įgyvendinimo skirtumą. Šiame poskyryje trumpai apžvelgiame centrinei valdžiai pavaldžių muziejų ir bibliotekų veiklą, jų įgyvenamas funkcijas.

#### ***Muziejų ir bibliotekų vaidmuo vystant kultūrinį dalyvavimą***

Dešimtmečio pradžios politikos dokumentuose ypač didelis dėmesys buvo skiriamas bibliotekų ir muziejų, kaip kultūrinį dalyvavimą skatinančių institucijų, vaidmeniui. Edukacinių, ypač jaunimui skirtų, veiklų vystymas buvo įvardijamas kaip pagrindinė gyventojų skatinimo dalyvauti šių įstaigų veikloje kryptis. Nors muziejų ir bibliotekų



veikimo principai bei jų įgyvendinamos funkcijos turi svarbių skirtumų, politikos dokumentai beveik nebrėžia skirčių tarp šių kultūros įstaigų veiklos tobulinimo krypčių ar siekiamų pokyčių.

### ***Muziejų ir bibliotekų funkcijos***

Sklaida ir edukacija, skatinanti gyventojus dalyvauti muziejų ir bibliotekų veikloje, yra tik kelios iš muziejų ir bibliotekų įgyvendinamų funkcijų. Todėl politikos dokumentuose akcentuojant tik šias funkcijas, nebuvo iki galo atliepiamos visos su šiomis įstaigomis susijusios kultūros politikos galimybės. Apibendrintai muziejų ir bibliotekų funkcijas galima būtų aprašyti taip:

- *Saugojimas*: muziejai ir bibliotekos, vystydami kultūrinio dalyvavimo veiklas, remiasi savo saugomais rinkiniais:
  - Muziejų veikloje kilnojamojo paveldo vertybių *saugojimas* yra atraminė muziejaus funkcija. Ją lydi rinkinių *tyrinėjimas* – taikomoji mokslinė veikla, kurios metu tiek išsaugomos paveldo vertybės, tiek pasirengiama sklaidos veikloms;
  - Bibliotekų veikloje atraminė funkcija yra informacinių išteklių *saugojimas*. Tik dalis bibliotekų rinkinių yra kilnojamojo dokumentinio paveldo vertybės, kurias *saugant* ir *tyrinėjant* sukuriamos papildomos kultūrinės vertės.
- *Sklaida* yra bendroji kultūrinė funkcija, kuri muziejų ir bibliotekų veikloje didžia dalimi remiasi jų rinkiniais:
  - Muziejai *sklaidos* veiklas organizuoja remdamiesi savo rinkiniais ir jų tyrimų rezultatais. Muziejams *kūryba* ir *gamyba* būdinga tik tiek, kiek jos reikalingos sklaidai būtinų ekspozicijų, leidinių ar kitų sklaidos priemonių pasitelkimui;
  - Bibliotekos *sklaidą* vykdo organizuodamos informacinius išteklius ir išduodamos savo saugomus išteklius skolinimui. *Kūryba* ir *gamyba* bibliotekos užsiima tais atvejais, kai *sklaidos* funkcijoms įgyvendinti joms reikalinga ištraukti į jų tikslinių grupių (pavyzdžiui, neregijų) poreikiams pritaikytą informacinių išteklių leidybą.
- *Švietimas* muziejuose ir bibliotekose yra į įvairias tikslines grupes nukreiptos socialinės praktikos, kurias įgyvendinant šios įstaigos gali pasitelkti savo sukauptą socialinį kapitalą ir žinias ir sukurti papildomų kultūrinių ar socialinių verčių – tokių kaip literatūros meno ar skaitymo puoselėjimas, įvairių socialinių

grupių sutelkimas permąstant tam tikro istorinio laikotarpio aktualumą ar konkrečiai tikslinei grupei aktualią tematiką.

Šiuo metu sektorių reglamentuojančiuose teisės aktuose yra atliepiamos visos šios funkcijos, tačiau nėra paaiškinama, koks išskirtinis nacionalinių ar respublikinių muziejų vaidmuo jas įgyvendinant. Taip pat nėra skirčių, kokius įsipareigojimus įgyvendinant šias funkcijas prisiima savivalda, o kokius – centrinė valdžia.

Saugojimo funkcijos įgyvendinimas įvairiais būdais atsispindi 6 skyriuje aprašytuose muziejų ir bibliotekų rinkinių rodikliuose. Pagrindinė skirtis tarp nacionalinių ir respublikinių institucijų yra rinkinių *apimtis*. Kaip plačiau rašome vėlesniuose skyriuose, dalis respublikinių muziejų rinkinių apimtimis pranoksta nacionalines institucijas. Rinkinių vertė, kuria galima būtų grįsti skirtis tarp nacionalinių ir kitų statusų muziejų, šiuo metu muziejų sektoriuje nėra galutinai ir nuosekliai įvertinta. Nėra institucijos, įgyvendinančios muziejinių rinkinių, kaip valstybės turto, bendro valdymo funkcijas. Ne visi Kultūros ministerijos valdomi muziejai akcentuoja rinkinių mokslinių tyrimų veiklą, ji daugiausia plėtojama nacionaliniuose muziejuose. Respublikiniai muziejai neturi galimybės šios veiklos kokybiškai vykdyti dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo, tačiau kai kuriais atvejais įgyvendina kokybiškas ir intensyvias tyrimų veiklas projektiniu pagrindu. Iš visų respublikinių muziejų tyrimų veiklomis išsiskiria Lietuvos jūrų muziejus. Muziejaus darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus, susijusius su Baltijos jūros flora ir fauna. Toks veiklos spektras suteikia muziejui didelę svarbą ne tik Lietuvos, bet viso Baltijos jūros regiono mastu ir atsispindi muziejaus misijoje. Pagal įvardijamas funkcijas nacionalinių muziejų kontekste išsiskyrė Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai, kuris savo misijoje akcentuoja ne tik pagrindines muziejines funkcijas, bet ir pabrėžia valstybės reprezentavimo vietiniu ir tarptautiniu lygmeniu vaidmenį. Muziejų sektoriuje įstaigų statusas ne visada atsispindi įgyvendinamose funkcijose.

Bibliotekų sektoriuje funkcijų įgyvendinimo hierarchija yra aiškesnė. Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka ir dalis apskričių bibliotekų iš kitų centrinei valdžiai pavaldžių bibliotekų išsiskiria saugomomis dokumentinio paveldo vertybėmis, vykdo šio kultūros paveldo sklaidą. Apskričių bibliotekos kaupia, saugo ir tyrinėja dokumentinį paveldą, daugiausia susijusį su regionu, kuriame bibliotekos įsikūrusios, o taip pat užsiima šio paveldo sklaida. Saugomų fondų prasme, apskričių bibliotekos nuo savivaldos valdomų bibliotekų labiausiai ir išsiskiria savo saugomomis dokumentinio paveldo vertybėmis.

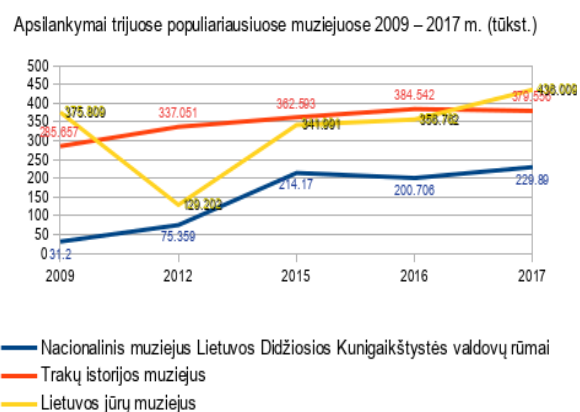
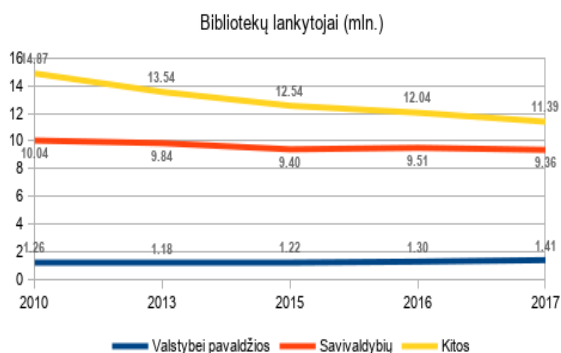
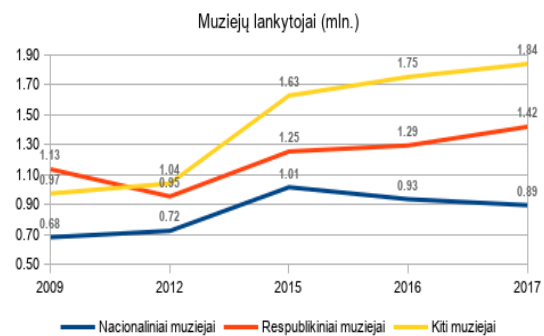
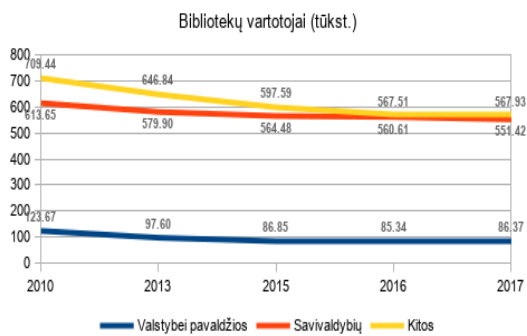
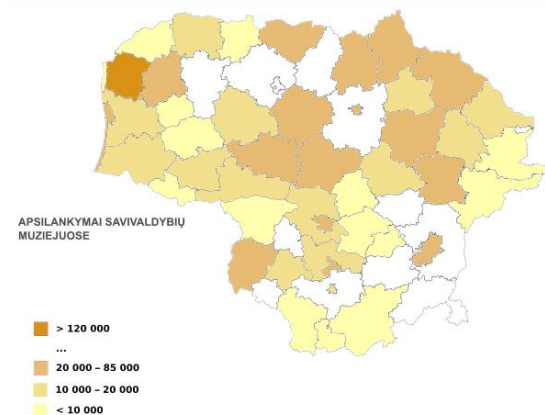
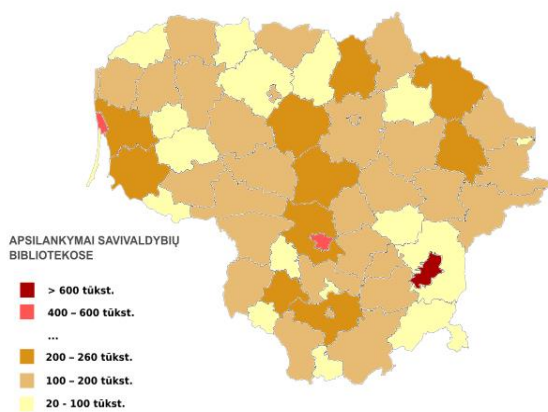
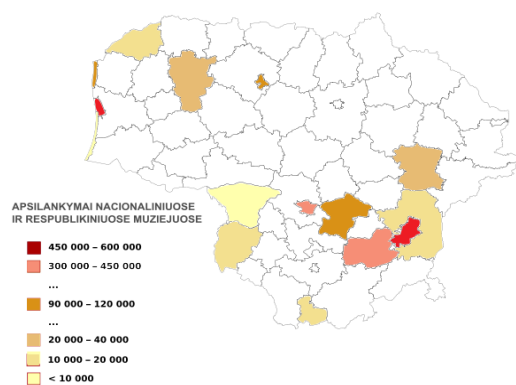
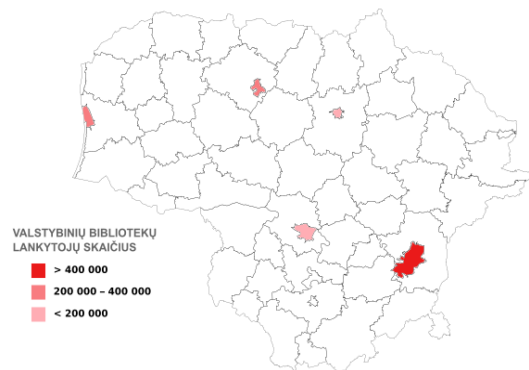
Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka veikia kaip pagrindinis bibliotekininkystės kompetencijų centras: koordinuoja bendras bibliotekų sektoriaus palaikymui reikalingas veiklas, kvalifikacijos tobulinimo ir apsikaitimo patirtimi veiklas. Apskričių bibliotekose toks koordinacinis vaidmuo ribotas. Jos konsultuoja regiono bibliotekų specialistus, nors pagrindinis vaidmuo visgi atitenka Nacionalinei Martyno Mažvydo bibliotekai. Be

pagrindinių bibliotekos funkcijų, apskričių bibliotekos išsiskiria įgyvendinamų švietimo veiklų įvairove – edukaciniais užsiėmimais, informacinio raštingumo mokymais, klubine veikla, parodomis ir pan. Skirtis tarp apskričių bibliotekų įgyvendinamų funkcijų bei apskričių centrų savivaldybėms priklausančių bibliotekų įgyvendinamų funkcijų neaiški. Bibliotekų veikloje yra persidengimų, tačiau apskričių bibliotekų paslaugos dažniausiai yra geriau išplėtos.

### ***Muziejų ir bibliotekų sklaidos veiklos: bendrieji rezultatai bei dalyvavimo kliūtys***

Daugiausia dėmesio dešimtmečio pradžios dokumentuose buvo skiriama sklaidos ir švietimo funkcijoms. Bibliotekos įvardijamos kaip savišvietos ir mokymosi visą gyvenimą institucijos, pabrėžiamas poreikis modernizuoti muziejų ekspozicijas. Pagrindiniai raktažodžiai, nurodantys siekinius šioje srityje, buvo modernizavimas ir renovacija. Taip pat pabrėžiamas bibliotekų vaidmuo mažinant informacijos prieinamumo netolygumus miestuose ir mažesnėse gyvenvietėse, vienodų galimybių naudotis informacinėmis technologijomis sukūrimui. Žemiau pateiktame paveiksle matome, kad centrinės valdžios dalyvavimas įgyvendinant muziejų *sklaidos* ir *švietimo* funkcijas yra geografiškai netolygus ir skiriasi nuo dalyvavimo bibliotekų sektoriuje. Valstybė šių kultūrinių paslaugų pasiūlą užtikrina vietovėse, kuriose veikia iš jų asignavimų finansuojami muziejai. Kitose teritorijose tokių paslaugų pasiūlą užtikrina savivaldos ar valstybinių žinybų finansuojami bei, retais atvejais, ir privatūs muziejai.

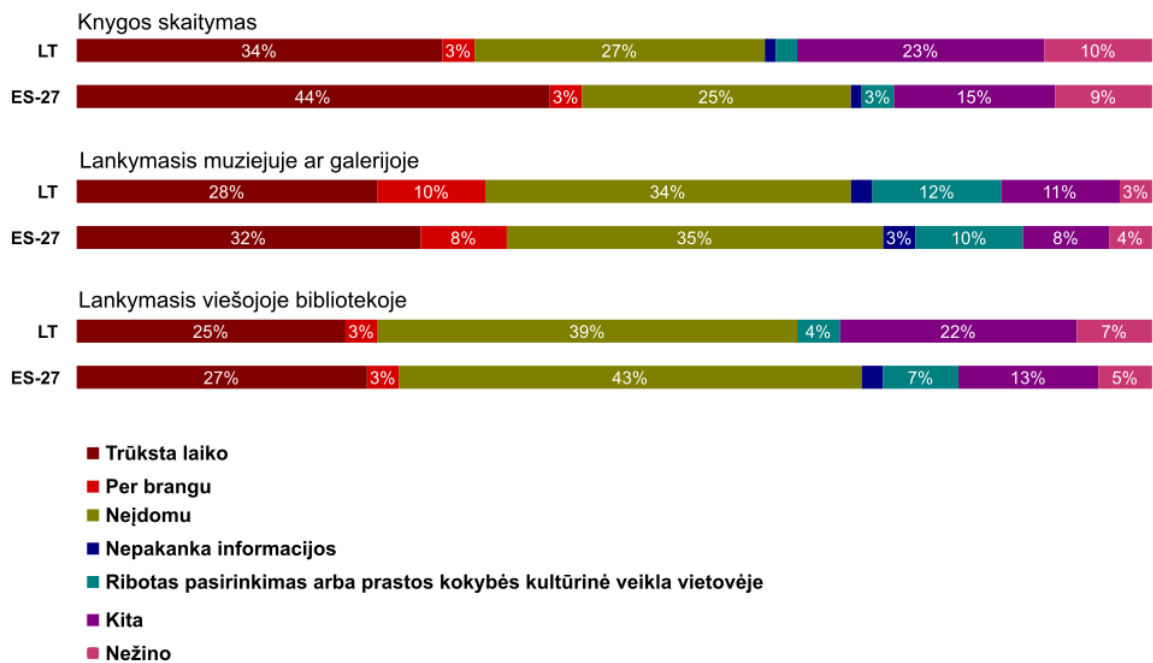
## 17 paveikslas. Kultūros įstaigų sklaidos veiklos 2010–2017 m.



Šaltiniai: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, Lietuvos muziejų asociacija.

Per pastarąjį dešimtmetį sparčiausiai augo savivaldybių ir žinybinių muziejų lankomumas. Apie 70 proc. nacionalinių ir respublikinių muziejų bendro lankomumo pokyčio 2009–2017 m. laikotarpiu nulėmė lankytojų gausėjimas trijuose lankomiausiuose muziejuose. Žvelgiant į muziejų lankomumo dinamiką reikia turėti omenyje, kad muziejai laisvai administruoja lankomumo statistiką. Nuo 2013 metų į šią statistiką buvo pasirinkta įtraukti didesnę veiklų įvairovę. Taip fiksuojami lankomumo duomenys praranda dalį lyginamosios vertės, todėl didesnę vertę turi muziejų veiklos lyginimas trumpu laikotarpiu. Valstybei pavaldžių muziejų lankymo statistikoje vaizduojamos tendencijos ne iki galo atitinka kultūros paslaugų vartotojų apklausų duomenyse atsispindintį, pastaraisiais metais kiek mažėjantį, muziejų lankomumą. Pastaraisiais metais taip pat stebimas bibliotekų lankomumo mažėjimas didžiuosiuose miestuose, tačiau auga jų lankomumas mažesnėse vietovėse.

### 18 paveikslas. Kultūrinio dalyvavimo ir lankymo kliūtys



Šaltinis: Special Eurobarometer No. 399. Cultural Access and Participation. 2013 m. lapkritis.

Bibliotekos ir muziejai yra ta sektoriaus dalis, kuri išsiskiria jų nelankančių gyventojų dalimi, teigiančia, kad pagrindinė nelankymo priežastis yra neįdomus turinys. Taip vertinančių mažo lankomumo priežastis yra daugiau nei kitose srityse, tačiau tokie vertinimai didžia dalimi atitinka vertinimus kitose Europos šalyse, nors bibliotekų atveju yra kiek palankesni. Mažesnis šių įstaigų teikiamų paslaugų patrauklumas, palyginti su kitomis kultūros lauko paslaugomis, rodo tam tikrus šios sektoriaus dalies iššūkius, su kuriais susiduriama vystant auditorijas.

## *Centrinei valdžiai pavaldžių įstaigų tinklas: valdymo praktikos ir produktai*

Per dešimtmetį valstybės vaidmuo šioje sektoriaus dalyje augo, didėjo pavaldžių muziejų ir bibliotekų skaičius. Muziejų tinklas daugiausia keitėsi įveiklinant jau anksčiau nei dešimtmečio pradžioje atnaujintus ar pastatytus objektus. Tačiau nėra atvejų, kai valstybei pavaldiems muziejams priklausančios infrastruktūros funkcijos būtų iš esmės keičiamos. Ekonominio nuosmukio metais valstybė perėmė kai kurių įstaigų valdymą, kaip, pavyzdžiui, apskričių bibliotekas ar Žemaičių muziejų „Alka“, panaikinus Kauno apskritį, valstybė savo žinion perėmė Lietuvos švietimo istorijos muziejų. Centrinė valdžia šiuo metu intensyviai dalyvauja muziejų ir bibliotekų kuriamų paslaugų pasiūloje, todėl didele dalimi prisiima atsakomybę už šios sektoriaus dalies rezultatus. Po 2007 m. finansų krizės perėmus kai kurias bibliotekas ir muziejus centrinės valdžios vaidmuo sektoriuje sustiprėjo. Ši sektoriaus dalis tapo labiau centralizuota nei dešimtmečio pradžioje. Šiuo metu centrinei valdžiai pavaldiems muziejams teikiamų asignavimų dydis yra tris kartus didesnis už visų savivaldos muziejų asignavimų dydžius.

### **10 lentelė. Penki stambiausi ir kiti centrinei valdžiai pavaldūs muziejai bei skirtingos muziejų grupės pagal jiems tenkančių asignavimų dydžius 2017 m.**

<b>Valstybei pavaldūs muziejai</b>	<b>Asignavimų dydis 2017 m.</b>
Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai	11,27 mln. Eur
Lietuvos dailės muziejus	5,00 mln. Eur
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	2,46 mln. Eur
Lietuvos jūrų muziejus	2,42 mln. Eur
Lietuvos nacionalinis muziejus	2,41 mln. Eur
Lietuvos liaudies buities muziejus	1,76 mln. Eur
Maironio lietuvių literatūros muziejus	1,11 mln. Eur
Šiaulių „Aušros“ muziejus	0,99 mln. Eur
Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus	0,65 mln. Eur
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	0,65 mln. Eur
Kauno IX forto muziejus	0,64 mln. Eur
Trakų istorijos muziejus	0,63 mln. Eur
Žemaičių muziejus „Alka“	0,59 mln. Eur
Lietuvos etnokosmologijos muziejus	0,32 mln. Eur
Lietuvos aviacijos muziejus	0,30 mln. Eur
Lietuvos švietimo istorijos muziejus	0,19 mln. Eur
Visų nacionalinių muziejų	24,93 mln. Eur
Visų respublikinių muziejų	12,31 mln. Eur
Visų savivaldybių muziejų	11,04 mln. Eur

*Šaltiniai: LR kultūros ministerija.*

Muziejai nedaug skiriasi tuo, koku mastu savo biudžetus papildo pajamomis, gaunamomis iš veiklos. Šiuo požiūriu labiausiai išsiskiria Trakų istorijos muziejus ir Lietuvos jūrų muziejus, kurių veiklos pajamos prilygsta ar viršija asignavimų dydį. Keturioliktoje lentelėje išvardyti kiti šiuo metu valstybei pavaldūs muziejai, kurie

išsiskiria papildomai surenkamų pajamų ir asignavimų santykiu ar absoliučiais pajamų dydžiais. Pajamų dydis priklauso nuo jas generuojančios muziejinės veiklos organizavimo ir nuo kitų, nuo muziejaus valdymo mažiau priklausančių, aplinkybių: muziejaus saugomo rinkinio, kuriuo grindžiama muziejaus veikla, specifikos, muziejaus pastatų vietos ar jų simbolinės vertės. Šios aplinkybės iš dalies nulemia muziejaus galimybes vystyti pajamas generuojančias veiklas bei galimas tokių veiklų vystymo strategijas. Bibliotekų teikiamos paslaugos yra didžia dalimi nemokamos. Bibliotekų veikloms aprašyti prieinama žymiai mažiau rodiklių, kuriuos galima būtų tiesiogiai sieti su jų pajėgumais sklaidos ar švietimo veiklų įgyvendinimui.

### 11 lentelė. Centrinei valdžiai pavaldžios bibliotekos 2017 m.

Biblioteka	Darbuotojų skaičius	Apsilankymų skaičius	Asignavimų dydis 2017 m.
Lietuvos nacionalinė biblioteka	339	216,097	6699417,4
<i>Apskričių bibliotekos</i>			
Kauno apskrities viešoji	141	169,939	2077622,5
Klaipėdos apskrities viešoji	69	325,121	1825474,1
Panevėžio apskrities viešoji	67	189,336	1250508,4
Šiaulių apskrities viešoji	51	238,062	933099
Vilniaus apskrities viešoji	61	218,375	1148202
Aklųjų biblioteka	28	56,146	857346,2
<b>Visos:</b>	<b>756</b>	<b>1 413 076</b>	<b>14791669,6</b>

Šaltiniai: LR kultūros ministerija.

Muziejų ir bibliotekų finansavimas planuojamas istoriniu principu. Šioms Kultūros ministerijai pavaldžioms įstaigoms finansavimas didžia dalimi neskiriamas pagal jų planuojamas sklaidos ar švietimo veiklas, ar pasiekimus. Dažniausiai asignavimų pakanka darbuotojų atlyginimų mokos fondui ir pastatų išlaikymui. Įstaigos neturi galimybių derėtis dėl savo biudžeto, o didesnius asignavimus gauna išskirtiniais atvejais, esant labai ypatingoms aplinkybėms, tokiomis kaip, pavyzdžiui, būtinybė likviduoti avarinę situaciją ar pan. Ne asignavimų valdytojams taikomos biudžeto planavimo (ar jo keitimo) praktikos apsunkina galimybes skubiai ir lanksčiai priimti sprendimus dėl įstaigos biudžeto lėšų panaudojimo. Kultūrinei veiklai vykdyti pasitelkiamas projektinis finansavimas, dėl to sudėtinga užtikrinti šių veiklų tęstinumą, o taip pat metų pradžioje tiksliai suplanuoti būsimą veiklą. Kultūros ministerija per pastaruosius dešimt metų neturėjo pakankamai lėšų, kad galėtų užtikrinti didesnę nei bazinį įstaigų finansavimą, todėl įstaigų veiklos daugiausia įgyvendinamos iš veiklos pajamų, kurios tarp skirtingų muziejų labai skiriasi. Su projektiniu veiklų finansavimo pobūdžiu ypač sunkiai suderinamos dalies muziejininkystės funkcijų – ypač rinkinių įsigijimo, jų restauravimo – veiklos. Jas būtų parankiau plėtoti biudžeto planavimo būdu, pasinaudojant visais biudžeto planavimo būdo privalumais.

**12 lentelė. Didžiausią dalį pajamomis savo biudžetą papildantys ar daugiausia pajamų uždirbantys muziejai 2017 m.**

Valstybei pavaldūs muziejai / muziejų padaliniai	Pajamų ir asignavimų santykis	Pajamų dydis, Eur.
1. Trakų istorijos muziejus	3,09	1,94 mln.
2. Lietuvos jūrų muziejus	0,93	2,25 mln.
3. Lietuvos nacionalinis muziejus	0,44	1,06 mln.
4. Lietuvos etnokosmologijos muziejus	0,29	94,2 tūkst.
5–6. Lietuvos liaudies buities muziejus	0,16	279,8 tūkst.
5–6. Kauno IX forto muziejus	0,15	97,7 tūkst.
Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai		415,3 tūkst.
Lietuvos dailės muziejus		320 tūkst.
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus (visi padaliniai)		213 tūkst.
Šiaulių „Aušros“ muziejus		69 tūkst.
Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus		48,7 tūkst.

Šaltiniai: LR kultūros ministerija.

Tyrimo įgyvendinimo metu buvo prašoma didesnę kiekį muziejų (ar padalinių) valdančių įstaigų pateikti duomenis apie atskirų muziejaus padalinių generuojamas pajamas bei jų veiklai vystyti skiriamus asignavimų dydžius. Tokie duomenys nebuvo pateikti, tad darome prielaidą, kad šiuo metu tokia valdymo informacija muziejuose nėra renkama ir nėra žinoma. Atskiri nacionalinių muziejų padaliniai išsiskiria didelėmis lankomumo, kuris yra vienas pagrindinių pajamų šaltinių, apimtimis. Žvelgiant į šiuos padalinius bei jų išlaikymui skiriamų asignavimų dydžius atsietai nuo bendros muziejaus struktūros, būtų galima išskirti kelis papildomus padalinius, kurie galėtų papildyti aukštu pajamų ir asignavimų santykiu išsiskiriančių muziejų sąrašą.

Tokiomis aplinkybėmis, kai beveik visų muziejų didžiąją veiklos pajamų dalį sudaro steigėjo asignavimai, biudžetinis įstaigos statusas vertinamas kaip steigėjo garantija, kad įstaigos veikla bus finansuojama ir todėl įstaiga gali ją planuoti ilgu laikotarpiu. Konsultacijų metu muziejų ir bibliotekų atstovai biudžetinį statusą vertino kaip tinkamą tokio pobūdžio veikloms vykdyti. Viešosios įstaigos ir biudžetinės įstaigos administravimo skirtumai viešajame sektoriuje nebuvo matomi kaip esminiai, galintys pagerinti valdymo galimybes. Didžiausios su statusu siejamos valdymo problemos yra istoriniu principu grindžiamas finansavimas bei biudžetinių įstaigų apribojimai lanksčiai administruoti biudžetą pagal metų eigoje išskylančius poreikius. Dabartinės administravimo taisyklės bei praktikos įstaigų vadovai interpretuoja kaip nepakankamą steigėjo pasitikėjimą, kuris riboja galimybes patiems priimti įstaigai svarbius sprendimus, prisiimti atsakomybę už sprendimų pasekmes. Asignavimų valdytojai tokių problemų neįvardija.

Dešimtmečio pradžioje formuluotose kultūros politikos strateginėse kryptyse buvo akcentuojamas tiek muziejų, tiek ir kitų kultūros įstaigų pajėgumas generuoti pajamas. Tokiu būdu šiuose dokumentuose nėra atkreipiamas vienodas dėmesys į skirtingas



muziejų funkcijas, bei bendrąsias valdymo aplinkybes, kurios didina arba mažina muziejų galimybes vystyti pajamas generuojančias veiklas, neapleidžiant visų valstybės jiems priskirtų funkcijų. Toliau, nagrinėdami su *sklaida* ir *švietimu*, taip pat su *saugojimu* susijusius bendruosius veiklos rodiklius bei interviu metu surinktą kokybinę informaciją, parodome, kiek valstybė subsidijuoja skirtingas muziejinės veiklos funkcijas bei kokiu būdu muziejaus tinklo valdymas atliepia skirtingas muziejams pavestas funkcijas.

**13 lentelė. Lankomiausi (daugiau kaip 50 tūkst. apsilankymų) bei mažiausią parodų ir vidaus ekspozicijų ploto apsilankymų tankį pasiekiantys centrinei valdžiai pavaldūs muziejai**

Muziejai/ muziejiniai objektai	Apsilankymai 2017 m.	Apsilankymų sk./kv. m.
1. Lietuvos jūrų muziejus	436,009	175,53
2. Trakų salos pilis (Trakų istorijos muziejus)	348,234	--- <sup>26</sup>
3. Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai	229,890	42,06
4. Palangos gintaro muziejus (Lietuvos dailės muziejus)	113,884	---
5. Lietuvos liaudies buities muziejus	100,687	15,11
6. Gedimino pilies bokštas (Lietuvos nacionalinis muziejus)	62,781	---
7. Maironio lietuvių literatūros muziejus	57,759	27,17
8. Nacionalinė dailės galerija (Lietuvos dailės muziejus)	50,896	---
9. Kauno IX forto muziejus	50,015	13,12
<i>Savivaldybėms pavaldūs muziejai:</i>		
Žemaičių muziejus „Alka“		20,67
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus		17,93
Lietuvos švietimo istorijos muziejus		15,27
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus		13,83
Lietuvos aviacijos muziejus		13,64
Kretingos muziejus	124280	55,06
A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus	83595	40,90
Rokiškio krašto muziejus	72211	40,57
Neringos muziejai	71500	177,59
Kauno miesto muziejus	60233	29,81
Viso nacionaliniuose muziejuose	894952	31,01
Viso respublikiniuose muziejuose	1418749	40,86
Viso savivaldybių muziejuose	1151052	23,77

Šaltinis: LR Kultūros ministerija.

Lentelėje pateiktame lankomiausių muziejų sąrašė labiausiai išsiskiria keli respublikiniai muziejai. Nacionaliniai muziejai, žvelgiant į atskirus jų padalinius, išskyrus LDK valdovų rūmus, nėra lankomiausių muziejų sąrašo viršuje. Tai rodo, kad didžioji dalis nacionalinių muziejų yra susitelkę į kitų muziejinių funkcijų įgyvendinimą, jų sukaupto vertingo kultūrinio turinio sklaidos veiklos nėra patrauklios visuomenei.

<sup>26</sup> Įvertinus apsilankymus visuose šio muziejaus padaliniuose šio rodiklio reikšmė yra 164,59.

Muziejai žymiai skiriasi ekspozicijoms skirtos infrastruktūros plotu, lankytojų srautus sukuria skirtingomis sąlygomis. Tam tikrais sklaidos funkcijos įgyvendinimo sėkmės riboženkliais galėtų būti ir savivaldybių muziejų lankomumas. Dalis lankomiausių savivaldybių muziejų šiuo metu pasiekia didesnes lankytojų apimtis nei kai kurie nacionaliniai muziejai ar jų padaliniai. Tačiau, žvelgiant bendrai, savivaldybių muziejų ekspozicinių erdvių plotai yra lankomi mažiau už nacionalinių ar respublikinių muziejų ekspozicinių erdvių plotus. Dalis nacionalinių muziejų pasižymi dideliu valdomų padalinių kiekiu. Nors, agreguojant visą jų lankomumą, visi nacionaliniai muziejai turėtų būti lankomiausių muziejų sąrašė, žiūrint į padalinių lankomumą atskirai, tik dalis tokių padalinių patenka į tokį sąrašą. Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus išsiskiria tuo, kad nė vieno iš jo padalinių lankytojų skaičius nesiekia 50 000 lankytojų.

Didelis padalinių skaičius gali būti įvardijamas kaip valdymo problema. Visų pirma, skirtingi padaliniai skiriasi saugomų objektų verte, kai kuriais atvejais padalinio rinkinio pobūdis neatitinka muziejaus pagrindinio rinkinio specifikos. Skiriasi ir padalinių galimybės vystyti sklaidos ir švietimo veiklas, taip pat generuoti pajamas. Smulkesni muziejaus padaliniai valdymo sprendimų hierarchijoje yra nutolę nuo valstybės, kaip muziejaus steigėjo, valstybė negali daryti didesnės įtakos jų veiklai. Kai kuriais atvejais padaliniai taip pat yra ir geografiškai nutolę nuo centrinės muziejaus būstinės. Gausų padalinių skaičių turintys muziejai valdomi tokiais pačiais principais kaip ir padalinių neturintys muziejai. Tokiomis valdymo aplinkybėmis atsiranda neproporcingų valdymo sprendimų, skirtingai veikiančių skirtingus rinkinius saugančius ir viešinančius muziejų padalinius, rizika. Priimant tokius sprendimus valstybė šiuo metu nedalyvauja.

#### **14 lentelė. Padalinius turinčių centrinei valdžiai pavaldžių muziejų lankomumo struktūra**

<b>Padalinių turintys valstybei pavaldūs muziejai</b>	<b>Apsilankymai 2017 m.</b>
<b>Lietuvos dailės muziejus</b>	
Palangos gintaro muziejus	113,884
Nacionalinė dailės galerija	50,896
Taikomosios dailės ir dizaino muziejus	46,817
Laikrodžių muziejus	43,101
Vilniaus paveikslų galerija	38,204
Prano Domšaičio galerija	19,384
Vytauto Kasiulio dailės muziejus	19,234
Radvilų rūmų muziejus	12,174
Miniatiūrų muziejus	756
Muziejaus fonduose	118
	Viso:
	344,568
<b>Lietuvos nacionalinis muziejus</b>	
Gedimino pilies bokštas	62,781
Naujasis arsenalas	46,588
Vilniaus gynybinės sienos bastėja	18,233
Jono Basanavičiaus gimtinė	16,269

<b>Padalinių turintys valstybei pavaldūs muziejai</b>	<b>Apsilankymai 2017 m.</b>
Senasis arsenalas	13,660
Signatarų namai	5,679
Vinco Kudirkos muziejus	4,333
Kazio Varnelio namai-muziejus	2,959
Jono Šliūpo memorialinė sodyba	1,251
Muziejaus fonduose	575
Viso:	172,328
<b>Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus</b>	
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	37,519
A. Žmuidzinavičiaus kūrinių ir rinkinių muziejus [ir] Velnų muziejus	34,974
Istorinė LR Prezidentūra	21,617
M. Žilinsko dailės galerija	19,301
Kauno paveikslų galerija	15,409
M. K. Čiurlionio memorialinis muziejus	10,130
V. K. Jonyno galerija	3,452
J. Zikaro memorialinis muziejus	2,045
L. Truikio ir M. Rakauskaitės memorialinis muziejus	980
A. ir P. Galaunių namai	884
Viso:	146,311
<b>Šiaulių „Aušros“ muziejus</b>	
Chaimo Frenkelio vila	25,720
Dviračių muziejus	18,435
Žaliūkių malūnininko sodyba	16,836
Edukacijos centras	15,375
Fotografijos muziejus	15,375
Radio ir televizijos muziejus	5,344
Viso:	97,085
<b>Trakų istorijos muziejus</b>	
Trakų salos pilyje	348,234
Medininkų pilyje	16,245
S. Šapšalo karaimų tautos muziejuje	5,499
Sakralinio meno ekspozicijoje	3,966
Viso:	373,944

Šaltiniai: LR kultūros ministerija.

Per dešimtmetį žymiai keitėsi bibliotekų ir muziejų infrastruktūros būklė. Didžioji dauguma Kultūros ministerijai pavaldžių bibliotekų yra atnaujintos ir pritaikytos tiek tiesioginėms (knygų fondo saugojimas, kraštotyros fondų kaupimas saugojimas ir tyrimai, ir pan.), tiek papildomoms funkcijoms (edukacinė veikla, renginiai ir pan.) įgyvendinti. Prastai šioms funkcijoms pritaikyta bibliotekų infrastruktūra yra daugiau išimtis nei taisyklė, t. y. vos kelių bibliotekų infrastruktūrą būtina atnaujinti, siekiant efektyviau panaudoti įstaigų valdomus pastatus, teikti kokybiškas paslaugas visuomenei ir organizuoti jose visuomenei prieinamas veiklas. Nacionalinių muziejų infrastruktūra yra labiau pritaikyta didesnei muziejinių funkcijų įvairovei vykdyti, nei kitų centrinei valdžiai pavaldžių muziejų infrastruktūra. Muziejai susiduria su problemomis užtikrinti

tinkamą eksponatų apsaugą atvira ore, jiems trūksta tinkamų ir šiuolaikinius standartus atitinkančių saugyklų. Muziejų lankomumą lemia ne tik rinkinio pobūdis ar ekspozicijos kokybė. Kai kuriais atvejais lankomumas priklauso nuo muziejų valdomų pastatų (pvz., pilies) ar vietos (pvz., žudynių vieta) simbolinių verčių. Skirtingai nei rinkinių saugojimo vieta, šios simbolinės vertės yra geografiškai fiksuotos ir todėl nepasiduoda regionavimo logikai. Tačiau veiklos įgyvendinimas paveldo objektuose yra sudėtingesnis, brangesnė pastatų eksploatacija, kai kuriais atvejais eksponavimo strategijų įgyvendinimą riboja pastato paveldosaugos reikalavimai.

### **Muziejų ir bibliotekų auditorijų vystymo veiklos**

Dalis muziejų auditorijas siekia pritraukti edukaciniais užsiėmimais ir pasižymi didesnėmis edukacinių užsiėmimų apimtimis. Tarp nacionalinių muziejų tokiais šaltais išsiskiria Lietuvos dailės muziejus. Kai kurie mažesnes lankytojų apimtis turintys bei specifinį rinkinį saugantys muziejai edukaciniais užsiėmimais pritraukia didžiąją savo lankytojų dalį. Savivaldybių muziejai išsiskiria didesne tokiais užsiėmimais pritraukiamų lankytojų dalimi. Mažiau gausius ir paprastai mažesnę vertę turinčius rinkinius valdantys muziejai turi pasirinkti interaktyvesnius ir įtraukesnius darbo su auditorijomis būdus. Jausdamos besikeičiančius lankytojų poreikius, kai spartėjant skaitmenizavimui mažiau aktualus tampa knygų išdavimas skolinimui, bibliotekos taip pat vysto tiesiogiai su savo pagrindinėmis funkcijomis nesusijusias auditorijų plėtros veiklas. Tokiomis veiklomis ypač pasižymi Nacionalinė M. Mažvydo bei apskričių bibliotekos. Tačiau šios veiklos didžia dalimi finansuojamos projektiniu būdu, sunku užtikrinti jų tęstinumą. Stebėsenos duomenų apie bibliotekų įgyvendinamų auditorijų vystymo veiklų apimtį šiuo metu nėra.

### **15 lentelė. Daugiausia edukacinių užsiėmimų lankytojų pritraukiantys bei didžiausią tokių lankytojų dalį turintys muziejai**

	<b>Edukacinių užsiėmimų dalyviai 2017 m.</b>	<b>Edukacinių užsiėmimų dalyvių ir apsilankymų muziejuje santykis 2017 m.</b>
<b>Valstybei pavaldūs muziejai</b>		
1. Lietuvos dailės muziejus	45,947	0,13
2. Lietuvos jūrų muziejus	25,499	0,06
3. Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai	23,884	0,10
4. Lietuvos nacionalinis muziejus	20,359	0,12
5. Lietuvos liaudies buities muziejus	19,949	0,20
Lietuvos švietimo istorijos muziejus	5,905	0,54
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	5,537	0,26
Maironio lietuvių literatūros muziejus	11,442	0,20
Lietuvos aviacijos muziejus	5,670	0,19
Visi nacionaliniai	102,815	0,11
Visi respublikiniai	142,262	0,10

	<b>Edukacinių užsiėmimų dalyviai 2017 m.</b>	<b>Edukacinių užsiėmimų dalyvių ir apsilankymų muziejuje santykis 2017 m.</b>
<b>Valstybei pavaldūs muziejai</b>		
Visi savivaldybių	194,005	0,17

*Šaltinis: LR kultūros ministerija.*

Lietuvoje šiuo metu gana mažai įgyvendinama tokių auditorijų vystymo veiklų, kurios būtų grįstos turinio judumu. Muziejų sektoriuje tai tampriai susiję su rinkinių skolinimo apribojimais, tinkamų saugojimo sąlygų užtikrinimu priimančiose institucijose, tačiau taip pat ir su konkurenciniu klimatu, kai institucijos bando įsitvirtinti kaip dominuojančios tam tikroje pasakojamojoje linijoje. Bibliotekų bendradarbiavimas labiau išvystytas kvalifikacijos tobulinimo bei gerųjų praktikų apsikeitimo srityje. O bendro auditorijų vystymo veiklų turinio kūrimo atvejų yra mažai. Kadangi tokios veiklos finansuojamos projektiniu pagrindu, institucijos, vystančios tokias veiklas, yra skatinamos konkuruoti tarpusavyje.

Konsultacijų metu muziejų ir bibliotekų atstovai teigė, kad įstaigų planavime ministerija akcentuoja kiekybinius rodiklius. Tokiomis aplinkybėmis kiekvienais metais įstaiga skatinama didinti kiekybinių rodiklių reikšmes, o taikant istorinio finansavimo principus tokiam didinimui ne visada būna tinkamos prielaidos. Todėl kultūros įstaigos orientuojamos į veiklos kiekybę (daugiau lankytojų, daugiau edukacinių veiklų, daugiau naujų eksponatų / knygų), o ne kokybinius pasiekimus, kurių dabartinės ministerijos taikomos valdymo praktikos visai neapčiuopia. Šiuo metu kokybinis muziejų veiklos vertinimas yra vykdomas, tačiau jų finansavimas nėra susiejamas su tokio vertinimo rezultatais. Įstaigos iš esmės patenkintos ministerijoje jų sritis koordinuojančių specialistų kompetencija, jų teikiama patarimais, atsakymų į užklausas operatyvumu. Tačiau konsultacijų dalyvių vertinimu bendrose įstaigų ir ministerijos valdymo praktikose, jų pasiekti rezultatai nėra vertinami kokybiniu požiūriu, nes įstaigos biudžetas nuo pasiektų rezultatų nepriklauso. Dauguma Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų veiklos planų ir ataskaitų teikimą vertina kaip formalų valdymo veiksmą. Jos nėra laikomos kokybišką valdymo santykį tarp įstaigos ir steigėjo kuriančiomis praktikomis.

Konsultacijų su muziejais ir bibliotekomis metu pastebėtas kultūros politikos įgyvendinimo veikloms reikalingų pajėgumų trūkumas. Su politikos įgyvendinimu susijęs administracinis krūvis perkeliamas pavaldžioms įstaigoms – per konsultacijas atkreiptas dėmesys, kad dažnai kultūros įstaigos gauna neplanuotas užklausas pateikti informaciją, įstaigų atstovų vertinimu jos dažnai dubliuojasi, nėra visiškai aiškus jų turinys. Tokios su politikos įgyvendinimu susijusios kontrolės ar stebėsenos veiklos atitraukia įstaigų žmogiškuosius išteklius nuo tiesioginių funkcijų įgyvendinimo, paslaugų teikimo. Įstaigų veiklos strateginio planavimo praktikos vertinamos kaip formalios, nesiejamos su ministerijos strateginiais tikslais ir uždaviniais.

## *Neišnaudotos politikos įgyvendinimo galimybės bibliotekų ir muziejų sektoriuje*

Kultūros funkcijų įgyvendinimas bibliotekų ir muziejų sektoriuose turi savos specifikos dėl šiai sektoriaus daliai būdingos *saugojimo* funkcijos. Didžioji dalis šio sektoriaus kultūros operatorių yra centrinei valdžiai arba vietos savivaldai pavaldžios ar iš jų biudžetų dotuojamos įstaigos. Tai dar vienas bruožas, išskiriantis šią sektoriaus dalį iš kitų kultūros sričių, ypač meno sričių, ir nulemiantis šios sektoriaus dalies valdymo specifiką. Todėl šių sektorių valdymui reikalingi atskiri jų funkcijas atliepantys politikos įgyvendinimo instrumentai. Bibliotekų sektoriuje tokias valdymo funkcijas atlieka NMM biblioteka. Šios srities valdymo tobulinimo galimybės daugiau susijusios su žemesne grandimi. Ankstesniuose tyrimuose<sup>27</sup> jau buvo akcentuojama, kad bibliotekų veiklą kuriojančioms ministerijoms ir steigėjams svarbu sukurti tvarią Lietuvos bibliotekų valdymo sistemą ir jas integruoti įgyvendinant nacionalines informacinės visuomenės, švietimo, mokslo, kultūros, socialinės integracijos, inovacijų politikos siekius. Taip pat buvo pabrėžiama, kad, formuojant su bibliotekų veikla susijusias strategijas, Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vadovams svarbu apibrėžti savo bibliotekų nišą ir informacijos paslaugas, atitinkančius valstybės prioritetus. Šios tyrimo išvados vis dar yra aktualios. Valstybinių bibliotekų ir apskričių bibliotekų vaidmuo yra ne iki galo išgrynintas, stokojama aiškumo jų funkcijose. Dalis apskričių bibliotekų, nors ir įgyvendina specializuotas funkcijas, tačiau jų apimtys nedidelės. Atsižvelgiant į tai, kad bibliotekų tinklas yra tankiausias įvairius visuomenės poreikius galintis tenkinti valstybės institucijų tinklas, jo galimybės didinti gyventojų įsitraukimą į kultūros veiklas yra žymiai didesnis, nei bet kurių kitų kultūros įstaigų. Bibliotekos taip pat iki galo nepanaudojamos, kaip informacinė infrastruktūra, suteikianti galimybes įgyvendinti įvairias valstybės programas, kurios nebūtinai susijusias su kultūros sklaida ar švietimu. Tyrime identifikuojama, kad apskričių viešosios bibliotekos turi potencialą vykdyti valstybės socialinės integracijos veiklas, plėsti edukacinių, su kultūros paveldo išsaugojimu susijusių, veiklų pasiūlą, pasinaudojant sukauptu bei suskaitmenintu dokumentiniu paveldu. Plėtojant tokias veiklas galimas bibliotekų bendradarbiavimas su krašto muziejais. Tokios specializuotų ir apskričių bibliotekų galimybės nėra iki galo išnaudojamos.

Lietuvos muziejų sektoriuje šiuo metu nėra jokios tarpinės politiką įgyvendinančios institucijos, kuri įgyvendintų bendrus kultūros politikos tikslus atliepiančius sprendimus muziejų sektoriuje. Politikos įgyvendinimo pajėgumų stoka muziejų sektoriuje ypač matoma muziejų saugomo valstybės turto (tiek infrastruktūros, tiek muziejų rinkinių) valdymo sprendimuose. Šiuo metu rinkinių valdymo sprendimai priimami atskirai pačių muziejų. Juos priimdami jie nėra įpareigoti atsižvelgti į galimas rinkinių koncentravimo ar eksponavimo skirtinguose kontekstuose naudas. Rinkinių kaupimo strategijos nėra koordinuojamos. Šiuo metu šios kultūros sektoriaus dalies išteklių valstybė aktyviai

---

<sup>27</sup> Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų ir paslaugų, ir valdymo plėtos galimybių studija. Vilnius, 2014.

nevaldo, tam neturi tinkamų priemonių. Muziejų sistemoje taip pat nėra organizacijos, kuriai būtų priskirta pareiga rūpintis muziejininkų kvalifikacijos tobulinimu ar bendrųjų paslaugų teikimu. Valstybei pavaldžiuose muziejuose šiuo metu išsiskiria požiūriai į muziejininkystę. Atskiros institucijos konkuruoja tarpusavyje pristatydamos tas pačias ar susijusias pasakojimo linijas, o kai kuriais atvejais ir kaupdamos rinkinius.

Užsienio šalies patirtis: **Danijos kultūros ir pilių agentūros vaidmuo valdant šalies muziejų tinklą**

Agentūra veikia kaip patariamasis Danijos kultūros ministerijos organas, vykdamas vyriausybės kultūros politikos tikslų įgyvendinimui skirtas veiklas. Agentūra taip pat skirsto finansavimą individualiems ir juridiniams asmenims bei renka, apdoroja ir viešina informaciją apie kultūros plėtrą. Danijos kultūros ir pilių agentūra yra atsakinga ir už visų valstybei priklausančių kultūros paveldo vietų, kultūros objektų bei pilių infrastruktūros administravimą ir išsaugojimą.

Agentūra dalinai finansuoja valstybei priklausančius muziejus, kurie, visų pirma, yra išlaikomi vietos valdžios, o agentūros skiriamas finansavimas sudaro ~31 % vietos valdžios ir kitų finansavimo šaltinių skiriamo finansavimo. Valstybės skiriamos lėšos kiekvienam muziejui turi numatytas finansavimo lubas. 20 Danijos muziejų, subsidijuojamų iš valstybės lėšų, gauna papildomą finansavimą, nes vykdo išskirtines auditorijų plėtros veiklas ir vykdo užduotis, svarbias nacionaliniu lygmeniu. Nuo 2006 metų valstybės dalinai subsidijuojamus muziejus vaikai ir paaugliai iki 18 metų gali lankyti nemokamai.

Danijos kultūros ir pilių agentūra administruoja įvairius fondus, į kuriuos valstybei pavaldūs muziejai bei valstybės iš dalies finansuojami muziejai gali teikti paraiškas tiriamųjų projektų, mokslinių išvykų, leidybos projektų įgyvendinimui finansuoti.

Šiuo metu ministerija neturi pavaldžios politikos įgyvendinimo funkcijas atliekančios institucijos, kurios pajėgumais remiantis galėtų daryti didesnę poveikį viso Lietuvos muziejų tinklo veiklos kokybei. Sekant bibliotekų sektoriaus pavyzdžiu, dalį kultūros politikos įgyvendinimo funkcijų galėtų įgyvendinti ir vienas iš nacionalinių muziejų, perėmęs tam tikros funkcijos nacionalinio kompetencijų centro vaidmenį. Įgyvendinant duomenų bazių bei skaitmeninio projektus, toks modelis jau buvo fragmentiškai įgyvendinamas, tačiau jis nebuvo iki galo sėkmingas, o teikiamos paslaugos nebuvo tolygiai prieinamos visiems sektoriaus dalyviams. Galimas tokio modelio, kai kompetencijų centras veikia kaip kultūros politikos įgyvendintojas, taikymo muziejų sektoriuje trūkumas yra tas, kad kokybiškam sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui reikalingas tolygus viso muziejų sektoriaus interesų atstovavimas. Vienas iš muziejų, atlikdamas ir su politikos įgyvendinimu susijusias funkcijas, įgautų neproporcingą galią priimant sprendimus. Būtų silpniau atstovaujama kitų muziejų nuomonė, mažinamas šios sektoriaus dalies valdymo demokratiškumas. Vykdamas muziejų tinklo valdymą, svarbu atsižvelgti į galimas viso muziejų tinklo veiklų koordinavimo naudas. Planuojant ministerijai pavaldžių muziejų tinklo pertvarką galimi tam tikri laimėjimai, jeigu jos metu bus įvertinta ir kai kurių savivaldybių bei žinybinių muziejų infrastruktūra, jų saugomas turinys bei pasakojimo linijos. Tokius sprendimus kokybiškai įgyvendinti labiau tikėtina

tada, jei susijusios funkcijos būtų pavestos atskirai politikos įgyvendinimo agentūrai. Visu Lietuvos muziejų sektoriaus stebėseną, kuri yra viena iš pagrindinių agentūroms būdingų politikos įgyvendintojo funkcijų, šiuo metu atlieka Lietuvos muziejų asociacija, kuri nėra viešojo administravimo institucija.

### Užsienio šalies patirtis: **Muziejų ir bibliotekų tinklas Estijoje**

Muziejų ir bibliotekų tinklas Estijoje yra valdomas Estijos kultūros ministerijos. Estijos muziejų veiklą apibrėžia 1996 metais priimtas Muziejų įstatymas, kuriuo visi šalyje esantys muziejai grupuojami į šias pagrindines kategorijas: centriniai muziejai (pavaldūs Kultūros ministerijai), apskričių muziejai (pavaldūs apskričių administracijoms), savivaldybių muziejai (pavaldūs vietos savivaldai). Centriniai muziejai veikia pristatydami valstybės lygmeniu svarbias ir aktualias temas visoje šalyje, o apskričių ir savivaldybių muziejai yra vietinės reikšmės organizacijos.

2012 metais Estijos muziejų tinklas buvo pertvarkytas: muziejų teisiniai statusai buvo pakeisti atsižvelgiant į jų veiklos specifiką ir vietos aplinkybes. Valstybė įsteigė 13 naujų muziejų fondų. Fondo statusas, skirtingai nei valstybės įstaigos, muziejui suteikia daugiau lankstumo administruojant organizacijos veiklą bei įtraukiant profesinių ar su regionu susijusių specifinių užduočių į savo veiklą. Vietos valdžiai perduoti administruoti 5 anksčiau buvę valstybės muziejai. Taip padidėjo vietos valdžios dalyvavimas skatinant muziejų veiklą.

Muziejai Estijoje finansuojami tiesiogiai iš valstybės, vietos valdžios, universitetų biudžetu. Taip pat lėšos skiriamos iš Estijos kultūros tarybos ir Lošimo mokesčių tarybos. Iš valstybės biudžeto lėšų finansuojami tik valstybei priklausantys muziejai, o Kultūros ministerijos valdomos programos suteikia galimybę gauti papildomą finansavimą įvairioms muziejų veikloms įgyvendinti ne tik valstybės, bet ir apskričių, savivaldybių ir privatiems muziejams. Kultūros ministerijos programos, skirtos muziejinei veiklai kofinansuoti: Muziejų plėtros programa, Muziejų rezervo programa, programa „Estų kultūra pasaulyje“.

Bibliotekų veiklą Estijoje reglamentuoja 1998 metais priimtas Nacionalinis Estijos bibliotekos įstatymas, Apskričių bibliotekų įstatymas, Deponavimo įstatymas. Šalyje yra 585 viešosios bibliotekos: iš jų 108 įsikūrusios miestuose, o 477 – kaimiškose vietovėse. Apskričių centruose ir didesniuose miestuose įsikūrusios 20 viešųjų bibliotekų taip pat koordinuoja ir administruoja kitų bibliotekų, esančių regione, veiklą. Nacionalinė Estijos biblioteka yra didžiausia šalyje veikianti biblioteka, vykdanči nacionalinės, parlamentinės ir mokslinės bibliotekos funkcijas. Vykdydama bibliotekų tinklo koordinavimo ir plėtros veiklas, Estijos kultūros ministerija bendradarbiauja su Švietimo ir mokslo ministerija. Tokios skirtingų centrinės valdžios ir vietos valdžios institucijų sąveikos padeda efektyviau valdyti įstaigų tinklą, optimaliau paskirstyti bibliotekų paslaugų teikimui ir jų veiklos plėtrai skiriamas lėšas.

Bibliotekų finansavimas Estijoje priklauso nuo jų priklausomybės valstybei ar vietos valdžiai. Kultūros ministerija papildomai remia bibliotekų veiklas, kurios yra itin reikšmingos ir susijusios su estų kalba, Estijos kultūra. Ministerija apskričių bibliotekose išlaiko po 4 darbuotojus, kurie koordinuoja kitų regione esančių bibliotekų veiklą.

Papildomą finansavimą bibliotekos gali gauti teikdamos paraiškas į įvairius fondus, tame tarpe ir Kultūros ministerijos valdomą Bibliotekų plėtros programą.



Šis Estijos pavyzdys rodo, kad Lietuvos bibliotekų ir muziejų sektoriuose nėra išnaudojamos visos skirtingų įstaigų teisinių formų alternatyvos, kurios taip pat leidžia įtraukti didesnę įstaigų valdytojų įvairovę. Muziejų sektoriuje tokie pokyčiai būtų įmanomi sustiprinus specializuotų politikos įgyvendinimo agentūrų pajėgumus, kurie įgalina skirti tikslines dotacijas pajamų negeneruojančių viešųjų funkcijų įgyvendinimui. Tačiau bendrai ši patirtis atliepia Lietuvoje kylančius iššūkius – ypač galimybes lanksčiau valdyti kultūros įstaigas, taip pat jų veiklas finansuoti skirtingais šaltiniais. Apjungiant dalies savivaldybių ir centrinės valdžios pastangas muziejinkystės srityje yra galimybių optimaliau panaudoti lėšas, taip pat pagerinti paslaugų kokybę.

#### 4.2. Meno įstaigų tinklas ir jų veiklos

Dešimtmečio pradžios politikos dokumentuose valstybei pavaldžių meno įstaigų veiklos tobulinimas nebuvo matomas kaip viena iš sąlygų, turinčių įtakos kūrėjų veiklos aplinkybėms. Gairėse buvo įvardijamas bendras siekis sustiprinti kūrėjo padėtį prieš meno institucijas. Pagrindinis instrumentas, kuriuo siekiama tokių galios balansų pokyčių, buvo autorinių teisių stiprinimas ir perėjimas prie projektinio finansavimo LKT programomis. Meno įstaigos dešimtmečio pradžioje buvo ir šiuo metu išlieka vienos svarbiausių darbdavių scenos meno srityje, jų finansiniai pajėgumai yra didesni, nei LKT programomis vystomi pajėgumai.

#### *Meno įstaigų funkcijos*

Meno kūrinių kūryba ir gamyba yra pagrindinės funkcijos, be kurių neįmanoma meno įstaigų veikla. Pati įstaiga gali veikti kaip kūrybinį turinį kurianti, o taip pat kaip jau sukurto turinio sklaida užsiimanti institucija. Todėl šių įstaigų įgyvendinamos funkcijos sietinos su skirtingomis kultūros politikos tikslų alternatyvomis. Politikos dokumentuose akcentuojant tik meno įstaigų valdymo tobulinimą nebuvo tiksliai atliepiama, kokių politikos pokyčių siekiama keičiant šių įstaigų įgyvendinamas funkcijas. Pačiu bendriausiu būdu scenos ir vizualiųjų menų srityje veikiančių meno įstaigų funkcijas galima būtų aprašyti taip:

- *Kūryba ir gamyba*: meno įstaigos, vystydamos kultūrinio dalyvavimo veiklas, remiasi savo kompetencija plėtoti kokybišką meninį turinį:
  - Teatrų (dramos, muzikinių ar kitų žanrų) veikloje *kūryba* yra atraminė savo repertuarą kuriančios įstaigos funkcija. Ją lydi su naujais pastatymais susijusi *gamyba* (dekoracijų, kostiumų, garso įrašų ar kt.);
  - Koncertinių įstaigų veikloje muzikinių programų *kūryba* yra atraminė savo meno kolektyvus turinčių koncertinių įstaigų veikla. Šios įstaigos taip pat gali užsakyti naujų kūrinių *sukūrimą*;

- Vizualaus bei tarpdisciplininio meno parodas kuriojančios institucijos užsako parodos bei atskirų kūrinių *sukūrimą* ir *pagaminimą*.
- *Sklaida* yra bendroji šių įstaigų veiklos funkcija, kurios metu meno kūriniai pristatomi ir/arba parduodami žiūrovams. Šią funkciją įgyvendinant reikalingas:
  - Kūrinių sukūrusių (improvizacinių žanrų atveju atlikimo metu jų kuriančių) atlikėjų dalyvavimas. Scenos meno įstaigų atveju toks dalyvavimas reikalingas visuomet. Kai kurių žanrų (pvz., performanso) atvejais toks dalyvavimas reikalingas ir vizualaus ar tarpdisciplininio meno formas skleidžiančių įstaigų veikloje;
  - Kūriniui kokybiškai atgaminti ar eksponuoti reikalinga infrastruktūra (scena, galerinė erdvė, projekcinė erdvė ar kt.) ir įranga bei ja operuoti apmokytas techninis personalas.
- *Švietimas* meno įstaigose yra į įvairias grupes nukreiptos socialinės praktikos, kurias įgyvendinant šios įstaigos vysto auditorijų gebėjimus priimti ir suprasti meno kūrinius, o kai kuriais atvejais ir dalyvauti jų sukūrimo.

Šiuo metu scenos meno sektorių reglamentuojančiuose teisės aktuose yra atliepiamos visos šios funkcijos, tačiau nepaaiškinama, koks išskirtinis nacionalinių ar respublikinių institucijų vaidmuo jas įgyvendinant. Scenos meno įstaigos šias funkcijas apsibrėžia labai panašiai, o žanras ir sklaidos funkcija yra pagrindiniai jų akcentai. Scenos meno įstaigos taip pat prisiima meno produktų kūrimo funkcijas, ypač pabrėžia, kad yra aukštosios, o ne komercinės, kultūros kūrėjai. Koncertinės įstaigos orientuojasi ir į populiarenes muzikos produktų, kurie padeda pritraukti daugiau pajamų, kūrybą, nors tokio pobūdžio kultūrinis turinys ir nėra akcentuojamas koncertinių įstaigų misijose ir funkcijose. Iš teatrų išsiskyrė Valstybinis jaunimo teatras, kuris kaip vieną iš savo funkcijų identifikavo darbą su jų scenoje reziduojančiais menininkais, ir Nacionalinis Kauno dramos teatras, kuris itin akcentavo edukacines veiklas, skirtas jaunimui, norint jį supažindinti su teatro veikla ir siekiant jaunimui pristatyti spektaklių interpretavimo galimybes ir sąsajas su jiems aktualiais kasdieniais klausimais. Dalis scenos meno įstaigų, formuodamos savo misijas, akcentuoja ir žiūrovo ugdymą ir tai atsispindi edukacinės veiklos funkcijas, kurios vis dėlto daugiausia nukreiptos į moksleivius, paauglius.

Dabartiniai teisės aktai neatskiria, kokius įsipareigojimus įgyvendinant šias funkcijas prisiima savivalda, o kokius – centrinė valdžia. Viena bendra centrinės valdžios finansuojamų meno įstaigų savybė yra ta, kad jos visos yra kūrybinio turinio prodiuserės. Tuo tarpu savivaldos finansuojamos scenos meno įstaigos dažniausiai veikia tik kaip scena be kolektyvo, nors didžiuosiuose miestuose yra išimčių. Su vizualaus ir tarpdisciplininio meno formų sklaida dirbančių įstaigų funkcijos nėra reglamentuojamos teisės aktuose ir yra apibrėžiamos tik šių įstaigų steigėjų patvirtintuose veiklos

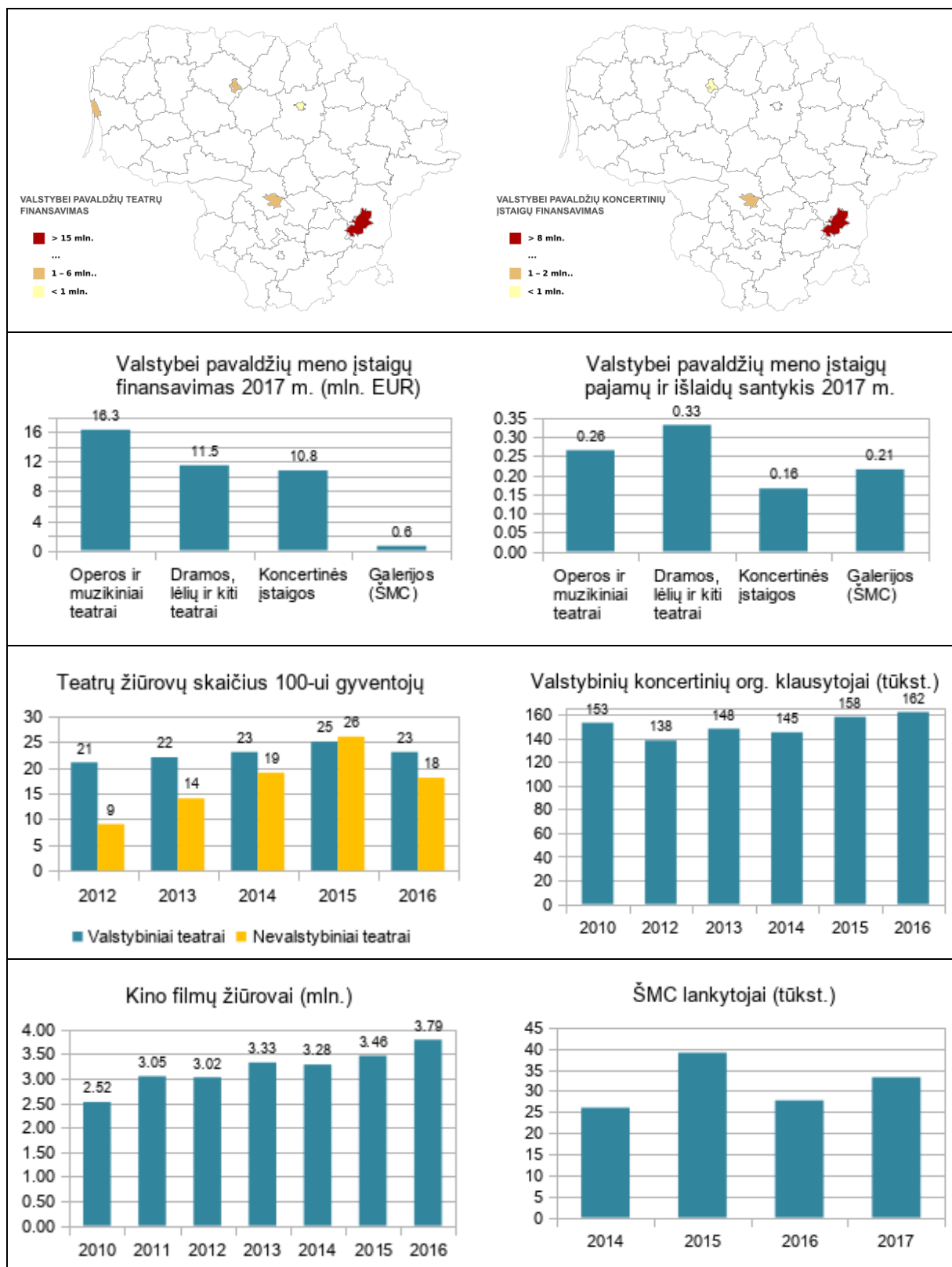
nuostatuose. Dalį šių funkcijų įgyvendina ir meno muziejai ar meno kūrinius saugantys archyvai. Tokios veiklos šiose institucijose dažniausiai susijusios su meno, kuris jau laikomas paveldo vertybe, sklaida. Tačiau kai kuriais atvejais galimos tokios sklaidos formos, kai muziejų komunikacinėms veikloms įgyvendinti reikalingi ir yra užsakomi nauji meno kūriniai.

Pastarąjį dešimtmetį ministerijai pavaldžios meno įstaigos buvo finansuojamos istoriniu principu, nesiejant biudžeto asignavimų su atskirų funkcijų įgyvendinimu. Nors įstaigų įgyvendinamos funkcijos atsispindi strateginiuose planuose, suderinamuose produkto rodikliuose, su jais nebuvo susietas įstaigų finansavimas. Svarbus pokytis buvo įvestas su Nacionaline programa, kuria finansuojamos su įstaigų kūrybiniais planais susijusios veiklos. Toliau, kiek tai leidžia surinkti stebėsenos duomenys, šias funkcijas apžvelgiame atskirai ir analizuojame, koku mastu šiuo metu taikomos valdymo praktikos daro įtaką funkcijų įgyvendinimui. Taip pat ieškome, kiek pačiuose bendriausiuose scenos meno įstaigų veiklos rodikliuose atsispindi skirtys tarp respublikinio ar nacionalinio jų statuso. Muzikinių teatrų veiklą analizuojame kartu su dramos ir lėlių teatrų veikla, visų pirma todėl, kad taip yra organizuojama jų stebėseną.

### ***Meno įstaigų tinklas: bendrieji rezultatai bei dalyvavimo kliūtys***

Skirtingų meno įstaigų tinklo aprašymą derėtų pradėti nuo įvairių meno formų sklaidos rezultatų aprašymo. Tačiau nuoseklūs profesionalaus meno stebėsenos duomenys prieinami tik apie valstybines kultūros ir meno įstaigas. Profesionalaus scenos meno sklaida užsiima ir savivaldybėms pavaldūs kultūros centrai. Tokių veiklų apimtys, kuriomis išsiskiria tik nedaugelis savivaldybių, jau buvo aprašytos trečiojoje šios ataskaitos dalyje. Centrinei valdžiai pavaldžios meno įstaigos be išimčių veikia kaip biudžetinės įstaigos. Dalis jų turi nacionalinį statusą ir yra asignavimų valdytojos. 19 paveiksle pateikti apibendrinti valstybei pavaldžių profesionalaus meno įstaigų duomenys, atspindintys patį bendriausią valstybės dalyvavimo skirtingose šio sektoriaus dalyse vaizdą.

## 19 paveikslas. Valstybei pavaldžių profesionalaus meno įstaigų finansavimas 2017 m.

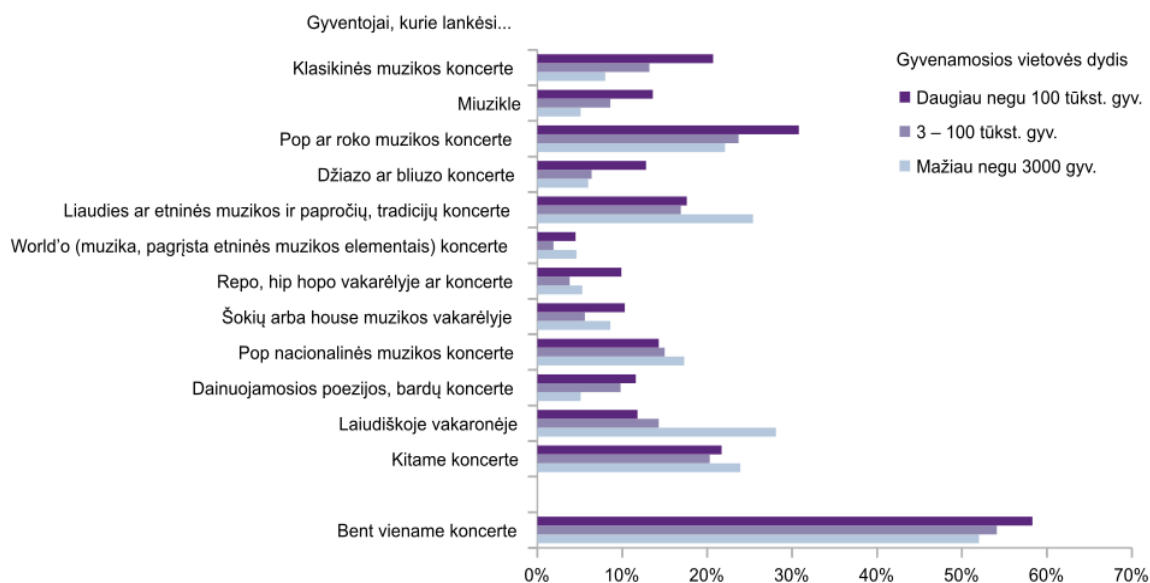


Šaltinis: Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, Lietuvos statistikos departamentas.

Kultūros paslaugų vartojimo stebėsenos duomenys rodo, kad per dešimtmetį koncertų lankomumas išliko stabilus ir toliau gerokai viršijo ES vidurkį, o operos, šokio ir baletu

pasirodymų bei galerijų lankomumas sumažėjo, bet teatro ir kino paslaugų naudojimas išaugo. Žvelgiant į stebėsenos duomenis giliau, galima pastebėti, kad prie teatro lankymo daugiausia prisidėjo nevalstybiniai teatrai, kurie per dešimtmetį dvigubai išplėtė savo žiūrovų ratą. Valstybinių koncertinių įstaigų, kurios aptarnauja sąlyginai nedidelį, daugiausiai klasikine muzika besidominčių klausytojų ratą (žr. 19 paveikslą), klausytojų skaičius išliko stabilus. Mažai keitėsi Šiuolaikinio meno centro, kaip vienintelės, nišinė šiuolaikiniu menu besidominčių galerijų lankytojų dalį, aptarnaujančios ministerijos įstaigos lankomumas. Žymiai augo kino teatrų lankymas, tačiau šioje sektoriaus dalyje intensyviausiai paslaugas teikia privatūs kino teatrai, o mažesnėmis apimtimis – ir savivalda, ten, kur veikia kino sklaidos centrai. Tokia kultūros paslaugų naudojimo dinamika rodo, kad per dešimtmetį privatūs kultūros paslaugų teikėjai (teatrai bei kino teatrai) savo paslaugų vartotojų ratą plėtė greičiau nei valstybinės kultūros įstaigos. Valstybinės meno įstaigos mažesne apimtimi pasinaudojo galimybėmis, kurias suteikia didėjantis gyventojų polinkis skirti asmenines lėšas kultūros paslaugų naudojimui. Kadangi bendras paslaugų, kurias teikia valstybės įstaigos, naudojimo intensyvumas kinta mažai, tikėtina, kad apsiribojama jau turimomis auditorijomis.

## 20 paveikslas. Skirtingų žanrų koncertuose besilankančių gyventojų dalis skirtingose vietovėse



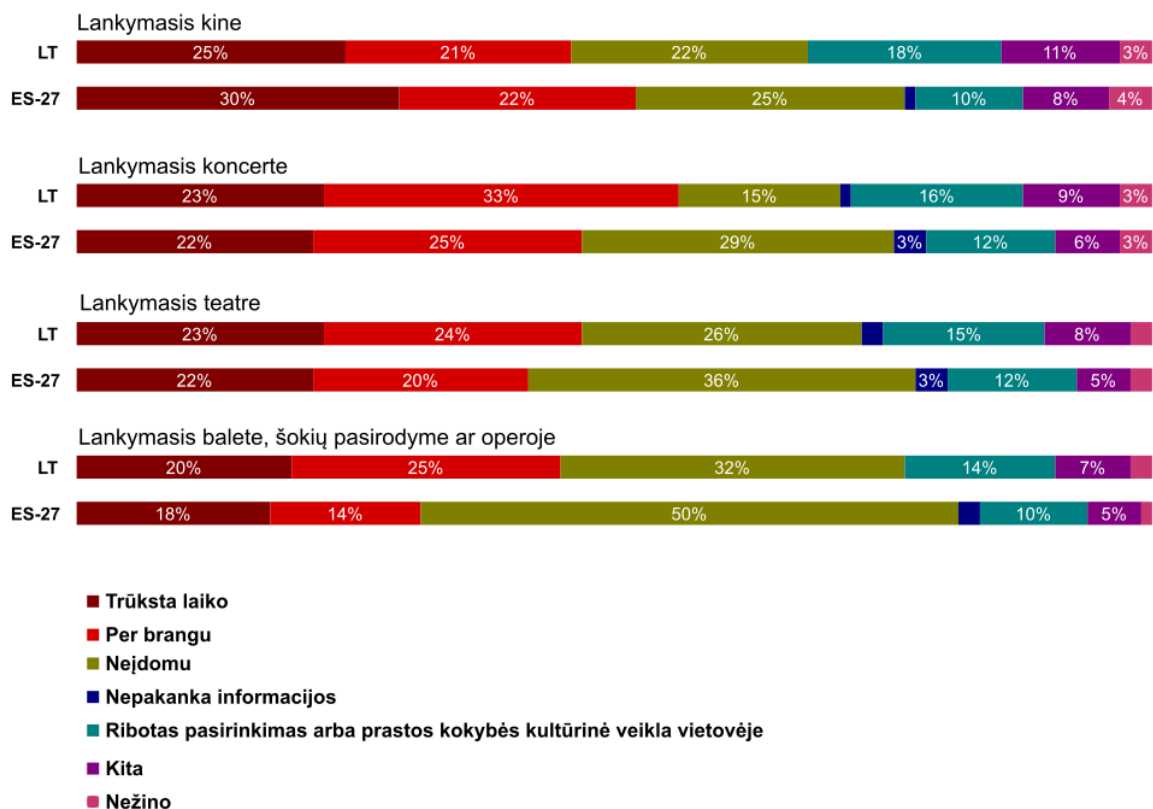
Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017).

Per konsultacijas scenos meno įstaigų atstovai atkreipė dėmesį, kad regionuose, kur yra mažesnė perkamoji galia ir gyventojai yra mažiau linkę skirti asmenines lėšas kultūros paslaugoms, yra sudėtinga konkuruoti su privačiais, komercinio pobūdžio teatrais ar atlikėjais. Pagrindinės priežastys yra susijusios su tuo, kad komerciniai teatrai ar atlikėjai siūlo lengvą, dažnai komedinio žanro turinį, o dėl menkų reikalavimų scenos techniniam apipavidalinimui, nedidelės apimties ir lengvai transportuojamo dekoro, nedidelio aktorių, vaidinančių spektaklyje, skaičiaus komerciniai pasirodymai taip pat gali

konkuruoti žemesne kaina. Didžiuosiuose miestuose ši konkurencija jaučiama mažiau, tačiau regionuose, kuriuose vienintelė galimybė teatrams pristatyti savo produkciją per gastroles, konkurencija su komerciniais teatrais yra jaučiama. Valstybinės scenos meno įstaigos, kurdamos pastatymus ir programas aukštus techninius reikalavimus atitinkančiai scenai, praranda tam tikras mobilumo galimybes.

Per konsultacijas su koncertinėmis įstaigomis atkreiptas dėmesys, kad dėl žiūrovo konkuruojama ir su nemokamais mėgėjų meno kolektyvais. Savivaldybėse renginių organizatoriai, negalėdami sau leisti padengti profesionalaus kolektyvo mobilumo kaštų, kai kuriais atvejais kaip alternatyvą savo renginiams renka regione veikiančius neprofesionalaus meno kolektyvus, sutinkančius dirbti už mažesnę honorarą. Kartais koncertinės įstaigos į regionus vyksta su ne visa trupe, tačiau tai vertina kaip nepakankamai kokybiškos paslaugos suteikimą regionų žiūrovams, siekiant prisitaikyti prie jų galimybės nusipirkti bilietą į renginį.

## 21 paveikslas. Scenos meno pasirodymų ir kino lankymo kliūtys



Šaltinis: Special Eurobarometer No. 399. Cultural Access and Participation. 2013 m. lapkritis.

Kultūros paslaugų naudojimo apklausų duomenys rodo, kad skirtingai nei bibliotekų ir muziejų sektoriuje, paslaugų kaina, o ne jų patrauklumas yra pagrindinė kliūtis auginti paslaugų naudojimą meno įstaigų sektoriaus dalyje. Kaina ypač riboja norinčius lankyti koncertus, šiuo rodikliu Lietuva išsiskiria ir iš kitų ES šalių. Kitose scenos menų srityse

kaina yra mažiau ribojantis veiksnys. Operos, baleto ir šokio atveju trečdaliui nenaudojančiųjų tokie pasirodymai nėra įdomūs. Kadangi kaina yra svarbi paslaugų nenaudojimo priežastis, naudojimo intensyvumo ribotumus galima sieti su valstybės dotuojamų paslaugų prieinamumu. Nesant nuolatinės įperkamų paslaugų pasiūlos regionuose, nėra vystomos auditorijos, jų gebėjimai priimti ir suprasti šiuolaikinį kultūrinį turinį. Tokiomis aplinkybėmis tampa sunkiau konkuruoti su komercinio turinio paslaugų teikėjais: populiariosios muzikos (kai kuriais atvejais ir mėgėjų) kolektyvais, komedijos žanro komerciniais teatrais.

### ***Centrinei valdžiai pavaldžių meno įstaigų tinklas: valdymo praktikos ir sklaidos rezultatai***

Profesionalaus scenos meno pasiūlą valstybė didžia dalimi kuria finansuodama centrinei valdžiai pavaldžias scenos meno įstaigas. Geografiškai tokių teatro įstaigų tinklas yra sąlyginai tolygiai išvystytas – kiekviename iš didžiųjų miestų ar tarpinio dydžio centrų yra bent po vieną teatrą. Tačiau septyni iš keturiolikos teatrų yra Vilniuje ir jiems išlaikyti skiriama trys penktadaliai lėšų. 16 lentelėje pateikiama pati bendriausia teatro įstaigų veiklos statistika. Visi šie teatrai be išimčių yra repertuariniai teatrai, veikiantys kaip savo meno kolektyvus aptarnaujantys scenos operatoriai. Finansuojant jų veiklą, visos scenos meno įstaigos funkcijos finansuojamos vienu asignavimu, finansavimo nesiejant su specifiniais kūrybiniais ar scenos valdymo uždaviniais. Teatro įstaigos didžia dalimi veikia jiems apibrėžto žanro – muzikinio, dramos ar lėlių teatro – rėmuose, o kitų scenos menų, pavyzdžiui, šiuolaikinio šokio, cirko ar muzikos pasirodymai, nėra šių įstaigų misijos dalimi.

**16 lentelė. Bendroji valstybei pavaldžių teatrų veiklos statistika**

<b>Valstybiniai teatrai</b>	<b>Bendras apsilankymų skaičius 2017 m.*</b>	<b>Pajamų ir asignavimų santykis 2017 m.</b>	<b>Asignavimų dydis 2017 m.</b>
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	165,067	0,25	10,22 mln.
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	107,635	0,23	2,58 mln.
Kauno valstybinis muzikinis teatras	90,465	0,34	3,56 mln.
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	99,656	0,44	2,41 mln.
Nacionalinis Kauno dramos teatras	62,290	0,40	1,41 mln.
Kauno valstybinis lėlių teatras	44,686	0,21	0,57 mln.
Klaipėdos dramos teatras	40,965	0,29	1,24 mln.
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	40,298	5,23	0,08 mln.
Vilniaus teatras „Lėlė“	39,100	0,28	0,62 mln.
Juozo Miltinio dramos teatras	38,955	0,28	0,91 mln.
Lietuvos rusu dramos teatras	38,144	0,25	1,18 mln.
Valstybinis jaunimo teatras	36,933	0,36	1 mln.
Valstybinis Šiaulių dramos teatras	33,176	0,07	2,05 mln.
Vilniuje (7 teatrai)	419,198	0,31	15,48 mln.
Kaune (3 teatrai)	197,441	0,34	5,55 mln.

	<b>Bendras apsilankymų skaičius 2017 m.*</b>	<b>Pajamų ir asignavimų santykis 2017 m.</b>	<b>Asignavimų dydis 2017 m.</b>
<b>Valstybiniai teatrai</b>			
Klaipėdoje (2 teatrai)	148,600	0,25	3,82 mln.
Šiauliuose ir Panevėžyje (2 teatrai)	72,131	0,14	2,95 mln.
Muzikiniai teatrai	363,167	0,26	16,33 mln.
Dramos teatrai	390,417	0,34	10,27 mln.
Lėlių teatrai	83,786	0,25	1,19 mln.
Viso	837,370	0,29	27,80 mln.
LKT scenos meno sritims 2017 m. skirtas finansavimas (projektai ir stipendijos)			3,02 mln.
LKT scenos meno sritims 2016 m. skirtas finansavimas (projektai ir stipendijos)			2,77 mln.
Iš Nacionalinės programos 2017 m. teatro įstaigoms skirtas finansavimas			N.D.

Šaltinis: LR kultūros ministerija. Pastabos: \*apsilankymai spektakliuose stacionare ir gastrolėse Lietuvoje ir užsienyje, komerciniuose ir nemokamuose spektakliuose bei renginiuose, savų ir kitų kolektyvų spektakliuose.

Centrinei valdžiai pavaldžios koncertinės įstaigos yra labiau koncentruotos nei teatro įstaigos. Penkios iš septynių įstaigų bei dvi iš keturių salių yra Vilniuje, joms finansuoti skiriama keturi penktadaliai lėšų. Aštuntoje lentelėje pateikiama pati bendriausia koncertinių įstaigų veiklos statistika. Šios įstaigos žymiai skiriasi savo veiklos specifika: dalis šių įstaigų veikia tiek kaip kolektyvai, tiek ir kaip scenos operatoriai, tačiau dalis jų neturi koncertinių salių, todėl, nors ir savo būstines turėdamos Vilniuje, didelę auditorijos dalį pasiekia gastrolėse. Vis dėlto visų tipų įstaigos finansuojamos vienu asignavimu, dotacijos dydžio nesiejant su planuojamu kūrybos ar sklaidos bei švietimo funkcijų įgyvendinimu. Sales valdančios įstaigos finansuojamos neišskiriant specifinių scenos valdymo uždavinių. 17 lentelėje pateikiama bendroji koncertinių įstaigų veiklos statistika.

### 17 lentelė. Bendroji koncertinių įstaigų veiklos statistika

	<b>Bendras apsilankymų skaičius 2017 m.</b>	<b>Pajamų ir išlaidų santykis 2017 m.</b>	<b>Asignavimų dydis 2017 m.</b>
<b>Koncertinės įstaigos</b>			
Valstybinis orkestras „Trimitas“	109,757	0,05	0,90 mln.
Lietuvos nacionalinė filharmonija	102,104	0,18	4,11 mln.
Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	81,004	0,32	1,87 mln.
Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	49,678	0,10	1,12 mln.
Kauno valstybinė filharmonija	45,062	0,17	1,43 mln.
Valstybinis choras „Vilnius“	25,530	0,05	0,76 mln.
Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“	8,413	0,03	0,60 mln.
Koncertinės įstaigos Vilniuje (5)	368,073	0,17	8,76 mln.
Koncertinė įstaiga Kaune	45,062	0,17	1,43 mln.
Koncertinė įstaiga Šiauliuose	8,413	0,03	0,60 mln.
Koncertines sales valdančios įstaigos	236,583	0,20	8,01 mln.
Įstaigos be koncertinių salių	184,965	0,07	2,78 mln.
Viso	421,548	0,16	10,79 mln.
Iš jų savų kolektyvų gastrolėse Lietuvoje	147488		



Iš jų savų kolektyvų gastrolėse užsienyje	117279	
LKT muzikos sričiai 2017 m. skirtas finansavimas (projektai ir stipendijos)		2,75 mln.
LKT muzikos sričiai 2016 m. skirtas finansavimas (projektai ir stipendijos)		2,19 mln.
Iš Nacionalinės programos 2017 m. koncertinėms įstaigoms skirtas finansavimas		N. D.

*Šaltinis: LR kultūros ministerija.*

Teatrai ir koncertinės įstaigos žymiai skiriasi jų valdoma infrastruktūra, taip pat salių panaudojimo intensyvumu. Kitaip nei koncertinės įstaigos, teatrai yra pakankamai uždari kitų prodiuserių (taip pat ir kitų žanrų) turiniui. Šiuo požiūriu išsiskiria tik Lietuvos nacionalinis dramos teatras, kurio vieną trečdalį lankytojų pritraukia besisvečiuojančių kolektyvų pasirodymai. Didžioji dalis teatrų veikia kaip repertuariniai teatrai, o scenos personalas visų pirma aptarnauja įstaigos kolektyvo pasirodymus. Šiaulių, Panevėžio teatrų, taip pat valstybinių Klaipėdos muzikinio, Jaunimo ir Rusų dramos teatrų užimtumas nesiekia 70 proc. Dalis tokio užimtumo susijęs su teatrų salių rekonstrukcijos darbais. Koncertinės įstaigos skiriasi savo salių panaudojimo intensyvumu bei tuo, kokie kolektyvai užpildo jų programas. Tolygų salės užimtumą padeda užtikrinti salės kolektyvas, pasiūlantis nuolatinę programą. Sales valdantys simfoniniai orkestrai nuo kitų koncertinių įstaigų skiriasi savo pajėgumu organizuoti koncertinę veiklą, vykdyti savo turinio viešinimo bei rinkodaros veiklas. Šiuo požiūriu valstybinės koncertinės įstaigos žymiai skiriasi. Salių neturintys kolektyvai intensyviau gastroliuoja, susiduria su papildomais kaštais bei specifiniais darbo organizavimo uždaviniais.

Siekiant užpildyti sales, scenos meno įstaigos susiduria su skirtingomis problemomis. Mažesniuose teatruose bei teatruose, įsikūrusiuose mažesniuose miestuose, galima identifikuoti komunikacijos problemas: teatrai neturi finansinių galimybių įpirkti reklaminių plotų mieste, jiems sunkiau pasiekti tikslinę auditoriją dėl žmogiškųjų išteklių, dirbančių su komunikacija, trūkumo ar gebėjimų. Mažesniuose miestuose įsikūrę teatrai taip pat susiduria su logistikos problemomis. Miesto viešasis transportas baigia kursuoti anksčiau, nei baigiasi spektakliai, ir regiono gyventojai, susidurdami su grįžimo namo problemomis, renkasi nesilankyti spektakliuose. Kai kurie teatrai (pavyzdžiui, Lietuvos rusų dramos teatras) su salės užpildymo problemomis susiduria dėl savo veiklos specifikos – šiuo atveju dėl spektaklių, vykstančių rusų kalba. Įvertinęs gastrolių kaštus, teatras planavo investuoti į žiūrovų atvežimą į spektaklius ir taip pasiekti savo tikslinę auditoriją.

**18 lentelė. Valstybei pavaldžių teatrų ir koncertinių įstaigų salės**

	Žiūrovų salių stacionare užimtumo procentas 2017 [2016] m.	Vietų skaičius stacionare 2017 m.	Žiūrovų ar klausytojų dalis svečių kolektyvų pasirodymuose nuo visų pasirodymų stacionare 2017 m., proc.
<b>Valstybiniai teatrai</b>			
<b>TEATRAI</b>			
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	96,59	1234	0,00
Kauno valstybinis muzikinis teatras	85,62	645	2,52
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras*	11,63*	5040	3,17
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	85,75	1001	34,65
Vilniaus teatras „Lėlė“	84	288	0,05
Nacionalinis Kauno dramos teatras	81,5	854	0,44
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	80,44	452	4,21
Kauno valstybinis lėlių teatras	78	271	0,30
Klaipėdos dramos teatras	71,39	648	5,58
Juozo Miltinio dramos teatras	63,68	576	7,95
Valstybinis jaunimo teatras	61,47	525	1,44
Valstybinis Šiaulių dramos teatras	54,14	440	0,00
Lietuvos rusų dramos teatras	53,18	389	0,00
Teatrai Vilniuje	Vidurkis: 76,91	3889	8,73
Teatrai Kaune	Vidurkis: 81,71	1770	1,37
Teatrai Klaipėdoje	Vidurkis: 41,51	5688	4,51
Teatrai Šiauliuose ir Panevėžyje	Vidurkis: 58,91	1016	5,10
Muzikiniai teatrai	Vidurkis: 64,61	6919	1,19
Dramos teatrai	Vidurkis: 68,94	4885	11,20
Lėlių teatrai	Vidurkis: 81,00	559	0,20
Viso	Vidurkis: 69,80	12363	5,95
<b>KONCERTINĖS ĮSTAIGOS</b>			
Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	90,56	967	4,74
Lietuvos nacionalinė filharmonija	76,26	828	38,14
Kauno valstybinė filharmonija	58,46	599	92,77
Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“	33,53	253	81,11
Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“		Salės neturi	
Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“		Salės neturi	
Valstybinis choras „Vilnius“		Salės neturi	
Salės Vilniuje	Vidurkis: 83,41	1795	Vidurkis: 17,37
Salės Kaune ir Šiauliuose	Vidurkis: 46,00	852	Vidurkis: 86,94

Šaltinis: LR kultūros ministerija.

Per konsultacijas dažnai išreikšta nuomonė, kad dabartinės koncertų salės nėra tinkamos aukščiausiai simfoninės muzikos kokybei pasiekti, o Lietuvoje trūksta erdvių kokybiškam tokios muzikos atlikimui. Didžioji dalis salių nevaldančių koncertinių įstaigų, išskyrus

ansamblį „Lietuva“, teigiamai vertina kūrybinei programai kurti skirtos infrastruktūros kokybę. Simfoniniams orkestrams problema tampa instrumentų įsigijimai, kurie nėra planuojami įstaigų biudžete. Konsultacijų su teatrais metu išryškėjo šios pagrindinės teatrų infrastruktūros problemos: didelis scenos ir jos įrangos nusidėvėjimas bei poreikis atnaujinti kitas teatro erdves, tiek prieinamas žiūrovams, tiek skirtas teatro personalo darbui. Panaudojant struktūrinių fondų lėšas dalies teatrų scenos infrastruktūra ir įranga yra šiuo metu atnaujinama arba planuojama atnaujinti, o poreikis atnaujinti kitą teatro infrastruktūrą labiau jaučiamas mažesniuose teatruose ir teatruose, įsikūrusiuose mažesniuose miestuose. Dalis teatrų ir koncertinių įstaigų yra įsikūrusios kultūros paveldo objektuose, tad jų remonto, rekonstrukcijos ar kitiems darbams yra taikomi specialūs paveldosaugos reikalavimai, kartais sudarantys kliūtis iki galo įgyvendinti infrastruktūros atnaujinimo poreikius. Tokie infrastruktūros vystymo projektai yra didelis iššūkis įstaigai. Įstaigose, o kai kurių specifinių klausimų atvejais ir visoje Lietuvoje, ne visada prieinamos sėkmingam tokių projektų įgyvendinimui reikalingos kompetencijos.

Kaip ir kitų kultūros įstaigų atveju, dauguma scenos meno įstaigų savo santykį su Kultūros ministerija, kaip valdytoju, apibūdino kaip formalų, tačiau teigiamai vertino bendravimą su sričių kuratoriais. Scenos meno įstaigų Meno tarybose Kultūros ministerija turi savo atstovus, tačiau jų dalyvavimas tarybų veikloje vertinamas kaip formalumas. Toks vertinimas susijęs su tuo, kad scenos meno įstaigos neturi galimybių derėtis dėl ministerijos skiriamo biudžeto, kuris nepriklauso nuo planų sąsajos su politiniais prioritetais ar įstaigos pasiektais rezultatais. Koncertinės įstaigos taip pat atkreipė dėmesį, kad valstybinius užsakymus (t. y. pasirodymus valstybinių švenčių metu vykstančiuose renginiuose) jos vykdo iš jiems suteiktų asignavimų, tokių užsakymų apimtys neveikia biudžeto asignavimų, nors jos turi neigiamos įtakos įstaigų galimybės pritraukti papildomų lėšų. Tokią padėtį iš esmės keitė Nacionalinės programos taikymas, kurios lėšos skirstomos pavaldžioms koncertinėms ir teatro įstaigoms, atsižvelgiant į jų veiklos planus. Programa suteikė galimybių plėtoti kūrybinę veiklą. Kaip ir valdymo santykiuose su kitomis kultūros įstaigomis, kultūros ministerijos santykiuose su pavaldžiomis scenos meno įstaigomis jaučiamas kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumų trūkumas. Dažnos „ad hoc“ pobūdžio informacinės užklausos ir ministerijos išitraukimas į operacinio pobūdžio įstaigų veiklos įgyvendinimo klausimų sprendimą rodo, kad politikos formavimas, politikos įgyvendinimas ir tiesiog – kultūros paslaugų teikimas – iki galo nebuvo atskirti.

Kitaip nei kitas kultūros įstaigas, scenos meno įstaigas iš dalies riboja dabartiniai biudžetinių įstaigų veiklos administravimo apribojimai. Scenos meno įstaigų pajamos už bilietų pardavimus sudaro svarbią jų bendrųjų pajamų dalį, tačiau, pakeitus šių lėšų naudojimo taisyklės, įstaigos šiomis lėšomis negali laisvai operuoti, pavyzdžiui, negali be kliūčių įsigyti ilgalaikio turto. Kuriant tokį kultūrinį turinį, kuris rinkoje negali būti toks paklausus, kad padengtų visus su jo sukūrimu susijusius kaštus, šioms įstaigoms nėra tinkamas biudžetinių įstaigų statusas. Dalyje miestų yra buvę bandymų pakeisti

repertuariniu principu veikiančių ir sales valdančių teatrų statusus iš biudžetinių į viešąsias įstaigas, tačiau vėliau buvo grįžta prie biudžetinės įstaigos statuso: vienu atveju teatras negalėjo pritraukti pakankamai jo kūrybinei veiklai reikalingų pajamų, kitu atveju pasikeitė teatro kuriamas turinys. Keičiant teatro statusą svarbu užtikrinti tinkamą valdytojo pareigų įgyvendinimą, įstaigos veiklos dotavimą ir priežiūrą.

### ***Centrinei valdžiai pavaldžių meno įstaigų tinklas: kūrybinė veikla***

Toliau apžvelgiame, kokia apimtimi prieinamuose stebėsenos duomenyse atsispindi centrinės valdžios išlaikomų įstaigų kūrybinės veiklos bei auditorijų apimtys. Apžvelgiame, kokius politikos tikslus atliepia šie duomenys bei kiek dabartinės valdymo praktikos leidžia didinti šių politikos tikslų pasiekimus. Teatrų kūrybinė produkcija – nauji spektaklių pastatymai – yra vienas iš ministerijos atliekamos teatrų veiklos stebėsenos objektų. Ši veiklos dalis svarbi tuo, kad nuo sukuriama turinio reikšmingai priklauso teatros veiklos rezultatai – tiek meninė kokybė, tiek lankytojų srautai. Šiuo metu pastatymų kaštai nėra kultūros ministerijos atliekamos stebėsenos objektu, tačiau teatrai stebi ir planuoja kintamas, su darbo užmokesčiu nesusijusias pastatymų išlaidas. Nacionalinės programos įgyvendinimo metu nauji pastatymai iš dalies tapo derybų dėl papildomo finansavimo objektu. Visgi šiuose valdymo procesuose neatsispindi visi šių veiklų įgyvendinimo kaštai, jie neapima teatrinių įstaigų biudžetinių asignavimų, kurie taip pat naudojami šioms veikloms įgyvendinti, dalies. Naujų pastatymų apimtimis išsiskiria Klaipėdos muzikinis teatras, tarp dramos teatrų – Lietuvos nacionalinis dramos teatras ir Juozo Miltinio dramos teatras. Apie pusė naujų pastatymų sukuriami Vilniuje – nauja teatrų kūrybinė produkcija nėra vienodai prieinama visoje Lietuvoje. Tai atsispindi teatrų veiklos statistikoje, taip pat interviu metu tai dažnai minėjo miestų savivaldos kultūros skyrių specialistai.

**19 lentelė. Naujų spektaklių pastatymų apimtys valstybei pavaldžiuose teatruose 2015–2017 m.**

	<b>Naujų spektaklių dalis (2015–2017 m.), proc.*</b>	<b>Naujų spektaklių skaičius 2015–2017 m.</b>	<b>Iš jų 2017 m.</b>
<b>Valstybiniai teatrai</b>			
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	61,90	39	7
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	20,63	13	4
Kauno valstybinis muzikinis teatras	17,46	11	4
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	18,94	25	6
Juozo Miltinio dramos teatras	18,18	24	7
Lietuvos rusu dramos teatras	12,88	17	7
Valstybinis jaunimo teatras	11,36	15	4
Nacionalinis Kauno dramos teatras	10,61	14	4
Klaipėdos dramos teatras	10,61	14	6
Valstybinis Šiaulių dramos teatras	9,85	13	6
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	7,58	10	4

	Naujų spektaklių dalis (2015–2017 m.), proc.*	Naujų spektaklių skaičius 2015–2017 m.	Iš jų 2017 m.
<b>Valstybiniai teatrai</b>			
Vilniaus teatras „Lėlė“	50,00	11	5
Kauno valstybinis lėlių teatras	50,00	11	4
Teatrai Vilniuje	41,94	91	30
Teatrai Kaune	16,59	36	12
Teatrai Klaipėdoje	24,42	53	13
Teatrai Šiauliuose ir Panevėžyje	17,05	37	13
Muzikiniai teatrai		63	15
Dramos teatrai		132	44
Lėlių teatrai		22	9
Viso		217	68

Šaltinis: LR kultūros ministerija. Pastabos: \*Konkrečių teatrų naujų spektaklių dalis yra nuo to tipo – muzikinių, dramos, lėlių – teatrų naujų spektaklių; tam tikro miesto teatrų – nuo visų.

Teatrai labai skiriasi tuo, kiek pajamų generuoja jų kūrybinės produkcijos sklaida. Sėkmingiausiai veikiantys teatrai uždirba pajamų, kurios prilygsta apie 40 proc. jiems skiriamų biudžeto asignavimų. Tačiau netgi sėkmingiausių teatrų veikla yra dotuojama didžia dalimi. Šiuo metu vienas pagrindinių biudžetinių asignavimų pagrindimų valstybės pavaldiems teatrams yra ypatinga jų meninė kokybė. Pavaldžių įstaigų metinių planų sudarymo metu pasitelkiant išorės ekspertus vertinami kūrybiniai planai, tačiau valdymo procesuose nėra atliekamas galutinių kūrybinių produktų vertinimas. Įstaigų veiklos rezultatai asignavimų dydžiams turi įtakos tik per įstaigai gražinamas jų pačių surenkamas pajamas.

Teatrų tinklo, kaip visumos, kūrybinės veiklos apimtys nėra valdomos. Teatrai laisvai priima sprendimus, kiek investuos į naujus pastatymus. Dabartinės gastrolių apimtys rodo, kad kuriamas turinys nėra plačiau naudojamas vystant auditorijas už teatro buveinės miestų. Dabartinė teatrų finansavimo sistema, kai trupė ir salė finansuojamos vienu biudžetiniu asignavimu, iš dalies stabdo turinio judumą. Trupės, kurdamos pastatymus, kuriems reikalingi tam tikri techniniai reikalavimai prieinami tik jos salėje, riboja turinio judumą. Šiuo metu egzistuojantys kultūros politikos įgyvendinimo mechanizmai neužtikrina dialogo tarp teatrų ir jų valdytojo, kurio metu būtų galima nustatyti optimalias viso teatrų tinklo kūrybines apimtis, koordinuotai profiliuoti teatrų kūrybines strategijas ir tinkamai finansuoti jų įgyvendinimą. Teatrai konkuruoja tarpusavyje dėl žiūrovų, tai daro nelygiomis sąlygomis, nes nacionalinį statusą turintys bei didesniuose miestuose veikiantys teatrai veikia labiau išvystytame kultūros lauke, pritraukia stipresnius kūrybinius darbuotojus, jų miestų auditorijos taip pat turi stipresnę perkamąją galią, jiems skiriami didesni asignavimai.

Skirtingai nei teatrų atveju, koncertinių įstaigų kūrybinių programų sudarymas šiuo metu nėra Kultūros ministerijos stebėsenos objektas. Tačiau nuo šios veiklos dalies didžia dalimi priklauso koncertinės įstaigos kolektyvo galimybės pateikti kokybišką paslaugą,

turinčią aukštą kūrybinę vertę, kuri taip pat yra susijusi su specifiniais kaštais ir turi įtakos galimybės pritraukti pajamas. Didžia dalimi šios programos turi būti dotuojamos, nes rinkoje visa jų kaina jos nėra paklausios. Siekiai išlaikyti pajamų srautą bei aukštą programos kūrybinę vertę kai kuriais atvejais yra vienas kitam prieštaraujantys, todėl tokie tikslai negali būti formuluojami susietai. Daugelio įstaigų vertinimu, per pastarąjį dešimtmetį įstaigos buvo orientuojamos į aukštesnę pajamingumą, o tai apsunkino galimybes siekti jų įstatuose nustatytos misijos. Tokiomis aplinkybėmis bent daliai koncertinių įstaigų formuojant kūrybines programas sunkiu sprendimu tampa klausimas, kokia dalimi kūrybinę programą orientuoti į aukštesnę kūrybinę vertę turinčius kūrinius, o kokia dalimi – į didesnes pajamas generuoti galinčius populiarus pobūdžio kūrinius ar programas. Įstaigos steigėjas neduoda pakankamai aiškių gairių, už kokius kokybinius ar kiekybinius rezultatus įstaiga bus skatinama. Kai kuriais atvejais įstaigos tuo pačiu metu patiria spaudimą tiek rodyti aukštą pajamingumą, tiek didinti tokių veiklų apimtį, kurios mažina galimybes didinti pajamas.

Aukštos kokybės kūrybinės programos yra vienas kertinių pagrindimų, kodėl įstaigoms teikiami biudžetiniai asignavimai. Tačiau šiuo metu nėra valdymo priemonių, kurios užtikrintų valstybės, kaip įstaigų steigėjo, bei įstaigų kolektyvų vadovų dialogą apie įstaigų kūrybinių programų sudarymą, jų kokybinius pokyčius, susijusius kaštus. Tokius poreikius trumpu valdymo laikotarpiu tenkina kasmetiniai vadovų veiklos vertinimai, tačiau jų rezultatai mažai veikia įstaigos finansavimą. Įstaigų programų kokybė nėra derybų dėl biudžeto objektas. Status quo situacijoje valdymas gali būti vykdomas tik atsižvelgiant į kiekybinius rodiklius, kurie neatspindi kai kurių pagrindinių šių įstaigų misijos elementų. Gana dideli įstaigų žanriniai skirtumai neatsispindi šiuo metu Kultūros ministerijos taikomose šių įstaigų valdymo praktikose. Šiuo požiūriu svarbus pokytis buvo Nacionalinė programa, kuri įvedė tam tikrų įstaigų valdymo, atsižvelgiant į jų veiklos turinį bei rezultatus, elementų, tačiau su šia programa susiję sprendimai apima tik dalį įstaigų biudžeto.

Vienas iš pokyčių, kuriuos pastaraisiais metais įvedė Nacionalinės programos įgyvendinimas, yra augantis scenos meno įstaigų gastrolių užsienyje skaičius. Gastrolių užsienyje susijusios su kitais kultūros politikos tikslais nei veiklų, auditorijų vystymas Lietuvoje. Tokios veiklos yra sąlyginai brangios, tačiau jomis gali būti grindžiami labai skirtingi įstaigos kolektyvo meninę veiklos kokybę veikiantys tikslai – įsitraukimas į tarptautinius tinklus, įstaigų profesinio lygio palaikymas. Įstaigų gastrolių taip pat gali būti pasitelkiamos kultūrinei diplomatijai – taigi siekiant ne kultūros, bet užsienio politikos tikslų. Šiuo metu politikos dokumentuose nėra nustatytos skirtys tarp tokių politikos tikslų ir jie nėra specifiškai taikomi pavaldžių įstaigų valdyme.

**20 lentelė. Scenos meno įstaigų gastrolės užsienyje 2015–2017 m.**

	Žiūrovų gastrolėse užsienyje dalis, proc.		Žiūrovų bei klausytojų skaičius gastrolėse užsienyje 2017 m.
	2015–2017 m.	2017 m.	
<b>Valstybiniai teatrai</b>			
Lietuvos nacionalinis operos ir baletų teatras	3,97	10,90	18000
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	1,08	0,00	0
Kauno valstybinis muzikinis teatras	2,32	4,84	4215
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	11,30	8,86	6086
Lietuvos rusų dramos teatras	9,17	8,75	3251
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	8,85	14,72	5700
Juozo Miltinio dramos teatras	0,12	0,40	147
Nacionalinis Kauno dramos teatras	0,00	0,00	0
Klaipėdos dramos teatras	0,00	0,00	0
Valstybinis jaunimo teatras	0,00	0,00	0
Valstybinis šiaulių dramos teatras	0,00	0,00	0
Vilniaus teatras „Lėlė“	1,75	2,59	944
Kauno valstybinis lėlių teatras	0,54	0,57	253
Teatrai Vilniuje	5,79	8,88	33981
Teatrai Kaune	1,12	2,31	4468
Teatrai Klaipėdoje	0,72	0,00	0
Teatrai Šiauliuose ir Panevėžyje	0,06	0,21	147
Muzikiniai teatrai	2,91	6,65	22215
Dramos teatrai	4,30	4,31	15184
Lėlių teatrai	1,08	1,48	1197
Viso	3,37	5,03	38596
<b>Koncertinės įstaigos</b>			
Valstybinis orkestras „Trimitas“	71,54	77,50	85000
Valstybinis choras „Vilnius“	28,63	6,34	1530
Kauno valstybinė filharmonija	16,19	20,09	4000
Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	13,70	0,81	400
Lietuvos nacionalinė filharmonija	11,96	19,03	13909
Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	10,06	15,31	12000
Šiaulių valstybinis choras „Polifonija“	2,22	9,24	440

Šaltinis: LR kultūros ministerija.

Muzika yra tarptautiškai mobiliusia meno sritis. Todėl tarptautiškumo veiklų intensyvumu išsiskiria simfoniniai orkestrai bei valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“. Vis dėlto tarptautinėje rinkoje pasirodymų kainos yra dempinguojamos šalių, kurios kultūrą naudoja kaip minkštosios galios priemonę. Esant tokiems įsiliejimo į tarptautinę kultūros rinką barjerams į šias veiklas nebūtų galima

žiūrėti tik kaip į auditorijų vystymo veiklas, kuriomis siekiama daugiau pajamų. Tarptautinis teatro mobilumas yra brangus, tai atsispindi teatrų gastrolių statistikoje. Nors muzikinio žanro teatrų judumas yra pats brangiausias, šie teatrai išsiskiria gastrolėse pasiektų auditorijų dalimi. Dalis šių teatrų gastrolėse užsienyje pasiektų auditorijų apimtimis žymiai viršija Lietuvoje, ne savo buveinės miestuose, pasiektų auditorijų apimtis. Tarp dramos teatrų gastrolių apimtimis išsiskiria Lietuvos nacionalinis dramos teatras ir Vilniaus mažasis teatras.

Dėl žanro specifikos teatro bei koncertinės įstaigos skiriasi tarptautine jų kūrybinės produkcijos paklausa, jų mobilumo kaštais. Tačiau, bet kuriuo atveju gaunamos pajamos retai gali padengti gastrolių kaštus. Dalyvavimas tokiose gastrolėse yra dotuojamas, reikalauja papildomų jas įgyvendinančių įstaigų pastangų. Tokios gastrolės atitraukia išteklius nuo vietinės auditorijos vystymo, todėl yra susijusios su kitų politikos tikslų įgyvendinimu. Tokiomis aplinkybėmis reikalingi papildomi įstaigos savininko argumentai, kodėl ir iš kokių lėšų tokios veiklos turėtų būti dotuojamas. Įstaigos kolektyvo kūrybinių pajėgumų vystymas nėra aiškiai artikuliuotas argumentas, o juo remiantis galėtų būti pasirenkamos kitos mobilumo kryptys. Tarptautinis mobilumas dažniau finansuojamas esant sąlyčiams su kultūrinės diplomatijos tikslais, kurie Lietuvoje šiuo metu nėra aiškiai artikuliuojami.

Kultūros ministerijos valdomas kultūros atašė tinklas prisideda prie ministerijai pavaldžių įstaigų populiarinimo užsienyje, tarpininkauja ieškant kultūros įstaigoms naudingų kontaktų. Ne visos ministerijai pavaldžios įstaigos turi galimybes skirti žmogiškuosius išteklius naudingų kontaktų užsienyje paieškai bei partnerysčių su panašaus profilio organizacijomis plėtojimui. Dalis jų šiuo metu neturi produktų, kurie galėtų būti tarptautiškai paklausūs.

### ***Centrinei valdžiai pavaldžių meno įstaigų tinklas: auditorijų vystymo veiklos***

Teatrai didžia dalimi auditorijas vysto savo buveinės miestuose. 21 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad ten jie pasiekia daugiau nei keturis penktadalius auditorijos. Teatro mobilumas susijęs su papildomais kaštais, kuriuos sunkiau planuoti ir fiksuoti teatro, kaip biudžetinės įstaigos, biudžeto struktūroje. Tiek teatrai, tiek ir gastroliuojantys koncertiniai kolektyvai iš dalies susiduria su įėjimo į vietos klausytojų rinką kliūtimis – salės nuomos išlaidos, priimančio renginių organizavimo operatoriaus pajėgumas organizuoti rinkodaras, bilietų pardavimo veiklas, gastrolėms tinkamo transporto trūkumas. Šie įėjimo barjerai bei fiksuoti savos salės išlaikymo kaštai mažina paskatas užsiimti auditorijų vystymo veiklomis už buveinės miesto ribų. Tarp teatrų mobilesni yra mažesni ir regionuose dirbantys teatrai, ypač tie, kuriems auditorijas sunkiau pavyksta pritraukti buveinės miestuose. Tokių teatrų buveinės scenos techninės galimybės paprastesnės, todėl jų pastatymai yra mažiau reiklūs ir mobilesni. Lietuvos regionuose esančių kultūros centrų ir kitų teatrų scenos dažnai nepritaikytos dideliems ar sudėtingiems pastatymams rodyti. Šiuo metu skirtingo kūrybinio turinio judumas yra



stebėsenos, bet nėra valdymo objektu – derybose dėl biudžeto nuo gastrolių apimčių finansavimas nekinta, judumo kaštus didžia dalimi turi padengti bilietų pardavimai. Tačiau tam tikrų pokyčių atneša Nacionalinė programa, kurios lėšų paskirstymas iš dalies susijęs su gastrolių apimtimis. Konsultacijų dalyvių vertinimu, Nacionalinė programa yra tinkamesnė už projektinį finansavimą gastrolių finansuoti, nes suteikia galimybę efektyviau planuoti organizacijos veiklą.

**21 lentelė. Teatrų kolektyvų veiklos apimtys jų valdomose salėse ar buveinės miestuose 2017 m.**

<b>Valstybiniai teatrai</b>	<b>Žiūrovų dalis 2017 m., proc.</b>
Kauno valstybinis muzikinis teatras	95,16
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	88,70
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	58,09
Nacionalinis Kauno dramos teatras	93,66
Kauno valstybinis lėlių teatras	92,98
Klaipėdos dramos teatras	91,71
Valstybinis jaunimo teatras	90,23
Lietuvos rusų dramos teatras	88,39
Vilniaus teatras „Lėlė“	83,98
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	81,37
Valstybinis Šiaulių dramos teatras	76,12
Juozo Miltinio dramos teatras	72,14
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	67,76
Vilniaus teatrai	84,93
Kauno teatrai	94,18
Klaipėdos teatrai	68,90
Šiaulių ir Panevėžio teatrai	74,03
Muzikiniai teatrai	82,87
Dramos teatrai	83,38
Lėlių teatrai	88,92
Viso	83,74

Šaltinis: LR kultūros ministerija.

Daugiausia Lietuvoje gastroliuojantys yra Klaipėdos valstybinis muzikinis ir Juozo Miltinio dramos teatrai. Šie teatrai žymiai išsiskiria už savo buveinės miestų pasiekiamu žiūrovų skaičiumi. Nacionalinį statusą turintys teatrai gastroliuoja mažiausiai, o šių teatrų scenos yra technologiškai sudėtingiausios. Priimančių scenų technologinės galimybės priimti nacionalinių teatrų pastatymus yra vienas iš argumentų, kodėl šie teatrai pasirenka mažiau gastroliuoti. Tačiau kaip pagrindinis argumentas išlieka dideli judumo kaštai. Gastroles vykdant į miestus, kurių gyventojų perkamoji galia nėra didelė, išauga rizika, kad nebus padengtos gastrolių išlaidos. Sprendimai, priimami kuriant pastatymus, iš dalies nulemia jų judumą. Tačiau pagrindine mažų gastrolių apimčių priežastimi išlieka su judumo kaštais nesusietos dotacijos.

**22 lentelė. Teatrų gastrolės Lietuvoje 2015–2017 m.**

Valstybiniai teatrai	Žiūrovų dalis gastrolėse Lietuvoje, proc.		Žiūrovų gastrolėse Lietuvoje skaičius 2017 m.
	2015–2017 m.	2017 m.	
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	28,78	31,94	34382
Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras	0,23	0,39	650
Kauno valstybinis muzikinis teatras	0,20	0,00	0
Juozo Miltinio dramos teatras	21,59	25,95	10108
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	17,09	16,84	6786
Valstybinis Šiaulių dramos teatras	16,90	23,88	7921
Klaipėdos dramos teatras	13,77	7,87	3222
Vilniaus teatras „Lėlė“	13,63	12,50	4889
Valstybinis jaunimo teatras	11,22	9,64	3560
Kauno valstybinis lėlių teatras	9,46	6,40	2862
Nacionalinis Kauno dramos teatras	8,08	6,32	3936
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	6,62	6,74	6716
Lietuvos rusų dramos teatras	5,18	2,79	1063
Teatrai Vilniuje	6,38	5,65	23664
Teatrai Kaune	5,04	3,44	6798
Teatrai Klaipėdoje	23,97	25,31	37604
Teatrai Šiauliuose ir Panevėžyje	19,46	24,99	18029
Muzikiniai teatrai	6,87	9,65	35032
Dramos teatrai	11,55	11,09	43312
Lėlių teatrai	11,40	9,25	7751
Viso	9,70	10,28	86095

Šaltinis: LR kultūros ministerija.

Koncertinės įstaigos gastroliuoja daugiau, nei teatro įstaigos. Koncertines sales valdančios įstaigos gali pasirinkti labai įvairias repertuaro sudarymo strategijas – laisvai renkasi, kokią vietą jame užims įstaigos kolektyvo pasirodymai, o kokią – kitų kolektyvų pasirodymai, kokios bus repertuaro kokybinės ar žanrinės ribos. Šiuo metu tokios strategijos yra stebėsenos, bet nėra valdymo objektas. Ne simfoniniai orkestrai ir chorai, ypač tais atvejais, kai jie neturi koncertinės salės, gana didelę dalį koncertų atlieka gastrolėse, taip vystydami auditorijas už savo buveinės miesto ribų. Kolektyvai, neturintys nuolatinės koncertinės salės, gastroliuoja daugiau už tokias sales turinčius kolektyvus.

**23 lentelė. Kolektyvų veiklos apimtys įstaigos salėje bei buveinės miestuose 2017 m.**

	Klaudytojų dalis, proc. 2017 m.
<b>Sales valdančios koncertinės įstaigos</b>	
Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	54,75
Lietuvos nacionalinė filharmonija	40,88
Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“	11,51

	Klausytojų dalis, proc. 2017 m.
<b>Sales valdančios koncertinės įstaigos</b>	
Kauno valstybinė filharmonija	8,98
<b>Salių nevaldančios koncertinės įstaigos</b>	
Valstybinis choras „Vilnius“	50,80
Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“	4,38
Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	4,34

Šaltinis: LR kultūros ministerija.

Koncertinių įstaigų gastrolių Lietuvoje apimtys mažėja. Daugiausia klausytojų gastrolėse Lietuvoje pasiekia dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“, valstybės simfoniniai orkestrai. Ansamblio „Lietuva“ gastroliavimo apimtis nulemia tai, kad ansamblio žanro pasirodymai yra paklausiausi ne jo buveinės mieste, bet regionuose. Įstaigos, kurios savo lankytojų srautus didžia dalimi kuria gastrolėmis, susiduria su tam tikrais priėjimo prie auditorijų barjeriais, nes naudojasi ne savo salėmis, gastrolėms reikalingas transportas bei su jomis susijusios papildomos išlaidos. Gastrolių metu išauga darbuotojų išlaikymo kaštai, nes prie įprasto darbo užmokesčio prisideda dienpinigių mokėjimas, taip pat kultūros centrai dažnai taiko scenos nuomos mokesť. Net kituose ministerijai pavaldžių scenos meno įstaigų scenose organizuodamos renginį, įstaigos privalo mokėti scenos nuomos mokesť. Visa tai didina turinio mobilumo kaštus ir mažina tokių veiklų patrauklumą.

Kultūros ministerijos koncertinių įstaigų valdymo praktikas šios aplinkybės veikia mažai. Šiuo metu nėra jokių gastroles bendrai su savivalda finansuojančių priemonių. Savivaldybių įstaigos ar vietos valdžia retai kada visiškai padengia koncertinių įstaigų pasirodymų kaštus. Tokiais atvejais koncertinės įstaigos turi arba atsisakyti pasirodymų, arba iš savo biudžetinių asignavimų dengti mobilumo kaštus. Įstaigų sprendimai dažnai priklauso nuo vietovės, į kurią vykstama, gyventojų pasirengimo mokėti už paslaugas, galimybių organizuoti bilietų pardavimus. Per konsultacijas buvo atkreiptas dėmesys, kad Lietuvos regionuose gyventojai negali mokėti didesnių kainų už bilietus, o išlaikyti su pasirodymų kaštais susijusias kainas įstaigos turi mažas galimybes dar ir dėl to, kad tiesiogiai konkuruoja su kitokios kokybės bei pigesnėmis alternatyvomis. Įstaigų gastrolių organizavimo pajėgumai taip pat yra skirtingi – didesnės organizacijos turi gastrolių vadybininkus, mažesnėse įstaigose gastrolių organizavimu užsiima už repertuarą atsakingi darbuotojai, įstaigų vadovai. Ne visos įstaigos turi gastrolėms organizuoti reikalingą transportą, o tokio transporto nuoma didina veiklos kaštus ir, esant istoriniam biudžetiniam finansavimui, mažina gastroliavimo patrauklumą. Dauguma scenos meno įstaigų turi nusistovėjusias gastrolių kryptis – vietas ar renginius (dažniausiai įvairius festivalius), kur pasirodo kiekvienais metais, turi išvystytas auditorijas, vietos valdžios bei vietos kultūros įstaigų paramą organizuojant renginį.

**24 lentelė. Koncertinių įstaigų kolektyvų gastrolės Lietuvoje 2015–2017 m.**

Koncertinės įstaigos	Klausytojų gastrolėse Lietuvoje dalis, proc.		Klausytojų skaičius gastrolėse Lietuvoje 2017 m.
	2015–2017 m.	2017 m.	
Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“	92,12	79,25	3773
Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	80,50	94,84	46594
Kauno valstybinė filharmonija	76,00	70,92	14119
Valstybinis choras „Vilnius“	48,49	42,86	10345
Lietuvos nacionalinė filharmonija	42,16	40,10	29316
Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras	42,03	29,94	23466
Valstybinis pučiamųjų instrumentų orkestras „Trimitas“	22,11	18,12	19875
Koncertines sales valdančios įstaigos	50,14	40,12	70674
Įstaigos be koncertinių salių	46,04	41,99	76814

Šaltinis: LR kultūros ministerija.

Meno įstaigos auditorijų vystymui naudoja ir edukacines veiklas. Tarp teatrų tokios veiklos intensyviausiai vystomos muzikiniuose ir lėlių teatruose. Iš dramos teatrų išsiskiria Nacionalinis dramos teatras. Scenos meno įstaigose skiriasi tokių veiklų įgyvendinimo strategijos, jų tikslų interpretacijos ir apimtys. Teatruose dauguma edukacinių veiklų yra nukreiptos į vaikus ir jaunimą, dažniausiai edukacinės programos lydi pagrindinę teatro veiklą, kai kuriais atvejais jos supažindina su teatro, kaip meno institucijos veikla, yra organizuojamos ekskursijų forma. Įstaigos, turinčios pasirodymams skirtą sceną, kviečia į edukacinius užsiėmimus savo patalpose, tačiau jų forma skiriasi: organizuojamos ekskursijos po pastatus, edukacinių veiklų dalyviai supažindinami su įstaigos kasdiene veikla, scenos užkulisiais, darbuotojais ir jų veiklos specifiška. Taip pat organizuojamos su repertuaru susijusios edukacinės veiklos: prieš / po pasirodymo rengiami susitikimai su atlikėjais / aktorais, režisieriais, kurių metu pristatomas jų darbas, diskutuojama apie pasirodymą, analizuojamas pasirodymo turinys, diskutuojama apie matyto kūrinio temą ir pan.

**25 lentelė. Teatrų edukacinė veikla 2015–2017 m.**

Valstybiniai teatrai	Edukacinių užsiėmimų lankytojų dalis, proc.*		Edukacinių užsiėmimų skaičius 2017 m.	Edukacinių užsiėmimų lankytojų skaičius 2017 m.
	2015–2017 m.	2017 m.		
Lietuvos nac. operos ir baleto teatras	5,21	4,78	259	2569
Kauno valstybinis muzikinis teatras	2,65	2,21	25	2000
Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	0,56	0,23	12	245
Valstybinis Šiaulių dramos teatras	4,60	4,13	43	1369
Lietuvos nacionalinis dramos teatras	2,78	4,23	101	4216
Klaipėdos dramos teatras	2,52	4,52	92	1851
Juozo Miltinio dramos teatras	2,30	2,44	47	949
Nacionalinis Kauno dramos teatras	1,60	1,55	37	966
Valstybinis jaunimo teatras	1,38	1,22	21	449

Lietuvos rusų dramos teatras	1,30	1,69	28	646
Valstybinis Vilniaus mažasis teatras	1,17	1,77	28	715
Vilniaus teatras „Lėlė“	6,61	6,57	96	7888
Kauno valstybinis lėlių teatras	2,92	4,60	57	2054
Teatrai Vilniuje	3,63	3,93	533	16483
Teatrai Kaune	2,39	2,54	119	5020
Teatrai Klaipėdoje	1,18	1,41	104	2096
Teatrai Šiauliuose ir Panevėžyje	3,34	3,21	90	2318
Muzikiniai teatrai	3,45	2,79	296	10133
Dramos teatrai	2,22	2,86	397	11161
Lėlių teatrai	4,63	5,52	153	4623
Viso	2,97	3,10	846	25917
<b>Koncertinės įstaigos</b>				
Šiaulių v. kamerinis choras „Polifonija“	9,91	19,01	16	1599
Kauno valstybinė filharmonija	3,54	7,15	4	3220
Valstybinis choras „Vilnius“	3,45	0,00	0	0
Valst. dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	2,01	2,53	11	1258
Valst. orkestras „Trimitas“	0,87	0,71	5	776
Lietuvos valst. simfoninis orkestras	0,77	0,62	1	500
Lietuvos nacionalinė filharmonija	0,40	0,70	18	716

*Šaltinis: LR kultūros ministerija. Pastaba: \*įstaigos edukacinių užsiėmimų lankytojų skaičius lyginamas su visais apsilankymais Lietuvoje ir užsienyje, savų ir kitų kolektyvų mokamuose ir nemokamuose renginiuose.*

Edukacinės veiklos didžia dalimi negeneruoja pajamų, įstaigos jas įgyvendina iš savo asignavimų lėšų. Dalis koncertinių įstaigų tokių veiklų vykdo mažai, tik per didesnes auditorijas pasiekiančius renginius. Renginių skaičiumi, kurie skirti mažesnėms auditorijoms, išsiskiria Lietuvos nacionalinė filharmonija. Kai kurios įstaigos tokių veiklų atsisako, nes turimas biudžetas bei įstaigos veiklos organizavimo aplinkybės neleidžia pasiekti aukštesnės kokybės ar didesnio poveikio. Nepaisant to, kad šios veiklos atliepia švietimo politikos tikslus, jos nėra bendrai finansuojamos iš savivaldos ar švietimo sistemos lėšų. Visos scenos meno įstaigos, vykdančios edukacines veiklas, jas įvardija kaip papildomas veiklas. Didžiausi žmogiškieji ir finansiniai resursai skiriami repertuarinėms veikloms, o edukacinės veiklos organizuojamos šalia jų, kaip papildomas kultūros produktas. Edukacinių veiklų sukūrimas bei įgyvendinimas daugiausia finansuojamas iš projektinių lėšų, gaunamų Lietuvos kultūros tarybai finansavus teiktas paraiškas kultūros edukacijos veikloms vykdyti.

### ***Neišnaudotos politikos įgyvendinimo galimybės scenos menų sektoriuje***

Scenos menų sektoriuje nėra ryškių skirčių tarp regionuose veikiančių įstaigų ir nacionalinių įstaigų valdymo praktikų. Nors šios įstaigos turi labai skirtingas galimybes plėtoti savo veiklą, joms taikomi panašūs valdymo principai. Šios sektoriaus dalies problemas galima spręsti koordinuojant centrinės valdžios ir miestų savivaldos veiksmus. Tokia galima regioninių kultūros funkcijų koordinavimo alternatyva, grįsta daliniu centrinės valdžios dalyvavimu pavaldžių įstaigų valdyme. Ypatinga paslaugų

kokybe, neprieinama vietos lygiu ir aktualia ne tik miesto, bet ir aplinkinių savivaldybių gyventojams, galėtų būti grindžiamas šių paslaugų bendras – valstybės ir savivaldos – finansavimas, taip pat dalyvavimas įstaigų valdyme. Tokiu būdu planuojant ir teikiant kultūros paslaugas kartu su savivalda galima būtų konsoliduoti šiuo metu valstybės bei savivaldos kultūrai skiriamus išteklius, dotuoti tokių įstaigų paslaugas atsižvelgiant į vietos gyventojų perkamąją galią bei kultūrinius poreikius, taip pat pasinaudoti tiek centrinės valdžios, tiek savivaldos institucijų kompetencijomis ir administraciniais pajėgumais, siekiant kokybiškesnio šių įstaigų valdymo.

#### Užsienio šalies patirtis: **Rakverės (Estija) teatro veikla**

Rakverės teatras, įsikūręs regiono centre, yra vienas didžiausių kultūros paslaugų teikėjų miestelio gyventojams, o taip pat svarbi miesto įvaizdžio dalis. Teatro sėkmės istorija pasakojama nuo 1996 metų, kai į teatro svarbiausius postus buvo paskirti nauji vadovai. Tuomet įstaigos ateitis buvo patikėta jauniems teatro profesionalams: vykdančiajam direktoriui buvo 26 metai, o meno vadovui – 23.

Rakverės teatro veikla iliustruoja Estijos centrinės valdžios ir savivaldos bendradarbiavimo scenos menų sektoriuje privalumus. Estijoje valstybė finansuoja teatrų veiklą tiek sostinėje, tiek penkiuose apskričių centruose (Estijoje jų iš viso yra 14). Apskričių teatrai didžia dalimi yra išsivystę iš mėgėjiškų meno iniciatyvų ir oficialiai buvo įtvirtinti (ar „profesionalizuoti“) dar XX a pradžioje. Tad teatrų tinklas Estijoje yra susiformavęs vietinių iniciatyvų pagrindu. Apskričių teatrų steigėjai yra centrinė valdžia ir vietos savivalda, kurie ir užtikrina teatrui išsilaikyti būtina finansavimą iš viešųjų lėšų. Tačiau valstybės dotacijos teatrams yra skirstomos ne centrinės valdžios, o nepriklausomo komiteto, kurį sudaro centrinės valdžios atstovai, teatrų sektoriaus atstovai, kūrybinių darbuotojų bei vietos bendruomenių atstovai. Skiriant finansavimą, atsižvelgiama į įvairius kriterijus, tarp kurių yra ir teatre apsilankusių žiūrovų skaičius. Tai visgi nėra vienintelis rodiklis, nulemiantis įstaigos finansavimą. Teatrai finansuojami iš centrinės valdžios, vietos valdžios ir savo užsidirbtų lėšų. Teatro veiklos pajamos nėra vertinamos kaip teatro sukuriama visuomeninė vertė rodiklis. Teatrams yra suteiktas juridinis fondo statusas, kuris yra artimiausias Lietuvoje taikomam viešosios įstaigos statusui.

Rakverės miesto gyventojų skaičių nedidelis (2017-aisiais jis beveik siekė 15 600 gyventojų), tad čia teatras negali išsilaikyti vien rengdamas pasirodymus miesto auditorijai. Tam, kad pasiektų platesnę žiūrovų auditoriją, teatras veikia kaip keliaujanti organizacija ir yra pats mobiliusias teatras Estijoje. Organizuodamas pasirodymus miestuose, kuriuose galima pasinaudoti kitų teatrų scenomis, Rakverės teatras moka tam tikrą nustatytą mokestį, dėl kurio yra susitarę visi centrinės valdžios dotuojami teatrai. Pasirodymus regionuose, kuriuose nėra teatrui pritaikytos infrastruktūros, Rakverės teatras organizuoja kultūros centruose.

Pagrindinės Rakverės teatro tikslinės auditorijos: vietos bendruomenė, kaimiškų vietovių auditorijos, miestų, kuriuose yra kitų teatrų, auditorijos, vasarą organizuojamų pasirodymų lankytojai. Iki 2006-ųjų beveik pusė teatro pasirodymų buvo organizuojama vietoje (47 %), kaimiškose vietovėse vyko beveik trečdalis visų teatro pasirodymų (30 %), o miestuose, kuriuose yra įsikūrę kiti teatrai, vyko apie 18 % pasirodymų. Vasaros

pasirodymų lankytojai sudarė apie 4 % visų tetaro lankytojų, tačiau šis skaičius nuo 2002 metų ėmė sparčiai didėti. Nepaisant pasirodymų skaičiaus, daugiausia lankytojų teatras sulaukdavo savo pasirodymuose kituose miestuose, kai vietoje rengiami pasirodymai sulaukdavo iki 50 % salės užpildymo. Tad gastrolės tapo itin svarbia teatro veiklos dalimi. Pats teatras nuolatos stengiasi padidinti aktorių, scenos techninio bei kito būtino personalo apimtį, kad galėtų užtikrinti sklandų darbą tiek vietos pasirodymų, tiek gastrolių metu. Teatras daugelį metų vyksta į kaimiškas vietas – ten jis turi subūręs lojalias auditorijas. Siekdamas pritraukti kuo platesnę lankytojų įvairovę, teatras siūlo spektaklius vaikams, komedijas, vasaros pasirodymus, specialius kalėdinius pasirodymus ir kt. Vasaros pasirodymai yra aukštos meninės vertės ir suburia skirtingus aktorius bei režisierius ir suteikia jiems galimybę dirbti kartu. Teatras taip pat organizuoja tarptautinį teatrų festivalį *Baltoscandal*, kuris per ilgus gyvavimo metus tapo svarbia teatro identiteto dalimi.

2013-aisiais Rakverės teatras gavo nacionalinį Suomijos teatro apdovanojimą ir buvo pirmasis užsienio teatras, sulaukęs tokio įvertinimo. 2016-aisiais teatre buvo atverta nauja kino filmų ir repeticijų salė, sėkmės ir didelio lankytojų skaičiaus susilaukė festivalis *Baltoscandal*, o taip pat didelio masto 13-ka vasaros pasirodymų *At the End of the World*. 2016-aisiais teatre buvo surengti 343 spektakliai, kurie pritraukė daugiau nei 71 tūkst. lankytojų. Prie šio skaičiaus pridėjus žmones, dalyvavusius teatre vykusiuose renginiuose, įskaitant filmų peržiūras, koncertus, diskusijų vakarus bei kitus renginius, skaičiuojama, kad 2016-aisiais Rakverės teatro lankytojų skaičius viršijo 100 tūkst.

Šis pavyzdys atliepia tam tikras problemas, kurios jaučiamos Lietuvos scenos meno įstaigų veikloje. Visų pirma tai juridinė forma ir stabilūs finansavimo šaltiniai, suteikiantys galimybę lanksčiai plėtoti teatro veiklą. Turėdami užtikrinimą dėl centrinės valdžios ir vietos valdžios dotacijų teatrai gali naudotis jų veiklai palankesniu juridiniu statusu. Neatsitraukdama nuo įstaigų valdymo regionuose tačiau taip pat jo visiškai neperimdama centrinė valdžia išlaiko galimybes derėtis su vietos valdžia dėl didesnio vietos valdžios įsitraukimo į kultūros paslaugų plėtrą. Tokiuose santykiuose kaip svertą taip pat naudoja infrastruktūros plėtros projektus. Tai vienas paaiškinimų kaip Estijoje pavyksta išlaikyti ženklų finansinį vietos savivaldos indėlį į kultūros paslaugas.

Šiuo metu Lietuvos didžiuosiuose miestuose bei tarpinio dydžio centruose veikiančių įstaigų, kurios neatlieka nacionalinių funkcijų, finansavimo modelis neatliepia šių įstaigų poreikių ir galimybių. Kultūros įstaigas, ypač scenos meno įstaigas, riboja biudžetinių įstaigų statusas. Todėl verta svarstyti tokias bendrai su savivalda valdomos kultūros infrastruktūros alternatyvas. Jos galėtų būti kuriamos tiek šiuo metu centrinės valdžios, tiek savivaldos valdomų įstaigų pagrindu. Tokios įstaigos taip pat galėtų veikti muziejų ir bibliotekų sektoriuje, kitose meno srityse. Pagrindinis jų privalumas, lyginant su kitomis koordinavimo galimybėmis, yra galimybė išlaikyti centrinės valdžios įsitraukimą į kultūros lauko plėtojimą ten, kur atsitraukus kultūros paslaugos nebūtų teikiamos.

### 4.3. Kultūros lauko agentūrų parama kultūros ir meno sritims

Vertinant strateginių kultūros politikos pokyčių poveikį bendriesiems rezultatams reikia atsižvelgti ir į tai, kiek dešimtmečio pradžioje įkurtos naujos kultūros lauko finansavimo agentūros galėjo turėti įtakos kultūriniam dalyvavimui ar skirtingų sričių talentų vystymui. Taip pat reikia įvardyti, kaip tai paveikė bendrąsias centrinės valdžios galimybes daryti poveikį kultūros laukui. Politikos dokumentuose galime išvelgti tris pagrindines pokyčių kryptis, kurias buvo tikėtasi pasiekti agentūrizuojant kultūros lauko valdymą:

- Kultūros sektoriaus savireguliacijos ir demokratiško valdymo principų diegimas;
- Efektyvesnis kultūros įstaigų – tiek viso jų tinklo, tiek ir atskirų jos dalių – valdymas;
- Kokybiško turinio bei jo įvairovės užtikrinamas.

Kultūros politikos gairėse akcentuojama, kad valstybės vaidmuo visų pirma yra remti aukštos vertės profesionalių menininkų kūrybą, taip pat keliami tikslai keisti kultūros ir meno įstaigų bei meno kūrėjų santykį. Siekiama atitraukti kūrėją iš šių įstaigų veiklos nuošalės į jų centrą. Pagrindinė visus šiuos pokyčius įgalinti turinti politikos priemonė turėjo būti naujos politikos įgyvendinimo agentūros. Šioje dalyje trumpai apžvelgiame, kiek agentūrų turimi finansiniai ir administraciniai pajėgumai galėjo turėti tokios įtakos ir kokios yra neišnaudotos politikos įgyvendinimo galimybės.

#### ***Agentūrų bei kultūros ir meno įstaigų finansinių pajėgumų skirtumai***

Dešimtmečio pradžios dokumentuose centrinei valdžiai pavaldžių įstaigų ir viso kultūros lauko veiklos kaita, visų pirma, buvo siejama su finansavimo būdu – projektiniu finansavimu. Buvo tikėtasi, kad viešojo sektoriaus bei nevyriausybinių sektoriaus konkurencija dėl kultūrinio turinio *kūrybai* ir *sklaidai* skiriamų resursų bus paskata pavaldžioms įstaigoms kelti veiklos kokybę. Vykdam kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo funkcijų atskyrimą, visos projektinio finansavimo priemonės buvo perkeliamos į politikos įgyvendinimo agentūras. Tačiau sprendimai dėl biudžetinių kultūros meno įstaigų finansavimo buvo toliau priimami ministerijoje, jų nesiejant su politikos tikslus atliepiančiais funkcijų įgyvendinimo pokyčiais. Valdant šią sektoriaus dalį iš esmės nėra tiksliai žinoma, kiek valstybei kainuoja funkcijų įgyvendinimas, kokia dalimi valstybė dotuoja specifinius tikslus, tokius kaip, pavyzdžiui, prie tarptautiškumo prisidedanti *sklaida* užsienyje ar naujų teatro pastatymų *kūryba*.

Dešimtmečio pradžioje įgyvendinus kultūros sektoriaus agentūrizaciją sprendimai dėl *kūrybos* ir *sklaidos* funkcijų finansavimo *planavimo būdu* ir *projektiniu būdu* negalėjo būti priimami koordinuotai. Viešojo sektoriaus dalis buvo valdoma remiantis prielaida, kad Lietuvos kultūros tarybos priemonėmis kuriamos dotacijų rinkos bus pakankamas svertas paveikti viešojo sektoriaus institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą ir turės



reikšmingos įtakos jų turinio kokybei. Tačiau agentūrų turimi resursai buvo žymiai mažesni už centrinei valdžiai pavaldžių įstaigų resursus, kad jos galėtų turėti toki koordinacinį poveikį. Toks poveikis ypač menkas muziejų ir bibliotekų sektoriaus daliai, kurioje, dėl rinkiniais grįstos jų veiklos specifikos, yra mažai nevyriausybinių kultūros sektoriaus veikėjų.

**26 lentelė. Centrinės valdžios kultūros ir meno įstaigų bei agentūrų finansavimo apimtys 2017 m.**

Įstaigų grupė ar agentūra	Finansavimas mln. Eur
<b>Muziejai</b>	31,39
<b>Bibliotekos</b>	14,79
<b>Teatrai ir koncertinės įstaigos</b>	38,59
<b>Lietuvos kultūros taryba (projektai ir stipendijos)</b>	17,09
Iš jų biudžetinėms įstaigoms	5,52
Iš jų muziejams	1,71
Iš jų bibliotekoms	0,61
Iš jų nevyriausybiniam sektoriui (stipendijos, plus projektai, minus projektai biudžetinėms įstaigoms)	11,57
<b>Lietuvos kino centras</b>	3,68
<b>Lietuvos kultūros institutas</b>	1,56

Šaltinis: Lietuvos kultūros taryba, LR kultūros ministerija.

Yra ir kitų argumentų, kodėl toks projektinio finansavimo taikymas negalėjo turėti didesnio poveikio kultūros lauko kokybei. Biudžetinių įstaigų projektinis finansavimas, jo nekoordinuojant su biudžetinių asignavimų skyrimu, stiprina stipresnius biudžetinius kultūros lauko veikėjus ir niekaip nepripusida prie silpnesnių veikėjų pajėgumų plėtojimo. Projektinio finansavimo negaunančios biudžetinės įstaigos buvo toliau valdomos tuo pačiu būdu ir finansuojamos istoriniu principu. Skirtingų biudžetinių įstaigų, o taip pat ir nevyriausybinių sektoriaus pradinės konkurencinės galimybės yra labai skirtingos. Didžioji dalis nevyriausybinių sektoriaus neturi nuolatinių bazinių finansavimo šaltinių, jų priėjimas prie veikloms vykdyti reikalingos infrastruktūros yra ribotas. Tai taip pat yra aplinkybės, nulemiančios nevyriausybinių sektoriaus lankstumą. Atskiros biudžetinės įstaigos žymiai skiriasi savo pajėgumais. Nacionalinės įstaigos yra intensyviau finansuojamos už respublikines ar savivaldos institucijas. Jos veikla s taip pat vykdo didžiuosiuose miestuose, kuriuose yra skirtingas kultūros žmogiškųjų išteklių potencialas. Tokiomis skirtingomis startinėmis aplinkybėmis konkurencinė aplinka yra iškreipta.

Per dešimtmetį vykdant tam tikras atskirų biudžetinių įstaigų (bet ne jų tinklo) valdymo pertvarkas, pagerėjo ministerijai pavaldžių įstaigų kuriamų produktų stebėsenos kokybė, tačiau nėra žinoma, kiek valstybei kainuoja šie produktai. Pagal dabartinius sektoriaus valdymo duomenis neįmanoma nustatyti, kokia valstybės asignavimų ar pajamų dalimi yra finansuojamas skirtingų įstaigoms pavestų funkcijų įgyvendinimas, jis nėra susietas su gaunamais asignavimais. Funkcijas įstaigos finansuoja savo nuožiūra iš bendrų jų

veiklai skiriamų biudžeto asignavimų ar iš jų veiklos gaunamų pajamų. Tokiomis aplinkybėmis projektinio finansavimo lėšos naudojamos tik kaip dar vienas valstybės jau priskirtų funkcijų finansavimo šaltinis. Taip organizuojant biudžetinių įstaigų finansavimą nėra sekama skirtingų finansavimo būdų atskyrimo principo, labai didelės dvigubo finansavimo rizikos. Projektinis finansavimas nėra tinkamas būdas iš valstybės ar savivaldybių asignavimų atskirai finansuojamų pavaldžių įstaigų veiklos valdymui, tačiau tokios įstaigos toliau išliko Lietuvos kultūros tarybos naudos gavėjos.

Nuo 2017 metų scenos meno įstaigų veiklos finansavimas iš Nacionalinės programos, atskirai sutariant, kam bus skiriamas papildomas finansavimas, suteikia su planais susieto įstaigų valdymo galimybes. Šios įstaigos nebėra LKT naudos gavėjos. Nacionalinė programa iš dalies gali būti naudojama kaip „kintamosios“ biudžeto dalies priemonė, kurios asignavimų dydžiai susiejami su išskirtiniais planais – įstaigos nebėra finansuojamos vien tik istoriniu principu, skiriant nusistovėjusio dydžio dotacijas. Toks kintamos dalies administravimas suteikia galimybių efektyviau paskirstyti lėšas biudžetinių įstaigų tinklo viduje. Visgi pagrindinė biudžeto asignavimų dalis, kuri didžia dalimi padengia tik bazines išlaidas, toliau skiriama istoriniu principu. Be to, tokia programa kol kas taikoma tik scenos menų sektoriuje. Siekiant tolygios skirtingų sričių plėtros tikslinės, su planais susietos dotacijos reikalingos ir muziejų bei bibliotekų sektoriuje.

### ***Platūs ir su kultūros funkcijų įgyvendinimu aiškiai nesusieti politikos tikslai***

Įgyvendinta sektoriaus agentūrizacija – politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimas – yra didžiausias kultūros politikos įgyvendinimo pokytis nagrinėjamu laikotarpiu. Kultūros sektoriaus savireguliacijos ir demokratiško valdymo principai buvo diegiami steigiant Lietuvos kultūros tarybą. Kino gamybos finansavimui įsteigta atskira agentūra – Lietuvos kino centras, o Lietuvos kultūros sklaidai užsienyje – Lietuvos kultūros institutas. Finansuojamų veiklų kokybė LKT ir LKC yra valdoma remiantis ekspertiniu projektų paraiškų vertinimu. Iki šiol nebuvo atlikti šių agentūrų veiklos vertinimai, tačiau įvairūs jų veiklos aspektai buvo nagrinėjami atskirose kultūros lauko studijose. Įsteigus šias agentūras pagerėjo kultūros lauko projektų administravimo kokybė. Tačiau labai skirtingų sričių, o taip pat ir skirtingais būdais veikiančių kultūros operatorių finansavimas iš Kultūros rėmimo fondo yra problemiškas.

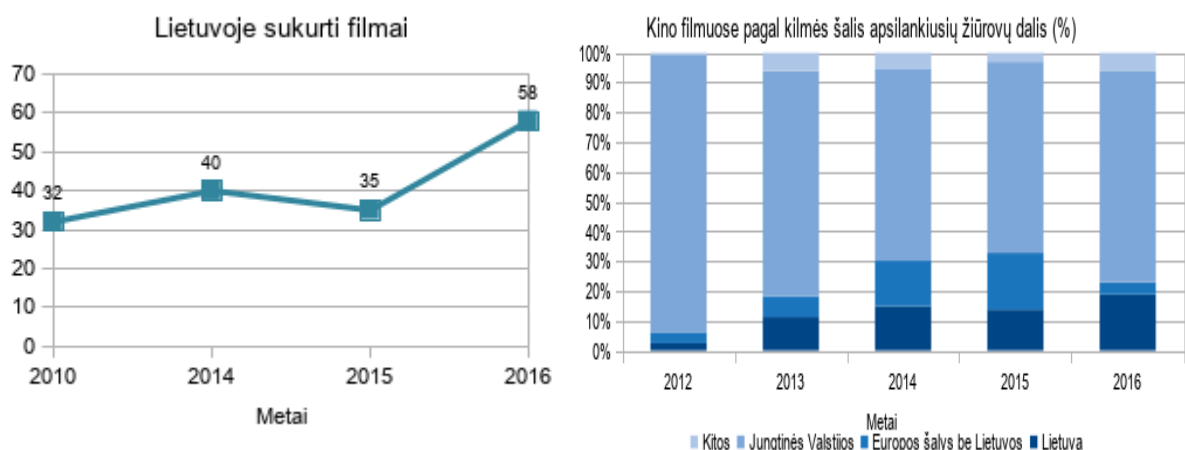
Įsteigus pavaldžias agentūras, ministerija buvo įpareigota joms perleisti visų projektinių priemonių administravimą. Tačiau, akcentuojant kultūros politikos sąsajas su kitomis politikos sritimis, išsiplėtė kultūros politikos tikslų ratas. Sekdama TVP planu, Kultūros ministerija turėjo inicijuoti įvairias tokias sąsajas skatinančias priemones. Tarybai įgyvendinti pavestų projektinių priemonių turinys ne visuomet atitiko Tarybos, veikiančios pagal menų tarybos modelį, kompetencijas. Atskiriant politikos formavimą ir įgyvendinimą ministerija turėjo mažai kitų alternatyvų, kaip administruoti projektinio

finansavimo priemonės, kuriose buvo akcentuojamos sąsajos su kitomis politikos sritimis.

Kaip ir pavaldžių įstaigų atveju, pavaldžių agentūrų finansavimas nėra aiškiai susietas su kultūros politikos tikslais, kurių galima pasiekti projektiniu būdu finansuojant kultūros funkcijas. Agentūrų pavaldumas ministerijai įgyvendinamas remiantis gairių dokumentu, kuris didžia dalimi yra projektų atrankos taisyklės, o ne vidutinio laikotarpio tikslus ir siektinus rezultatus nurodantis dokumentas. Tokiu būdu administruojant priemones, nėra iki galo įgyvendinamas politiko formavimo ir įgyvendinimo atskyrimo principas. Kultūros sektoriaus valdymo principai, laikantis pagarbaus atstumo, įgyvendinami tik iš dalies.

Dešimtmečio pradžioje įsteigtų agentūrų bei ministerijos valdymo santykiuose galima išvystyti svarbių skirtumų. LKT programomis finansuojamas įvairių funkcijų įgyvendinimas, pagrindinis Tarybos programas organizuojantis principas yra skirtingos meno ir kultūros sritys. LKC yra konkrečios meno sritys – kino ir visų pirma jo *gamybos* funkcijai finansuoti skirta agentūra. Toks aiškus agentūros, ir jo biudžeto asignavimų, susiejimas su veiklos sritimi bei kultūros funkcija leidžia aiškiai stebėti ir vertinti šios agentūros pasiekimus. Žemiau pateiktame paveiksle pavaizduotas kino gamybos apimčių pokytis bei jų poveikis Lietuvos kino teatruose prieinamam lietuviškam turiniui. Agentūros poveikį galima būtų išvystyti ir susijusioje kūrybinių industrijų ekonomikos segmento dalyje, nes viešosiomis dotacijomis palaikomi kino pajėgumai leidžia plėsti kino gamybos paslaugų eksportą, vystyti vietinę audiovizualinės produkcijos rinką.

## 22 paveikslas. Lietuviško kino gamyba ir sklaida 2010–2016 m.



Šaltiniai: Lietuvos kino centras; *Kultūra 2016. Lietuvos statistikos departamento leidinys. Vilnius, 2017.*

Deja, finansuodama Lietuvos kultūros tarybos programas, valstybė neformuluoja tokių specifinių kultūros politikos tikslų, kurie būtų susiejami su kultūrinių funkcijų įgyvendinimu skirtingose srityse. Finansuojant visas sritis bendrai politikos formuotojas neformuoja aiškių lūkesčių, kokio poveikio yra tikimasi finansuojant sričių veiklas. Sričių

finansavimo intensyvumas iš dalies priklauso nuo projektų skaičiaus ir finansavimo paklausos skirtingose srityse. Jis turėtų daugiau priklausyti nuo politikos prioritetų, jų įgyvendinimo strategijos skirtingose srityse.

Pagrindinis raktažodis, atsispindintis Tarybos programų aprašymuose yra *sklaida*. Tarybos programomis taip pat finansuojamos tokios funkcijomis besiskiriančios kultūros sektoriaus dalys kaip muziejai, archyvai ar bibliotekos, kurių funkcijų įgyvendinimas gali būti siejamas su labai skirtingais kultūros politikos tikslais. Diegiant horizontalų požiūrį į kultūros poveikio lauką LKT programose yra ir su socialinėmis bei ekonominėmis kultūros naudomis susijusių politikos tikslų ar uždavinių formuluočių, kurios negali būti tiesiogiai siejamos vien tik su kultūros funkcijų įgyvendinimu. Taip formuojant projektines programas, kai politikos tikslai nėra aiškiai siejami su finansuojamomis funkcijomis ir nėra atsižvelgiama į konkrečios srities specifiką, neįmanoma suformuluoti aiškiai apibrėžto poveikio, kurio siekiama tokiomis priemonėmis.

### ***Skirtingų kultūros funkcijų bei kultūros ir meno sričių finansavimo būdo ir intensyvumo netolygumai***

Agentūros turėjo suvaidinti lemiamą vaidmenį įgyvendinant dešimtmečio pradžios politikos dokumentuose akcentuojamus kultūros atsinaujinimo, įvairovės didinimo bei kūrejo stiprinimo prieš institucijas tikslus. Tačiau dėl finansavimo intensyvumo ir įsteigtų agentūrų ribotų koordinacinių galių, sukurtų agentūrų poveikis negalėjo būti didelis. Skirtingos kultūros ir meno sritys labai skyrėsi, kokiu intensyvumu jos buvo finansuojamos agentūrų teikiamo *projektinio* finansavimo būdu, o kokiu – biudžeto *planavimo* būdu per pavaldžias įstaigas. Šie skirtingi finansavimo būdai turi savo privalumų ir trūkumų. Tinkamai biudžeto planavimo būdu finansuojamos veiklos gali būti planuojamos ilgu laikotarpiu, tokį finansavimą gaunančios institucijos gali įgyvendinti projektus, kuriems reikalingas ilgesnio laikotarpio finansinis stabilumas, taip pat išlaikyti žmogiškuosius išteklius. O *projektinis* būdas ypač parankus naujoms ir nenusistovėjusioms, tokioms kultūros ir meno reiškinių formoms finansuoti.

Projektiniu būdu gali būti finansuojamos visos, taip pat ir ankstesniuose skyriuose minimos kultūrinės funkcijos. Tačiau ypač svarbiomis tampa tos kultūrinės funkcijos, kurios nėra institucionalizuotos kitais būdais:

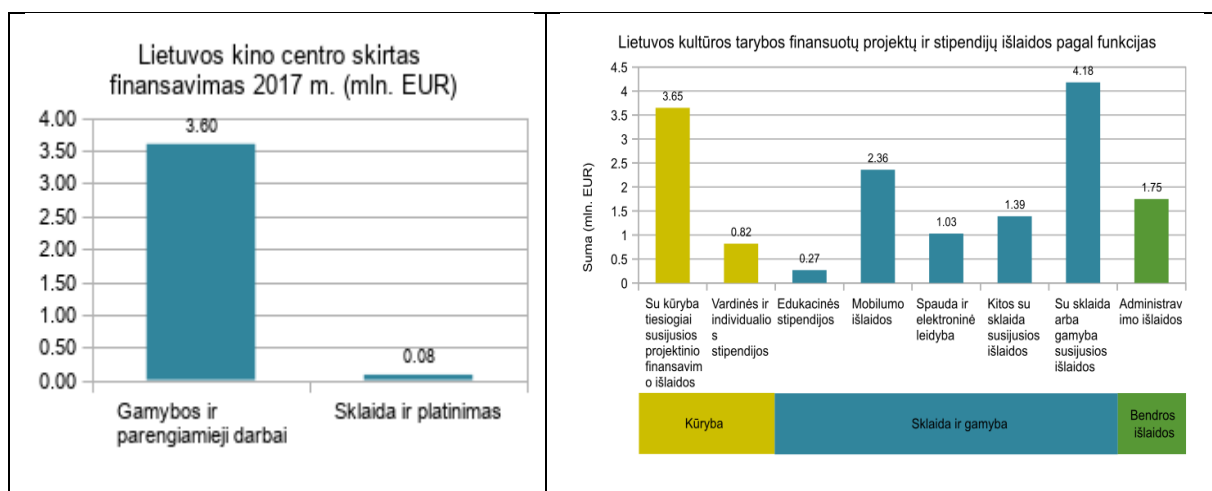
- *Kūrybos* funkcija yra pagrindinė bendroji funkcija visose meno srityse. O kai kuriose kultūros srityse, kaip, pavyzdžiui, *architektūra* ši funkcija yra vienintelė kultūrinė funkcija;
- *Gamybos* funkcija yra susijusi su kūrinių laikmenų pagaminimu. *Vizualaus meno* (skulptūros ar tapybos kūriniai) bei *amatų ir dizaino srityse* (prototipų ar rankdarbių gaminimas) ši funkcija nėra visiškai atskiriama nuo kūrybos

funkcijos. Kai kuriais atvejais šios funkcijos gali būti finansuojamos skirtingu intensyvumu skirtinguose kultūrinio ciklo etapuose;

- *Skaidos* funkciją įgyvendinamomis veiklomis kultūrinis turinys pristatomas vartojimui, skirtingos sritys skiriasi sklaidos formomis, kurios didžia dalimi priklauso nuo joms būdingų laikmenų. Dalis sklaidos funkcijų įgyvendinimo yra grįstos rinkos santykiais. Pavyzdžiui, prekyba knygomis yra viena *literatūros* meno sklaidos formų;
- *Švietimo* funkcija įgyvendinama veiklomis, nukreiptomis į žinių apie konkrečią meno sritį plėtrą bei tos srities veiklų supratimo gilinimą. *Švietimo* veiklose dalyvauja ne tik išorinės grupės, jaunimas ir suaugusieji, bet ir vidinės grupės – lauko refleksijoje dalyvaujantys ir žinias atnaujinantys srities profesionalai. Tokios veiklos padeda laukui atsinaujinti ir palaikyti veiklų kokybę.

Lietuvos kultūros tarybos finansuojamų veiklų stebėsenoje galima tik iš dalies atskirti, kokia dalis lėšų yra skiriama *kūrybai, gamybai*, o kokia – *sklaidai*. Menininkams skiriamų individualių ir vardinių stipendijų lėšas galima priskirti *kūrybos* funkcijos įgyvendinimui, nors dalį šių lėšų vizualiųjų menų srityje dirbantys menininkai skiria kūrinių gamybos kaštams padengti, edukacines stipendijas gaunantys menininkai ir kultūros darbuotojai dažniausiai jas panaudoja mobilumo kaštams padengti. Visgi didžioji dalis LKT projektinio finansavimo lėšų yra skiriama tokioms išlaidų eilutėms, kurias galima tiesiogiai sieti su *sklaidos* ar *gamybos* funkcijomis. Maždaug pusė sumos, skiriamos *kūrybos* funkcijų įgyvendinimui, yra skiriama projektų administravimui. *Sklaida* ir *gamyba* yra intensyviausiai agentūrų finansuojamos funkcijos.

### 23 paveikslas. Skirtingų funkcijų finansavimas kultūros lauko agentūrose



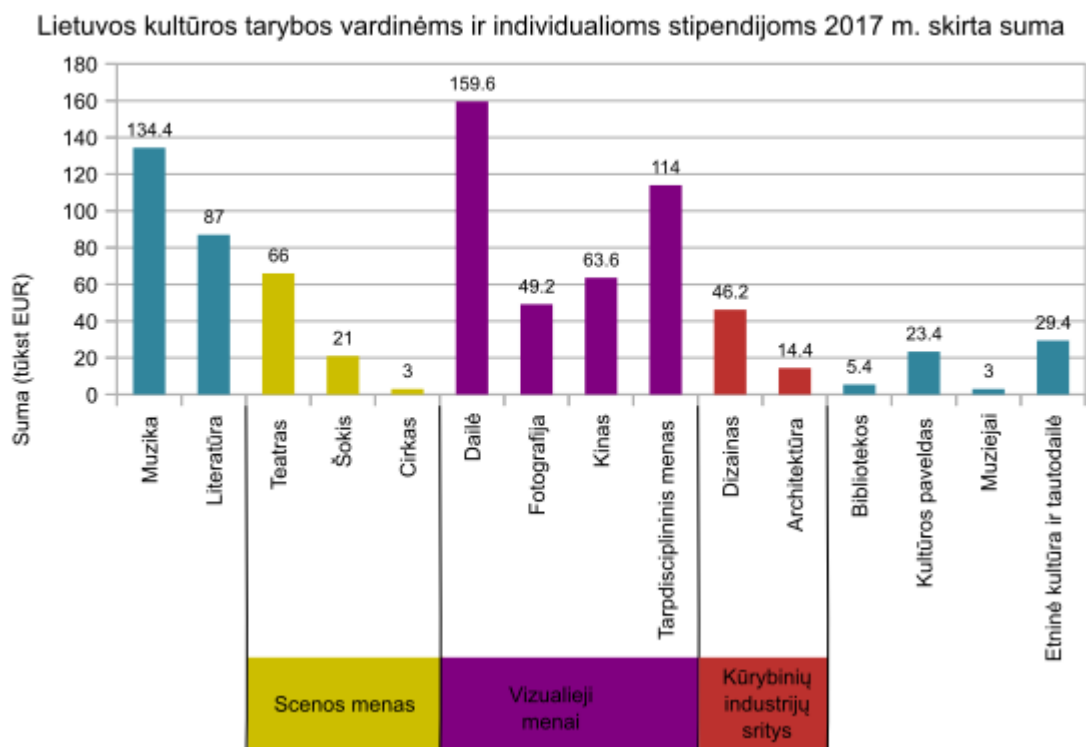
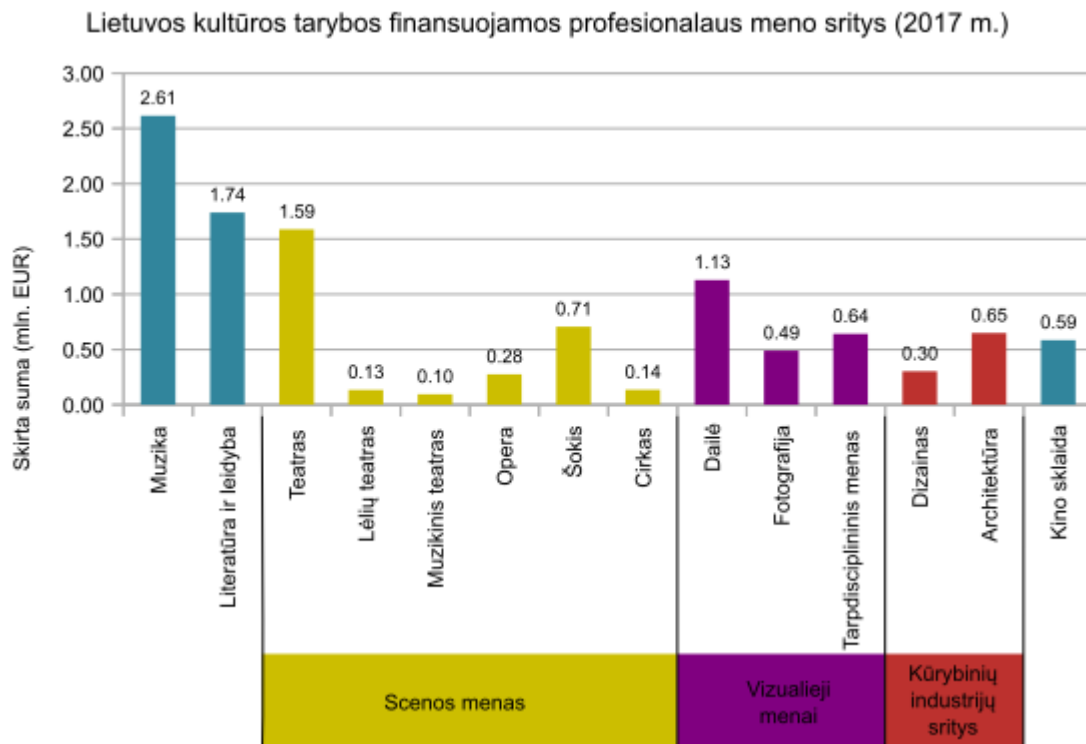
Šaltiniai: Lietuvos kultūros taryba. Lietuvos kino centras.

Kino meno funkcijų finansavimas yra atskirtas per abi agentūras, o įsteigus Tarybą tarp projektiniu būdu finansuojamų sričių įtraukta dizaino sritis. Skirtingų sričių finansavimo

intensyvumą daugiausia lemia projektų paraiškų apimtys. Visgi per dešimtmetį mažai keitėsi skirtingų sričių finansavimo struktūra, finansavimo apimčių nustatymo principai. Skirstant finansavimą mažai atsižvelgiama į sritis būdingą funkcijų specifiką, jų sąsajas su politikos tikslais, taip pat nėra atsižvelgiama, kiek sritis finansuojama *biudžeto planavimo* būdu. Tokiomis aplinkybėmis, kai didžioji dalis biudžeto planavimo būdu skiriamų lėšų yra skiriama bibliotekoms ir muziejams bei scenos meno įstaigoms, o likusi sektoriaus dalis finansuojama tik projektiniu būdu, ne visos sektoriaus dalys vienodai naudojami *biudžeto planavimo* būdu teikiamo finansavimo privalumais, o bendrai valstybė šias sritis skatina nevienodai. *Projektinio finansavimo* priemonės negali daryti vienodos įtakos skirtingoms kultūros ir meno sritims.

Projektinio finansavimo statistikoje muzika bei teatras išsiskiria projektinio finansavimo intensyvumu, nors šios sritys yra intensyviai finansuojamos ir biudžeto planavimo būdu. Projektinio finansavimo intensyvumu teatras išsiskiria ir tarp tokių scenos meno žanrų kaip cirkas ar šokis, kurių plėtra priklauso tik nuo projektinio finansavimo. Projektiniu ir biudžeto planavimo būdu skiriamas finansavimas nėra koordinuojamas. Konkuruojant dėl projektinio finansavimo apimčių laimi tokie kultūros lauko operatoriai, kurie yra labiau įsitvirtinę, todėl biudžeto asignavimais planavimo būdu intensyviau finansuojamos kultūros lauko dalys turi konkurencines aplinkybes iškreipiantį pranašumą. Tai galų gale turi poveikį ir kultūrinės produkcijos naudojimo statistikai, kurioje matomas ES vidurkį viršijantis muzikos bei teatro naudojimas, bei nuo jo atsiliekanis ir toliau smunkantis kitų scenos menų ir vizualiųjų menų naudojimas.

## 24 paveikslas. Lietuvos kultūros tarybos finansavimas profesionaliam menui 2017 m.



Šaltinis: Lietuvos kultūros taryba.

Iš biudžeto asignavimų finansuodama pavaldžių įstaigų veiklą, valstybė aktyviausiai dalyvauja scenos meno pasiūlos kūrime. Šiuo metu centrinei valdžiai pavaldžios meno

įstaigos padengia muzikos, dramos, muzikinio bei operos ir lėlių teatro žanrus. Vizualiųjų menų srityje valstybė turi tik vieną įstaigą, nors šio meno sklaida iš dalies užsiima ir valstybei pavaldūs meno muziejai. Išskirtine agentūra šiame kontekste yra Lietuvos kultūros institutas, kuris veikia įgyvendina valstybės planavimo būdu ir kuriam priklauso Lietuvos kultūros sklaidos užsienyje kompetencija. Lietuvos kultūros tarptautiškumo politikos vertinimo metu buvo prieita išvados, kad Lietuvos kultūros institute šiuo metu nėra iki galo sukoncentruoti visi resursai, reikalingi jo kompetencijų įgyvendinimui. Instituto kultūrinės diplomatijos veiklą nefinansuoja Užsienio reikalų ministerija, todėl jos nėra koordinuojamos su užsienio politikos tikslais. Tačiau per šią įstaigą centrinė valdžia įgyvendina dalį su tarptautiškumu susijusių literatūros sklaidos funkcijų. Lietuvos kultūros institutas administruoja lietuvių literatūros sklaidos užsienyje programą, kurios 2015 m. biudžetas buvo 244 000 Eur. Be teatro, muzikos ir vizualiųjų menų tai – vienintelė meno sritis, kurioje kūrybos ar sklaidos funkcijos finansuojamos valstybės planavimo būdu. Kitose meno srityse, tokiose kaip šokis, dizainas, architektūra ar kitos, biudžeto planavimo būdu veikiančių meno įstaigų nėra, arba jas finansuoja didžiųjų miestų savivalda.

Šių didelių struktūrinių kultūros lauko finansavimo netolygumų negalima paaiškinti nei atskirų sektoriaus dalių funkcijų skirtumais, nei kultūros politikos pasirinkimais. Dešimtmečio pradžioje pasirinktos kultūros politikos įgyvendinimo priemonės neleido laisvai koordinuoti biudžeto planavimo ir projektiniu būdu finansuojamų priemonių. Besiplečiančiam politikos tikslų ratui įgyvendinti buvo pasitelktas lanksčiau valdomos projektinės LKT priemonės, kurios savo finansine apimtimi bei koordinavimo galia negalėjo turėti didesnio poveikio už pavaldžių įstaigų biudžetinį finansavimą. Todėl kultūros laukas buvo plėtojamas netolygiai, skirtingose sektoriaus dalyse buvo skirtingos talentų vystymo galimybės, galios santykiai tarp kūrėjų ir institucijų iš esmės liko nepakitę. Prie atskirų sektorių funkcijų specifikos nepritaikytas finansavimas turi įtakos kūrybinės raiškos galimybėms, riboja raiškos formas. Valstybė šiuo metu tiesiogiai ir netiesiogiai diskriminuoja su skirtingomis raiškos formomis dirbančius menininkus.

### ***Neišnaudotos politikos įgyvendinimo galimybės skirtingose kultūros ir meno srityse***

Atskiros kultūros ir meno sritys gana žymiai skiriasi joms būdingomis kultūrinėmis funkcijomis. Jas įgyvendinant galima pasiekti skirtingų kultūros politikos tikslų, todėl politikos įgyvendinimas šiose srityse turi būti individualizuotas. Kokybiškam kultūros politikos įgyvendinimui reikalingi tokiai kultūros ir meno sričių specifikai pritaikyti politikos įgyvendinimo pajėgumai ir priemonės. Dėl didelio pavaldžių įstaigų skaičiaus kultūros ministerijai vis dar tenka pakankamai didelis su jos, kaip politikos formuotojo, vaidmeniu nesusijusių veiklų krūvis, o tai apsunkina politikos formavimo veiklas. Plėtojant kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumus galima svarstyti dvi kryptis:

- *Kompetencijų centrų stiprinimas*: biudžeto planavimo būdu finansuojama kultūros ar meno srities įstaiga, kuri teikia paslaugas kitoms srities įstaigoms, jai



priskirtas atskiros kultūros ar meno srities plėtojimo vaidmuo. Centras kultūros lauko operatoriams padeda kokybiškiau įgyvendinti *saugojimo, kūrybos, gamybos* ir *sklaidos* funkcijas;

- *Kultūros politikos agentūra*: viešojo administravimo įstaiga, įgyvendinanti kultūros politiką konkrečioje srityje. Agentūra pati srities veiklų nevykdo, bet įgyvendina *valdymo* funkcijas, skatina kultūros politikos tikslus atliepiančias viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus kultūros operatorių veiklas skirstydama finansavimo priemonių lėšas ir *prižiūrėdama* jų veiklą.

Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimo reformos metu buvo įsteigtos naujos kultūros lauko agentūros ir taip plėtojami politikos įgyvendinimo pajėgumai. Tačiau politikos įgyvendinimo pajėgumai ir centralizuotos srities kompetencijos nėra tolygiai išplėtotos visose kultūros ir meno srityse.

Per konsultacijas buvo išreikštas poreikis sutelkti kompetencijas, reikalingas kultūros įstaigų infrastruktūros renovacijai ir plėtrai. Renovacijos ir plėtros projektams įgyvendinti reikalingos specifinės, tiesiogiai su įstaigų darbu nesiejamos kompetencijos. Todėl kokybiškai įgyvendinti tokius projektus įstaigoms yra sudėtinga. Šie poreikiai skirtingai pasireiškia skirtingose sektoriaus dalyse. Muziejų sektoriuje infrastruktūros plėtros projektų sunkumai daugiausia susiję su tuo, kad statiniai, kuriuose veikia muziejai dažniausiai yra paveldo objektai. Specifinių kompetencijų taip pat reikia planuojant muziejų saugyklų plėtrą. Įrengiant teatro bei koncertines sales irgi reikalingos specifinės žinios. Daugumos įstaigų vadovų nuomone, šiuo metu Lietuvoje trūksta tokių kompetencijų. Jas sutelkus vienoje įstaigoje, būtų galima sėkmingiau plėtoti kultūros įstaigų infrastruktūros plėtros projektus, tinkamiau prižiūrėti tokį specifinį valstybės turtą.

Bibliotekų sektoriuje NMM biblioteka įgyvendina visas bendrąsias su šios sektoriaus dalies valdymu susijusias funkcijas. NMM biblioteka veikia kaip paslaugų teikėjas ir *kompetencijų centras*, teikiantis paslaugas ir pagalbą visam bibliotekų sektoriui Lietuvoje. Biblioteka organizuoja bibliotekų kvalifikacijos tobulinimo programas. Taip pat organizuojami centralizuoti bibliotekoms reikalingos įrangos, knygų įsigijimai. Tokio pobūdžio veiklos, nors finansuojamos ne nuolat, yra įgyvendinamos. Lietuvos bibliotekoms teikiamos jų veiklai plėtoti reikalingos paslaugos. Bibliotekų sektoriaus dalyje nebuvo nustatytas poreikis naujiems kompetencijų centrams ar agentūrinės funkcijas įgyvendinančioms įstaigoms. Tačiau nėra iki galo išnaudojamos apskričių bibliotekų ir specialiųjų bibliotekų galimybės plėtoti bibliotekų veiklos kokybę.

Muziejų srityje ryškus kompetencijų centrų ir atskirų šio sektoriaus valdymo funkcijų įgyvendinimo trūkumas. Atskiri ministerijai pavaldūs muziejai susiduria su jų veikloms plėtoti reikalingų pajėgumų trūkumu, poreikiu pasitelkti kompetencijas iš išorės. Tačiau tokios kompetencijos ne visada yra prieinamos *kompetencijų centruose*. Šiuo metu

agentūroms būdingas su politikos įgyvendinimu susijusias muziejų kontrolės ar stebėsenos funkcijas įgyvendina ministerija. Žemiau pateiktoje lentelėje apibendriname studijos rengimo metu identifikuotus poreikius.

### 27 lentelė. Kompetencijų centrų ir agentūrų funkcijų poreikiai muziejų sektoriuje

Funkcija	Poreikiai
<b>Kompetencijų centrų funkcijos</b>	
Kvalifikacijos tobulinimas	Šiuo metu muziejų sektoriuje muziejininkų ir restauratorių kvalifikacijos tobulinimas centralizuotai neplanuojamas ir neįgyvendinamas. Tokias funkcijas įgyvendinanti galėtų nacionalinė įstaiga arba specializuotas kompetencijų centras.
Rinkinių restauravimas ir skaitmenizavimas	Tokio pobūdžio pajėgumai šiuo metu labiausiai yra išplėtoti atskiruose nacionaliniuose muziejuose. Tačiau šie pajėgumai nėra vienodai prieinami visoms muziejų tinklo įstaigoms. Respublikiniai ir savivaldybių muziejai turi mažesnes galimybes restauruoti ir skaitmenizuoti savo rinkinius.
<b>Politikos įgyvendinimo funkcijos</b>	
Muziejų veiklos stebėseną, priežiūrą ir kontrolę	Viso muziejų tinklo veiklos stebėseną įgyvendina kultūros ministerija. Ministerija taip pat įgyvendina visų pavaldžių muziejų priežiūrą.
Rinkinių formavimas, vertybių išsigijimas	Muziejai rinkinius formuoja individualiai, atsižvelgdami į savo misijas, tokios veiklos nėra koordinuojamos. Kultūros taryba teikia projektinį finansavimą vertybių išsigijimui. Tokių veiklų finansavimui yra tinkamesnis biudžeto planavimo būdas.

Šiuo metu sėkmingam muziejų sektoriaus veiklų įgyvendinimui ir valdymui reikalingos funkcijos nėra sutelktos. Kompetencijų centrų funkcijas iš dalies įgyvendina skirtingi nacionaliniai muziejai, taip pat ir Lietuvos muziejų asociacija, kuri nėra viešojo administravimo įstaiga, tačiau gauna paramą iš LKT kaip „strateginė organizacija“. Didelę šios sektoriaus dalies, kuriai centrinė valdžia skiria daugiau nei 37 mln. Eur., priežiūros ir kontrolės funkcijų dalį turi įgyvendinti ministerija, nors joje šiuo metu net nėra atskiro už muziejus atsakingo skyriaus. Tokiomis aplinkybėmis neįmanoma užtikrinti kokybiško kultūros politikos įgyvendinimo muziejų sektoriuje. Toliau aprašomos trys kompetencijų centrų ir dvi politikos įgyvendinimo funkcijų sutelkimo alternatyvos.

### 28 lentelė. Kompetencijų centrų ir agentūrų funkcijų įgyvendinimo muziejų sektoriuje alternatyvos

Privalumai	Trūkumai
<b>Kompetencijų centrų alternatyvos:</b>	
<b>Alternatyva A:</b> Kuriama nauja įstaiga, kuri veikia tik kaip kompetencijų centras.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veikia vienas aiškus tokių funkcijų koordinatorius.</li> <li>- Paslaugos yra prieinamos visam muziejų tinklui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuriama nauja biudžetinė įstaiga.</li> <li>- Kompetencijų centrui kurti turi būti atitraukiami šiuo metu nacionaliniuose muziejuose esantys pajėgumai ir kompetencijos.</li> </ul>
<b>Alternatyva B:</b> Vienam iš nacionalinių muziejų pavedamos kompetencijų centro funkcijos.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetencijų centrai formuojami muziejuose jau sutelktų kompetencijų ir turimos infrastruktūros pagrindu.</li> <li>- Veikia vienas aiškus tokių funkcijų koordinatorius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stiprėja vienos tinklo įstaigos įtaka visam sektoriui, didelė galios koncentracija.</li> <li>- Rizika, kad paslaugos bus labiau prieinamos koordinuojančiai įstaigai.</li> </ul>
<b>Alternatyva C:</b> Formuojami keli nacionaliniai (dailės, istorijos, mokslo) muziejai, kurie veikia kaip savo srities kompetencijų centrai, vienam iš jų pavedamos bendrosios kompetencijų centro funkcijos.	

<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetencijų centrai specializuoti, formuojami nacionalinėse įstaigose jau sutelktų kompetencijų ir jų turimos infrastruktūros pagrindu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galimi kompetencijų centrų veiklos persidengimai, nėra vieno šių funkcijų koordinatoriaus.</li> <li>- Nėra aiškios logikos, kam ir kaip priskiriamos bendrosios (ne tematinės) kompetencijos, tokios kaip kvalifikacijos tobulinimas.</li> <li>- Rizika, kad paslaugos bus labiau prieinamos koordinuojančiai įstaigai.</li> </ul>
<b>Politikos įgyvendintojo alternatyvos:</b>	
<b>Alternatyva D:</b> Kompetencijų centras taip pat atlieka politikos įgyvendintojo funkcijas (įmanoma tik alternatyvos A atveju, jei kompetencijos centru nėra nacionalinė įstaiga).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sutelkiamos visos muziejų sektoriui valdyti reikalingos funkcijos ir kompetencijos.</li> <li>- Įgyvendinami pagarbaus atstumo valdymo principai muziejų sektoriuje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reikalinga kurti naują viešojo administravimo įstaigą.</li> <li>- Nauja įstaiga neturi jokios išskirtinės biudžeto planavimo būdu finansuojamų įstaigų valdymo patirties.</li> </ul>
<b>Alternatyva E:</b> Politikos įgyvendinimo muziejų sektoriuje funkcijoms įgyvendinti kuriama nauja agentūra (taip pat gali veikti ir kaip kultūros infrastruktūros agentūros dalis).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sutelkiamos visos muziejų sektoriui valdyti reikalingos funkcijos ir kompetencijos.</li> <li>- Įgyvendinami pagarbaus atstumo valdymo principai muziejų sektoriuje.</li> <li>- (Bendros su infrastruktūra agentūros atveju) Nekuriamas naujas viešojo administravimo darinys, turto valdymo kompetencijos tikslingai papildo kitas agentūros kompetencijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reikalinga kurti naują viešojo administravimo įstaigą.</li> <li>- Nauja įstaiga neturi jokių išskirtinių muziejininkystės veiklų ar biudžeto planavimo būdu finansuojamų įstaigų valdymo patirties.</li> </ul>
<b>Alternatyva F:</b> Politikos įgyvendinimo muziejų sektoriuje funkcijoms įgyvendinti formuojama atskira taryba/dalis LKT.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sutelkiamos visos muziejų sektoriui valdyti reikalingos funkcijos ir kompetencijos.</li> <li>- Įgyvendinami pagarbaus atstumo valdymo principai muziejų sektoriuje.</li> <li>- Nekreiamas naujas viešojo administravimo darinys.</li> <li>- LKT jau turi muziejų sektoriaus projektinio finansavimo patirties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LKT šiuo metu neturi išskirtinių muziejininkystės veiklų kompetencijų.</li> <li>- LKT šiuo metu neturi biudžeto planavimo būdu finansuojamų įstaigų valdymo patirties.</li> <li>- LKT šiuo metu gali iniciatyvas finansuoti tik projektiniu būdu.</li> </ul>

Kompetencijų centrų funkcijų įgyvendinimo galimybės skirtingose meno srityse skiriasi priklausomai nuo to, ar šioje srityje veikia ministerijai pavaldžios įstaigos. Skirtingai nei bibliotekų sektoriuje meno srities nacionalinės įstaigos neveikia kaip sektoriaus kompetencijų centrai. Tokios praktikos taip pat nėra įprastos užsienio šalyse, kur nacionalinės meno įstaigos savo veiklos pavyzdžiu skleidžia gerąsias praktikas, tam priima rezidentus bei stažuotojus. Iki 2017 metų didžioji nacionalinių įstaigų dalis dėl papildomo finansavimo veiklai konkuravo tarpusavyje ir su nevyriausybinio sektoriumi LKT programose. Tokioje konkurencinėje aplinkoje skirtingose meno srityse stokojama įstaigų, kurios veiktų kaip atitinkamą sritį telkiančios bendradarbiavimo platformos. Kitose meno srityse tokias funkcijas atliepančias veiklas įgyvendinančios nevyriausybinės organizacijos taip pat konkuruoja dėl veikloms įgyvendinti reikalingo LKT finansavimo. Tokiomis aplinkybėmis negalima užtikrinti skirtingų sričių plėtojimą užtikrinančių veiklų tęstinumo ir kokybės.

**29 lentelė. Kompetencijų centrų ir agentūrų funkcijų įgyvendinimas meno srityse.**

<b>Sritis</b>	<b>Funkcijų įgyvendinimas</b>
<b>Kompetencijų centrų funkcijos</b>	
Dramos ir muzikinis teatras	Reikalingas darbuotojų (ypač techninių darbuotojų – apšvietėjų, garso režisierių) kvalifikacijos tobulinimo veiklų koordinavimas ir konsolidavimas. Šioje srityje reikalingas aukštųjų mokyklų, atsakingų už specialistų rengimą ir susijusių tyrimų vykdymą, kokybiškas dalyvavimas. Taip pat galima sutelkti dekoracijų ir kostiumų gamybos pajėgumus – mažesnės sektoriaus įstaigos neturi specializuotų dirbtuvių, o didesnės ne visada gali visiškai panaudoti savųjų pajėgumus.
Muzika	Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklos nėra koordinuojamos. Šioje srityje reikalingas aukštųjų mokyklų kokybiškas dalyvavimas, veiksmų koordinavimas su lauku. Dalį muzikos srities plėtojimo funkcijų, ypač tarptautiškumo skatinimo veiklas šiuo metu įgyvendina Lietuvos kompozitorių sąjunga pavaldi VŠĮ „Lietuvos muzikos informacijos centras“, kuri nėra finansuojama biudžeto planavimo būdu.
Kinas	Dalį kompetencijos centrų funkcijų įgyvendina Lietuvos kino centras, kuris visų pirma yra gamybą finansuojanti agentūra, tačiau taip pat užsiima Lietuvos kino tarptautiškumo skatinimo veiklomis, kino paveldo išsaugojimo veiklomis, kurias perduoda Nacionalinei sinematekai.  Šiuo metu nėra centrinės valdžios finansuojamų įstaigų, kurios užsiimtų kino sklaidos ir edukacijos veiklomis ir galėtų būti tokių veiklų kompetencijų centrais. Tokias veiklas plėtoja miestų savivaldai pavaldūs kino centrai.
Architektūra, dizainas, cirkas, šokis, dailė, fotografija, literatūra, tarpdisciplininis menas	Šiose srityse nėra biudžeto planavimo būdu kultūros ministerijos finansuojamų kompetencijos centrų. Dalį tokių funkcijas atliepančių veiklų įgyvendina nevyriausybinis sektorius, taip pat dalis kūrėjų sąjungų. Nemaža dalis LKT „strateginių organizacijų“ dotacijas gaunančių nevyriausybinių sektoriaus įstaigų įgyvendina tokias funkcijas. Įgyvendinamos veiklos dažniausiai finansuojamos projektiniu pagrindu, centrinė valdžia negali turėti poveikio jų kokybei, garantuoti jų tęstinumo.  Yra tam tikrų išimčių. Literatūros srityje Lietuvos kultūros institutas įgyvendina literatūros srities tarptautiškumo skatinimo veiklas. Nacionalinės dailės galerijos Šiuolaikinės dailės informacijos centras kaupia ir sklaidžia informaciją apie šiuolaikinius vizualaus meno kūrėjus. Šiose biudžeto planavimo būdu finansuojamose įstaigose nėra įgyvendinamos visos kompetencijų centrų funkcijos.
Etnokultūra	Šios srities kompetencijų centro funkcijas įgyvendina Lietuvos nacionalinis kultūros centras.
<b>Politikos įgyvendinimo funkcijos</b>	
Stebėseną	Statistikos departamentas renka bendrąją statistiką, tarp jų ir kultūros sektoriaus bei kultūrinių industrijų rodiklius. Lietuvos nacionalinis kultūros centras atlieka visos Lietuvos kultūros centrų veiklos stebėseną. NMM biblioteka renka bibliotekų statistiką. Ministerija renka pavaldžių įstaigų veiklos stebėsenos duomenis, taip pat įgyvendina kultūros paslaugų naudojimo ir kultūrinio dalyvavimo apklausas. Lietuvos kultūros taryboje įsteigtas Stebėsenos centras. Šiuo metu stokojama stebėsenos sistemos vientisumo, su kultūros politikos tikslais susietos nuoseklios sektoriaus analizės ir vertinimo. Taip pat nėra stebimos ir analizuojamos savivaldybių išlaidos kultūros paslaugoms, nėra stebimas kultūros paslaugų prieinamumas.
Pavaldžių įstaigų veiklos priežiūra ir vertinimas	Šias veiklas įgyvendina ministerija pasitelkdama ekspertų darbo grupes. Įstaigų veiklos kokybės vertinimas, veiklos stebėseną yra su politikos įgyvendinimu susijusios funkcijos, atitraukia ministerijos žmogiškuosius išteklius nuo politikos formavimo veiklų. Ministerija, dalyvaudama

<b>Sritis</b>	<b>Funkcijų įgyvendinimas</b>
	sprendimų, susijusių su kultūriniu turiniu, priėmimo, nenuosekliai seka pagarbaus atstumo valdymo principų. Tokios veiklos galėtų būti pavestos įgyvendinti agentūrai.

Atskirų meno sričių kompetencijų centrų funkcijas galėtų įgyvendinti nacionalinės meno įstaigos arba nauji menų kompetencijų centrai, formuojami atsižvelgiant į šiuo metu jau egzistuojančias tokias funkcijas atliepančias nevyriausybinių sektoriaus veiklas. Tokių centrų privalumai yra galimybė įgyvendinti ilgo laikotarpio projektus ir veiklas, užtikrinti veiklų tęstinumą ir taip tolygiai plėtoti atskirų sričių veiklų kokybę ir tarptautiškumą. Dešimtmečio pradžioje atskiriant politikos formavimą ir įgyvendinimą buvo individualizuotas kino srities valdymas. Kitose meno srityse politika yra įgyvendinama neatsižvelgiant į jų specifiką, nėra koordinuojamos biudžeto planavimo ir projektinio finansavimo priemonės. Tie patys principai yra taikomi finansuojant skirtingas meno ir kultūros sričių iniciatyvas. Atskirų sektoriaus dalių finansavimo intensyvumas projektiniu būdu yra menkai planuojamas. Lietuvos kultūros tarybos pajėgumai nėra pasitelkiami biudžeto planavimo būdu finansuojamų įstaigų valdymui. Šioje sektoriaus dalyje yra daug neišnaudotų kultūros politikos įgyvendinimo galimybių.

#### Užsienio šalies patirtis: **Musikverket agentūra Švedijoje**

Švedijos scenos menų agentūra Musikverket yra valstybinė institucija, pavaldi Kultūros ministerijai. Agentūros misija yra skatinti įvairialypę, kokybišką muziką visoje šalyje, taip pat išsaugoti teatro, šokio ir muzikos paveldą. Kartu tai yra kultūros paveldo centras, kurio veikla nukreipta tiek į muzikos, tiek į scenos meno sritis. Kultūros paveldo centras Musikverket turi muziejų ir archyvą, dirba su kolekcijomis. Taip pat kaupia scenos menų paveldą, saugo jį ir pristato tyrėjams ir visuomenei.

Agentūros misija apima muzikos projektų finansavimą, siekiant sustiprinti ir kurti geresnes sąlygas profesionalios muzikos sklaidai. Projektiniam finansavimui agentūra turi skirti ne mažesnę nei nustatytą jos biudžeto dalį. Agentūra konsultuoja norinčius teikti paraiškas ir gauti finansavimą bendradarbiavimo projektų įgyvendinimui. Finansuotų projektų įgyvendinimo metu Musikverket vykdo tų projektų koordinavimo veiklas. Taip pat išlaiko studiją, kuria gali naudotis nepriklausomi muzikos kūrėjai.

Šis užsienio patirties atvejis rodo, kad politikos įgyvendinimo institucijoje gali būti derinamos labai įvairiais finansavimo būdais grįstos ir į įvairias srities sektoriaus dalis nukreiptos priemonės. Tokios galimybės atsiranda, kai politikos formuotojas nustato tikslus konkrečios srities plėtojimui ir skiria biudžeto asignavimus šioms tikslams pasiekti. Konkrečiu atveju politikos formuotojas nustato, kokiomis proporcijomis šie ištekliai turėtų būti paskirstyti skirtingose sektoriaus dalyse – nevyriausybiniame ir valstybiniame sektoriuje. O visus sprendimus dėl priemonių turinio, kokiais būdais geriausia pasiekti nustatytus tikslus, kaip skatinti nevyriausybinių ir valstybinių sektoriaus kultūros operatorių sąveikas pasirenka agentūra. Jos veikla yra nuolat prižiūrima, o pasiekimai vertinami. Panašūs principai Lietuvoje galėtų būti svarstomi

scenos menų srityje, kur sritis jau yra aktyviai finansuojama ir projektiniu, ir biudžeto planavimo būdu, nėra iki galo įgyvendinami pagarbaus atstumo valdymo principai.

**30 lentelė. Agentūrų funkcijų įgyvendinimo scenos menų sektoriuje alternatyvos**

Privalumai	Trūkumai
<b>Politikos įgyvendintojo alternatyvos:</b>	
<b>Alternatyva G:</b> Kuriama nauja agentūra scenos menų sektoriaus valdymui. Jai perduodamas Nacionalinės programos ir scenos menams tenkančios KRF lėšų dalies skirstymo administravimas.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sutelkiamos visos scenos menų sektoriui valdyti reikalingos funkcijos ir kompetencijos;</li> <li>- Įgyvendinami pagarbaus atstumo principai pavaldžių įstaigų valdyme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reikalinga kurti naują viešojo administravimo įstaigą.</li> <li>- Rizika netiesiogiai diskriminuoti kitas meno sritis, sudaryti išskirtinę padėtį vienai meno sričiai.</li> </ul>
<b>Alternatyva H:</b> LKT taryboje formuojama atskira Taryba / dalis į scenos menų sektoriaus nukreiptoms intervencijoms valdyti. Jai perduodamas Nacionalinės programos administravimas.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sutelkiamos visos scenos menų sektoriui valdyti reikalingos funkcijos ir kompetencijos;</li> <li>- Įgyvendinami pagarbaus atstumo principai pavaldžių įstaigų valdyme;</li> <li>- Integruojamas srities pavaldžių įstaigų (finansuojamų biudžeto planavimo būdu) ir kitų srities priemonių (finansuojamų projektiniu būdu) valdymas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LKT neturi biudžeto planavimo būdu finansuojamų įstaigų valdymo patirties.</li> <li>- LKT reguliavimas šiuo metu nesudaro sąlygų Tarybai administruoti nacionalinę programą.</li> <li>- Tolygaus valstybinio ir nevyriausybinių sektoriaus operatorių interesų atstovavimo rizikos. Tinkamai nesuregulius skirtingų sektorių operatorių paramos, gali nukentėti nevyriausybinių sektoriaus operatoriai.</li> </ul>

Pagrindinis bendras šių alternatyvų privalumas yra tas, kad vienoje vietoje būtų sutelkiamas kokybiškiems politikos įgyvendinimo sprendimams priimti reikalingos kompetencijos. Antrosios alternatyvos įgyvendinimui reikėtų peržiūrėti LKT reguliavimą, nes šiuo metu Taryba finansavimą gali skirti tik atviro konkurso būdu. Pirmosios alternatyvos atveju reikėtų peržiūrėti Kultūros rėmimo fondo skirstymo principus. Kitoms sritims ar jų grupėms taip pat aktualu formuoti atskiras finansavimo schemas, atitinkančias jų įgyvendinamas funkcijas ir specifiką.

### **Išvados ir rekomendacijos: į kultūrinio turinio kokybę nukreiptos politikos priemonės**

Šioje ataskaitos dalyje įvardijamos rekomendacijos iš dalies susijusios su 3 skyriuje susijusių regioninės kultūros politikos problemų sprendimu. Čia ir ankstesniame skyriuje įvardijamos rekomendacijos papildo viena kitą. Jos apima kultūros ir meno įstaigų – tiek nacionalinių, tiek ir regioninių – tinklo pertvarką. O taip pat siūlo kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumų plėtojimo kryptis.

### **Nacionalinių ir regioninių kultūros ir meno įstaigų pertvarka**

Ekonominės krizės, o vėliau apskričių reformos metu Kultūros ministerija turėjo perimti papildomų kultūros įstaigų, tokių kaip apskričių bibliotekos, Lietuvos švietimo istorijos

muziejus valdymą. Ministerijai perėmus šių įstaigų išlaikymą, ministerijai pavaldžių įstaigų tinklas plėtėsi nepaisant to, kad kultūros politikos gairėse valstybės kultūros politikos susitelkimas į kultūrinių paslaugų teikimą per ministerijai pavaldžias kultūros ir meno įstaigas buvo įvardijamas kaip vienas sisteminių Lietuvos kultūros politikos trūkumų. Besiplečiant pavaldžių kultūros įstaigų tinklui, jų išlaikymui skiriamų lėšų apimtis neaugo: daliai įstaigų lėšų nepakanka net ir bazinėms įstaigų veiklos išlaidoms padengti. Tokiomis aplinkybėmis įstaigų galimybės investuoti į naujos kūrybinės produkcijos plėtojimą, paslaugų kokybę ir patrauklumą didinančias inovatyvias veiklas yra per mažos.

Ministerijos žmogiškieji išteklių taip pat nesiplėtė – ministerijos galimybės stiprinti pavaldžių įstaigų veiklos priežiūrą mažėjo. Tokiomis aplinkybėmis ministerijos strateginio planavimo sistema nėra paslanki, nėra galimybių įstaigų veiklų finansavimą tiesiogiai susieti su jų planais bei pasiekiamais rezultatais. Visa tai neigiamai veikia įstaigų galimybes gerinti savo veiklų kokybę, jos negali iki galo patenkinti keliamų lūkesčių. Nacionalinės įstaigos negali išplėtoti kultūros ar meno srities kompetencijų centrų būdingų veiklų. Nacionalinių ir valstybinių įstaigų statuso skirtumai kai kuriais atvejais neatspindi įstaigų veikloje ar rezultatuose. Nėra aiškios takoskyros tarp valstybinių ir nacionalinių įstaigų veiklos vertinimo kriterijų. Reikalinga iš esmės peržiūrėti kultūros ir meno įstaigų tinklą bei jų įgyvendinamas funkcijas.

#### **Rekomendacija 4.1: Peržiūrėti nacionalinės svarbos įstaigų funkcijas**

Tokią pertvarką rekomenduojame pradėti nuo svarbiausių kultūros ir meno įstaigų peržiūros bei visoms kultūros ir meno įstaigoms efektyviai veikti reikalingų funkcijų peržiūros. Tam turėtų būti atliekami šie veiksmai:

- *Nacionalinių įstaigų sistemos suformavimas.* Kultūros srities teisės aktuose reglamentuojami nacionalinių statusą turinčių kultūros ir meno įstaigų požymiai. Nacionalinės įstaigos turi veikti kaip pagrindinės įstaigos, įgyvendinančios valstybės keliamus atskiros meno ar kultūros srities raidos uždavinius. Nacionalinės įstaigos taip pat turi įgyvendinti kultūros ar meno srities tarptautiškumą skatinančias veiklas. Pagal šiuos požymius turi būti peržiūrimas tokių nacionalinės įstaigos savybių neatitinkančių įstaigų, o taip pat tokių savybių neatitinkančių nacionalinių dalių ar padalinių statusas.
- *Nacionalinių kompetencijų centrų statuso įtvirtinimas.* Teisės aktuose įtvirtinamas nacionalinių kompetencijų centrų statusas. Tokį statusą turinčios įstaigos aktyviai teikia paslaugas ir pagalbą kitoms srities įstaigoms Lietuvoje. Jos padeda užtikrinti aukštą kultūros ir meno įstaigų tinklo paslaugų kokybę, efektyviai panaudojant tam skirtas valstybės lėšas ir turtą.

Šiuo metu Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų skaičius neatitinka ministerijos

galimybių kokybiškai valdyti jų veiklą. Jas valdant nepasitelkiamos vietos valdžios, taip pat kitų viešojo valdymo institucijų kompetencijos bei administraciniai pajėgumai. Per nepriklausomybės laikotarpį tinklas iš esmės nebuvo pertvarkomas, nepaisant žymiai sumažėjusio gyventojų skaičiaus, kuris lemia ir mažėjančią visų viešųjų paslaugų, taip pat ir kultūros paslaugų, paklausą. Įstaigos netolygiai veikia skirtingose teritorijose ir skirtingose kultūros ir meno srityse. Toks įstaigų tinklas nėra optimalus, jo veiklos efektyvumo negalima užtikrinti vien tik pastangomis gerinti atskirų įstaigų veiklos efektyvumą.

#### **Rekomendacija 4.2: Subalansuoti kultūros ir meno įstaigų tinklą**

Kultūros ir meno įstaigos yra pavaldžios ir centrinei valdžiai, ir vietos savivaldai. Todėl subalansuojant įstaigų tinklą būtina derinti šiuos veiksmus:

- *Centrinei valdžiai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų tinklo pertvarka.* Keičiami nacionalinių įstaigų kriterijų neatitinkančių įstaigų valdymo principai. Jei įstaiga neatitinka nacionalinės įstaigos savybių, tačiau atlieka specifines valstybei svarbias funkcijas, ji išlieka centrinės valdžios pavaldume. Jei įstaiga didžia dalimi teikia regiono gyventojams paklausias paslaugas, dėl jos valdymo ir finansavimo būdų bei jai keliamų tikslų turėtų būti apsisprendžiama kartu su miestu, kuriame įstaiga yra įsteigta, savivaldybe.
- *Regioninių kultūros ir meno įstaigų modelio suformavimas.* Teisės aktuose apibrėžiamas regioninių kultūros ir meno įstaigų statusas. Tai miestuose veikiančios kultūros ir meno įstaigos, kurių paslaugos yra reikšmingos tenkinant regiono gyventojų kultūrinius poreikius. Tokių įstaigų steigėjai yra miestų, kuriuose jos veikia, savivalda bei centrinė valdžia. Tokios įstaigos taip pat veikia kaip savo srities regioniniai kompetencijų centrai ar mentorai, teikiantys pagalbą aplinkinių savivaldybių kultūros operatoriams. Tokioms įstaigoms suteikiamas viešųjų įstaigų statusas, o jų veikla finansuojama iš vietos savivaldos, centrinės valdžios ir įstaigų uždirbtų lėšų.

Tokiu modeliu kuriamas naujas centrinės valdžios ir savivaldos veiksmų koordinavimo skirtingose kultūros ir meno srityse būdas. Todėl šis modelis visų pirma išbandomas. Modeliu siekiama efektyviau panaudoti centrinės valdžios ir savivaldos skirtingų kultūros ir meno sričių plėtojimui skiriamas lėšas siekiant kultūros politikos tikslų.

Valstybės dotuojamos kultūros įstaigos miestuose dažnai dubliuoja savivaldybės finansuojamų kultūros įstaigų veiklas. Toks veiklų dubliavimas sukuria konkurenciją tarp kultūros įstaigų, kuri ne skatina kultūros paslaugų kokybės gerėjimą, o didina įstaigų konkurenciją dėl mažėjančio kultūros paslaugų vartotojų rato bei kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir išlaikymo. Galima išskirti tokius centrinės valdžios ir savivaldos veiksmų kultūros lauke koordinavimo privalumus:



- *Kultūros paslaugų paklausa:* sutelkus kultūros paslaugų tiekėjus į kelis, miesto ir regiono mastu reikšmingus darinius, įstaigos nekonkuruotų dėl paslaugų vartotojų, kurių srautas dėl per pastaruosius tris dešimtmečius sumažėjusio gyventojų skaičiaus yra susitraukęs;
- *Žmogiškieji ištekliai:* mažinant išteklių išskaidymą tarp valstybės ir savivaldybės kultūros įstaigų, būtų galima užtikrinti aukštesnius atlyginimus, sudaryti sąlygas į miestą pritraukti geriausios kvalifikacijos kultūros darbuotojus;
- *Sprendimai, suderinti su savivalda:* miestas turėtų žymiai didesnę įtaką sprendimų apie kultūros lauką priėmimui. Atsižvelgiant į miesto poreikius būtų keičiamos kultūros lauko įstaigų funkcijos, užtikrinama didesnė kultūrinė ir meninė įvairovė, atitinkanti miestiečių poreikius;
- *Institucijų pagalba priimant sprendimus:* Miestas galėtų pasitelkti centrinės valdžios institucijų kompetencijas ruošiant sprendimus dėl kultūros ir meno įstaigų vystymo;
- *Infrastruktūros ir išteklių konsolidacija:* būtų efektyviai panaudojama mieste jau esanti kultūrinė infrastruktūra. Šiuo metu mieste jau naudojamos centrinės valdžios dotacijos būtų naudojamos atsižvelgiant į miesto kultūros lauko plėtros planus, miestiečių poreikius.

Įgyvendinant šias rekomendacijas svarbu jas derinti su 3 skyriuje siūlomais kultūrinio bendradarbiavimo susitarimais su miestais. Šios priemonės drauge leis žymiai pagerinti miestų kultūros lauko valdymo kokybę.

### ***Kokybiškas kultūros politikos įgyvendinimas skirtingose kultūros ir meno srityse***

Meno finansavimo sistema Lietuvoje nėra pritaikyta skirtingų meno sričių specifikai. Centrinė valdžia, didžiąją lėšų dalį skirdama valstybinių meno įstaigų tinklo finansavimui, pritrūksta lėšų tolygiam visų meno sričių plėtojimui. Sudaromos netolygios sąlygos kurti skirtingų meno sričių talentams. Valstybė netiesiogiai diskriminuoja atskiras meno sritis, mažiau skatinamų sričių talentai turi mažesnes galimybes kurti ir plėsti savo kūrybinį potencialą. Bendrai meno sričių finansavimas yra netolygus. Tarptautinio dalyvavimo galimybės nėra vienodai prieinamos mažiau išvystytose srityse. Daugelyje meno sričių centrinė valdžia nepalaiko nuolatos veikiančių kompetencijų centrų. Tokias funkcijas atliekančios nevyriausybinės organizacijos priklauso nuo nepastovaus projektinio finansavimo.

Meno sritys labai skiriasi tuo, kaip jose įgyvendinamos ir skatinamos kūrybos, gamybos ir sklaidos funkcijos. Tačiau šiuo metu nėra vertinama, kaip plėtojasi skirtingų meno sričių laukas, kokie yra talentų ugdymo poreikiai, kokia pagalba reikalinga įgyvendinant skirtingas funkcijas. Valstybės intervencijos į meno sritis nėra iki galo pritaikomos prie

skirtingų sričių poreikių. Meno lauko plėtrai taip pat būtina kokybišką meno procesų refleksiją atliekanti meno kritika, kuri pristato ir aiškina visuomenei šiuolaikinius meno procesus. Šiuo metu šios visuomeninės funkcijos Lietuvoje nėra tinkamai skatinamos ir kokybiškai atliekamos. Kokybiškai skatinamų meno sričių talentai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose meno raidos procesuose. Toks meno profesionalų tarptautinis dalyvavimas visų pirma padeda plėtoti meno reiškinių kokybę Lietuvoje. Tarptautinėje erdvėje aktyvūs Lietuvos menininkai kuria tarpkultūrinius ryšius, prisideda prie Lietuvos vardo garsinimo.

#### **Rekomendacija 4.3: Vystyti talentus suteikiant tolygias sąlygas kūrybai skirtingose meno srityse**

Siekiant šių pokyčių reikalinga peržiūrėti skirtingų meno sričių skatinimą ir ypač kaip jis veikia jose dirbančių talentų galimybes realizuoti savo kūrybinį potencialą. Tam siūlome įgyvendinti šiuos veiksmus:

- *Sričių specifiką atspindinčios finansavimo schemas.* Atskiros meno sritys (scenos menai ir muzika, vizualieji menai, kinas, literatūra, dizainas ir architektūra) turėtų būti finansuojamos prie jų specifikos ir raidos poreikių pritaikytomis schemomis. Atliekama skirtingų meno sričių raidos analizė ir vertinimas. Jais remiantis atskiroms sritims formuluojami individualūs srities ir jos talentų vystymo uždaviniai. Sričių plėtrai atskirai planuojamos intervencijų lėšos, jas susiejant su sričių vystymo lūkesčiais.
- *Meno sričių kompetencijų centrai.* Visose meno srityse palaikomi kompetencijų centrai, kurie finansuojami biudžeto planavimo būdu ar vidutinio laikotarpio dotacijomis. Centrai atsakingi už meno srities plėtojimą, užsiima srities tarptautiškumą skatinančiomis veiklomis.
- *Skatinamas meno lauko dalyvavimas tarptautiniuose meno procesuose.* Meno lauko tarptautiškumo veiklos skatinamos siekiant kultūros lauko atsinaujinimo. Visose meno srityse vienodai skatinamas menininkų tarptautinis mobilumas. Lietuvos kultūros institutas ir kultūros atašė tinklas įgyvendina kultūros sektoriaus tarptautiškumą stiprinančias veiklas. Siekiama, kad meno studijas baigę ar užsienyje praktikuojantys talentai palaikytų ryšį su Lietuva ar grįžtų kurti Lietuvoje.

Siekiant įgyvendinti šiuos veiksmus būtina svarstyti skirtingų meno sričių finansavimo alternatyvas. Reikalinga įgalinti Lietuvos kultūros tarybą administruoti nacionalinę scenos menų programą, taip pat peržiūrėti Kultūros rėmimo fondo skirstymo principus. Didžioji dalis bibliotekų ir muziejų sektoriaus įstaigų yra ministerijai ir savivaldai pavaldžios, biudžeto planavimo būdu finansuojamoms įstaigoms. Todėl šioms sektoriaus dalims turi būti formuojamos atskiros intervencijos. Iki šiol projektinis finansavimas buvo naudojamas kaip viena iš paskatų šioms įstaigoms tobulinti savo veiklą, galimybė

papildomai finansuoti veiklos išlaidas. Tačiau tai iškreipė konkurenciją tarp viešojo ir nevyriausybinio sektoriaus kultūros operatorių. Dalis nuo projektinio finansavimo priklausančių kultūros įstaigų negalėjo pasinaudoti savo organizaciniais privalumais. Buvo sudėtinga plėtoti ilgalaikius projektus, taip pat tarptautiškumo skatinimo veiklas. Kultūros rėmimo fondo lėšų nepakako, kad iš jų būtų galima tinkamu intensyvumu finansuoti ir pavaldžių įstaigų, ir nevyriausybinio sektoriaus veiklas. Muziejų, bibliotekų ir meno sritys negali būti finansuojamos pagal tuos pačius principus.

Šiuo metu Lietuvoje yra gerai išvystytas bibliotekų tinklas, suteikiantis galimybes prieiti prie informacinių išteklių ir skaitmeninių paslaugų. Bibliotekų paslaugomis ypač aktyviai naudojasi kaimų ir mažesnių vietovių gyventojai. Lietuvos bibliotekos atranda savo platesnį visuomeninį vaidmenį. Suteikdamos erdvę visuomeniniams renginiams jos ima veikti kaip vietos bendruomenių susitikimo vietos. Vykstant sparčiai technologijų plėtrai mažėja tradicinių bibliotekininkystės paslaugų, knygų išdavimo į namus, paklausa. Augantis audiovizualinės produkcijos ir interneto turinio naudojimas dalį gyventojų atitraukia nuo skaitymo. Todėl ypač svarbu tampa pritaikyti bibliotekų informacinių išteklių pasiūlą vietos gyventojų poreikiams.

#### **Rekomendacija 4.4: Skatinti skaitymą vystant bibliotekų paslaugas ir pritaikant išteklius**

Bibliotekų sektoriuje valstybė turėtų susitelkti į apskričių bibliotekų paslaugų regionų bibliotekų tinklams plėtojimą bei kultūros ir švietimo sistemų bibliotekų paslaugų integravimą. Bibliotekų informaciniai ištekliai turėtų būti vystomi atsižvelgiant į jų vietos skaitytojų poreikius. Valstybė turi užtikrinti, kad specialius poreikius turinčių socialinių grupių skaitytojų, ypač vaikų ir jaunimo, tautinių mažumų, žmonių su negalia, poreikiai būtų patenkinti. Žmonėms su specialiaisiais poreikiais pritaikytas informacinis turinys turi būti ne tik gaminamas, bet tinkamai skleidžiamas ir prieinamas bibliotekose.

Sąlygas visiškai įgyvendinti šią rekomendaciją sudarys regioninės kultūros politikos priemonės, aprašytos antrajame ir trečiajame skyriuose. Kultūros politikos įgyvendinimo kokybę reikalinga tobulinti ir muziejų sektoriuje. Šis sektorius išsiskiria tuo, kad savo veiklą grindžia kilnojamojo paveldo vertybių kaupimu ir saugojimu. Todėl šio sektoriaus rekomendacijas apibendriname 5 skyriuje apžvelgę muziejų rinkinių saugojimo problematiką. Muziejų sektoriuje ypač reikalinga politikos įgyvendinimo pajėgumų stiprinimas ir specializuotų kompetencijos centrų paslaugų plėtra. Tinkamiausia politikos agentūroms būdingų funkcijų įgyvendinimo alternatyva gali būti įvardyta tik įgyvendinus nacionalinės reikšmės funkcijų, įgyvendinamų šiame sektoriuje, peržiūrą ir atlikus nacionalinių įstaigų tinklo peržiūrą. Tačiau jau dabar galima išskirti tokius bendrus gilesnio muziejų sektoriaus agentūrizavimo privalumus:

- *Politikos formavimo veiklų stiprinimas:* ministerijai atsisakius nuo rutininių ir su kultūros politikos įgyvendinimu susijusių muziejų veiklos priežiūros funkcijų, padidėja pajėgumų politikos formavimui ir politikos įgyvendinimo priežiūrai;
- *Specializuotos muziejų skatinimo kompetencijos:* agentūroje sutelkus muziejų sektoriaus vystymo ir skatinimo kompetencijas atsirastų galimybė kokybiškai taikyti tikslines dotacijas ir projektinį finansavimą muziejų veiklos vystymui – eksponatų įsigijimui, ekspozicijų atnaujinimui, specifiniams tyrimams ir kt.;
- *Lankstesnių juridinių formų taikymo galimybės:* agentūrizavus muziejų skatinimą taip pat sustiprėtų galimybės plačiau taikyti viešųjų įstaigų statusą muziejams. Agentūra galėtų taikyti tikslines dotacijas pajamų negeneruojančioms funkcijoms įgyvendinti;
- *Tolygus sektoriaus valdymas:* didėtų galimybės įgyvendinti muziejų tinklo įstaigas tolygiai veikiančius valdymo sprendimus, vienodai skatinti muziejų sektoriaus įstaigų veiklą. Sustiprinamos galimybės efektyviai valdyti muziejų rinkinius, skatinti jų judumą, tikslingai skatinti muziejų kolekcijų plėtojamą.

Ruošiantis muziejų tinklo pertvarkai prasminga derinti infrastruktūros valdytojo ir politikos įgyvendintojo funkcijas jas perduodant agentūrai. Paskutinė šio skyriaus rekomendacija susijusi ne tik su muziejų, bet su viso kultūros sektoriaus sąsajų su švietimo sektoriumi stiprinimu. Baziniai kultūriniai gebėjimai, labai svarbūs plėtojant visų kultūros operatorių auditorijas, yra ugdomi dar bendrojo lavinimo sistemos. Kultūros ir meno įstaigos įgyvendina vis daugiau edukacijos veiklų, tačiau jos kol kas retai derinamos su bendrojo lavinimo programomis. Švietimo sektorius kultūros įstaigų kuriamų kultūrinių verčių kol kas aktyviai nenaudoja švietimo procesuose. „Kultūros paso“ priemonė sukuria pirminius ryšius tarp kultūros ir švietimo sektorių. Tačiau siekiant aukščiausių rezultatų jie turės būti toliau gilinami.

**Rekomendacija 4.5: Gilinti kultūros ir meno bei švietimo įstaigų bendradarbiavimą vykdant kultūrinį švietimą**

Kultūros ir meno įstaigų įgyvendinamos edukacinės veiklos padeda pasiekti formalaus ir neformalaus švietimo sistemos tikslų, todėl jos turėtų būti įgyvendinamos įsitraukiant švietimo sistemai. Muziejų ir kitų kultūros ir meno įstaigų edukacinės programos turi būti derinamos su bendrojo lavinimo programomis. Į bibliotekų įgyvendinamus skaitymo skatinimo projektus įtraukiami moksleiviai ir jaunimas, integruojamos švietimo ir kultūros poveikio lauke teikiamos bibliotekininkystės paslaugos. Tokios veiklos padeda formuoti vaikų ir jaunimo kultūrinius gebėjimus ir įpročius. Tinkamai koordinuojant kultūros ir švietimo institucijų veiklą bus pasiekiami aukštesni kultūrinio švietimo rezultatai.

## *Igyvendinimo rizikos*

Pagrindinės šių rekomendacijų įgyvendinimo rizikos yra *ekonominės* - didžiosios dalies rekomendacijų įgyvendinimui, jų derinimui su regioninėmis priemonėmis, reikalingos didesnės centrinės valdžios ir savivaldos išlaidos. Dešimties metų laikotarpiui nėra įmanoma tiksliai prognozuoti kokie galėtų būti Lietuvos kultūros politikai įgyvendinti skiriamų biudžeto lėšų apribojimai. Tačiau dėl mažėjančio Lietuvos gyventojų skaičiaus tokių kultūros politikos priemonių planavimas turėtų būti nuosaikus, o pagrindinė ekonominių rizikų valdymo kryptis – naujų priemonių derinimas su kultūros įstaigų tinklo subalansavimu. Subalansuojant įstaigų tinklus šiuo metu dalis centrinės valdžios ir savivaldos kultūrinei infrastruktūrai išlaikyti skiriamų lėšų turėtų būti atitraukiamos intensyviau finansuoti žmogiškuosius išteklius.

Individualizuotas skirtingų sektoriaus dalių valdymas leis kokybiškiau įgyvendinti kultūros politikos tikslus. Šių rekomendacijų rizikos yra labai specifinės, priklauso ne tik nuo konkrečios alternatyvos, bet taip pat ir nuo jos įgyvendinimo aplinkybių. Tačiau čia galima išskirti dvi bendras šių politikos kryptių įgyvendinimo rizikas:

- *Tolygus nevyriausybinių sektoriaus bei kultūros ir meno įstaigų aplinkybių ir interesų atliepimas*: peržiūrint politikos įgyvendinimo principus svarbu tolygiai atliepti skirtingomis aplinkybėmis dirbančių kultūros operatorių interesus. Todėl į viešąsias konsultacijas turi būti tolygiai įtraukiami skirtingi sektoriai;
- *Tarpinstitucinio įsitraukimo trūkumas pasinaudojant galimybėmis, kylančiomis iš sąsajų su kitomis politikos sritimis*: šioje dalyje pristatyti pokyčiai stiprins galimybes pasinaudoti kultūros sektoriaus ištekliais kitų politikos sričių tikslams pasiekti ir kurti kokybiškas sąsajas su kitais sektoriais. Kultūros politikos dokumentai turi aiškiai įvardyti skirtis tarp grynai kultūrinių politikos tikslų ir ambicijų bei tikslų, kurių bus siekiama kitose politikos srityse pasinaudojant kultūriniais ištekliais. Aiškiai neįvardijus tokių skirčių ir institucijų atsakomybių finansuoti susijusias iniciatyvas tokios sąsajos paprastai skatinamos atitraukiant išteklius nuo kultūrinių tikslų įgyvendinimo.

Tolesniuose skyriuose ir sutelksime dėmesį į tai, kaip kultūros ištekliai turėtų būti vystomi, kad juos būtų galima panaudoti tiek kultūros, tiek ir kitų politikos sričių tikslams pasiekti. Būtent tokią kryptį įgyvendinančiais kultūros politikos veiksmis kultūros politika gali praplėsti savo poveikį gyventojų gerovei ir šalies ekonominiam gyvybingumui.

## 5. Kultūros išteklių vystymas ir panaudojimas

Kultūros sektorius tik jam būdingas kultūrinės, socialinės ir ekonominės vertės sukuria pasitelkdamas tik šiam sektoriui būdingus išteklius – kultūros darbuotojų kompetencijas ir kūrėjų talentą, paveldo objektus, informacinius išteklius. Todėl šios dalies teiginiai remiasi prielaida, kad kultūros politika yra sėkminga, jei:

- Skirtingomis politikos intervencijomis yra *tvariai vystomi kultūriniai ištekliai*: saugomas ir įveiklinamas nekilnojamas ir kilnojamas paveldas, atnaujinami ir pritaikomi informaciniai ištekliai, o taip pat plėtojami žmogiškieji ištekliai.
- Kultūros *ištekliai yra visiškai panaudojami* – pasitelkiami ir kultūros, ir kitų politikos sričių tikslams pasiekti. Panaudojimo galimybės kai kuriais atvejais taip pat yra susijusios su išteklių koncentracija bei judumu.

Šioje dalyje apžvelgiame su galimybių studijos klausimais susijusius kultūrinių išteklių raidos rodiklius, kurie padeda įvertinti pastarojo dešimtmečio kultūros politikos pasiekimus ar neišnaudotas galimybes. Kultūros išteklių stebėseną Lietuvoje yra fragmentiška, o jų panaudojimas kitose politikos srityse nėra intensyvus. Tai atsispindi ir šioje ataskaitos dalyje.

### 5.1. Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių plėtra

Dešimtmečio pradžioje ES ekspertų grupėse siūlytos kultūros žmogiškųjų išteklių stebėsenos metodologijos leido palyginti kai kuriuos Lietuvos kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių rodiklius su vidutinėmis ES šalių tendencijomis. Nors ši stebėsenos informacija rodė tam tikrus struktūrinius sektoriaus trūkumus, žmogiškieji ištekliai nebuvo sektorių siekiančio paveikti politinio diskurso dalis. Visgi net patys bendriausi rodikliai rodo tam tikrus prasto kultūros žmogiškųjų išteklių vystymo simptomus, kurie turėtų būti įvardyti tarp pagrindinių sektoriaus problemų.

#### ***Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių struktūra***

Per pastarąjį dešimtmetį, Lietuvos kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių apimtis ir sudėtis žymiai nekito – galima išvelgti tik nedidelius struktūrinius pokyčius. 2009 metais kultūros sektoriaus ir su kultūra susiję laisvai samdomi darbuotojai Lietuvoje sudarė 2 proc. visos darbo jėgos, o visoje Europos sąjungoje – 1,7 proc. dirbančiųjų. Žvelgiant tik į tiesiogiai su kultūra siejamas ekonomines veiklas ir lyginant 2010 bei 2017 metus, kultūros sektoriaus dirbančiųjų dalis nežymiai augo, kai panašią žmogiškųjų išteklių struktūrą turinčiame švietimo sektoriuje – nežymiai traukėsi. 31 lentelėje šie bendrieji kultūros sektoriaus rodikliai lyginami su švietimo sektoriumi, kuris yra daugiau nei penkis kartus didesnis.

### 31 lentelė. Užimti gyventojai (tūkst.) pagal sektorių 2010 ir 2017 metais

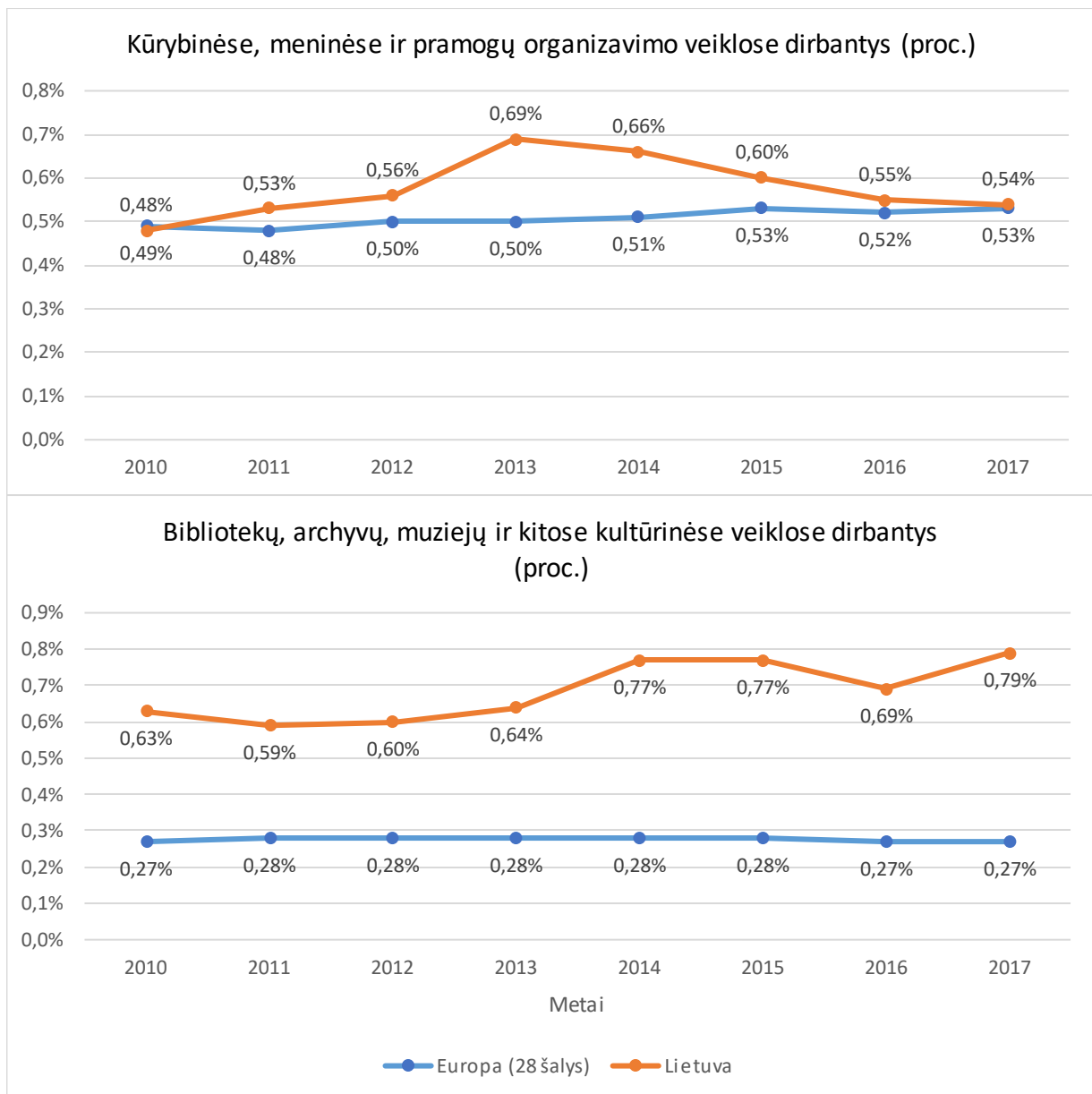
	Užimti gyventojai (tūkst.)		Visų užimtų gyventojų dalis (proc.)	
	2010 m.	2017 m.	2010 m.	2017 m.
<i>Kultūros sektorius</i>	20,8	23,2	1,67	1,71
<i>Švietimo sektorius</i>	138,5	134,9	11,1	9,96
<i>Visi užimti gyventojai</i>	1247,7	1354,8	100	100

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. Pastaba: Į kultūros sektoriaus dirbančiuosius šiame rodiklyje įtraukiami dirbantys: J58.1 Leidybinė veikla, J59 Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla, J60 Radijo ir televizijos programų rengimas ir transliavimas, R90 Kūrybinė, meninė ir pramogų organizavimo veikla, R91 Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kita kultūrinė veikla.*

Eurostat ir Lietuvos statistikos departamento pateikiamos kultūros sektoriaus dirbančiųjų dalies statistikos skirtumai nurodo, kad šiuo metu Lietuvos viešojoje statistikoje vis dar nėra stebima visa dirbančiųjų kultūros lauke dalis. Aprašydama ES šalių žmogiškuosius kultūros išteklius, Eurostat skelbė, kad 2009 m. Lietuvoje apie 0,5 proc. dirbančiųjų sudarė laisvų kūrybinių profesijų atstovai – rašytojai, vizualiųjų menų menininkai. Tokios apimtys yra vienos mažiausių Europoje (ES vidurkis – 0,7 proc.), panašios kaip Estijoje (0,5 proc.), bet mažesnės nei Latvijoje (0,7 proc.) ar tokiose išvystytų kultūrinių sektorių šalyse kaip Danija (0,9 proc.), Švedija (1,5 proc.) ar Suomija (1,5 proc.). Laisvųjų kūrybinių profesijų grupės apimtis neatsispindi Lietuvos viešojoje kultūros lauko statistikoje po 2010-ųjų. Per dešimtmetį ES kultūros statistikos harmonizavimo ekspertų grupėse išvystytos statistinių duomenų rinkimo metodologijos, atskleidžiančios didesnę laisvai samdomų ar individualia veikla besiverčiančių ir su kultūra siejamose profesijose dirbančiųjų įvairovę, kol kas nėra iki galo taikomos.

Tačiau ir šiuo metu prieinami duomenys rodo esminius struktūrinius skirtumus tarp dirbančiųjų kultūros sektoriuje Lietuvoje ir kitose ES šalyse. Juos galima išvelgti tose kultūros dirbančiųjų dalyse, kuriose viešasis sektorius yra pagrindinis darbdavys. Tiek Lietuvoje, tiek ir ES, per pastarąjį dešimtmetį nežymiai augo kūrybinėse, meninėse ir pramogų organizavimo veiklose (R90) bei bibliotekų, archyvų, muziejų ir kitose kultūrinėse veiklose (R91) dirbančiųjų dalis. O bibliotekų, archyvų, muziejų ir kitose kultūrinėse veiklose (R91) dirbančiųjų dalis Lietuvoje yra žymiai didesnė nei ES. Per pastarąjį dešimtmetį šie struktūriniai atotrūkiai, nors ir nežymiai, bet toliau augo. Joje didžiausią dalį sudaro bibliotekininkai, kurių Lietuvoje 2017 m. buvo beveik 5,5 tūkstančio. Muziejuose dirbo kiek daugiau nei 3,3 tūkstančio darbuotojų.

**25 paveikslas. Kūrybinėse, meninėse ir pramogų organizavimo veiklose (R90) bei bibliotekų, archyvų, muziejų ir kitose kultūrinėse veiklose (R91) dirbančiųjų dalis Lietuvoje ir Europos Sąjungoje**



Šaltinis: EUROSTAT, Labour Force Survey. Pastaba: šių duomenų pagrindu siūlome stebėti rodiklių Kūrybinėse, meninėse ir pramogų organizavimo veiklose (R90) dirbančiųjų dalis tarp visų šalies dirbančiųjų. Bei Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kitose kultūrinėse veiklose (R91) dirbančiųjų dalis tarp visų šalies dirbančiųjų – 0,79% (2017). Šių rodiklių reikšmės turėtų būti nustatomos teikiant užklausas Lietuvos Statistikos departamentui.

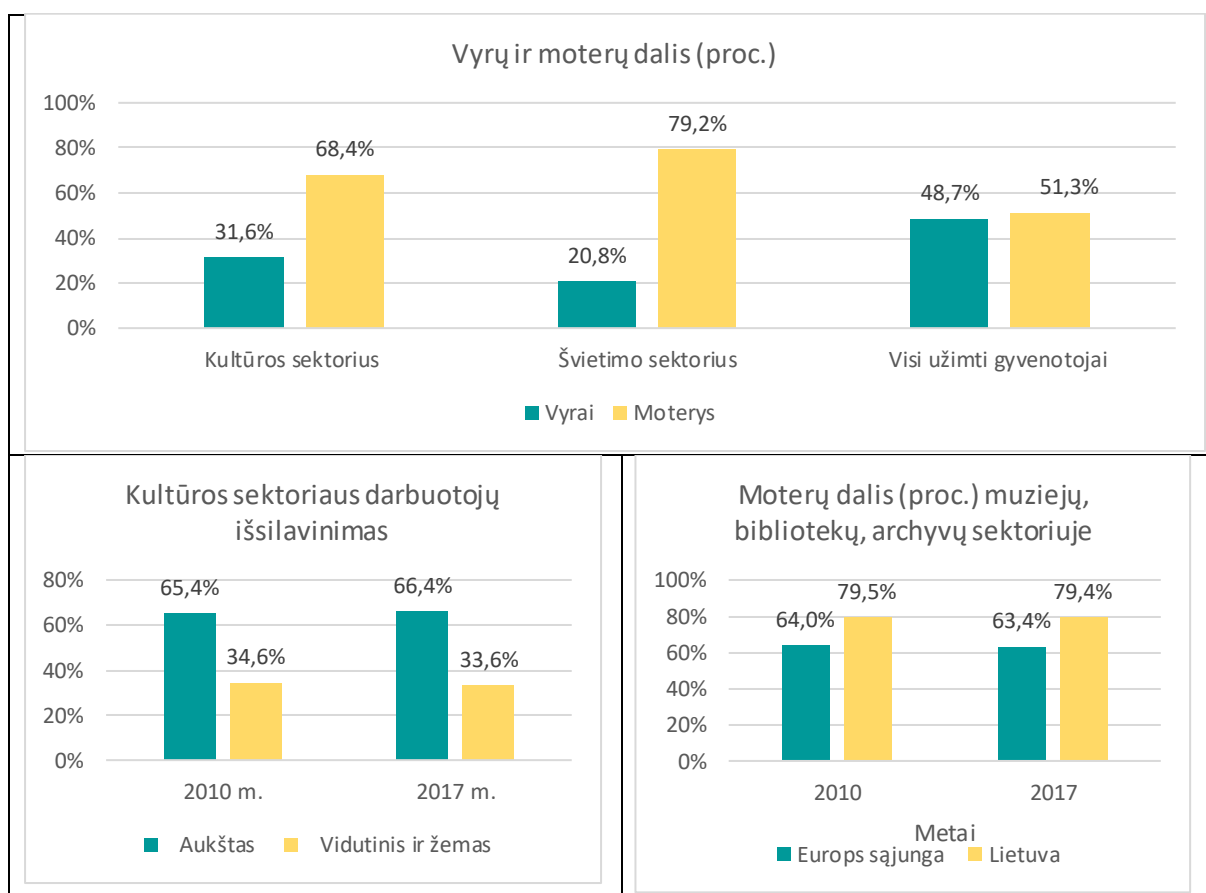
Lietuvos kultūros sektorius išsiskiria aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų dalimi. 2009 metais Lietuva buvo antra ES pagal tokį išsilavinimą turinčių sektoriaus darbuotojų dalį. Tokia sektoriaus darbuotojų išsilavinimo struktūra išlieka beveik nepakitusi, tačiau per dešimtmetį mažėjo pagal kultūros sektoriuje paklausių specialybių programas ruošiamų studentų dalis. Lietuva nežymiai atsilieka nuo Europos Sąjungos vidurkio menų specialybės studijuojančių studentų dalimi, o humanitarinius mokslus studijuojančių

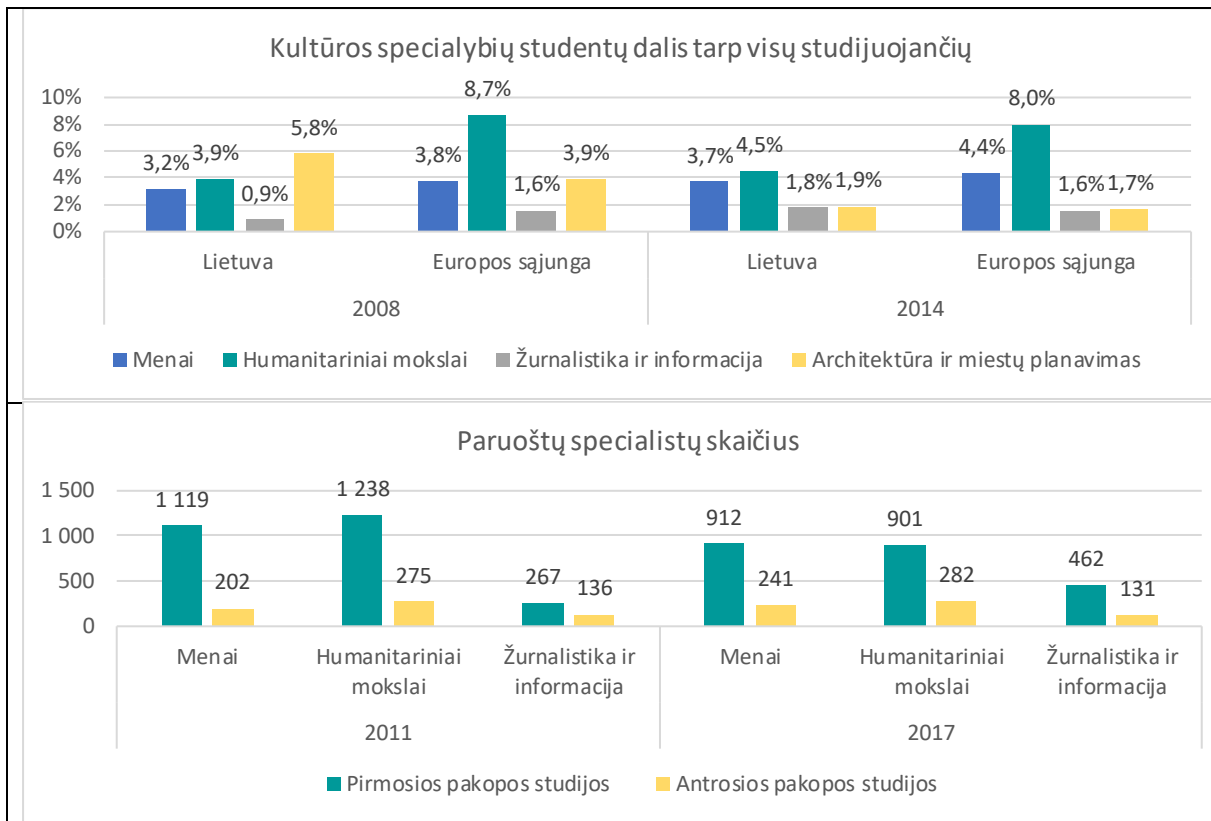


studentų dalis yra du kartus mažesnė nei vidutiniškai Europoje. Per dešimtmetį Lietuvoje bendrai mažėjo studentų skaičius.

Su kultūra siejamų specialybių skaičių labiausiai paveikė pirmosios pakopos studijos, nors antrosios pakopos studijose studentų skaičius išliko stabilus, o menų studijose – padidėjo. Gana didelis moterų dalyvavimas kultūros sektoriaus ekonominėse veiklose yra būdingas daugumai Europos Sąjungos šalių kultūros sektorių. Tačiau pagal šį rodiklį, 2009 metais Lietuva išsiskyrė iš kitų šalių ir buvo antroje vietoje ES po Latvijos pagal sektoriaus darbuotojų lyčių disbalansą. Per dešimtmetį šie rodikliai iš esmės nepakito. 2017 metais kultūros sektoriuje beveik 70 proc. dirbančiųjų buvo moterys, ypač didelė moterų dalis tarp bibliotekų bei muziejų darbuotojų. Didelis kultūros sektoriaus darbo išteklių lyčių disbalansas yra struktūrinių veiksnių, nulemiančių kultūros sektoriaus darbo vietų kokybę, – ypač žemo darbo užmokesčio, mažesnių galimybių dirbti visą darbo laiką – simptomas.

**26 paveikslas. Kultūros sektoriaus darbuotojų struktūra (lytis ir išsilavinimas, 2017 m.) bei sektoriui ruošiami specialistai (2010–2017 m.)**





Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas; Švietimo informacinių technologijų centras. Pastaba: šių duomenų pagrindu siūlome rodiklio "Moterų ir vyrų, dirbančių kultūros sektoriuje, skaičiaus santykis", kurį gauname padalijus R kategorijos veiklose dirbančių moterų ir vyrų procentinę dalį – rodiklio reikšmė 2,2 (2017)."

Pastarojo dešimtmečio mokslo ir studijų politika, didžia dalimi įgyvendinta remiantis studijų krepšelių paklausa, nebuvo palanki kultūros sektoriui. Kai kurių šiuo metu sektoriuje reikalingų specialistų – muziejininkų, bibliotekininkų ar šviesų dailininkų – nebuvo ruošama. O informacinių mokslų, kūrybinių industrijų, paveldo komunikacijos, kūrybos komunikacijos studijų programų suteikiamos kvalifikacijos nėra visiškai tinkamos darbui sektoriuje. Viešųjų konsultacijų metu vyravo nuomonė, kad šios programos nesuteikia studentams specifinių žinių, kurių reikia dirbant bibliotekoje ar muziejuje. Todėl šių darbuotojų tolesnis kompetencijų ugdymas tenka kultūros įstaigoms, o tai reikalauja papildomų finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Dėl mažų atlyginimų viešajame kultūros sektoriuje, tokius išvystytus žmogiškuosius išteklius sunku išlaikyti, jie dažnai pereina dirbti į privatų sektorių, kur tokios kompetencijos taip pat yra paklausios.

Dešimtmečio pradžioje buvo atsisakyta pagrindinių centralizuotos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos elementų. Šiuo metu atskirose kultūros lauko dalyse kvalifikacijos kėlimas priklauso nuo projektinio finansavimo, tad kultūros įstaigos neturi galimybės kvalifikacijos kėlimo veiklą organizuoti sistemingai, kurti tam tikrų masto ekonomijos laimėjimų, kurie galimi centralizuojant bendrųjų gebėjimų tobulinimą. Per konsultacijas išryškėjo dideli scenos meno įstaigų, muziejų ir bibliotekų kvalifikacijos tobulinimo poreikio skirtumai bei tai, kiek pastarųjų įstaigų tinklai koordinuoja šių

poreikių tenkinimą. Mažiausiai koordinuojamas yra scenos meno įstaigų žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimas. Kūrybinio personalo kvalifikacijos kėlimas organizuojamas kiekvienoje kultūros įstaigoje pagal poreikius ir galimybes. Atsižvelgiant į naujų pastatymų ir programų specifiką organizuojami grupiniai ar individualūs užsiėmimai, tačiau didžioji kvalifikacijos tobulinimo dalis vykdoma darbo metu – per darbą su naujais režisieriais, meno vadovais ar dirbant specifinius gebėjimus vystančiuose projektuose. Išskirtiniais atvejais, dažniau techniniam tokių įstaigų personalui, suteikiamos galimybės kvalifikaciją kelti užsienyje vykstančiuose mokymo renginiuose, parodose, nes Lietuvoje tokio tipo veiklos nėra organizuojamos.

Visiškai kitokios aplinkybės yra bibliotekų ir muziejų sektoriuje. Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, kaip bibliotekų metodinis centras, įgyvendina bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo funkciją: organizuoja bendrus mokymus bibliotekų darbuotojams, kuria ir planuoja įgyvendinti bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, teikia konsultacijas apskričių ir kitoms bibliotekoms su jų veikla susijusiais klausimais. Bibliotekos savo darbuotojų kvalifikaciją taip pat kelia dalyvaudamos nacionalinėse programose (pavyzdžiui, „Bibliotekos pažangai“), tarptautiniuose projektuose, stažuotėse, kurios dažniausiai finansuojamos iš projektinių lėšų. O štai muziejų sektoriuje nėra aiškaus kompetencijų centro, kuris apsiimtų visapusišku muziejininkų kvalifikacijos kėlimo organizavimu ir įgyvendinimu: Lietuvos dailės muziejus vykdo su eksponatų skaitmeninimu ir LIMIS sistemos valdymu susijusius mokymus, LDM ir Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai teikia konsultacijas eksponatų restauravimo klausimais, Lietuvos muziejų asociacija ir Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultetas vykdo muziejininkų kvalifikacijos kėlimo mokymus projektinio finansavimo principu.

Interviu su muziejų vadovais metu, skirtingai nuo kitų Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų, kaip neigiamas žingsnis itin akcentuotas Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro panaikinimas, po kurio muziejininkams nebeliko galimybės nuosekliai kelti savo kvalifikaciją. Šiuo metu neegzistuojanti vieninga muziejininkų kvalifikacijos kėlimo sistema taip pat turi įtakos muziejų kaip darbuotojų tarpusavio konkurencijai bei galimybei suformuoti aukštos kvalifikacijos komandas: didesni muziejai turi galimybę organizuoti vidinius kvalifikacijos kėlimo mokymus, siųsti darbuotojus į komandiruotes, kurti, teikti ir įgyvendinti kvalifikacijos tobulinimo projektus, o mažesni muziejai, dėl lėšų ir žmogiškųjų išteklių stygiaus, yra priversti naudotis nemokamomis kvalifikacijos kėlimo paslaugomis, kurios yra neregulios ir ne visuomet atitinka jų poreikius.

Nors Statistikos departamentas šiuo metu neteikia patikimų kiekybinių duomenų, galinčių padėti įvertinti sektoriaus darbuotojų amžių, konsultacijų su pavaldžiomis įstaigomis metu buvo pabrėžiama, kad kokybiškas sektoriaus atsinaujinimas stringa, o kliūtys kiek skiriasi atskirose sektoriaus dalyse. Muziejuose ir bibliotekose žymiai padidėjo bibliotekas bei muziejus paliekančių vyresnio nei pensinio amžiaus darbuotojų skaičius. Tokių gebėjimų turinčių darbuotojų sunku pritraukti darbo rinkoje, ypač

atsižvelgiant į tai, kad jų kvalifikacijai keliami lūkesčiai yra aukšti, o siūlomas atlygis – mažas. Į bibliotekas ir muziejus priimamų naujų darbuotojų kompetencijos nėra tinkamos šiuolaikiniam bibliotekininko ar muziejininko darbui atlikti, tad naujai priimtus darbuotojus tenka apmokyti pačioms kultūros įstaigoms. Darbuotojų kaitos problemos scenos meno įstaigose pasireiškia kitokiais būdais. Meno darbuotojų kūrybinis produktyvumas nėra vienodas visos karjeros metu, todėl ne visiems etatu ar jo dalimi įdarbintiems meno darbuotojams galima sudaryti galimybes įgyvendinti įstaigos menines programas. Kūrybiškai mažiau produktyvūs darbuotojai fiksuoja įstaigos kaštus ir mažina įstaigų lankstumą konkuruojant su lanksčiau dirbančiais nevyriausybinio sektoriaus kolektyvais. Kita vertus, biudžetinės meno įstaigos pasiūlo saugias darbo vietas, kurių negali pasiūlyti nevyriausybinis sektorius, kuriame dauguma dirba kaip laisvai samdomi darbuotojai. Scenos meno įstaigos šiuo metu iš esmės prisiima su meninio darbo specifika susijusių darbo rizikų draudimu susijusius kaštus.

Veikiant dabartinėms Darbo kodekso ir Profesionaliojo scenos meno įstatymo nuostatomis bei biudžetinių įstaigų finansavimui, kuris didžia dalimi teikiamas istoriniu principu, pavaldžių įstaigų vadovai turi mažai galimybių lanksčiai planuoti pagrindinius įstaigos vertę kuriančius žmogiškuosius išteklius. Darbuotojų kaita scenos meno įstaigai yra didelė finansinė našta – atleidžiant darbuotojus reikalinga išmokėti kompensacijas, kurios nėra numatytos biudžetuose. Scenos meno įstaigose, neturint galimybių padidinti kūrybinio personalo kaitos bei turint nustatytą ribotą galimų etatinių darbuotojų finansuojamų iš Kultūros ministerijos lėšų, skaičių, susiduriama su naujų bei jaunų darbuotojų įdarbinimo problema. Nors darbo rinkoje šių darbuotojų (atlikėjų, aktorių, muzikantų) pasiūla yra pakankama, įstaigų samdymo galimybės yra suvaržytos. Papildomų (nei numatyta etatų sąrašė) darbuotojų išlaikymo išlaidos yra finansuojamos iš scenos meno įstaigų uždirbamų lėšų, todėl ne visoms Kultūros ministerijai pavaldžioms įstaigoms šios galimybės yra vienodai prieinamos, jos priklauso nuo įstaigos pajamų, o taip pat nuo veiklų pobūdžio.

### ***Kultūros sektoriaus darbo vietų kokybė***

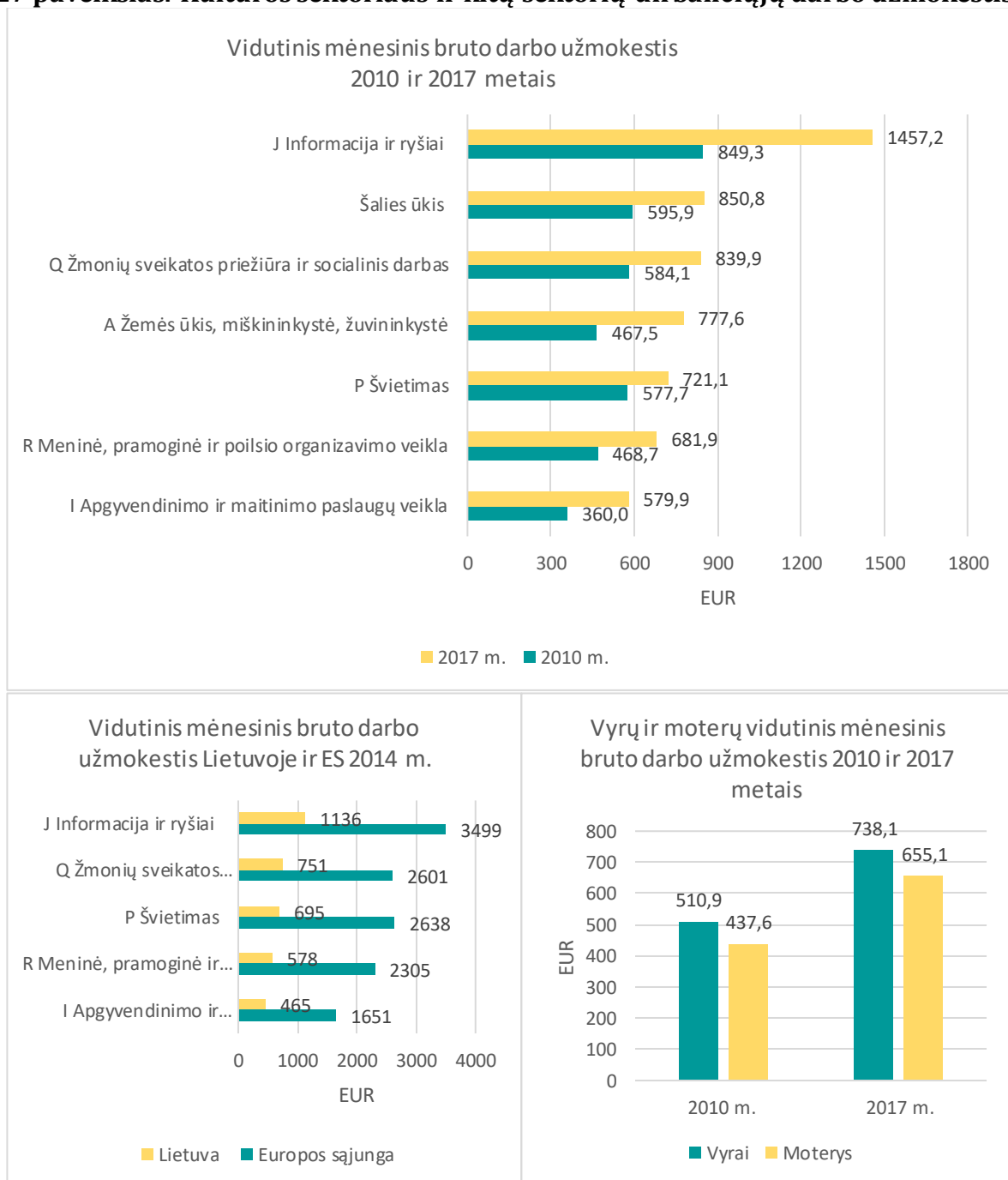
Pagrindinis, nors ir ne vienintelis, sektoriaus darbo vietų kokybę atspindintis rodiklis yra vidutinis darbo užmokestis. Nepaisant kultūros sektoriaus darbuotojų išsilavinimo, jų darbo užmokesčio vidurkis yra tarp pačių žemiausių Lietuvoje ir pranoksta tik apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų kategorijose dirbančiųjų darbo užmokestį, o nuo šalies ūkio vidurkio atsilieka 1,5 karto. 23 paveiksle pavaizduoti visų pagrindinių su kultūra siejamų ekonominių veiklų grupių<sup>28</sup> dirbančiųjų bruto ir neto darbo užmokesčio pokyčiai rodo, kad nuo 2010 iki 2017 metų sektoriaus padėtis šalies darbo rinkoje kokybiškai nepakito. Kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis augo 35,7 proc. ir buvo nuosekliai žemesnis už šalies vidutinį darbo užmokestį. Svarbiu atotrūkio mažinimo veiksmu buvo minimalaus darbo užmokesčio didinimas. Atsižvelgiant į infliacijos

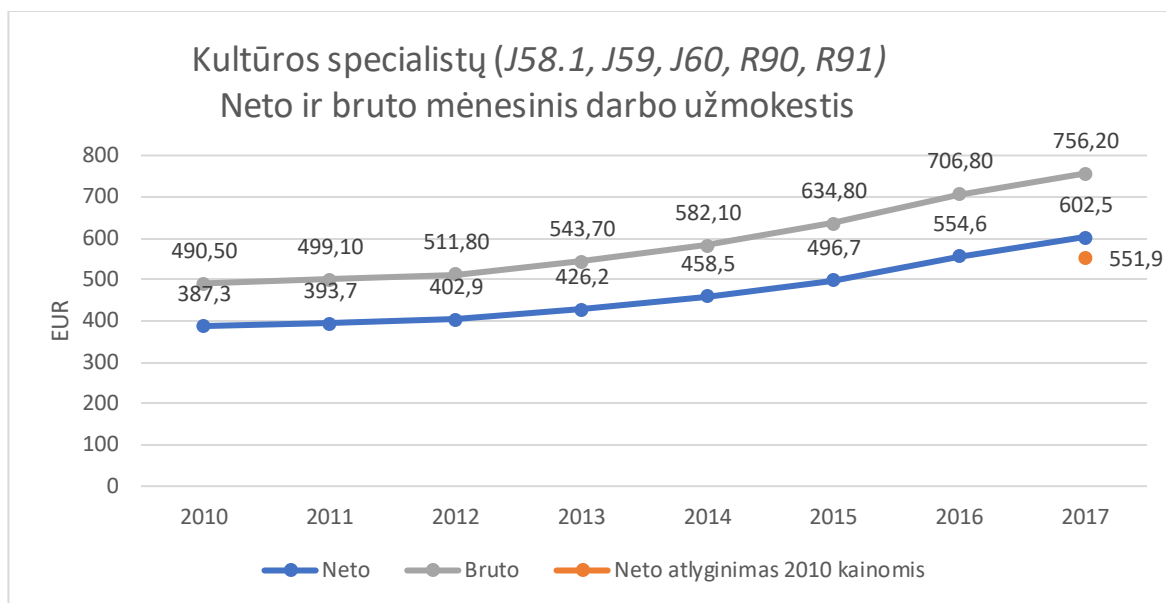
---

<sup>28</sup> Apima šias grupes: J58.1, J59, J60, R90, R91.

rodiklius, realus 2017 metų neto darbo užmokestis, palyginti su 2010 metų kainomis, yra 29,14 proc. didesnis, o infliacijai atitenka 8,4 proc. nominalaus šio laikotarpio darbo užmokesčio augimo. Nekonkurencingas darbo užmokestis, trukdantis į kultūros sektorių pritraukti aukštos kompetencijos darbuotojus, buvo pagrindinė konsultacijų su kultūros įtaigų atstovais metu įvardyta problema. Didelis atlyginimų skirtumas valstybiniame ir privačiame sektoriuje, ypač įvertinant kultūros sektoriaus darbuotojų išsilavinimą bei kokybiškam jų darbui reikalingas kompetencijas, buvo įvardijamas kaip pagrindinė kliūtis vystant įstaigų pajėgumus ir veiklas.

## 27 paveikslas. Kultūros sektoriaus ir kitų sektorių dirbančiųjų darbo užmokestis





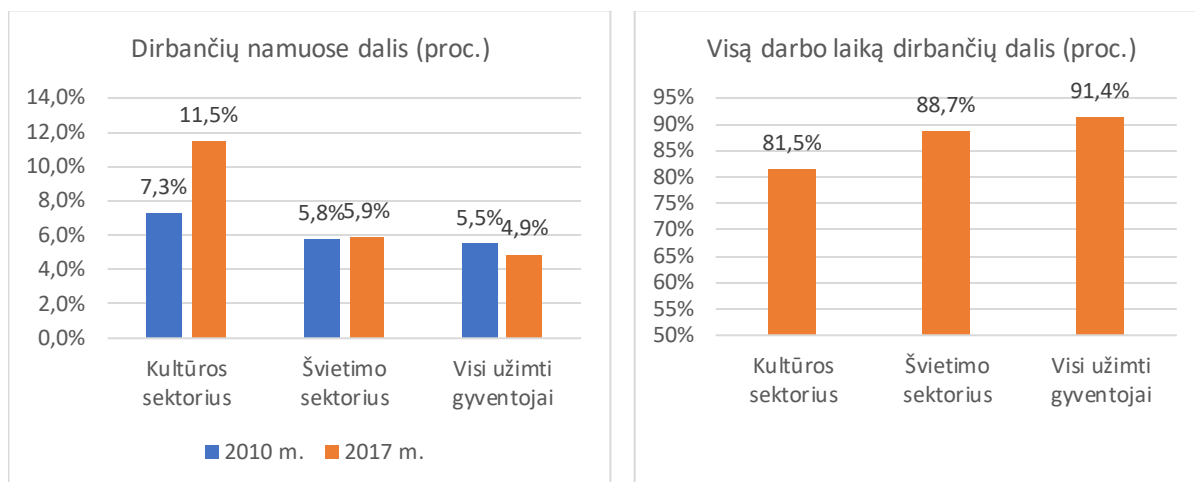
*Pastaba: Palyginti 2017 m. darbo užmokestį su 2010 metų kainomis infliacija sudaro 8,4 proc.*

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas; EUROSTAT Structure of Earnings Survey (SES). Pastaba: Kultūros specialistai šiame grafike apima J58.1 Leidybinė veikla, J59 Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla, J60 Radijo ir televizijos programų rengimas ir transliavimas, R90 Kūrybinė, meninė ir pramogų organizavimo veikla, R91 Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kita kultūrinė veikla. Pastaba: Rodiklio „Vidutinis mėnesinis kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis“ reikšmei nustatyti siūlome apsiriboti Lietuvos Statistikos Departamento teikiamais duomenimis apie R kategorijos dirbančiųjų darbo užmokestį.*

Per konsultacijas su kultūros sektoriaus įstaigomis atsiskleidė tam tikros takoskyros tarp nacionalinį statusą turinčių ir kitų Kultūros ministerijai pavaldžių kultūros įstaigų. Kadangi su šiais statusais tiesiogiai susieti įstaigose dirbančių kultūros darbuotojų darbo užmokesčio koeficientai, nacionalinės įstaigos turi daugiau galimybių pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Nacionalinės kultūros įstaigos, kurios taip pat yra ir asignavimų valdytojos, turi galimybes ir lanksčiau administruoti personalo išlaikymui skiriamą finansavimą. Nacionalinės įstaigos yra patrauklesnės darbovietės, todėl veikia kitus kultūros lauko darbdavius neretai perviliodamos jų darbuotojus, taigi nacionalinio statuso neturinčios įstaigos kultūrinį turinį kuria prastesnėmis konkurencinėmis sąlygomis.

Tam tikrų sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo problemų atspindžių matoma ir jų struktūroje. Šiuo metu kultūros sektoriuje dirbantys vyrai, kurie sektoriuje sudaro apie trečdalį dirbančiųjų, uždirba apie 12,7 proc. daugiau nei moterys. Nepaisant mažos dalies bendro dirbančiųjų skaičiaus, vyrai dažniau užima vadovaujančias pareigas. Atlyginimų atotrūkis yra mažesnis, nei jis sektoriuje buvo 2010 metais (14,3 proc.), bei atotrūkis, kuris 2017 m. stebimas bendrai šalies ūkyje (17,8 proc.). Tačiau šis atotrūkis yra didesnis už darbo užmokesčio atotrūkį tarp vyrų ir moterų švietimo sektoriuje (6,5 proc.). Darbo užmokestis nėra vienintelis darbo vietos kokybę indikuojantis rodiklis. Vienas iš mažesnę sektoriaus darbo vietų kokybę nusakančių rodiklių yra visą darbo dieną dirbančiųjų dalis, kuri yra 10 proc. mažesnė nei bendrai visuose šalies sektoriuose. Per dešimtmetį taip pat padidėjo namuose dirbančių darbuotojų dalis.

## 28 paveikslas. Dirbančių namie ir visą darbo dieną dirbančių kultūros darbuotojų dalis



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas.

Konsultacijų su kultūros įstaigų vadovais metu paaiškėjo, kad darbas ne visą darbo dieną yra plačiai taikomas kaip vienas būdų spręsti nepakankamo darbo užmokesčio problemą. Neturint finansinių išteklių didinti darbo užmokestį, finansiškai skatinti už aukštesnius darbo rezultatus, darbuotojams dažnai trumpinamas darbo laikas arba suteikiamos papildomos laisvos dienos. Tai darbuotojams suteikia galimybę dirbti laisvu grafiku ar ne visą darbo dieną, taip darbą kultūros įstaigoje derinant su laisvai samdomu darbu ar darbu kitoje darbovietėje, kuri nebūtinai būna kultūros sektoriuje. Tokios praktikos neigiamai veikia bendrąją sektoriaus darbo vietų kokybę, neleidžia sutelkti kokybiškų žmogiškųjų išteklių, nukenčia ir įstaigų veiklą.

Per konsultacijas vyravo nuomonė, kad 2017 m. pradėjusi veikti valstybės ir savivaldybių įstaigų kultūros ir meno darbuotojų veiklos vertinimo tvarka negali duoti laukiamų rezultatų, jei nėra reikalaujama, kad jos įgyvendinimas būtų susietas su finansavimu. Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų atveju, šios tvarkos įgyvendinimas numatytas iš kultūros įstaigų vidinių išteklių, kurių neužtenka finansiškai paskatinti teigiamai įvertintus įstaigų darbuotojus. Dauguma kultūros įstaigų neturi finansinių galimybių darbuotojams skirti aukščiausio įvertinimo bei priklausančio priedo prie atlyginimo. Kaip parodė kai kurių savivaldybių kultūros darbuotojų skatinimo praktikos, ši tvarka veikia teigiamai, jei jos įgyvendinimui yra numatytos lėšos savivaldos planuojamuose kultūros įstaigų biudžetuose. Netinkamai taikant kultūros ir meno darbuotojų vertinimo tvarką, ji nesuteikia motyvacijos darbuotojams siekti aukštų darbo rezultatų ir / ar kurti kokybiško kultūrinio turinio. Ji gali turėti ir neigiamą poveikį, nes vertinimą įgyvendinant tik formaliai ir neturint galimybės kitomis finansinėmis priemonėmis paskatinti už rezultatus, jaučiamas psichologinio klimato darbovietėse suprastėjimas.

Šie bendrieji žmogiškųjų išteklių rodikliai rodo prastą kultūros sektoriaus išteklių būklę. Tiek sektoriaus lyčių disbalansas, tiek žmogiškųjų išteklių struktūra ir darbo užmokestis

yra susiję su struktūriniais veiksniais. Sektoriaus žmogiškųjų išteklių ir darbo vietų kokybė yra įprastas viešosios politikos objektas, į kurį gali būti nukreipti viešosios politikos tikslai ir priemonės.

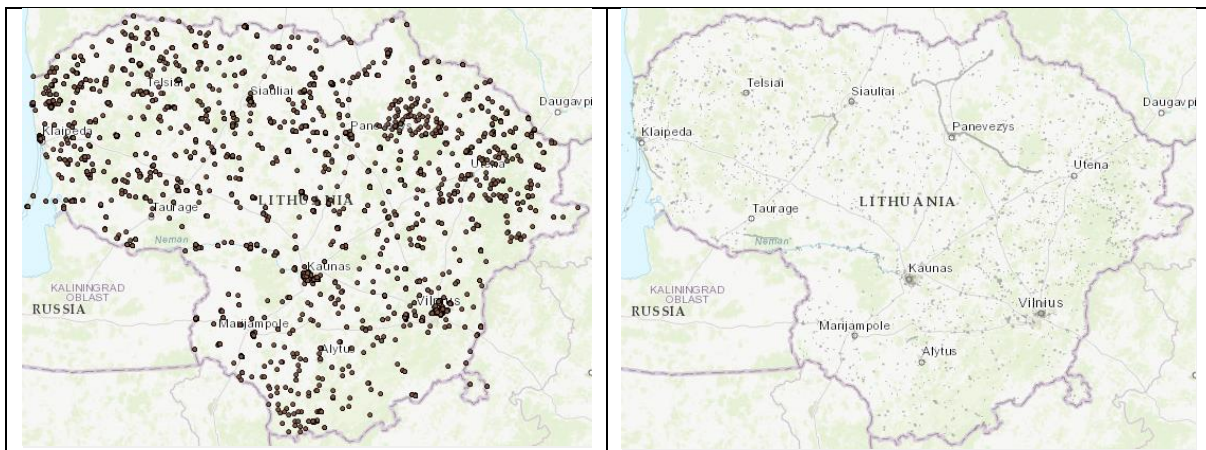
## 5.2. Paveldo saugojimas ir įveiklinimas, prieiga prie informacinių išteklių

Paveldas bei bibliotekų kaupiami informaciniai ištekliai yra kiti specifiniai kultūros ištekliai, kuriuos įveiklinant kuriamos specifinės socialinės ir ekonominės kultūros sektoriaus teikiamos naudos. Skirtingai nei sektoriaus žmogiškieji ištekliai, dešimtmečio pradžios politikos dokumentuose paveldas, buvo aiškiai įvardytas kaip tokias vertes kuriantis išteklius. Tačiau apsiribota tik nekilnojamoju paveldu, o plačiau nenagrinėta bibliotekų informacinių išteklių svarba jų veiklos galimybėms.

### *Nekilnojamas paveldas*

Sekant gairėse akcentuojama kultūros išteklių kuriama ekonomine nauda grindžiama kultūros politikos tikslų logika, dešimtmečio pradžios dokumentuose buvo ypač akcentuojamas nekilnojamojo paveldo įveiklinimas pritraukiant turistų srautus. Kitaip nei žmogiškieji ištekliai, nekilnojamas paveldas nėra judus, tad tokios jo kuriamos ekonominės naudos visų pirma yra siejamos su jo vieta. 29 paveiksle pavaizduoti Lietuvos nekilnojamojo paveldo objektai, identifikuoti regionų baltosios knygos rengimo metu. Šis žemėlapis nerodo visų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų registro vertybių, tačiau ir toks apytikslis vaizdavimas atskleidžia, kad kultūros politika, nukreipta į nekilnojamojo paveldo įveiklinimą, negali būti griežtai siejama su regionavimo logika. Norint ribotais ištekliais pasiekti maksimalią naudą būtina turėti aiškius paveldo objektų prioritetus, nes jų skaičius yra pakankamai didelis.

### 29 paveikslas. Nekilnojamojo paveldo objektai Lietuvoje



[Prieiga prie žemėlapių internete](#)

Kultūros paveldo taškiniai objektai  
(4208 objektai).

*Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenys.*

[Prieiga prie žemėlapių internete](#)

Kultūros paveldo plotiniai objektai  
(9330 objektai).



Nors miestai paprastai pasižymi didesniu nekilnojamojo paveldo objektų kiekiu, panašaus dydžio miestuose tokių paveldo objektų skaičius gali žymiai skirtis. Skiriasi ir šių objektų vertė, labai vertingų objektų gali būti ir mažesnėse ar kaimiškose vietovėse. Skirtingos vietovės turi skirtingas galimybes kurti socialines naudas, susijusias su paveldo įveiklinimu. Šios galimybių studijos klausimai didžia dalimi buvo susiję su kultūros paslaugų teikėjų veikla, naujų klausimų apie paveldo politiką šioje studijoje nekeliama, todėl čia aprašomi situaciją apibendrinantys teiginiai, kurie buvo formuojami strateginių sesijų su ministerijos tarnautojais metu.

Nekilnojami kultūros paveldo objektai turi didelį potencialą naujų kultūrinių paslaugų, generuojančių ekonominę vertę, plėtrai, nors paveldo objektų įveiklinimas, palyginti su naujų pastatų statyba, dažnai reikalauja didesnių investicijų infrastruktūros atnaujinimui bei objektų pritaikymui. Kultūros paveldo objektų valdymas taip pat reikalauja papildomų kompetencijų ir žinių. Šios priežastys neretai lemia privačių paveldo valdytojų nenorą investuoti į kultūros paveldo regeneracijos projektus, o ribotos paveldo objektų valdytojų žinios ir paveldo verčių supratimas lemia tai, kad kultūros paveldo objektai nėra tinkamai prižiūrimi.

Valstybė neturi aiškių kultūros paveldo saugojimo prioritetų: paveldo politika ilgą laiką buvo sutelkta į kontrolės veiklas, mažai dėmesio skirta visuomenės ir paveldo objektų valdytojų sąmoningumo ir gebėjimų vystymui. Neturint prioritetinių paveldo objektų išsaugojimo krypčių bei tikslų ir nesusitelkiant į paveldo išsaugojimo prevencines veiklas, pagrindinis motyvas konkrečių paveldo objektų išsaugojimui tampa jų įveiklinimo galimybės, rinkodaros plano turėjimas. Toks ekonomine verte grįstas požiūris į nekilnojamąjį kultūros paveldą ne visada leidžia tinkamai įvertinti kultūros paveldo kultūrinės, meninės ar socialinės vertes bei jų suteikiamas galimybes plėtoti vietovės tapatumą, vietos ir visos šalies istorinį pasakojimą. Sinergijos tarp ekonominių ir kitų kultūros paveldo verčių nebuvimas neleidžia atskleisti ir visų galimų paveldo ekonominių naudų.

Išsaugotas nekilnojamas kultūros paveldas suteikia išskirtines galimybes plėtoti kultūrinio dalyvavimo veiklas. Paveldas svarbus įvairialypio tapatumo – vietos, visų socialinių grupių, taip pat ir tautinių mažumų – išlaikymui, vaidmens istorijoje ir dabartyje suvokimui ir permąstymui. Lietuvoje šis paveldo potencialas nėra iki galo panaudojamas: sutvarkyti paveldo objektai dažnai nėra įveiklinami įtraukiant visuomenę į kultūrinės veiklas, neišnaudojamos kūrybinės vietokūros galimybės. Neretai kultūros paveldo (tiek materialaus, tiek nematerialaus) objektai yra vietos bendruomenių identiteto dalis, tad parama šių bendruomenių iniciatyvoms, susijusioms su paveldo išsaugojimu ir panaudojimu kultūros paslaugoms teikti, gali lemti didesnę paveldo, kaip išteklių, panaudojimą bei socialinių pridėtinų verčių sukūrimą, taip pat vietos gyventojų kultūrinio verslumo skatinimą, įsitraukimą į platesnės apimties kultūros rinkodaros veiklas.

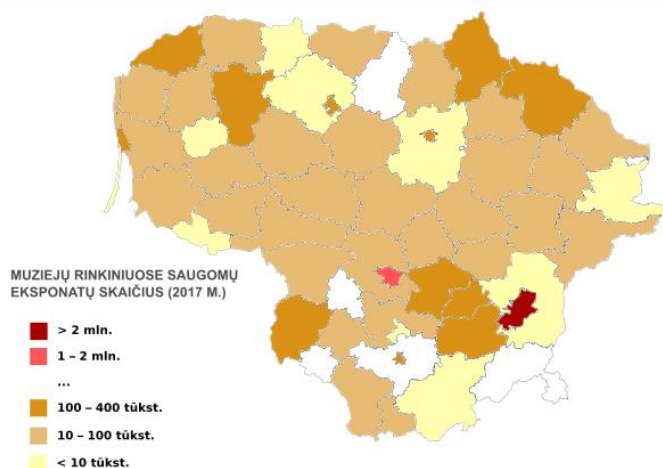
Paveldas, kaip simbolinių verčių šaltinis, dažnai yra naudojamas muziejininkystės veikloje. Toliau čia pereiname prie nekilnojamojo paveldo panaudojimo Lietuvos muziejų veikloje problematikos.

### ***Kilnojamas paveldas: muziejų ir bibliotekų rinkinių sudėtis ir apimtis***

Muziejai ir bibliotekos veiklą grindžia savo rinkiniais. Muziejų rinkiniai, įskaitant atvirosiose ekspozicijose lankytojams siūlomą pasakojamąją liniją iliustruojančius objektus, yra kilnojamosios kultūros paveldo vertybės. Bibliotekose tik dalis saugomų informacinių išteklių yra dokumentinio paveldo vertybės, o didžioji dalis rinkinių – plačiam naudojimui skirti skaitiniai. Šioje dalyje trumpai apžvelgiame galimybių studijoje surinktus duomenis apie muziejų ir bibliotekų rinkinius.

Rinkiniai yra pagrindinis išteklius, kuriuo remiantis muziejai vykdo savo veiklą, o rinkinių saugojimas yra viena iš pagrindinių muziejaus funkcijų. Tinkamai saugodamas, restauruodamas ir tyrinédamas rinkinius muziejus didina savo turto vertę ir galimybes sėkmingai vystyti *sklaidos* bei *švietimo* veiklas. Šių veiklų vystymas priklauso ir nuo muziejų galimybių efektyviai – atliepiant savo misiją bei veiklos kryptis – kaupti išliekamąją vertę turinčius eksponatus. Valstybė, kaip muziejuose saugomo turto savininkas, turi priimti tokius sprendimus, kurie didintų šio turto vertę ir galimybes vystyti susijusias socialines naudas visuomenei. 30 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad muziejų rinkinių saugojimas Lietuvoje yra labai centralizuotas. Vilniuje ir Kaune esančiuose muziejuose yra saugoma apie 55 proc. muziejinių vertybių.

### **30 paveikslas. Muziejų saugomų vertybių geografinis pasiskirstymas**



Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.

Toks rinkinių centralizavimas tampriai susijęs su istorine Lietuvos muziejų raida. Čia trumpai referuojame N. Keršytės publikacijoje<sup>29</sup> glaustai nusakytus Lietuvos muziejų

<sup>29</sup> KERŠYTĖ N., Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties. *Tarpdalykiniai kultūros tyrimai*, T. 3, p.

raidos istorinius faktus, kurie iš dalies paaiškina dabartinę muziejų valdymo sistemą. Nuo 1936 metų nepriklausomoje Lietuvoje pagal Seimo paskelbtą Vytauto Didžiojo muziejaus įstatymą valdžiai įpareigojus Vytauto Didžiojo kultūros muziejų globoti ir prižiūrėti visus Lietuvos muziejus (valstybinius ir nevalstybinius, viešuosius ir neviešuosius), oficialiai imta formuoti valstybinė muziejų tinklo plėtros politika. Šio muziejaus taryba sudarinėjo Lietuvos muziejų tinklo projektus, rėmėsi muziejinio profesionalumo ir muziejinių vertybių centralizavimo bei etnografinių regionų kultūros, istorijos reprezentavimo principais.

Sovietinėje Lietuvoje, 5-ajame dešimtmetyje, prioritetiniai muziejų valdymo uždaviniai buvo muziejų *valymas* ir centralizuoto valstybinių tarybinių muziejų tinklo sudarymas. Kuriant centralizuotą valstybinių muziejų tinklą buvo centralizuojamas ir rinkinių saugojimas, ideologinis rinkinių vertinimas taip pat prisidėjo prie rinkinių koncentracijos. Didžioji dalis valstybės istoriją reprezentuojančių, tad ir susijusių rinkinius saugančių, muziejų buvo sutelkta sostinėje Vilniuje. O štai dailės istorijos pasakojimai sukonzentruoti tiek Vilniuje, tiek ir Kaune. Kitų tematikų rinkinius saugantys ir susijusių pasakojimus reprezentuojantys muziejai yra pasiskirstę po visą Lietuvos teritoriją<sup>30</sup>.

Taigi tam tikri skirtingų laikotarpių valdymo pasirinkimai atsispindi ir dabartinėje muziejų tinklo tematinėje struktūroje bei rinkinių sudėtyje. Dabartinė rinkinių koncentracija yra nulemta istorinės muziejų tinklo raidos, o muziejų tinklo struktūroje atsispindi tiek tarpukario, tiek ir sovietmečio muziejų politikos poreikiai. Nors sovietmečiu kraštotyros muziejų nesumažėjo, muziejų tinklo pokyčius žymėjo ideologizuotų muziejų steigimas. 1963 m. iš dalies kito muziejų dalyvavimas paveldo priežiūros įgyvendinime: muziejai buvo daugiau orientuoti atlikti specifines muziejų kultūrinės-socialines misijas, o ne kultūros paminklų dokumentavimą, apskaitą. Taip muziejų veikla tapo ideologizuojama, o muziejams skirtas svarbus visuomenės idėjinio auklėjimo organizatoriaus vaidmuo. Sovietinėje Lietuvoje kopijuotos visoje Sąjungoje plėtos centrinų muziejų organizavimo tendencijos: planuotai, o ne stichiškai vykdomas muziejų veiklos valdymas, jis labai centralizuotas. Muziejai, kaip ir kultūros paveldo objektai, klasifikuoti pagal bendrąją Sovietų Sąjungos muziejų ir paveldo klasifikaciją, paremtą reikšmingumo lygiais: sąjunginės, respublikinės ir vietos reikšmės<sup>31</sup>. Atkūrus nepriklausomybę, akcentuoti muziejaus turinio ir komunikacijos klausimai, o ne muziejų tinklo formavimas. Tinklas klostosi savaimingai, veikiamas daugiau visuomeninių muziejų ir kitų organizacijų, bendruomenių, asmenų požiūrių į muziejus kaip tapatumo liudytojus ir švietimo procesų talkininkus<sup>32</sup>. 1996 m. apie 50 procentų pagausėjo savivaldybių muziejų, o po 2008 m. muziejų tinklas tapo stabilus.

---

70, 2013 [interaktyvus]. [Prieiga per internetą.](#)

<sup>30</sup> *Ten pat*, p. 82–88

<sup>31</sup> *Ten pat*, p. 82–87

<sup>32</sup> *Ten pat*, p. 89–90

Šiuo metu valstybei pavaldūs muziejai labai skiriasi rinkinių apimtimis, jų saugojimo sąlygomis bei restauravimo veiklų intensyvumu. Tačiau remiantis vien tik rinkinių apimtimis neįmanoma nubrėžti aiškių skirčių tarp *nacionalinio* ir *respublikinio* statuso muziejų. 32 lentelėje pateiktuose kiekybiniuose rinkinių rodikliuose matoma, kad pagal saugojamų muziejinių vertybių apimtį iš kitų muziejų labiausiai išsiskiria dalis nacionalinių muziejų – Lietuvos nacionalinis muziejus, Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus ir Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus. Šie muziejai (ar jų padaliniai) nėra lankomiausių muziejinių objektų sąrašo viršuje, tad galima teigti, kad šios institucijos būtent ir yra susitelkusios į saugojimo funkcijos įgyvendinimą. LDK valdovų rūmų ar Lietuvos dailės muziejaus rinkinių apimtys yra mažesnės už kitų panašaus pobūdžio rinkinius kaupiančių nacionalinių muziejų, bet taip pat ir už dalies respublikinių muziejų rinkinių apimtį. Muziejai skiriasi ir saugyklų būkle bei jų apkrovimu. Dalį saugyklų apkrovos skirtumų galima būtų aiškinti kokybine rinkinio specifika. Tačiau esama didelių skirtumų ir tarp tos pačios rūšies rinkinius kaupiančių ar tą patį statusą turinčių muziejų.

### 32 lentelė. Rinkinių saugojimo rodikliais labiausiai išsiskiriantys valstybei pavaldūs muziejai

Valstybei pavaldūs muziejai	Muziejaus rinkiniuose saugomų eksponatų skaičius iš viso (2017 m.)	Eksponatų, tenkančių vienam rinkinių saugyklų ploto kvadratiniam metrui skaičius
Lietuvos nacionalinis muziejus	1,32 mln.	414,35
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	466 tūkst.	132,27
Lietuvos dailės muziejus	248,9 tūkst.	55,05
Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai	103,8 tūkst.	132,30
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	451,4 tūkst.	935,66
Trakų istorijos muziejus	393,8 tūkst.	907,41
Maironio lietuvių literatūros muziejus	303,2 tūkst.	624,65
Šiaulių „Aušros“ muziejus	265,5 tūkst.	58,63
Lietuvos aviacijos muziejus	23,3 tūkst.	40,11
Lietuvos liaudies buities muziejus	92,2 tūkst.	11,78
<b>Visi nacionaliniai</b>	2,13 mln.	177,81
<b>Visi respublikiniai</b>	2,65 mln.	143,50
<b>Visi savivaldybių</b>	2,12 mln.	170,02

Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.

Muziejai nėra vienintelės institucijos, saugančios kilnojamąjį kultūros paveldą. Be tokių su kasdienėmis bibliotekos funkcijomis susijusių dokumentų, kaip plataus vartotojų rato informacinius poreikius tenkinančios knygos ar spaudiniai, bibliotekos taip pat saugo dokumentinio paveldo rinkinius. Šiuo metu viešai skelbiamoje bibliotekų statistikoje nėra išskirta tokių objektų apimtį visoje bibliotekų rinkinių dalyje. Todėl 33 lentelėje pateikiama statistika tik apie bendras bibliotekų rinkinių apimtį. Tiek rinkinių apimtys, tiek ir kokybė yra specifiniai informaciniai bibliotekų ištekliai, nulemiantys jų galimybes teikti kokybiškas paslaugas. Nacionalinė ir apskričių bibliotekos būtent ir išsiskiria iš kitų

bibliotekų dokumentinio paveldo rinkiniais, todėl šiose įstaigose aktualesnė ir labiau išvystyta *saugojimo* funkcija. Dokumentinis paveldas taip pat suteikia bibliotekai galimybes teikti kitokio pobūdžio ir kokybės paslaugas, šių bibliotekų *sklaidos* ir *švietimo* funkcijos gali būti siejamos ne tik su kasdienių gyventojų informacinių poreikių tenkinimu. Bibliotekose sutelktos kompetencijos, kaip atpažinti ir saugoti dokumentinio paveldo vertybes.

### 33 lentelė. Dokumentų fondų apimtys Lietuvos bibliotekose

<b>Centrinei valdžiai pavaldžios bibliotekos</b>	<b>Bibliotekų rinkiniuose saugomų fizinių dokumentų skaičius (2017 m.)</b>
Lietuvos nacionalinė biblioteka	6391072
<i>Apskričių bibliotekos</i>	
Kauno apskrities viešoji	1872979
Klaipėdos apskrities viešoji	977450
Panevėžio apskrities viešoji	487064
Šiaulių apskrities viešoji	506446
Vilniaus apskrities viešoji	447636
Aklųjų biblioteka	293098
<b>Visos apskričių bibliotekos</b>	<b>4291575</b>
<b>Visos savivaldybių bibliotekos</b>	<b>12395033</b>

Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.

Šiuo metu kultūros sektorių reguliuojančiuose teisės aktuose nėra aiškiai įvardyta, kokios yra centrinės valdžios bei savivaldos atsakomybės kaupiant ir saugant kilnojamojo paveldo vertybių rinkinius. Taip pat nepaaiškina, kokie yra saugojimo funkcijų įgyvendinimo skirtumai tarp skirtingą statusą turinčių valstybinių įstaigų – nacionalinių ar respublikinių muziejų, nacionalinės ar apskričių bibliotekų. Įstaigos gana laisvai interpretuoja, kaip turi būti įgyvendinamos šios joms priskirtos funkcijos. Tačiau nacionalinį statusą turinčios įstaigos lyderiauja savo pavyzdžiu – nustato tam tikrus veiklos standartus ir skleidžia šių funkcijų įgyvendinimo gerąsias praktikas.

Viešųjų bibliotekų informacinių išteklių fondo sudarymu rūpinasi tiek centrinė valdžia, tiek savivaldybės, finansuodamos knygų fondo papildymą. Apskričių ir savivaldybių viešosioms bibliotekoms Kultūros ministerija kasmet centralizuotai skiria valstybės biudžeto lėšų spaudiniams ir kitiems dokumentams (vaizdo, garso, elektroniniams) įsigyti, išskyrus periodinių leidinių prenumeratą savivaldybių viešosioms bibliotekoms, kurią finansuoja pačios savivaldybės<sup>33</sup>. Bibliotekos turi galimybę pačios spręsti, kokią literatūrą įsigyti ir kokius periodinius leidinius prenumeruoti, atsižvelgiant į lankytojų poreikius ir pageidavimus. Interviu su bibliotekų atstovais metu išryškėjo, kad dėl ribotų finansinių galimybių, dažnai bibliotekos paslaugų vartotojų poreikiai yra tenkinami iš dalies: ne visuomet turima galimybių įsigyti naujausią, ką tik pasirodžiusią literatūrą, ne

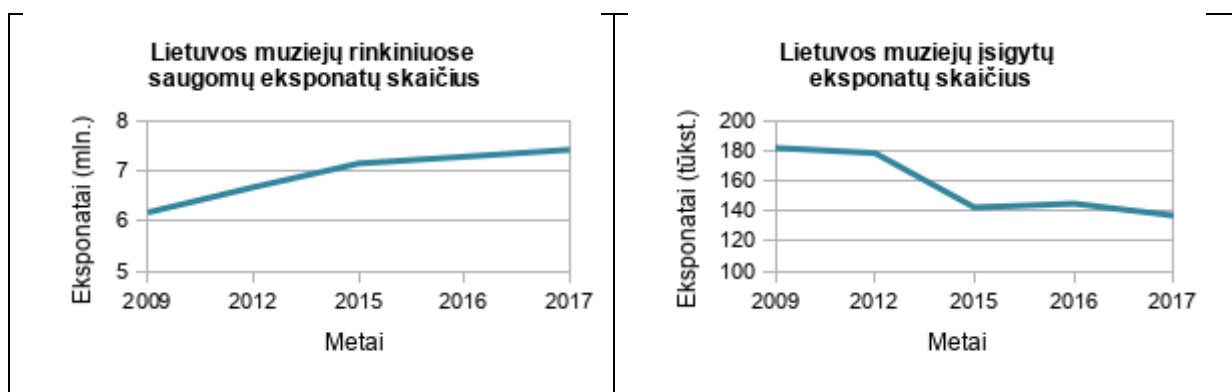
<sup>33</sup> Trumpa situacijos analizė: Lietuvos leidėjų asociacijos kreipimasis į Seimą. Interaktyvus. [Prieiga internete.](#)

visuomet galima įsigyti pakankamą jos kiekį, tad skaitytojams tenka po kelis mėnesius laukti eilėse, kol gauna pageidaujamą leidinį. 2017 metais bibliotekų fondų aprūpinimui informacija ir dokumentais skirta 1,9 mln. eurų (vienam gyventojui teko 0,69 euro, kai ES šalių vidurkis – 1,22 euro, Estijoje – 2,32 euro)<sup>34</sup>. 2010 metais Valstybės kontrolės atlikta analizė atskleidė, kad dauguma bibliotekų fonduose esančių leidinių yra senesni nei 10 metų, o tokia fondų bazė neatitinka nei ES standartų, nei visuomenės poreikių. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad bibliotekų informaciniai išteklių apima ne tik spausdintinės literatūros ir periodikos fondus, bet taip pat mokslinių duomenų bazių prenumeratą, garso knygas, bibliografinę informaciją, kartotekas ir informacijos paieškos įrankius, tad planuojant bibliotekų informacinių išteklių pasiūlą, svarbu atsižvelgti į vietos gyventojų poreikius. Didžiuosiuose miestuose ir tarpinio dydžio centruose bibliotekų lankytojai daugiau naudojami duomenų bazėmis, galimybe skaityti mokslinę literatūrą vietoje ar skolintis mokslinius leidinius į namus. Tuo tarpu kaimiškose vietovėse aktualesnė bibliotekų suteikiama galimybė pasinaudoti internetu, gauti naujausios grožinės literatūros ir periodinių leidinių ar leidinių, skirtų žmonėms su regos negalia ir pan.

### **Rinkinių saugojimas ir mainai**

Muziejai turi labai skirtingas saugojimo funkcijos įgyvendinimo sąlygas ir pasirenka gana skirtingas kaupimo ir saugojimo strategijas. Konsultacijų su muziejų atstovais metu akcentuota, kad muziejų rinkiniai nuolat pildomi muziejui individualiai įvertinant jų istorinę, meninę ar socialinę reikšmę. Vis dėlto daugumos muziejų finansiniai pajėgumai neleidžia aktyviau įsigyti naujų eksponatų, todėl daugiausia muziejų fondai pasipildo dovanotais daiktais ir artefaktais. Dalis eksponatų įsigijimo poreikių buvo tenkinama Lietuvos kultūros tarybos programos „Atminties institucijos: kultūros vertybių įsigijimas“ lėšomis. Tačiau tokiems įsigijimams palankesnis biudžeto planavimo būdas.

### **31 paveikslas. Rinkinių apimties bei įsigijimų pokyčiai**



Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.

Su muziejų teisiniu statusu susiję apribojimai bei pastarojo dešimtmečio finansinės galimybės ribojimo rinkinių formavimo strategijas. Nepaisant to, nagrinėjamu laikotarpiu

<sup>34</sup> Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2017 metų veiklos ataskaita [interaktyvus]. [Prieiga internete.](#)

saugomų vertybių skaičius nuosekliai augo, rinkinius daugiausia formuojant iš muziejams dovanojamų vertybių. Dauguma muziejų atstovų teigia, kad biudžetinės įstaigos statusas ir susiję veiklos valdymo apribojimai – viešųjų pirkimų taisyklės, ilgai trunkantis ar nelankstus biudžeto pakeitimų derinimas yra nepalankus operatyviai reaguoti į aukcionuose atsiveriančias galimybes, ribotos galybės operuoti grynaisiais pinigais taip pat riboja muziejų galimybes efektyviai pildyti savo rinkinius. Dalyvauti aukcionuose paprasčiau asignavimų valdytojo teisės turintiems muziejams, nes jie gali laisviau disponuoti savo biudžetu ir greičiau priimti sprendimus, susijusius su išlaidų persikirstymu. Muziejai turi galimybes atsisakyti nebeaktualių ar vertę praradusių objektų, tačiau susijusių procedūrų įgyvendinimas yra sudėtingas, nėra deleguotas politiką įgyvendinančiai institucijai.

Šiuo metu Lietuvos muziejų kolekcijos yra labai centralizuotos, o atskirų muziejų rinkinių kaupimo strategijose yra tam tikrų persidengimų. Esant dideliame rinkinių centralizavimui, tolygiai muziejinės veiklos kokybei užtikrinti svarbiais tampa efektyvus sklaidai reikalingų rinkinių skolinimas bei centralizuotai kuriamo turinio judumas. Bendros rinkinių skolinimo apimtys tarp Lietuvos muziejų yra mažos. Tik dalis nacionalinių muziejų, saugančių gausiausių ir vertingiausių rinkinius, išsiskiria aktyvesniu skolinimu. Labai skirtingos skolinimo praktikos rodo, kad nėra vieningo šios politikos dalies įgyvendinimo. Rinkinių skolinimo intensyvumas priklauso tik nuo juos saugančių muziejų sprendimų. Pavyzdžiui, muziejai skirtingai interpretuoja eksponatų draudimo tvarką: dalis muziejų nemato galybės skolinti ir skolintis eksponatus dėl prievolės juos apdrausti, o kiti muziejai tvarką interpretuoja liberaliau ir neįžvelgia to kaip kliūtis skolintis eksponatus. Šiuo metu instituciškai nėra įtvirtintos muziejų kaupiamo valstybės turto efektyvaus valdymo prielaidos. Taip pat nėra jokių rinkinių mainus skatinančių politikos įgyvendinimo priemonių. Be tokių prielaidų ne didžiausiuose miestuose esantys muziejai turi mažesnes galimybes vystyti savo veiklą.

### 34 lentelė. Rinkinių skolinimo apimtys 2015–2017 metais

Valstybei pavaldūs muziejai	Paskolinta muziejaus eksponatų 2015–2017 m.	Pasiskolinta kultūros vertybių 2015–2017 m.
Lietuvos nacionalinis muziejus	3235	3084
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	2243	2330
Šiaulių „Aušros“ muziejus	2213	3332
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	1370	7089
Žemaičių muziejus „Alka“	937	1704
Lietuvos dailės muziejus	2308	24148
<b>Visi nacionaliniai</b>	7578	34751
<b>Visi respublikiniai</b>	9131	12314
<b>Visi savivaldybių</b>	20465	81569

Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.

Rinkinių koncentravimas kokybiškai keičia tiek *saugojimo*, tiek *sklaidos* funkcijų

įgyvendinimo galimybes. Rinkinių koncentravimas didina galimybes jų pagrindu kurti lankytoji patrauklią muziejaus pasakojimo liniją, tačiau koncentruojant rinkinius muziejiniai eksponatai gali būti atitraukiami nuo konteksto, kuriame gali turėti specifinę pasakojamąją vertę. Dalis muziejų yra įsikūrę kultūros paveldo objektuose, o jų rinkiniuose saugomi ne tik valstybės istorija, ar konkrečią temą, bet taip pat konkretų kultūros paveldo objektą ar juose vykusius istorinius įvykius pristatantys eksponatai bei informacija. Rinkinių koncentravimas palengvina rinkinių tyrinėjimą, kai kuriais atvejais padeda sutelkti tokio pobūdžio rinkiniams restauruoti reikalingas kompetencijas ir išteklius.

Su saugojimo funkcijų įgyvendinimu yra susijusios tokios specifinės muziejų ir bibliotekų veiklos kaip turimų vertybių restauravimas ir konservavimas. Restauravimo ir konservavimo veiklas aktyviausiai įgyvendina tie muziejai, kurie aktyviau kaupia rinkinius ir turi tam reikalingus vidinius pajėgumus. Lietuvos nacionalinis muziejus, Lietuvos dailės muziejus, nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai, Liaudies buities muziejus, Čiurlionio muziejus turi restauravimo padalinius, muziejus „Alka“ ir Teatro muziejus turi restauravimo specialistus. Didžioji dalis kitų muziejų eksponatų restauravimo paslaugas turi pirkti iš tokių restauravimo kompetencijos centrų kaip, pavyzdžiui, Lietuvos dailės muziejaus P. Gudyno restauravimo centras. Šios paslaugos brangios ir, atsižvelgiant į finansavimo intensyvumą, šiuo metu ne visiems muziejams yra vienodai prieinamos.

### 35 lentelė. Muziejinių vertybių restauravimas ir konservavimas 2015–2017 metais

<b>Valstybei pavaldūs muziejai</b>	<b>Restauruota ir konservuota muziejaus eksponatų 2015–2017 m.</b>
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	14710
Lietuvos nacionalinis muziejus	11248
Lietuvos dailės muziejus	5999
Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai	4285
Žemaičių muziejus „Alka“	4214
Lietuvos liaudies buities muziejus	2915
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	2863
<b>Visi nacionaliniai</b>	24395
<b>Visi respublikiniai</b>	89499
<b>Visi savivaldybių</b>	13730

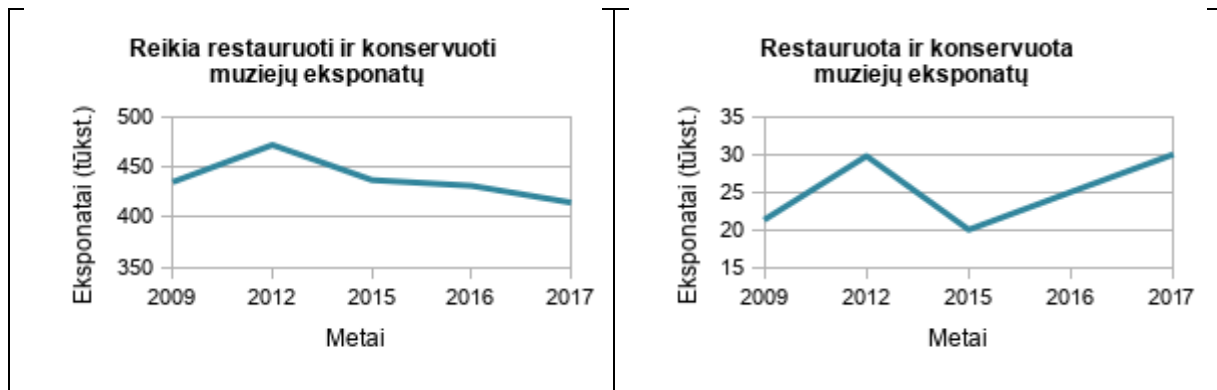
*Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.*

Kaip ir vertybių saugojimo atveju, nėra aiškios skirties tarp restauravimo ir konservavimo veiklų intensyvumo tarp nacionalinių ir respublikinių muziejų. Tokias veiklas aktyviausiai vykdančių muziejų sąrašė savo statuso ir aktyvumo deriniu išsiskiria Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus ir gausų rinkinį turintis, bet sąlyginai mažiau tokių veiklų vykdančias Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus. Per pastarąjį dešimtmetį restauravimo ir konservavimo apimtys išliko gana stabilios, tačiau tokių



veiklų paklausa nežymiai sumažėjo. Šią dinamiką atspindi 32 paveiksle iliustruoti duomenys. Šiuo metu apie 5,6 proc. saugomų eksponatų reikalingas restauravimas ar konservavimas.

### 32 paveikslas. Restauravimo ir konservavimo poreikio bei šių veiklų apimties pokyčiai



Šaltinis: Lietuvos kultūros ministerija.

Skirtingiems muziejams individualiai kuriant savo pasakojamąsias linijas ir kaupiant susijusius eksponatus „kai kuriais atvejais šios institucijos konkuruoja tiek dėl išteklių – eksponatų, tiek dėl lankytojų, kuriuos gali dominti vieno ar kito pobūdžio pasakojamosios linijos“. Pavyzdžiui, karo istorijos tematiką įvairiais būdais dengia Lietuvos karo muziejus, Lietuvos nacionalinio muziejaus padalinys Vilniaus bastėja, įvairūs regioniniai muziejai, tokie kaip Biržų krašto muziejus. Su muzikos istorija susijusius rinkinius saugo Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus, Kauno muziejus turi išvystytą liaudies muzikos instrumentų kolekciją, o Nacionalinis kultūros centras saugo nematerialų paveldą – sutartinių tradiciją. Skirtingus holokausto istorijos fragmentus pasakoja tiek Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus, tiek Kauno IX forto muziejus. Koncentruojant šių ar kitų įstaigų funkcijas, rinkinius ar centralizuotai persvarstant jų vaidmenis pasakojant atskiras pasakojamąsias linijas, galima būtų sutelkti muziejų sektoriaus pajėgumus įgyvendinti tiek *saugojimo*, tiek *sklaidos* ir *švietimo* funkcijas. Atskirų muziejų rinkinių ar pasakojamosios linijos koncentravimo galimybės turi būti vertinamos individualiai, atsižvelgiant į galimą naudą ar žalą kiekvieno muziejaus komunikacijos bei edukacijos veiklų vystymui. Tačiau šiuo metu nėra tokias pamatuoto optimizavimo galimybes galinčios įvertinti politikos įgyvendinimo agentūros. Tik ministerijoje sutelktų kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumų neužtenka siekiant optimaliausiu būdu valdyti muziejų saugomą valstybės turtą.

### 5.3. Platesnis kultūros išteklių įveiklinimas ir panaudojimas kitose politikos srityse

Statistiniai duomenys rodo, kad Lietuvoje kultūros prekių ir paslaugų naudojimas didėja, tačiau vis dar išlieka reikšmingai mažesnis nei ES šalių vidurkis. Tam įtakos turi neišnaudojamos vidaus rinkos galimybės, glaudžiai susijusios su kultūrinio turinio mobilumu Lietuvoje. Kultūros paslaugų ir produktų eksportas į užsienio valstybes yra netolygus, vertinant jį skirtingų kultūros produktų srityse bei žanruose, o kultūrinio turinio importo srityje Lietuva, vertinant kitų ES šalių kontekste, žymiai atsilieka. Siekiant spręsti šias bei kitas kultūros sektoriaus problemas, inicijuotas TVP „Kultūra“, kuris iš esmės nebuvo gyvybingas dėl nenumatyto finansavimo ir politinio dėmesio trūkumo. Platesnis kultūros išteklių įveiklinimas ir panaudojimas kitose politikos srityse Lietuvoje yra fragmentiškas, o kultūros politikos derinimo su ūkio, inovacijų, užsienio politikos, kitų politikų kryptimis potencialas yra neišnaudojamas ir nekuria papildomų ekonominių ir socialinių verčių.

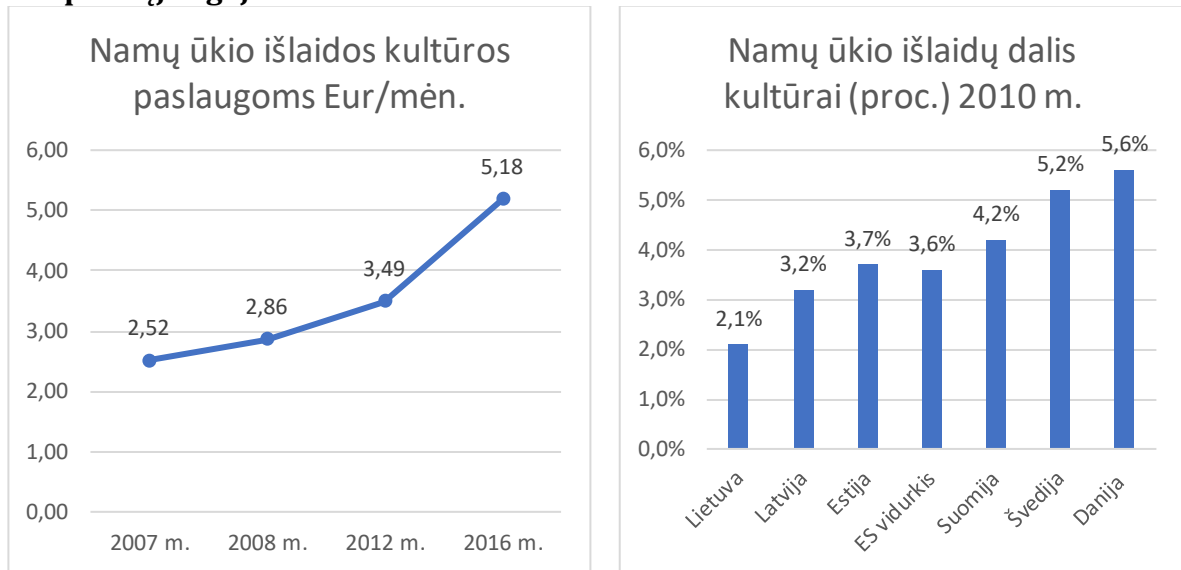
#### *Ekonominiai kultūros išteklių įveiklinimo rodikliai*

Didžioji dalis pastangų vertinant kultūros operatorių kuriamą ekonominę vertę buvo sutelktos į jų veiklos ūkiškumą bei pajamų didinimą. Efektyvus kultūros įstaigų valdymas yra aktualus nuolat. Tačiau didžioji dauguma kultūros sektoriuje veikiančių dalyvių yra pelno nesiekiančios viešąsias funkcijas įgyvendinančios organizacijos. Todėl vertinant jų veiklos rezultatus, taip pat ir kuriamą ekonominę vertę, turi būti tinkamai atsižvelgiama į visas jų įgyvendinamas viešąsias funkcijas bei jų sukuriamas naudas. Šiuo metu nėra išplėtotas kokybinis kultūrinių veiklų kūrimo ir panaudojimo vertinimas. Kultūros operatorių ir menininkų veiklos metu sukuriamas intelektualinis produktas turi ekonominę vertę, pajamos iš jų uždirbamos ne tik tradiciniais sklaidos būdais, tačiau taip pat per kultūrinio turinio sklaidą medijų pagalba. Galimybes uždirbti pajamas iš tokios sklaidos mažina dideli piratinės produkcijos vartojimo mastai Lietuvoje. Vidaus rinka kultūrinei produkcijai neišplėtotą. Individualiems menininkams trūksta pajėgumų ir gebėjimų pasinaudoti savo sukuriamos intelektualinės produkcijos ekonominėmis vertėmis. Šios nišinės ekonomikos srities potencialas nėra visiškai išnaudotas. Tai įvairiais būdais atspindi toliau apžvelgiami rodikliai.

Vienas svarbiausių į vidaus rinką nukreiptų ekonominio kultūros išteklių įveiklinimo rodiklių yra namų ūkių išlaidos. Per dešimtmetį Lietuvoje augo namų ūkių išlaidos kultūros prekėms ir paslaugoms. Namų ūkiai 2016 m. vidutiniškai laisvalaikio ir kultūros paslaugoms per mėnesį išleido 5,18 EUR vienam asmeniui, o visų vartojimo išlaidų struktūroje tai sudarė 1,87 proc. Tai yra didesnė vartojimo išlaidų dalis nei 2007 metais, kai išlaidos kultūrai ir laisvalaikiui sudarė 1,6 proc. (2,52 Eur/mėn). Nors šalyje ir matomas kultūros naudojimo augimas, visgi Lietuvos namų ūkių skiriamų išlaidų kultūrai dalis yra mažesnė nei Europos sąjungos vidurkis. Tokioms išlaidoms Lietuvos gyventojai skyrė 71 proc. mažiau, nei vidutiniškai skiria Europos sąjungos šalys. Pavyzdžiui, Latvija

jau 2010 m. nuo Europos sąjungos vidurkio atsiliko tik 12,5 proc. 2010 metais didesnę dalį namų ūkio išlaidų kultūrai skyrė ir kitos Baltijos šalys. 2019 metais bus galima palyginti naujus išlaidų kultūros prekėms ir paslaugoms duomenis. Visgi dabartinės augimo apimtys nėra pakankamos, kad galima būtų tikėtis, jog Lietuva reikšmingai priartėjo prie ES vidurkio, nors prieinami duomenys rodo, kad Lietuvoje lėčiau nei šiose šalyse augo kultūrinių prekių ir paslaugų kainos.

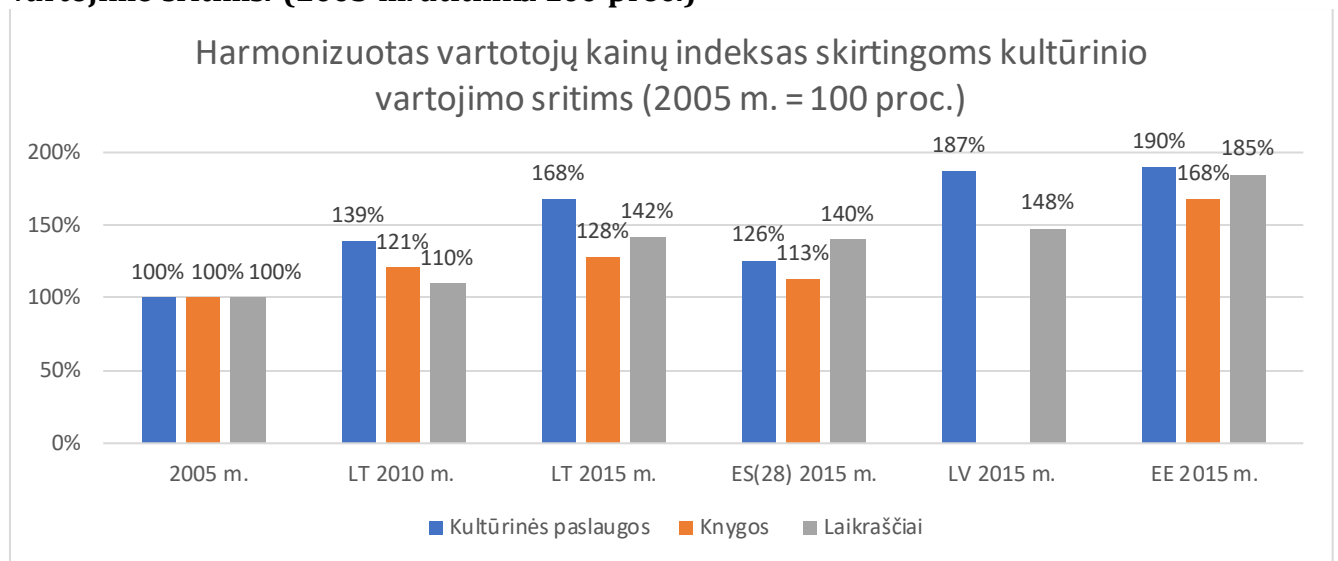
### 33 paveikslas. Namų ūkio išlaidos kultūros paslaugoms (Eur ir proc.) Lietuvoje ir Europos sąjungoje



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. Kultūra 2016; Eurostat. Culture statistics, 2016 edition. Pastaba: remiantis Lietuvos Statistikos Departamento įgyvendinamo namų ūkių tyrimo duomenimis siūlome formuoti rodiklį - Namų ūkių išlaidos kultūros prekėms ir paslaugoms – jo reikšmė 5,18 eurų per mėnesį (2016).

34 paveikslas vaizduoja harmonizuotą vartotojų kainų indeksą, kuris parodo, kaip bėgant laikui keitėsi skirtingų namų ūkių naudojamų kultūrinių prekių ir paslaugų kainos. Čia vaizduojami tik su kultūriniu dalyvavimu tiesiogiai susijusių – kultūros paslaugų, knygų ir laikraščių – kainų pokyčiai 2010 ir 2015 metais. Nuo 2005 metų Lietuvoje didele dalimi augo kultūrinių paslaugų kainos: 2015 metais jos buvo 68 proc. didesnės nei prieš 10 metų, ir toks augimas viršija Europos Sąjungos vidurkį. Tiek knygų, tiek laikraščių kainos Lietuvoje (atitinkamai 28 proc. ir 42 proc.) padidėjo taip pat daugiau nei Europos Sąjungoje. Tačiau toks augimas buvo žymiai didesnis kaimyninėse pereinamos ekonomikos šalyse – Latvijoje ir Estijoje.

**34 paveikslas. Harmonizuotas vartotojų kainų indeksas skirtingoms kultūrinio vartojimo sritims. (2005 m. atitinka 100 proc.)**

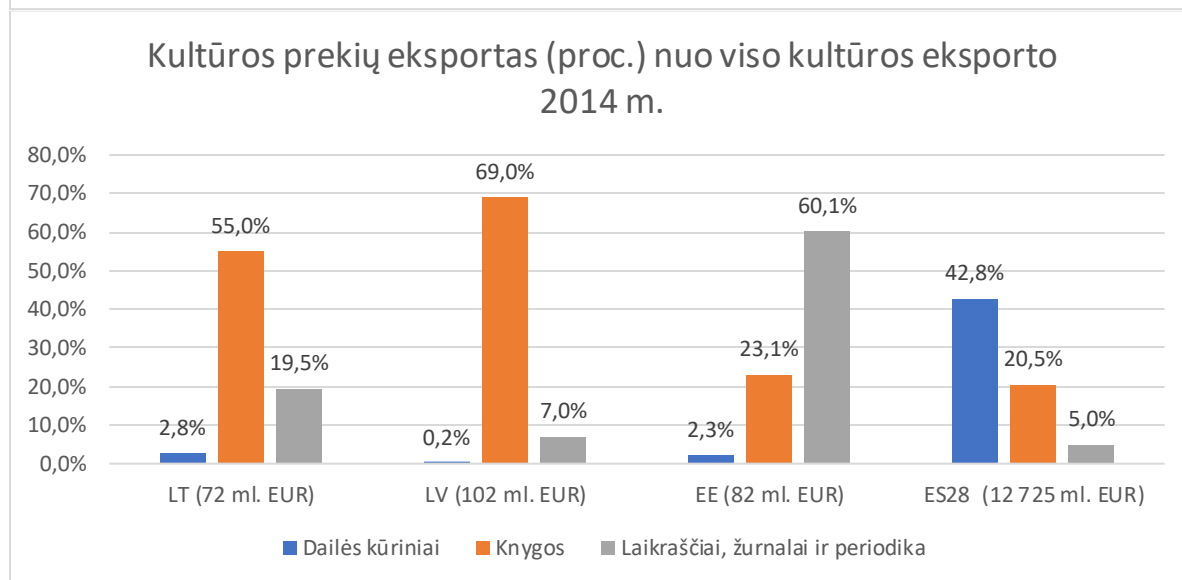
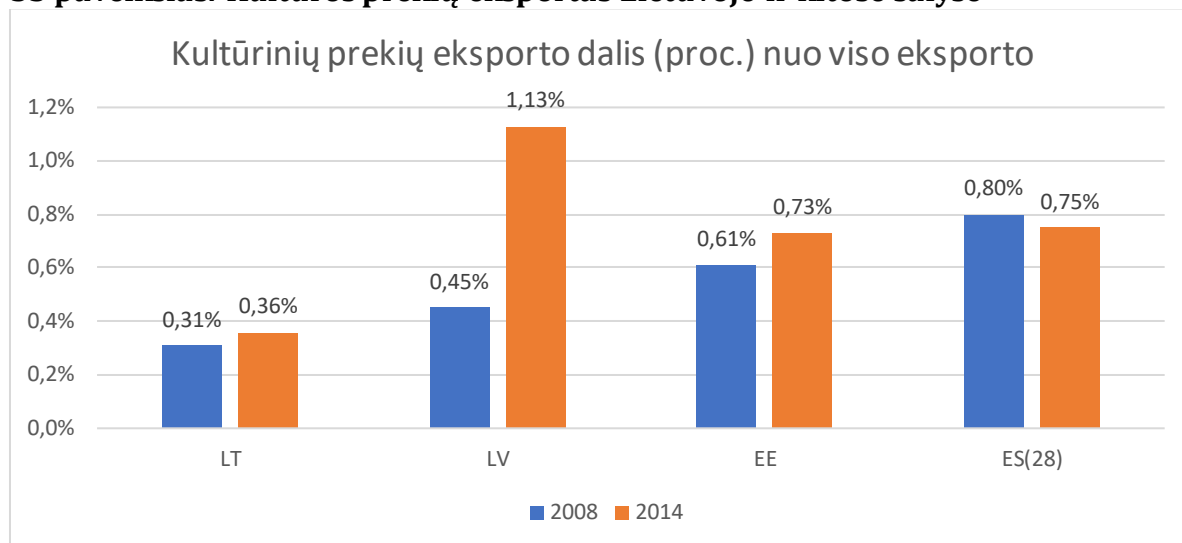


Šaltinis: Eurostat. Culture statistics, 2016.

Dar vienas galimas kultūros išteklių įveiklinimo rodiklis, kurį galima lyginti ES lygiu, kultūros prekių ir paslaugų eksportas. Kultūros prekių ir paslaugų eksporto dalis visame Lietuvos eksporte 2010–2016 m. svyravo tarp 0,3 ir 0,7 proc. Per dešimtmetį jis padidėjo 20 proc. ir 2016 metais siekė 130,32 mln. Eur. Visgi įvertinus visą šalies eksportą, kultūros eksporto reikšmė Lietuvos ekonomikoje nesustiprėjo – procentinė kultūros prekių eksporto dalis 2016 metais siekė 0,6 proc. ir buvo mažesnis už 2010 metus, kai kultūros prekių eksportas siekė 0,7 proc.

Didžiąją kultūros prekių ir paslaugų eksporto sudaro spaudinių – knygų ir periodikos eksportas. Lietuvoje dailės kūrinių eksportas siekė tik 4,37 mln. Eur arba 2,8 proc. kultūros prekių ir paslaugų eksporto ir žymiai atsiliko nuo ES vidurkio, kuris vidutiniškai siekia 42,8 proc. 2014 m. duomenimis, tiek kultūros prekių eksporto, tiek importo srityje Lietuva atsiliko nuo ES vidurkio, o pagal importo lygį buvo priešpaskutinė ES. Tiesa, kultūros prekių eksporto ir importo augimas 2008–2014 m. buvo vienas sparčiausių ES ir žymiai viršijo ES vidurkį. Panašūs kultūros eksporto ir importo rodikliai stebimi Latvijoje ir Estijoje. Latvijoje šiek tiek daugiau eksporto sudaro knygos, o Estijoje – laikraščiai ir periodika. Tačiau šiose šalyse dailės kūrinių eksportas taip pat sudaro nedidelę dalį.

### 35 paveikslas. Kultūros prekių eksportas Lietuvoje ir kitose šalyse



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. Kultūra 2016; Eurostat. Culture statistics, 2016 edition. Pastaba: remiantis Lietuvos Statistikos Departamento renkama duomenimis apie Lietuvos eksporto struktūrą siūlome rodiklį - Kultūros prekių ir paslaugų eksporto dalis visame eksporte - 0,36% (2014).

Šie ekonominiai kultūros išteklių įveiklinimo rodikliai turėtų būti naudojami kaip vieni iš galimų atspirties taškų kuriant skirtis tarp kultūros ir ūkio politikų ir derinant skirtingų sektorių pastangas ir priemones, kad įgyvendintų kultūrinių ir kūrybinių industrijų politiką. Žemi dailės kūrinių eksporto rodikliai rodo, kad šis ekonominis potencialas Lietuvoje dar neišnaudotas. Tačiau taip pat menkai yra išvystytos ir vidaus rinkos, kurios visų pirma ir yra stabilus eksporto pagrindas.

#### **Kultūros išteklių panaudojimas kitose politikos srityse**

Studijos rengimo metu buvo atlikta daugiau nei penkiasdešimties kitų politikos sričių dokumentų analizė, kurios metu siekta įvertinti horizontalaus požiūrio į kultūros politikos tikslus įtvirtinimo apimtį. Šie dokumentai, kurių sąrašas pateikiamas ataskaitos prieduose, teikė nuorodas į kultūros politikos kaitos gaires ir TVP „Kultūra“, tad turėjo

išskleisti horizontalias kultūros išteklių vertes kitoms politikos sritims bei jų panaudojimo uždavinius, keliamus šių sričių priemonėms. Analizės metu dokumentų tekste žymėjome su kultūros ištekliais susijusius raktažodžius, tačiau tokių raktažodžių pavyko aptikta tik 24 iš daugiau nei 50 nagrinėtų dokumentų. Tad daugumoje dokumentų, kurie pateikia nuorodas į pagrindinius kultūros politikos dokumentus, su kultūros ištekliais susijusios nuostatos niekaip nėra įtvirtintos. Tuose dokumentuose, kuriuose tokios nuostatos yra minimos, dažniausiai apsiribojama labai glaustu jų įvardijimu, toliau neplėtojamoms galimų intervencijų kryptys. Tik aštuoniuose iš šių dokumentų su kultūra susiję raktažodžiai atsispindi priemonių aprašymuose. Tad vient tik šios kiekybinės išraiškos rodo, jog kultūros politikos nuostatos sunkiai įsitvirtina kitų politikos sričių dokumentuose, kultūros ištekliai nėra plačiai panaudojami kitų politikos sričių tikslams siekti.

Prieš vertinant TVP „Kultūra“ poveikį trumpai apžvelgsime jo turinį. Didelė dalis plano veiksmų įgyvendinami priemonėms, pasitelkiančioms kilnojamo ir nekilnojamojo kultūros paveldo atnaujinimą, saugojimą bei įveiklinimą, taip pat tradicinių amatų puoselėjimą. Galimais tokių priemonių partneriais išlieka Aplinkos apsaugos ir Ūkio ministerijos, prie kurių tikslų pasiekimo prisideda kultūros ir gamtos paveldo atnaujinimo ir sklaidos, kultūros kelių projektai. Amatų plėtojimas turi kaimo vietovių plėtros potencialą, tokias veiklas skatina Žemės ūkio ministerijos įgyvendinama tradicinių amatų saugojimo bei rėmimo priemonė, kurioje pabrėžiamas materialinės bazės gerinimas ir tradicinių amatininkų kompetencijos ugdymas.

Dalis TVP „Kultūra“ priemonių nukreipta į kultūros infrastruktūros atnaujinimą. Tai matoma kaip būtina sąlyga kuriant kokybišką, pridėtinės vertės teikiančią kultūros pasiūlą. Dalis veiklų numatytos skirti kultūros įstaigų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Pagrindines priemones atnaujinant kultūros objektų infrastruktūrą įgyvendino Kultūros ministerija ir Aplinkos apsaugos ministerija, atnaujinusi vidaus ekspozicijas Lietuvos saugomų teritorijų lankytojų centruose. Prie kūrybiškos infrastruktūros kultūros įstaigose plėtros numatytos ir Švietimo ir mokslo ministerijos priemonės, taip pat apimančios kūryba paremtų partnerystės skatinimą, kūrybingumą ugdančių programų ir metodų plėtrą. Be šių priemonių, Švietimo ir mokslo ministerijai pavestos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veiklos. Šalia šių pagrindinių priemonių, iš kitų sektorių numatytos Vidaus reikalų ministerijos ir Energetikos ministerijos priemonės. Kultūros paslaugų teikimą gerinti buvo siekiama Vidaus reikalų ministerijos administruojamomis priemonėmis, o tuo tarpu Energetikos ministerijos vykdoma priemone siekiama kelti energetinį efektyvumą kultūros įstaigų pastatuose. Šios priemonės nebuvo itin palankios pritraukiant lėšas kultūros laukui.

Kita dalis dokumento priemonių orientuotos į visuomenės įsitraukimo į kūrybines ir menines veiklas skatinimą. Šiuo tikslu, Kultūros ministerija išipareigojo remti visuomenės kultūrinės edukacijos iniciatyvas. Tuo tarpu Žemės ūkio ministerija turėjo remti bendruomenių kultūros veiklas regionuose, o Švietimo ir mokslo ministerija –

plėtoti kūryba paremtas partnerystes švietimo įstaigose. Šios priemonės iš kitų išsiskyrė tuo, jog buvo nukreiptos ne į infrastruktūrinius pokyčius, bet į kultūrinį dalyvavimą, kultūrinių veiklų turinį. Tokio pobūdžio smulkios veiklos nėra įprastu struktūrinių fondų paramos objektu, todėl neatsitiktinai šio prioriteto priemonės buvo menkiausiai finansuotos kitų ministerijų lėšomis.

Kai kurios TVP „Kultūra“ numatytos priemonės yra tiesiogiai susietos su ekonominėmis kultūros naudomis ir nukreiptos į kūrybinių industrijų bei su kultūra siejamų MTEP veiklų plėtojimą. Šioje grupėje Kultūros ministerija įsipareigojo įgyvendinti priemones, kurios prisideda prie kūrybinių industrijų sklaidos visuomenėje, taip pat tarpsektorinio ir tarptautinio bendradarbiavimo skatinimo. Tačiau finansiškai pajėgiausias šį prioritetą įgyvendinti turėjusias priemones valdė Ūkio ministerija, kuri įsipareigojo plėtoti kūrybinių industrijų infrastruktūrą bei remti kūrybinių industrijų verslo įmonių inovatyvius dizaino sprendimus gamybos srityje. Ši ministerija tokio pobūdžio iniciatyvas finansuoja, tačiau kultūros ir ūkio ministerijos iniciatyvos KKI srityje nėra derinamos, o ūkio ministerijos finansuojamos priemonės dažnai nepalankios smulkiems KKI operatoriams.

TVP „Kultūra“ numatyta Socialinės ir darbo ministerijos priemonė, apimanti sociokultūrinių ir integracijos į darbo rinką paslaugų romams teikimą mažinant socialinę atskirtį, yra iš esmės skirta ne kultūros politikos tikslams įgyvendinti. Dokumento priemonių lygmenyje pasigendama holistinio požiūrio į kultūrą, apimant ne tik jau aprašytus veiksmus, tačiau taip pat plečiant kūrėjų galimybes, skatinant profesionalių ir mėgėjų meno kolektyvų veiklą. Dalinai šiuos poreikius tenkina Kultūros ministerijos įgyvendinama priemonė, skirta užsienio menininkų rezidencijų projektams Lietuvoje įgyvendinti. TVP „Kultūra“ numatytų priemonių, orientuotų į kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių galimybių didinimą, veiksmingumas itin menkas.

Vertinant platesnį kultūros išteklių įveiklinimą bei panaudojimą kitose politikos srityse, būtina pabrėžti, kad TVP „Kultūra“ nustatyti prioritetai vis dar yra aktualūs. Jų įgyvendinimas gali ženkliai prisidėti prie kultūros išteklių panaudojimo kitose politikos srityse. Dalyvavimas kultūrinėse veiklose neša ne tik asmeninę, bet ir visuomeninę naudą, o taip pat prisideda prie socialinių problemų (nedarbo, socialinės atskirties, emigracijos) mažinimo. Visos šios kultūros kuriamos vertės turi būti pasitelkiamos ir kitų politikos sričių tikslams pasiekti. Viena priežasčių, kodėl buvo sunku kurti kultūros politikos sąsajas su kitomis politikos sritimis, ypač ekonominės raidos strategijomis, yra netiesioginis kultūros poveikis ekonominiam konkurencingumui, kuris sunkiai apčiuopiamas makro lygmens rodikliais. Kultūros išteklių kuriamos naudos aiškiau išryškėja, kai jos svarstomos konkrečios vietovės kontekste, regioninės plėtros perspektyvoje. Kilnojamo ir nekilnojamo kultūros paveldo atnaujinimas, saugojimas ir įveiklinimas, kultūros infrastruktūros atnaujinimas turi netiesioginį poveikį ekonominiam miesto ar regiono konkurencingumui. Kokybiškos kultūros paslaugos daro įtaką regiono patrauklumui: padeda regione išlaikyti dirbančiuosius, ypač aukštos

kvalifikacijos specialistus, pritraukia turistų srautus. Vietoje veikiančios patrauklūs kultūros židiniai, kultūros paveldo objektų įveiklinimas sudaro sąlygas smulkių verslų plėtrai. Tokių židinių plėtojimas gali būti pasitelkiamas miesto erdvių atnaujinimui. Todėl norint įvertinti kultūros paslaugų ekonominę naudą, būtina ne tik stebėti kultūros paslaugų teikėjų uždirbtas pajamas, tačiau taip pat įvertinti platesnį kultūros paslaugų poveikį ekonominiam regiono konkurencingumui. Tokios netiesioginės kultūros operatorių kuriamos ekonomikos vertės Lietuvoje nėra tinkamai analizuojamos ir apskaičiuojamos.

Tačiau tokia kultūros politikos tematika pasiekė politikos įgyvendinimo lygmenį ir neatsitiktinai ryškiausiai atsispindi regioninės politikos dokumentų priemonių aprašymuose. Toks kultūros potencialo panaudojimas buvo aktyviai išskleidžiamas integruotose teritorijų vystymo programose. Integruotos teritorijų vystymo programos patvirtintos 5-iuose didžiuosiuose miestuose ir 10-yje regionų. Dokumentus pagal patvirtintą metodiką rengia savivaldybės. Pačioje metodikoje kultūra nėra išskiriama iš kitų sričių – joje nėra su kultūra susijusių raktažodžių. Atskiros integruotos plėtros programose daugiausiai dėmesio skiriama miestų ir regionų iššūkiams ir problemoms, tokioms kaip senėjimas, emigracija, demografinė krizė, užimtumas, verslumas, socialinės problemos, užteršumas ir t.t. Programų pagrindimuose kultūros išteklių nėra plačiai aprašomi kaip galintys prisidėti prie minėtų problemų sprendimo. Visgi kultūrinių išteklių panaudojimo potencialas yra vienas iš argumentų, kodėl miestai ar rajonai pasirenka vienas ar kitas intervencijas į tikslines teritorijas. Miestai ir regionai pasirenka gana skirtingas priemones ir lėšų apimtis, kurias nukreipia į kultūros išteklių vystymą. Žemiau pateiktoje lentelėje pavaizduotas kultūrinių priemonių skaičius skirtingų teritorijų vystymo programose bei kaip pavyzdys – konkrečios Kaune bei Kauno regione įgyvendintos priemonės.

**36 lentelė. Į vietos kultūrinių resursų vystymą integruotų teritorijų programose nukreiptų priemonių dalis bei jų pavyzdžiai Kaune ir Kauno regione.**

Regionas	Kultūros paveldo objektai	Kultūros įstaigų atnaujinimas ir įveiklinimas	Daugiafunkcinių centrų įkūrimas ir atnaujinimas	Viešųjų erdvių, skirtų kultūrai, atnaujinimas ir aktualizavimas
<b>Vilnius</b> Viso priemonių: 126; Kultūros priemonių: 25.	2	17	1	5
<b>Vilniaus regionas</b> Viso priemonių: 72; Kultūros priemonių: 8.	4	4	-	-
<b>Kaunas</b>	3	5	7	4



Viso priemonių: 55; Kultūros priemonių: 19.				
<p><b>Pavyzdžiai:</b></p> <p><i>Kultūros paveldo objektai:</i> Šv. Arkangelo Mykolo (Soboro) bažnyčios atnaujinimas; Kauno kino centro „Romuva“ aktualizavimas ir atnaujinimas; Kauno kultūros centro „Tautos namai“ atnaujinimas.</p> <p><i>Kultūros įstaigų pastatų atnaujinimas ir aktualizavimas:</i> Nacionalinio M. K Čiurlionio muziejaus padalinio M. Žilinsko dailės galerijos modernizavimas; Kauno valstybinio muzikinio teatro modernizavimas; Kauno apskrities viešosios bibliotekos aktualizavimas ir modernizavimas; Kauno valstybinio lėlių teatro modernizavimas; „Girstučio“ kultūros centro dalies rekonstravimas.</p> <p><i>Daugiafunkcinių centrų įkūrimas ir atnaujinimas:</i> Kauno sporto halės išvystymas į daugiafunkcį centrą visuomenės poreikiams; Daugiafunkcinio S. Dariaus ir S. Girėno sveikatinimo, kultūros ir užimtumo centro įkūrimas; Pastato esančio Aleksote, Europos pr. 105A konversija į daugiafunkcinį centrą; Žaliakalnio švietimo įstaigų modernizavimas plėtojant vaikų ir jaunimo neformalaus ugdymo galimybes; Kauno moksleivių techninės kūrybos centro pastato ir jo mokymo bazės modernizavimas; Kauno kartų namų infrastruktūros modernizavimas; Žaliakalnio NVO multifunkcinio centro įrengimas.</p> <p><i>Viešųjų erdvių skirtų kultūrai atnaujinimas ir aktualizavimas:</i> Kompleksiškas Kauko laiptų prie sutvarkymas; Buvusios Aviacijos gamyklos teritorijos konversija; Nemuno salos išvystymas į multifunkcinį sveikatinimo ir kultūros kompleksą; Marvelės upelio slėnio sutvarkymas, panaudojant teritorijos gamtinio karkaso ypatumus, siekiant netradicinių erdvių pritaikymo kultūros ir kitoms reikmėms.</p>				
<b>Kauno regionas</b> Viso priemonių: 55; Kultūros priemonių: 8.	-	8	-	-
<p><b>Pavyzdžiai:</b></p> <p><i>Kultūros įstaigų atnaujinimas:</i> Nenaudojamo pastato, Prienų mieste, pritaikymas bendruomenės poreikiams; Prienų krašto muziejaus modernizavimas; Prienų kultūros centro pastato Prienuose rekonstravimas; Jonavos miesto kultūros centro didžiosios salės atnaujinimas; Kaišiadorių miesto buvusio kino teatro pastato pritaikymas vietos bendruomenės poreikiams; Kaišiadorių miesto kultūros infrastruktūros optimizavimas, sukuriant multifunkcinę erdvę; Kėdainių kultūros centro rekonstrukcija; Raseinių rajono kultūros centro rekonstravimas.</p>				
<b>Klaipėda</b> Viso priemonių: 33; Kultūros priemonių: 7.	1	3	-	3
<b>Klaipėdos regionas</b> Viso priemonių: 12; Kultūros priemonių: 5.	4	1	-	-

<b>Šiauliai</b> Viso priemonių: 21; Kultūros priemonių: 4.	-	3	-	1
<b>Šiaulių regionas</b> Viso priemonių: 21; Kultūros priemonių: 4.	3	3	-	1
<b>Panevėžys</b> Viso priemonių: 39; Kultūros priemonių: 6.	1	5	-	-
<b>Panevėžio regionas</b> Viso priemonių: 37; Kultūros priemonių: 9.	1	5	1	2
<b>Alytaus regionas</b> Viso priemonių: 27; Kultūros priemonių: 9.	1	6	-	2
<b>Marijampolės regionas</b> Viso priemonių: 24; Kultūros priemonių: 4.	1	2	-	1
<b>Utenos regionas</b> Viso priemonių: 56; Kultūros priemonių: 14.	1	5		8
<b>Telšių regionas</b> Viso priemonių: 30; Kultūros priemonių: 7.	5	1	-	1
<b>Telšių regionas</b> Viso priemonių: 18; Kultūros priemonių: 6.	2	2	-	2

*Šaltiniai: parengta pagal miestų ir regionų integruotų teritorijų programas.*

Toks su kultūra susijusių priemonių įtvirtinimas regioninėje politikoje yra svarbus kultūros lauko pasiekimas. Visgi šiose programose pasigendama horizontalaus požiūrio į kultūrą kaip įrankį, galintį padėti spręsti miestų ir regionų iššūkius ir problemas, susijusias su gyventojų senėjimu, emigracija, demografinė situacija, užimtumu, verslumu, socialine atskirtimi, užterštumu ir pan. Šiose programose nėra skiriama dėmesio kultūrinio turinio prieinamumui, daugiausiai susitelkiama tik į infrastruktūrinius ir paveldo tvarkybos klausimus. Toks požiūris atliepia 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Regioninė plėtra“ tarpinstitucinio veiklos plano nuostatas – čia taip pat susitelkiama į tokio pobūdžio intervencijas. Tačiau šiose nuostatose taikytas požiūris, jog infrastruktūros atnaujinimas ir paveldo tvarkybos darbai, turėtų būti naudojami kaip įrankis vietos benruomenių įtraukimui ir kultūrinio

turinio veikloms skatinti<sup>35</sup>. Integruotose programose šis požiūris nebuvo plačiau plėtojamas. Išlieka tam tikros rizikos, jog tik kietųjų investicijų projektais ne visuomet buvo aiškiai pasinaudojama kaip svirtu keisti kultūrinę pasiūlą. Kaimiškose vietovėse minkštasias kultūrinio turinio finansavimo priemonės planuota finansuoti kaimo plėtros priemonėmis. Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 metų programoje užsimenama ir apie kultrinių išteklių panaudojimą. Visų pirma pabrėžiamos ekonominės tokių veiklų vertės, kalbama apie amatų skatinimą<sup>36</sup>. Tačiau šios programos priemonių aprašymuose kultūros politikos raktažodžių neliko.

Tarp sėkmingesnių horizontalaus požiūrio į kultūros išteklių panaudojimą atvejų galima išskirti su visuomenės sveikata ir informacinės visuomenės plėtra susijusius dokumentus. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Sveikata Visiems“ tarpinstituciniame veiklos plane kultūros lauko intervencijos matomos priemonių lygmenyje. Šiame plane numatytas ligų prevencijos vykdymas, įgyvendinant tikslines visuomenės sveikatos stiprinimo ir išsaugojimo priemones. Pasitelkiant priemonę - įgyvendinti iniciatyvas „Menas žmogaus gerovei“, sudarančias palankias sąlygas stiprinti meno poveikį sveikatos apsaugos ir socialinės apsaugos sritims, siekiant gerinti žmonių gyvenimo kokybę – buvo finansuojamos su kultūros lauku susijusios intervencijos. Priemonės įgyvendinimo metu numatytos šios su veiklos: mokymo renginių, praktinių seminarų, konferencijų, pristatančių meno poveikio sveikatai tyrimus, veiklos ir vertinimo metodus ir užsienio patirtį šioje srityje, organizavimas; meno programos ir projektai, skirti profesionaliojo meno prieinamumui sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų įstaigose didinti, įtraukiantys į veiklą šių įstaigų paslaugų vartotojus (pacientus, klientus ir panašiai) ir (arba) personalą; meno programos ir projektai, skirti visuomenei sveikatinti, sveikam gyvenimo būdui skatinti, psichikos sveikatai gerinti; inovatyvūs projektai, novatoriškos kūrybinės iniciatyvos, skatinančios kultūrinės, socialinės ir sveikatos aplinkos sanglaudą, sektorių bendradarbiavimą, ieškančios naujų veiklos metodų ir modelių; dalyvavimo meninėje veikloje naudos ir poveikio tyrimai; metodinės medžiagos, kuri padėtų kultūros, sveikatos ir socialinės apsaugos įstaigoms plėtoti meninės veiklos projektus, įtraukiančius į kultūrinę veiklą atskirties grupes, socialinės rizikos grupes, pagyvenusius asmenis ir kitas tikslines grupes, rengimas ir taikymas<sup>37</sup>. Kituose Sveikatos apsaugos ministerijos dokumentuose, kaip antai, Sveikatos netolygumų mažinimo Lietuvoje 2014–2023 metų veiksmų planas<sup>38</sup> ar Sveiko senėjimo užtikrinimo Lietuvoje 2014–2023 m.

---

<sup>35</sup> LRV NUTARIMAS DĖL 2014–2020 METŲ NACIONALINĖS PAŽANGOS PROGRAMOS HORIZONTALIOJO PRIORITETO „REGIONINĖ PLĖTRA“ TARPINSTITUCINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO, 2014 m. vasario 19 d. Nr. 172, Vilnius

<sup>36</sup> Patvirtinta Europos Komisijos 2015 m. vasario 13 d. sprendimu Nr. C(2015)842, patvirtinta Europos Komisijos 2015 m. vasario 13 d. sprendimu Nr. C(2015)842

<sup>37</sup> LRV NUTARIMAS DĖL 2014–2020 METŲ NACIONALINĖS PAŽANGOS PROGRAMOS HORIZONTALIOJO PRIORITETO „SVEIKATA VISIEMS“ TARPINSTITUCINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO, 2014 m. kovo 26 d. Nr. 293, Vilnius

<sup>38</sup> LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas DĖL SVEIKATOS NETOLYGUMŲ MAŽINIMO LIETUVOJE 2014–2023 M. VEIKSMŲ PLANO PATVIRTINIMO, 2014 m. liepos 16 d. Nr. V-815, Vilnius

veiksmų planas<sup>39</sup>, nenumatomos jokios kultūros intervencijos į sveikatos apsaugos sistemą, tad galima daryti prielaidą, jog nepakankamai įvertinamas kultūros potencialas, susijęs su tinkamos psichinės ir emocinės sveikatos palaikymu, senatvinės demencijos prevencija ir kitais sutrikimais. 2014 metais atlikto tyrimo „Kultūros ir meno poveikio bei sąveikos su sveikatos sektoriumi plėtros galimybių vertinimas“ išvadose ir rekomendacijose, nepaisant kitų su sritimi susijusių identifikuotų problemų ir iššūkių, įvardijama, kad Lietuvoje vyrauja projektinė, t. y. nenuolatinė meno sveikatai (MS) veiklų įgyvendinimo praktika esant trumpalaikiam ir nepakankamai aiškiai apibrėžtam MS intervencijų finansavimui ir rekomenduojama sukurti MS veiklų įgyvendinimo tęstinumą užtikrinančius mechanizmus bei didinti finansavimą kultūros sektoriui, atsižvelgiant į teigiamus meno poveikius asmens ir visuomenės sveikatai bei gerovei. Taip pat pabrėžiamas bendruomenių potencialas jų narių sveikatos gerinimui, profesionalių menininkų dalyvavimo MS veiklose svarba paslaugų kokybei ir veiksmingumui bei rekomenduojama šioms sritims skirti daugiau dėmesio planuojant ir įgyvendinant meno sveikatai veiklas<sup>40</sup>.

Lietuvos skaitmeninėje darbotvarkėje kultūros paveldas įvardijamas kaip svarbus skaitmenizavimo objektas, čia kalbama apie viešai prieinamus skaitmeninius produktus ir elektronines paslaugas, tokio kultūrinio turinio panaudojimą kūrybinėse industrijose. Taip pat akcentuojamas gyventojų skaitmeninės atskirties mažinimas ir gyventojų žinių ir įgūdžių, skirtų saugiam skaitmeninės aplinkos naudojimui, įgyjimas, taigi dokumento įvardijami tikslai yra kur kas platesni, nei tiesiogiai su kultūros paveldu susijusių objektų ar kito kultūrinio turinio skaitmenizavimas. Šis dokumentas taip pat yra bene vienintelis, kuriame išskiriamas Lietuvių kalbos puoselėjimas, numatoma kurti visuomenės poreikius atitinkantį kultūrinį ir lietuvių rašytinės ir sakytinės kalbos sąsajomis pagrįstą skaitmeninį turinį, plėtoti skaitmeninius produktus ir elektronines paslaugas. Vis dėlto šio tikslo įgyvendinimo priemonių lygmenyje apsiribojama lietuvių kultūros paveldo skaitmeninimo veiklomis.<sup>41</sup> Skirtingai nei daugelyje kitų dokumentų, šio dokumento įgyvendinimo priemonių aprašymuose išlieka daug kultūrinių raktažodžių. Bibliotekoms ir muziejams, kaip paveldo institucijoms, o bibliotekoms taip pat ir kaip informacijos prieigos taškams tenka svarbus vaidmuo įgyvendinant dalį šios darbotvarkės keliamų uždavinių. Todėl kultūros ministerija yra įvardijama kaip viena iš įgyvendintojų, o priemonių aprašymuose atsispindi ir kultūros infrastruktūrą bei paveldą įveiklinančios veiklos. Šią sėkmę kultūros politikos įgyvendinimui pritraukti papildomų lėšų derėtų sieti su išskirtinėmis kultūros sektoriaus pozicijomis tarpinstitucinėje informacinės visuomenės politikoje. Prie to prisidėjo ir jos vieta ES politikos dokumentai, kurie nulėmė lengvesnį struktūrinių lėšų pritraukimą.

---

<sup>39</sup> LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas *DĖL SVEIKO SENĖJIMO UŽTIKRINIMO LIETUVOJE 2014–2023 M. VEIKSMŲ PLANO PATVIRTINIMO*, 2014 m. liepos 16 d. Nr. V-825, Vilnius

<sup>40</sup> *Kultūros ir meno poveikio bei sąveikos su sveikatos sektoriumi plėtros galimybių vertinimas*, 2014. [Prieiga per internetą](#).

<sup>41</sup> LRV NUTARIMAS *DĖL INFORMACINĖS VISUOMENĖS PLĖTROS 2014–2020 METŲ PROGRAMOS „LIETUVOS RESPUBLIKOS SKAITMENINĖ DARBOTVARKĖ“ PATVIRTINIMO*, 2014 m. kovo 12 d. Nr. 244, Vilnius

Daugelyje kitų sričių TVP „Kultūra“ nebuvo itin gyvybinga priemonė pritraukti išteklius kultūrinio turinio finansavimui iš kitų sektorių. Šios studijos įgyvendinimo metu daryti interviu bei dokumentų analizė nepateikia vienareikšmiškų paaiškinimų apie priežastis faktų. Visgi galima daryti prielaidą, kad pagrindinė priežastis yra įvardyta antrame šios studijos skyriuje – besiplečiančių kultūros politikos tikslų nesekė didėjantis finansavimas. Tokiems naujiems, horizontalų požiūrį į kultūrą atskleidžiantiems tikslams įgyvendinti nebuvo skirtas finansavimas, o kitų sektorių deficitiniai biudžetai nebuvo palankūs tokioms priemonėms ir, atsitraukus politiniam dėmesiui, tapo beveik visai neprieinami. Tačiau tarpinstitucines sąsajas bandžiusių kurti dokumentų nuostatos atliepia ir kitose šalyse įgyvendinamas panašaus pobūdžio intervencijas ir todėl išlieka svarstyтина kultūrinių intervencijų alternatyva. Todėl čia trumpai apžvelgsime, kokių mastu šios nuostatos pasiekė ir kitų politikos sričių dokumentus, kokios kultūros išteklių nepanaudojimo rizikos kyla.

Kultūros operatorių ir menininkų veiklos metu sukuriamas intelektualinis produktas turi ne tik socialinę, bet ir ekonominę vertę. Pajamos iš jų uždirbamos ne tik tradiciniais skaidos būdais, tačiau taip pat per kultūrinio turinio sklaidą medijų pagalba. Nepaisant to, kultūros lauko išteklių potencialas menkai atspindimas inovacijų politikos dokumentuose. Šią politiką koordinuoja Ūkio ministerija, skatindama tarpsektorinį įmonių (taigi galimai ir kultūros industrijų operatorių) bendradarbiavimą MTEP srityje<sup>42</sup>, bei Švietimo ir mokslo ministerija, kuri įgyvendina MTEP veiklų plėtojimo ir mokslininkų bei tyrėjų rėmimo programų įgyvendinimą<sup>43</sup>. Kultūros išteklių plėtojimo klausimai blankiai atliepami nagrinėtuose MTEP politikos dokumentuose. LR Vyriausybės nutarimu patvirtintoje Prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) kryptių ir jų prioritetų įgyvendinimo programoje buvo užsiminta apie mokslo ir studijų institucijų vaidmenį kuriant kultūrinės inovacijas<sup>44</sup>. Tačiau priemonių lygyje su kultūros politika susiję raktažodžiai nebeatsispindėjo.

Nors strateginiai politikos dokumentai buvo persisunkę nuorodomis į švietimo ir kultūros politikų sąsajas, strateginiuose švietimo politikos dokumentuose kultūrinių išteklių panaudojimas nėra išplėtotas. Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje pabrėžiama, kad vien formaliu ugdymo turiniu nesuteikiama pakankamai galimybių saviraiškai, lyderystei realizuoti, charakteriui ir tapatybei sukurti, tautinei savimonei atsirasti, kultūros kūrėjo vaidmeniui įsisąmoninti, kūrybos laisvei ir kūrybiškumui skleisti. Taip pat pastebima, jog į neformalų švietimą menkai įtraukiami muziejai,

---

<sup>42</sup> LRV NUTARIMAS DĖL LIETUVOS INOVACIJŲ PLĖTROS 2014–2020 METŲ PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2013 m. gruodžio 18 d. Nr. 1281, Vilnius

<sup>43</sup> LRV NUTARIMAS DĖL PRIORITETINIŲ MOKSLINIŲ TYRIMŲ IR EKSPERIMENTINĖS (SOCIALINĖS, KULTŪRINĖS) PLĖTROS IR INOVACIJŲ RAIDOS (SUMANIOS SPECIALIZACIJOS) KRYPTIŲ IR JŲ PRIORITETŲ ĮGYVENDINIMO PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2014 m. balandžio 30 d. Nr. 411, Vilnius

<sup>44</sup> LRV NUTARIMAS DĖL VALSTYBINĖS STUDIJŲ, MOKSLINIŲ TYRIMŲ IR EKSPERIMENTINĖS (SOCIALINĖS, KULTŪRINĖS) PLĖTROS 2013–2020 METŲ PLĖTROS PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2012 m. gruodžio 5 d. Nr. 1494, Vilnius

bibliotekos, kitos kultūros, meno įstaigos, pernelyg menkas dėmesys kreipiamas į esamų ir potencialių neformaliojo švietimo teikėjų pedagoginę kvalifikaciją<sup>45</sup>. Kultūros lauko potencialas neformalaus švietimo srityje yra itin didelis ir suteikia galimybę kultūros įstaigoms didinti visuomenės įsitraukimą į kultūros veiklas, vykdyti kultūrinę edukaciją bei taikyti kitas inovatyvias mokymosi formas savo veikloje. Tai yra tampriausiai su kultūros politikos sritimi susijusi politikos sritis. Galima sakyti, jog švietimo ir mokslo ministerija tiesiogiai atsakinga už dalies kultūros politikos uždavinių įgyvendinimą. Nuo šios srities sprendimų priklauso kokie talentai patenka į meno mokyklas, kokios yra meno ir humanistikos tyrimų apimtys, kokia jų kokybė. Šio srities sprendimai nulemia kultūrinius išteklius, kuriais remiasi kultūros laukas. Nepaisant to, ši sritis nagrinėjamu laikotarpiu buvo tarp mažiausiai savo veiklas su kultūros politika koordinuojančių sričių. Šiuo požiūriu naujai patvirtinta „Kultūros paso“ priemonė yra svarbi išimtis, sukurianti naują koordinavimo pagrindą<sup>46</sup>.

Ūkio ir inovacijų dokumentuose kultūrinių išteklių panaudojimas atliepiamas kiek plačiau nei švietimo ir MTEP srities dokumentuose. Lietuvos Inovacijų strategijoje iš esmės tik užsimenama apie galimybę, jog inovacija gali būti ne tik „ekonominė“ ar „socialinė“, bet ir „kultūrinė“<sup>47</sup>. Kultūros išteklių panaudojimo potencialo inovacijų politikoje mažai atspindimas ir kituose Ūkio ministerijos valdymo srities dokumentuose, tokiuose kaip pavyzdžiui Lietuvos verslumo veiksmų skatinimo 2014–2020 metų planas<sup>48</sup>. Visuose šios srities dokumentuose akcentuojamas kūrybiškumas, kaip išteklius, reikalingas verslų plėtojimui. Kūrybiškumas plėtojamas per viešąsias kultūrinės paslaugas nėra atliepiamas. Apie kultūros išteklių potencialą taip pat nėra užsimenama Lietuvos eksporto plėtros 2014 - 2020 metų gairėse<sup>49</sup>. Taip formuojant politikos diskursą sąsajos su kultūros politika gali atsirasti tik nedidele apimti, ir tik per kūrybinių industrijų sritis, kuriose kuriami produktai ir paslaugos pilnai grįsti rinkos santykiais. Nepaisant tokio nepalankaus kultūros išteklių panaudojimą įtvirtinti turėjusio politinio diskurso, nagrinėjamu laikotarpiu buvo taikoma bandomoji priemonė „Dizainas LT“, kuri buvo skirta skatinti kultūrinių industrijų iniciatyvas. Šis atvejis rodo, jog siekiant stipriau įtvirtinti kultūrinių išteklių panaudojimo siekius kitų sričių politikos dokumentuose, parankiau yra ne abstrakčiai kalbėti apie plačią kūrybinių industrijų sferą, bet formuluoti su atskiromis sritimis susijusius uždavinius bei intervencijas. Tokiose srityse kaip dizainas, architektūra, audiovizualinės produkcijos srityse gamyba ir sklaida yra susijusi

---

<sup>45</sup> LR ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija*, 2014 Vilnius

<sup>46</sup> LR Kultūros ministro ir LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas *DĖL KULTŪROS PASO KONCEPCIJOS PATVIRTINIMO*, 2018 m. liepos 13 d. Nr. IV-572/V-650, Vilnius

<sup>47</sup> LRV NUTARIMAS *DĖL LIETUVOS INOVACIJŲ 2010–2020 METŲ STRATEGIJOS*, 2010 m. vasario 17 d. Nr. 163,

Vilnius

<sup>48</sup> LR Ūkio ministro įsakymas *DĖL LIETUVOS VERSLUMO VEIKSMŲ 2014–2020 METŲ PLANO PATVIRTINIMO*,

2014 m. lapkričio 26 d. Nr. 4-850, Vilnius

<sup>49</sup> LR Ūkio ministro įsakymas *DĖL LIETUVOS EKSPORTO PLĖTROS 2014–2020 METŲ GAIRIŲ PATVIRTINIMO*,

2014 m. sausio 27 d. Nr. 4-58, Vilnius

su rinkos santykiais. Todėl čia galima lengviau formuoti su ūkio politikos, taip pat su inovacijų politikos tikslais susijusius kultūros politikos tikslus. Šiuo metu šios politikos sritys nepakankamai atliepia tokių kūrybinių industrijų produktus ir paslaugas vystančių mikro įmonių padėtį ir pajėgumus.

Kūrybinės ir kultūrinė industrijos nėra vienintelė sritis, kurioje plėtojamos sąsajos su ūkio politika. Sektoriaus kultūrinės vertės patrauklios ir dėl galimybių pritraukti vidaus ir užsienio turistų srautus. Ūkio ministerijos įgyvendinama Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa bei Lietuvos turizmo rinkodaros 2016–2020 metų strategija didžiausią dėmesį kultūros ištekliams skiria plėtodama kultūros paveldo, kaip kultūrinio turizmo ištekliams aktualizavimo tematiką. Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programoje nurodoma, kad vienas iš prioritetinių turizmo produktų yra kultūrinis turizmas, kuris išimtinai suvokiamas kaip kultūros paveldo objektų (pilių, bažnyčių, vienuolynų, senamiesčių, muziejų, meno galerijų bei kitų paveldo statinių) ar miestų lankymas<sup>50</sup>. Programoje teigiama, jog

*„<...>lankomiausi yra tie istoriniai pastatai, muziejai, galerijos, kuriuose teikiama papildomų paslaugų (siūlomas maitinimas, teikiama informacija, veikia knygynai, prekiaujama suvenyrais ir kita), organizuojamos parodos, konferencijos ir kultūriniai renginiai, vyksta edukacinės programos<sup>51</sup>.“*

Nepaisant to pasigendama kultūrinio turizmo, susijusio su scenos menais, šiuolaikiniu vizualiuoju menu ar kitomis kultūrinėmis veiklomis (muzikos, kino, teatro festivaliais ir pan.) išryškavimo ir skatinimo. Atsižvelgiant į tai, kad dalies kultūros profesionalų, dirbančių tiek valstybinėse, tiek nevyriausybinėse ar privačiose organizacijose, kūryba yra patraukli užsienio auditorijoms, galima daryti prielaidą, kad jie taip pat galėtų prisidėti prie atvykstamojo kultūrinio turizmo plėtros. Lietuvos turizmo rinkodaros 2016–2020 metų strategijoje pabrėžiama, kad sėkmė lydės tuos, kurie greičiau reaguos į rinkos pokyčius, geriau tenkins keliautojų poreikius bei aiškiai išskirs savo turistinės vietovės ypatumus ir privalumus: aplinką, kultūrą, paveldą, žmonių gerovę<sup>52</sup>. Dokumente deklaruojama, kad į kelionių paketus turi būti vis daugiau įtraukiamos veiklos, susijusios su menu, kultūra, istorija. Tačiau šių dokumentų įgyvendinimo planuose kultūrinių raktažodžių nebelieka. Toks dokumentų turinys leidžia daryti prielaidą, kad turistinių srautų pritraukimui į Lietuvą išnaudojamas ne visas kultūros lauko potencialas.

Šiame skyriuje pristatyti kultūros darbuotojų struktūros duomenys rodo, jog plėtojant kultūros industrijų sritį galima būtų sukurti daugiau darbo vietų laisviesiems kūrybiniams darbuotojams ir taip prisidėti prie struktūrinio nedarbo problemų sprendimo. Neaisant

---

<sup>50</sup> LRV NUTARIMAS DĖL LIETUVOS TURIZMO PLĖTROS 2014–2020 METŲ PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2014 m. kovo 12 d. Nr. 238, Vilnius

<sup>51</sup> Ten pat.

<sup>52</sup> LR ŪKIO MINISTRO ĮSAKYMAS DĖL LIETUVOS TURIZMO RINKODAROS 2016–2020 METŲ STRATEGIJOS PATVIRTINIMO, 2015 m. gruodžio 23 d. Nr. 4-824, Vilnius

to, toks potencialas nėra minimas užimtumo didinimo 2014–2020 metų programoje<sup>53</sup>. Platesnį kontekstą aprėpiančioje Demografijos, migracijos ir integracijos politikos strategijoje rašoma apie kultūros vaidmenį skatinant gyventojus pasilikti Lietuvoje. Šis dokumentas skiria ypatingai daug dėmesio kultūros politikos turiniui, kaip pavyzdžiui:

*„Mažinant neigiamas emigracijos tendencijas, svarbu skatinti patriotiškumą ir su Lietuva susijusias kultūrinės tapatybės formavimąsi, taip pat kultūros vartojimą plačiąja prasme (ypač vaikų ir jaunimo), didinant su Lietuva susijusias literatūros, meno, istorijos, kultūrinio paveldo sklaidą visuomenėje bei Lietuvos švietimo įstaigose<sup>54</sup>.“*

Kultūros svarba šiame dokumente matoma ir siekiant išlaikyti emigravusių gyventojų ryšius su Lietuva. Tokia tematika panaši į jau ankčiau „Globalios Lietuvos“ strategijoje siūlytus uždavinius. Šią strategiją įgyvendinančios tarpinstitucinio plano veiklos sritys yra susijusios su kultūra: tai galimybės užsienio lietuviams dalyvauti padedant išsaugoti Lietuvai reikšmingą kultūros paveldą užsienyje, Lietuvai svarbių archyvų užsienyje išsaugojimas, užsienio lietuvių bendrų su Lietuva mokslo, kultūros, turizmo ir sporto iniciatyvų ir projektų skatinimas įtraukiant į šią veiklą ir Lietuvos savivaldybes<sup>55</sup>. Strategijos plane numatytos kelios priemonės, susijusios su kultūros lauku<sup>56</sup>:

- *Organizuoti specialistų darbą užsienio lietuvių organizacijose ir kultūros įstaigose;*
- *Skatinti ir remti formaliojo ir neformaliojo ugdymo įstaigų užsienyje lituanistinio švietimo veiklą ir sugrįžusių asmenų integravimąsi į Lietuvos švietimo sistemą;*
- *Vykdyti Lietuvai reikšmingo kultūros paveldo užsienyje išsaugojimo ir grąžinimo veiklą;*
- *Skleisti „Globalios Lietuvos“ idėją kultūros srityje;*
- *Rengti ir nemokamai skleisti užsienyje informacinę medžiagą apie Lietuvą.*

Už priemonių įgyvendinimą atsakingos skirtingos - Užsienio reikalų, Švietimo ir mokslo, Kultūros, Ūkio - ministerijos. Kultūros ministerijos žinioje esančių priemonių įgyvendinimas yra vykdomas per Lietuvos kultūros tarybos finansuojamas programas „Globalios Lietuvos idėjos sklaida“ ir „Kultūros paveldo sugrąžinimas“, tuo tarpu kitų ministerijų žinioje esančių priemonių įgyvendinimas yra orientuotas ne į kultūros politikos, o į kitų sričių politikų įgyvendinimą.

---

<sup>53</sup> LRV NUTARIMAS DĖL UŽIMTUMO DIDINIMO 2014–2020 METŲ PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2013 m. rugsėjo 25 d. Nr. 878, Vilnius

<sup>54</sup> LRS NUTARIMAS DĖL DEMOGRAFIJOS, MIGRACIJOS IR INTEGRACIJOS POLITIKOS 2018–2030 M. STRATEGIJOS PATVIRTINIMO, projektas

<sup>55</sup> LRV NUTARIMAS DĖL „GLOBALIOS LIETUVOS“ – UŽSIENIO LIETUVIŲ ĮSITRAUKIMO Į VALSTYBĖS GYVENIMĄ – KŪRIMO 2011–2019 METŲ PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO TARPINSTITUCINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO,

2011 m. spalio 19 d. Nr. 1219, Vilnius

<sup>56</sup> Ten pat.



Socialinė politika yra tarp tų politikos sričių, kuriose nepavyko sukurti ryškesnių sąsajų su kultūra, nors Socialinės aplinkos ir darbo ministerijos veiklos dokumentuose horizontalaus prioriteto „Kultūra“ nuostatos yra minimos. Socialinės įtraukties didinimo 2014 – 2020 m. veiksmų plane pabrėžiama, kad vienas iš būdų mažinti gyventojų riziką patirti skurdą ar socialinę atskitį – išplėtoti socialinių, sveikatos, švietimo ir kultūros bei kitų viešųjų paslaugų sistemas, o prie gyvenamosios aplinkos kokybės gerinimo prisideda optimali ir moderni kultūros įstaigų fizinė ir informacinė infrastruktūra ir valdymas, jų paslaugų prieinamumo didinimas ir dalyvavimo kultūros procesuose skatinimas<sup>57</sup>. Dokumento priemonių lygmenyje numatyta: pritaikyti netradicines erdves kultūros paslaugoms teikti regionuose ir formuoti alternatyvias miestų mikrorajonų kultūrinės erdves; optimizuoti ir modernizuoti kultūros įstaigų (kultūros centrų, muziejų, bibliotekų ir kitų) fizinę ir informacinę infrastruktūrą ir valdymą; modernizuoti nacionalinio ir valstybinio lygmens kultūros infrastruktūrą. Visgi šios priemonės yra įgyvendinamos kultūros ministerijos, tad galima teigti, jog kultūros politika prisideda prie socialinės aplinkos gerinimo tikslų įgyvendinimo. Socialinės politikos formuotojų ir įgyvendintojų dalyvavimo čia nėra – tokį dalyvavimą išryškinančių nuostatų sunku aptikti ir kituose socialinės politikos dokumentuose.

Pavyzdžiui, Nacionalinėje neįgaliųjų socialinės integracijos 2013 – 2019 metų programoje pabrėžiama, kad su menu susijusi veikla, literatūra ir kultūrinė informacija turi būti pasiekiami neįgaliesiems prieinamomis formomis (įgarsinant, leidžiant titrus, užrašus ir ženklų kalbą), neįgalieji dažnai negali dalyvauti visuomeniniuose renginiuose, naudotis kultūros (teatrų, muziejų, kino, bibliotekų) ir turizmo paslaugomis, lankyti paminklus ir nacionalines kultūros vertybes, pasinaudoti kultūrine medžiaga, o taip pat jiems nesudarytos galimybės lavinti ir panaudoti savo kūrybines, menines ir intelektines galias ne tik jų pačių labui, bet ir visai visuomenei turtinti. Akcentuojama, kad stokoje paramos, neįgaliesiems nėra sąlygų tapti profesionaliais atlikėjais ar menininkais. Siekiant išspręsti šias problemas, įgyvendinant programą planuojama plėtoti neįgaliųjų galimybes lavinti ir panaudoti savo kūrybines, menines ir intelektines galias. Ketinama diegti lanksčias paramos formas, kad neįgalieji galėtų dalyvauti įvairioje kultūros veikloje ir siektų profesionalaus įsitraukimo, jiems būtų prieinami kultūros paveldo objektai (statybos darbai, informacinių technologijų produktų kūrimas ir diegimas). Taip pat planuojama remti unikalius savo meno išraiškos forma neįgaliųjų meninius kolektyvus, siekiančius profesionalumo<sup>58</sup>. Klausos negalią turinčių asmenų socialinio dalyvavimo visuomenėje 2018-2020 m. veiksmų plano priemonių lygmenyje numatoma užtikrinti televizijos laidų prieinamumą klausos negalią turintiems asmenims įtvirtinant informacinio prieinamumo didinimą klausos negalią turintiems asmenims, Kultūros ministerijos ilgalaikių strateginių kryptių dokumente numatant konkrečias priemones<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> SOCIALINĖS ĮTRAUKTIES DIDINIMO 2014–2020 M. VEIKSMŲ PLANAS, patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. A1-588

<sup>58</sup> LRV NUTARIMAS DĖL NACIONALINĖS NEĮGALIŲJŲ SOCIALINĖS INTEGRACIJOS 2013–2019 METŲ PROGRAMOS PATVIRTINIMO, 2012 m. lapkričio 21 d. Nr. 1408, Vilnius

<sup>59</sup> LR Socialinės aplinkos ir darbo ministro įsakymas DĖL KLAUSOS NEGALIĄ TURINČIŲ ASMENŲ

Šios programų nuostatos atliepia šiuolaikinės įtraukios kultūros politikos idėjas, tačiau programos priemonių lygmenyje stojama detalumo kaip jos bus įgyvendinamos. Dalį programoje įvardintų problemų sprendžia Lietuvos aklujų bibliotekos veikla, taip pat įvairios kitos kultūros įstaigose vykdomos edukacinės veiklos ir projektai, pritaikyti žmonėms su įvairiomis negaliomis. Kultūros sektoriuje yra sukauptos kompetencijos kaip pasiekti tokių politikos tikslų, bet jos iki šiol buvo finansuojamos tik ribotais kultūros sektoriaus biudžetais. Socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintame Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių plėtros 2014-2016 metų veiksmų plane<sup>60</sup> bei Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017-2019 metų veiksmų plane<sup>61</sup> apie kultūros veiklas ir kultūros lauką taip pat nėra kalbama – tik užsimenama, jog nevyriausybiniis sektorius gali teikti kultūrinės paslaugas. Tai rodo, jog socialinės politikos srityje nėra matomas ypatingas kultūrinių veiklų vaidmuo. Vietos lygiu įgyvendinamos kultūrinės iniciatyvos iliustruoja, jog būtent tokios veiklos dažniausiai ir yra bendruomenių veiklos katalizatoriai. Taip ribotai minint kultūros vaidmenį neįvertinamas kultūros lauko potencialas visuomenės socialinės sanglaudos skatinime, socialinių problemų sprendime.

Sąsają su kultūros politika ieškota ir aplinkos politikos srityse. Nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo tarptautiniame veiklos plane numatomos veiklos, susijusios su gamtos ir kultūros vertybių, kraštovaizdžio kompleksų, valstybinės reikšmės parkų tvarkymu, viešosios kultūros paskirties pastatų atnaujinimu (renovacija), kultūros ir gamtos paveldo objektų valstybinės reikšmės parkuose tvarkymu, Lietuvos gamtos muziejų veiklos vykdymu<sup>62</sup>. Dokumente numatytomis priemonėmis įgyvendinti modernių ir kūrybiškų ekspozicijų (pristatančių tiek saugomų teritorijų gamtą, tiek jose esantį kultūros paveldą) įrengimo saugomų teritorijų lankytojų centruose projektai. Visgi priemonių lygmenyje stipresnių sąsają su kultūros lauku nepavyko pasiekti. Viena valstybinė kultūros įstaiga yra pateikusi paraišką ir planuoja pasinaudoti šios srities priemonėmis savo valdomo pastato energetinio efektyvumo didinimui. Viena aiški neišnaudotų galimybių teritorija yra aplinkos ministerijos valdymo sričiai priklausanti miestų planavimo ir gyvenamosios aplinkos kokybę veikianti politika. Architektūros kokybė, viešųjų erdvių plėtojimas pasitelkiant kultūros reiškinius ir meno objektus Europoje yra jau klasikine tapusi kultūros ir aplinkos politikų sąsaja, kuri Lietuvoje nėra pakankamai išplėtotą.

---

*SOCIALINIO DALYVAVIMO VISUOMENĖJE 2018–2020 METŲ VEIKSMŲ PLANO PATVIRTINIMO*, 2018 m. birželio 19 d. Nr. A1-297, Vilnius

<sup>60</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *DĖL NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ IR BENDRUOMENIŲ PLĖTROS 2014–2016 METŲ VEIKSMŲ PLANO PATVIRTINIMO*, 2014 m. balandžio 2 d. Nr. A1-179, Vilnius

<sup>61</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *DĖL NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ IR BENDRUOMENINĖS VEIKLOS STIPRINIMO 2017–2019 METŲ VEIKSMŲ PLANO PATVIRTINIMO*, 2017 m. vasario 28 d. Nr. A1-99, Vilnius

<sup>62</sup> LRV NUTARIMAS *DĖL NACIONALINĖS KLIMATO KAITOS VALDYMO POLITIKOS STRATEGIJOS TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMO TARPINSTITUCINIO VEIKLOS PLANO PATVIRTINIMO*, 2013 m. balandžio 23 d. Nr. 366, Vilnius

### *Neišnaudotos kultūros vaidmens įtvirtinimo bei jos pridėtinės vertės panaudojimo kitose politikos srityse galimybės*

Toks netolygus kultūros išteklių panaudojimo kitų politikos sričių intervencijose įtvirtinimas rodo, jog šiuo metu kultūros išteklių potencialas nėra pilnai panaudojamas. Net ir tuomet, kai kultūros politikos nuostatos pasiekė įgyvendinimo priemonių aprašymus, tik retais atvejais tokio pobūdžio veiklos buvo intensyviai finansuojamos. Tokia priemonių visuma negalėjo pilnai efektyviai įtvirtinti kultūros vaidmens visuomenės gyvenime - kultūrinės vertės nebuvo panaudojamos daugelyje visuomenės gyvenimo sričių. Tokiomis aplinkybėmis su kultūra susijusių kitų sričių intervencijų trūkumas neigiamai veikia kultūros lauko galimybes įnešti savo pilną indėlį į visuomenės gyvenimą. Kultūros lauko potencialas, ypač švietimo ir inovacijų srityje, nėra pilnai išnaudojamas.

Sąsajos sėkmingiau buvo diegiamos tose srityse, kuriose kultūros ministerija turėjo aiškesnį koordinatoriaus vaidmenį, o priemonių įgyvendinimui buvo skirtas struktūrinių lėšų finansavimas<sup>63</sup>. Kitose srityse ir horizontaliuose prioritetuose toks vaidmuo nebuvo tiesioginis ir kultūros politikos uždavinių įtvirtinimas ėmė ženkliai priklausyti nuo besikeičiančių politinių prioritetų. Bendrai, sekant kultūros, kaip išimtinai horizontalios politikos, logika, su kultūra sietinomis ES skatinamomis intervencijomis visų pirma siekiama darbo vietų kūrimo ir ekonominės plėtros. Tad didelė dalis struktūrinių fondų priemonių, kuriomis buvo galima įgyvendinti ir gairėse nustatytas kryptis, administruojamos ne kultūros politiką įgyvendinančių institucijų. Planavimo būdu įgyvendinamose priemonėse, kurių formavimui, projektų sąrašų sudarymui, didesnę įtaką galėjo turėti kultūros ministerija, kultūrinių politikos tikslų įgyvendinimas buvo stabilus. Tuo tarpu konkursiniu būdu įgyvendinamose priemonėse, kurių aprašymuose kultūros politikos tikslai atsispindėdavo, pačios projektų finansavimo sąlygos ne visuomet būdavo palankios ar pritaikytos tokius tikslus įgyvendinti galintiems ir kultūrinio turinio gamybą ir sklaidą išmanantiems kultūros lauko operatoriams. Tai dar viena aplinkybė, kuri mažino kultūros išteklių panaudojimo kitose politikos srityse efektyvumą.

Tarpinstitucinio veiklos plano „Kultūra“ įgyvendinimo patirtis rodo, jog atskiro biudžeto neturintis horizontalus priemonių planas negali būti itin veiksmingu politikos įgyvendinimo instrumentu kultūriniam turiniui finansuoti. Bendrai tarpinstitucinės priemonės kultūros politikos srityje labiau įprastos biudžeto pertekliaus valstybėse. Jose institucijos tokiu koordinavimu dažniausiai siekia išvengti priemonių persidengimų ar dvigubo projektų finansavimo. Jas taip pat paprastai seka Vyriausybės inicijuojami ir tvirtinami tarpinstituciniai susitarimai aiškiai nubrėžiantys tokias tarpinstitucines sąveikas skatinančių priemonių tikslus bei skirtis tarp institucijų atsakomybių. Po krizės

---

<sup>63</sup> LRV NUTARIMAS DĖL 2014–2020 METŲ EUROPOS SAJUNGOS FONDŲ INVESTICIJŲ VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIEDO PATVIRTINIMO, 2014 m. lapkričio 26 d. Nr. 1326, Vilnius

sekusio biudžeto deficito aplinkybėmis, visos ministerijos turėjo didelius trūkumus savo sektoriaus priemonėms finansuoti. TVP priemonių finansavimui nebuvo numatytas atskiras biudžetas, tad tokia programa ir ypač tokiomis aplinkybėmis - be jai skirto finansavimo - negalėjo būti pilnai gyvybinga. Visgi net ir tokiomis sąlygomis ji sukūrė įdomių tarpinstitucinio bendradarbiavimo pavyzdžių, kurios pagimdė nors ir nedidelės apimties, bet vertingas tarpdisciplinines intervencijas.

Neišnaudotą potencialą mėginta apčiuopti interviu metu su kultūros sektoriaus įstaigomis. Bene ryškiausiai jis atsispindėjo *edukacijos ir neformalaus švietimo* organizavimo srytyje. Visos be išimties kultūros organizacijos įgyvendina tokias veiklas, tam pasitelkia su savo veiklos profiliu bei tematika susijusius pranašumus. Tačiau edukacinių užsiėmimų temos su bendrosiomis ugdymo programomis derinamos retai. Dažniau tokio suderinamumo pasiekia muziejai ir bibliotekos, tuo tarpu teatrai, koncertinės įstaigos dažniau orientuojasi į savo meno šakos pristatymą, supažindinimą su savo veiklos specifika. Dalis kultūros įstaigų organizuoja „išvykstamuosius“ edukacinius užsiėmimus, kuomet patys kultūros įstaigų edukatoriai važiuoja į mokyklas ir jose pristato savo veiklą, veda įvairius tematinius mokomuosius užsiėmimus. Kultūros įstaigos įsitraukia į ugdymo procesą taip pat ir vesdamos užsiėmimus - pamokas. Šiuo metu tokiomis veiklomis išsiskiria Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai, Lietuvos jūrų muziejus, kai kurios apskričių bibliotekos, pristatančios krašto istoriją.

Kadangi didžioji dalis edukacinių veiklų nukreipta į vaikus ar jaunimą, menkliau edukacinės veiklos išnaudojamos prisidedant prie *neformalaus suaugusiųjų švietimo*. Tokios veiklos taip pat padėtų išskleisti kultūros įstaigų sąsajas su *mokymosi visą gyvenimą* politikos tikslais. Kultūros sektoriaus potencialas galėtų būti panaudojamas bendradarbiaujant su trečiojo amžiaus universitetais, taip pat regionuose veikiančioms kultūros įstaigoms įsitraukiant į klubinę veiklą bei užsiimant mentoryste bendruomeninio meno projektuose. Šiuo metu tokios iniciatyvos daugiausiai įgyvendinamos bibliotekose ir kai kuriuose muziejuose, tuo tarpu daugumos scenos meno įstaigų edukaciniai užsiėmimai skirti tik moksleiviams ir jaunimui. Išskirtinis gerosios praktikos pavyzdys šioje srityje yra Lietuvos nacionalinio dramos teatro sukurtas spektaklis „Žalia pievelė“.

Šis gerosios praktikos pavyzdys gerai iliustruoja socialinę tokio pobūdžio meninių iniciatyvų vertę bei neišnaudotas galimybes tokias vertes panaudoti siekiant *socialinės politikos* tikslų. Tiesioginis žmonių įsitraukimas į kultūros veiklas, galimybė dalyvavauti kultūros įstaigų turinio kūrime kuria socialinį kapitalą, skatina socialinę sanglaudą, kuri prisideda ir prie įvairių socialinių problemų įveikos. Lietuvoje jau yra įtraukaus dalyvavimo kultūros sektoriuje pavyzdžių, kai įstaigos savo tikslines auditorijas ir vietas bendruomenės įtraukia į ekspozicijų atnaujinimą, laikinųjų parodų ar edukacinių užsiėmimų rengimą bei renginių organizavimą. Tokios gerosios praktikos galėtų būti pasitelkiamos ir siekiant *socialinės politikos* tikslų, ypač į jas įtraukiant socialiai

pažeidžiamas grupės. Įstaigose gausu įvairių socialinių grupių, taip pat žmonių su negalia įtraukimo į kultūros veiklas pavyzdžių. Infrastruktūros atnaujinimo projektų metu infrastruktūra taip pat pritaikoma žmonėms su judėjimo negalia. Visgi šiuo metu įstaigos dažniau kuria specialiai kokias nors atskirties rizikos grupei pritaikytas iniciatyvas. Kur kas rečiau tokiomis iniciatyvomis siekiama socialinės atskirties rizikos grupių bei kitų visuomenės grupių sąveikos. Taip pat mažiau tokių įtraukaus dalyvavimo kultūroje formų, kurios suveda skirtingas visuomenės grupes. Meno reiškiniai retai pasitelkiami kaip būdas visuomenės socialinių įtampų įveikai. Šiuo požiūriu „Žaliosios pievelės“ atvejis yra išskirtinis tuo, jog žymi socialines *įtraukčių kultūros iniciatyvų* vertes, kurios galėtų būti skatinamos ir *socialinės politikos* priemonėmis. Tarp kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų išsiskiria ir aklųjų biblioteka. Informacinius išteklius pritaikydama žmonėms su regos negalia, o taip pat senėjimo ligomis sergantiems gyventojams ši įstaiga iš esmės siekia *socialinės politikos* tikslų. Šios veiklos šiuo metu yra finansuojamos iš kultūros biudžeto, o tai riboja galimybes įstaigos patirtį skleisti savivaldybėse, kuriose dėl gyventojų senėjimo tokių paslaugų paklausa ženkliai auga.

Kultūros sektoriuje mokslinę veiklą daugiausiai vykdo muziejai ir bibliotekos, kaupiančios dokumentinį paveldą. Tačiau ne visi muziejai ir bibliotekos turi galimybę vykdyti mokslinius tyrimus dėl tokias veiklas galinčių įgyvendinti žmogiškųjų išteklių trūkumo. Net ir stambiausios kultūros organizacijos sėkmingus mokslinius tyrimus retai kada atlieka savarankiškai. Geriausi rezultatai pasiekiami pritraukiant kompetencijas iš akademinės bendruomenės, pasitelkiant *mokslo ir studijų* sistemos išteklius. Tačiau *mokslinių tyrimų ir eksperimentinės politikos* kontekste kultūros tyrimų kuriamos vertės yra nėra išryškintos. Tokios politikos aplinkybėmis didesnę potencialą įgyvendinti MTEP veiklas turi tos kultūros organizacijos, kurios yra bent kiek susijusios su technologijų taikymu savo veikloje: pavyzdžiui, inovacijų taikymas muziejų ekspozicijose, inovatyvių kultūros paveldo tyrimų metodų (kultūros paveldo skaitmeninimas 3D formatu ir kt.) taikymas muziejų veikloje. Galimybės sudalyvauti MTEP veiklose susijusios ir su kultūros organizacijų tematika - pavyzdžiui, gali būti Lietuvos jūrų muziejaus vykdomi Baltijos jūros floros ir faunos tyrimai, inovatyvių technologinių sprendimų taikymas bibliotekų veikloje ir kt. Kultūros įstaigų veiklos kokybė ženkliai priklausys nuo *meno ir humanitarinių mokslų* pozicijų stiprinimo *mokslo ir studijų* politikoje. Šiuo metu šios sritys nėra įtvirtintos tiek, kad galėtų tenkinti kultūros sektoriaus raidos poreikius.

Kultūros įstaigose įgyvendinamos ir *visuomenės sveikatos* politikos tikslus atliepančios kultūrinės veiklos. Yra plėtojamos su menu susijusios prevencinės psichinės ir emocinės sveikatos apsaugos veiklos, taip pat kitos veiklos, prisidedančios prie visuomenės sveikatos gerinimo. Tokiais pavyzdžiais yra Lietuvos jūrų muziejaus vykdomi delfinų terapijos užsiėmimai žmonėms su negalia, Nacionalinėje dailės galerijoje organizuojamos ekskursijos ir edukaciniai užsiėmimai senjorams, turintiems tiek judėjimo negalią bei kitų sutrikimų. Yra ir kitų gerosios praktikos pavyzdžių, sietinų su atitinkamomis LKT programomis. Šie pavyzdžiai rodo kaip per dalyvavimo kultūros veiklose didinamą pasitikėjimą savimi kuriami tarpasmeniniai ryšiai, kurie veikia kaip depresijos, o vyresnio

amžiaus žmonėms ir kaip senatvinės demensijos prevencija. Kultūros įstaigos galėtų įgyvendinti ir daugiau tokio pobūdžio veiklų, tokių kaip meno terapijos užsiėmimai, plačiau išplėtotas ir į kultūros įstaigos tematiką orientuota klubines veiklas, ypač skirtas vyresnio amžiaus žmonėms. Šiuo metu įgyvendinant tokias veiklas yra aktyvus nevyriausybinis sektorius.

Šie pavyzdžiai iliustruoja kai kuriuos gerosios praktikos pavyzdžius, bet taip pat ir pilnai neišnaudotas kultūros vaidmens įtvirtinimo bei jos vertės panaudojimo kitose politikos srityse galimybes. Tokio pobūdžio veiklas kultūros meno įstaigos vykdo dažniausiai nedidelėmis apimtimis, dažniausiai finansuoja bandomųjų projektinių priemonių bei savo biudžeto lėšomis. Kitų politikos sričių tikslus atliepančios veiklos šiuo metu didžia dalimi finansuojamos iš kultūros biudžeto. Valstybė intensyviau nefinansuodama tokių kultūros lauko veiklų kitų politikos sričių lėšomis netaiko holistinio požiūrio į kultūros sektoriaus potencialą, apsiriboja siauru kultūros vaidmens visuomenės gyvenime suvokimu. Nors per dešimtmetį pasiekta daug gerosios praktikos pavyzdžių, tai išlieka svarbia tarpinstitucinio įsitraukimo į kultūros politikos įgyvendinimą problema. Žinoma viešojo sektoriaus kultūros įstaigos, kurių veiklai buvo skiriama daugiau dėmesio šios studijos įgyvendinimo metu, nėra vienintelės, kurios gali kurti tokio pobūdžio vertes. Nevyriausybinių sektoriaus kultūros operatoriai taip pat prisideda prie kitų politikos sričių tikslų įgyvendinimo. *Inovacijų ir ūkio* politikos tikslus labai dažnai atliepia smulkios kultūros industrijų įmonės. Tačiau kino bei žaidimų gamybos, leidybos, architektūros ir dizaino, kultūrinių pramogų ir kitų kūrybinių industrijų sričių problematika labai skiriasi. Skirtingų sričių potencialas, jų kuriamos kultūrinės vertės ir galimybės komercializuoti kūrybinę produkciją skiriasi, taip pat skiriasi ir viešojo bei nevyriausybinių kultūros sektoriaus operatorių įsitraukimas ir pajėgumai. Todėl formuojant kultūros ir *ūkio bei inovacijų* sąsajas skatinančias intervencijas svarbiausia yra atsižvelgti į konkrečios srities specifiką.

### Išvados ir rekomendacijos: į kultūros išteklių panaudojimą nukreipta politika

Nesubalansuotas kultūros politikos įgyvendinimas ir nepakankamas jos finansavimas neigiamai veikia kultūros išteklių plėtojimą. Jie taip pat nėra iki galo efektyviai naudojami tiek kultūros, tiek ir kitų politikos sričių tikslams pasiekti. Nubrėžti skirtis, kada konkreti politikos intervencija, pasitelkianti kultūrinius išteklius, yra skirta kultūrinių tikslų įgyvendinimui, o kada ja siekiama kitų politikų tikslų ne visada yra vienareikšmiškai lengva. Tačiau tai svarbu siekiant efektyvaus jų įgyvendinimo.

### ***Kultūros išteklių plėtojimas ir panaudojimas kultūros politikos tikslams***

Tarpdisciplininės kultūros politikos įgyvendinimo klaidos labiausiai neigiamai paveikė sektoriaus dirbančiuosius. Dirbantieji kultūros sektoriuje gauna mažiausią darbo užmokestį tarp viešojo sektoriaus dirbančiųjų. Nors didžioji dirbančiųjų dalis turi aukštąjį išsilavinimą, atlyginimai žymiai atsilieka nuo šalies vidurkio. Taip pat prasta sektoriaus

darbo vietų kokybė, kultūros sektoriaus dirbančiųjų mažos galimybės tobulinti kvalifikaciją, dirbti visą darbo dieną. Tai neigiamai veikia sektoriaus rezultatus, kultūros įstaigų paslaugų kokybę. Sektorius nėra patrauklus į darbo rinką įsiliejančiam jaunimui, o darbo vietų kokybė yra prasta. Tai stabdo kultūros sektoriaus atsinaujinimą.

Nors sektoriuje dirbančiųjų dalis nesiskiria nuo Europos Sąjungos vidurkio, jų struktūra skiriasi stipriai. Lietuvos muziejų ir bibliotekų sektoriuje dirbančiųjų dalis yra didesnė nei kitose Europos šalyse, o laisvų kūrybinių profesijų dirbančiųjų yra mažiau. Sektoriuje dirbančių vyrų ir moterų dalių disbalansas vienas didžiausių Europos Sąjungoje. Reikalingi struktūriniai sektoriaus žmogiškųjų išteklių pokyčiai. Lietuvos socialinio draudimo sistema nėra iki galo pritaikyta meno darbuotojų specifikai. Laisvųjų kūrybinių darbuotojų darbo aplinkai būdingos nenuolatinio darbo (angl. *precarious work*) savybės, mažinančios kūrėjų socialinį saugumą, galimybes oriai pasitikti senatvę. Tai mažina tokių profesinių veiklų patrauklumą.

Kultūros lauko sėkmė tiesiogiai priklauso ir nuo mokslo ir studijų sistemos indėlio į kultūros lauko plėtrą. Taip pat nuo to, kiek bendros kvalifikacijos tobulinimosi galimybės bus atviros ir pritaikytos kultūros lauko dirbantiesiems. Siekiant tokio indėlio reikalingas tamprus mokslo ir studijų politikų derinimas su kultūros politikos strateginiais tikslais. Tokio šių politikų derinimo praktikų iki šiol nebuvo. Dešimtmečio pradžioje įgyvendinta studijų krepšelių reforma neigiamai paveikė kultūros sektorių. Studijų krepšelių paklausa grįstas finansavimas nėra tinkamas meno ir humanitarinių studijų programoms. Šiuo metu studijų sistema neberuošia dalies sektoriui reikalingų specialistų. Lietuva atsilieka nuo kitų Europos šalių pagal humanitarinių studijų studentų dalį.

#### **Rekomendacija 5.1: Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių plėtojimas**

Siekiant spręsti žmogiškųjų išteklių kultūros sektoriuje problemas, sektoriaus struktūrinius pokyčius siūlome derinti su šiais žmogiškųjų išteklių politikos veiksmais:

- *Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimas.* Ministerija turi planuoti sektoriui reikalingų specialistų poreikį ir jo pokyčius atsižvelgdama į turimus įrodymus ir planuojamus sektoriaus struktūrinius pokyčius. Kultūros politikos sprendimai priimami atsižvelgiant į jų poveikį viešojo ir nevyriausybinio kultūros sektoriaus dirbančiųjų darbo vietų kokybės rodikliams. Socialinio draudimo sistema pritaikoma skirtingų meno sričių darbuotojų specifikai. Planuojant kultūros išlaidas numatomos lėšos kultūros ir meno darbuotojų skatinimui už veiklos rezultatus.
- *Kultūros darbuotojų kvalifikacijos sistemos įgyvendinimas.* Pasirašomas tarpinstitucinis susitarimas dėl kultūros lauko poreikių mokslo ir studijų sistemai. Bendradarbiaujant su kompetencijų centrais įgyvendinamas kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Kvalifikacijos tobulinimosi galimybės pritaikomos vietos lygiu kultūros paslaugas teikiančių kultūros darbuotojų poreikiams, suteikiamos galimybės patirties apsikeitimams specialistų tinkluose.

Valstybė, įgyvendindama nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos politiką, neturi nusistačiusi aiškių kultūros paveldo saugojimo prioritetų, o paveldo politika ilgą laiką buvo sutelkta į kontrolės veiklas, skirta mažai dėmesio visuomenės ir paveldo objektų valdytojų sąmoningumo ir gebėjimų vystymui. Paveldo objektų įveiklinimas, palyginti su naujų pastatų statyba, dažnai reikalauja didesnių investicijų infrastruktūros atnaujinimui bei objektų pritaikymui, o kultūros paveldo objektų valdymas taip pat reikalauja papildomų kompetencijų ir žinių. Šios priežastys, bei tai, kad nekilnojamojo kultūros paveldo valdytojų bei savininkų žinios ir paveldo verčių supratimas nėra pakankamas, neretai lemia nenorą investuoti į kultūros paveldo regeneracijos projektus ir turi įtakos netinkamai paveldo objektų priežiūrai. Neturint prioritetinių paveldo objektų saugojimo strategijos ir nesusitelkiant į prevencines kultūros paveldo išsaugojimo veiklas, pagrindinis motyvas konkrečių paveldo objektų išsaugojimui tampa jų įveiklinimo galimybės, rinkodaros plano turėjimas. Sekant tokiu ekonominiu požiūriu į paveldą, ne visada tinkamai įvertinamos kultūros paveldo kultūrinės, meninės ar socialinės vertės, paveldo galimybės plėtoti vietovės tapatumą, vietos ir visos šalies istorinį pasakojimą. Tai užkerta kelią kurti ir visas įmanomas paveldo ekonomines naudas – visos šios vertės yra smarkiai susijusios ir neatsiejamos. Todėl šios problematikos apibendrinimą baigiame antrojoje šių išvadų dalyje.

Moksliniais tyrimais grįstą istorinių įvykių pasakojimą ir komunikaciją vykdančios muziejai, kurie į savo veiklas įtraukia gyventojus, atlieka svarbią visuomeninę funkciją. Lietuvos muziejų kolekcijose esantys kultūros paveldo objektai, taip pat nekilnojamojo kultūros paveldo objektai nepakankamai naudojami kaip dialogą su visuomene apie jos praeitį įgalinantys objektai. Muziejai nepakankamai išnaudojami kaip žmonių susitikimo vietos, kuriose pasakojama ir prisimenama istorija, permąstoma jos reikšmė šiandienai. Muziejų potencialas nėra pakankamai išnaudojamas kuriant ir puoselėjant visuomenės solidarumą, stiprinant socialinę ir kultūrinę atskirtį mažinančius ryšius tarp skirtingų socialinių grupių narių, įtvirtinant Europines vertybes. Į tokių verčių plėtojimą nėra pakankamai investuojama. Kūrybingai muziejų veiklai reikalingi inovacijomis pagrįsti ekspoziciniai sprendimai. Įgyvendinant tokias veiklas turi būti siekiama kokybiško, savalaikio ir visuomenei aktualaus muziejų saugomo turinio pristatymo. Galutinis muziejų veiklos tikslas turi būti visuomenės kritinio mąstymą ugdytas, daugialypio visuomenės tapatumo, Lietuvos istorijos vietos Europos ir pasaulio istorijoje suvokimo stiprinimas.

Reikalinga gerinti muziejinių vertybių saugojimo sąlygas. Muziejinių vertybių kaupimas ir saugojimas nėra koordinuojamas, nėra vienos už šį valstybės turtą atsakingos institucijos. Ne visiems muziejams yra prieinamos profesionalios vertybių restauravimo ir skaitmenizavimo paslaugos. Tokių veiklų kompetencijas ir stipresnius pajėgumus turintys nacionaliniai muziejai juos visų pirma naudoja savo saugojamų vertybių priežiūrai. Muziejai šiuo metu neturi galimybių tinkamai plėtoti tyrimų, padedančių panaudoti turimą turtą komunikacijai su visuomene, mažai bendradarbiaujama su



mokslo ir studijų institucijomis bei mokslininkais. Lietuvos muziejų rinkiniai yra labai koncentruoti, o muziejinių vertybių mobilumas mažas. Tokiomis aplinkybėmis priėjimas prie paveldo objektų yra ribotas. Vietos reikšmės muziejai turi didesnes galimybes vietos istorijos pasakojimams, bet jiems, dėl sudėtingos eksponatų skolinimo tvarkos bei didelių finansinių išlaidų skolinamų eksponatų draudimui, ne visada prieinami tokius pasakojimus sustiprinti galintys eksponatai, saugomi kitų muziejų kolekcijose. Tai mažina galimybes kokybiškai įtraukti vietos bendruomenes į istorijos pasakojimą.

#### **Rekomendacija 5.2: Muziejų saugojamų rinkinių ir paveldo objektų panaudojimas nuosekliai pasakojant Lietuvos istoriją**

Norint užtikrinti nuoseklų kultūros politikos įgyvendinimą muziejų srityje turi būti bendrai planuojamos visų Lietuvos muziejų veiklų kryptys. Plėtojamos ir atnaujinamos ekspozicijos, stiprinamas muziejų atsivėrimas visuomenei, didinamos visuomenės galimybės dalyvauti muziejų veikloje. Muziejai, plėtodami šias veiklas, įtraukia gyventojus, atsiveria visuomenei kaip kūrybiška, atvira pasaulio pažinimo erdvė. Muziejuose vykdomas ne fragmentiškas, bet nuoseklus, moksliniais tyrimais grįstas istorinių įvykių pasakojimas ir visuomeninių aktualijų permąstymas. Demokratiškai nustatomos muziejų sklaidos ir edukacijos veiklų prioritetinės temos, lanksčiai atliepiančios visuomenės aktualijas, lūkesčius bei poreikius.

Šios krypties sėkmė labai priklauso nuo kultūros politikos pajėgumų plėtojimo šioje politikos srityje. Muziejų sklaidos ir edukacijos veiklos negali būti plėtojamos atskirai nuo jų įgyvendinamų saugojimo ir tyrimų veiklų. Šiuo metu stokojama integruoto požiūrio į šių funkcijų Lietuvos muziejuose įgyvendinimą.

#### ***Kultūros išteklių panaudojimas kitose srityse***

Kultūra atlieka svarbią socialinę funkciją, bet kultūrinės veiklos yra ir ekonominės veiklos, prisidedančios prie darbo vietų kūrimo. Didelė dalis kultūrinių paslaugų yra finansuojamos ne tik iš valstybės, bet ir iš kultūrinės paslaugas gaunančių vartotojų lėšų. Kai kuriais atvejais tokios kultūrinės veiklos gali būti pelningos. Tokios kultūrinės ir kūrybinės industrijos prisideda prie ekonominės plėtros, rinkos santykiais grįstų darbo vietų kūrimo. Palyginti Lietuvą su kitomis šalimis kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektorius nėra išplėtotas, kultūrinių prekių ir paslaugų eksporto apimtys yra gana mažos. Lietuvoje kultūrinių ir kūrybinių industrijų ekonominis potencialas nepakankamai išnaudotas.

Kultūros paslaugų pasiūla prisideda prie vietovės ekonominio augimo. Įmonės, planuojančios investuoti į savo verslo plėtrą Lietuvoje, neretai atkreipia dėmesį ne tik į investicinę aplinką ar vietovės infrastruktūrą, bet taip pat domisi kultūrinių paslaugų įvairove, taip siekdamos užtikrinti turiningą savo darbuotojų laisvalaikį. Tad kultūros

paslaugų pasiūla tiesiogiai prisideda prie vietovės ekonominio augimo. Šiuo metu kultūrinių paslaugų žemėlapis nėra investicijų pritraukimo į Lietuvą strategijos dalis, o riboti regionuose išsikūrusių kultūros įstaigų žmogiškieji ištekliai bei kompetencijos kultūrinio verslumo srityje stoka taip pat lemia menką kultūros paslaugų, galinčių generuoti ekonominę pridėtinę vertę, pasiūlą. Netolygus kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumas prisideda prie socialinės ir ekonominės atskirties gilinimo.

Kultūrinio turizmo veiklos, plėtojamos miestuose ir regionuose, yra vienas iš efektyviausių būdų pasitelkti kultūros išteklius ekonominei vertei kurti. Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas kultūrinio turizmo plėtrai, svarbus bendradarbiavimas tarp kultūros operatorių ir vietos savivaldos: nesant turizmui pritaikytos miesto ar regiono infrastruktūros (viešbučių, maitinimo įstaigų, transporto paslaugų ir pan.) kultūros paslaugų pasiūlos nepakanka kultūrinio turizmo veiklų plėtojimui. Šiuo metu Lietuvoje plėtojamos įvairios vietos kultūros kelių iniciatyvos, tačiau joms trūksta Europinio konteksto, atskleidžiančio Lietuvos kultūros lauko išskirtinumą Europos ir pasaulio kontekste.

### **Rekomendacija 5.3: Kultūros išteklių panaudojimas vietovių plėtrai**

Sprendžiant kultūrinių išteklių visiško įveiklinimo problemas siūlome imtis šių veiksmų:

- *Kultūros lauko plėtra įtraukiama į vietos ekonominės regeneracijos strategijas.* Kultūros infrastruktūros ar paveldo atnaujinimas planuojamas kaip vienas iš neatsiejamų vietovės ekonominės regeneracijos elementų. Šiuo metu valstybės ir kai kurių vietos savivaldų įgyvendinamos kultūros paveldo tvarkybos darbų išlaidų kompensavimo programos yra mažos apimties ir neatliepia kultūros paveldo valdytojų poreikių. Norint užtikrinti programos efektyvumą regionuose, būtinas didesnis vietos savivaldų įsitraukimas. Savivaldos lygmeniu finansuojamos paskatos regioninės reikšmės paveldo išsaugojimo veikloms. Stiprinami paveldo objektų valdytojų gebėjimai, įtraukiant visas suinteresuotas puses, skatinant jų dialogą.
- *Kūrybinės vietokūros, kaip modelio gyvenamos vietos regeneracijai, skatinimas.* Vietos bendruomenės įgalinamos inicijuoti ir įgyvendinti joms aktualaus kultūros paveldo išsaugojimo ir įveiklinimo iniciatyvas bei kitas kultūrinės gyvenamosios vietos regeneracijos veiklas. Tokias veiklas skatinančiomis intervencijomis valstybė prisideda kuriant erdves vietos istorijos pasakojimams bei vietos tapatumo formavimui. Išskleidžiamos ir naudojamos paveldo objektų socialinės vertės, stiprinamas visuomenės bendruomeniškumas.
- *Kultūros kelių plėtra.* Bendradarbiaujant su vietos savivalda, suformuojama kelių administravimo ir koordinavimo sistema – atliekamas kultūros paslaugų pasiūlos skirtingoms turistų tikslinėms auditorijoms vertinimas, numatomas veiksmų planas kultūrinio turizmo paslaugų ir jam pritaikytos infrastruktūros plėtojimui. Plečiant

kultūrinio turizmo veiklas įgyvendinami tarptautinės partnerystės projektai, jungiamasi prie Europos kultūros kelių iniciatyvų.

Vienas iš iššūkių, su kuriuo susiduria kultūros ir kūrybinių industrijų operatoriai, yra menka gyventojų perkamoji galia ir silpna vidaus rinka. Kultūros ir kūrybinių industrijų įmonės ir tokiomis praktikomis užsiimantys kūrybiniai profesionalai yra smulkūs ekonominiai operatoriai. Neišnaudojamas jų potencialas kuriant branduolius ir kitas bendradarbiavimo galimybes. Jų veiklą skatinimui reikalingos šio sektoriaus specifikai pritaikytos priemonės, kuriomis būtų mažinamos tokioms veikloms būdingos ekonominės rizikos, geriau pažįstami vartotojų poreikiai, vystomos tiek vietos, tiek užsienio rinkos.

Skirtingoms kultūrinių ir kūrybinių industrijų sritims, ypač kinui, dizainui, architektūrai būdinga specifika, į kurią turi būti atsižvelgiama plėtojant šių sektorių skatinimo priemones. Šių sričių gamybos ir sklaidos funkcijų įgyvendinimas didžia dalimi yra grįstas rinkos santykiais. Todėl plėtojant šiuos sektorius reikalinga stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Šiuo metu kultūros ir kūrybinių industrijų politika bei inovacijų politika nėra pakankamai koordinuojamos. Valstybės inovacijų politika formuojama neįvertinant kultūros sektoriaus veiklą ugdomo kūrybiškumo. Lietuvoje laisvųjų kūrybinių profesijų dirbančiųjų dalis darbo rinkoje yra nedidelė. Nėra kritinės masės savarankiškai inovatyvius kultūros produktus kuriančių profesionalų. Didelis piratinės produkcijos naudojimo lygis neigiamai veikia KKI aplinką. Autoriams reikalinga pagalba ginant savo autorines teises, taip pat komercializuojant autorinius produktus.

Kultūros ministerija sustiprino kultūros tarptautiškumo veiklą plėtojimą. Lietuvos kultūros institutas ir kultūros atašė tinklas padeda kultūros sektoriui įsilieti į tarptautinius kultūros procesus. Tačiau skirtingoms sritims tokia pagalba suteikiama nevienodai. Skirtingos institucijos vykdo kultūrinės diplomatijos ir kultūrinio eksporto plėtojimo veiklas. Kultūros tarptautiškumo veiklą ekonominės vertės atsiskleidžia pristatant Lietuvą užsienyje ir stiprinant jos įvaizdį. Tačiau trūksta tarpinstitucinio sutarimo, kaip tokios veiklos turėtų būti skatinamos, kaip bus plėtojamoms skirtingoms šiomis veiklomis sukuriama vertė. Neintegruojant atskirų institucijų pastangų nėra gaunama didžiausia tokiomis veiklomis sukuriama nauda.

**Rekomendacija 5.4: Pasinaudoti kultūros kuriamomis vertėmis kitose politikos srityse**

Sprendžiant kultūrinių išteklių galutinio ekonominio įveiklinimo problemas visų pirma siūlome imtis šių kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektoriaus vidaus rinkas ir eksporto galimybes plėtojančių veiksmų:

- *Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus įmonėms pritaikytų priemonių taikymas.* Tarpinstituciniu susitarimu tarp Kultūros ir Ūkio ministerijų įtvirtinamas aiškios skirtys tarp institucijų įsipareigojimų vystant KKI sritis. Koordinuojami institucijų veiksmai įgyvendinant vietos ir užsienio rinkas plėtojančias priemones. Skatinamas naujų KKI produktų vystymas, prioritetas teikiamas naujai į KKI rinkas įsiliejantiems profesionalams ir inovatyviems jų produktams. Organizuojamos kultūros ir kūrybinių industrijų tinklų ir branduolių sukūrimo iniciatyvos, padėsiančios kultūros operatoriams įgyvendinti bendrus kultūros paslaugų kūrimo ir plėtojimo projektus. Finansuojant KKI įmones pasinaudojama Ūkio ministerijos patirtimi ir mikro įmonių skatinimo praktikomis. Visuomenė informuojama apie autorių teises, o piratinės produkcijos sklaida – aktyviai stabdoma. Mokymai ir konsultacijos autorių teisių apsaugos klausimais suteikiami kūrybiniam darbuotojams.
- *Kultūrinio verslumo skatinimas.* Analizuojami regionuose veikiančių kultūros įstaigų ir laisvųjų kūrybinių darbuotojų poreikiai bei organizuojamos kvalifikacijos kėlimo veiklos kūrybiškumo ugdymo, kultūrinio verslumo, bendradarbiavimo bei branduolių steigimo srityje.
- *Kultūros ir meno įstaigų įgalinimas dalyvauti inovacijų politikos priemonėse.* Inovacijų politikoje išryškinama kultūros reikšmė kūrybiškumo skatinimui, inovatyvių kultūros produktų kūrimui ir plėtrai. Sukuriamos galimybės kultūros ir meno įstaigoms dalyvauti inovacijų skatinime.

Siekdami kokybiškų sąsajų kūrimo patirties siūlome visų pirma susitelkti į konkrečius politikos sąsajas kuriančius veiksmus srityse, kuriose jau yra didesnis skirtingų institucijų įdirbis, tokius kaip:

- *Integruotas kultūros tarptautiškumo skatinimas.* Turi būti įgyvendinama nuosekli tarptautiškumo skatinimo politika sutelkiant suinteresuotų institucijų resursus. Tarpinstituciniais susitarimais įtvirtinamas Kultūros ministerijos, Užsienio reikalų ministerijos ir Ūkio ministerijos sutarimas dėl kultūros tarptautiškumo veiklų skatinimo. Įtvirtinamos aiškios skirtys tarp skirtingų politikos sričių tikslų vystant tarptautiškumo veiklas, institucijos įsipareigoja skatinti jų politikos srities tikslus atitinkančias veiklas ir koordinuoti bendras pastangas, stiprinančias šalies įvaizdį užsienyje. Lietuvos kultūros instituto ir kultūros atašė tinklo sukuriama tarptautiniai kultūriniai ryšiai efektyviai išnaudojami stiprinant šalies įvaizdį užsienyje – šalies ekonominiams bei diplomatiniais tikslams pasiekti ir žinomumui bei turizmui skatinti.

Šios ūkio, inovacijų, užsienio reikalų politikos sritys nėra vienintelės, kuriose kultūros išteklius galima panaudoti visuomenės gerovei ir ekonominiam gyvybingumui. Nėra prasmės kurti galutinio sąrašo politikos sričių, kuriose gali būti visuomenei naudinga būdu panaudojami išteklių – jis apimtų be išimties visas sritis. Įgyvendinant tokias tarpinstitucines intervencijas svarbus kokybiškas institucijų įsitraukimas.

Šis sąsajas tarp kultūros ir politikos sričių stiprinančių intervencijų sąrašas nėra baigtinis.

Ankstesniuose skyriuose jau įvardintos rekomendacijos dėl sąsajų su *švietimo ir mokymosi visą gyvenimą* politikomis. Regioninius principus kultūros politikoje įgyvendinančios priemonės padės sustiprinti kultūros bei *regionų plėtros politikos* sąsajas, aktyviau kultūros išteklius panaudoti *kaimo plėtros* politikoje. Bibliotekos ir muziejai toliau turės ypatingą vaidmenį *informacinės visuomenės plėtros politikos* įgyvendinime. Šiame skyriuje aprašyti sėkmės pavyzdžiai rodo, jog prasminga toliau tęsti sąsajas su *visuomenės sveikatos politika* skatinančias priemones. Sąsajas su *aplinkos politika* derėtų plėtoti miestų planavimo, viešųjų erdvių kokybės srityje. Tad mažesnės ar didesnės apimties sąsajas su kultūros politiką stiprinančios intervencijos gali būti planuojamos iš esmės su visomis be išimties politikos sritimis.

### ***Įgyvendinimo rizikos***

Siekiant sėkmingo šioje dalyje įvardintų priemonių įgyvendinimo, svarbu atsižvelgti į anksčiau jau minėtas *ekonomines* rizikas. Tačiau čia taip pat ryškios *politinės* rizikos. Sėkmingam priemonių įgyvendinimui reikalingas platus sutarimas dėl kultūros politikos tikslų, taip pat sąsajas tarp kultūros ir kitus sektorius siejančių priemonių finansavimo. Pagrindinė tokių rizikų suvaldymo kryptis yra politikos tikslų įtvirtinimas ilgalaikiuose strateginiuose politikos dokumentuose. Atsižvelgiant į specifinę kultūros srities vietą tarp ES politikos sričių bei sąlyginai didelį ES struktūrinių fondų poveikį Lietuvos viešosioms išlaidoms, kaip vieną iš įtvirtinimo galimybių galima svarstyti ir partijų susitarimus.

TVP „Kultūra“ patirtis parodė, kad vien politikos dokumentuose įtvirtintų ketinimų aktyviau panaudoti kultūros išteklius kitose politikos srityse nepakanka. Todėl plėtojant horizontalų požiūrį į kultūros išteklių panaudojimą reikalinga imtis šių veiksmų:

- *Įvardinti aiškias skirtis tarp kultūros politikos ir kitų politikos sričių tikslų*: visose su horizontalių sąsajų plėtojimu susijusiose rekomendacijose siūlome tokias intervencijas plėtoti remiantis tarpinstituciniais susitarimais. Juose turėtų būti nubrėžiamos takoskyros tarp kultūros ir kitų politikos sričių tikslų, aiškiai įvardijamos naudos, kurių siekiama tarpinstituciniu bendradarbiavimu, įvardijami kultūros lauko ar kitų sričių institucijų įsipareigojimai teikiant intervencijų įgyvendinimui reikalingus pajėgumus.
- *Taikyti tarpdisciplininį kultūros išteklių panaudojimą skatinančias tarpinstitucines programas*: Biudžeto trūkumo aplinkybėmis mažai tikėtina, jog kitų sričių institucijos be aktyvesnio politinio dalyvavimo ir papildomo skatinimo bus aktyvios finansuojant tokias tarpdisciplinines priemones, kuriomis panaudojami kultūriniai ištekliai. Todėl kitų sričių įsitraukimas turėtų būti skatinamas Vyriausybės inicijuota tarpinstitucine priemone. Tarpinstituciniuose susitarimuose turi būti planuojamos konkrečios

bandomosios ir nuolatinės priemonės, kuriomis kuriamas skirtingų sričių įsitraukimas į aktyvesnį kultūrinių išteklių panaudojimą.

Ne visų politikos sričių institucijų įsitraukimas į tokias tarpinstitucines intervencijas yra grįstas kultūros išteklių panaudojimu šių politikos sričių tikslams pasiekti. Svarbia išimtimi yra švietimo, mokslo ir studijų politika. Švietimo ir mokslo ministerija, iš esmės veikianti kaip dalies kultūros politikos uždavinių formuotojas ir įgyvendintojas. Nuo šios ministerijos sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybės humanitarinių mokslų ir menų studijų srityje, taip pat formalaus ir neformalaus švietimo srityje priklauso nemaža dalis kultūros politikos kokybės.

## 6. Įtrauki kultūra ir jos poveikis

Kultūros paslaugų fizinis prieinamumas ar kultūros išteklių plėtojimas yra tik kelios iš kertinių prielaidų, kurios buvo būtinos siekiant dešimtmečio pradžioje formuluotų kultūros politikos tikslų. Sėkminga kultūros politika turi būti nukreipta ir į kitas struktūrines aplinkybes. Jas apibendriname šiuo teiginiu:

- *Kultūrinio dalyvavimo galimybės turi būti įtraukios*: pritaikytos skirtingų socialinių aplinkybių apsuptiems ir skirtingus kultūrinius įgūdžius turintiems žmonėms. Tokia politika ne tik didina kultūros paslaugų prieinamumą, bet ir įgalina gyventojus pačius aktyviai dalyvauti kultūros reiškinių kūrime.

Sėkmingos kultūros politikos atveju augantis dalyvavimas atsispindi mažėjančiuose kultūros paslaugų naudojimo ir dalyvavimo kultūrinėse veiklose atotrūkiuose ne tik tarp skirtingų vietovių gyventojų, bet taip pat ir tarp *skirtingų socialinių grupių*. Tokia politika kryptingai veikia tokius atotrūkius ir taip gali sustiprinti teigiamus asmeninius ir socialinius kultūrinės socializacijos poveikius.

### 6.1. Kultūrinė socializacija

Dalyvavimas kultūroje mikro lygyje suprantamas kaip apimantis tris tarpusavyje susijusius aspektus: saviraišką, naudojimą ir įgūdžius<sup>64</sup>. *Kultūrinė saviraiška* reiškia tiesioginį įsitraukimą į įvairias kultūrinės raiškos formas, kitaip tariant, kūrybą. *Kultūros naudojimas* suprantamas kaip galimybė pasinaudoti esama kultūrine pasiūla – pasisemti emocinės bei socialinės patirties iš kitų asmenų kūrybos ar kultūrinio paveldo. *Kultūriniai įgūdžiai* apima žinias, kompetencijas ir nuostatas, reikalingas tiek kūryboje, t. y., siekiant išreikšti save per kultūrinės praktikas, tiek ją naudojant, t. y., renkantis ir vertinant kultūros paslaugas ir produktus. Visi šie procesai tarpusavyje susiję – aukštesni kultūriniai įgūdžiai skatina įsitraukimą į kūrybą ir naudojimą, o kūrybinė veikla bei kultūros paslaugų naudojimas padeda plėsti kultūrinės žinias ir kompetencijas.

Žvelgiant į dalyvavimą kultūroje iš šios trijų dimensijų perspektyvos atsiskleidžia kultūrinės socializacijos, t. y. kultūrinių žinių, įgūdžių ir nuostatų vystymo, svarba. Europos Parlamento ir Europos Tarybos rekomendacijoje dėl bendrųjų mokymosi visą gyvenimą gebėjimų<sup>65</sup> kultūrinis sąmoningumas ir raiška laikomi vienomis svarbiausių visaverčiam šiuolaikinio asmens funkcionavimui reikalingų bendrųjų kompetencijų. Tas, kas turi mažai įgūdžių ir žinių suprasti kultūros reiškinius ir juos vertinti, gauna mažesnę naudą iš esamos kultūrinės pasiūlos ir turi ribotas galimybes prisidėti prie bendro kultūros lauko formavimo per kūrybines veiklas, o taip pat toliau gilinti savo kultūrinius

<sup>64</sup> Pasikowska-Schnass, M. (2017). *Access to culture in the European Union: In-depth analysis*. EPRS, European Parliamentary Research Service, Members' Research Service.

<sup>65</sup> *Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning*. 18 December 2006.

įgūdžius. Kaip pažymi Europos Parlamentas ir Taryba, dėl ribotų kultūrinių kompetencijų nukenčia tiek asmens galimybės efektyviai formuoti savivoką ir pasaulėžiūrą, tiek gebėjimas visavertiškai dalyvauti socialinėse sąveikose ir pilietinėje veikloje. Europinėje kultūros politikos praktikoje kultūrinės socializacijos kokybė jau yra tapusi įprastu kultūros politikos objektu. Šioje dalyje analizuojame įvairių Lietuvos socialinių grupių kultūrinės socializacijos lygį ir išryškiname pagrindinius įsitraukimą į kultūrą ribojančius veiksnius, kurie galėtų būti kultūros politikos objektu.

### ***Aktyviausi kūrėjai – aktyviausi kultūros vartotojai***

Kultūrinės socializacijos eigoje vystomos žinios, įgūdžiai ir nuostatos, reikalingi dalyvauti ir kūryboje, ir kultūros naudojime. Svarbiausios kultūrinės žinios ir kompetencijos apima kultūrinio paveldo ir jo reikšmės išmanymą, kultūros kūrinių ir kultūrinės įvairovės pažinimą, gebėjimą vertinti meno kūrinius ir įvaldyti įvairias meninės raiškos formas, gebėjimą ugdyti savo kūrybiškumą. Svarbiausios kultūrinės nuostatos apima atvirą požiūrį į kultūrinės raiškos įvairovę bei pagarbą jai, teigiamą požiūrį į kūrybiškumą bei norą lavinti estetinius ir kūrybinius gebėjimus, ir kt.<sup>66</sup> Šios kompetencijos ir nuostatos formuojasi įvairių veiksnių sąveikos fone, kur viena ryškiausių yra švietimo sistema, atsakinga už bendrųjų kompetencijų, įskaitant kultūrinių, stiprinimą.

Nors kultūrinės žinios, įgūdžiai ir nuostatos dažniausiai nėra vertinamos renkant kiekybinius duomenis apie dalyvavimą kultūroje, kultūrinės socializacijos kokybė atsispindi tiek įsitraukime į kūrybą, tiek kultūros naudojimo lygyje. Iš atitinkamų kultūrinio įsitraukimo rodiklių galima spręsti, kiek pažengusi yra kultūrinė socializacija tiek bendrai visuomenėje, tiek atskirose jos grupėse. Atitinkamai, formuojant kultūros politiką svarbu stebėti ir vertinti ne tik bendrą dalyvavimo kultūroje lygį, bet ir atskirų socialinių grupių galimybes dalyvauti kultūroje tiek per kūrybines veiklas, tiek per naudojimą, kultūros politikos priemones formuoti taip, kad jos galėtų paveikti šiuos rodiklius.

Vertinant naujausius tyrimų duomenis apie Lietuvos gyventojų dalyvavimą kultūroje<sup>67</sup> galima pastebėti, kad beveik visi vyresni nei 15 m. gyventojai yra aktyvūs kultūros paslaugų ir produktų vartotojai (99,78 proc.), nors kultūrine saviraiška bendrai užsiima kiek mažiau nei pusė Lietuvos gyventojų (2017 m. duomenimis – 41 proc., toliau žr. 36 ir 37 pav.). Nepaisant to, kad nuo 2014 m. iki 2017 m. aktyviai dalyvaujančių kūrybinėse mėgėjiškose veiklose dalis išaugo 4 proc.<sup>68</sup>, bendra tendencija, kad kultūrą naudojančių žymiai daugiau, nei užsiimančių kultūrine saviraiška, išlieka. Galima daryti prielaidą, kad gyventojams minimaliai įsitraukti į kultūrą vartotojo vaidmenyje yra lengviau ir tam pakanka mažiau žinių ir įgūdžių, nei dalyvauti kūrybinėje veikloje. Vis dėlto žvelgiant į

---

<sup>66</sup> Ten pat.

<sup>67</sup> *Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis*. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

<sup>68</sup> Ten pat.

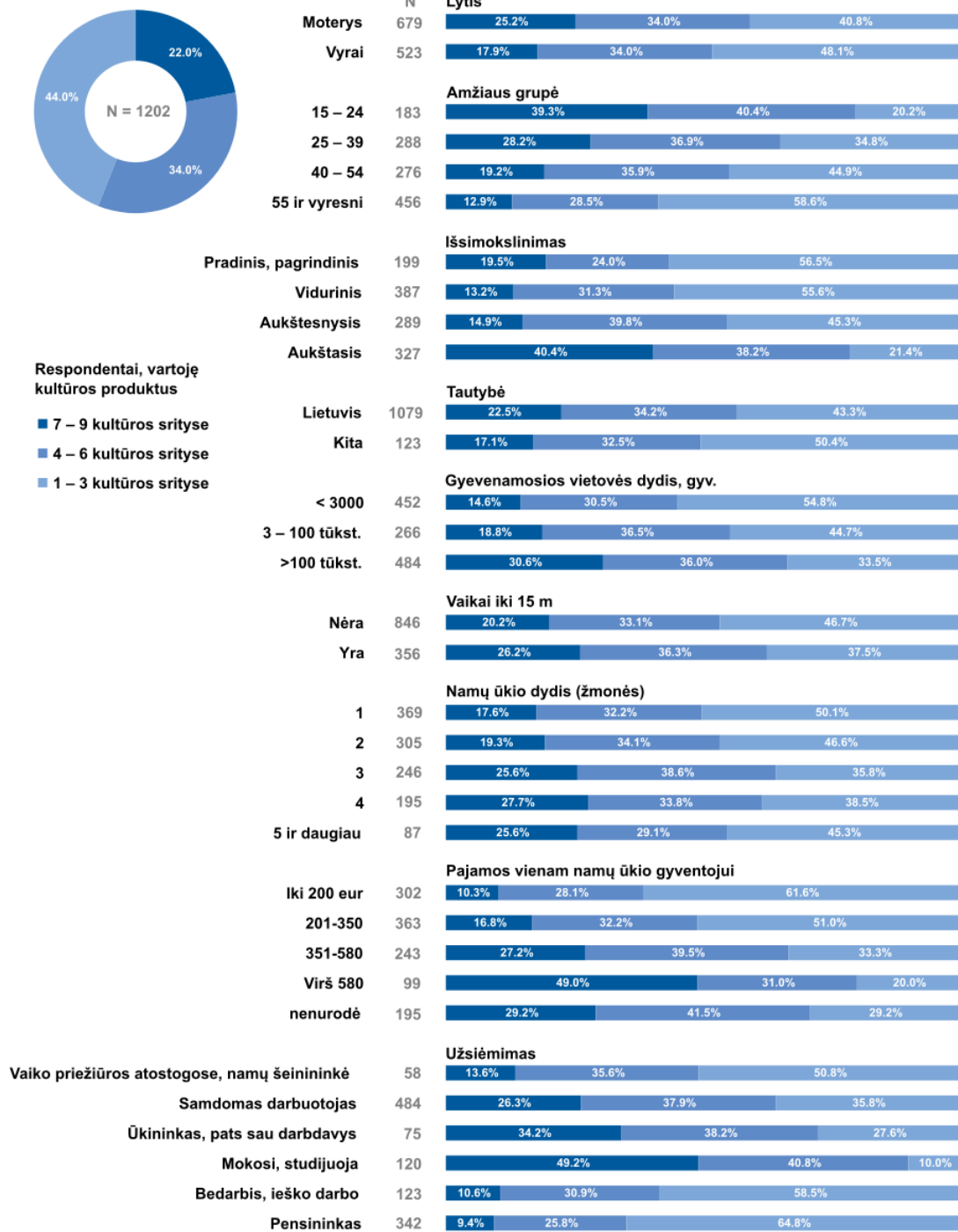


atskirų grupių įsitraukimą, galima pastebėti, kad aktyvumo lygis tarp grupių smarkiai skiriasi, o aktyviausiai kultūrą naudojančios grupės yra tos pačios, kurios ir į kūrybines veiklas įsitraukia aktyviausiai. Galima teigti, kad būtent šių grupių kultūrinės žinios ir įgūdžiai yra stipriausi, o nuostatos yra palankiausios dalyvavimui kultūroje.

Visų pirma, tiek pagal kultūros paslaugų ir produktų naudojimą, tiek pagal įsitraukimą į mėgėjiškas menines veiklas išsiskiria jaunų (15–24 m.) gyventojų grupė. Tai yra gyventojai, kurie naudoja daugiausia ir įvairių kultūros produktų. Taip pat jie aktyviausiai dalyvauja kūrybinėje veikloje, ypač tokiose srityse kaip scenos menai (užsiima 41 proc. jaunuolių), vaizduojamieji menai ir amatai (39 proc. jaunuolių) bei paveldo mėgėjiška veikla (20 proc. jaunuolių). Ši amžiaus grupė didžiąja dalimi persidengia su besimokančių ar studijuojančių grupe, pasižyminčia panašiu ir dar aktyvesniu įsitraukimu į kūrybą bei kultūros naudojimą. Tarp besimokančių ir studijuojančių bei tarp jaunimo yra mažiausiai tų, kurie kultūriniame gyvenime nedalyvauja, bet norėtų dalyvauti – galima teigti, kad ši grupė geriausiai realizuoja savo kultūrinį potencialą palyginti su kitomis analizuojamomis grupėmis.

Jaunimo kultūrinės žinios, įgūdžiai ir nuostatos yra palankiausios kultūriniam dalyvavimui palyginti su daugeliu kitų visuomenės grupių. Mokymosi ir studijų procesas dažnai yra tiesiogiai susijęs su kultūrinių žinių, įgūdžių bei nuostatų formavimusi. Mokymosi ir studijų įstaigos dažnai užsiima tiesioginiu kultūriniu ugdymu, skatina mėgėjišką meninę veiklą ir sudaro sąlygas reguliariam jaunimo dalyvavimui kultūrinėje veikloje. Taigi besimokantis ir studijuojantis jaunimas yra grupė, turinti stabilų institucinį pagrindą įsitraukti į kultūrinę veiklą. Šios sąlygos, kartu su šeiminių bei ilgalaikių darbinių įsipareigojimų nebuvimu, leidžia besimokančiam ir studijuojančiam jaunimui tapti aktyviausiais kultūros dalyviais.

### 36 paveikslas. Kultūros paslaugų ir produktų naudojimo lygis skirtingose sociodemografinėse Lietuvos gyventojų grupėse (2017 m.)



Skirtingos kultūros sritys apima tuos respondentus, kurie bent kartą per metus (1) žiūrėjo TV, klausė radijo ar naršė internete; (2) skaitė knygą; (3) lankėsi kine ar kino festivalyje; (4) lankė kultūros paminklus; (5) lankėsi muziejuje, galerijoje ar parodoje; (6) lankėsi koncerte; (7) lankėsi viešojoje bibliotekoje; (8) lankėsi teatre; (9) žiūrėjo baletą, šokio pasirodymą ar operą.

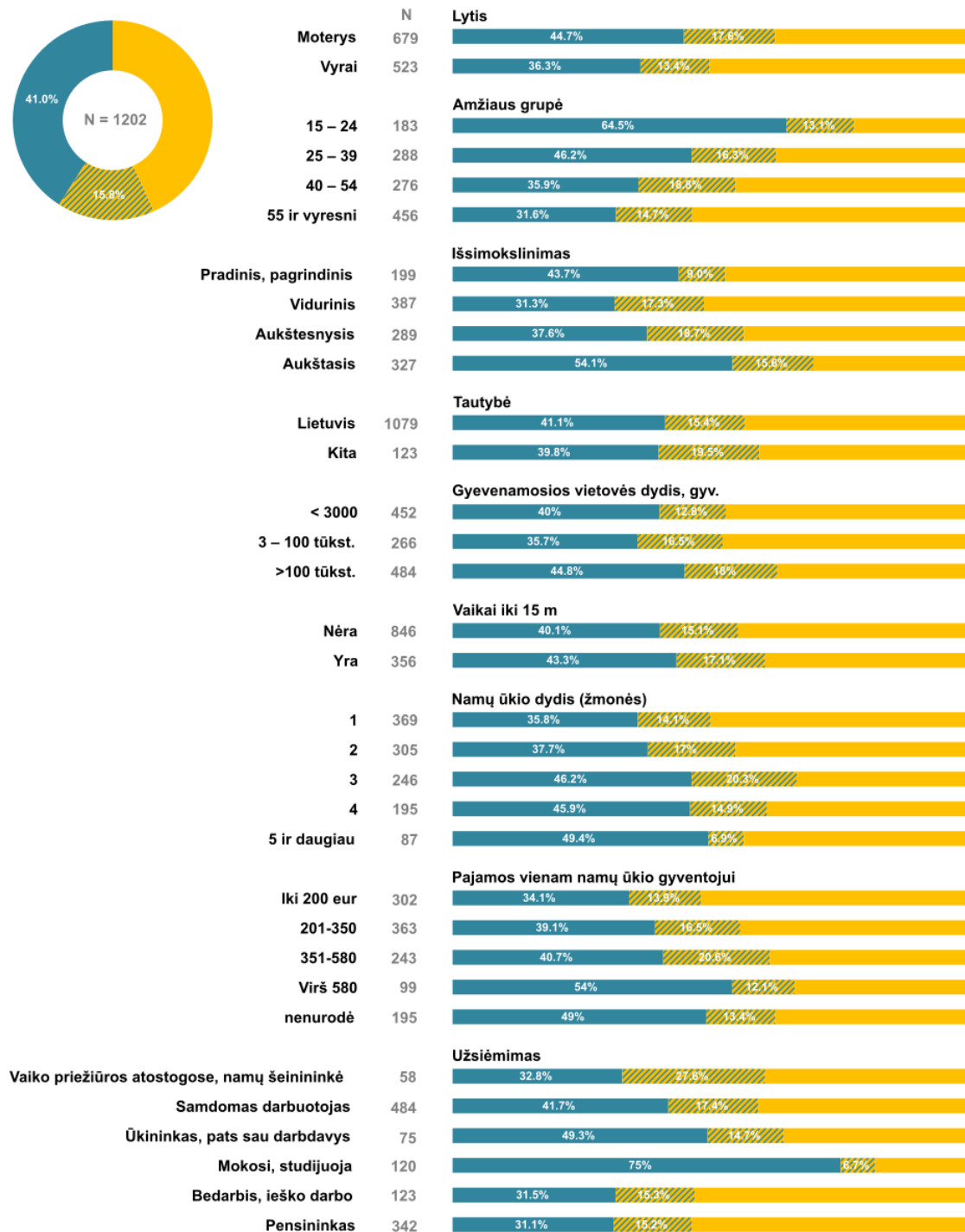
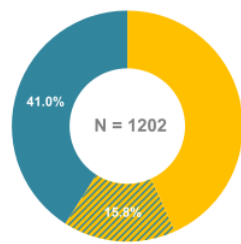
Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Pastaba: Remiantis šiais duomenimis siūlome taikyti rodiklį „Aktyviai kultūros paslaugas ir produktus vartojančių gyventojų dalis“ – toks rodiklis apima šiame grafike pavaizduotus respondentus, kurie keturis ir daugiau paslaugų ar produktų, tad jo reikšmė - 56% (2017 m.).

Kitos dvi aktyviausiu kultūriniu dalyvavimu pasižyminčios socialinės grupės yra igijusieji aukštąjį išsilavinimą bei moterys. Daugiau nei pusė turinčių aukštąjį išsilavinimą įsitraukia į kūrybines veiklas (ypač vaizduojamųjų menų ir amatų bei paveldo srityse). Moterų į kūrybą įsitraukia taip pat beveik pusė (pvz., beveik kas trečia moteris dalyvauja vaizduojamųjų menų ir amatų veiklose). Arti pusės aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų yra ypač aktyvūs kultūros vartotojai – per metus naudoja kultūrinės paslaugas ir produktus bent 7–9 kultūros srityse. Tarp moterų tokių aktyvių vartotojų yra maždaug ketvirtadalis.

Tiek aukštasis išsilavinimas, tiek lyties veiksnys atskleidžia kultūrinės socializacijos, t. y. kultūrinių žinių, įgūdžių ir nuostatų svarbą kultūriniam dalyvavimui. Įgijusieji aukštąjį išsilavinimą turėjo daugiau galimybių stiprinti savo kultūrinius įgūdžius naudodamiesi švietimo sistemos resursais, nei tie, kurių išsilavinimas žemesnis. Taip pat svarbus ir socialinės aplinkos palaikymas – bendraujant su panašiais į save, t. y. su igijusiais aukštąjį išsilavinimą, lengviau išlaikyti įgytus kultūrinius įgūdžius, žinias bei palankias kultūrai nuostatas gyvenimo eigoje. Moterų kultūrinio aktyvumo atveju išryškėja lyties kultūrinės socializacijos veiksniai – moteriškumas Lietuvos visuomenėje siejamas su kultūros sritimi, kultūrinių tradicijų ir veiklų (pvz., amatų) išsaugojimu ir praktikavimu. Dėl šios priežasties moterų dalyvavimas kultūroje labiau pastiprinamas nuo ankstyvųjų socializacijos etapų – tiek aplinkiniai, tiek ir didelė dalis pačių moterų skiria daugiau dėmesio savo kultūrinėms žinioms bei įgūdžiams, didelė moterų dalis renkasi ir profesijas kultūros ar švietimo srityje. Svarbu pažymėti ir tai, kad moterų daugiau nei vyrų Lietuvoje yra igijusios aukštąjį išsilavinimą, taigi jų aktyvumą formuoja ne vien lyties socializacijos veiksniai, bet ir galimybės naudotis švietimo įstaigų kultūriniais resursais.

Šalia kultūrinės socializacijos atsiskleidžia ir *struktūrinių veiksnių*, t. y. nuo socioekonominės padėties priklausančių galimybių vartoti kultūros produktus ir dalyvauti kūryboje, reikšmė. Ryškiausiai tai atsispindi per pajamų lygio sąsajas su kultūriniu dalyvavimu – aktyviausi yra tie gyventojai, kurių pajamų lygis aukštas. Pusė aukštas pajamas turinčiųjų yra ypač aktyvūs kultūros paslaugų ir produktų vartotojai, taip pat šiek tiek daugiau nei pusė dalyvauja kūrybinėse veiklose (aktyviausiai – paveldo bei vaizduojamųjų menų ir amatų srityse). Palankūs struktūriniai veiksniai, pavyzdžiui, pakankamai aukštas pajamų lygis, užtikrina dalies gyventojų aktyvų dalyvavimą kultūroje. Šios išvalgos rodo, kad siekiant bendrųjų kultūros politikos tikslų, kultūros politikos priemonės turi atliepti struktūrinės socioekonominės aplinkybes, kuriose veikia politikos priemonės. Toks politikos priemonių derinimas visų pirma įmanomas vietos lygiu, kur galima nubrėžti nuoseklesnį kultūros vartotojų ir dalyvaujančiųjų kultūros veiklose profilį. Toks profiliavimas leidžia pritaikyti kultūros paslaugas esamoms ir galimoms auditorijoms, taip pat tinkamu intensyvumu jas dotuoti. Šiuo metu Lietuvos kultūros politikose dalyvavimas kultūroje interpretuojamas kaip, visų pirma, asmens laisvo pasirinkimo išraiška. Struktūrinės aplinkybės, kai prieinama prie tokių pasirinkimų, nėra kultūros politikos objektas.

### 37 paveikslas. Dalyvavimo kūrybinėje mėgėjiškoje veikloje lygis skirtingose sociodemografinėse Lietuvos gyventojų grupėse (2017 m.)



- Dalyvauja bent vienoje mėgėjiškoje veikloje
- Nedalyvauja, bet norėtų dalyvauti bent vienoje mėgėjiškoje veikloje
- Nedalyvauja ir nenorėtų dalyvauti (arba neapsisprendę dėl dalyvavimo) nei vienoje mėgėjiškoje veikloje

Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

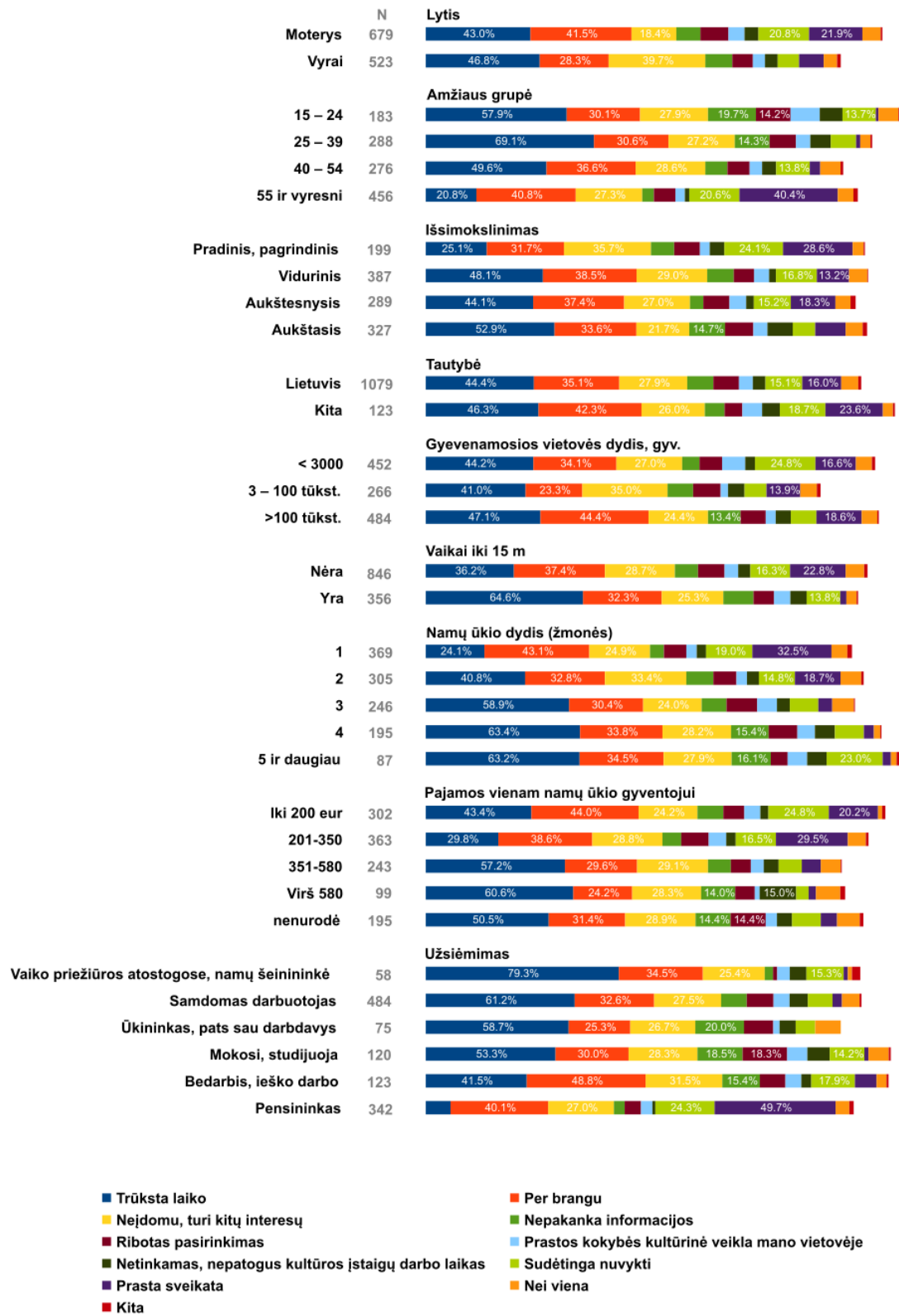
## *Iš kultūros „išaugama“?*

Analizuojant mažiau į kultūrą įsitraukusių gyventojų charakteristikas, ryškėja jau aptartų veiksmų svarba. Visų pirma, dalyvavimas kultūroje – tiek naudojant, tiek užsiimant kūryba – nuolat mažėja vyresnio amžiaus gyventojų grupėse. Jau 25–39 m. amžiaus grupės atstovai, nors ir išlieka aktyvesni nei dar vyresni gyventojai, žymiai mažiau naudoja kultūros paslaugų ir dalyvauja kūrybinėje veikloje nei besimokantis ar studijuojantis jaunimas. Šioje 25–39 m. amžiaus grupėje padaugėja tų, kuriems trūksta laiko dalyvauti. Laiko stoka labiausiai paliečia tuos, kuriems tai reprodukcinis bei karjeros pradžios laikotarpis.

Dauguma dirbančiųjų (tiek samdomų darbuotojų, tiek laisvai samdomų) laiko stoką, kaip kliūtį dalyvauti kultūroje, nurodo dažniausiai (šią priežastį nurodo apie 60 proc. dirbančiųjų). Tarp turinčiųjų vaikų beveik du kartus daugiau nurodančių laiko stoką kaip kliūtį dalyvauti kultūroje nei tarp vaikų neturinčiųjų. Ši kliūtis taip pat tampa svarbesnė ir augant namų ūkio gyventojų skaičiui. Tarp išėjusių vaiko priežiūros atostogų laiko kultūrinėms veikloms trūkumą įvardija 80 proc. respondentų. Už šių skaičių galima išvelgti gyventojus, susidūrusius su darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimo sunkumais, o taip pat bendrai su dideliais darbo krūviais, menkomis galimybėmis rūpintis savo laisvalaikiu ir gyvenimo kokybe. Tai galima sieti su tokiais Lietuvoje aktualiomis problemomis kaip kokybiškų prieinamų vaiko priežiūros paslaugų stoka, mažas lanksčių darbo formų paplitimas, menkos pajamos už darbą, maži darbuotojų atlyginimai ir pan.

Šios kliūtys, susijusios su socioekonominė šalies struktūra bei su socialine, ekonomine, darbo santykių padėtimi, gali trukdyti dalyvauti kultūroje ir tiems, kas turi pakankamai kultūrinių žinių, įgūdžių ir dalyvavimui palankias nuostatas. Didelis dalyvaujančių kultūroje dalies sumažėjimas po mokyklinio ir studentiško amžiaus rodo, kad taip ir nutinka – dalis aktyvių kultūrinėje veikloje gyventojų nustoja joje dalyvauti. Jei tokia pertrauka užsitęsia ilgesnį laiką, turėtos kultūrinės žinios ir kompetencijos praranda aktualumą, o nuostatos tampa mažiau palankios įsitraukti į kultūrinės veiklas. Dėl sumenkusių kultūrinių žinių ir kompetencijų bei pakitusių nuostatų asmuo tampa mažiau pajėgus įsitraukti į kultūrinę veiklą net kai pradinių socioekonominių kliūčių dalyvauti nebelieka. Taip susidaro uždaras ratas – kuo mažiau dalyvaujama kultūriniame gyvenime dabar, tuo mažesnės galimybės įsitraukti į jį ateityje dėl užsitęsusio menko kultūrinio aktyvumo, kitaip tariant, *kultūrinės desocializacijos*.

### 38 paveikslas. Dalyvavimo kūrybinėje mėgėjiškoje veikloje kliūtys skirtingose sociodemografinėse Lietuvos gyventojų grupėse (2017 m.)



Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Gyventojų dalyvavimo mėgėjiškose kūrybinėse veiklose statistika sutampa su išdėstytomis prielaidomis – vyresniame amžiuje, kai tikėtina, kad šeimos ir darbiniai įsipareigojimai jau nebėra patys intensyviausi (pvz., 55 m. ir vyresnių gyventojų grupėje), dalyvavimas kultūriniame gyvenime neišauga. Atvirkščiai, jis smunka dar labiau – pagal amžių mažiausiai kultūriškai įsitraukusi grupė yra vyresnio amžiaus gyventojai (55 m. ir vyresni), o pagal užimtumą – pensijoje esantys asmenys. Tik kiek daugiau, nei kas dešimtas šių grupių atstovas intensyviai naudoja kultūros paslaugas ir produktus, apie penktadalis įsitraukia į vaizduojamųjų menų ir amatų veiklas bei apie dešimtadalis dalyvauja scenos ir paveldo veiklose. Nors didelė laiko stoka šios grupės nepasižymi, bet išauga kitos kliūtys dalyvauti kultūroje – finansinių resursų trūkumas bei sveikatos problemos. Taip pat net ir tie, kuriuos šios kliūtys vyresniame amžiuje paliečia mažiau, nebegrižta į aktyvų kultūrinį gyvenimą, nes per ilgą pauzę jau yra praradę dalį kultūrinių žinių, įgūdžių ir nuostatų, reikalingų aktyviam kultūriniam įsitraukimui.

Stebint tokią kultūrinio (ne)aktyvumo dinamiką galima išvengti, kaip kultūrinės socializacijos procesai sąveikauja su struktūriniais / socioekonominiais procesais formuodami gyventojų (ne)įsitraukimą į kultūrą. Kultūros politika neapima socioekonominių procesų, susijusių su gyventojų dalyvavimu kultūroje, tačiau jos lauke yra gyventojų kultūrinė socializacija ir kultūrinių kompetencijų ugdymas visą gyvenimą.<sup>69</sup> Nors jaunimo kultūrinei socializacijai reikalingas ypatingas dėmesys, tačiau galima pastebėti, kad vien šiame amžiaus tarpsnyje dedamos pastangos lavinti kultūrinės kompetencijas ir skatinti įsitraukimą į kultūrą neužtikrina gyventojų dalyvavimo kultūroje vėlesniame amžiuje ir įvairesnėse socialinėse grupėse. Siekiant vyresnių gyventojų aktyvesnio kultūrinio dalyvavimo bei įvairesnių socialinių grupių įsitraukimo, svarbus didesnis dėmesys suaugusiųjų kultūrinei socializacijai. Svarbu identifikuoti, kokias konkrečiai kultūrinės žinias bei kompetencijas reikėtų stiprinti, kokiomis priemonėmis bei kokiose grupėse ir kokiame raidos etape tos suaugusiųjų kultūrinės socializacijos priemonės būtų efektyviausios.

## 6.2. Kultūrinis dalyvavimas, demokratija ir asmens gerovė

Kalbant apie kultūros kuriamas vertes, šalia ekonominių, regioninės plėtros bei kitų aspektų, akcentuojamas teigiamas aktyvaus kultūrinio lauko poveikis demokratinei visuomenei bei asmens gerovei. Dažnai kultūros politikoje ir kultūros analizėje vadovaujamosi prielaida, kad aktyvus gyventojų įsitraukimas į kultūrą stiprina demokratiją, vysto piliečių įgūdžius ir aplinką, reikalingą demokratinei sąveikai. Taip pat laikomasi nuostatos, kad dalyvavimas kultūroje stiprina asmens gyvenimo kokybę, didina subjektyvią gerovę ir pasitenkinimą gyvenimu. Nors tokį priežastinį ryšį pagrįsti empiriniais duomenimis sudėtinga, o dėl tinkamų tyrimo metodų tokioms hipotezėms patikrinti vyksta intensyvi diskusija tarp kultūros tyrėjų<sup>70</sup>, daugelis esamų tyrimų

<sup>69</sup> *Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning*. 18 December 2006

<sup>70</sup> Puz., Belfiore, E., & Bennett. O. (2010). Beyond the „toolkit approach“: Arts impact evaluation research

atskleidžia abipuses sąsajas tarp aktyvaus kultūrinio dalyvavimo ir teigiamų tiek asmens, tiek visuomeninio gyvenimo aspektų. Žemiau trumpai apžvelgiame tokius ryšius atskleidžiančius duomenis tiek Lietuvos, tiek platesniame kontekste.

Manoma, kad prie demokratijos stiprinimo kultūra prisideda keliais būdais.<sup>71</sup> Visų pirma, per kultūrą skleidžiamų idėjų, nuostatų, vertybių, tapatybių ir jų išraiškos formų gausa skatina socialinę sanglaudą, atvirumą socialinei įvairovei, padeda priimti skirtingas socialines grupes, ugdo toleranciją ir pagarbą skirtumams. Sąsajos tarp aktyvaus kultūrinio dalyvavimo ir aukštesnių socialinės tolerancijos įverčių randamos tiek vertinant įtraukias kultūrinio dalyvavimo formas (pvz., bendruomenių meninės iniciatyvos), tiek profesionalių meno produktų ir paslaugų naudojimą, tiek kai kurias meninės saviraiškos formas.<sup>72</sup> Taip pat tyrimai rodo, kad tos grupės, kurios aktyviausiai dalyvauja kultūroje (jaunimas, įgijusieji aukštąjį išsilavinimą, moterys), kartu pasižymi ir aukščiausiais socialinės tolerancijos įverčiais.<sup>73</sup> Šalyse, kur kultūrinis aktyvumas didesnis, aukštesni ir socialinės tolerancijos įverčiai, tai pat daugiau gyventojų turi draugų tarp kitų etninių grupių atstovų.<sup>74</sup>

Kultūrinio dalyvavimo ryšys su didesne socialine sanglauda atsispindi ir atitinkamose socialinio pasitikėjimo rodiklių sąsajose. Kuo aukštesnis šalies gyventojų įsitraukimas į kultūrą, tuo didesnis jų pasitikėjimas kitais žmonėmis.<sup>75</sup> Šis ryšys aiškiai atsispindi ir Lietuvos gyventojų apklausose (žr. 39 pav.): tarp įsitraukusiųjų į mėgėjiškas kultūrinės veiklas žymiai daugiau linkusių pasitikėti žmonėmis, nei tarp tų, kurie mėgėjiška kultūrine veikla neužsiima. Kiti socialinio pasitikėjimo rodikliai, susiję su kultūrinio dalyvavimu, yra tikėjimas, kad žmonės yra teisingi, fizinio saugumo lygis šalyje, o taip pat susirinkimų laisvės užtikrinimo lygis.<sup>76</sup>

Kitas demokratinei visuomenei svarbus aspektas, siejamas su kultūrinio dalyvavimu, yra įsitraukimas į pilietinę veiklą, kuri apima ir politinį dalyvavimą, ir savanorišką veiklą, ir kitokį į bendrą gerovę nukreiptą aktyvumą. Tarp Lietuvos gyventojų, aktyviai įsitraukusių į mėgėjišką kultūrinę veiklą, žymiai daugiau ir tų, kurie balsavo arba norėjo balsuoti rinkimuose (žr. 39 pav.). Tarp kultūriškai aktyvių gyventojų stipresnis ir socialinio (šiuo atveju nacionalinio) tapatumo jausmas – pasididžiavimas Lietuvos pilietybe (žr. 39 pav.).

---

and the realities of cultural policy-making. *Journal for Cultural Research* 1(2)], 121–142; Galloway, S. (2009). Theory-based evaluation and the social impact of the arts, *Cultural Trends*, 18(2), 125–148, DOI: 10.1080/09548960902826143.

<sup>71</sup> Council of Europe. (2016). *State of democracy, human rights and the rule of law*. Council of Europe: Strasbourg.

<sup>72</sup> P vz., Leroux K., & Bernadska A. (2014). Impact of the arts on individual contributions to US civil society. *Journal of Civil Society*, 10(2), 144–164.

<sup>73</sup> P vz., Sotelo, M. J. (1999). Gender differences in political tolerance among adolescents. *Journal of Gender Studies*, 8(2), 211–217, DOI: 10.1080/095892399102715; Stubager R (2008) Education effects on authoritarian-libertarian values: A question of socialization. *British Journal of Sociology* 59(2): 327–350.

<sup>74</sup> Council of Europe. (2017). *Cultural participation and inclusive societies*. Council of Europe: Strasbourg.

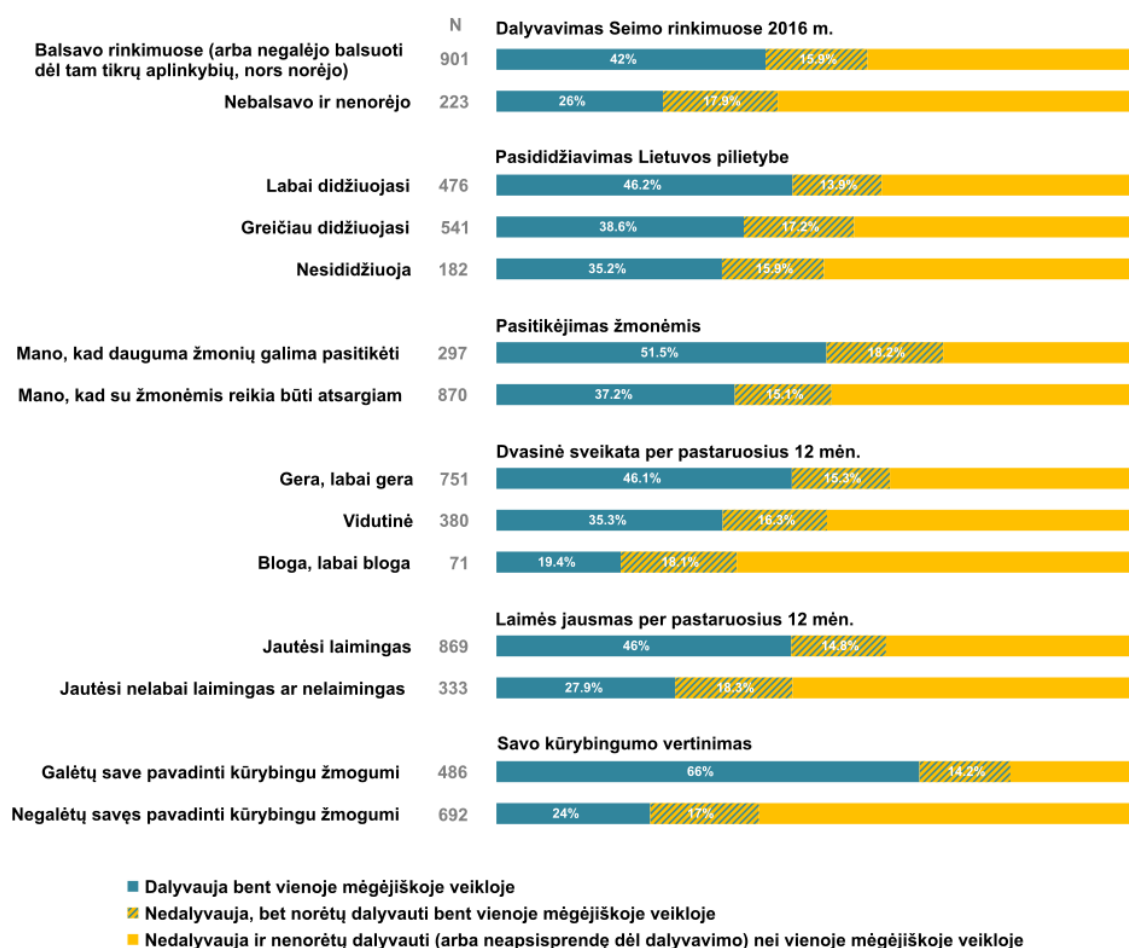
<sup>75</sup> Ten pat.

<sup>76</sup> Ten pat.



Panašios sąsajos randamos ir kituose tyrimuose<sup>77</sup>, įskaitant tęstinius jaunimo tyrimus<sup>78</sup>, rodančius, kad mokykloje intensyviai meninėje veikloje dalyvavę moksleiviai vėliau aktyviau įsitraukia į pilietiškai orientuotą veiklą, pavyzdžiui, dažniau savanoriauja, aktyviau balsuoja rinkimuose ir įsitraukia į lokalių sprendimų priėmimą.

### 39 paveikslas. Dalyvavimo kūrybinėje mėgėjiškoje veikloje sąsajos su teigiamais socialinio bei asmeninio gyvenimo aspektais (2017 m.)



Šaltinis: Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo duomenys. (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.

Šalia socialinių ir pilietinių naudų, aktyvus kultūrinis dalyvavimas siejamas ir su asmenine gerove. Atlikti tyrimai rodo, kad tiek aktyvus kultūros produktų ir paslaugų

<sup>77</sup> Council of Europe. (2017). *Cultural participation and inclusive societies*. Council of Europe: Strasbourg; Leroux K., & Bernadska A. (2014). Impact of the arts on individual contributions to US civil society. *Journal of Civil Society*, 10(2), 144–164.

<sup>78</sup> Catterall J., Dumais S. A., & Hampden-Thompson, G. (2012). *The arts and achievement in at-risk youth: Findings from four longitudinal studies. Research Report 55*. National Endowment for the Arts: Washington DC.

naudojimas<sup>79</sup>, tiek įsitraukimas į mėgėjišką kūrybinę veiklą<sup>80</sup> yra susijęs su aukštesne subjektyvia gerove, kitaip tariant, stipresniu laimės jausmo išgyvenimu. Kai kurie tyrimai rodo, kad asmeninė gerovė ypatingai stiprėja tada, kai kultūrinėje veikloje yra galimybė dalyvauti su artimais žmonėmis – šeimos nariais, draugais, partneriais ar kt. Taigi, būtent tada, kai yra galimybė dalytis su kitais, sau svarbiais, žmonėmis, kultūrinis dalyvavimas gali atnešti daugiausia laimės.<sup>81</sup> Lietuvos gyventojai, dalyvaujantys mėgėjiškose kultūrinėse veiklose, taip pat jaučiasi laimingesni bei dvasiškai sveikesni, nei tie, kurie tokiose veiklose nedalyvauja (žr. 39 pav.). Kultūroje dalyvaujantys taip pat jaučiasi žymiai kūrybiškesni, nei tie, kurie mėgėjiška kultūrine veikla neužsiima.

Taigi, nepaisant metodologinių apribojimų tiriant kultūrinio dalyvavimo poveikį asmeninei bei socialinei gerovei, galima stebėti aiškias teigiamas sąsajas tarp aktyvesnio įsitraukimo į kultūrą ir aukštesnės asmeninio bei socialinio gyvenimo kokybės. Remiantis šiuolaikiniu požiūriu į individo raidą, akcentuojančiu nuolat besitęsiančią sąveiką tarp individo savybių, elgesio, nuostatų ir jo raidos kontekstų (tiek artimiausių, apimančių glaudžiausius socialinius ryšius, tiek platesnių – bendruomenės, žiniasklaidos ir kt.), galima daryti prielaidą, kad kultūrinis dalyvavimas ir asmeninė bei socialinė gerovė paremti abipuse sąveika. Aktyvesnis kultūros lauke asmuo įgyja daugiau būdų ir resursų prisidėti ir prie pilietinių procesų, ir save realizuoti per socialines sąveikas, kas stiprina subjektyvų prasmės ir gerovės jausmą. Iš kitos pusės, demokratijos ir lygybės principais paremtoje visuomenėje yra daugiau galimybių įsitraukti į kultūrinį lauką ir per tai gerinti savo gyvenimo kokybę. Galiausiai, tiek esami tyrimai, tiek šiuolaikinis teorinis požiūris į individo raidą leidžia manyti, kad kultūrinis aktyvumas nėra itin specifinė, atsieta nuo kitų individo funkcionavimo sričių sritis – greičiau kultūrinis elgesys, nuostatos, įgūdžiai yra susiję su asmens elgesiu, nuostatomis ir įgūdžiais ir kitose srityse, ypač tose, kur svarbiausi yra socialinės sąveikos, komunikacijos, socializacijos procesai. Taigi kultūrinis dalyvavimas kartu yra ir visuomenės pažangos, sveikatos bei gerovės indikatorius, ir jų veiksnys.

Svarbu pabrėžti, kad, kaip rodo Lietuvos gyventojų apklausų duomenys (žr. 39 pav.), teigiami asmeninio ir socialinio gyvenimo aspektai išryškėja būtent kultūroje dalyvaujančiųjų grupėje, o ne tarp tų, kurie norėtų dalyvauti, bet nedalyvauja. Tai rodo, kad teigiamiems efektams išryškėti svarbus būtent elgesys, o ne tik ketinimai. Taigi jei asmuo turi kultūriniam dalyvavimui pakankamas ir palankias kultūrinės žinias, įgūdžius ir nuostatas, bet neturi galimybių (dėl vienokių ar kitokių kliūčių) dalyvauti kultūrinėje veikloje, jo tiek asmeninio, tiek socialinio gyvenimo kokybė iš esmės nesiskiria nuo tų,

---

<sup>79</sup> P vz., Wheatley, D., & Bickerton, C. (2017). Subjective well-being and engagement in arts, culture and sport. *Journal of Cultural Economics*, 41(1), 23-45.

<sup>80</sup> P vz., Fujiwara, D., & G. MacKerron (2015). *Cultural activities, art forms and wellbeing*. Arts Council England: Manchester.

<sup>81</sup> P vz., Harmon, J. (2016). Couples and shared leisure experiences. *World Leisure Journal*, 58(4), 245-254; Filimon, N. (2018). The impact of culture and leisure on the happiness of Spanish people. *Social Observatory of "la Caixa"*, 4, 28-38.

kurie kultūrinėje veikloje nedalyvauja ir nenori dalyvauti. Šiame kontekste ypač išryškėja netolygaus kultūros paslaugų prieinamumo problematika. Tos gyventojų grupės, kurios turi labiausiai ribotą prieigą prie kokybiškų kultūros paslaugų ir produktų, kartu turi ir mažesnes galimybes aktyviai įsitraukti į socialines sąveikas, pilietinį dalyvavimą, o taip pat stiprinti savo gyvenimo kokybę. Netolygus kultūrinio turinio prieinamumas kuria atskirų individų naudojamų prasmių ir pasitelkiamų vertybių skirtumus, neleidžia vienodai prisitaikyti prie besikeičiančios socialinės tikrovės, o galų gale ir pajusti gyvenimo džiaugsmą.

Nesubalansuotas kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo modelis nulemia tai, kad valstybė šiuo metu nepakankamai tolygiai skiria dėmesį visoms kultūros politikos sritims. Politikos formuotojas nepakankamai įsitraukęs į kalbos politikos problemų sprendimus, taip pat iššūkių, kylančių sprendžiant visuomenės informavimo politikos problemas, sprendimą. Šios dvi kultūros politikos sritys glaudžiai susijusios su galimybėmis formuoti įtraukią kultūros politiką. Šių sričių problematika buvo aptariama strateginių sesijų metu, ją apibendriname žemiau aprašytu būdu.

Įgyvendinant kalbos politiką susiduriama su kalbos išsaugojimo tikslų bei asmeninių žmogaus teisių ir laisvių proporcingo suderinimo iššūkiais. Lietuvių kalba turi būti išsaugota, bet taip pat ir plėtojama kaip dinamiška raiškos priemonė. Lietuvių kalbos išsaugojimas yra svarbus pamatinės lietuvių socialinės, nacionalinės ir kultūrinės vienybės elementas. Jos vaidmuo jungiant visų tautybių Lietuvos piliečius turi būti akcentuojamas, tačiau vengiant šiuo metu pasitaikančio lietuvių kalbos ir kitų kalbų vartojimo poreikių supriešinimo. Nepakankamas kalbos politikos demokratiškumas didina socialinę atskirtį visuomenėje. Atsižvelgiant į tai, kad Europos kalbų ir kultūrų įvairovė yra gyvojo paveldo, būtino tvariam visuomenės vystymuisi, dalis, itin svarbu užtikrinti tautinių mažumų teises į gimtąją kalbą. Tautinėms mažumoms turi būti suteikiamos galimybės laisvai saviraiškai gimtąja kalba. Lietuvoje taip pat kyla iššūkių, susijusių su žmonių, gebančių kalbėti tarmiškai, mažėjimu.

Lietuvoje užtikrinti pamatiniai žodžio laisvės principai. Tačiau kyla skaidrios visuomenės informavimo aplinkos plėtojimo iššūkių. Kyla vidaus ir išorės grėsmių, kai per žiniasklaidos priemones neskaidriai siekiama daryti įtaką visuomenės nuomonei bei sprendimams. Šiuo metu žiniasklaidos paramos sistema nėra gyvybinga, neleidžia užtikrinti žiniasklaidos (taip pat ir kultūrinės žiniasklaidos) lauko kokybės. Reikalinga pertvarkyti žiniasklaidos priemonių paramos sistemą, kuri užtikrintų skaidrų viešųjų finansų skyrimą įvairių žiniasklaidos priemonių nepriklausomam ir kokybiškam turiniui formuoti. Naudodami žiniasklaidos turinį žmonės seka viešuosius debatus ir dalyvauja visuomenės gyvenime, todėl svarbu užtikrinti prieigą prie kokybiško žiniasklaidos turinio įvairiose žiniasklaidos priemonėse, skatinti įsitraukimą ir kritišką santykį su pateikiama informacija. Valstybės pastangos šioje srityje kol kas nepakankamos.

## ***Įtraukios kultūros paslaugos veikia vietos patrauklumą***

Dėl tokių dalyvavimo kultūriniame gyvenime suteikiamų asmeninių naudų, vietovės, kuriose išvystyta tokių paslaugų įvairovė, tampa patrauklesnės gyventi. Kultūros paslaugos yra vienas iš traukos veiksnių – lygiai kaip ir kokybiškos darbo vietos, išvystytos sveikatos ar socialinės apsaugos paslaugos, kokybiškas švietimas ar prieinama vaikų priežiūra ir priešmokyklinis ugdymas, nulemia vietovės patrauklumą. Ilgainiui šie veiksniai daro įtaką vietos ekonominei gerovei, turi ekonominį poveikį vietos valdžios biudžeto pajamoms.

Kitaip nei kitų gerovės sričių – sveikatos, švietimo ar socialinių paslaugų – kultūros sektoriaus kuriamos naudos yra kokybinės, sudarančios nematerialių bendruomenių ir visos visuomenės veiklos pagrindą. Todėl šios naudos ne visa apimtimi atsispindi kiekybiniuose rodikliuose, jų sukuriama ekonominės ar socialinės naudos negali būti iki galo tiesiogiai išreiškiamos. Kultūros sektoriaus kiekybiniai rodikliai didžia dalimi rodo tik kultūros lauko simptomus, padedančius priimti reikalingus valdymo sprendimus ir pasiekti aukštesnės kokybės tarpinius rezultatus. Tačiau kultūros reiškinių poveikis visų pirma susijęs su kultūros reiškinių kokybe. Todėl geriausias būdas analizuoti kultūros vietą darniai vietovės plėtrai – per atskirus vietos raidos strategijos pavyzdžius.

**Anykščiai:** kultūros lauko poveikis vietos patrauklumui ir gyventojų gerovei

### **Kontekstas**

Anykščių rajone kultūra yra susieta su miesto plėtros strategija – kultūrinio turizmo plėtojimas yra viena iš prioritetinių rajono ekonomiką skatinančių sričių. Kultūros įstaigų ir jų veiklos finansavimui skiriama gana didelė dalis savivaldybės lėšų – 2017 metais daugiau nei 8 proc. savivaldybės biudžeto, beveik 84 eurai vienam gyventojui. Dėl palankaus vietos politikų požiūrio į kultūros sritį ir stiprios, savo interesams gebančios atstovauti kultūros bendruomenės skiriamas finansavimas yra nuoseklus, o pastaraisiais metais ir kasmet – didinamas. Išvystytos paslaugos, taip pat ir kultūros paslaugos, pritraukia ne tik turistus – į miestą atsikrausto gyventi naujų gyventojų, tarp jų ir jaunimo.

### **Kultūros poveikis subalansuotai vietovės plėtrai**

Kultūros veiklos mieste siejamos ne tik su kultūrinio turizmo plėtojimu, bet ir su miesto tapatumu. Kultūros įtraukimas į miesto plėtros planus Anykščiuose yra ilgalaikis. Anykščiai save jau daug metų pristato kaip kultūros miestą. 2003 metais buvo patvirtinta miesto strategija, kurioje numatyta ypatinga kultūros vieta vietos raidoje. Anykščiuose veikia Darnios kurortinės veiklos programa, kurioje kultūra ir kultūrinis turizmas yra svarbiausias tikslas. Toks politinis prioritetas susietas ir su finansavimu – kiekvienais metais žymiai didėja kultūrai skiriamos lėšos. Kultūros finansavimas siejamas tiek su vietos poreikiais, vietos tradicijų išlaikymu, tiek ir su politiniais prioritetais.

### **Kultūros paslaugos**

Anykščiuose išplėtota kultūros įstaigų infrastruktūra ir sėkmingai pritraukiamos lėšos kultūrai leidžia palaikyti aktyvią ir profesionalią kultūros žmonių bendruomenę, kuri užtikrina kokybišką ir gyvybingą kultūrinį gyvenimą mieste. Anykščiai išsiskiria iš kitų savivaldybių sėkmingai konkuruodami dėl Lietuvos kultūros tarybos projektinio finansavimo. Mieste teikiamos kultūros paslaugos gerokai viršija tokioms savivaldybėms įprastus kultūros paslaugų paketus. Mieste įgyvendinami ir tarptautiniai kultūros renginiai (pvz., Tarptautinis šiuolaikinio šokio festivalis „Pėdos“, Šiaurės Europos šalių mėgėjų teatro aljanso festivalis ir kt.).

Anykščiuose stipri ir įtakinga vietos kultūros bendruomenė, vyksta kultūrinių renginių, festivalių, kurie sulaukia daug dalyvių. Grindžiant miesto investicijas į kultūrą nereikalaujama pagrindimo vidutiniu laikotarpiu pasireiškiančiomis ekonominėmis naudomis. Vertinama kultūros paslaugų sukuriama ilgalaikė vertė vietokūrai. Toks požiūris į kultūros kuriamas naudas yra ilgalaikis, šiuo metu savivaldybė jaučia ir ekonomines šios strategijos naudas.

### **Žmogiškieji ištekliai ir bendruomenių indėlis**

**Aiški, skaidri ir su finansavimu susieta darbuotojų skatinimo sistema.** Savivaldybė savo darbuotojus stipriai skatina už pritrauktas projektines lėšas. Tokį finansavimą gavusi įstaiga skatinama finansiškai, skatinami ir vadovai. Vadovų ir darbuotojų atlyginimų augimas yra susietas, skatinami projektus teikiantys darbuotojai. Savivaldybė kasmet peržiūri įstaigų biudžetus ir, jeigu kyla darbuotojų kategorija, skiria papildomą finansavimą, kad kategorijos pokyčiai atspindėtų atlyginimo prieduose.

**Investicija į žmogiškuosius resursus, kvalifikacijos kėlimo reikalavimai susieti su papildomu finansavimu.** Keičiasi požiūris ir į kultūros darbuotojų kompetencijų vystymą. Esamų darbuotojų kvalifikacija yra keliami nuolatos. Savivaldybė pati organizuoja mokymus ir juos finansuoja, tam biudžete numatyta atskira eilutė. Darbuotojų įsitraukimas yra aktyvus, nes to reikalauja darbdavys, taip pat suprantama tokių veiklų nauda. Kultūros įstaigų darbuotojus stengiamasi įtraukti į įvairius tarptautinius projektus, kuriuose dalyvaudami jie mokosi darbo vietoje.

**Rajone dirbantys kultūros srities žmonės aktyviai dalyvauja šalies kultūros gyvenime,** turi užmezgę ryšius su menininkais, kitomis kultūros įstaigomis už savivaldybės ribų. Gerosios patirties dalijimasis tarp savivaldybių teikia daug naudos savivaldybės kultūros laukui. Į Anykščius, pagal įgyvendinamą tarptautinį projektą, semtis gerosios patirties atvažiuoja Latvijos savivaldybių ir regionų atstovai – kultūros administratoriai ar operatoriai, kultūros įstaigų vadovai. Lietuvoje tokios kultūros sektoriaus apsikeitimų praktikos, kuri būdinga, pavyzdžiui, turizmo sektoriui, stokojama, todėl šiuos poreikius savivaldybė bando tenkinti individualiai. Mokymai vykdomi ir tarp kultūros įstaigų, kai jos skatinamos tarpusavyje bendradarbiauti, vienos kitoms kurti projektus.

**Stiprus bendruomenės įsitraukimas į kultūros politikos formavimą vietos lygiu.** Mieste veikia atskiras visuomeninis darinys – kultūros taryba, kuriai priklauso menininkai, kultūros žmonės, dirbantys NVO sektoriuje ir įgyvendinantys asocijuotus projektus. Taip pat miesto Menų inkubatoriuje yra menininkų rezidentų. Rezidentūra gali trukti iki 5 metų, Menų inkubatorius suteikia patalpas gyvenimui ir studijoms, įrangą. 13 rezidentų iš 18-os, atvykę į Anykščius, sukūrė savo verslus ar čia pasiliko

gyventi ir dirbti.

Tais atvejais, kai vietos valdžia kultūrą pasirenka kaip vieną iš vietos raidos strategijos įgyvendinimo elementų, nuo vietos kultūros funkcijų įgyvendinimo – bibliotekų, kultūros centrų veiklos, kultūrinės edukacijos finansavimo – pereinama prie vietos kultūros politikos įgyvendinimo. Tokiais atvejais kultūros paslaugų vystymas atspindi bendruosiuose savivaldos politikos dokumentuose. Lietuvoje tokių atvejų nėra daug. Tarp kitų savivaldybių išsiskiria kurortų savivaldybės, kurios pritraukia didelius laisvalaikio, taip pat ir kultūrinius poreikius tenkinančius turistų srautus. Tokie savivaldybes lankantys gyventojai turi laisvo laiko, į kultūrinės paslaugas paprastai yra pasirengę investuoti ir asmeninių lėšų. Tokia kultūros vartotojų koncentracija leidžia palyginti mažoms gyvenvietėms kurti kokybiškas kultūros paslaugas, žymiai viršijančias įprastą vietos lygiu teikiamų kultūros paslaugų paketą. Didieji miestai turi didžiausią gyventojų skaičių, taigi ir didžiausią potencialų kultūros paslaugų vartotojų koncentraciją. Jie taip pat turi gausiausias tokių paslaugų vystymui reikalingus žmogiškuosius išteklius. Nepaisant to, miestai aktyviai nepanaudoja savo kultūrinio potencialo vietos patrauklumui vystyti.

### Išvados ir rekomendacijos: įtraukios kultūros politikos link

Kultūros reiškiniuose aktyviai dalyvaujantys asmenys pasižymi stipresniu subjektyviu gerovės jausmu, ugdo savo gebėjimus ir turtina asmenybę. Kultūra patiriama drauge su kitais, dažnai – turiningai leidžiant laiką kartu su kitais visuomenės nariais. Todėl kultūriniai reiškiniai suteikia galimybes ne tik pažinti save, tačiau taip pat suprasti ir kritiškai vertinti socialinius pokyčius. Aktyviai kultūrinėse veiklose dalyvaujantys asmenys taip pat aktyviau dalyvauja visuomeniniame gyvenime. Dalyvavimas kultūrinėse veiklose teikia ne tik asmeninę, bet ir visuomeninę naudą.

Kultūrinėmis patirtimis kuriamos reikšmių ir vertybių sistemos, kurios yra visuomenės grupių solidarumo, bendro veikimo pagrindas. Jomis kuriami ir permąstomi kolektyviniai tapatumai, stiprinamas visuomenės socialinis kapitalas. Ypatinę socialinę funkciją ir ekonominę vertę turi tinkamai išsaugotas ir įveiklintas paveldas. Jis padeda išsaugoti istorinę atmintį, suvokti savo šalies daugiakultūros tradicijas bei šalies vietą Europos ir pasaulio istorijoje. Visuomenės dalyvavimas tokiose kultūrinėse veiklose skatina toleranciją, tapatinimąsi su europinėmis vertybėmis. Dalyvavimas kūrybinėje ir kultūrinėje veikloje yra demokratiją stiprinanti žmonių dalyvavimo viešojoje erdvėje ir visuomeniniame gyvenime forma. Tačiau norint pasiekti tokias socialines naudas kultūros laukas turi būti įtraukus – atviras ir prieinamas įvairių gyvenimo ciklų bei socialinių aplinkybių paliečiams žmonėms.

**Rekomendacija 6.1: Naudoti „įtraukios kultūros“ sąvoką apibrėžiant kultūros politikos tikslus**

Atsižvelgdami į ryškius Lietuvos gyventojų dalyvavimo kultūrinėje aplinkoje veiksmų ir struktūrinių socialinės atskirties veiksmų persidengimus siūlome aktyviau naudoti „įtraukios kultūros“ sąvoką Lietuvos kultūros politikos formavimo dokumentuose.

Šiame skyriuje pateikiama analizė siūlo įvairius galimus *įtraukios kultūros* suvokimo būdus. Tam tikros jos praktinio taikymo užuomazgos buvo aprašytos ir 3 skyriuje nagrinėjant gerąsias kultūros politikos įgyvendinimo praktikas. Siekdami kultūros paslaugų įtraukimo kultūros ir meno įstaigos bei nepriklausomi kultūros lauko veikėjai turi nuolat atnaujinti savo veiklą, prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės poreikių. Kultūros įtraukimas neturėtų būti suprantamas kaip susijęs vien tik su auditorijų poreikių tenkinimu. Meno ir kultūros laukas turi turėti galimybes laisvai plėtotis. Nes tik tokiomis sąlygomis jis gali prisidėti prie atviros ir kūrybingos asmenybės ugdymo, atliepti šiuolaikinėje visuomenėje veikiančio individo poreikius. Visgi pristatant kultūrinį turinį ir teikiant paslaugas turi būti atsižvelgiama į labai skirtingų socialinių aplinkybių auditorijas.

**Rekomendacija 6.2: Kultūrinio turinio ir paslaugų pritaikymas skirtingus poreikius ir galimybes turinčioms auditorijoms**

Vaikai ir jaunimas, tautinės mažumos, neįgalieji, kitos socialinės grupės turi išskirtinius kultūrinius poreikius, o taip pat skirtingas galimybes susimokėti už kultūrinį turinį. Jų poreikiams turi būti kuriamas arba pritaikomas kultūrinis turinys ir užtikrinamas šio turinio pasiekiamumas. Toks auditorijų vystymo planavimas turi būti vykdomas regioniniu lygmeniu. Tokiuose planuose segmentuojamos miesto ir jį supančio regiono auditorijos, atliepami įvairių socialinių grupių – skirtingo amžiaus ar lyties, tautinių mažumų, socialinės atskirties rizikos grupių – kultūriniai poreikiai bei galimybės savo lėšomis susimokėti už kultūrinę paslaugą. Remiantis tokiais planais vykdomos rinkodaros veiklos, suteikiama pagalba vietos kultūros įstaigoms.

Dalyvavimas kultūrinėje veikloje ir pasitenkinimas ja labai priklauso nuo asmeninių kultūrinių ar kūrybinių žinių ir gebėjimų, kurie turi būti ugdomi visą gyvenimą. Kadangi kultūra nuolat kinta, nuolat turi būti ugdomi ir dalyvių gebėjimai ir atnaujinamos žinios, taip kuriant kokybiško kultūrinio turinio paklausą. Siekiant tokių rezultatų, reikalingas tamprus ryšys tarp kultūros ir mokymosi visą gyvenimą politikų. Lietuvoje tokių ryšių tarp šių viena kitą papildančių politikų kol kas mažai. Kultūros ministerijai pavaldžios meno įstaigos įgyvendina edukacines veiklas. Dalis tokių veiklų yra susijusios su įstaigų įgyvendinamomis kūrybinėmis programomis ir pritaikytos ir suaugusiesiems. Tačiau didžioji dalis edukacinių programų tikslinių grupių yra vaikai ir jaunimas. Nefor malaus suaugusiųjų švietimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema dėmesio kultūrinių ir kūrybinių gebėjimų ugdymui skiria mažai. Dalyje vietovių neformalaus vaikų kūrybinio ir kultūrinio ugdymo veiklų skatinimas nėra pakankamas, priklauso nuo mokyklų iniciatyvos ir

sprendimų, palankios aplinkos savivaldybėse.

### **Rekomendacija 6.3: Kūrybinių ir kultūrinių gebėjimų vystymas visą gyvenimą**

Atliepdami šias problemas ir trūkumus siūlome įgyvendinti tokius veiksmus:

- *Kultūrinio ir kūrybinio švietimo įtvirtinimas formalaus ir neformalaus švietimo sistemoje.* Kultūrinio ir kūrybinio švietimo ir ugdymo siekiniai įtvirtinami bendrojo lavinimo programose. Švietimo sistemoje taip pat plėtojamos kūrybinės partnerystės. Neformalaus švietimo sistema užtikrina kokybišką vaikų ir jaunimo neformalų meninį ugdymą ir talentų atpažinimą. Neformalaus suaugusiųjų švietimo sistema siūlo kultūrinio ir kūrybinio švietimo galimybes suaugusiesiems. Instituciniai įsipareigojimai siekiant šių švietimo sektoriaus tikslų įtvirtinami tarpministeriniu susitarimu.
- *Meno įstaigų edukacinės programos vaikams, jaunimui ir suaugusiesiems.* Meno įstaigos įgyvendina visoms amžiaus grupėms pritaikytus edukacinius užsiėmimus. Tokie užsiėmimai padeda stiprinti įstaigų įgyvendinamų kūrybinių programų supratimą, suvokti kultūrą, kaip besikeičiančią reikšmių ir vertybių sistemą, kuri yra nuolatos kuriama ir permąstoma. Įgyvendindami tokias veiklas kultūros operatoriai atsižvelgia į gyventojų kultūrinius poreikius, plečia ir stiprina savo auditorijas.

Nesubalansuotas kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo modelis nulemia tai, kad šiuo metu politikos formuotojas nepakankamai įsitraukęs į kalbos politikos problemų sprendimus, taip pat į iššūkių, kylančių sprendžiant visuomenės informavimo politikos problemas, sprendimą. Įgyvendinant kalbos politiką susiduriama su kalbos išsaugojimo tikslų bei asmeninių žmogaus teisių ir laisvių proporcingo suderinimo iššūkiais. Kalbos politikos demokratiškumas yra svarbi įtraukios kultūros politikos dalis, kokia yra ir visuomenės informavimo politika. Šiuo metu Lietuvoje kyla skaidrios visuomenės informavimo aplinkos plėtojimo iššūkių. Naudodami žiniasklaidos turinį žmonės seka viešuosius debatus ir dalyvauja visuomenės gyvenime. Todėl įtrauki kultūros politika turi užtikrinti prieigą prie kokybiško žiniasklaidos turinio įvairiose medijose, skatinti įsitraukimą ir kritišką santykį su pateikiama informacija.

### **Rekomendacija 6.4: Plėtoti įtraukią visuomenės informavimo ir kalbos politiką**

Šiose kultūros politikos srityse siūlome imtis tokių veiksmų:

- *Kalbos politikos demokratizavimas.* Kalbos politika demokratizuojama, prisideda prie įvairovės skatinimo, tolerancija grįstos pilietinės visuomenės vystymo. Lietuvių kalba saugoma kaip dinamiškas ir šiandienius reflektyvios komunikacijos poreikius atliepiantis nematerialus paveldas, kartu su tautinių mažumų kalbomis



sudarantis bendrą darnią visumą. Išskiriamos priemonės, suteikiančios galimybes gyvam kalbos vartojimui. Užtikrinamos tautinių mažumų galimybės vartoti savo gimtąją kalbą. Skatinamos lietuvių kalbos išsaugojimo veiklos, ypač susijusios su tarmių, kaip regionų identiteto stiprinimo bei neatsiejamos lietuvių kalbos sudėtinės dalies, dokumentavimu, skaitmeninimu ir gyvu vartojimu. Stiprinama demokratinė diskusija kalbos politikos klausimais bei tarpinstitucinis kalbos politikos koordinavimas, įtraukiantis pelno nesiekiančias organizacijas ir menininkus.

- *Paramos žiniasklaidai modelio pertvarka.* Vykdoma demokratišką ir skaidrią visuomenės informavimo aplinką plėtojančią teisėkūrą stiprinamas tarpinstitucinis įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios bendradarbiavimas. Reformuojama žiniasklaidos paramos sistema ir plečiami jos būdai. Teikiama parama visų žiniasklaidos priemonių turinio projektams, didinantiems nuomonių įvairovę bei galimybes įvairioms socialinėms grupėms. Didinamas žiniasklaidos, taip pat ir kultūrinės žiniasklaidos, gyvybingumas, ji turi atitikti šiuolaikinius gyventojų poreikius. Nuolat ugdomi gyventojų gebėjimai prieiti prie reikiamos informacijos ir ją analizuoti. Taip pat vystomi gebėjimai priimti ir kritiškai analizuoti informacijos turinį. Ugdomi kultūros lauko gebėjimai atpažinti ketinimus pasinaudoti kultūros lauku darant neigiamą įtaką ir iš to kylančias grėsmes.

### ***Igyvendinimo rizikos***

Pagrindinis įtraukios kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo iššūkis yra susijęs su tuo, kad ją iš esmės galima įgyvendinti tik kokybiškai funkcionuojant regioninės kultūros politikos priemonėms, leidžiančioms valdyti kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumą visoje šalies teritorijoje. Svarbius tokios politikos elementus, kaip kad aukščiau įvardytas rekomendacijas, galima imti diegti jau trumpu ar vidutiniu laikotarpiu. Tačiau įtrauki kultūra Lietuvoje išties galėtų būti tik ilgo laikotarpio politinė ambicija. Jos įgyvendinimo rizikos iš esmės atitinka ankstesniuose skyriuose įvardytas rizikas.

## Pasiūlymai „Kultūra 2030“ strateginėms kryptims

Kultūros visuomeninės vertės bei aktyvaus kultūrinio gyvenimo poveikis visuomenės stiprinimui yra nagrinėtas įvairiais būdais. Bendras sutarimas dėl kultūros svarbos visuomenės plėtrai atsispindi ir naujojoje Europos kultūros darbotvarkėje.<sup>82</sup> Čia akcentuojamas kultūros vaidmuo stiprinant socialinę sanglaudą, pilietinę visuomenę, taip pat išryškinamas sektoriaus darbo vietų kūrimo potencialas. Kaip yra akcentuojamos skirtingos kultūros kuriamos vertės, priklauso nuo šalies kultūros politikos prioritetų. Skirtingose šalyse tie prioritetai gali žymiai skirtis, tačiau bendrai yra stebimos besikeičiančios valstybės vaidmens kultūros politikoje aplinkybės.

Valstybės vaidmuo neapsiriboja vien tik kultūros ir meno įstaigų patronavimu ar kultūrinių ir kūrybinių industrijų raidos skatinimu. Matomos vis didesnės galimybės auditorijos įsitraukimu ir aktyviu dalyvavimu grįstai kultūros politikai.<sup>83</sup> Taip žvelgiant į kultūros politiką išryškėja teigiamas kultūros poveikis subjektyviai gyventojų gerovei, psichinei sveikatai, visuomenei ir aplinkai palankioms gyventojų elgsenoms, nusikalstamumo mažinimui, verslumui, žinių ir įgūdžių tobulinimui, vietos tapatumo vystymui bei valstybės minkštosios galios stiprinimui.<sup>84</sup> Laisva kūrybinė raiška, dalyvavimas kultūrinėse veiklose yra svarbi gyventojų dalyvavimo viešojoje erdvėje forma, stiprinanti demokratiją. Remiantis šiais argumentais siūlome tokį strateginį kultūros politikos tikslą:

*„Įtrauki kultūra atvirai visuomenei ir gyventojų gerovei.“<sup>85</sup>*

Įgyvendinant šį strateginį kultūros politikos tikslą bus pasiekta tokia kultūros sektoriaus vizija:

1. Lietuvos gyventojams kokybiškos kultūros paslaugos prieinamos nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos.
2. Miestai veikia kaip gyvybingi kultūros židiniai. Jų dinamiškas kultūrinis gyvenimas prisideda prie regionų patrauklumo.
3. Kultūros sektoriaus dirbantieji ir laisvieji kūrėjai gauna deramą atlygį už savo darbą. Sektoriaus darbo vietos konkurencingos, sudaromos galimybės saviraiškai ir kvalifikacijos tobulinimui.
4. Kultūrinės veiklos įtraukia gyventojus, suteikia galimybes vystyti savo kultūrinius ir kūrybinius gebėjimus, praturtinti asmenybę.
5. Kultūrinės veiklos stiprina visuomenės solidarumą. Visuomenė aktyviai dalyvauja viešojoje erdvėje, prisimena ir permąsto savo istoriją, kuria ir stiprina daugialypius tapatumus.
6. Kultūrinėse veiklose tolygiau dalyvauja skirtingo amžiaus ir lyties žmonės, skirtingoms socialinėms grupėms, ypač tautinėms mažumoms bei socialinės atskirties rizikos grupėms, priklausantys asmenys.

---

82 Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui: „Nauja Europos kultūros darbotvarkė“. Briuselis, 2018 05 22, COM (2018) 267 Final.

83 Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming. Pier Luigi Sacco. EENC Paper, April 2011.

84 Ten pat.

85 Šio tikslo stebėsenai siūlome taikyti rodiklį „Aktyviai kultūros paslaugas ir produktus vartojančių gyventojų dalis“ - reikšmė 56% (2017 m.). Šio rodiklio sudėtis aprašyta ir pavaizduota 6.1 skyriuje, 36 paveiksle.

7. Kultūros ištekliai aktyviau panaudojami vystant naujas darbo vietas kuriančias ekonomines veiklas, taip pat kitų sektorių pasiekimams stiprinti.

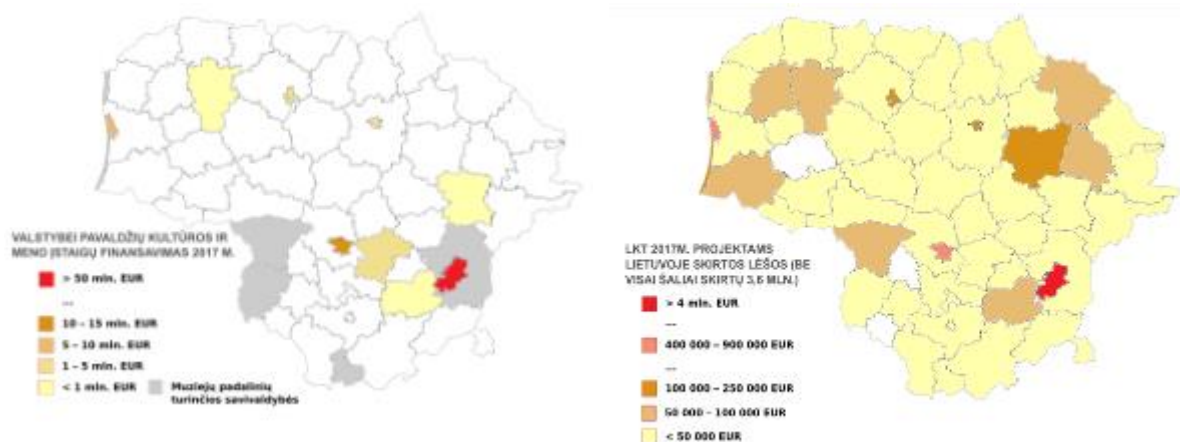
**Siūloma „Kultūra 2030“ tikslų ir uždavinių struktūra**

<b>STRATEGINIS TIKSLAS:</b> <i>Įtrauki kultūra atvirai visuomenei ir gyventojų gerovei.</i>			
<b>I KRYPTIS:</b> <b>Subalansuota ir integrali kultūros politika.</b>	<b>II KRYPTIS: Kūrybinga asmenybė.</b> <b>Stiprios tapatybės visuomenė.</b>		<b>III KRYPTIS:</b> <b>Kultūros ištekliai ekonominei gerovei.</b>
<b>1 tikslas:</b> Subalansuoti kultūros politikos įgyvendinimą skatinant visuomenės kultūrinį aktyvumą.	<b>2 tikslas:</b> Aukšta kultūrinių reiškinių kokybė ir kūrybinis atsinaujinimas.	<b>3 tikslas:</b> Viešojoje erdvėje aktyvi, tapatumus permaštanti ir kurianti visuomenė.	<b>4 tikslas:</b> Pasitelkti kultūros išteklius ekonominio konkurencingumo stiprinimui.
<b>Uždavinys 1.1:</b> <i>Optimizuoti ir efektyviai valdyti kultūros ir meno įstaigų tinklą.</i>	<b>Uždavinys 2.1:</b> <i>Talentų vystymas suteikiant tolygias sąlygas kūrybai skirtingose meno srityse.</i>	<b>Uždavinys 3.1:</b> <i>Lygių galimybių priėmimo ir informacijos išteklių sudarymas, gyvybinga viešoji erdvė.</i>	<b>Uždavinys 4.1:</b> <i>Kultūros išteklių panaudojimas regionų ir vietovių plėtrai.</i>
<b>Uždavinys 1.2:</b> <i>Kultūros politikos įgyvendinimas regionuose mažinant kokybiškų paslaugų prieinamumo skirtumus.</i>	<b>Uždavinys 2.2:</b> <i>Vystyti auditorijas kokybiškam kultūriniam turiniui visoje Lietuvoje.</i>	<b>Uždavinys 3.2:</b> <i>Kalbos ir paveldo išsaugojimas, paveldo įveiklinimas.</i>	<b>Uždavinys 4.2:</b> <i>Kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektoriaus stiprinimas plėtojant vidaus rinkas ir eksporto galimybes.</i>
<b>Uždavinys 1.3:</b> <i>Sudaryti sąlygas kokybiškai įgyvendinti kultūros politiką.</i>	<b>Uždavinys 2.3:</b> <i>Dalyvavimo įvairioje kūrybinėje veikloje galimybių plėtra.</i>	<b>Uždavinys 3.3:</b> <i>Galimybių prisiminti ir permaštyti istoriją plėtra.</i>	
<b>Uždavinys 1.4:</b> <i>Vystyti kultūros sektoriaus žmogiškuosius išteklius.</i>	<b>Uždavinys 2.4:</b> <i>Kūrybinių ir kultūrinių gebėjimų vystymas visą gyvenimą.</i>		

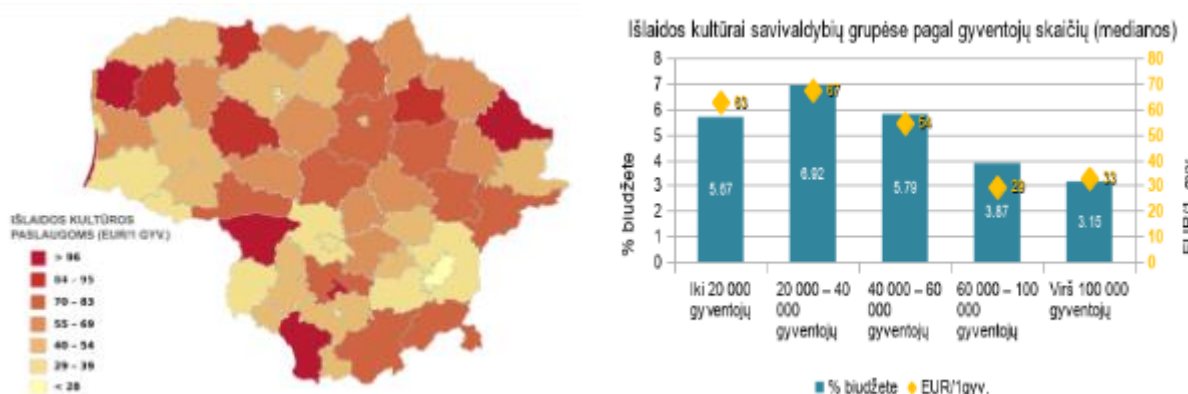
## Situacijos analizė

1. Kultūros funkcijoms įgyvendinti skirtų viešųjų išlaidų kultūros paslaugoms dalis palyginti su BVP 2016 metais pasiekė prieš ekonominę krizę buvusį lygį. 2016 metais centrinė valdžia kultūros funkcijoms skyrė 0,4 proc. BVP, o savivalda – 0,3 proc. BVP. Pagal šiuos rodiklius Lietuva žymiai atsilieka nuo Latvijos (0,5 proc. ir 0,5 proc. nuo BVP) ir Estijos (0,6 proc. ir 0,5 proc. nuo BVP)<sup>86</sup>.

2. Per dešimtmetį kultūros funkcijų įgyvendinimas Lietuvoje išliko gana centralizuotas. Lietuvoje centrinė valdžia kultūros funkcijoms įgyvendinti skiria daugiau lėšų nei vietos savivalda. Didesnioji šių lėšų dalis skiriama kultūrinėms paslaugoms ir veikloms didžiuosiuose miestuose finansuoti. Tai iliustruoja žemiau pateikti ministerijai pavaldžių įstaigų ir Lietuvos kultūros tarybos projektų finansavimo žemėlapiai:<sup>87</sup>



3. Savivaldybės, kuriose centrinė valdžia išleidžia didžiausią kultūros funkcijoms finansuoti skirtų lėšų dalį, linkusios skirti mažiau lėšų kultūros funkcijų finansavimui. Didžiausios ir finansiškai pajėgiausios miestų savivaldybės labiausiai atsilieka pagal vienam gyventojui kultūros paslaugoms skiriamas lėšas. Atotrūkius tarp skirtingo dydžio savivaldybių išlaidų kultūros paslaugoms iliustruoja žemiau pateiktas žemėlapis ir grafikas:<sup>88</sup>



<sup>86</sup> Šie Eurostat duomenys plačiau aprašomi ataskaitos 2.2 skyriuje.

<sup>87</sup> Šie LR kultūros ministerijos ir Lietuvos kultūros tarybos pateikti duomenys plačiau aprašomi ataskaitos 3.3 skyriuje.

<sup>88</sup> Šie LR finansų ministerijos pateikti duomenys plačiau aprašomi ataskaitos 2.2 skyriuje.

4. Miestams aktyviau neįsitraukiant į kultūros funkcijų įgyvendinimą, miestų savivaldos kompetencijos nėra iki galo panaudojamos vystant regioniniu lygiu svarbias kultūros paslaugas. Kultūros paslaugų pasiūla nevisiškai pritaikoma vietos auditorijų poreikiams, neefektyviai organizuojamos kultūros paslaugų rinkodaros veiklos.

5. Svarbus šaltinis kultūros sektoriaus struktūrinėms problemoms spręsti buvo ES struktūrinių fondų finansuojamos priemonės. 2007–2013 metų finansiniu laikotarpiu kultūros sektoriui ir atskiroms sritims skirta 455,7 mln. eurų, o tai sudarė 5,7 % visos šiuo laikotarpiu Lietuvai skirtos ES struktūrinės paramos. 2014–2020 metų laikotarpiu suplanuota 469,4 mln. eurų parama. Didžioji dalis šių lėšų investuojama į kultūros infrastruktūros atnaujinimą ir paveldo tvarkymą. Nepaisant tarpinstitucinių susitarimų ir lūkesčių pritraukti finansavimą kultūros turiniui, nebuvo sutelkta lėšų minkštomis veikloms. Todėl struktūrinės problemos sprendžiamos nekompleksiškai: nebuvo pakankamai investuojama į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, inovatyvius bei kultūros paslaugų kokybę tobulinančius sprendimus.<sup>89</sup>

6. Per dešimtmetį nepasiekta proveržio kuriant sąsajas tarp susijusių tikslus turinčių kultūros bei švietimo politikų. Šiuo metu pradedama diegti „Kultūros paso“ priemonė sukuria prielaidas geresniam kultūros ir švietimo sektorių veiksmų koordinavimui. Tačiau kultūros sektoriaus galimybės ir kompetencijos kol kas ne iki galo panaudojamos įgyvendinant kultūrinio ugdymo ir neformalus švietimo tikslus.

7. Per dešimtmetį augo namų ūkių išlaidos kultūros prekėms ir paslaugoms. Namų ūkiai 2016 m. vidutiniškai laisvalaikio ir kultūros paslaugoms per mėnesį išleido 5,18 EUR vienam asmeniui, o visų vartojimo išlaidų struktūroje tai sudarė 1,87 proc. Šis rodiklis išlieka vienas žemiausių ES. EUROSTAT duomenimis namų ūkių išlaidos kultūros paslaugoms Lietuvoje buvo pusantro karto mažesnės nei Latvijoje ir beveik du kartus mažesnės nei Estijoje. Tačiau Lietuvoje lėčiau nei minėtose šalyse augo kultūrinių prekių ir paslaugų kainos.<sup>90</sup>

8. Lietuvos gyventojai aktyviai lankosi scenos meno renginiuose ir teatruose. Bent kartą per metus atitinkamai lankėsi 55 % ir 34 % gyventojų (ES vidurkis atitinkamai 35 % ir 28 %). Per dešimtmetį sumažėjo baleto, operos ir šiuolaikinio šokio pasirodymus lankančių gyventojų dalis, sudaranti 16 proc. ir žemesnė už ES vidurkį. Tačiau augo lankymasis kino teatruose, kuris šiuo metu siekia 41 proc., bet yra 11 proc. žemesnis už ES vidurkį. Taip pat augo knygas skaitančių gyventojų dalis, kuri šiuo metu yra 66 proc. ir yra artima ES vidurkiui.<sup>91</sup>

9. 2007–2014 metų laikotarpiu augęs muziejų ir galerijų lankymas 2017 metais grįžo į 2007 metų lygį. 2017 metais muziejus ir galerijas lankė 35 proc. gyventojų dalis, kuri yra artima ES vidurkiui. 27 proc. gyventojų muziejus lanko Lietuvoje, o 11 proc. – užsienyje. Per pastaruosius ketverius metus galerijas Lietuvoje lankančių gyventojų dalis sumažėjo nuo 30 proc. iki 19 proc. Besilankančių viešosiose bibliotekose dalis reikšmingai nepakito, ji 2017 metais siekė ES vidurkį – 31 proc. Per dešimtmetį augo paveldo objektus lankančių gyventojų dalis, kuri šiuo metu siekia 58 proc. ir viršija ES vidurkį.

10. Pagal daugelį kultūros paslaugų vartojimo rodiklių Lietuva yra netoli 2013 metais matuoto ES vidurkio arba jį viršija. Kino teatrų bei operos, baleto ir šokio pasirodymų lankymas yra tos sritys, kuriose ryškesnis Lietuvos atotrūkis nuo ES vidurkio. Tačiau 2013–2017 metų

---

<sup>89</sup> 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio kultūrai vertinimas (2016). ESTEP.

<sup>90</sup> Kultūra 2016. Lietuvos Statistikos Departamento leidinys, Vilnius 2017. Culture Statistics. 2016 edition. Eurostat.

<sup>91</sup> Čia ir 9–17, 20 punktuose šių apklausų duomenys: *Eurobarometer Survey No. 278 on Cultural values. 2007 m. rugsėjis; Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Plačiau aprašoma pirmajame ir šeštajame ataskaitos skyriuose.*

laikotarpiu daugumos kultūros paslaugų vartojimas arba išliko nepakitęs, arba šiek tiek mažėjo. Dalyje sektoriaus susiduriama su sunkumais išlaikyti kultūros paslaugų auditorijas.

**11.** Kultūros produktai ir paslaugos yra mažiau intensyviai naudojamos kaimuose ir mažuose miesteliuose. 2017 m. ypač aktyvių vartotojų, per metus bent kartą naudojančių daugiau nei septynių rūšių kultūros paslaugas ar produktus kaimiškose vietovėse, buvo 14,6 proc. Didmiesčiuose tokių ypač aktyvių kultūros vartotojų buvo 30,6 proc. Šiuo metu bibliotekų paslaugos yra vienintelės kultūros paslaugos, kuriomis aktyviau naudojamosi vidutinio dydžio ir mažose vietovėse nei didesniuose miestuose. Mažesnių vietovių gyventojai žymiai rečiau lankosi kine, muziejuose ir galerijose, paveldo objektuose. Mažai skiriasi skirtingų dydžių vietovių gyventojų dalyvavimas scenos meno renginiuose, taip pat knygų skaitymas.

**12.** 2017 m. mažiausiai į kultūrinę veiklą įsitraukusių gyventojų dalis buvo vidutinio dydžio vietovėse – 35,7 proc. Didžiuosiuose miestuose ir kaimiškose vietovėse įsitraukusiųjų į kūrybines veiklas buvo daugiau – atitinkamai 44,8 ir 40,0 proc. gyventojų. Didžiųjų miestų gyventojams įsitraukti į kūrybinę veiklą labiau trukdo finansinės priežastys – 44,4 proc. tokių gyventojų teigė, kad dalyvauti kūrybinėje veikloje jiems per brangu. Kaimiškose vietovėse ir vidutinio dydžio miestuose tokią priežastį nurodė 34,1 proc. ir 23,3 proc. gyventojų.

**13.** Per pastarąjį dešimtmetį daugelyje kūrybinės veiklos sričių gyventojų aktyvumas mažėjo. Palyginti 2017 m. su 2007 m. Lietuvoje gyventojai mažiau šoko, rečiau dainavo, sukūrė mažiau literatūros kūrinių, rečiau vaidino teatro scenoje arba filme. Bendras aktyvumo lygis, ryškiai kritęs apie 2013 m., vėliau augo, tačiau 2007 m. lygio nepasiekė. Nors keliose kūrybos srityse mėgėjiškų veiklų aktyvumas per dešimtmetį nesumažėjo ar netgi pakilo (pvz., filmus kuriančių, fotografuojančių, grojančių muzikos instrumentais, užsiimančių kompiuterine kūryba gyventojų dalis), šiose srityse Lietuvos gyventojai išliko mažiau aktyvūs nei vidutiniškai Europos Sąjungoje. Kai kuriose kūrybos srityse Lietuvos gyventojai dalyvavo du kartus (šoko, grojo), tris kartus (kūrė filmą ar fotografavo) ar net keturis kartus rečiau (sukūrė kažką kompiuteriu) nei vidutiniškai kitų ES šalių gyventojai.

**14.** Aktyviausiai vartoja kultūros paslaugas ir dalyvauja meninės kūrybos veiklose jauni (15–24 m.) gyventojai. Taip pat į tokias veiklas aktyviai įsitraukia daugiau nei pusė aukštąjį išsilavinimą ir aukštas pajamas turinčių gyventojų – šios grupės ypač aktyvios vaizduojamųjų menų ir amatų bei paveldo srityse. Arti pusės jų taip pat yra ypač aktyvūs kultūros paslaugų vartotojai.

**15.** Dalyvavimas kultūrinėse veiklose ir kultūrinių paslaugų naudojimas tolydžiai mažėja vyresnio amžiaus gyventojų grupėse. Kultūrinis dalyvavimas žymiai sumažėja jau 25–39 m. amžiaus grupėje. Šioje amžiaus grupėje padaugėja tų, kuriems trūksta laiko dalyvauti kultūrinėje veikloje. Mažiausiai dalyvaujanti grupė yra vyresnio amžiaus – 55 m. ir vyresni gyventojai. Šioje grupėje ryškiausias kliūtys dalyvauti kultūriniam gyvenime – finansinių resursų trūkumas bei sveikatos problemos.

**16.** Moterys į kūrybines veiklas įsitraukia ir kultūrinės paslaugas naudoja dažniau nei vyrai, maždaug ketvirtis moterų yra aktyvios kultūros paslaugų vartotojos. Nors moterys aktyviau dalyvauja kūrybinėje veikloje, tarp moterų taip pat daugiau yra nedalyvaujančių, bet norinčių užsiimti kūryba. Tačiau didelė dalis, apie 40 proc., moterų nurodo, kad jų įsitraukimą į kūrybą riboja laiko ir finansinių resursų stoka.

**17.** Lietuvos gyventojų apklausos atskleidžia aiškias teigiamas sąsajas tarp aktyvesnio įsitraukimo į kultūrą ir aukštesnės asmeninio bei socialinio gyvenimo kokybės. Gyventojai, įsitraukę į kūrybines veiklas, žymiai daugiau linkę pasitikėti žmonėmis. Tokie gyventojai taip pat aktyviau dalyvauja rinkimuose. Į kultūrinės veiklas aktyviai įsitraukę gyventojai dažniau jaučiasi laimingesni, kūrybiškesni bei stipresnės dvasinės sveikatos. Tokie teigiami asmeninio ir socialinio

gyvenimo aspektai išryškėja kultūroje dalyvaujančių asmenų grupėje, o ne tarp tų, kurie norėtų dalyvauti, bet nedalyvauja – teigiamiems efektams išryškėti lemiamą įtaką turi elgesys, o ne ketinimai.

**18.** Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių apimtis, sudėtis bei sektoriaus darbo vietų kokybė reikšmingai nepakito. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2017 metais kultūros sektoriaus dirbančiųjų dalis buvo 1,71 proc. tarp visų dirbančiųjų. Lietuvos kultūros sektorius išsiskiria aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų dalimi. Nepaisant aukšto kultūros sektoriaus darbuotojų išsilavinimo, jų darbo užmokesčio vidurkis nuo šalies vidurkio atsilieka 1,5 karto. Per dešimtmetį kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis augo 35,7 proc. ir buvo reikšmingai žemesnis už šalies vidutinį darbo užmokestį. Beveik 70 proc. dirbančiųjų kultūros sektoriuje yra moterys. Šiuo metu kultūros sektoriuje dirbantys vyrai uždirba apie 12,7 proc. daugiau nei moterys. Visą darbo dieną dirbančiųjų dalis kultūros sektoriuje yra 10 proc. mažesnė nei visuose šalies sektoriuose kartu paėmus. Siekdami užsitikrinti pragyvenimui pakankamas pajamas kultūros sektoriaus darbuotojai dažnai priversti derinti darbus keliose darbovietėse, dėl ko nukenčia jų darbo kokybė.<sup>92</sup>

**19.** Kultūros prekių ir paslaugų eksporto dalis visame šalies eksporte 2010–2016 m. svyravo tarp 0,3 ir 0,6 proc. ir 2016 metais sudarė 130,6 mln. Eur. Didžiąją kultūros prekių ir paslaugų eksporto dalį sudaro spaudinių, knygų ir periodikos, eksportas. Lietuvoje dailės kūrinių eksportas siekė 4,37 mln. Eur. arba 2,8 proc. kultūros prekių ir paslaugų eksporto ir žymiai atsiliko nuo ES vidurkio, kuris vidutiniškai siekia 42,8 proc. 2014 m. duomenimis, tiek kultūros prekių eksporto, tiek importo srityje Lietuva atsiliko nuo ES vidurkio, o pagal importo lygį buvo priešpaskutinė ES. Tiesa, kultūros prekių eksporto ir importo augimas 2008–2014 m. buvo vienas sparčiausių ES ir žymiai viršijo ES vidurkį.<sup>93</sup>

**20.** 2014–2017 m. laikotarpiu nežymiai, iki 85 proc., augo Lietuvos pilietybe besididžiuojančių piliečių dalis. Kiek didesnė tokių piliečių dalis yra tarp moterų, vyresnio amžiaus ir aukštesnio išsilavinimo gyventojų. Mažiau Lietuvos pilietybe didžiuojasi ne lietuvių tautybės gyventojai. Kultūrinėse veiklose aktyvūs gyventojai dažniau išreiškia pasididžiavimą Lietuvos pilietybe.

---

<sup>92</sup> Pagal Lietuvos Statistikos Departamento pateiktus duomenis, kurie plačiau aprašomi penktajame skyriuje.

<sup>93</sup> Culture Statistics. 2016 edition. Eurostat. Šie duomenys plačiau aprašomi penktajame ataskaitos skyriuje.

## 1 kryptis: Subalansuota ir integrali kultūros politika

1. Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje buvo dedamos pastangos atskirti politikos formavimą nuo įgyvendinimo. Įsteigtos politikos įgyvendinimo agentūros – Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kino centras, Lietuvos kultūros institutas – suteikė naujų galimybių formuoti ir įgyvendinti kultūros politiką. Didelė centrinės valdžios išlaidų kultūros funkcijoms įgyvendinti dalis ir toliau skiriama pavaldžių įstaigų bazinių išlaidų finansavimui. Įstaigos finansuojamos istoriniu principu – asignavimai tiesiogiai nesiejami su politikos prioritetų įgyvendinimu. Sektoriaus strateginio planavimo sistema išlieka nepaslinki.

2. Tarp Lietuvoje taikomų kultūros politikos priemonių nėra priemonių, turinčių reikšmingą įtaką kultūros paslaugų kokybei ir prieinamumui regionuose. Kultūros politika neįgyvendinama regioniniu lygmeniu.

3. Nesubalansuotas kultūros politikos įgyvendinimas, nepakankamas jo finansavimas neigiamai veikia sektoriaus dirbančiuosius. Darbo vietų kokybė yra prasta. Sektorius nepatrauklus į darbo rinką įsiliejančiam jaunimui. Tai stabdo kultūros sektoriaus atsinaujinimą.

Šioje strateginėje kryptyje įgyvendinami į šio tikslo pasiekimą nukreipti uždaviniai:

**1 tikslas:** *Subalansuoti kultūros politikos įgyvendinimą skatinant visuomenės kultūrinį aktyvumą.*

Šios dalies rodikliai:

- Vietos savivaldos ir centrinės valdžios kultūros funkcijoms įgyvendinti skiriamų biudžeto lėšų santykis - 0,75 (2016)<sup>94</sup>;
- Vidutinis mėnesinis kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis – 681,9 eurų (2017)<sup>95</sup>;
- Kūrybinėse, meninėse ir pramogų organizavimo veiklose (R90) dirbančiųjų dalis tarp visų šalies dirbančiųjų – 0,54% (2017)<sup>96</sup>;
- Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kitose kultūrinėse veiklose (R91) dirbančiųjų dalis tarp visų šalies dirbančiųjų – 0,79% (2017)<sup>97</sup>;
- Moterų ir vyrų, dirbančių kultūros sektoriuje, skaičiaus santykis – 2,2 (2017)<sup>98</sup>.

**Uždavinys 1.1:** *Optimizuoti ir efektyviai valdyti kultūros ir meno įstaigų tinklą.*

1. Ekonominės krizės ir po jos vykdytos apskričių reformos metu Kultūros ministerija turėjo perimti papildomų kultūros įstaigų, tokių kaip apskričių bibliotekos, Lietuvos švietimo istorijos muziejus valdymą. Perėmus šių įstaigų išlaikymą, ministerijai pavaldžių įstaigų tinklas plėtėsi neatsižvelgiant į tai, kad kultūros politikos gairėse valstybės kultūros politikos susitelkimas į kultūrinių paslaugų teikimą per ministerijai pavaldžias kultūros ir meno įstaigas buvo įvardijamas kaip vienas sisteminių Lietuvos kultūros politikos trūkumų.

2. Plečiantis pavaldžių kultūros įstaigų tinklui, jų išlaikymui skiriamų lėšų apimtis neaugo: daliai įstaigų lėšų nepakanka net ir bazinėms įstaigų veiklos išlaidoms padengti. Esant

<sup>94</sup> Pagal 2.2 skyriuje bei 4 paveiksle pateiktus duomenis.

<sup>95</sup> Pagal 5.1 skyriuje 27 paveiksle pateiktus duomenis.

<sup>96</sup> Pagal 5.1 skyriuje 25 paveiksle pateiktus duomenis.

<sup>97</sup> Ten pat.

<sup>98</sup> Pagal 5.1 skyriuje 26 paveiksle pateiktus duomenis.



tokioms aplinkybėms, įstaigų galimybės investuoti į naujos kūrybinės produkcijos plėtojimą, paslaugų kokybę ir patrauklumą didinančias inovatyvias veiklas yra mažos. Ministerijos žmogiškieji ištekliai taip pat nesiplėtė – ministerijos galimybės stiprinti pavaldžių įstaigų veiklos priežiūrą mažėjo. Tokiomis aplinkybėmis ministerijos strateginio planavimo sistema nėra paslanki, nėra galimybių įstaigų veiklų finansavimą tiesiogiai susieti su jų planais bei pasiekiamais rezultatais. Visa tai neigiamai veikia įstaigų galimybes gerinti savo veiklų kokybę, jos negali iš esmės patenkinti keliamų lūkesčių. Nacionalinės įstaigos negali išplėtoti kultūros ar meno srities kompetencijų centrų būdingų veiklų.

3. ES struktūrinių fondų finansavimas kultūros laukui iš dalies padėjo spręsti įstaigų problemas. Buvo atnaujinta nusidėvėjusi kultūros įstaigų infrastruktūra atsižvelgiant į kultūros įstaigų pateiktus planus, numatančius įstaigų paslaugų kokybės gerinimą. Tačiau tarpinstitucinio veiklos plano „Kultūra“ priemonės nebuvo tinkamos kultūrinio turinio kokybės gerinimo ir plėtros veikloms finansuoti. Struktūrinių fondų priemonės nebuvo naudojamos kaip svirtas institucijų tinklo pertvarkai – nebuvo keičiamos įstaigų infrastruktūros funkcijos, nesikeitė jų valdytojai.

4. Nacionalinių ir valstybinių įstaigų statuso skirtumai kai kuriais atvejais neatspindi įstaigų veikloje ar rezultatuose. Nėra aiškios takoskyros tarp valstybinių ir nacionalinių įstaigų veiklos vertinimo kriterijų.

5. Šiuo metu kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų skaičius neatitinka ministerijos galimybių kokybiškai valdyti jų veiklą. Jas valdant nepasitelkiamos vietos valdžios, taip pat kitų viešojo valdymo institucijų kompetencijos bei administraciniai pajėgumai. Per nepriklausomybės laikotarpį tinklas iš esmės nebuvo pertvarkomas, nepaisant žymiai sumažėjusio gyventojų skaičiaus, nulemiančio ir mažėjančią visų viešųjų paslaugų, taip pat ir kultūros paslaugų, paklausą. Toks įstaigų tinklas neoptimalus, jo veiklos efektyvumo negalima užtikrinti vien tik pastangomis gerinti atskirų įstaigų veiklos efektyvumą.

Uždavinys	Priemonės / Veiksmai	Laukiamas poveikis
<b>Uždavinys 1.1:</b> <i>Optimizuoti ir efektyviai valdyti kultūros ir meno įstaigų tinklą.</i>	1. Nacionalinių įstaigų sistemos suformavimas.	Nacionalinės įstaigos įgalinamos kokybiškai vykdyti nacionalinės svarbos veiklas.
	2. Nacionalinių kompetencijų centrų statuso įtvirtinimas.	
	3. Kultūros ir meno įstaigų tinklo pertvarka.	

Įgyvendinant šį uždavinį atliekami tokie veiksmai:

1. *Nacionalinių įstaigų sistemos suformavimas.* Kultūros srities teisės aktuose reglamentuojami nacionalinį statusą turinčių kultūros ir meno įstaigų požymiai. Nacionalinės įstaigos veikia kaip pagrindinės įstaigos, įgyvendinančios valstybės keliamus atskiros meno ar kultūros srities raidos uždavinius. Nacionalinės įstaigos taip pat įgyvendina kultūros ar meno srities tarptautiškumą skatinančias veiklas. Peržiūrimas tokių nacionalinės įstaigos savybių neatitinkančių įstaigų, jų dalių ar padalinių statusas.

2. *Nacionalinių kompetencijų centrų statuso įtvirtinimas.* Teisės aktuose įtvirtinamas nacionalinių kompetencijų centrų statusas. Tokį statusą turinčios įstaigos aktyviai teikia paslaugas ir pagalbą kitoms srities įstaigoms Lietuvoje. Jos padeda užtikrinti aukštą kultūros ir meno įstaigų tinklo paslaugų kokybę, efektyviai panaudojant tam skirtas valstybės lėšas ir turimą.

3. *Kultūros ir meno įstaigų tinklo pertvarka.* Keičiami nacionalinių įstaigų kriterijų neatitinkančių įstaigų valdymo principai. Jei įstaiga neatitinka nacionalinės įstaigos savybių,

tačiau atlieka specifines valstybei svarbias funkcijas, ji išlieka pavaldi centrinei valdžiai. Jei įstaiga didžia dalimi teikia regiono gyventojams paklausias paslaugas, dėl jos valdymo ir finansavimo būdų bei jai keliamų tikslų apsisprendžiama kartu su miesto, kuriame įsteigta įstaiga, savivaldybe. Tokios įstaigos veikia kaip regioniniai savo srities kompetencijų centrai. Jų veikla finansuojama iš centrinės valdžios, savivaldos ir įstaigos uždirtų lėšų. Įstaigoms suteikiamas viešosios įstaigos statusas užtikrinant valstybei svarbių funkcijų, kurios negeneruoja pajamų, finansavimą.

**Uždavinys 1.2:** *Kultūros politikos įgyvendinimas regionuose mažinant kokybiškų paslaugų prieinamumo skirtumus.*

1. Nors kultūros politikos gairėse buvo įvardyta tolygaus žmonių dalyvavimo kultūroje svarba, per pastarąjį dešimtmetį sisteminės problemas sprendžiančių regioninės kultūros politikos priemonių Lietuvoje netaikoma. Dėl šios priežasties Lietuvoje išlieka dideli kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumo skirtumai skirtingose vietovėse. Finansuodama pavaldžių kultūros ir meno įstaigų tinklą, kuris nėra geografiškai tolygus, centrinė valdžia tokius kokybiškų kultūros paslaugų netolygumus dar labiau didina.

2. Žiūrint apibendrintai, Lietuvoje vietos valdžia mažai finansuoja kultūros paslaugų teikimą, taip pat egzistuoja žymūs paslaugų finansavimo skirtumai tarp skirtingų savivaldybių. Mažiausiai į kultūros paslaugas investuoja miestai, kuriuose yra ministerijai pavaldžios kultūros ir meno įstaigos. Ekonomiškai pajėgiausios savivaldybės mažiausiai investuoja į kultūros funkcijų įgyvendinimą.

3. Šiuo metu daugiausia ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų yra Vilniaus mieste. 2017 m. Vilniuje ministerijai pavaldžių įstaigų išlaikymui buvo skiriama 101 Eur vienam miesto gyventojui, dar 7,6 Eur vienam miesto gyventojui buvo skiriama tik mieste įgyvendinamiems LKT projektams, o pats miestas kultūrinėms funkcijoms įgyvendinti teskyrė 13,47 Eur vienam gyventojui. Tai mažiausiai lėšų vienam gyventojui kultūros paslaugoms skirianti savivaldybė. Vidutiniškai savivaldybės kultūros funkcijoms įgyvendinti skiria keturis kartus daugiau lėšų – apie 60 Eur vienam gyventojui.

4. Bendrai didžiuosiuose miestuose (Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje) bei tarpinio dydžio centruose (Šiauliuose ir Panevėžyje), kuriuose sutelkta didžioji dauguma valstybinių kultūros ir meno įstaigų, savivalda kultūros paslaugų teikimui skiria mažiau lėšų – vidutiniškai 36 Eur vienam gyventojui. Dalies miestų savivaldų įgyvendinamos iniciatyvos rodo augantį susidomėjimą kultūros potencialo panaudojimu miestų vystymui, tačiau miestai nevaldo dalies juose veikiančių kultūros ir meno įstaigų, todėl negali turėti lemiamos įtakos mieste teikiamoms kultūros paslaugoms.

5. Per pastarąjį dešimtmetį mažesnių vietovių savivaldybės, siekdamos didinti vietos patrauklumą, aktyviau investuoja į vietos kultūros paslaugas. Prie tokių pastangų prisidėjo ir galimybės plėtoti vietos lygmens kultūrinę infrastruktūrą pasitelkiant ES struktūrinių fondų lėšas, augo kultūros centrų darbuotojų skaičius. Mažesnių vietovių savivaldybės kultūros paslaugoms skiria vidutiniškai apie 67 Eur vienam gyventojui. Tačiau tokiose savivaldybėse kultūros paslaugas plėtoti trukdo mažėjantis gyventojų skaičius, taip pat kvalifikuotų kultūros specialistų, galinčių vystyti didelės įvairovės kokybiškas kultūrinės paslaugas, stoka. Tokioms vietovėms, kurios paprastai pasižymi ir mažesnėmis gyventojų ekonominėmis galimybėmis, sunku pritraukti kokybišką kultūrinį turinį.

6. Įgyvendindama savarankiškas vietos valdžios kultūrinės funkcijas savivalda šiuo metu skiria daugiau nei trečdalį visų viešųjų lėšų kultūros paslaugoms. Nepaisant to, centrinės ir vietos valdžios kultūros funkcijų įgyvendinimas nėra koordinuojamas. Savarankiškos savivaldos

kultūros funkcijos reglamentavimas teisės aktuose neišsamiai atspindi šiuolaikinius gyventojų kultūros poreikius bei savivaldybėse realiai įgyvendinamas kultūrinės veiklas. Didžiuosiuose miestuose ir tarpinio dydžio centruose teikiamos kultūrinės paslaugos prieinamos ir aplinkinių savivaldybių gyventojams, tačiau nėra aiškios skirties tarp centrinės valdžios ir vietos valdžios atsakomybių teikiant tokias kultūros paslaugas. Taip įgyvendinant kultūros politiką Lietuvos gyventojams nesudaromos vienodos galimybės dalyvauti kultūriniame gyvenime.

Uždavinys	Priemonės / Veiksmai	Laukiamas poveikis
<b>Uždavinys 1.2:</b> <i>Kultūros politikos įgyvendinimas regionuose mažinant kokybiškų paslaugų prieinamumo skirtumus.</i>	1. Minimalaus vietos kultūros paslaugų prieinamumo standarto priežiūra.	Centrinė valdžia tolygiai skatina kokybiško kultūrinio turinio prieinamumą visoje Lietuvoje.
	2. Regionų kultūros ir meno įstaigų modelio suformavimas ir išbandymas.	Miestai įtraukiami į kokybiškų kultūrinių paslaugų prieinamumo ir kokybės užtikrinimą regionuose.
	3. Centrinės valdžios ir miestų kultūrinio bendradarbiavimo susitarimai.	Konsoliduojami kultūros ir meno įstaigų tinklui išlaikyti skiriami ištekliai, stiprėja jų priežiūra.

Įgyvendinant šį uždavinį atliekami tokie daugiapakopio valdymo (angl. *multi-level governance*) principus kultūros politikoje įtvirtinti padedantys veiksmai:

1. *Minimalaus vietos kultūros paslaugų prieinamumo standarto priežiūra.* Nustatoma, per kokį laiko tarpą (pėsčiomis, viešuoju transportu ir automobiliu) turi būti prieinami vietos lygiu veikiančios kultūrinės infrastruktūros taškai, teikiantys gyventojams vietos lygiu būtinausias – bibliotekų, kultūros centrų, taip pat kitų kultūrinės infrastruktūros taškų – kultūros paslaugas. Tokios vietos lygiu prieinamos paslaugos turėtų apimti (bet neapsiriboti): prieigos prie informacijos išteklių suteikimą, vietoje sukauptų muziejinių vertybių saugojimą ir sklaidą, aukštos meninės vertės turinio sklaidą, kultūrinę ir kūrybinę edukaciją, visiems gyventojams suteikiamas galimybes dalyvauti kultūrinėse veiklose. Centrinė valdžia atlieka tokių paslaugų prieinamumo stebėseną, skatina tokį paslaugų paketą viršijančias ar jų kokybę plėtojančias iniciatyvas.

2. *Regioninių kultūros ir meno įstaigų modelio suformavimas.* Teisės aktuose apibrėžiamas regioninių kultūros ir meno įstaigų statusas. Tai miestuose veikiančios kultūros ir meno įstaigos, kurių paslaugos yra reikšmingos tenkinant regiono gyventojų kultūrinius poreikius. Tokių įstaigų steigėjai yra miestų, kuriuose jos veikia, savivalda bei centrinė valdžia. Tokios įstaigos taip pat veikia kaip savo srities regioniniai kompetencijų centrai ar mentorai, teikiantys pagalbą aplinkinių savivaldybių kultūros operatoriams. Tokioms įstaigoms suteikiamas viešųjų įstaigų statusas, o jų veikla finansuojama iš vietos savivaldos, centrinės valdžios ir įstaigų uždirtbų lėšų. Remiantis tokiu modeliu kuriamas naujas centrinės valdžios ir savivaldos veiksmų koordinavimo skirtingose kultūros ir meno srityse būdas. Todėl šis modelis visų pirma išbandomas. Jis padės efektyviau panaudoti centrinės valdžios ir savivaldos skirtingų kultūros ir meno sričių plėtojimui skiriamas lėšas siekiant kultūros politikos tikslų.

3. *Centrinės valdžios ir miestų kultūrinio bendradarbiavimo susitarimai.* Su didžiais miestais, tarpinio dydžio centrais bei apskričių centrais, įsitraukusiais į regioninį kultūrinio bendradarbiavimo modelį, pasirašomi bendradarbiavimo susitarimai. Susitarimuose numatomi

regionuose paklausių kultūros paslaugų plėtojimo planai. Juose įtvirtinami miestų bei centrinės valdžios įsipareigojimai plėtoti tokių kultūrinių paslaugų prieinamumą, įvairovę ir kokybę.

**Uždavinys 1.3: Sudaryti sąlygas kokybiškai įgyvendinti kultūros politiką.**

1. Kultūros politikos įgyvendinimo agentūros – Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kino centras, Lietuvos kultūros institutas – sustiprino kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumus. Buvo atskirtas politikos formavimas ir įgyvendinimas kultūros ir meno srityse. Agentūrų įsteigimas suteikė galimybę ministerijai atsitraukti nuo sprendimų apie kultūrinį turinį priėmimo ir taip sustiprino kultūros lauko demokratiškumą ir savireguliaciją.

2. Projektinis finansavimas taip pat buvo naudojamas kaip viena iš paskatų ministerijai ir savivaldai pavaldžioms, biudžeto planavimo būdu finansuojamoms įstaigoms tobulinti savo veiklą, atsirado galimybė papildomai finansuoti veiklos išlaidas. Tačiau toks finansavimo būdų maišymas iškreipė konkurenciją tarp viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus kultūros operatorių.

3. Nuo projektinio finansavimo priklausiančios kultūros įstaigos negalėjo pasinaudoti savo organizaciniais privalumais. Buvo sudėtinga plėtoti ilgalaikius projektus, taip pat tarptautiškumo skatinimo veiklas. Agentūrų programų lėšų nepakako, kad iš jų būtų galima tinkamu intensyvumu finansuoti ir pavaldžių įstaigų, ir nevyriausybinių sektoriaus veiklas.

4. Valstybės kontrolė savo ataskaitose pastebėjo, kad įsteigus agentūras Kultūros ministerija pradėjo įgyvendinti daugiau politikos formavimo, taip pat ir teisėkūros veiklų. Tačiau ir po reformos didžiąją dalį kultūros ministerijos veiklų sudarė su politikos įgyvendinimu susijusios veiklos arba rutininė pavaldžių įstaigų veiklos priežiūra. Įkurtų agentūrų pajėgumų nepakako kokybiškam kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimui.

5. Per dešimtmetį žymiai padaugėjo kultūros lauko stebėsenos duomenų. Taip pat atliekamos kultūros paslaugų vartojimo ir dalyvavimo apklausos, kultūros lauko tyrimai. Nuo 2009 m. vertinamos ministerijai pavaldžių muziejų veiklos, tačiau stokojama kokybinių vertinimų kitose srityse. Stebėsenos duomenys nėra sisteminami ir nuosekliai analizuojami.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 1.3: Sudaryti sąlygas kokybiškai įgyvendinti kultūros politiką.</b>	1. Kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumų stiprinimas.	Vystomi kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo pajėgumai.
	2. Nuosekli kultūros lauko stebėsenos ir analizės sistema.	

Įgyvendinant šį uždavinį atliekami tokie veiksmai:

1. *Kultūros politikos įgyvendinimo pajėgumų stiprinimas.* Siekiant pagerinti kultūros politikos kokybę reikia galutinai atskirti jos formavimą ir įgyvendinimą. Tam reikalinga toliau stiprinti politikos įgyvendinimo funkcijoms – finansavimui, stebėsenai, infrastruktūros ir kitų išteklių valdymui bei priežiūrai, tarptautiškumo veiklų koordinavimui – kokybiškai atlikti reikalingus agentūrų pajėgumus. Šiuo metu veikiančiose kultūros lauko agentūrose tokios funkcijos skirtingose srityse yra įgyvendinamos fragmentiškai. Dalį tokių agentūroms būdingų funkcijų vis dar įgyvendina ministerija, o tai ją atitraukia nuo kultūros politikos formavimo veiklų. Finansavimas turi būti aiškiau susietas su skirtingoms kultūros ir meno sritims keliamais

uždaviniais – reikalinga peržiūrėti Kultūros rėmimo fondo skirstymo principus. Projektinio finansavimo ir biudžeto planavimo finansavimo būdai turi būti koordinuojami, o nacionalinių programų administravimas turi būti perduotas agentūrai.

2. *Nuosekli kultūros lauko stebėsenos ir analizės sistema.* Sukuriama skirtingų institucijų atliekamos stebėsenos sistema, padedanti nuosekliai analizuoti kultūros lauko raidą. Kultūros politikos stebėsenos ir analizės veiklas koordinuoja Lietuvos kultūros tarybos stebėsenos ir analizės centras. Atliekama nuosekli kultūros lauko analizė pagal jam keliamus kultūros politikos uždavinius. Stebėsenos ir analizės duomenys naudojami kultūros politikos planavimui bei ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų valdymui.

**Uždavinys 1.4:** *Vystyti kultūros sektoriaus žmogiškuosius išteklius.*

1. Dirbantieji kultūros sektoriuje gauna žemiausią darbo užmokestį tarp viešojo sektoriaus dirbančiųjų. Nors didžioji sektoriaus dirbančiųjų dalis turi aukštąjį išsilavinimą, atlyginimai reikšmingai atsilieka nuo šalies vidurkio. Taip pat prasta sektoriaus darbo vietų kokybė, mažos kultūros sektoriaus dirbančiųjų galimybės tobulinti kvalifikaciją, dirbti visą darbo dieną. Tai neigiamai veikia sektoriaus rezultatus, kultūros įstaigų paslaugų kokybę.

2. Nors sektoriuje dirbančiųjų dalis nesiskiria nuo Europos Sąjungos vidurkio, žymiai skiriasi jų struktūra. Lietuvos muziejų ir bibliotekų sektoriuje dirbančiųjų dalis yra didesnė nei kitose Europos šalyse, bet laisvų kūrybinių profesijų dirbančiųjų yra mažiau. Sektoriuje dirbančių vyrų ir moterų dalių disbalansas – vienas didžiausių Europos Sąjungoje. Reikalingi struktūriniai sektoriaus žmogiškųjų išteklių pokyčiai. Lietuvos socialinio draudimo sistema nėra iki galo pritaikyta meno darbuotojų specifikai. Laisvųjų kūrybinių darbuotojų darbo aplinkai būdingos nepastovaus darbo (angl. *precarious work*) savybės mažina kūrėjų socialinį saugumą, galimybes oriai pasitikti senatvę. Tai menkina tokių profesinių veiklų patrauklumą.

3. Kultūros lauko sėkmė tiesiogiai priklauso nuo mokslo ir studijų sistemos indėlio į kultūros lauko plėtrą. Taip pat nuo to, kiek bendros kvalifikacijos tobulinimosi galimybės bus atviros ir pritaikytos kultūros lauko dirbantiesiems. Siekiant tokio indėlio reikalingas tamprus mokslo ir studijų politikų derinimas su kultūros politikos strateginiais tikslais. Tokio šių politikų derinimo praktikų iki šiol nebuvo. Dešimtmečio pradžioje įgyvendinta studijų krepšelių reforma neigiamai paveikė kultūros sektorių. Studijų krepšelių paklausa grįstas finansavimas netinkamas meno ir humanitarinių studijų programoms. Šiuo metu studijų sistema neberuošia dalies sektoriui reikalingų specialistų. Lietuva atsilieka nuo kitų Europos šalių pagal humanitarinių studijų studentų dalį.

Uždavinys	Priemonės / Veiksmai	Laukiamas poveikis
Uždavinys 1.4: <i>Žmogiškųjų išteklių vystymas ir panaudojimas.</i>	1. Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimas.	Gerėja kultūros sektoriaus darbo vietų kokybė, vystomos sektoriaus specialistų kompetencijos.
	2. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos sistemos įgyvendinimas.	

Įgyvendinant šį uždavinį bus atliekami tokie veiksmai:

1. *Kultūros sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimas.* Ministerija planuoja specialistų poreikį bei jo pokyčius atsižvelgdama į turimus įrodymus bei planuojamus sektoriaus struktūrinius pokyčius. Kultūros politikos sprendimai priimami atsižvelgiant į jų poveikį viešojo ir nevyriausybinių kultūros sektoriaus dirbančiųjų darbo vietų kokybės rodikliams. Socialinio

draudimo sistema pritaikoma skirtingų meno sričių darbuotojų specifikai. Planuojant kultūros išlaidas numatomos lėšos kultūros ir meno darbuotojų skatinimui už veiklos rezultatus.

2. *Kultūros darbuotojų kvalifikacijos sistemos įgyvendinimas.* Pasirašomas tarpinstitucinis susitarimas dėl kultūros lauko poreikių mokslo ir studijų sistemai. Bendradarbiaujant su kompetencijų centrais įgyvendinamas kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės pritaikomos vietos lygiu kultūros paslaugas teikiančių kultūros darbuotojų poreikiams, suteikiamos galimybės patirties apsisiekimui specialistų tinkluose.

Laukiamas poveikis įgyvendinus šios krypties uždavinius:

1. Įgyvendinus šiuos veiksmus bus visiškai atskirtas kultūros politikos formavimas ir įgyvendinimas. Formuojama įrodymais grįsta kultūros politika. Pasiektas kokybiškesnis kultūros sektoriaus infrastruktūros ir turto valdymas. Kokybiškiau įgyvendinamos kultūros politikos priemonės. Mokslo ir studijų politika koordinuojama su kultūros politika.

2. Sumažinus ministerijai pavaldžių įstaigų skaičių pastarajai sudaromos sąlygos kokybiškiau vykdyti kultūros lauko priežiūrą, susieti įstaigų finansavimą su įstaigų veiklos planais ir rezultatais. Subalansavus kultūros ir meno įstaigų tinklą konsoliduojami ištekliai skiriami visiškam teisės aktuose numatytų nacionalinių kultūros ir meno įstaigų funkcijų finansavimui. Šios įstaigos susitelkia į įgyvendinimą tokių veiklų, kurios reikšmingai veikia visą Lietuvos kultūros ir meno lauką, užtikrina tvarią kultūros ir meno sričių plėtrą. Nacionalinėms įstaigoms skiriama pakankamai resursų, tad sudaromos galimybės veikti kaip savo srities kompetencijų centrams.

3. Optimizavus nacionalines įstaigas, formuojami regioniniai kultūros ir meno įstaigų tinklai. Tokie pokyčiai leidžia politikos formuotojams aiškiai nubrėžti takoskyrą tarp vietos savivaldos bei centrinės valdžios atsakomybių įgyvendinant kultūrinės funkcijas. Centrinė valdžia tolygiai teikia pagalbą, reikalingą vietos kultūros paslaugų kokybei užtikrinti. Kyla vietos lygmens kultūros paslaugų kokybė ir prieinamumas.

4. Decentralizuojami sprendimai dėl kultūros paslaugų teikimo. Į kultūros įstaigų valdymą įtraukiama savivalda prisideda prie įstaigų veiklos plėtojimo bei jų sukurtų kultūrinių verčių panaudojimo kuriant socialines ir ekonomines vertes vietos ar profesinėms bendruomenėms.

5. Konsoliduojami centrinės valdžios ir didžiųjų miestų kultūros funkcijų įgyvendinimo ištekliai ir kompetencijos. Didieji miestai ir tarpinio dydžio centrai įsitraukia į regiono gyventojams prieinamų kultūrinių paslaugų planavimą ir teikimą. Savivaldos administraciniai resursai pasitelkiami įstaigų veiklos priežiūrai. Šie pokyčiai leidžia ministerijai nebespręsti kultūros politikos formuotojui nebūdingų ūkinių klausimų. Auga miestuose prieinamų kultūros paslaugų įvairovė ir kokybė. Miestai tampa dinamiški, juos supančio regiono patrauklumą didinantys kultūros židiniai.

6. Centrinė valdžia pamažu pereina nuo tiesioginio pavaldžių kultūros įstaigų tinklo valdymo prie tolygaus kokybiškų kultūrinių paslaugų prieinamumą skatinančios politikos įgyvendinimo. Didėja kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumas visoje Lietuvos teritorijoje. Gerėja visų kultūros politikos sričių formavimo kokybė.

## 2 kryptis: Kūrybinga asmenybė. Stiprios tapatybės visuomenė.

1. Kultūros reiškiniuose aktyviai dalyvaujantys asmenys pasižymi stipresniu subjektyviu gerovės jausmu, ugdo savo gebėjimus ir turtina asmenybę. Kultūra yra patiriama drauge su kitais, dažnai – turiningai leidžiant laiką kartu su kitais visuomenės nariais. Todėl kultūriniai reiškiniai suteikia galimybes ne tik pažinti save, tačiau taip pat suprasti ir kritiškai vertinti socialinius pokyčius. Aktyviai kultūrinėse veiklose dalyvaujantys asmenys taip pat aktyviau dalyvauja visuomeniniame gyvenime. Dalyvavimas kultūrinėse veiklose teikia ne tik asmeninę, bet ir visuomeninę naudą.

2. Norint pasiekti tokias socialines naudas turi būti nuolat plėtojama kultūrinių reiškinių kokybė. Kultūros ir meno įstaigos bei nepriklausomi kultūros lauko veikėjai turi nuolat atnaujinti savo veiklą, prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės poreikių. Meno laukas turi turėti galimybes laisvai plėtotis ir atsiverti tarptautiniams mainams. Tik užtikrinus tokias sąlygas kultūros laukas gali prisidėti prie atviros ir kūrybingos asmenybės ugdymo, atliepti šiuolaikinėje visuomenėje veikiančio individo poreikius. Kadangi kultūros laukas nuolat kinta, turi būti nuolat vystomi gyventojų kultūriniai ir kūrybiniai gebėjimai.

3. Vadovaujantis kultūrinėmis patirtimis kuriamos reikšmių ir vertybių sistemos, kurios yra visuomenės grupių solidarumo, bendro veikimo pagrindas. Remiantis jomis kuriami ir permastomi kolektyviniai tapatumai, stiprinamas visuomenės socialinis kapitalas. Ypatingą socialinę funkciją ir ekonominę vertę turi tinkamai išsaugotas ir įveiklintas paveldas. Jis padeda išsaugoti istorinę atmintį, suvokti savo šalies daugiakultūros tradicijas bei šalies vietą Europos ir pasaulio istorijoje. Visuomenės dalyvavimas tokiose kultūrinėse veiklose skatina toleranciją, tapatinimąsi su europinėmis vertybėmis. Dalyvavimas kūrybinėje ir kultūrinėje veikloje yra demokratiją stiprinanti žmonių aktyvumo viešojoje erdvėje ir visuomeniniame gyvenime forma.

Šioje strateginėje kryptyje įgyvendinami iš šių tikslų pasiekimą nukreipti uždaviniai:

**2 tikslas:** *Aukšta kultūrinių reiškinių kokybė ir kūrybinis atsinaujinimas.*

**3 tikslas:** *Viešojoje erdvėje aktyvi ir poveikiui atspari, savo tapatumus permąstanti ir kurianti visuomenė.*

**2 tikslas:** *Aukšta kultūrinių reiškinių kokybė ir kūrybinis atsinaujinimas.*

Šios dalies rodikliai:<sup>99</sup>

- Per metus bent kartą teatre apsilankusių gyventojų dalis – 34% (2017);
- Per metus bent kartą koncerte apsilankusių gyventojų dalis - 55% (2017);
- Per metus bent kartą operoje, balete, šokio pasirodyme apsilankusių gyventojų dalis - 16% (2017);
- Per metus bent kartą kino teatre apsilankusių gyventojų dalis – 41% (2017);
- Per metus bent kartą galerijoje ar parodoje apsilankusių gyventojų dalis – 21% (2017);
- Bent vienoje kūrybinėje ar kultūrinėje veikloje dalyvaujančių gyventojų dalis. 41% (2017).

---

<sup>99</sup> Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017). Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija.

**Uždavinys 2.1:** *Talentų vystymas suteikiant tolygias sąlygas kūrybai skirtingose meno srityse.*

1. Meno finansavimo sistema Lietuvoje nepritaikyta skirtingų meno sričių specifikai. Centrinė valdžia, didžiąją lėšų dalį skirdama valstybinių meno įstaigų tinklo finansavimui, pritrūksta lėšų tolygiam visų meno sričių plėtojimui. Skirtingų meno sričių talentams sudaromos netolygios sąlygos kurti. Valstybė netiesiogiai diskriminuoja atskiras meno sritis, mažiau skatinamų sričių talentų mažesnės galimybės kurti ir plėsti kūrybinį potencialą.

2. Šiuo metu valstybė daugiausia finansuoja scenos menus bei muziką. Teatrų ir koncertų lankymo rodikliai Lietuvoje yra aukšti. Tačiau scenos menai plėtojami netolygiai – atskirų scenos meno sričių, tokių kaip, pavyzdžiui, šiuolaikinis šokis ar cirkas, talentams ugdyti nesudaromos vienodos sąlygos. Šokio, baleto bei operos pasirodymų lankymas yra žemesnis nei kitose Europos Sąjungos šalyse, jų lankomumas mažėja. Skirtingose scenos meno srityse ar su skirtingais žanrais dirbantys talentai turi nevienodas galimybes plėtoti savo veiklą, o tai riboja scenos menų įvairovę.

3. Per dešimtmetį buvo stiprinamos galimybės kurti kitose meno srityse. Įkūrus Lietuvos kino centrą išaugo lietuviškos kino produkcijos gamyba, kur kas didesnė kino teatrų žiūrovų dalis žiūri lietuvišką produkciją. Įkūrus Lietuvos kultūros tarybą, įtvirtintas architektūros ir dizaino, kitų sričių finansavimas. Lietuvos kultūros institutas rūpinasi lietuviškos literatūros vertimais ir sklaida užsienyje. Tačiau visų meno sričių finansavimas yra netolygus. Daugelyje meno sričių centrinė valdžia nepalaiko nuolatos veikiančių kompetencijų centrų. Tokias funkcijas atliekančios nevyriausybinės organizacijos priklauso nuo nepastovaus projekcinio finansavimo. Ne visas meno sritis valstybė finansuoja vienodai, o tai neigiamai veikia jų raidą. Mažesnis galerijų lankomumas atspindi nepakankamą finansavimą.

4. Meno sritys labai skiriasi tuo, kaip jose įgyvendinamos ir skatinamos kūrybos, gamybos ir sklaidos funkcijos. Tačiau šiuo metu nėra vertinama, kaip plėtojasi skirtingų meno sričių laukas, kokie yra talentų ugdymo poreikiai, kokia pagalba reikalinga įgyvendinant skirtingas funkcijas. Valstybės intervencijos į meno sritis ne iki galo pritaikomos prie skirtingų sričių poreikių. Meno lauko plėtrai būtina kokybiškai meno procesus reflektuojanti meno kritika, kuri pristato ir aiškina visuomenei šiuolaikinius meno procesus. Šiuo metu šios visuomeninės funkcijos Lietuvoje nėra tinkamai skatinamos ir kokybiškai atliekamos.

5. Kokybiškai skatinamų meno sričių talentai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose meno raidos procesuose. Toks meno profesionalų tarptautinis dalyvavimas visų pirma padeda plėtoti meno reiškinių kokybę Lietuvoje. Tarptautinėje erdvėje aktyvūs Lietuvos menininkai kuria tarpkultūrinius ryšius, taip pat prisideda prie Lietuvos vardo garsinimo. Tokios tarptautinio dalyvavimo galimybės nevienodai prieinamos mažiau išvystytose srityse.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 2.1:</b> <i>Talentų vystymas suteikiant tolygias galimybes kūrybai skirtingose meno srityse.</i>	1. Sričių specifiką atspindinčios finansavimo schemas.	Centrinė valdžia tolygiai skatina skirtingų meno sričių ir jų talentų vystymąsi, sudaro sąlygas kūrybai.
	2. Meno sričių kompetencijų centrai.	
	3. Skatinamas meno lauko dalyvavimas tarptautiniuose meno procesuose.	

1. *Sričių specifiką atspindinčios finansavimo schemas.* Atskiros meno sritys (scenos menai ir muzika, vizualieji menai, kinas, literatūra, dizainas ir architektūra) turėtų būti



finansuojamos pagal prie jų specifikos ir raidos poreikių pritaikytas schemas. Atliekama skirtingų meno sričių raidos analizė ir vertinimas. Jais remiantis atskiroms sritims formuluojami individualūs srities ir jos talentų vystymo uždaviniai. Sričių plėtrai atskirai planuojamos intervencijų lėšos, jas susiejant su sričių vystymo lūkesčiais.

2. *Meno sričių kompetencijų centrai.* Visose meno srityse palaikomi kompetencijų centrai, finansuojami iš biudžeto planavimo būdų ar vidutinio laikotarpio dotacijų. Centrai yra atsakingi už meno srities plėtojimą, užsiima srities tarptautiškumą skatinančiomis veiklomis.

3. *Skatinamas meno lauko dalyvavimas tarptautiniuose meno procesuose.* Meno lauko tarptautiškumo veiklos skatinamos siekiant kultūros lauko atsinaujinimo. Visų meno sričių menininkų tarptautinis mobilumas skatinamas tolygiai. Lietuvos kultūros institutas ir kultūros atašė tinklas įgyvendina kultūros sektoriaus tarptautiškumą stiprinančias veiklas. Siekiama, kad užsienyje meno studijas baigę ar praktikuojantys talentai palaikytų ryšį su Lietuva ar grįžtų čia kurti.

**Uždavinys 2.2:** *Vystyti auditorijas kokybiškam kultūriniam turiniui visoje Lietuvoje.*

1. Lietuvoje stebimi dideli kultūrinio turinio naudojimo skirtumai skirtingose vietovėse ir tarp skirtingų socialinių grupių. Aukštos kokybės meninis turinys prieinamas nevienodai. Valstybinių meno įstaigų kolektyvai gastroliuoja mažai. Nėra tiesiogiai kultūros turinio judumą skatinančių priemonių. Dotuodama kultūrinės paslaugas centrinė valdžia neatsižvelgia į skirtingų vietovių auditorijų ekonominę pajėgumą.

2. Mažesnėse vietovėse lygiavertės kultūrinės paslaugas įmanoma plėtoti tik pritraukiant kultūrinį turinį iš didžiųjų miestų, tačiau tam ne visur pritaikyta infrastruktūra. Dalyje tarpinio dydžio centrų ir apskričių centrų nėra profesionalios klasikinės muzikos kolektyvų gastrolėms ar keliaujančioms vizualaus meno parodoms pritaikytų erdvių.

3. Miestų savivalda turi geresnes galimybes pažinti regiono branduolį sudarančių miesto gyventojų kultūrinius poreikius. Tačiau tik dalis miestų atlieka giluminę miesto gyventojų kultūrinių poreikių analizę, planuoja kokybiškų kultūros paslaugų pasiūlą ir savo įstaigoms nustato auditorijų plėtros uždavinius. Savivalda menkai prisideda prie miestuose veikiančių ministerijai pavaldžių kultūros įstaigų veiklos plėtojimo.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 2.2:</b> <i>Vystyti auditorijas kokybiškam kultūriniam turiniui visoje Lietuvoje.</i>	1. Aukštos vertės kultūrinio turinio judumo skatinimas.	Didėja aukštos vertės meninio turinio prieinamumas skirtingų vietovių ir socialinių grupių gyventojams.
	2. Kultūrinio turinio pritaikymas skirtingus poreikius turinčioms auditorijoms.	

1. *Aukštos vertės kultūrinio turinio judumo skatinimas.* Dotuojamas aukštos vertės kultūrinio turinio judumas tarp skirtingų miestų ir regionų. Supažindinama su pasaulinio lygio užsienio menininkų kūryba – taip Lietuvos žiūrovams pristatomi tarptautiniai kultūros procesai. Regionų centruose kultūrinė infrastruktūra pritaikoma kokybiško kultūrinio turinio sklaidai. Tam pasitelkiami įvairūs – centrinės valdžios ir savivaldos – finansavimo šaltiniai, mažinantys kokybiško kultūrinio turinio prieinamumą.

2. *Kultūrinio turinio pritaikymas skirtingus poreikius turinčioms auditorijoms.* Vaikai ir jaunimas, tautinės mažumos, neįgalieji, kitos socialinės grupės turi išskirtinių kultūrinių poreikių,

o taip pat skirtingas galimybes susimokėti už kultūrinį turinį. Jų poreikiams turi būti kuriamas arba pritaikomas kultūrinis turinys ir užtikrinamas šio turinio pasiekiamumas. Auditorijų vystymo planavimas vykdomas regionuose. Tokiuose planuose segmentuojamos miesto ir jį supančio regiono auditorijos, atliepiami įvairių socialinių grupių – skirtingo amžiaus ar lyties, tautinių mažumų, socialinės atskirties, rizikos grupių – kultūriniai poreikiai bei galimybės iš savo lėšų susimokėti už kultūrinės paslaugas. Remiantis tokiais planais vykdomos rinkodaros veiklos, suteikiama pagalba vietos kultūros įstaigoms.

**Uždavinys 2.3:** *Dalyvavimo įvairioje kūrybinėje veikloje galimybių plėtra.*

1. Per pastarąjį dešimtmetį gyventojų dalyvavimas kūrybinėje veikloje sumažėjo. Daugumoje savivaldybių yra gerai išplėtos galimybės dalyvauti folkloro kolektyvų veikloje, išplėtoti šią tradiciją palaikančių profesionalų tinklai. Tačiau keičiasi gyventojų dalyvavimo kūrybinėse veiklose poreikiai, reikalinga didesnė kultūrinių paslaugų įvairovė. Mažesnėse gyvenvietėse tokią paklausą sunku patenkinti dėl specialistų trūkumo, o miestuose įvairovė prieinama, tačiau paslaugos nėra visiems įperkamos.

2. Kūrybinėje veikloje dalyvaujantys gyventojai pasižymi stipresniu subjektyviu gerovės jausmu, jie aktyviau dalyvauja visuomeniniame ir politiniame gyvenime. Tokia veikla sukaupia socialinį kapitalą, kuris gali būti pasitelkiamas sprendžiant socialines ir ekonomines problemas bei konfliktus. Aktyviai dalyvaujantys kūrybinėje veikloje gyventojai taip pat aktyviau naudoja kultūrinės paslaugas.

3. Skirtingose vietovėse skirtingos galimybės plėtoti visus gyventojus įtraukiančią kultūros veiklą įvairovę. Yra gerosios praktikos pavyzdžių, kai bendruomeninio meno projektus plėtoja ir profesionalaus meno įstaigos, tačiau tokių mentorystės projektų patirties kol kas nedaug, trūksta tokios praktikos sklaidos.

4. Ministerijai pavaldžios meno įstaigos įgyvendina edukacines veiklas. Dalis tokių veiklų yra susijusios su įstaigų įgyvendinamomis kūrybinėmis programomis ir pritaikytos suaugusiesiems, tačiau didžioji dalis edukacinių programų tikslinių grupių yra vaikai ir jaunimas.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 2.3:</b> <i>Dalyvavimo įvairioje kūrybinėje veikloje galimybių plėtra.</i>	<i>1. Profesionali mentorystė vykdoma bendruomeninio meno ir kūrybinės edukacijos projektus.</i>	Daugėja kūrybinio dalyvavimo galimybių įvairovė ir prieinamumas.
	<i>2. Meno įstaigų edukacinės programos vaikams, jaunimui ir suaugusiesiems.</i>	

1. *Profesionali mentorystė vykdoma bendruomeninio meno ir kūrybinės edukacijos projektus.* Meno profesionalai, ypač regioninės meno įstaigos, skatinamos plėtoti bendruomeninio meno mentorystės projektus. Vietos lygmeniu kūrybinės edukacijos paslaugas teikiantiems specialistams suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės, galimybės dalytis gerąja patirtimi profesionalų tinkluose. Savivalda skatinama iš regioninių profesionalų tinklų pasitelkti trūkstamos kvalifikacijos specialistus vietos paslaugų vystymui.

2. *Meno įstaigų edukacinės programos vaikams, jaunimui ir suaugusiesiems.* Meno įstaigos įgyvendina visoms amžiaus grupėms pritaikytas edukacinius užsiėmimus. Tokie užsiėmimai padeda stiprinti įstaigų įgyvendinamų kūrybinių programų supratimą, suvokti kultūrą kaip besikeičiančią reikšmių ir vertybių sistemą, kuri yra nuolatos kuriama ir

permaštoma. Įgyvendindami tokias veiklas kultūros operatoriai atsižvelgia į gyventojų kultūrinius poreikius, plečia ir stiprina savo auditorijas.

**Uždavinys 2.4: Kūrybinių ir kultūrinių gebėjimų vystymas visą gyvenimą.**

1. Dalyvavimas kultūrinėje veikloje ir pasitenkinimas ja labai priklauso nuo asmenių kultūrinių ar kūrybinių žinių ir gebėjimų, kurie turi būti ugdomi visą gyvenimą. Kadangi kultūra visą laiką kinta, nuolat turi būti ugdomi ir dalyvių gebėjimai, atnaujinamos žinios, taip kuriant kokybiško kultūrinio turinio paklausą. Siekiant tokių rezultatų, reikalingas tamprus ryšys tarp kultūros politikos ir mokymosi visą gyvenimą. Lietuvoje tokių ryšių tarp šių viena kitą papildančių politikų yra mažai.

2. Baziniai gebėjimai yra ugdomi dar bendrojo lavinimo mokyklose. „Kultūros paso“ priemonė sukuria pirminius ryšius tarp kultūros ir švietimo sektorių. Tačiau kultūros įstaigų įgyvendinamos edukacinės priemonės kol kas retai derinamos su bendrojo lavinimo programomis. Švietimo sektorius kultūros įstaigų kuriamų kultūrinių verčių aktyviai nenaudoja švietimo procesuose.

3. Neformalaus vaikų kūrybinio ir kultūrinio ugdymo veiklų skatinimas nepakankamas, priklauso nuo mokyklų iniciatyvos ir sprendimų, palankios aplinkos savivaldybėse. Neformalaus suaugusiųjų švietimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema dėmesio kultūrinių ir kūrybinių gebėjimų ugdymui skiria per mažai.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 2.4: Kūrybinių ir kultūrinių gebėjimų ugdymas visą gyvenimą.</b>	1. Kultūrinio ir kūrybinio švietimo įtvirtinimas formalaus ir neformalaus švietimo sistemoje.	Didinama švietimo sistemos bei kultūros sektoriaus teikiamų savišvietos galimybių integracija, kultūrinių ir kūrybinių gebėjimų vystymo visą gyvenimą galimybės.
	2. Kultūros ir meno įstaigų įtraukimas į kultūrinį švietimą.	

1. *Kultūrinio ir kūrybinio švietimo įtvirtinimas formalaus ir neformalaus švietimo sistemoje.* Kultūrinio ir kūrybinio švietimo ir ugdymo siekiniai įtvirtinami bendrojo lavinimo programose. Švietimo sistemoje plėtojamos kūrybinės partnerystės. Neformalaus švietimo sistema užtikrina kokybišką vaikų ir jaunimo neformalų meninį ugdymą ir talentų atpažinimą. Neformalaus suaugusiųjų švietimo sistema siūlo kultūrinio ir kūrybinio švietimo galimybes suaugusiesiems. Instituciniai įsipareigojimai, siekiant šių švietimo sektoriaus tikslų, įtvirtinami susitarimu tarp ministerijų.

2. *Kultūros ir meno bei švietimo įstaigų bendradarbiavimas vykdant kultūrinį švietimą.* Tinkamai koordinuojant kultūros ir švietimo institucijų veiklą pasiekiami aukštesni kultūrinio švietimo rezultatai. Kultūros ir meno įstaigų įgyvendinamos edukacinės veiklos padeda pasiekti formalaus ir neformalaus švietimo sistemos tikslų, todėl jos įgyvendinamos įsitraukiant švietimo sistemai. Muziejų ir kitų kultūros ir meno įstaigų edukacinės programos derinamos su bendrojo lavinimo programomis. Į bibliotekų įgyvendinamus skaitymo skatinimo projektus įtraukiami moksleiviai ir jaunimas, integruojamos švietimo ir kultūros poveikio lauke teikiamos bibliotekininkystės paslaugos. Tokios veiklos padeda formuoti vaikų ir jaunimo kultūrinius įpročius.

**Tikslas 3:** *Viešojoje erdvėje aktyvi ir poveikiui atspari, savo tapatumus permąstanti ir kurianti visuomenė.*

Šios dalies rodikliai:

- Per metus bent kartą bibliotekoje apsilankusių gyventojų dalis – 31,5% (2017);
- Per metus bent vieną knygą perskaičiusių gyventojų dalis – 66% (2017);
- Per metus bent kartą muziejuje apsilankusių gyventojų dalis – 31,5% (2017).

**Uždavinys 3.1:** *Lygių galimybių prieiti prie informacijos išteklių sudarymas, gyvybinga viešoji erdvė.*

1. Šiuo metu Lietuvoje yra gerai išvystytas bibliotekų tinklas, suteikiantis galimybes prieiti prie informacinių išteklių ir skaitmeninių paslaugų. Bibliotekų paslaugomis ypač aktyviai naudojasi kaimų ir mažesnių vietovių gyventojai. Bibliotekų vaidmuo išlieka aktualus kaupiant, saugant ir aktualinant dokumentinį, kultūros paveldą, užtikrinant prieigą prie informacijos ir žinių išteklių, plėtojant visuomenės informacinį raštingumą, atliekant konsultavimo ir ekspertinę veiklą.

2. Lietuvos bibliotekos atranda savo platesnį visuomeninį vaidmenį. Suteikdamos erdvę visuomeniniams renginiams jos ima veikti kaip vietos bendruomenių susitikimo centrai. Tai didina gyventojų galimybes dalyvauti kultūrinėse veiklose. Tokios tarpasmeninė komunikacija grįstos bibliotekų veiklos stiprina vietos bendruomenių socialinį kapitalą, vietos demokratinius procesus. Dalyvavimu grįsta bibliotekų veikla įgauna naujų vertingų formų, kurias skatinant vietos lygiu galima prisidėti prie visuomenės socialinių ryšių formavimosi, kūrybiškumo ugdymo. Tačiau tokios bibliotekų veiklos nepakankamai palaikomos.

3. Vykstant sparčiai technologijų plėtrai mažėja tradicinių bibliotekininkystės paslaugų – knygų išdavimo į namus – paklausa. Augantis audiovizualinės produkcijos ir interneto turinio naudojimas dalį gyventojų atitraukia nuo skaitymo. Todėl ypač svarbu tampa pritaikyti bibliotekų informacinių išteklių pasiūlą vietos gyventojų poreikiams. Bibliotekų skaitinių rinkiniai, atitinkantys gyventojų poreikius, o taip pat bibliotekų įgyvendinamos aktyvios skaitymo skatinimo veiklos palaiko gyventojų skaitymo įpročius.

4. Lietuvoje užtikrinti pamatiniai žodžio laisvės principai. Tačiau kyla skaidrios visuomenės informavimo aplinkos plėtojimo iššūkių. Kyla vidaus ir išorės grėsmės, kai per žiniasklaidos priemones neskaidriai siekiama daryti įtaką visuomenės nuomonei ir sprendimams. Šiuo metu žiniasklaidos paramos sistema nėra gyvybinga, neleidžia užtikrinti žiniasklaidos (taip pat ir kultūrinės) lauko kokybės. Reikalinga pertvarkyti žiniasklaidos priemonių paramos sistemą, kuri užtikrintų skaidrų viešųjų finansų skyrimą įvairių žiniasklaidos priemonių nepriklausomam ir kokybiškam informacijos turiniui formuoti. Vartodami žiniasklaidos turinį žmonės seka viešuosius debatus ir dalyvauja visuomenės gyvenime. Todėl svarbu užtikrinti prieigą prie kokybiško informacijos turinio įvairiose žiniasklaidos priemonėse, skatinti įsitraukimą ir kritišką santykį su pateikiama informacija. Valstybės pastangos šioje srityje kol kas nepakankamos.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 3.1:</b> <i>Lygių galimybių prieiti prie informacijos išteklių</i>	1. Skaitymo skatinimas pritaikant bibliotekų išteklius ir vystant paslaugas.	Auga skaitančių gyventojų dalis, stiprėja piliečių dalyvavimas viešojoje

<i>sudarymas, gyvybinga viešoji erdvė.</i>	2. Paramos žiniasklaidai modelio pertvarka.	erdvėje.
--	---	----------

Įgyvendinant šį uždavinį atliekami tokie veiksmai:

1. *Skaitymo skatinimas pritaikant bibliotekų išteklius ir vystant paslaugas.* Bibliotekų informacinių išteklių vystymas, atsižvelgiant į vietos paklausą ir įvairių socialinių grupių, ypač vaikų ir jaunimo, tautinių mažumų, žmonių su negalia poreikius. Žmonėms su specialiaisiais poreikiais pritaikyto informacinio turinio gamyba, tokio turinio sklaidos ir prieinamumo bibliotekose didinimas. Apskričių bibliotekų paslaugų regionų bibliotekų tinklams stiprinimas, kultūros ir švietimo sistemų bibliotekų paslaugų integravimas.

2. *Paramos žiniasklaidai modelio pertvarka.* Vykdamas demokratišką ir skaidrią visuomenės informavimo aplinką plėtojančią teisėkūrą, stiprinamas tarpinstitucinis įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios bendradarbiavimas. Reformuojama žiniasklaidos paramos sistema ir plečiami jos būdai. Teikiama parama visiems žiniasklaidos turinio projektams, didinantiems nuomonių įvairovę bei galimybes įvairioms socialinėms grupėms. Didinamas žiniasklaidos, taip pat ir kultūrinės, gyvybingumas, ji turi atitikti šiuolaikinius gyventojų poreikius. Nuolat ugdomi gyventojų gebėjimai priėti prie reikiamos informacijos ir ją analizuoti. Taip pat vystomi gebėjimai priimti ir kritiškai analizuoti informacijos turinį. Ugdomi kultūros lauko gebėjimai atpažinti ketinimus pasinaudoti kultūros lauku darant neigiamą įtaką ir iš to kylančias grėsmes.

**Uždavinys 3.2: Kalbos ir paveldo išsaugojimas, paveldo įveiklinimas.**

1. Valstybė neturi aiškių kultūros paveldo saugojimo prioritetų. Paveldo valdytojų žinios ir paveldo verčių supratimas nepakankamas. Dėl to paveldo objektai dažnai nėra tinkamai prižiūrimi. Paveldo politika ilgą laiką buvo sutelkta į kontrolės veiklas, skiriama mažai dėmesio visuomenės ir paveldo objektų valdytojų sąmoningumo ir gebėjimų vystymui. Neturint prioritetinių paveldo objektų ir nesusitelkiant į prevencines veiklas, pagrindinis motyvas konkrečių paveldo objektų išsaugojimui tampa jų įveiklinimo galimybės, rinkodaros plano turėjimas. Sekant tokiu ekonominiu požiūriu į paveldą ne visada tinkamai įvertinamos ir įveiklinamos kultūros paveldo kultūrinės, meninės ar socialinės vertės, jo suteikiamos galimybės plėtoti vietovės tapatumą, vietos ir visos šalies istorinį pasakojimą. Taip galų gale nepanaudojama ir visa galima paveldo ekonominė nauda.

2. Išsaugotas paveldas suteikia išskirtinių galimybių plėtoti kultūrinio dalyvavimo veiklas. Paveldas svarbus įvairialypio tapatumo – vietos, visų socialinių grupių, taip pat ir tautinių mažumų – išlaikymui, jų vaidmens istorijoje ir dabartyje suvokimui ir permąstymui. Lietuvoje šis paveldo potencialas nėra galutinai panaudojamas. Sutvarkyti paveldo objektai dažnai nėra įveiklinami įtraukiant visuomenę į kultūrinės veiklas, neišnaudojamos kūrybinės vietokūros galimybės. Neretai kultūros paveldo (tiek materialaus, tiek nematerialaus) objektai yra vietos bendruomenių identiteto dalis, tad parama šių bendruomenių iniciatyvoms, susijusioms su paveldo išsaugojimu ir panaudojimu kultūros paslaugoms teikti, gali lemti didesnę paveldo, kaip išteklių, panaudojimą bei socialinių pridėtinų verčių sukūrimą.

3. Įgyvendinant kalbos politiką susiduriama su kalbos išsaugojimo tikslų bei asmeninių žmogaus teisių ir laisvių proporcingo suderinimo iššūkiais. Lietuvių kalba turi būti išsaugota, bet taip pat ir plėtojama kaip dinamiška raiškos priemonė. Lietuvių kalbos išsaugojimas

yra svarbus lietuvių socialinės, nacionalinės ir kultūrinės vienybės pamatas. Kalbos vaidmuo jungiant visų tautybių Lietuvos piliečius turi būti akcentuojamas, tačiau vengiant šiuo metu pasitaikančio lietuvių kalbos ir kitų kalbų vartojimo poreikių supriešinimo. Nepakankamas kalbos politikos demokratiškumas didina socialinę atskirtį visuomenėje. Atsižvelgiant į tai, kad Europos kalbų ir kultūrų įvairovė yra gyvojo paveldo, būtino tvariam visuomenės vystymuisi, dalis, itin svarbu užtikrinti tautinių mažumų teises į gimtąją kalbą. Tautinėms mažumoms turi būti suteikiamos galimybės laisvai saviraiškai gimtąją kalbą. Lietuvoje taip pat kyla iššūkių, susijusių su žmonių, gebančių kalbėti tarmiškai, mažėjimu.

Uždavinys	Priemonės / Veiksmai	Laukiamas poveikis
<b>Uždavinys 3.2:</b> <i>Kalbos ir paveldo išsaugojimas, paveldo įveiklinimas.</i>	1. Kūrybinės vietokūros, kaip modelio gyvenamos vietos regeneracijai, skatinimas.	Auga muziejų lankomumas, daugėja kūrybinės vietokūros iniciatyvų. Šiuolaikinės visuomenės poreikius atliepanti kalbos politika.
	2. Kalbos politikos demokratizavimas.	

1. *Kūrybinės vietokūros, kaip modelio gyvenamos vietos regeneracijai, skatinimas.* Vietos bendruomenėms sudaromos sąlygos inicijuoti ir įgyvendinti joms aktualaus kultūros paveldo išsaugojimo ir įveiklinimo iniciatyvas bei kitas kultūrinės gyvenamosios vietos regeneracijos veiklas. Tokias veiklas skatinančiomis intervencijomis valstybė prisideda kuriant erdves vietos istorijos pasakojimams bei vietos tapatumo formavimui. Išskleidžiamos ir naudojamos paveldo objektų socialinės vertės, stiprinamas visuomenės bendruomeniškumas.

2. *Kalbos politikos demokratizavimas.* Kalbos politika demokratizuojama, prisideda prie įvairovės skatinimo, tolerancija grįstos pilietinės visuomenės vystymo. Lietuvių kalba saugoma kaip dinamiškas ir šiandienius reflektyvios komunikacijos poreikius atliepantis nematerialus paveldas, kartu su tautinių mažumų kalbomis sudarantis bendrą darnią visumą. Išskiriamos priemonės, suteikiančios galimybes gyvam kalbos vartojimui. Užtikrinamos tautinių mažumų galimybės vartoti savo gimtąją kalbą. Skatinamos lietuvių kalbos išsaugojimo veiklos, ypač susijusios su tarmių, kaip regionų identiteto stiprinimo bei neatsiejamoms Lietuvių kalbos sudėtinės dalies, dokumentavimu, skaitmeninimu ir gyvu vartojimu. Stiprinama demokratinė diskusija kalbos politikos klausimais bei tarpinstitucinis kalbos politikos koordinavimas, įtraukiantis pelno nesiekiančias organizacijas ir menininkus.

**Uždavinys 3.3:** *Galimybių prisiminti ir permąstyti istoriją plėtra.*

1. Moksliniais tyrimais grįstą istorinių įvykių pasakojimą ir komunikaciją vykdančios muziejai, į savo veiklas įtraukiantys gyventojus, atlieka svarbią visuomeninę funkciją. Lietuvos muziejų kolekcijose esantys kultūros paveldo objektai, taip pat nekilnojamojo kultūros paveldo objektai nepakankamai naudojami kaip dialogą su visuomene apie jos praeitį įtvirtinantys objektai. Muziejai nepakankamai išnaudojami kaip žmonių susitikimo vietos, kuriose pasakojama ir prisimenama istorija, permąstoma jos reikšmė šiandienai.

2. Muziejų potencialas nėra pakankamai išnaudojamas kuriant ir puoselėjant visuomenės solidarumą, stiprinant socialinę ir kultūrinę atskirtį mažinančius ryšius tarp skirtingų socialinių grupių narių, įtvirtinant europines vertybes. Į tokių verčių plėtojimą investuojama nepakankamai. Kūrybingai muziejų veiklai reikalingi inovacijomis pagrįsti

ekspoziciniai sprendimai. Įgyvendinant tokias veiklas turi būti siekiama kokybiško, savalaikio ir visuomenei aktualaus muziejų saugomo turinio pristatymo. Galutinis muziejų veiklos tikslas turi būti visuomenės kritinio mąstymą ugdytas, daugialypio visuomenės tapatumo, Lietuvos istorijos vietos Europos ir pasaulio istorijoje suvokimo stiprinimas.

3. Reikalinga gerinti muziejinių vertybių saugojimo sąlygas. Muziejinių vertybių kaupimas ir saugojimas nėra koordinuojamas, nėra vienos už šį valstybės turtą atsakingos institucijos. Ne visiems muziejams prieinamos profesionalios vertybių restauravimo ir skaitmenizavimo paslaugos. Tokių veiklų kompetencijas ir stipresnius pajėgumus turintys nacionaliniai muziejai juos visų pirma naudoja savo saugojamų vertybių priežiūrai. Muziejai šiuo metu neturi galimybių tinkamai plėtoti tyrimus, padedančius panaudoti turimą turtą komunikacijai su visuomene, mažai bendradarbiaujama su mokslo ir studijų institucijomis bei mokslininkais.

4. Lietuvos muziejų rinkiniai yra stipriai koncentruoti, o muziejinių vertybių mobilumas mažas. Tokiomis aplinkybėmis priėjimas prie paveldo objektų yra ribotas. Vietos reikšmės muziejai turi didesnes galimybes vietos istorijos pasakojimams, bet jiems, dėl sudėtingos eksponatų skolinimo tvarkos bei didelių finansinių išlaidų skolinamų eksponatų draudimui, ne visada prieinami tokius pasakojimus sustiprinti galintys eksponatai, saugojami kitų muziejų kolekcijose. Tai mažina galimybes kokybiškai įtraukti vietos bendruomenes į istorijos pasakojimą.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 3.3:</b> <i>Galimybių prisiminti ir permąstyti istoriją plėtra.</i>	1. Muziejų saugojamų rinkinių ir paveldo objektų panaudojimas nuosekliai pasakojant Lietuvos istoriją.	Aktyvesnis visuomenės įsitraukimas į muziejų veiklas.

1. *Muziejų saugojamų rinkinių ir paveldo objektų panaudojimas nuosekliai pasakojant Lietuvos istoriją.* Užtikrinus nuoseklų kultūros politikos įgyvendinimą muziejų srityje bendrai planuojamos visų Lietuvos muziejų veiklų kryptys. Plėtojamos ir atnaujinamos ekspozicijos, stiprinamas muziejų atsivėrimas visuomenei, didinamos visuomenės galimybės dalyvauti muziejų veikloje. Muziejai, plėtodami šias veiklas, įtraukia gyventojus, atsiveria visuomenei kaip kūrybiška, atvira pasaulio pažinimo erdvė. Muziejuose istoriniai įvykiai pasakojami ne fragmentiškai, bet nuosekliai, grindžiant moksliniais tyrimais, permąstomos visuomeninių aktualijos. Demokratiškai nustatomos muziejų sklaidos ir edukacijos veiklų prioritetinės temos, lanksčiai atliepančios visuomenės aktualijas, lūkesčius bei poreikius.

Laukiamas poveikis įgyvendinus šios krypties uždavinius:

1. Ilgainiui šios krypties uždavinių įgyvendinimas didina visuomenės bendruomeniškumą ir solidarumą. Stiprėja visuomenės tolerancija, pilietiškumas ir kūrybiškumas. Sukauptas socialinis kapitalas prisideda prie visuomenės socialinių problemų įveikos: socialinės atskirties mažinimo, psichinės sveikatos stiprinimo ir savižudybių prevencijos, emigracijos mažinimo.

2. Tolygiai vystomos meno sritys įsitraukia į tarptautinius meno procesus, visose srityse jaučiamas nuolatinis atsinaujinimas. Skirtingose Lietuvos vietose auga auditorijos kokybiškam kultūriniam turiniui, didėja tokio turinio pasiūla ir įvairovė. Gyventojai patys

aktyviau įsitraukia į kūrybinę ir kultūrinę veiklą, nuolat plėtoja kultūrinius ir kūrybinius gebėjimus. Pasiekama organiško kultūros ir švietimo sektorių bendradarbiavimo.

3. Didėja visuomenės dalis, besidominti šalies istorija, suprantanti daugiatautę jos praeitį bei vietą Europos ir pasaulio istorijoje, suprantanti paveldo vertę ir jį tausojanti. Stiprėja atviros, išsilavinusios ir kritinį mąstymą turinčios visuomenės bruožai.

4. Didėja daugiau laiko skaitymui skiriančių žmonių ratas. Raiška gimtąja kalba tampa laisvesnė, daugėja tarmiškai kalbančių žmonių. Tai padeda pažinti ir stiprinti daugialypį Lietuvos piliečių tapatumą, mažinti socialinę atskirtį ir stiprinti socialinę sanglaudą, tarpkultūrines kompetencijas.

5. Gyventojai aktyviau reiškiasi visuomeniniame gyvenime, viešojoje erdvėje, dalyvauja bendruomenių veikloje. Informacinėje aplinkoje daugėja kokybiškos informacijos ir žurnalistikos, mažėja dezinformacijos atvejų. Didėja nuomonių raiška ir įvairovė, viešųjų diskusijų kokybė. Visuomenė tampa atsparesnė vidaus ir išorės grėsmėms bei neigiamam poveikiui.



### 3 kryptis: Kultūros ištekliai ekonominei gerovei

1. Kultūra turi svarbią socialinę funkciją, bet kultūrinės veiklos yra ir ekonominės veiklos, prisidedančios prie darbo vietų kūrimo. Didelė dalis kultūrinių paslaugų yra finansuojamos ne tik iš valstybės, bet ir kultūrinės paslaugas gaunančių vartotojų lėšų. Kai kuriais atvejais tokios kultūrinės veiklos gali būti pelningos. Tokios kultūrinės ir kūrybinės industrijos prisideda prie ekonominės plėtros, rinkos santykiais grįstų darbo vietų kūrimo. Palyginti su kitomis šalimis Lietuvos kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektorius nėra išplėtotas, kultūrinių prekių ir paslaugų eksporto apimtys yra mažos. Lietuvoje kultūrinių ir kūrybinių industrijų ekonominis potencialas nepakankamai išnaudotas.

2. Kultūros poveikis ekonominiam konkurencingumui pasireiškia ir netiesiogiai. Kokybiškos kultūros paslaugos daro įtaką regiono patrauklumui: padeda regione išlaikyti dirbančiuosius, ypač aukštos kvalifikacijos specialistus, pritraukia turistų srautus. Vietoje veikiančios patrauklūs kultūros židiniai, kultūros paveldo objektų įveiklinimas sudaro sąlygas smulkaus verslo plėtrai. Tokių židinių plėtojimas gali būti pasitelkiamas miesto erdvių atnaujinimui. Todėl norint įvertinti kultūros paslaugų ekonominę naudą, būtina ne tik stebėti kultūros paslaugų teikėjų uždirbtas pajamas, tačiau taip pat įvertinti platesnį kultūros paslaugų poveikį ekonominiam regiono konkurencingumui.

3. Tokios netiesioginės kultūros operatorių kuriamos ekonomikos vertės Lietuvoje nėra tinkamai analizuojamos bei apskaičiuojamos. Didžioji dalis pastangų vertinant kultūros operatorių kuriamą ekonominę vertę buvo sutelktos į jų veiklos ūkiškumą ir pajamų didinimą. Efektyvus kultūros įstaigų valdymas išlieka visada aktualus. Tačiau didžioji dauguma kultūros sektoriuje veikiančių dalyvių yra pelno nesiekiančios viešąsias funkcijas įgyvendinančios organizacijos. Todėl vertinant jų veiklos rezultatus, taip pat ir kuriamą ekonominę vertę, turi būti tinkamai atsižvelgiama į visas jų įgyvendinamas viešąsias funkcijas ir sukuriamas naudas. Šiuo metu nėra išplėtotas kokybinis kultūrinių veiklų kūrimo ir panaudojimo vertinimas.

4. Kultūros operatorių ir menininkų veiklos metu sukuriamas intelektualinis produktas turi ekonominę vertę, pajamos iš jų uždirbamos ne tik tradiciniais sklaidos būdais, tačiau taip pat per kultūrinio turinio sklaidą žiniasklaidoje. Galimybes uždirbti pajamas iš tokios sklaidos mažina dideli piratinės produkcijos naudojimo mastai Lietuvoje. Vidaus rinka kultūrinei produkcijai neišplėtotą. Individualiems menininkams trūksta pajėgumų ir gebėjimų pasinaudoti savo sukuriamos intelektualinės produkcijos ekonominėmis vertėmis.

Šioje strateginėje kryptyje įgyvendinami į šio tikslo pasiekimą nukreipti uždaviniai:

**Tikslas 4:** *Pasitelkti kultūros išteklius ekonominio konkurencingumo stiprinimui.*

Šios dalies rodikliai:

- Namų ūkių išlaidos kultūros prekėms ir paslaugoms – 5,18 eurų per mėnesį (2016)<sup>100</sup>;
- Kultūros prekių ir paslaugų eksporto dalis visame eksporte – 0,36% (2014)<sup>101</sup>;
- Per metus bent kartą paveldo objektą aplankiusių gyventojų dalis – 58% (2017)<sup>102</sup>.

<sup>100</sup> Pagal 5.3 dalyje ir 33 paveiksle pateiktus duomenis.

<sup>101</sup> Pagal 5.3 dalyje ir 35 paveiksle pateiktus duomenis.

<sup>102</sup> Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita (2017). Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija.

#### **Uždavinys 4.1: Kultūros išteklių panaudojimas regionų ir vietovių plėtrai.**

1. Nekilnojami kultūros paveldo objektai turi didelį potencialą naujų kultūrinių paslaugų, generuojančių ekonominę vertę, plėtrai. Su paveldo išsaugojimu susijusios bendruomenių iniciatyvos taip pat skatina vietos gyventojų kultūrinį verslumą, įsitraukimą į platesnės apimties kultūros rinkodaros veiklas. Paveldo objektų įveiklinimas, palyginti su naujų pastatų statyba, dažnai reikalauja didesnių investicijų infrastruktūros atnaujinimui bei objektų pritaikymui. Kultūros paveldo objektų valdymas taip pat reikalauja papildomų kompetencijų ir žinių. Šios priežastys neretai lemia nenorą investuoti į kultūros paveldo regeneracijos projektus.

2. Kultūros paslaugų pasiūla prisideda prie vietovės ekonominio augimo. Stambaus kapitalo įmonės, planuojančios investuoti į savo verslo plėtrą Lietuvoje, neretai atkreipia dėmesį ne tik į investicinę aplinką ar vietovės infrastruktūrą, bet taip pat domisi kultūrinių paslaugų įvairove, taip siekdamos užtikrinti turiningą savo darbuotojų laisvalaikį. Šiuo metu kultūrinių paslaugų žemėlapis dar netapęs investicijų pritraukimo į Lietuvą strategijos dalimi. Riboti regionuose įsikūrusių kultūros įstaigų žmogiškieji išteklių bei kompetencijos kultūrinio verslumo srityje stoka taip pat lemia menką kultūros paslaugų, galinčių generuoti ekonominę pridėtinę vertę, pasiūlą. Nevienodas kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumas prisideda prie socialinės ir ekonominės atskirties gilinimo.

3. Kultūrinio turizmo veiklos, plėtojamos miestuose ir regionuose, yra vienas iš efektyviausių būdų pasitelkti kultūros išteklius ekonominei vertei kurti. Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas kultūrinio turizmo plėtrai, svarbus bendradarbiavimas tarp kultūros operatorių ir vietos savivaldos: nesant turizmui pritaikytos miesto ar regiono infrastruktūros (viešbučių, maitinimo įstaigų, transporto paslaugų ir pan.) kultūros paslaugų pasiūlos nepakanka kultūrinio turizmo veiklų plėtojimui. Šiuo metu Lietuvoje plėtojamos įvairios vietos kultūros kelių iniciatyvos, tačiau joms trūksta europinio konteksto, atskleidžiančio Lietuvos kultūros lauko išskirtinumą Europos ir pasaulio kontekste.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 4.1:</b> <i>Kultūros išteklių panaudojimas regionų ir vietovių plėtrai.</i>	1. Kultūros lauko plėtra įtraukiama į vietos ekonominės regeneracijos strategijas.	Kultūros paslaugų sukuriama ekonominės pridėtinės vertės didėjimas.
	2. Kultūrinio verslumo skatinimas.	Kultūrinio turizmo augimas.
	3. Kultūros kelių plėtra.	

1. *Kultūros lauko plėtra įtraukiama į vietos ekonominės regeneracijos strategijas.* Kultūros infrastruktūros ar paveldo atnaujinimas planuojamas kaip vienas iš neatsiejamų vietovės ekonominės regeneracijos elementų. Šiuo metu valstybės ir kai kurių vietos savivaldų įgyvendinamos kultūros paveldo tvarkybos darbų išlaidų kompensavimo programos yra mažos apimties ir neatliepia kultūros paveldo valdytojų poreikių. Norint užtikrinti programos efektyvumą regionuose, būtinas didesnis vietos savivaldų įsitraukimas. Savivaldos lygmeniu finansuojamos paskatos regioninės reikšmės paveldo išsaugojimo veikloms. Stiprinami paveldo objektų valdytojų gebėjimai, įtraukiant visas suinteresuotas puses, skatinant jų dialogą.

2. *Kultūrinio verslumo skatinimas.* Analizuojami regionuose veikiančių kultūros įstaigų ir laisvųjų kūrybinių darbuotojų poreikiai ir organizuojamos kvalifikacijos kėlimo veiklos kūrybiškumo ugdymo, kultūrinio verslumo, bendradarbiavimo bei verslo branduolių steigimo srityje.

3. *Kultūros kelių plėtra.* Bendradarbiaujant su vietos savivalda, suformuojama kelių administravimo ir koordinavimo sistema – atliekamas kultūros paslaugų pasiūlos skirtingoms turistų tikslinėms auditorijoms vertinimas, numatomas veiksmų planas kultūrinio turizmo paslaugų ir jam pritaikytos infrastruktūros plėtojimui. Plečiant kultūrinio turizmo veiklas įgyvendinami tarptautinės partnerystės projektai, jungiamasi prie Europos kultūros kelių iniciatyvų.

**Uždavinys 4.2:** *Kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektoriaus stiprinimas plėtojant vidaus rinkas ir eksporto galimybes.*

1. Svarbus iššūkis, su kuriuo susiduria kultūros ir kūrybinių industrijų operatoriai, yra menka gyventojų perkamoji galia ir silpna vidaus rinka. Kultūros ir kūrybinių industrijų įmonės ir tokiais praktikomis užsiimančios kūrybiniai profesionalai yra smulkūs ekonominiai operatoriai. Neišnaudojamas jų potencialas kuriant verslo branduolius ir kitas bendradarbiavimo galimybes. Jų veiklą skatinimui reikalingos šio sektoriaus specifikai pritaikytos priemonės, kuriomis būtų mažinamos tokioms veikloms būdingos ekonominės rizikos, geriau pažįstami vartotojų poreikiai, vystomos tiek vietos, tiek užsienio rinkos.

2. Skirtingoms kultūrinių ir kūrybinių industrijų sritims, ypač kinui, dizainui, architektūrai būdinga specifika, į kurią turi būti atsižvelgiama plėtojant šių sektorių skatinimo priemones. Šių sričių gamybos ir sklaidos funkcijų įgyvendinimas didžia dalimi yra grįstas rinkos santykiais. Todėl plėtojant šiuos sektorius reikalinga stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Šiuo metu kultūros ir kūrybinių industrijų politika bei inovacijų politika nėra pakankamai koordinuojamos. Valstybės inovacijų politika formuojama neįvertinant kultūros sektoriaus veiklą ugdomo kūrybiškumo. Lietuvoje laisvųjų kūrybinių profesijų dirbančiųjų dalis darbo rinkoje yra nedidelė. Nėra kritinės masės savarankiškai inovatyvius kultūros produktus kuriančių profesionalų. Didelis piratinės produkcijos naudojimo lygis neigiamai veikia KKI aplinką. Autoriams reikalinga pagalba ginant autorines teises, taip pat komercializuojant autorinius produktus.

3. Kultūros ministerija sustiprino kultūros tarptautiškumo veiklą plėtojimą. Lietuvos kultūros institutas ir kultūros atašė tinklas padeda kultūros sektoriui įsilieti į tarptautinius kultūros procesus. Tačiau skirtingoms sritims tokia pagalba teikiama netolygiai. Skirtingos institucijos vykdo kultūrinės diplomatijos ir kultūrinio eksporto plėtojimo veiklas. Kultūros tarptautiškumo veiklą ekonominės vertės atsiskleidžia pristatant Lietuvą užsienyje ir stiprinant jos įvaizdį. Tačiau trūksta tarpinstitucinio sutarimo, kaip tokios veiklos turėtų būti skatinamos, kaip bus plėtojamos skirtingos šiomis veiklomis sukuriamos vertės. Neintegruojamos atskirų institucijų pastangos, todėl negaunama didžiausia tokiomis veiklomis sukuriama nauda.

<b>Uždavinys</b>	<b>Priemonės / Veiksmai</b>	<b>Laukiamas poveikis</b>
<b>Uždavinys 4.2:</b> <i>Kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektoriaus stiprinimas plėtojant vidaus rinkas ir eksporto galimybes.</i>	1. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus įmonėms pritaikytų priemonių taikymas.	Augantis kultūros produktų ir paslaugų naudojimas vidaus rinkoje ir eksportas.
	2. Kultūros ir meno įstaigų įgalinimas dalyvauti inovacijų politikos priemonėse.	Susiformuoja kritinė masė laisvai inovatyvius kultūros produktus kuriančių,

	3. Integruotas kultūros tarptautiškumo skatinimas.	savarankiškai atlyginimą užsidirbančių žmonių, konkuruojančių vietos darbo rinkoje.
--	--	---

1. *Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus įmonėms pritaikytų priemonių taikymas.* Tarpinstituciniu susitarimu tarp kultūros ministerijos ir ūkio ministerijos įtvirtinamos aiškios skirtys tarp institucijų išipareigojimų vystant KKI sritis. Koordinuojami institucijų veiksmai įgyvendinant vietos ir užsienio rinkas plėtojančias priemones. Skatinamas naujų KKI produktų vystymas, prioritetas teikiamas naujai į KKI rinkas įsiliejantiems profesionalams ir inovatyviems jų produktams. Organizuojamos kultūros ir kūrybinių industrijų tinklų ir verslo branduolių sukūrimo iniciatyvos, padėsiančios kultūros operatoriams įgyvendinti bendrus kultūros paslaugų kūrimo ir plėtojimo projektus. Finansuojant KKI įmones pasinaudojama ūkio ministerijos patirtimi ir mažų įmonių skatinimo praktikomis. Visuomenės informavimas apie autorių teises. Piratinės produkcijos sklaidos stabdymas. Kūrybinių darbuotojų mokymai ir konsultacijos autorių teisių apsaugos klausimais.

2. *Kultūros ir meno įstaigų įgalinimas dalyvauti inovacijų politikos priemonėse.* Inovacijų politikoje išryškinama kultūros reikšmė kūrybiškumo skatinimui, inovatyvių kultūros produktų kūrimui ir plėtrai. Sukuriamos galimybės kultūros ir meno įstaigoms dalyvauti skatinant inovacijas.

3. *Integruotas kultūros tarptautiškumo skatinimas.* Įgyvendinama nuosekli tarptautiškumo skatinimo politika sutelkiant suinteresuotų institucijų resursus. Tarpinstituciniais susitarimais įtvirtinamas kultūros ministerijos, užsienio reikalų ministerijos ir ūkio ministerijos sutarimas dėl kultūros tarptautiškumo veiklų skatinimo. Įtvirtinamos aiškios skirtys tarp skirtingų politikos sričių tikslų vystant tarptautiškumo veiklas, institucijos išipareigoja skatinti jų politikos srities tikslus atitinkančias veiklas ir koordinuoti bendras pastangas, stiprinančias šalies įvaizdį užsienyje. Lietuvos kultūros instituto ir kultūros atašė tinklo sukuriama tarptautiniai kultūriniai ryšiai efektyviai išnaudojami stiprinant šalies įvaizdį užsienyje – šalies ekonominiams ir diplomatiniais tikslams pasiekti bei žinomumui ir turizmui skatinti.

Laukiamas poveikis įgyvendinus šios krypties uždavinius:

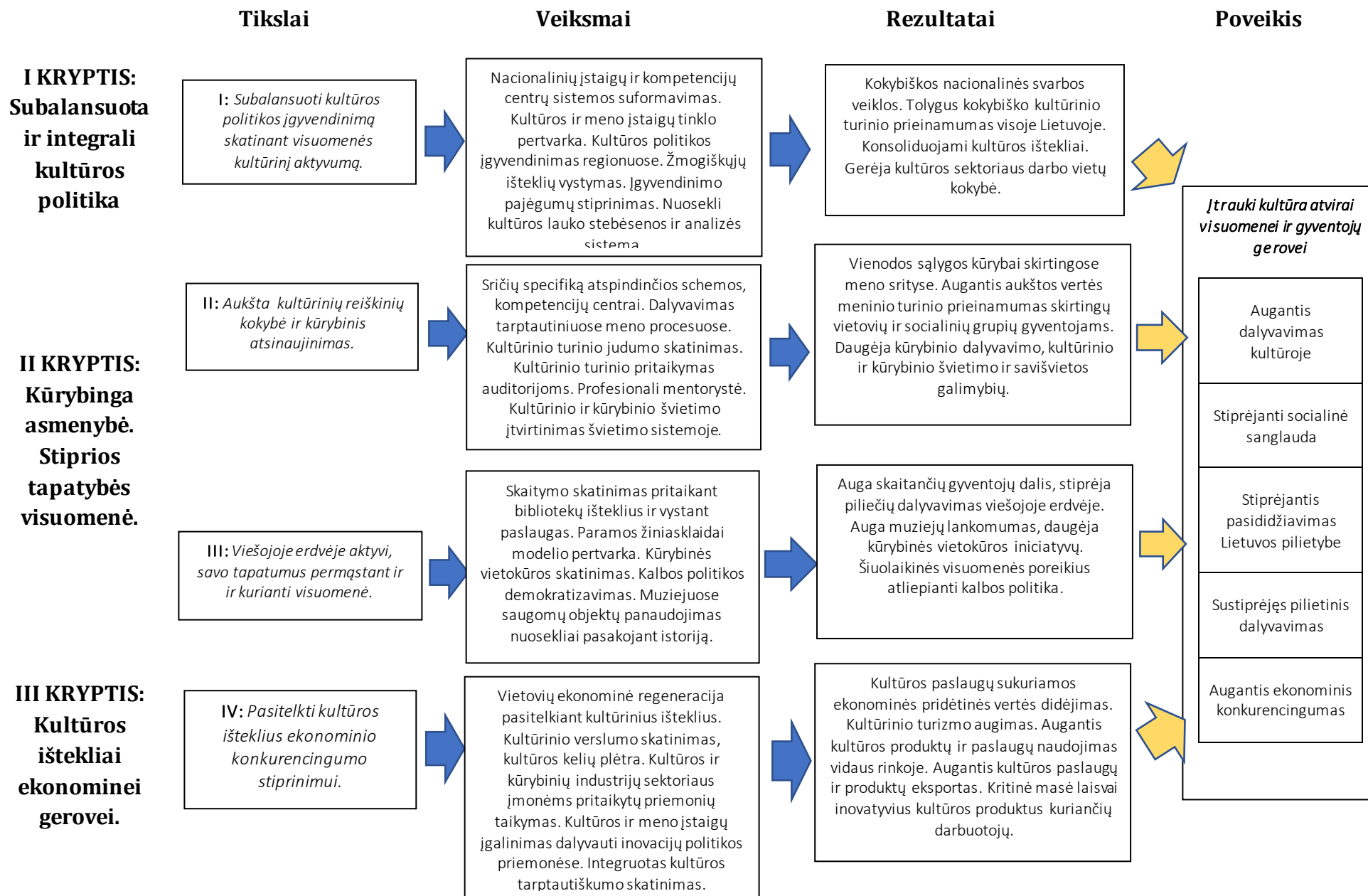
1. Kultūros išteklių aktyviau panaudojami skatinant miestų ir mažesnių vietovių ekonominį atsinaujinimą ir plėtojant investicijoms patrauklią aplinką. Tam efektyviai panaudojama ir kultūrinė bei socialinė paveldo objektų vertė. Auga kultūrinio turizmo srutai, didinantys vietos verslų ir kultūros institucijų pajamas.

2. Auga kultūrinių prekių ir paslaugų vidaus rinka ir vartojimas. Auga kultūrinių prekių ir paslaugų eksportas. Kultūriniai išteklių pasitelkiami šalies įvaizdžiui užsienyje gerinti, diplomatiniais ir ekonominiams ryšiams stiprinti.

3. Auga savarankiškai ekonomines veiklas plėtojančių kūrybinių profesijų atstovų dalis darbo rinkoje. Stiprinamas šių darbuotojų konkurencingumas darbo rinkoje.

Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės:

<b>Stiprybės:</b>	<b>Silpnybės:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pastarojo dešimtmečio kultūros politikos pokyčiai išplėtė požiūrį į kultūros politikos poveikio lauką.</li> <li>- Turima kultūros lauko nustatymo patirties. Nusistovėjusios kultūros paslaugų vartojimo ir kultūrinio dalyvavimo stebėsenos praktikos.</li> <li>- Plačiai išvystytas scenos meno įstaigų, bibliotekų ir muziejų tinklas.</li> <li>- Daugėja auditorijų vystymo regionuose, darbo su įvairiomis socialinėmis grupėmis, kultūrinės edukacijos patirties.</li> <li>- ES struktūrinių fondų priemonių įgyvendinimo metu atnaujinta kultūrinė infrastruktūra.</li> <li>- Yra bendradarbiavimo su kitais sektoriais panaudojant kultūros išteklius patirties.</li> <li>- Stiprus nevyriausybinių kultūros organizacijų sektorius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultūros politika neatliepia kultūros lauko veikėjų socialinės ir ekonominės padėties.</li> <li>- Silpnas kultūros politikos tikslų įtvirtinimas teisės aktuose.</li> <li>- Mažai sąveikas tarp centrinės ir vietos valdžios kultūros srityje kuriančių intervencijų patirties bei joms netinkama teisinė bazė.</li> <li>- Kultūros sektoriaus finansavimo intensyvumas neatitinka kultūros politikos ambicijų, įgyvendinamų priemonių poreikio.</li> <li>- Kultūros sektoriaus darbo vietų kokybė žymiai atsilieka nuo kitų sektorių, žmogiškieji ištekliai nėra nuosekliai vystomi.</li> </ul>
<b>Galimybės:</b>	<b>Grėsmės:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyla vietos valdžios susidomėjimas pasitelkti vietos kultūrinį potencialą vietos vystymui.</li> <li>- Augantis savivaldos įsitraukimas vystant kultūros paslaugas.</li> <li>- Dalis miestų turi kultūros lauko planų vystymo užuomazgų.</li> <li>- Decentralizuotas kultūros politikos įgyvendinimas didintų dalyvavimą kultūros politikoje.</li> <li>- Stiprios kompetencijos miestų nevyriausybiniame kultūriniame sektoriuje.</li> <li>- Aukštos vertės kultūrinių paslaugų paklausa Lietuvoje nevisiškai patenkinta.</li> <li>- Atnaujinta kultūrinio dalyvavimo infrastruktūra savivaldybėse.</li> <li>- Kultūriniai ištekliai nėra iki galo panaudoti kuriant socialines vertes.</li> <li>- Europos kultūros dienotvarkę įgyvendinančių priemonių teikiamos galimybės.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalyje savivaldybių kultūros funkcijų administraciniai pajėgumai mažai išvystyti.</li> <li>- Kultūra retai yra vietos savivaldos politinių prioritetų viršuje.</li> <li>- Didieji miestai mažai investuoja į kultūros funkcijų įgyvendinimą, kultūrinio dalyvavimo paslaugas.</li> <li>- Gilėjanti ekonominė bei socialinė atskirtis mažina gyventojų galimybes įsitraukti į kultūrinę veiklą.</li> <li>- Užsitęsęs atsitraukimui nuo kultūrinių veiklų mažėja nedalyvaujančių gyventojų kultūriniai gebėjimai.</li> <li>- Mažas kitų politikos sričių dalyvavimas pasitelkiant kultūros išteklius jų politikos tikslų įgyvendinimui.</li> <li>- Mažas švietimo, mokslo ir tyrimų sistemos įsitraukimas vystant kultūrinius gebėjimus, kultūros laukui aktualius tyrimus ir studijas.</li> <li>- Galimas ekonominio augimo sulėtėjimas.</li> </ul>



Rizikos:

*Administracinės rizikos.* Jos kyla iš naujų savivaldos ir centrinės valdžios pastangas koordinuojančių priemonių poreikio. Pagrindinė tokių rizikų suvaldymo kryptis yra tinkamas politikos formuotojo ir įgyvendintojų pasiruošimas naujų priemonių diegimui. Naujų priemonių administravimui būtina sukurti institucinius procesus, patobulinti stebėseną. Todėl tokioms rizikoms suvaldyti tinkamiausios priemonės yra techninė pagalba reformas įgyvendinančioms institucijoms.

*Ekonominės rizikos.* Didžiosios dalies rekomendacijų įgyvendinimui, jų derinimui su regioninėmis priemonėmis, reikalingos didesnės centrinės valdžios ir savivaldos išlaidos. Pagrindinė tokių ekonominių rizikų valdymo kryptis – nuosaikus papildomų išteklių planavimas. Naujos kultūros politikos priemonės turėtų būti derinamos su kultūros įstaigų tinklo optimizavimu. Optimizuojant įstaigų tinklus šiuo metu centrinės valdžios ir savivaldos kultūrinei infrastruktūrai išlaikyti skiriamos lėšos turėtų būti atitraukiamos intensyviau finansuoti žmogiškuosius išteklius.

*Politinės rizikos.* Sėkmingam prie ilgalaikio tikslo įgyvendinimo prisidedančių priemonių įgyvendinimui reikalingas platus sutarimas dėl kultūros politikos tikslų. Taip pat reikalingas sutarimas dėl šių tikslų, o taip pat ir sąsajas tarp kultūros ir kitus sektorius siejančių priemonių finansavimo. Pagrindinė tokių rizikų suvaldymo kryptis yra politikos tikslų įtvirtinimas ilgalaikiuose strateginiuose politikos dokumentuose. Atsižvelgiant į specifinę kultūros srities vietą tarp ES politikos sričių bei sąlyginai didelį ES struktūrinių fondų poveikį Lietuvos viešosioms išlaidoms, kaip vieną iš įtvirtinimo galimybių galima svarstyti ir partijų susitarimus.

## PRIEDAI

### Šaltiniai

1. 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio kultūrai vertinimas (2016). ESTEP.
2. Belfiore, E., & Bennett. O. (2010). Beyond the “toolkit approach”: Arts impact evaluation research and the realities of cultural policy-making. *Journal for Cultural Research* 1(2), p. 121-142.
3. BĮ Kauno kino centro „Romuva“ 2017 m. ataskaita.
4. Catterall J., Dumais S. A., & Hampden-Thompson, G. (2012). The arts and achievement in at-risk youth: Findings from four longitudinal studies. Research Report 55. National Endowment for the Arts: Washington DC.
5. Council of Europe. (2016). State of democracy, human rights and the rule of law. Council of Europe: Strasbourg.
6. Council of Europe. (2017). Cultural participation and inclusive societies. Council of Europe: Strasbourg.
7. Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming. Pier Luigi Sacco. EENC Paper, April 2011.
8. ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture. 2012 Final report.
9. Eurobarometer Survey No. 278 on Cultural values. 2007 m. rugsėjis.
10. Eurobarometr 67.1. Cultural Values, Poverty and Social Exclusion, Developmental Aid, and Residential Mobility, February-March 2007.
11. European Parliament. Access to culture in the European Union. 2017, July. PE 608.631
12. Europos komisija. Europos parlamento ir tarybos reglamentas dėl 2021–2027 m. programos „Kūrybiška Europa“, kuriuo panaikinamas Reglamentas (ES) Nr. 1295/2013. 2018 m. gegužė.
13. Eurostat. Culture statistics, 2011 edition.
14. Eurostat. Culture statistics, 2016 edition.
15. Eurostat. Labour Force Survey.
16. Eurostat. Structure of Earnings Survey (SES).
17. Filimon, N. (2018). The impact of culture and leisure on the happiness of Spanish people. *Social Observatory of “la Caixa”*, 4, 28-38.
18. Fujiwara, D., & G. MacKerron (2015). Cultural activities, art forms and wellbeing. Arts Council England: Manchester.
19. Galloway, S. (2009). Theory-based evaluation and the social impact of the arts, *Cultural Trends*, 18(2), 125-148, DOI: 10.1080/09548960902826143.
20. Harmon, J. (2016). Couples and shared leisure experiences. *World Leisure Journal*, 58(4), p. 245-254.
21. Jasienė G., Kalanta M., Laužikaitė M., Naujokaitytė R. (2017). Lietuvos teatrų rinkodara: būklė ir rekomendacijos. Vilnius.



22. Kauno menininkų namų darbuotojų atlyginimų ataskaita.
23. Kauno menininkų namų finansinės būklės ataskaita.
24. Kauno simfoninio orkestro 2017 m. vadovo veiklos ataskaita.
25. Kauno šokio teatro „Aura“ darbo užmokesčio ir vadovo veiklos ataskaitos.
26. Keršytė N., Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties. Tarpdalykiniai kultūros tyrimai, T. 3, p.
27. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui: „Nauja Europos kultūros darbotvarkė“. Briuselis, 2018 05 22, COM (2018) 267 Final.
28. Kommittédirektiv. Kulturpolitikens inriktning och arbetsformer. 2007(99) juni.
29. Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija. Galutinė ataskaita. ESTEP. Vilnius, 2015 m.
30. Kultūros ir meno poveikio bei sąveikos su sveikatos sektoriumi plėtros galimybių vertinimas. Viešoji įstaiga „Mokymų, tyrimų ir vystymo centras“. Vilnius, 2014 m.
31. Kultūros ir pilių agentūros vaidmuo valdant šalies muziejų tinkle <https://slks.dk/english/> (Interaktyvus, 2018-07-10).
32. Kulturpolitisk styrning. Ansvarsfördelning och reformer inom de nordiska ländernas kulturpolitik under 2000-talet. Kulturanalys Norden, 2018.
33. Leroux K., & Bernadska A. (2014). Impact of the arts on individual contributions to US civil society. Journal of Civil Society, 10(2), 144-164.
34. Lietuvos kino centro duomenys.
35. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės. 2010 m. birželio 30 d. LR Seimo nutarimas Nr. XI-977.
36. Lietuvos kultūros taryba. Tyrimo „kultūros politikos kaita 2010–2014 m.: strateginių prioritetų ir įgyvendinimo priemonių dermė“ (I etapas) ataskaita. 2014 m. gruodis.
37. Lietuvos kultūros tarybos duomenys.
38. Lietuvos kultūros tarptautiškumo politikos formavimo ir įgyvendinimo tobulinimas. PPMI Group. 2016.
39. Lietuvos leidėjų asociacija. Knygų leidybos sektoriaus vystymasis Lietuvoje. Apžvalga.
40. Lietuvos leidėjų asociacijos kreipimasis į Seimą. Interaktyvus. [Prieiga internete.](#)
41. Lietuvos Muziejų asociacijos duomenys.
42. Lietuvos Respublikos finansų ministerijos duomenys.
43. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio kultūrai vertinimas. 2016 m. spalio.
44. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Archyvų veiklos (dokumentų tvarkymo ir saugojimo) galimybių studija. 2015 m. lapkritis.
45. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Autorių teisių ir gretutinių teisių gynimo priemonių taikymo tyrimas. 2015 m. spalio.
46. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. EEE investicijų į kultūros paveldą poveikio tyrimas. 2017.

47. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita, 2014 m.
48. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Tyrimo ataskaita, 2017m.
49. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Kolektyvinio teisių administravimo sistemos
50. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Kultūros ir kūrybinių paslaugų savivaldybių kultūros įstaigose tyrimas. Galutinė ataskaita. 2012 m. gruodis.
51. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Kultūros ir kūrybinių paslaugų savivaldybių kultūros įstaigose tyrimas. 2012 m. gruodis
52. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija (Galutinė ataskaita). 2014 m. gruodžio 10 d. (2015 m. kovo 13 d. redakcija).
53. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija. 2015 m. kovas.
54. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Lietuvoje gyvenančių tautinėms mažumoms priklausančių asmenų padėties tyrimas. 2015 m. gruodis.
55. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Lietuvos kultūros tarptautiškumo politikos formavimo ir įgyvendinimo tobulinimas. Galimybių studija. 2016, lapkritis.
56. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Menas žmogaus gerovei. Vilnius, 2012.
57. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Tyrimas „Kūrybinės industrijos - produktyvi Lietuvos ekonomikos dalis“. 2012 m.
58. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Žiniasklaidos priemonių naudojimo raštingumo lygio nustatymo tyrimas. Vilnius, 2017 m. lapkritis.
59. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2017 metų veiklos ataskaita (Interaktyvus: [Prieiga internete](#)).
60. Lietuvos statistikos departamentas. Kultūra 2016. Vilnius, 2017.
61. Lietuvos statistikos departamento duomenys.
62. Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų ir paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija. Vilnius, 2014.
63. Lindberg, B. (2012) Cultural Policy in the Swedish Welfarestate. Paper presented at the Asan Conference Understanding the Swedish Welfare Model, Seoul, South Korea, 30–31 Aug. 2012, p. 1-14.
64. Lindström L. National cultural policies: the Swedish case. *International Journal of Asian Social Science*, 2013, 3(3) p. 814-832;
65. Maanen H., Kotte A., Saro A. (2009). Global changes -local stages: how theatre functions in smaller european countries. Rodopi, Amsterdam – New York.
66. Makselis R. (2017). Kultūros politikos pagrindų įstatymo poreikio analizė.
67. Manžuch Z., Macevičiūtė E. ir Adomavičius B. (2014) Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija.

68. Miestų ir regionų integruotų teritorijų programos.
69. Musikverket agentūra Švedijoje. (Interaktyvus: <https://musikverket.se/om-musikverket/?lang=en> ;2018-12-10)
70. Muziejų ir bibliotekų tinklas Estijoje. Financing. *Republic of Estonia Ministry of culture* (2014). (Interaktyvus: <https://www.kul.ee/en/activities/museums/financing>; *Libraries Republic of Estonia Ministry of culture* (2018) <https://www.kul.ee/en/activities/libraries> (2018-12-10)
71. Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija. Lietuvos kūrybinių industrijų sektoriaus konkurencingumo tyrimas. Vilnius, 2014.
72. Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Vartotojų nuomonė apie informacinių ir komunikacinių technologijų naudą Lietuvos viešosiose bibliotekose. 2013 m.
73. Nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos duomenys.
74. Nacionalinis kultūros centras. Metinės veiklos ataskaitos.
75. Nauja Europos kultūros darbotvarkė. Europos Komisija. Briuselis, 2018 05 22 COM(2018) 267.
76. Pasikowska-Schnass, M. (2017). Access to culture in the European Union: In-depth analysis. EPRS, European Parliamentary Research Service, Members' Research Service.
77. Propositionens huvudsakliga innehåll. Regeringens proposition. 2009/10:3
78. Rakvere Theater and Partners Win Finnish National Award. 2013 Nowember. (Interaktyvus: <https://news.err.ee/108809/rakvere-theater-and-partners-win-finnish-national-award> , 2018-12-10)
79. Rakvere theater sees 100,000 visitors in 2016. (Interaktyvus: <https://news.err.ee/120363/rakvere-theater-sees-100-000-visitors-in-2016> 2018-12-10)
80. Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning. 18 December 2006.
81. Regionų plėtros baltoji knyga „Darniai ir tvariai plėtrai 2017-2030“, Vidaus Reikalų Ministerija, 2017. Toliau tekste - Baltoji knyga.
82. Ribačiauskas R.(2018). Kaip rūke suradome sekvoją: spektaklio „žalia pievelė“ kūrimas. (Interaktyvus: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2018-01-15-kaip-ruke-suradome-sekvoja-spektaklio-zalia-pievelė-kurimas/167827>).
83. Skaidra Trilupaitytė. „Kūrybiškumo galia?“, Demos, Vilnius, 2015.
84. Socialinių tyrimų institutas. Regionų kultūros būklės tyrimas. Sociologinio tyrimo ataskaita. Vilnius, 2009.
85. Sotelo, M. J. (1999). Gender differences in political tolerance among adolescents. *Journal of Gender Studies*, 8(2), 211-217, DOI: 10.1080/095892399102715.
86. Special Eurobarometer 278/67.1 (2007). Report “European Cultural Values” September 2007.
87. Special Eurobarometer 399 (2013). Report “Cultural access and participation” November 2013.
88. Stubager R (2008) Education effects on authoritarian-libertarian values: A

- question of socialization. *British Journal of Sociology* 59(2): 327–350.
89. Šuminas A. Lietuvos nacionalinių muziejų komunikacijos organizavimo ir vykdymo problematika. *Informacijos mokslai*. 2014 (69) p. 144 – 158.
  90. Švietimo informacinių technologijų centro duomenys.
  91. Teatro ir kino informacijos ir edukacijos centras. Lietuvos dramos teatrų sistemos efektyvumo tyrimas ir modernizavimo gairės. 2010 m. gruodis.
  92. UNESCO Visuotinė kultūrų įvairovės deklaracija. Priimta UNESCO generalinės konferencijos 31-ojoje sesijoje, Paryžius, 2001 m. lapkričio 2d.
  93. Vaikų dailės mokyklų kultūrinis ir sociopolitinis dalyvavimas visuomenėje: Atvejų analizė. Tyrimo ataskaita. Lietuvos tarpdisciplininio meno kūrėjų sąjunga, 2014.
  94. Valstybinio audito ataskaita. Ar užtikrinama efektyvi teatrų ir koncertinių įstaigų veikla. 2018 m. rugsėjis.
  95. Valstybinio audito ataskaita. Valstybės kontrolė. 2017 m. vasario 28 d. Nr. VA-P-50-2-3.
  96. VŠĮ „Girstučio“ kultūros ir sporto centro 2017 m. finansinės ataskaitos.
  97. VŠĮ „Kaunas 2022“ finansinių ataskaitų rinkinys.
  98. VŠĮ Ateities visuomenės institutas. Lietuvos regionų savivaldybių kultūros įstaigų veiklos inovatyvumo vertinimo ir jo skatinimo galimybių analizė. Vilnius, 2016.
  99. Wheatley, D., & Bickerton, C. (2017). Subjective well-being and engagement in arts, culture and sport. *Journal of Cultural Economics*, 41(1), 23-45.
  100. ŽALIA PIEVELĖ. Pagal Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų ir visaginiečių pasakojimus Interaktyvus:  
[http://www.teatras.lt/lt/spektakliai/zalia\\_pievele\\_pagal\\_ignalinos\\_atomines\\_elektrines\\_darbuotoju\\_ir\\_visaginieciu\\_pasakojimus/](http://www.teatras.lt/lt/spektakliai/zalia_pievele_pagal_ignalinos_atomines_elektrines_darbuotoju_ir_visaginieciu_pasakojimus/)

## *Dokumentai*

### *Kultūros sektoriaus dokumentai:*

1. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (2010 m. birželio 30 d. LR Seimo nutarimas Nr. XI-977);
2. 2014–2020 metu nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas (2014 m. kovo 19 d. LRV nutarimas Nr. 269);
3. LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014–2020 metų programos patvirtinimo“, 2014 m. spalio 6 d. Nr. ĮV-711;
4. LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“; 2013 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-293;
5. LR kultūros ministro įsakymas „Dėl regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, 2011 m. spalio 19 d. Nr. ĮV-639;
6. LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015–2020 metų plėtros kryptių patvirtinimo“, 2015 m. liepos 31 d. d. Nr. ĮV-524.

### *Švietimo ir mokslo:*

1. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (2013 m. gruodžio 23 d. LR Seimo nutarimas Nr. XII-745)
2. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kultūrinės plėtros per mokslinius tyrimus koncepcijos patvirtinimo“, 2011 m. gruodžio 1 d. Nr. V-2317.
3. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybinės studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programos patvirtinimo“, 2012 m. gruodžio 5 d. Nr. 1494;

### *Ūkio:*

1. Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymo projektas.
2. Lietuvos eksporto plėtros 2014 - 2020 metų gairės (2014 m. sausio 27 d. Nr. 4-58);
3. Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų planas (2014 m. lapkričio 26 d. Nr. 4-850);
4. Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategija (2010 m. vasario 17 d. LRV nutarimas Nr.163);
5. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1281;
6. Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa, Patvirtinta 2014 m. kovo 12 d. LRV nutarimu Nr. 238;
7. Lietuvos turizmo rinkodaros 2016–2020 metų strategija, Patvirtinta LR ūkio ministro 2015 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. 4-824.

8. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl prioritetinių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros ir inovacijų raidos (sumanios specializacijos) kryptių ir jų prioritetų įgyvendinimo programos patvirtinimo“, 2014 m. balandžio 30 d. Nr. 411.

*Socialinės apsaugos ir darbo:*

1. Socialinės įtraukties didinimo 2014 – 2020 m. veiksmų planas (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymas Nr. A1-588);
2. Nacionalinė neįgaliųjų socialinės integracijos 2013 – 2019 metų programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 21 d. nutarimu Nr. 1408;
3. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl nevyriausybinų organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017–2019 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2017 m. vasario 28 d. Nr. A1-99;
4. Klausos negalią turinčių asmenų socialinio dalyvavimo visuomenėje 2018–2020 m. veiksmų planas (projektas);
5. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministras įsakymas „Dėl nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių plėtros 2014–2016 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2014 m. balandžio 2 d. Nr. A1-179;
6. Demografijos, migracijos ir integracijos politikos strategija, (projektas);
7. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl užimtumo didinimo 2014–2020 metų programos patvirtinimo“, 2013 m. rugsėjo 25 d. Nr. 878.

*Sveikatos apsaugos:*

1. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Sveikata Visiems“ tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo, 2014 m. kovo 26 d. Nr. 293 Vilnius;
2. LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Sveikatos netolygumų mažinimo Lietuvoje 2014–2023 metų veiksmų plano patvirtinimo“;
3. LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Sveiko senėjimo užtikrinimo Lietuvoje 2014–2023 m. veiksmų plano patvirtinimo“.

*Žemės ūkio ir kaimo plėtros:*

1. Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 metų programa, Patvirtinta Europos Komisijos 2015 m. vasario 13 d. sprendimu Nr. C(2015)842;
2. „Dėl vietos projektų, įgyvendinamų bendruomenių iniciuotos vietos plėtros būdu, administravimo taisyklių patvirtinimo“ 2016 m. rugsėjo 21 d. Nr. 3D-544.

*Vidaus reikalų:*

1. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Regioninė plėtra“ tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“; 2014 m. vasario 19 d. Nr. 172;

2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171;
3. Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030, Pritarta Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje 2017 m. gruodžio 15 d.;
4. Integruotų teritorijų vystymo programų rengimo ir įgyvendinimo gairės, Patvirtintos LR vidaus reikalų ministro 2014 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 1V-480;
5. Vietos plėtros strategijų rengimo taisyklės, patvirtintos LR vidaus reikalų ministro 2015 m. sausio 22 d. įsakymu Nr. 1V-36;
6. LR Vidaus reikalų ministro Įsakymas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2013 m. gegužės 20 d. Nr. 1V-438.

*Integruotos teritorijų vystymo programos:*

1. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl pritarimo 2014–2020 metų Šiaulių miesto integruotosios teritorijos vystymo programos projektui, 2015 m. gruodžio 28 d. Nr. T-358;
2. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo 2014–2020 metų Kauno miesto integruotos teritorijos vystymo programos projektui“, 2015 m. rugsėjo 8 d. Nr. T-470;
3. Lazdijų rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl 2014–2020 m. Alytaus regiono integruotos teritorijų vystymo programos“, 2015 m. rugsėjo 4 d. Nr. 5TS-151;
4. LR vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Kauno regiono integruotos teritorijų vystymo programos patvirtinimo, 2015 m. rugsėjo 9 d. Nr. 1V-709;
5. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo Panevėžio miesto savivaldybės dalyvavimui rengiant ir įgyvendinant Panevėžio miesto integruotą teritorijos vystymo programą“, 2014 m. kovo 27 d. Nr. 1-75, Panevėžys;
6. Lazdijų rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl 2014–2020 m. Alytaus regiono integruotos teritorijų vystymo programos“ 2015 m. rugsėjo 4 d. Nr. 5TS-151;
7. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo Klaipėdos miesto 2014–2020 metų integruotų investicijų programos projektui“, 2015 m. balandžio 14 d. Nr. T2-63;
8. Zarasų rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo Utenos regiono integruotos teritorijos vystymo programos 2014 – 2020 m. projekto tikslams, uždaviniams, priemonėms ir veiksams, numatomiems įgyvendinti Zarasų rajono savivaldybėje“, 2015 m. birželio 26 d. Nr. T-137;

9. Raseinių rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo projektų, siūlomų įtraukti į 2014-2020 metų Raseinių miesto tikslinės teritorijos planavimo, vystymo programą, sąrašui“ 2014 m. gruodžio 30 d. Nr. TS-457;
10. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl lėšų Šiaulių miesto integruotosios teritorijos vystymo 2014–2020 m. programos pagrindiniams projektams paskirstymo“, 2014 m. gruodžio 18 d. Nr. T-398;
11. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Šiaulių miesto integruotosios teritorijos vystymo 2014–2020 m. programos pagrindinių projektų sąrašo patvirtinimo“, 2014 m. rugsėjo 25 d. Nr. T-305;
12. Vilkaviškio rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo Vilkaviškio rajono savivaldybės dalyvavimui rengiant ir įgyvendinant Vilkaviškio miesto integruotos teritorijos vystymo 2014–2020 metų programą“, 2014 m. rugpjūčio 29 d. Nr. B-TS-1091;
13. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Panevėžio miesto integruotos teritorijos vystymo 2014–2020 m. programos projektų sąrašo patvirtinimo“, 2014 m. kovo 27 d. Nr. 1-74.

*Užsienio reikalų:*

1. LR Vyriausybės nutarimas dėl „Globalios Lietuvos“ – užsienio lietuvių įsitraukimo į valstybės gyvenimą kūrimo 2011 – 2019 metų programos patvirtinimo 2011 m. kovo 30 d. Nr. 389

*Informacinės visuomenės plėtros:*

1. „LR skaitmeninė darbotvarkė“, 2014 m. kovo 12 d. Nr. 244;

*Aplinkos:*

1. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijos 2013–2020 metų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“, 2013 m. balandžio 23 d. Nr. 366.

*Vyriausybės nutarimai:*

1. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklių patvirtinimo“, 2014 m. spalio 3 d. Nr. 1090.
2. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedo patvirtinimo“, 2014 m. lapkričio 26 d. Nr. 1326.

*Kiti:*

1. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015.



2. 2014–2020 metu nacionalinės pažangos programa (2012 m. lapkričio 28 d. LRV nutarimas Nr. 1482).

## Interviu respondentų sąrašas

Nr.	Kontaktinis asmuo	Organizacija ir pareigos
1	Leonas Blėdis	Panevėžio Miltinio dramos teatras. Vadovas
2	Regina Lopienė	Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus. Direktorė
3	Pertas Zurlys	Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka. Direktorius
4	Kamilė Rupeikaitė	Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus. Direktorius pavaduotoja muziejinei veiklai
5	Stasys Pancekauskas	Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras. Orkestro vadovas
6	Vladas Bagdonas	Koncertinė įstaiga Valstybinis choras "Vilnius". Vadovas
7	Edita Katauskienė	KI valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“ (BI). Vadovė
8	Deividas Staponkus	KI Valstybinis pučiamųjų instrumentu orkestras „Trimitas“ (BI). Vadovas
9	Rūta Prusevičienė	KI Lietuvos nacionalinė filharmonija (BI, AV). Generalinė direktorė
10	Saulius Liausa	Lietuvos nacionalinis kultūros centras (BI). Direktorius
11	Daiva Baltūsyte - Len	Valstybinis Vilniaus mažasis teatras (BI). Vadovė
12	Rasa Januševičienė	Lietuvos aklųjų biblioteka (BI). Direktorė
13	Genovaitė Šablauskienė; Sandra Leknickienė	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (BI, AV). Gen. direktoriaus pavaduotojos
14	Kęstutis Kuizinas	Šiuolaikinio meno centras (BI). Direktorius
15	Vydas Dolinskas	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai. Direktorius
16	Vytautas Balčiūnas	Lietuvos dailės muziejus. Direktorius pavaduotojas
17	Osvaldas Daugelis	Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus. Direktorius
18	Birutė Kulnytė	Lietuvos nacionalinis muziejus. Direktorė
19	Jūratė Zakaitė; Marius Pečiulis; Kęstutis Bartkevičius	Kauno IX forto muziejus. Direktorė, dir. pavaduotojas ir dir. pavaduotojas - vyr. fondų saugotojas
20	Gunaras Kakaras	Lietuvos etnokosmologijos muziejus. Direktorius
21	Olga Žalienė	Lietuvos jūrų muziejus. Direktorė
22	Violeta Reipaitė	Lietuvos liaudies buities muziejus. Direktorė
23	Živilė Jakaitė; Mindaugas Birbilas; Irma Gūžienė	Lietuvos švietimo istorijos muziejus. Direktorė, dir. pavaduotojas - vyr. fondų saugotojas ir komunikacijos koordinatore
24	Remigijus Jankauskas	Lietuvos aviacijos muziejus. Direktorius
25	Aldona Ruseckaitė	Maironio lietuvių literatūros muziejus. Direktorė
26	Raimundas Balza	Šiaulių „Aušros“ muziejus. Direktorius
27	Virgilijus Poviliūnas	Trakų istorijos muziejus. Direktorius
28	Elvyra Spudytė	Žemaičių muziejus. „Alka“ Direktorė
29	Asta Naudžiūnienė	Kauno apskrities viešoji biblioteka. Direktorė

<b>Nr.</b>	<b>Kontaktinis asmuo</b>	<b>Organizacija ir pareigos</b>
30	Juozas Šikšnelis	Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka. Direktorius
31	Genovaitė Astrauskienė	Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka. Dir. pavaduotoja
32	Bronius Maskuliūnas	Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka. Direktorius
33	Jonas Sakalauskas	Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras. Generalinis direktorius
34	Egidijus Stancikas	Nacionalinis Kauno dramos teatras. Generalinis direktorius
35	Tomas Juočys	Klaipėdos dramos teatras. Vadovas
36	Deimantas Šatikas	Lietuvos rusų dramos teatras. Vadovo pavaduotojas, laikinai einantis teatro vadovo pareigas
37	Audronis Liuga; Diana Paknytė	Valstybinis jaunimo teatras. Direktorius ir dir. pavaduotoja
38	Sigitas Klibaldičius	Kauno valstybinis lėlių teatras. Vadovas
39	Benjaminas Želvys	Kauno valstybinis muzikinis teatras. Vadovas
40	Aurimas Žvinys	Valstybinis Šiaulių dramos teatras. Vadovas
41	Audrius Jankauskas	VšĮ „Meno fortas“. Direktorius
42	Agnė Putelytė	Vilniaus miesto savivaldybė Laikinai einanti kultūros skyriaus vedėjos pareigas
43	Lilija Jasutovič	Vilniaus rajono sav. Vyresnioji specialistė
44	Evelina Šuscickytė	Trakų rajono sav. Vyriausioji specialistė
45	Nomeda Prevelienė; Gediminas Banaitis	Kauno miesto sav. Vedėjo pavaduotoja ir vyriausiasis specialistas
46	Alvyra Čičinskienė; Morta Poderienė	Kauno rajono sav. Vedėjo pavaduotoja kultūrai ir vedėjo pav. finansams
47	Loreta Krasauskienė	Panevėžio miesto sav. Buvusi l.e.p. vedėja.
48	Algirdas Kęstutis Rimkus	Panevėžio rajono sav. Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas
49	Šarūnė Dumbliauskienė	Lazdijų rajono sav. Finansų skyriaus vedėja
50	Audronė Pajarskienė	Anykščių rajono sav. Vyriausioji specialistė
51	Dalia Činkienė	Kretingos rajono sav. Kultūros skyriaus vedėja
52	Staffan Forssell	Susitikimas: Švedijos menų tarybos generalinis direktorius
54	Gerhard Kunosson	Susitikimas: Švedijos scenos menų agentūros Musikverket generalinės direktorės pavaduotojas

## ***Interviu klausimynas: pavaldžios įstaigos***

<Įvadinis klausimas> Jeigu labai trumpai – per vos kelias minutes – jūsų paprašytų apibūdinti kokias funkcijas bei kokią misiją atlieka <įstaiga>, kaip jūs atsakytumėte?

### ***Veikla ir funkcijos***

- Kokios <įstaigos> pagrindinės kultūros paslaugų kryptys? Kokias paslaugų <siūlo> gyventojams?
- Kiek dabartinė <įstaigos> infrastruktūra tinkama jūsų įstaigos veiklai? <Tęstinis klausimas> Ar planuojate kokių infrastruktūros pokyčių? Kodėl jie reikalingi?
- Kaip per pastaruosius metus keitėsi įstaigos darbuotojai? <Tęstinis> Kaip ieškote naujų darbuotojų? <Tęstinis> Kokie yra kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ir kaip juos tenkinate?
- <Tik muziejams> Kaip per pastaruosius metus keitėsi jūsų rinkinių kolekcija? <Tęstinis> Kaip juos naudojate savo veikloje? <Tęstinis> Kokias turite galimybes skolinti ir skolintis eksponatus iš kitų muziejų?
- <Tik muziejams> ar daugmaž žinote/ galėtumėte pasakyti/ matytumėte prasmę stebėti, kiek išleidžiama saugojimo ir sklaidos funkcijoms.
- <Teatrams, koncertinėms įstaigoms> Kiek jūsų įstaiga dėmesio skiria gastrolėms? <Tęstinis> Kaip tokias veiklas organizuojate? <Tęstinis> Kokios aplinkybės dažniausiai nulemia gastrolių apimtį?
- <Teatrams, koncertinėms įstaigoms> ar stebite/ žinote/ matytumėte prasmę stebėti, kiek kainuoja pastatymai/programos kūrimas, pasirodymai/atlikimai stacionare, gastrolės regionuose ar užsienyje.
- Kaip jūsų įstaigos veiklos atliepia ne kultūros politikos, bet kitų sričių tikslus? Kokiomis gerosiomis patirtimis galėtumėte pasidalinti? <Patikslinimas, jei respondentas nesuprato klausimo> Kaip į savo veiklą įtraukiate įvairias socialines grupes?

### ***Santykiai su valdžios institucijomis***

- Papasakokite kaip kultūros ministerija dalyvauja jūsų įstaigos valdyme? <Tęstinis> Kiek turite galimybių derėtis dėl biudžeto? <Tęstinis> Ar skiriant biudžetą atsižvelgiama į jūsų planus kokiems veiklos aspektams ketinate skirti daugiau dėmesio?

- Ar yra kokių <įstaigos> bendradarbiavimo su savivaldybėmis pavyzdžių, geros praktikos? Kokios jos?
- Kiek jūsų įstaigos juridinis statusas palankus, o kiek apsunkina jūsų įstaigos veiklos įgyvendinimą?

***Pabaiga***

- Ar norėtumėte pridurti ką nors svarbaus?

## *Interviu klausimynas: savivaldybės*

### ***Bendrieji tyrimo klausimai apie savivaldybių kultūros politiką***

- Koks kultūros paslaugų prieinamumas savivaldybėje? Kas nulemia dabartines savivaldybės kultūros paslaugų pasiūlos apimtį ir kokybę?
- Kokios pagrindinės savivaldybės kultūros įstaigos ir iniciatyvos? Ar savivalda dalyvauja valstybinių kultūros įstaigų veikloje? Kaip?
- Kaip savivaldybės planuoja kultūros paslaugas? Kaip paskirstomi ištekliai?
- Kokie pagrindiniai pokyčiai per pastaruosius metus nulėmę kultūros paslaugų prieinamumą?

### ***Kultūros paslaugų prieinamumas***

- Kiek <savivaldybės> gyventojams prieinamos profesionalus menas? Įvardinkite pagrindines savivaldybės iniciatyvas didinančias profesionalaus meno prieinamumą? Kodėl nuspręsta jas įgyvendinti?
- Kokios <savivaldybės> gyventojų galimybės lankytis muziejuose ir bibliotekose? Įvardinkite savivaldybės įstaigas ar iniciatyvas prisidedančias prie tokių paslaugų prieinamumo. Kokius gerosios praktikos pavyzdžius įvardintumėte?
- Kaip <savivaldybėje> skatinamas įsitraukimas į mėgėjiškas menines veiklas? Kokias savivaldybės iniciatyvas išskirtumėte? Kodėl pasirinkta jas įgyvendinti?
- Ar savivaldybė (ar jai pavaldžios įstaigos) pastaruoju metu įgyvendino kokias iniciatyvas didinančias kultūros paslaugų prieinamumą pažeidžiamoms visuomenės grupėms? Kokias?
- Ar savivaldybė dalyvauja valstybei pavaldžių kultūros įstaigų veikloje?<sup>103</sup> <Kokia forma?> Kaip vertinate jų veiklą? <Kokias įstaigas išskirtumėte dėl jų veiklos kokybės?>

### ***Savivaldybės kultūros ištekliai: žmogiškieji ištekliai, biudžetas, infrastruktūra***

- Kaip apibūdintumėte menininkų veiklą <savivaldybėje>? Kokias menininkų iniciatyvas išskirtumėte? Kaip savivaldybė jas skatina?

---

<sup>103</sup> Jeigu savivaldybėje yra ministerijai pavaldžių įstaigų.

- Kaip apibūdintumėte kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikaciją, darbo aplinką <savivaldybėje>? Ar <savivaldybėje> pakanka kultūros sektoriaus profesionalų? Ar savivaldybė bando jų pritraukti? Kaip?
- Kaip jūsų savivaldybė planuoja kultūros sektoriaus plėtrą ir išlaidas kultūros paslaugoms? Kokia kultūros paslaugoms skiriamo biudžeto pokyčiai per pastaruosius metus? Kokios jų priežastys?
- Ar savivaldybė planuoja kokius nors pokyčius <savivaldybės> kultūros paslaugų teikimo infrastruktūroje?
- Kokius išskirtumėte kelis svarbiausius savivaldybės nekilnojamojo paveldo objektus? Ar <savivaldybė> turi planų juos restauruoti ar įveiklinti?

### ***Pabaiga***

Ar norėtumėte pridurti ką nors svarbaus?