

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO**  
**SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA**

**DALYVAUJAMOSIOS VALDYSENOS**  
**ĮGYVENDINIMAS**  
**KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Autorius

SMIRV20, Renaldas Kulikauskas

Vadovas

Doc. dr. Remigijus Riekašius

Klaipėda, 2022

Renaldas Kulikauskas

Dalyvaujamosios valdysenos įgyvendinimas Klaipėdos miesto savivaldybėje

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**

Renaldas Kulikauskas .....  
(parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

Renaldas Kulikauskas .....  
(parašas)

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** .....  
(įrašyti - leidžiu arba neleidžiu)

..... Remigijus Riekašius .....  
(data) (parašas)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje (centre) .....  
(data)

.....  
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** .....  
(įrašyti - leidžiu arba neleidžiu)

.....  
(data) (katedros / centro vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**Recenzentu (-ais) skiriu** .....

.....  
(įrašyti recenzento (-ų) vardą, pavardę)

.....  
(data) (katedros / centro vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

## SANTRAUKA

Veiksmo tyrimo dalyvaujant, vykdyto 2018 - 2020 m., metodu, nagrinėtas dalyvaujamąsios valdysenos įgyvendinimas Klaipėdos mieste. Nagrinėti klausimai: kaip Klaipėdos miesto savivaldybės institucijos užtikrina dalyvaujamąsios valdysenos principų taikymą; kokios priežastys sąlygoja išitraukimą ar įtrauktį; kokia yra dalyvaujančiųjų motyvacija ir dalyvavimo trūkumai. Iškelta užduotis įdiegti dalyvaujamąjį biudžetą Klaipėdos mieste.

Nustatyta, kad KMS dalyvaujamąsios valdysenos įgyvendinimui būtina įtraukimo užtikrinimo dinamiką 2018 - 2021 m., galima vertinti kaip augančią, bet nepakankamą, o esminės to priežastys - nekompetencija ir nesprendžiamos struktūrinės viešojo sektoriaus problemos. Nustatyta pozityvi piliečių dalyvavimo apimtys ir galios dinamika, tačiau nepakankama, kad laikyti dalyvaujamąją valdyseną įgyvendinta. Užsibrėžtas tikslas įdiegti Klaipėdos mieste dalyvaujamąjį biudžetą pasiektas.

Darbe pateiktos nuorodos į nustatytą įtraukties ir dalyvavimo nepakankamumo priežasčių aprašus ir suformuotas rekomendacijas dalyvaujamąsios valdysenos įgyvendinimu suinteresuotoms pusėms.

Raktažodžiai: dalyvaujamoji valdysena, dalyvaujamasis biudžetas, veiksmo tyrimas.

Santrumpos:

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| BO    | bendruomeninė organizacija                        |
| DB    | dalyvaujamasis biudžetas                          |
| DV    | dalyvaujamoji valdysena                           |
| KBA   | Klaipėdos bendruomenių asociacija                 |
| KMS   | Klaipėdos miesto savivaldybė                      |
| KMSA  | Klaipėdos miesto savivaldybės administracija      |
| KU    | Klaipėdos universitetas                           |
| KVJUD | Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija        |
| LVBOS | Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga |
| NVO   | nevyriausybines organizacijos                     |
| SPP   | strateginis plėtros planas                        |
| VTD   | veiksmo tyrimas dalyvaujant                       |

## SUMMARY

The implementation of participatory governance in Klaipėda was examined using the participatory action research method conducted in 2018 - 2020. Issues examined: how Klaipėda city municipal institutions ensure the application of the principles of participatory governance; what are the reasons for involvement or inclusion; what are the motivations of the participants and the shortcomings of participation. The task was set to implement a participatory budget in Klaipėda.

It has been established that the dynamics of ensuring inclusion necessary for the implementation of KMS participatory governance in 2018–2021 can be assessed as growing, but insufficient, and the main reasons for this are incompetence and unresolved structural problems of the public sector. Positive dynamics in the extent and power of citizen participation have been identified, but not enough to keep participatory governance in place. The set goal to implement a participatory budget in Klaipėda has been achieved.

The paper provides references to the descriptions of the identified reasons for the lack of inclusion and participation and the recommendations made to stakeholders in the implementation of participatory governance.

Keywords: participatory governance, participatory budget, action research.

# TURINYS

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| ĮVADAS                                                            | 6   |
| I. DALYVAUJAMOJI VALDYSENA                                        | 9   |
| 1.1. Sąvoka ir įvesties priežastys                                | 9   |
| 1.2. Dalyvavimas                                                  | 24  |
| 1.3. Dalyvaujamas biudžetas                                       | 27  |
| II. DALYVAUJAMOSIOS VALDYSENOS ĮGYVENDINIMAS                      | 28  |
| 2.1. Klaipėdos miesto savivaldybė                                 | 28  |
| 2.1.1. Įtraukimo sėkmės pavyzdžiai Klaipėdos miesto savivaldybėje | 51  |
| 2.2. Klaipėdos bendruomenių asociacija                            | 55  |
| 2.2.1. 2018 - 2020 m. vykdyta veikla                              | 55  |
| 2.2.2. Dalyvavimo motyvai                                         | 65  |
| 2.2.3 Dalyvavimo kaina                                            | 77  |
| 2.2.4. Problemos                                                  | 82  |
| 2.2.5. Kompetencijos                                              | 87  |
| 2.2.6. Dalyvaujamas biudžetas                                     | 91  |
| 2.2.7. Naratyvai                                                  | 99  |
| IŠVADOS                                                           | 104 |
| LITERATŪRA                                                        | 109 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Dalyvaujamoji valdysena, piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą pažadas, yra įtvirtinta Lietuvos prisiimtuose įsipareigojimuose<sup>1</sup> ir turi būti ne tik tinkamai perkeltas į nacionalinius ir vietos savivaldų, tarp jų ir Klaipėdos miesto, strateginius dokumentus, bet ir tapti kasdienių procesų dalimi. Šis pažadas kol kas nėra tinkamai vykdomas ir būtina analizuoti kodėl. Kodėl nėra pakankamos įtraukties iš atsakingų institucijų pusės ir kodėl nėra pakankamų pačių piliečių dalyvavimo apimties bei jėgos ir kaip jas galima padidinti?

Dalyvaujamoji valdysena, kitaip Dalyvaujamoji demokratija, Dalyvaujamasis valdymas, Dalyvaujantis valdymas, e-demokratija, e-demokratija, e-dalyvavimas, m-dalyvavimas arba tiesiog valdysena yra demokratijos inovacija, diegiama ir plėtojama piliečių pasitikėjimo krizę patiriančiose šalyse. Tris pastaruosius dešimtmečius inicijuojami, stebimi ir aprašomi vis nauji piliečių dalyvavimo atvejai už atstovaujamosios demokratijos ribų. Daugelyje tokių „demokratinų naujovių“ (Smith, 2009) dalyvaujamojo valdymo atvejai pelnė ypač daug mokslininkų dėmesio. Dalyvaujamąjį valdymą galima apibrėžti kaip viešųjų sprendimų priėmimo procesus ir struktūras, kuriose dalyvauja veikėjai, kurie paprastai nėra įpareigoti priimti sprendimus (Newig ir kt., 2017: 273), ir kurie papildo, bet nepakeičia tradicinių demokratijos institucijų. (Goodhart ir kt., 2012: 33), nors jau atsiranda drąsių vizijų apie miestus, kuriuos valdo jų piliečiai, miestai, kuriuose žmonės kartu su savo valdžia diskutuoja ir siūlo geriausius sprendimus visuomenei.

Dalyvaujamasis valdymas sulaukė didesnio dėmesio, nes mokslininkai ir praktikai ieško naujų būdų įtraukti piliečius į viešosios politikos formavimą ne tik nusistovėjusiose demokratijose, bet ir besikuriančiose demokratijose ir net ne demokratinėse šalyse. Ryškus pavyzdys yra dalyvaujamojo biudžeto sudarymas, kuris po to, kai buvo pradėtas Brazilijos mieste Porto Alegre, plačiai paplito visame pasaulyje (Porto de Oliveira, 2017; Sintomer ir kt., 2016; Wampler ir kt., 2018).

Darbo **objektas** - dalyvaujamąsios valdysenos įgyvendinimas Klaipėdos miesto savivaldybėje.

Darbo **tikslas** - užtikrinti tvaresnį DV įgyvendinimą KMS ir įdiegti Dalyvaujamąjį biudžetą.

---

<sup>1</sup> JT, vienos įtakingiausių tarptautinių organizacijų, siekiančių nubrėžti pasaulio demokratijų raidos kryptį, parengta ir 2015 m. 150-ies šalių vadovų įsipareigota taikyti strategija Agenda 2030 su labai aiškiais 17 bendrųjų darnaus vystymosi tikslais, 169 uždavinių, 247 matuojamų rodiklių. Vienas iš 17-os Darnaus vystymosi tikslų - 11-as skelbia *“Pasiiekti, kad miestai ir gyvenvietės taptų įtraukūs, saugūs, atsparūs ir darnūs”*, o tikslas detalizuojamas uždaviniu *“Iki 2030 metų didinti įtraukų ir darnią urbanizaciją bei visų dalyvavimu pagrįsto, kompleksinio ir darnaus gyvenviečių planavimo ir valdymo gebėjimus visose šalyse.”* (JT, 2015).

JT Darnaus vystymosi tikslo Nr. 16 *“Taika ir teisingumas, stiprio institucijos”* detalizuoja - *“Užtikrinti atsakomybę, įtraukų, pagrįstų visų dalyvavimu ir atstovaujamųjų sprendimų priėmimą visais lygiais.”* (JT, 2015).

2009 m. lapkričio mėn. 17 d. Europos Tarybos valstybių narių pasirašytos Europos vietos savivaldos chartijos (ETS Nr. 122), vadinamos Europos vietos savivaldų konstitucija, papildomas protokolais, skirtas suformuoti ES narių požiūrį į vienintelę aktualiją - **teisę dalyvauti sprendžiant vietos valdžios reikalus**, įsigaliojęs 2012 m. birželio 1 d.

### Darbo **uždaviniai**:

1. Teoriškai pagrįsti dalyvaujamosios valdysenos konceptą.
2. Išanalizuoti KMS įgalinimą sąlygojančio proceso ypatumus ir atskleisti dalyvaujamosios valdysenos įgyvendinimui poveikį darančius veiksnius.
3. Išnagrinėti dalyvaujančių klaipėdiečių kiekybinius bei kokybinius rodiklius, dalyvavimo formas ir užtikrinti pasirinktos piliečių grupės daromo poveikio stiprinimui reikalingas sąlygas.
4. Įdiegti KMSA Dalyvaujamąjį biudžetą.
5. Tyrimų rezultatų pagrindu suformuoti rekomendacijas dalyvaujamosios valdysenos įgyvendinimu suinteresuotoms pusėms.

**Hipotezė**, kurią bus siekiama patikrinti vykdant AR: dalyvavimas stokojant informacijos ir žinių yra pavožingas nenumatytais padariniais.

**Mokslinė problema** formuluojama klausimu: kokie veiksniai ir kaip sąlygoja įgalinimą piliečius dalyvauti valdžios sprendimų priėmime?

**Temos ištirtumas**. VTD tyrimų, analizuojančių dalyvaujamosios valdysenos temą KMS apimtyje neaptikta.

**Tyrimo metodologija ir metodai**. Magistrinio darbo tyrimą sudaro trys etapai. Pirmajame tyrimo etape atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant atskleisti dalyvaujamosios valdysenos konceptą, nustatyti įgalinimą dalyvauti sąlygojančius veiksnius. Antrame etape taikytas **veiklos tyrimo dalyvaujant metodas** (VTD), atliekant: 1) KMSA strateginių veiklos planų, pavaldžių organizacijų vadovų veiklos ataskaitų turinio analizę, pusiau struktūrizuotų interviu su savivaldos sprendimų priėmėjais ir politikais atlikimą, sprendimų priėmimo stebėseną (vieši susitikimai, posėdžių transliacijos), siekiant įvertinti įgalinimo dalyvauti raišką ir nustatyti trukdžius, 2) dalyvaujančios pusės stebėseną ir įsitraukimą į problemų nustatymą, žinių kūrimą ir dalijimąsi, sprendimų paiešką, poveikio darymą. Tyrimo metu naudoti šie metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, indukcija, dedukcija, abdukcija, pusiau struktūrizuotas interviu, grupinės diskusijos (fokus grupės), mokymosi arenos (komandos formavimo sesijos, darbo grupių susitikimai, vieši susirinkimai), dalyvavimas.

VTD metodologijos pažinimui naudota Davydd J. Greenwood ir Morten Levin (2007) „*Action Research - Introduction to action research: social research for social change* (2nd ed.), Sage Publications Ltd.

“Veiksmų tyrimai (AR) gali padėti mums sukurti geresnę, laisvesnę ir teisingesnę visuomenę, bendradarbiaujant analizuojant problemas ir sprendžiant problemas kontekste.” (Greenwood, Levin, 2007).

D.J.Greenwood ir M.Levin skeptiškai vertina vyraujančius socialiniuose moksluose taikomuosius tyrimus, leidžiančius atskirti mintį ir veiksmą, laikydami tai socialinių mokslų deformacijos priežastimi. Praktikuojantys veiksmo tyrimus tyrinėtojai mano, kad veiksmai yra vienintelis protingas būdas kurti ir išbandyti naujas žinias ir atmets nuomonę, kad AR turi būti kokybinis, o ne kiekybinis tyrimas. Šią nepateisinamą prielaidą jie kildina iš įsitikinimo, kad į veiksmą orientuotas darbas negali būti mokslinis (būtent todėl, kad jis apima veiksmą), ir papildomos prielaidos (tyrėjų nuomone, klaidingos), kad kiekybiniai tyrimai turi būti laikomi labiau moksliniai nei kokybiniai.

VTD metu susistemintos žinios ir taikymo praktikoje gauti rezultatai gali būti naudingi politikams, savo rinkiminėse programose naudojančius kodą “piliečių įtraukimas”, o ypač realiai to siekiantiems, viešojo sektoriaus aktoriams, šiandienos viešajame administravime neišvengiamai veikiantiems tinklaveikoje su piliečiais, aktualių studijų ar tyrimų temų ieškantiems studentams ar mokslinį darbą pasirinkusiems, nevyriausybinių organizacijų lyderiams bei aktyviai pilietinei visuomenei, ieškančiai geresnių būdų dalyvauti sprendimų priėmime.

Realizuota VTD nauda yra tyrinėjimų (4 metai), aktyvaus eksperimentavimo ir patirčių poveikis Klaipėdos miesto bendruomeninėje veikloje dalyvaujančiųjų skaičiui, veiklos apimtims bei galiai, vietos institucijų darbo kokybei ir atvirumui, DB diegimo spartai ir su juo susijusių inovacijų naudojimui Lietuvos savivaldybėse. Rekomendacijos, paremtos VTD metu surinktais duomenimis, buvo pateiktos LR institucijoms (VRM, AM, SADM, ir ŠMSM).

Darbo **struktūra**: teorijos apžvalgos dalis, kurioje sisteminami ir išryškinami esminiai su tyrimo objektu susiję aspektai, praktinė dalis, kurioje pateikiami veiksmo tyrimo dalyvaujant vykdyti veiksmai, refleksijos bei išvados, taip pat VTD metu parengtų ir teiktų institucijoms, suinteresuotoms organizacijoms ar žiniasklaidai tekstų ir raštų, susijusių su nagrinėjama teorija ir/ar veiksmo tyrimo metu surinktais duomenimis, ištraukos, santraukos ar nuorodos.

# I. DALYVAUJAMOJI VALDYSENA

## 1.1. Sąvoka ir įvesties priežastys

Pasak Tomo Hobso, vieno iš iškiliausių filosofų, veikusių laikais, kai mokslą kūrė tik genialiausi visuomenės protai, pirmiausia būtina apibrėžti reiškinį, išsiaiškinti jo apibūdinimui vartojamų žodžių ir sąvokų reikšmę (T.Hobs, XVII).

Dalyvaujamosios valdysenos definicijų (lot. *definitio* - apibrėžimas) yra daug, nors pats terminas skaičiuoja tik ~50 metų. „Semantic Scholar“, Allen instituto dirbtinio intelekto (DI) tyrėjų ir inžinierių komandos sukurtu įrankio, leidžiančio įvedus domimos temos raktažodį gauti prieigą prie įvairiausių mokslo publikacijų susijusia tema, pagalba, įvedus „Semantic Scholar“ raktažodį „*Participatory governance*“, pateikiamas ~608'000 nuorodų į publikacijas sąrašas, atrinktas DI.

Demokratijos inovacija, diegiama ir plėtojama piliečių pasitikėjimo krizę patiriančiose šalyse - Dalyvaujamoji valdysena (DV), kitaip Dalyvaujamoji demokratija, Dalyvaujamasis valdymas, e-demokratija, e-demokratija, e-dalyvavimas, m-dalyvavimas arba tiesiog valdysena. Visi šie skirtingi terminai kalba apie tą patį, tačiau, kas jau aptarta praėjusiame skyriuje, skirtingi skirtingų pažiūrų skirtinguose universitetuose veikiantys mokslininkai bando sukurti naujus terminus apie tą patį, vieni todėl, kad mano taip geriau padėsią atskleisti reiškinio prasmę, kiti - tiesiog nori būti cituojami kaip naujadaro autoriai.

Per pastaruosius dešimtmečius buvo atlikta daug normatyvinių ir empirinių tyrimų, susijusių su dalyvavimu, diskusijomis ir bendradarbiavimu grindžiamomis demokratijos ir valdymo formomis. Sąvokos apima iš dalies persidengiančius reiškinius, kurie vis dėlto turi savitas dėmesio sritis ir yra kildinami iš skirtingų šaltinių. Dalyvaujamosios demokratijos (angl. *Participatory democracy*) ir valdysenos (angl. *Governance*) tyrimai prasideda nuo prielaidos, kad atstovaujamosios demokratijos mechanizmai, ypač rinkimai, neužtikrina (visiškai) tų, kuriems daro įtaką politika, ypač marginalizuotų ar pažeidžiamų visuomenės grupių, indėlis į politinį procesą. Tai laikoma žalinga tiek normatyviniu požiūriu, kai demokratija neatitinka savo idealų, tiek praktiškai, kalbant apie rezultatus, nes tikimasi, kad kelių perspektyvų nukreipimas į politikos formavimą lems geresnius rezultatus (Bherer ir kt. al, 2016; Ansell ir kt., 2017). Literatūroje apie dalyvaujamąją demokratiją pavyzdžiai dažnai pateikiami iš vietos lygmens, o tyrimuose, kuriuose akcentuojamas valdysena, o ne demokratija, pabrėžiama visas vertikalus ir horizontalus politikos veiklos spektras, atsižvelgiant į esamą ar potencialią dalyvavimo praktiką, o ne tik į pagrindines politines institucijas (Batory & Svensson, 2017).

Žurnalų Lithuanian Foreign Policy Review, Lithuanian Political Science Yearbook redaktorius, VU TSPMI dėstytojas dr. Jankauskas Algimantas pateikia dalyvaujamosios demokratijos apibrėžimą, cituojamą Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje: dalyvaujamoji demokratija, viena demokratijos

formų, kai piliečiai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Mokslininkas akcentuoja pilietinio švietimo svarbą ugdant piliečio politinę kompetenciją ir veiksmingumą, skatinant aktyviai dalyvauti politinėse ir nepolitinėse visuomeninio gyvenimo sferose. Sprendimų priėmimo pilietinių iniciatyvų pagrindu pateikiamas referendumų rengimas. Pasak A.Jankausko dalyvaujamoji demokratija turi atstovaujamosios demokratijos ir tiesioginės demokratijos elementų – aktyvesnis piliečių dalyvavimas vietos savivaldoje ir kitose veiklose, dažnesni susirinkimai bei didesnis renkamų pareigūnų skaičius. Dalyvaujamąsios demokratijos pavyzdžiu pateikiami miesto bendruomenės susirinkimai Jungtinėse Amerikos Valstijose bei Šveicarijoje. Dalyvaujamąsios demokratijos idėjų užuomazgų autorius įžvelgia antikos laikais, J.J.Rousseau, J.S.Millio darbuose ir K. Marxo politinėje filosofijoje. Dalyvaujamąsios demokratijos teorija formavimosi pradžia laikoma 20 a. 7–9 dešimtmečiais, žymiausi atstovai – B. Barberis (Jungtinės Amerikos Valstijos), C.B.Macphersonas (Kanada), C.Patemanas (Didžioji Britanija), N.Poulantzas (Prancūzija).

Per pastaruosius tris dešimtmečius padaugėjo naujų piliečių dalyvavimo atvejų už atstovaujamosios demokratijos ribų. Daugelyje tokių „demokratinų naujovių“ (Smith, 2009) dalyvaujamąjo valdymo atvejai pelnė ypač daug mokslininkų dėmesio. Dalyvaujamąjį valdymą galima apibrėžti kaip viešųjų sprendimų priėmimo procesus ir struktūras, kuriose dalyvauja veikėjai, kurie paprastai nėra įpareigoti priimti sprendimus (Newig ir kt., 2017: 273), ir kurie papildo, bet nepakeičia tradicinių demokratijos institucijų. (Goodhart ir kt., 2012: 33). Dalyvaujamasis valdymas sulaukė didesnio dėmesio, nes mokslininkai ir praktikai ieško naujų būdų įtraukti piliečius į viešosios politikos formavimą ne tik nusistovėjusiose demokratijose, bet ir besikuriančiose demokratijose ir net ne demokratinėse šalyse. Ryškiu to pavyzdžiu nurodomas dalyvaujamąjo biudžeto sudarymas, kuris po to, kai 1989 m. buvo pradėtas Brazilijos mieste Porto Alegre, plačiai paplito visame pasaulyje (Porto de Oliveira, 2017; Sintomer ir kt., 2016; Wampler ir kt., 2018).

Mokslinės diskusijos apie dalyvaujamąjį valdymą (angl. *participatory governance*) buvo sutelktos į jo veikimą ir poveikį (žr. Ansell ir Gash, 2008; Emerson ir Nabatchi, 2015), kriterijus, pagal kuriuos galima įvertinti įvairių dalyvaujamąjo valdymo atvejų demokratinę kokybę (žr. Geissel ir Newton, 2012), jos potencialas prisidėti prie demokratijos vystymosi apskritai (žr. Michels, 2011; Warren, 2009), o pastaruoju metu jos indėlis į politikos rezultatų, tokių kaip socialinis teisingumas ir sveikata, kokybę (žr. Gonçalves, 2014; Touchton ir kt., 2017). Tačiau iki šiol buvo nepaisoma dalyvaujamąjo valdymo kaip tokio. Daugelyje tyrimų paprasčiausiai daroma prielaida, kad dalyvaujamasis valdymas įvedamas kaip atsakas į esamų demokratijos institucijų trūkumus, ribas ar trūkumus, ypač klientelistiniuose ar besivystančiose kontekstuose (žr. Goodhart ir kt., 2012). Tačiau dalyvaujamąjį valdymą taip pat reikėtų vertinti kaip strateginę intervenciją, naudojamą tam tikriems tikslams pasiekti, taigi kaip „pasirinkimą, o ne kaip būtinybę“ (Newig ir kt., 2017: 271). Kaip teigė Warrenas (2009: 3), dalyvaujamąjo valdymo plitimas turėtų būti svarstytinas, o ne laikytinas savaime

suprantamu dalyku: „*Kas galėjo pagalvoti, kad politika ir politikos formavimas – technokratų ir administratorių sritis – pereis į demokratizacijos avangardą?*“. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime siekiama suprasti motyvus, kuriais grindžiamas dalyvaujamojo valdymo įvedimas nusistovėjusioje demokratijoje, remiantis Šveicarijos vietos valdžios lygmens tyrimu.

Nuo 2007 metų Pilietinės visuomenės instituto atliekamo tyrimo duomenimis, 32 proc. Lietuvos gyventojų yra įsitraukę į bent vieną pilietinio aktyvumo veiklą, vietos bendruomenių veikloje dalyvauja tik apie 6 proc. gyventojų. Palyginimui, Nyderlanduose ar Danijoje įsitraukimas daugiau nei 90 proc. (2015). Papildomą piliečių įsitraukimą į aktyvų dalyvavimą valdysenoje arba, pasak Godhart (2012), strateginę intervenciją, skatina visuomenės socialinės demografinės sudėties kaita, natūrali kartų kaita, savanorystė (LT – 13 proc. OECD vidurkis – 23 proc.), technologiniai sprendimai (labiau teigiamas papildomo įsitraukimo poveikis stebimas jaunimo tarpe), kintantis piliečių suvokimas apie savo vietą valstybės valdyme ir galimus politinio ir administracinio proceso įtakos būdus – šeima, švietimo sistema.

Kalbant apie dalyvaujamojo valdymo pagrindimą, literatūroje šia tema pabrėžiami du pagrindiniai dalykai. Pirma, dalyvaujamojo valdymo mechanizmai yra laikomi demokratinėmis naujovėmis (Geissel ir Newton, 2012; Smith, 2009), o tai reiškia, kad jie atstovauja procedūroms ar instrumentams, atveriantiems piliečiams galimybes, kurių anksčiau tam tikrame kontekste nebuvo. Antra, dalyvaujamasis valdymas aptariamas atsižvelgiant į deliberatyviąją demokratinę teoriją, „orientuotą į pokalbį“ (Chambers, 2003), kai demokratinį sprendimų teisėtumas yra pagrįstas diskursyviu apsisikeitimu argumentais. Atitinkamai, dalyvaujamojo valdymo mechanizmų normatyvinis pagrindimas yra jų indėlis stiprinant politinių procesų deliberatyvinę dimensiją (Goodin, 2008), nes suteikia galimybę didesniai skaičiui piliečių dalyvauti diskusijoje apie politinius sprendimus.

Mokslo darbų autoriai kelia klausimą dėl to, kokios yra esminės dalyvaujamosios valdysenos įvesties priežastys ir dirba su 4-iomis išsikeltomis hipotezėmis:

1. Atsakymas į atstovaujamosios demokratijos trūkumus. Labiausiai paplitęs argumentas yra į dalyvaujamąjį valdymą žiūrėti kaip į atstovaujamosios (vietinės) demokratijos krizės priemonę (Klijn ir Koppenjan, 2002: 142). Konkrečiau, teigiama, kad mažėjantis dalyvavimas tradicinėse demokratinėse institucijose lėmė legitimumo deficitą, kuris savo ruožtu didina spaudimą demokratiniam atsinaujinimui ir galiausiai skatina dalyvaujamojo valdymo įvedimą (Fung, 2015). Goodhartas ir kt. (2012: 50) taip pat mano, kad dalyvaujamasis valdymas yra atsakas į demokratijos trūkumą esant stipriai socialinei nelygybei, kuri yra besivystančiose šalyse ir (arba) jaunose demokratinėse šalyse. Dėl mažo marginalių grupių dalyvavimo tradicinėse rinkimų demokratijos institucijose vyriausybės paprastai nereaguoja į tokių grupių reikalavimus. Taigi dalyvaujamasis valdymas gali

atkurti socialinį teisingumą, nes jis sukuria naujas galimybes marginalizuotoms grupėms pareikšti savo pretenzijas (Touchton ir Wampler, 2017). Hipotezė, kylanti iš šios pirmosios argumentų linijos, yra ta, kad dalyvaujamojo valdymo mechanizmai dažniau randami kontekstuose, kuriems būdingas mažas piliečių dalyvavimas tradicinėse demokratinėse institucijose ir didelė socialinė nelygybė.

2. Valdymo efektyvumo gerinimo strategija. Paprastai dalyvaujamojo valdymo konkretūs mechanizmai gali būti įdiegti tik gavus esamų institucijų pritarimą. Todėl, norėdami įtikinamai paaiškinti dalyvaujamojo valdymo įvedimą, turime ieškoti priežasčių, kodėl valdžios institucijos siekia dalį savo galių perleisti piliečiams. Viena iš tokių svarbių priežasčių, kaip teigia Fung (2015), yra ta, kad valdžios institucijos siekia veiksmingo valdymo ir tikisi, kad dalyvavimo mechanizmai prisidės prie valdymo efektyvumo. Klijn ir Koppenjan (2002) siūlo du lūkesčius, kuriuos vyriausybės formuluoja šiuo atžvilgiu: politikos kokybės gerinimas; ir politikos priimtumo didinimas visuomenei.

Dėl to, kad trūksta žinių ir vietos situacijos supratimo, administraciniai sprendimai suinteresuotosioms šalims dažnai atrodo „nuošalūs“ arba „biurokратиški“. Į sprendimų priėmimo procesą įtraukus vietos suinteresuotąsias šalis, dalyvaujamojo valdymo galima išspręsti šias problemas: „Pertvarkydamos save, kad piliečiai dalyvautų daugiau, viešosios institucijos gali padidinti savo veiksmingumą, remdamosi daugiau informacijos ir išskirtiniais piliečių gebėjimais bei ištekliais.“ (Fung, 2015: 517). Taigi dalyvujamasis valdymas prisideda prie socialinio mokymosi ir palengvina viešųjų institucijų prisitaikymą prie aplinkos pokyčių (Emerson ir Nabatchi, 2015). Taigi, autoriai formuluoja hipotezę, kad kuo didesnis spaudimas spręsti politikos problemas arba kuo sudėtingesnės šios problemos atrodo savivaldybės valdžiai, tuo didesnė tikimybė, kad bus įdiegti dalyvaujamojo valdymo mechanizmai.

3. Tačiau efektyvus valdymas priklauso ir nuo politikos priimtumo: tikslinių grupių atitiktis yra pagrindinė veiksmingos politikos įgyvendinimo sąlyga. Taigi, dalyvujamasis valdymas atrodo kaip „bandymas maksimaliai padidinti paramą politikai ir sumažinti pasipriešinimą įtraukiant galimas veto grupes į politikos formavimo procesą“ (Klijn ir Koppenjan, 2002: 141). Visuomenės paramos politikams kūrimas yra ypač svarbus, nes šiuolaikinės visuomenės yra sudėtingos ir joms būdinga daugybė grupių, kurios siekia savo interesų ir dažnai turi teisines ir politines priemones tiems interesams įgyvendinti. Tokio valdžios susiskaldymo, dar vadinamo „hiperpliuralizmu“ (žr. Judge, 1995: 23), pasekmės yra sprendimų priėmimo blokados ir politinės aklavietės. Atsižvelgiant į tai, dalyvujamasis valdymas padeda vyriausybėms anksti išvelgti įvairių grupių interesus, numatyti vėlesnį pasipriešinimą politiniams sprendimams ir juos performuluoti taip, kad pasipriešinimas būtų

sumažintas iki tokio lygio, kuris nekeltų pavojaus bendrai politikai. Tiek, kiek jie leidžia sprendimus priimantiems asmenims aptarti įvairias politikos galimybes su visuomene, dalyvaujamojo valdymo mechanizmai yra platforma vyriausybėms įvertinti „latentinę viešąją nuomonę“ (Zaller, 2003) galimai ginčytiniais valdymo klausimais. Todėl dalyvaujamas valdymas atrodo kaip valdymo gerinimo priemonė, teikiant vyriausybėms informaciją apie įvairių politikos galimybių ir strategijų priimtinumą visuomenei. Dalyvaujantis valdymas, laikomas alternatyva interesų grupių pliuralizmo priešpriešumui, taip pat gali prisidėti prie konfliktų sprendimo ir paskatinti priimti viešuosius sprendimus (Ansell ir Gash, 2008; Newig ir kt., 2017). Remiantis šiuo samprotavimu, trečia hipotezė yra ta, kad savivaldybėse, kuriose yra daug skirtingų politinių grupių, labiau tikėtina, kad bus diegiami dalyvaujamojo valdymo mechanizmai.

4. Dalyvaujantis valdymas kaip viešojo administravimo mada. Galiausiai keliuose dalyvaujamojo valdymo tyrimuose pateikiama mintis, kad dalyvavimo procedūros yra profesinės administracinės praktikos dalis. Pradedant nuo klasikinio Sherry Arnstein (1969) straipsnio apie dalyvavimo instrumentų galimybes ir ribas planavimo procedūrose, šiais laikais administracinė teorija pabrėžia suinteresuotųjų šalių įtraukimo ir dialogo svarbą (Heinelt, 2010). Taigi dalyvaujamojo valdymo įvedimas yra susijęs su viešųjų administratorių iniciatyvomis, kurios skatina jas kaip naujausios administracinės praktikos dalį ir siekia stiprinti tinklines valdymo formas, kurios pabrėžia piliečių ir paslaugų vartotojų dalyvavimą viešųjų paslaugų valdyme ar stebėsenoje (Torfing ir kt., 2012). Tuo remiantis, ketvirtoji hipotezė yra ta, kad dalyvaujamojo valdymo mechanizmai plinta kaip viešojo administravimo profesionalumą ir reformas skatinantis veiksnys.

Šios mokslinėje literatūroje rastos hipotezės, paaiškinančios, kodėl vietos valdžios institucijos įdiegia dalyvujamąjį valdymą, gali būti patikslintos. Dėl pirmos ir svarbiausios, kad dalyvujamąjį valdymą dažnai skatina siekis išspręsti teisėtumo trūkumus (angl. *legitimacy deficits*), kylančius dėl mažėjančio piliečių dalyvavimo tradicinėje rinkimų demokratijoje (žr. Goodhart ir kt., 2012), šio veiksmo tyrimo dalyvaujant (AR) patyrimai, tyrinėjimai ir padarytos išvados verčia suabejoti – bent jau nusistovėjusių demokratijų kontekste. Analizuotoje literatūroje tirtose Šveicarijos savivaldybėse mažų mini-publics įvedimas nėra tvirtai susijęs su (mažu) piliečių dalyvavimu rinkimuose arba su socialinės nelygybės kontekstu, kuriame labiausiai tikėtina, kad atsiras reprezentatyvumo deficitas. Atvirkščiai, VTD analizė rodo, kad savivaldybių institucijos steigia mini viešąsias konsultacijas, tikėdamosi, kad jos padės rasti sprendimus aktualioms politikos problemoms vis labiau priešiškos logikos (angl. *adversarial logic*) kontekste. Tai ypač aktualu susiskaldžiusių grupių interesų ir stiprių partijų bei interesų grupių ryšių kontekste, kai visuomenės parama politiniams sprendimams – arba bent jau nepasipriešinimo šiems sprendimams nebuvimas – yra esminis veiksmingo valdymo šaltinis.

Be to, galima daryti prielaidą, kad nedidelės viešos pratybos tapo administracinių veikėjų vykdomos profesinės praktikos dalimi.

*“Kas šiandien yra atsakingas už liberaliosios demokratijos krizę?”* - kelia klausimą Jacob Hacker, Socialinių ir politikos studijų instituto direktorius ir Jeilio universiteto politikos mokslų profesorius savo 2019 m. veikale „Didysis rizikos poslinkis: naujas ekonominis nesaugumas ir amerikietiškos svajonės nuosmukis“ ir teigia, kad nors Amerikos lyderiai sako, kad ekonomika stipri ir tik stiprėja, tai nebėra tiesa (2019). Bent jau daugeliui. Kažkada amerikiečius saugojęs apsauginis tinklas greitai yra. Hackeris parodo, kad apsaugos tinklas buvo išardomas dar gerokai prieš 2000-ųjų pabaigą, kai vis daugiau ekonominės rizikos perėjo nuo plačių vyriausybės ir verslo pečių ant trapių Amerikos šeimų nugarų. Sveikatos sistemos apsaugai griūnant ir tuo pačiu kylant vis daugiau rizikos sočios pensijos planams, vis daugiau ekonominės rizikos perkeliama nuo vyriausybės ir verslo ant trapių amerikiečių šeimos pečių.

Rinkėjai išreiškė augantį nepasitenkinimą savo vyriausybėmis, o tai baigėsi populistinių ir neliberalių lyderių rinkimais. Šis nepasitenkinimas kyla iš daugelio tendencijų – ekonomikos politikos, kuri sukėlė nelygybę ir ekonominį nesaugumą; padidėjęs žmonių judėjimas per sienas; ir poslinkiai tarptautiniuose ir virš nacionaliniuose galios centruose. Piliečiai praneša jaučiantys, kad jų vyriausybės negali arba nenori priimti visuomenei naudingų sprendimų. Antipatija politinėms partijoms yra šio platesnio demokratinio nepasitenkinimo simptomas ir priežastis. Partijų narių skaičius Vakarų Europoje mažėja jau daugelį metų; Jungtinėse Valstijose save identifikuojančių „nepriklausomųjų“ skaičius auga. Politikai gali lengvai sutelkti rinkėjus už tradicinės partijos sistemos ribų, todėl atsiranda naujų partijų organizavimo formų (pvz., Italijos internetinis Penkių žvaigždučių judėjimas), naujos centristinės partijos (pvz., Prancūzijos partija „En Marche“) ir maištauojantys politikai dešinėje ir kairėje. Stiprios partijos nebėra atsakymas?

Pastaraisiais dešimtmečiais Jungtinėse Valstijose įvyko poslinkis keliose srityse. Interneto atsiradimas suskaidė vietines bendruomenes ir leido dideliais atstumais formuotis klikoms, susijusioms su bendru (o kartais ir tikrai keistu) interesu. Politiniu požiūriu dvi dominuojančios partijos JAV tapo labiau poliarizuotos nei XX amžiaus viduryje. Ir, pasak Jacobo Hackerio, rizika pasislinko nuo plačių rizikos grupių prie asmenų. Hacker knyga skirta parodyti respublikonų ir kitų ekonominių bei socialinių konservatorių vykdomą neteisę. Kol tauta nuolat puola persikirstymo politiką, nustatytų išmokų įmonių pensijos buvo pakeistos 401k planais, kurie verčia asmenis prisiimti atsakomybę už savo santaupas.

Knygoje „Didysis rizikos poslinkis“ Hackeris pristato smukdantį ekonominio nesaugumo pasakojimą su raginiu vėl padaryti Ameriką didingą plečiant vyriausybės programas ir apskritai bandant paskleisti riziką visai tautai. Hacker pateikia surinktus duomenis, iliustruojančius išaugusias rizikas, susijusias su darbu, šeima, išėjimu į pensiją ir didėjančiomis sveikatos priežiūros išlaidomis,

pagrįstas atsisakymu nacionalizuoti visą riziką. Autorius skatina kurti naujas vyriausybės programas ir plėsti turimas, smarkiai padidinti mokesčius taip sukuriant tvirtą ekonomiką, kuri vienu metu padarys visus pakankamai turtingus.

Ši J.Hacker knyga yra raginimas veikti, skirtas sutelkti ir taip pasipiktinčius, sako kritikuojantys Hakerio požiūrį laisvos rinkos ir „kiekvienam pagal nuopelnus“ ideologijos šalininkai. Fiskaliniai konservatoriai mano, kad visa rizika turėtų būti individuali. Yra tarp jų ir tokių, kurie mano, kad yra kur sutelkti riziką, tačiau ji neturi būti tokio lygio, kokį numato komunizmas, demokratinis socializmas.

NVO kritika, kurią minėjo dr. Raimondas Kuodis, KBA surengtos diskusijos su dalyvaujančia pilietine bendruomene gerovės valstybės tema 2021 m. gruodį, rekomenduodamas šią knygą, J.Hacker apibūdinama sekančiai: *„Interesų grupių institucionalizavimas Amerikos politinėje sistemoje taip pat stabdo reformų bandymus, nes daugybė specialių interesų lobistų suriša teisėkūros procesą, atima ribotus federalinės vyriausybės išteklius ir apriboja vyriausybės galimybes spręsti problemas.“* (Hacker, 2019).

Alan Thomas, plėtodamas nelygybės temą tvirtina, kad JAV yra „bandymų dėžutė“ kitoms pažengusioms demokratijoms, susiduriančioms su naujos patrimoninio kapitalizmo formos iššūkiu. Jis teigia, kad tik struktūriniai visuomenės pagrindinių darbo užmokesčio nustatymo institucijų pokyčiai sukels būtinus struktūrinius pokyčius, kad būtų galima įgyvendinti teisingos visuomenės politinę ekonomiką (Thomas, 2016).

Per keturiasdešimties metų laikotarpį 1970–2010 m. JAV įvyko du įvykiai: pirma, teorijos lygmeniu, intensyvus akademinis susidomėjimas Johno Rawlso egalitarizmu. Antra, praktikos lygmeniu, esminiai pokyčiai JAV visuomenės institucijose, politikoje ir normose, dėl kurių Gilensas ir Page (2014) padarė išvadą, kad ji tapo oligarchija de facto, jei ne de jure. Pagrindinis šio praktinio vystymosi komponentas yra didelės nelygybės toleravimas ir ne tik „1 procento“, bet ir turtingų asmenų „viršutinio decilio“ iškėlimas į ekonominio ir politinio dominavimo padėtį.

Jei šalių mokestinės sistemą vertintume kaip visuotino susitarimo paklą tarp piliečių ir valstybės, reikšmingai įtakojantį suvokiamos gerovės lygį šalyje, tai JAV ir Lietuva šia prasme yra labai panašios - abiejų perskirstomo mokesčiais biudžeto santykis su šalių BVP vienodas.

Anot Z. Norkaus (2008), tose šalyse, kuriose nomenklatūrinė privatizacija vyko sėkmingai, kapitalizmas formavosi iš „viršaus“. Susiformavo patronų ir klientų tinklai arba dar kitaip vadinamas „patrimoninis kapitalizmas“. Z. Norkus skiria tris jo atmainas: oligarchinį, valstybinį monopolistinį ir valstybinį kapitalizmą. Oligarchinis kapitalizmas buvo būdingas Rusijai B. Jelcino valdymo laikais, Ukrainoje, Kazachstane. Pagrindinė jo savybė yra politinė korupcija, arba dar kitaip vadinamas „valstybės užgrobimas“. Valstybinis kapitalizmas susiformavo šalyse, kur rinkos reformų praktiškai nebuvo (Baltarusija, Uzbekistanas). Ši sąvoka taip pat tinka V. Putino bei D. Medvedevo Rusijai, kur

tokios bendrovės, kaip, pavyzdžiui, „Gazprom“, vadovaujasi ne ekonomine, bet politine logika, ir yra Kremliaus įrankiai. Kalbant apie Lietuvos ir kitų dviejų Baltijos šalių kapitalizmo ypatumus, gal ir galima būtų sutikti su Z. Norkaus (2008) išvada, kad Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje kuriamas kapitalizmas – tai jaunas, dar menkai išsiplėtojęs ir nebrandus laisvosios rinkos ekonomikos (anglosaksų) kapitalizmas. Anot Z. Norkaus, tai įrodo vykdomų arba rengiamų socialinės apsaugos, sveikatos apsaugos, aukštojo mokslo reformų tendencijos. Šio straipsnio autoriaus nuomone, kaip tik viešojo sektoriaus ir valstybinio valdymo reformų eiga, ypač aukštojo mokslo, policijos ir iš dalies sveikatos apsaugos, rodo, kad formuojasi „patronų ir klientų“ tinklai, kur naikinamas darbuotojo nepriklausomybę užtikrinantis profesionalumas, klesti patronų savivalė ir puoselėjamas žeminantis klientų–darbuotojų lojalumas. *„Kad Lietuvoje įsigali oligarchinis kapitalizmas byloja faktas, jog ir toliau pastebimai didėja gyventojų pajamų nelygybė“* (Lazutka, 2003).

Dalyvaujamojo valdymo išplėtimas Šveicarijos savivaldybėse atrodo ne tiek motyvuotas noru ištaisyti esamų demokratinių institucijų atstovavimo trūkumus. Atvirkščiai, dalyvaujamasis valdymas pirmiausia išplečiamas priešingose situacijose, kurioms būdingos valdymo problemos. Taigi nusistovėjusiose demokratijose dalyvaujamojo valdymo mechanizmai atrodo *„labiau panašūs į valdymo ir komunikacijos būdus... nei į veiksmingus sprendimų priėmimo proceso demokratizavimo instrumentus“* (Papadopoulos ir Warin, 2007: 596). Iš esmės susiskaidžiusių, bet darnių grupių kontekste dalyvaujamasis valdymas atrodo kaip įrankis, leidžiantis atpažinti paslėptą viešąją nuomonę apie galimai konfliktuojančius politikos pasirinkimus, siekiant sukurti paramą pritaikant politiką prie to, kas gali būti priimtina pagrindinėms jurisdikcijoje esančioms politinėms grupėms.

Pragmatinė valdymo logika yra pagrindinė dalyvaujamojo valdymo plėtros varomoji jėga, kuri buvo nepastebėta daugelyje demokratinių naujovių pasakojimų, dažnai skleidžiant plataus masto postulatų apie jų kilmę. Ten, kur vyrauja unitarinė demokratija, dalyvaujamojo valdymo poreikis nėra labai stiprus.

Siekis padidinti valdomumą priešiškomis (adversarial) vietinėmis aplinkybėmis gali būti pagrindinis veiksnys priimant dalyvaujamąjį valdymą Šveicarijos kontekste, o taip pat tikriausiai ir kitose nusistovėjusiose demokratijose, kuriose yra palyginti nedaug atstovavimo problemų. Tačiau klienteistinėse, besivystančiose aplinkose, turinčiose rimtų demokratijos trūkumų, pavyzdžiui, daugelyje Lotynų Amerikos, Afrikos ir Pietryčių Azijos dalių, kur taip pat sparčiai plečiasi dalyvaujamasis valdymas, istorija greičiausiai yra labai skirtinga. Galima kelti klausimą ar Lietuvos dabartinė valstybės struktūra yra arčiau federacijos pagrindu veikiančių, ar unitarinių valstybių?

Akivaizdu, kad pasaulis keičiasi ir vienu didžiausių pokyčių įvardijama valdysena (angl. governance), įsigalėjusi vakarų demokratijų viešajame sektoriuje. Esminiai šiuolaikinės valdysenos paradigmos elementai – piliečių įsitraukimas ir dalyvavimas priimant sprendimus ir netgi paslaugų

teikimo perėmimas. *“Su visuomene tenka tartis ir derėtis, ieškant sutarimo ir tuo plėtojant dalyvaujamąją demokratiją”* (Barnes, Sullivan, Knops, Newman, 2017).

E. valdyseną ar e. dalyvavimą analizuojančių mokslo darbų Lietuvoje trūksta, teigia Lietuvos mokslininkai, bandydami atsakyti į klausimą su kokiais iššūkiais susiduria Lietuvos savivaldybės įgyvendindamos e. dalyvavimą kaip e. valdysenos pagrindinį tikslą ir kaip besikeičiančiame technologijų pertekusiame pasaulyje gali efektyviai bendradarbiauti valdžia ir piliečiai (Dvorak, Burksienė, Dūda, 2020).

Darbe naudojami terminai e-dalyvavimas, e-valdžia ir šviežiausi naujadarai m-dalyvavimas, m-valdžia, m-valdysena, kur e pakeitęs “m” reiškia mobiliuosius įrenginius. “M” autorystė priskiriama M.A Sharefui, Y.K. Dwivedi, T.Stamati ir M.D.Wiliamsui (2014), o šie teigia, kad mobilus dalyvavimas ar valdžia (m) *“yra tobulesnė e-dalyvavimo ar e-valdžios išraiška, kuriai realizuoti, be mobiliųjų įrenginių, naudojamos modernios programinės erdvės (debesų kompiuterija, socialinės medijos), stiprinančios išmaniosios valdžios konstrukta”* (at Dvorak, Burksienė, Dūda, 2020, p. 6-11). Galima suabejoti ar derėjo tokį dėmesį skirti mokslininkų iš Bangladešo ir JK pasiūlytai “e” pakeitimo į “m” temai, tačiau praktiniu atžvilgiu KU mokslininkai atliko vertingą darbą ir tyrimo objektu pasirinko visų 60-ies Lietuvos savivaldybių tinklapius, kad įvertinti kaip jų struktūra ir funkcionalumas atliepia m(e)-dalyvavimui būtinus piliečių įtraukimą ir komunikaciją.

VALDYSENA neįmanoma be visų suinteresuotų pusių - viešojo sektoriaus institucijų, verslo ir piliečių - įsitraukimo ir dalyvavimo ir, analizuodami naujųjų medijų keliamus iššūkius demokratijai, jos raidai ir išlikimui, prie keliamų grėsmių priskiria dažniausiai vidines: *“didėjanti politinė nelygybė, politinio dalyvavimo nuosmukis, rinkėjų nekompetencija, auganti galia organizacijų, kurios atstovauja “ne daugumai” tiek nacionaliniu, tiek globaliu lygmeniu, išaugimas pasaulinių problemų, kurioms spręsti reikia daugiašalių kolektyvinių veiksmų, didėjantis specializuotų ekspertų poreikis, nes sudėtingėja viešoji politika ir radikalių socialinių, politinių ir moralinių grupių, siekiančių daryti spaudimą esamiems demokratiniams režimams, atsiradimas.”* (Parvin, Saunders, 2018, p. 3, at Dvorak, Burksienė, Dūda, 2020, p. 6-11).

Aptariamas išmanios valdžios/m.valdžios/e. valdysenos, kaip e. valdžios tāsos arba evoliucijos, komponentas - socialiniai tinklai, ir teigiama, kad “medijos gali stiprinti demokratiją”. Autoriai atkreipia dėmesį į reikšmingą “telkiantį” medijų vaidmenį telkiant piliečius ir išlaikant juos drauge, ypač pasireiškiantį kaitos ir nestabilumo sąlygomis.

Galima kelti klausimą dėl socialinių medijų telkiančiojo vaidmens. Nors ilgą laiką buvo tikimasi, kad socialiniai tinklai kurs daug persidengiančių olimpo kalnų, kur visuomenė drauge sprendžia problemas, vietoje to susikūrė aibė stiklinių bokštų, kuriuose buriasi atskiras, dažnai stipriai viena nuo kitos nutolusias, nuomones turintys piliečiai, veikiantys izoliuotai ir tik stiprinantys visuomenės poliarizaciją ir nuomonių radikalėjimą. Požiūrį patvirtina 2021 m. pabaigoje buvusios

Facebook darbuotojos Frances Haugen vieši pareiškimai ir liudijimai JAV Senate apie tai, kad populiarusis socialinis tinklas teikia pirmenybę pelnui, o ne savo vartotojų saugumui. F.Haugen nutekintų duomenų pagrindu seriją straipsnių parengė laikraščio „The Wall Street Journal“ žurnalistai atkreipė dėmesį į pavojų, kad socialinės žiniasklaidos milžinės platformos skatina piliečių susipriešinimą, politinį susiskaldymą ir nepasitenkinimą savimi, kuris ypač pavojingas jaunimui (Haugen, 2021). „Vienas nutinkančių dalykų – algoritmai pasirenka žmones, kurie laikosi nuosaikių pažiūrų, ir stumia juos ekstremumo link. Gali būti centro kairėje ir būti nustumtas į radikalią kairę. Jei centro dešinėje, būti nustumtas į radikalią dešinę“, – aiškina buvusi „Facebook“ darbuotoja.

*„Šiandienos demokratija susiduria su iššūkiais, kurie kelia nerimą mąstantiems apie demokratijos raidą ir išlikimą”* (Parvin & Saunders, 2018). Teorinė demokratijos stiprybė prieš kitus režimus yra pagrįsta tvirtais įsipareigojimais siekti politinės lygybės ir asmens laisvės, kurią geriausiai įgyvendina ir saugo demokratinės sistemos. Asmenys turi vienodą galimybę tiesiogiai arba per atstovus daryti įtaką politinei darbotvarkei ir savo rūpesčius įtraukti į platesnius sprendimų priėmimo ir politikos formavimo procesus. Veikiančios demokratijos suteikia piliečiams galimybę pranešti apie savo rūpesčius sprendimus priimančioms asmenims ir taip sudaryti galimybę pastariesiems veiksmingai sekti žmonių valią. Demokratinė valdžia yra savivalda: piliečiai yra laisvi tiek, kiek jie gyvena kaip lygūs su lygiais su jiems atskaitingomis institucijomis ir pagal įstatymus, kuriuos panorėję galėtų pakeisti arba atmesti.

Tačiau ši istorija yra fikcija, bent jau lyginant su demokratija, kuri šiuo metu praktikuojama visame pasaulyje. Žinoma, jau seniai politikos filosofai nerimauja dėl išgyvenamos demokratijos tikrovės ir jos filosofinio pagrindimo atotrūkio. Pavyzdžiui, iš tikrųjų galią turi ne pavieniai piliečiai, o interesų grupės arba lobistai, kurie dažnai dirba prieš viešąjį interesą, o ne už jį. Tačiau galima teigti, kad mes pasiekiamo tašką, kai išgyvenama demokratinės politikos tikrovė yra taip nesuderinama su filosofine vizija, kuria ji grindžiama, kad praktika griauja teoriją. Vis daugiau filosofų ir politologų pastarojo meto demokratijos nesėkmės aiškino platesnėmis ir gilesnėmis visos idėjos problemomis. Pastaruoju metu kilęs populizmas ir tokie įvykiai, kaip Didžiosios Britanijos pasitraukimas iš ES („Brexit“) ir prezidento Trumpo išrinkimas, sukrėtė daugelio žmonių tikėjimą demokratija. Kuo daugiau sužinome apie šiuos įvykius, tuo labiau atrodo, kad problema yra sisteminė ir esminė (Brennan 2016). Politinių žinių trūkumas, sumažėjęs politinis dalyvavimas ir įsitraukimas, nepasitikėjimas politikais, didėjanti politinė ir ekonominė nelygybė, sudėtingos ir išskirtinės balsavimo ir registracijos sistemos bei didėjantis politinis elitizmas, be abejonės, kartu patraukė demokratijos teoriją ir demokratinę praktiką skirtingomis kryptimis.

V.Laurėnas, kalbėdamas apie politinio dalyvavimo mažėjimą ir daugumos įsigalėjimą (2014, p. 198) įvardina jam žinomoje teorijoje išskiriamas tris tendencijas: *“Vieni bando rasti būdus atstatyti situaciją, teigia absenteizmo (lot. absens, kilm. absentis - nesantis, nedalyvaujantis: nedalyvavimas*

*valstybės valdžios organų rinkimuose) laikinumą ir siekia “nuvaryti” piliečius į tradicinius rinkimus, tuo išgelbėjant atstovaujamosios demokratijos teoriją; kiti tiesiog keičia požiūrį pritaikydami ji situacijai - demokratinės daugumos reikalavimus minimizuoja iki dalyvaujančių rinkimuose daugumos ir todėl ramiai stebi, kaip visuomenės daugumos išrinktą valdančią mažumą keičia visuomenės mažumos išrinkta valdančioji mažuma; treči ieško būdų ne atstatyti prarasta, o rasti, kuo kompensuoti - nesitikėdami absenteizmo sumažėjimo, ieško, kuo ir kaip papildyti piliečių valios raiškos kiekybinio formalizavimo tradicinę technologiją - rinkimus, kad demokratinis valdymas nenunykėtų dėl didėjančio absenteizmo.” Šis VTD patvirtina trečiąją tendenciją.*

Galima apibendrinti, kad dalyvaujamoji valdysena/e(m)-demokratija/dalyvaujamoji demokratija ir vienas jos išraiškos elementų - dalyvaujamasis biudžetas, sprendžia problemą. Problema - nusivylimą demokratija simbolizuojantis procesas - absenteizmas (nedalyvavimas), keliantis grėsmę elito legitimumui. Pasaulio politikos elitas ir viena stipriausių jo organizacijų - Jungtinės tautos (JT), siūlo problemos sprendimus - darnaus vystymosi tikslus, tarp kurių yra ir 11-as - pasiekti, kad miestai ir gyvenvietės taptų įtraukūs, saugūs, atsparūs ir darnūs.

JT vertintina kaip viena įtakingiausių tarptautinių organizacijų, siekiančių nubrėžti pasaulio demokratijų raidos kryptį, siekiant atliepti iššūkius ir išlikti konkurencinėje kovoje su ne vis stiprėjančių ekonominės galios - Kinijos, paremtos modifikuoto komunizmo ideologija, todėl JT vaidmuo, įtraukiant į viso pasaulio sprendimų priėmėjų darbotvarkę Dalyvavimo naratyvą, yra ypač reikšmingas.

*Ką mes darome šiuo klausimu? Ar mums reikia naujos demokratijos teorijos? O gal mums reikia reformų, galinčių įgyvendinti tradicinį idealą?*, - kelia klausimą mokslininkai (Dvorak, Burkšienė, Dūda, 2020) ir pateikia skirtingų politikos filosofų skirtingus vertinimus. Tie, kurie mano, kad mums reikia naujos teorijos, nesutaria, kaip tai turėtų atrodyti. Achen ir Bartels (2016) pasisako už naują demokratijos teoriją, kurioje rimtai atsižvelgiama į realaus pasaulio suvaržymus, pavyzdžiui, piliečių įsitraukimą ir žinias. Ilya Somin (2016) ir Jasonas Brennanas (2016) pasisako už esminį demokratijos pervertinimą atsižvelgiant į piliečių politinį nežinojimą. Hélène Landemore (2017) teigia, kad *“atstovaujamoji demokratija išgyvena krizę ir ją reikia pakeisti sistema, kuri piliečiams suteikia galią tiesiogiai”*. Pasiūlyta įvairių reformos priemonių, pavyzdžiui svarstymai tarp visų piliečių (pvz., Habermas 1997; Young 2002; Dryzek 2012), riboto svarstymo galimybės, galbūt apribotos mažomis atstovavimo grupėmis, prisiekusiųjų piliečių komisijomis, arba diskusijų forumais (pvz., Fishkin 1991; Fung 2015; Lafont 2014), svarstymų vengimas ar tik radikalių priešingybių ginčai (Laclau ir Mouffe 1985; Bevir 2010) arba reprezentuojančio atstovavimo (Runciman 2014) idėjos.

Dažniau šiose diskusijose vyrauja tema, kad dalyvavimas demokratiname gyvenime yra geras dalykas ir kad platus dalyvavimas stiprina demokratiją. Tačiau daugelio liberalių demokratių

valstybių piliečių politinio dalyvavimo lygis yra žemas, o kai kuriose šalyse – mažėja (Parvin 2009). Ypač tai ryšku Lietuvoje, o Klaipėdos balso teisę turinčių piliečių dalyvavimas yra vienas žemiausių tarp visų 60 savivaldybių. Daugelis piliečių nenori užsiimti politine veikla ir nesidomi politika (Dvorak, Burkšienė, Dūda, 2020). Tai kelia gilius klausimus demokratijos teorijai ir praktikai. Pavyzdžiui, dalis teoretikų teigė, kad piliečiai turi pareigą dalyvauti demokratiname gyvenime ir, jei šios pareigos nevykdo, jie gali būti teisėtai priversti dalyvauti (Lawrence ir Birch 2015; Hill 2015; Lacroix 2007; Lijphart 1997 at Dvorak, Burkšienė, Dūda, 2020). Kiti teigė, kad politinis dalyvavimas yra mažiau svarbus, nei dažnai manoma, ir neturėtų būti verčiamas (Saunders 2012; Lever 2010), arba kad daugelis piliečių yra nepakankamai pasirengę dalyvauti atsakingai (Brennan 2012). Kiti vis dar tvirtino, kad turime išplėsti asmenų galimybes prisidėti prie demokratinės sistemos, ypač dėl to, kad politinis dalyvavimas neproporcingai mažėja tarp žemo socialinio ir ekonominio statuso piliečių.

Pastarąją įžvalgą patvirtina Lietuvos rodikliai, kurie rodo vis didėjančią socialinę ir ekonominę atskirtį (EBPO, 2021) ir, kad Lietuvoje net 25 proc. šalies piliečių susiduria su skurdo problema (VK, 2020), nedalyvauja politikoje dėl: 1) kompetencijų stokos, 2) patenkinto gan riboto sprendimų priėmimo poreikio išsakant nuomonę socialiniuose tinkluose, 3) turimo riboto valios rezervo išnaudojimo „priimat sunkius sprendimus“ kam spausti „like“ Facebook’e ir intensyviai išmaniaisiais įrenginiais žaidžiamuose tinklo žaidimuose, 4) vis dar nepriima balsavimo kaip pareigos, nes TSSR aplinkoje jiems ar jų vertybes formavusiems tėvams pareigos neatlikimą galinčios sekti bausmės baimės savarankiško apsisprendimo motyvas iki šiol nepakeitė. *“Per pastarąją pusę amžiaus politologų pastebėti besikeičiantys politinio dalyvavimo modeliai meta iššūkį daugeliui normatyvinių požiūrių į demokratines reformas, populiarias tarp politikos filosofų, nes atrodo, kad jiems reikia platesnių ir turtingesnių politinio dalyvavimo formų tuo metu, kai piliečiai neatrodo norintys ar galintys įsitraukti į net minimaliausias atstovaujamosios demokratijos reikalaujamas dalyvavimo formas”* (Parvin, 2016).

KU mokslininkų cituojamų autorių keliama klausimai apie politinio dalyvavimo demokratijose etiką, įskaitant piliečių pareigas, atitinkamas valstybės institucijas ir nevyriausybių organizacijų vaidmenį ir autorių pateikiami atsakymai smogia į mūsų šiuolaikinės demokratinės padėties esmę, iškeldami esminį: kaip mūsų politika turėtų būti struktūrizuota ir kam ji skirta?

Sarah Birch, Amerikos politologė ir akademikė, kurios specializacija yra lyginamoji politika, siekia susieti normatyvines diskusijas apie dalyvavimą su empirinėmis išvadomis. Ji teigia, kad sprendimą balsuoti netikslinga analizuoti ekonominiu ar racionalaus pasirinkimo terminais, nes dauguma žmonių balsavimą vertina kaip pareigą. Priežastis, kodėl daugeliui žmonių vis dėlto nepavyksta balsuoti, yra ta, kad jie susiduria su kolektyvinių veiksmų problema, o privalomas balsavimas gali ją įveikti užtikrinant, kad kiekvienas pilietis įdės savo pastangas demokratijai palaikyti. Siekiama ne sumažinti balsavimo išlaidas, o užtikrinti, kad jos būtų teisingai paskirstytos

visiems piliečiams. Nors Birch pažymi, kad teisingas naštos pasidalijimas nebūtinai reikalauja, kad kiekvienas pilietis balsuotų kiekvienuose rinkimuose, bet gali būti patenkintas tuo, kad kiekvienas balsuoja pakaitiniuose rinkimuose, ji toliau ginčija požiūrį, kad geriau, jei kai kurie, mažiau išmanantys piliečiai nebalsuotų. Kadangi savanoriškas balsavimas gali lemti politiką, kurioje dominuoja atsidavę partizanai ir ideologai, visuotinis dalyvavimas galimai lemtų nuosaikesnę politiką. Ji baigia teigdama, kad visi piliečiai turi pareigą prisidėti prie kolektyvinio demokratinės valstybės gėrio ir kad tai gali pateisinti asmens laisvės apribojimą, lygiai taip pat, kaip mes ribojame laisvę kitose gyvenimo srityse, pavyzdžiui, kelių eismo taisyklėse (at Dvorak, Burkšienė, Dūda, 2020).

Phil Parvin, Didžiosios Britanijos ir Airijos politinės minties asociacijos vykdomojo komiteto narys, „Res Publica“ asocijuotasis redaktorius ir buvęs Loughborough tarptautinio valdymo studijų centro direktorius, analizuojantis iššūkius demokratijos teorijai ir praktikai, kuriuos kelia plačiai paplitęs politinio dalyvavimo mažėjimas, dalyvavimo nelygybė ir politinis lobizmas teigia, kad *“dažnai demokratai per daug vertina piliečių dalyvavimą ir įsitraukimą savo teorijose, todėl jos tampa problemiškos, kai daugumoje liberalių valstybių įsitraukimo lygis mažėja.”* (at Dvorak, Burkšienė, Dūda, 2020). Visų pirma, jis kritikuoja dalyvaujamąją/patariamąją (angl. *deliberative*) demokratinę teoriją, kuri suponuoja ir reikalauja buvimo klestinčios pilietinės visuomenės, kuri gali ugdyti piliečių demokratinius gebėjimus ir mobilizuoti piliečius. Parvin remiasi empiriniais duomenimis, kad parodytų, kad per pastaruosius penkis dešimtmečius sąlygos, reikalingos deliberatyvinei demokratijai, susilpnėjo, o tai kenkia deliberatyvios demokratijos, kaip demokratinės reformos strategijos, įtikinamumui. Parvin teigia, kad deliberatyvūs demokratai reikalauja, kad piliečiai dalyvautų dažniau ir reiklesniais būdais, nei jie dabar daro. Jis teigia, kad užuot reikalaudami daugiau iš piliečių, turėtume reikalauti iš jų mažiau, pripažįstant, kad piliečiai tikriausiai nedalyvaus toje apimtyje ar būdais, kurių norėtų daugelis demokratijos teoretikų. Todėl mums reikia alternatyvaus požiūrio: režimo, galinčio duoti demokratinių rezultatų ir tenkinti politinės lygybės reikalavimus be plataus piliečių dalyvavimo.

2016 išleistoje knygoje „Against Democracy“ („Prieš demokratiją“) JAV filosofas ir politologas Jason Brennan'as apibūdina įvairius tyrimus apie rinkėjų nekompetenciją ir abejingumą, prieidamas išvadą, kad reikėtų riboti piliečių politines teises, neleisti visiems dalyvauti rinkimuose (Brennan 2016). Jis pasikliauja vadinamuoju kompetencijos principu, pagal kurį svarbūs politiniai, kaip ir kitų sričių nutarimai yra laikomi neteisingi ir neteisėti, jei juos priima nesąžiningi ar nekompetentingi žmonės ar organizacijos. Žmogus negali būti gydytoju, advokatu arba užsiimti kitomis profesijomis, neįrodęs savo kompetencijos, žinių ir gebėjimų. Bet Lietuvoje visi piliečiai gali balsuoti, jei jie 18 metų ar vyresni. Jokių kitų kvalifikacijų nereikia, nors balsavimas turi realias ir rimtas pasekmes.

Jason Brennan'as apibūdina įvairius tyrimus apie rinkėjų nekompetenciją ir abejingumą, prieidamas išvada, kad reikėtų riboti piliečių politines teises, neleisti visiems dalyvauti rinkimuose. Jis pasikliauja vadinamuoju kompetencijos principu, pagal kurį svarbūs politiniai, kaip ir kitų sričių nutarimai yra laikomi neteisingi ir neteisėti, jei juos priima nesažiningi ar nekompetentingi žmonės ar organizacijos. Žmogus negali būti gydytoju, advokatu arba užsiimti kitomis profesijomis, neįrodęs savo kompetencijos, žinių ir gebėjimų. Bet Lietuvoje visi piliečiai gali balsuoti, jei jie 18 metų ar vyresni. Jokių kitų kvalifikacijų nereikia, nors balsavimas turi realias ir rimtas pasekmes.

Šioje J.Brennan loginėje sekoje būtų prasminga įvertinti ne tik renkančiųjų, bet ir renkamų politikų kompetencijas, kurių įrodymų pateikimo iš kandidatų nėra, bet jau Lietuvoje, reikalaujama. VTD tyrimo metu per 2019 m. savivaldybių tarybos rinkimus pasiūlyta vieša diskusija apie būtinybę kritiškai vertinti VRK anketų duomenis, kuriose nemaža dalis į piliečių atstovavimo pareigas pretenduojantys neužpildė pilnai, vengdami net įprastų darbo atrankose klausimų apie išsilavinimą ar darbo patirtį, ir svarstyti išplėsti kandidatų vertinimo procedūrą iki privalomo asmenybinio tyrimo, kuris paprastai taikomas personalo atrankos specialistų, renkantis iš stipriausių kandidatų į strategines pozicijas įmonėse, liko nesuprastas nei viešojoje diskusijoje dalyvaujančių piliečių, nei į susirašinėjamą įtrauktų politikų.

Išrinktieji Seimo nariai įgalioti priimti įstatymus, kurių visi turime laikytis; o jei jų nesilaikome, galime būti baudžiami, net įkalinami. Įstatymų leidėjai turi reikšmingą galią, tad ar norime patikėti savo likimą tokiai santvarkai, ar nebūtų pravartu riboti kai kurių piliečių teises balsuoti, suteikti ją tik tiems, kurie gali įrodyti minimalią kompetenciją? Ir atitinkamai atrinkti deramus kandidatus. Visos kitos visų piliečių teisės turi būti nuosekliai gerbiamos. Politologai pažymi, kad yra daug klausimų, kurie būtų veiksmingiau sprendžiami, kad teisingumas ir žmonių gerovė labiau klestėtų, jei lemiamus nutarimas priimtų žinovai, o ne liaudis.

Pasak Brennano, būtų pravartu pakeisti demokratiją epistokratija, tai yra, žinančiųjų valdžia, nors jis puikiai supranta, jog tai neįvyks. Ir nors tamsūs rinkėjai dažnai balsuoja už netinkamus kandidatus, demokratijos yra gana veiksmingos, veiksmingesnės už daugelį autokratijų, net epistokratijų, jei prileidžiame, kad Sovietų sąjunga valdė specialistai, ir ne tik mokslinio komunizmo. Politikai gali nepaisyti savo rinkėjų norų arba tenkinti tik mažą jų dalį, teismai ir biurokratija turi nepriklausomų galių, kuriomis gali pasukti valdžios veiksmus teigiama linkme. Kartais net nuogaustaujama, jog vadinamoji giluminė valstybė (angl. *deep state*) tampa perdėm savaranki ir primeta savo valią išrinktiems politikams, net prezidentui.

Jasonas Brennanas, plėtodamas savo knygoje „Prieš demokratiją“ pateiktą argumentą už epistokratiją (žinančiųjų valdžia), ieško sprendimo to, ką jis vadina „demografiniu prieštaravimu“ (Brennan 2016 at Dvorak, Burksienė, Dūda, 2020). Šis prieštaravimas teigia, kad jo argumentas už epistokratiją nesažiningai sutelktų politinę galią privilegijuoto, išsilavinusio elito rankose ir pakenktų

nepalankioje padėtyje esančių grupių, kurios nesugebėjo plėtoti savo politinių žinių tiek, kiek turtingesni žmonės, interesams. Brennanas teigia, kad demografinis prieštaravimas epistokratijai žlunga ir tiek, kiek jis kenkia epistokratijai, taip pat kenkia demokratijai. Jei epistokratai turėtų nerimauti dėl demografinio prieštaravimo, demokratai taip pat turėtų nerimauti, todėl demokratai negali pasinaudoti demografiniu prieštaravimu epistokratijai atmesti.

Dalyvaujamąsios demokratijos idėjas neigęs ekonomistas ir sociologas Joseph Schumpeter (1883-1950) teigė, kad *„tipiško piliečio mąstymas smunka į žemesnį lygį, kai tik jis įsitraukia į politikos sferą. Savo politinius argumentus ir analizę savo tikrųjų interesų srityje jis bemat palaikytų infantiliškais“* (at M. Prisching, 2008, at Dvorak, Burkšienė, Dūda, 2020).

Dr. Demetris Tillyris, etikos ir politinės filosofijos specialistas, aptardamas politinio atsiskyrimo klausimą ir jo priežastis, klausia, ar piliečiai teisūs skeptiškai vertindami demokratiją ir jos gebėjimą pasiekti tai, ką, mūsų manymu, ji turėtų pasiekti. Jo teigimu, *„daugelis piliečių atsiriboja nuo politikos, nes mano, kad sistema yra korumpuota ar amorali arba kad politikai elgiasi su demokratinėmis vertybėmis ar morale nesuderinamais būdais. Tačiau piliečiai dažnai turi nerealius lūkesčius tam, ką demokratijos gali pasiekti ir kokia politika gali būti „gryna“ ar „gera“. Tillyris teigia, kad politikai turi turėti „sąžiningumą“, tačiau tai nereiškia, kad jie būtinai turi būti „dorybingi“ ar moraliai tyri. Todėl gali būti, kad tai, ką piliečiai laiko amoraliu ar nedoru politikų elgesiu, nėra nieko panašus“* (Tillyr, 2016).

Prof. dr. Kevinas Elliottas, besispecializuojantis filosofijos ir sociologijos srityje, perkelia dėmesį nuo dalyvavimo prie dėmesingo pilietiškumo (angl. *attentive citizenship*). Nors dėmesingumas nebūtinai turi paskatinti aktyvų dalyvavimą, nes jis suderinamas su „atspindinčia apatija“, atrodo, kad jis būtinas atsakingam dalyvavimui. Be to, dėmesingo pilietiškumo gali pakakti daugeliui stebinčios demokratijos (angl. *monitory democracy*) privalumų, net jei piliečiai iš tikrųjų nedalyvauja, nes vien stebėjimo grėsmė gali paskatinti elitą numatyti, kaip piliečiai gali reaguoti į jų veiksmus. Elliottas teigia, kad demokratinė valstybė turėtų skatinti dėmesingą pilietiškumą, kad apsaugotų teisingą politinių laisvių vertę ir apsaugotų grupes nuo nepakankamo atstovavimo. Nors kai kurie gali vadovautis šiais svarstymais pagrįsdami individualią pareigą būti dėmesingu piliečiu, Elliott rūpinasi valstybės vaidmeniu. Jis teigia, kad valstybė gali naudoti prievartos priemones teisingumui skatinti ir tai gali pateisinti piliečių priverstinį balsavimą arba pilietinio ugdymo kursus (2018).

B.Saunders pasisako prieš prievartą, net jei visuotinis dalyvavimas būtų naudingas, jei jis pažeidžia teisę nebalsuoti. Pasak jo, prievarta ne tik mažina laisvę, bet ir pažeidžia asmens teises, kurios varžo tai, ką galima padaryti visuomenės labui. Norint pareikšti prieštaravimą dėl privalomo balsavimo, tai turėtų būti reikalavimas nebūti verčiamam balsuoti, o ne tiesiog privilegija susilaikyti. Saundersas, gindamas tokią teisę nesiekia galutinai nustatyti, kad mes turime teisę nebalsuoti, nes

tam gali prireikti visiškos teisių teorijos, tačiau jis siekia parodyti, kad ankstesnė šios teisės kritika yra neįtikinama arba nepasiekia tikslo (at Dvorak, Burksienė, Dūda, 2020).

Eva Erman teigia, kad pilietinės visuomenės veikėjų teisėtumas pernelyg dažnai buvo grindžiamas vaidmeniu, kurį jie atlieka sujungiant piliečius ir valstybes. Ji siūlo atsisakyti šio požiūrio ir pažvelgti, kokias konkretesnes funkcijas tokie veikėjai atlieka ir kokią konkretų indėlį jie įneša į demokratinių sprendimų priėmimą pasaulinėje arenoje (2018).

Daugelį šiandienos visuomenei kylančių sudėtingų kompleksinių (angl. *Wicked*<sup>2</sup>) problemų sprendžiančių mokslo darbų autorių darbuose, kai versijas kelia ir jas tikrina 5 mln. mokslo labai veikiančių žmonių (prieš 200 metų jų buvo tik 1000, prieš 100 metų - 100'000), gali rasti pagrindimą bet kokiai, net ir labai viena nuo kitos nutolusiai idėjai. Vienija skirtingus požiūrius į fiksuojamus demokratijos trūkumus ir galimus sprendimo būdus tai, kad dalyvavimas, sudarant jam sąlygas ar net verčiant, yra sprendimas.

## 1.2. Dalyvavimas

Sherry Phyllis Arnstein, 1969 m. pristčiusi mokslo pasauliui vertingą ir populiaria tapusią dalyvavimo analizę, atliko ją dirbdama specialiaja sekretoriaus padėjėjos padėjėja JAV sveikatos, švietimo ir gerovės departamente, pasiūlydama platų ir įtakingą požiūrį į dalyvavimą, įtraukiant viską nuo manipuliacijų iki piliečių kontrolės, diferencijuojant poveikį galios santykiams. Arnstein pateikė klasika tapusią savo dalyvavimo tipologijos versiją - „Piliečių dalyvavimo kopėčias“ (1 pav.).

S.Arnstein nuomone, žmonės paprastai gali dalyvauti manipuliavimo situacijose, tačiau valdžios požiūriu jie nedalyvauja kuriant socialinius rezultatus. Kad ir kas būtų daroma, ši tipologija leidžia suprasti, kad dalyvavimas ne visada yra dorybė (Arnstein, 1969). Arnstein tipologija prasideda manipuliacijomis ir terapija. Dalyvauja ekspertas ar galios turėtojas, o žmonės, kuriems taikoma jų valia, yra situacijų rinkiniai. Tačiau politiniu požiūriu šie principai yra nedalyvaujantys, nes tikslas yra, kad ekspertai ar vadovai priverstų „dalyvius“ elgtis taip, kaip jiems liepta. Didžiausias dėmesys skiriamas autoritetui ir viešiesiems ryšiams (ir dažnai patriotizmui, pilietiniam pasididžiavimui ir kitiems tokiems „karšto mygtuko“ jausmams).

S.Arnstein suskirstė dalyvavimą į 6 pakopas (pirmosios 2 iš 8-ių - nedalyvavimas):

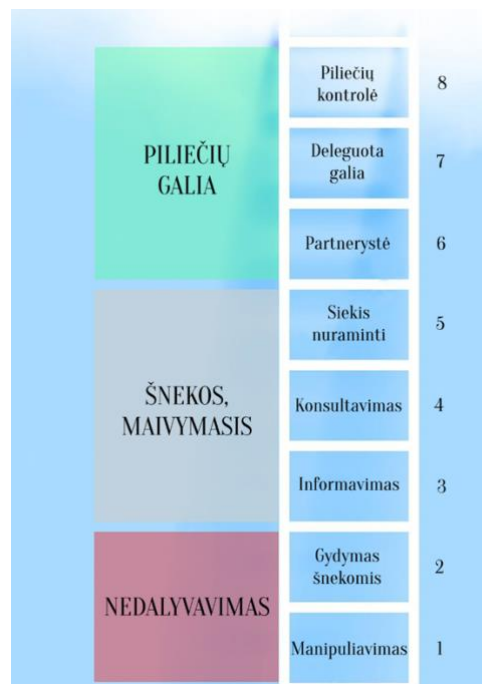
1. Informavimas, kuris gali būti plėtojamas įvairiais būdais, tačiau daugeliu atveju toks valdžios institucijų pasakojimas apie tai, kas vyksta, yra vienpusė gatvė.
2. Konsultacija, kai savanoriškai arba pagal įstatyminių įgaliojimų valdžios institucijos dalyvauja „konsultacijose“ su teisėtais suinteresuotaisiais subjektais - stipriai

---

<sup>2</sup> „Piktųjų“ problemų idėją sukūrė Horstas Rittel as septintajame dešimtmetyje (Buchanan, 1992), apibūdindamas „socialinės sistemos problemų klasę, kurios yra blogai suformuluotos, kai informacija yra paini, kur daug klientų ir sprendimus priimančių asmenų su prieštariningomis vertybėmis, o pasekmės visoje sistemoje yra visiškai painios“ (Churchman, 1967). Šaltinis: Nielsen, S., & Christensen, P. (2014). The Wicked Problem of Design Management: Perspectives from the Field of Entrepreneurship. *The Design Journal*, 17(4), pp. 560-582.

kontroliuojami forumai, susitikimai su piliečių grupėmis ir pan., pasižymintys prieštaringu tonu ir apimantys daug informacijos, surinktos iš visų šalių.

3. Nuraminimas (angl. *placation*), kai tam tikri paveiktų suinteresuotųjų šalių nariai, dažnai pasirenkami grupių lyderiai, turintys į valdžią nukreiptų planų, yra išrenkami ir įtraukiami į valdančiųjų komunikacijos tinklus. Galios turėtojai gali daug išmokti tokiu būdu, o tam tikra informacija apie tai, ką jie daro ir galvoja, gali būti perduota ir suinteresuotosioms šalims, tačiau suinteresuotųjų šalių vaidmuo priimant sprendimus dėl to, ką reikia padaryti, yra minimalus.
4. Partnerystė tarp suinteresuotųjų šalių ir valdžios subjektų, suburiant darbo grupes ir keičiantis informacija, analize ir galia vieni su kitais. Šiuo atveju galia perskirstoma iš svarbiausio lygio į daug platesnius sistemos lygius, o sprendimų priėmimas įgauna bendrų sprendimų savybių.
5. Deleguota galia, kai faktiškai suinteresuotosioms šalims suteikiama daugumos pozicija priimant sprendimus, turinčius įtakos jų interesams ir gerovei. Tai ne tik pritraukia suinteresuotuosius subjektus į procesą, bet ir padaro juos atskaitingais sau, vadovams ir kitiems bendruomenės nariams už jų sprendimų ir veiksmų kokybę ar teisingumą.
6. Piliečių kontrolė - situacija, kai tie, kuriems bet koks sprendimas, sąlyga ar veiksmas daro tiesioginį poveikį, yra visiškai atsakingi už planavimą, politikos formavimą ir veiksmus, kad paveiktų savo ir platesnio kolektyvo, kurio dalis jie yra, situaciją.



1 pav. Piliečių dalyvavimo kopėčios. Autoriaus parengta versija, 2022. Šaltinis: "A Ladder of Citizen Participation," by S. Arnstein, 1969, *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), p. 217. American Planning Association, 1969.

E.S.Greenbergas (1975) pateikia dar vieną taksonomiją, naudingą norint suprasti dalyvavimą darbo organizavime. Savo diskusijoje Greenbergas įtraukia dalyvavimą, požiūrį ir elgesį bei socialines ir politines pasekmes. Jis sukuria keturias tipologijas, kurias identifikuoja kaip skirtingas minties mokyklas:

1. Į vadybą orientuotas mąstymas, kuriame tikimasi, kad dalyvavimas bus mažo intensyvumo ir siauros apimties. Didžiausias dėmesys būtų skiriamas moralės stiprinimui ir operatyvinio efektyvumo didinimui. Dalyvavimo tikslai yra tokie patys kaip įmonės, o rezultatas būtų pagerinti bendrą gamyklos darbą.
2. Humanistinė psichologija. Manoma, kad dalyvavimo intensyvumas bus labai didelis, tačiau gana siauras. Poveikis pastebimas pagerėjus psichinei sveikatai ir dalyvių savijautai. Poveikis pastebimas ir pagerėjus organizacijos veiklai
3. Demokratinėje teorijoje tikimasi, kad dalyvavimo intensyvumas bus labai didelis ir aprėps įvairius socialinius ir politinius klausimus. Tikimasi, kad dalyvavimas padidins susidomėjimą ir supratimą apie viešuosius reikalus. Be to, dalyvavimas gali sukelti didesnę toleranciją kitų požiūriams ir įvairiems buvimo būdams. Plačiausias poveikis yra pilietiškai mąstančio piliečio ugdymas.
4. „Dalyvaujantys kairieji“, iš kurių tikimasi, kad dalyvavimas bus intensyvus ir apims platų visuomenės ir politinių klausimų spektrą. Dalyvavimas leistų sukurti sveiką profesinį gyvenimą, didėti kontrolės noras, aukštesnis ekonominės veiklos lygis, tačiau kartu su priešišku biurokratinei centralizacijai ir hierarchijai. Galutinis dalyvavimo poveikis būtų neelitistinė, masinė revoliucija.

1984 m. Morten Levin, atlikęs dalyvavimo Norvegijos pramonėje tyrimą, grįstą interviu, padarė išvadą, kad dalyvavimas - tikra pasaulio pragmatika. Tyrimas atskleidė, kad asmens dalyvavimo samprata buvo jo vaidmens ir padėties organizacijoje pasekmė. Vadovybė gi manė, kad dalyvavimas yra svarbus ir naudingas, nes tai buvo veiksmingas būdas perduoti informaciją darbuotojams ir gauti žinių apie darbuotojų mąstymą ir elgesį. Tai buvo grynas praktinis dalyvavimo požiūris, atimantis visus ideologinius įsipareigojimus demokratinėms institucijoms (Levin, 1984).

Visos skirtingos Arnstein, Greenbergo ir Levino modelių veiklos rūšys „plaukė“ po dalyvavimo vėliava, o manipuliatyvus ir ciniškas naudojimas tuo, ką kas laikoma pseudo dalyvavimo procesais, yra gana pagrįstai kritikuojamas. Priverstinis pseudo dalyvavimas yra stebimas daugelyje situacijų ir atitraukia nuo demokratizacijos. 2001 metais mokslininkai Bill Cooke, Uma Kothari (Cooke & Kothari, 2003), analizuodami manipuliacinio pseudo dalyvavimo daugelyje tarptautinių ir bendruomenės plėtros schemas, išsako ypač kritišką požiūrį į dalyvavimą kaip naują tironijos pavidalą. Pritardami, kad tokiomis prievartos sąlygomis pasipriešinimas dalyvavimui gali būti taip pat demokratizacijos veiksmas, VTD metodologiją nagrinėjantys ir praktiką taikantys

D.J.Greenwood ir M.Levin, teigia, kad VTD turi rimtai žiūrėti į šią kritiką ir būti mažiau įsitikinęs, kad dalyvavimas savaime yra būtinai geras dalykas. (D.J.Greenwood ir M.Levin, 2007, pp. 242-257).

Kadangi Remigijus Riekašius „dalyvavimo stokojant informacijos ir žinių pavojingumo nenumatytais padariniais“ formuluotė, skirtingomis formomis atsikartojanti ir šiame skyriuje minimų iškilusių mokslininkų darbuose (Amstein: „dalyvavimas ne visada yra dorybė“; Greenbergas: „galutinis dalyvavimo poveikis būtų neelitistinė, masinė revoliucija“; Levin: „būk mažiau įsitikinęs, kad dalyvavimas savaime yra būtinai geras dalykas“; Bill Cooke, Uma Kothari: „dalyvavimas kaip naujas tironijos pavidalas“), buvo minima darbo įvade kaip viena svarbiausių studijų KU metu iškelta ir patikrinti ją praktikoje įkvėpusi hipotezė, apie ką daugiau bus kalbama šio darbo praktikos dalyje.

### 1.3. Dalyvaujamas biudžetas

Semantic Scholar<sup>3</sup>, Allen instituto DI tyrėjų ir inžinierių komandos sukurtas būdas ieškoti ir atrasti mokslo žinias. Tai puikus įrankis, leidžiantis įvedus domimos temos raktažodį gauti prieigą prie įvairiausių mokslo publikacijų susijusia tema, jau pirminės paieškos rezultatų lange matant informaciją apie publikacijos citavimo skaičių ir trumpą aprašą. „Nuolatinis mokslinės literatūros atnaujinimas yra vis didesnis iššūkis mokslininkams. Mūsų misija yra paspartinti mokslinius laimėjimus naudojant AI. Mūsų tyrimų grupė tiria informacijos perteklių ir kuria dirbtinio intelekto įrankius, kad galėtų jį įveikti“, - teigia tinklapio autoriai.

Įvedus Semantic Scholar raktažodį „participatory budgeting“, pateikiamas ~559'000 nuorodų į publikacijas sąrašas, galimas filtruoti pagal įvairius parametrus: mokslo sritį, publikavimo datą, tipą, autorių ir citavimo dažnumą.

„Dalyvaujantis biudžetas (PB) įtraukia piliečius tiesiogiai į biudžeto sprendimų priėmimą. Jis ir toliau plinta visame pasaulyje, kai vyriausybės pareigūnai ir piliečiai priima šią naujovišką programą, tikėdamiesi sustiprinti atskaitomybę, pilietinę visuomenę ir gerovę. Vyriausybės dažnai keičia PB taisykles ir procedūras, kad atitiktų vietos poreikius, taip sukurdamos didelius PB programų veikimo skirtumus. Kai kurios programos išlaiko radikalios demokratijos bruožus, kitos orientuojasi į bendruomenės telkimą, o kitos programos siekia skatinti dalyvaujamąjį vystymąsi“, - teigia savo knygoje „Participatory Budgeting in Global Perspective“ Brian Wampler, Stephanie McNulty, Michael Touchto (2021).

Mokslininkų pagrindinė daroma išvada, apžvelgus gausų atvejų tyrimų rinkinį, nušviečiantį didelius DB programų Lotynų Amerikoje, Azijoje, Afrikoje ir pietus nuo Sacharos, Europoje ir Šiaurės Amerikoje skirtumus, lemiamus laiko, erdvės, ekonominių ir organizacinių veiksnių, pateikia pagrindinę išvadą, kad dėl DB taisyklių ir dizaino skirtumų šių programų rezultatai labai skiriasi. Pastebima, kad kai kurios programos sėkmingai skatina atskaitomybę, plečia pilietinę visuomenę ir

---

<sup>3</sup> <https://www.semanticscholar.org>

gerina gerovę, tačiau mokslininkams ir toliau trūksta įrodymų, kurie galėtų parodyti, ar DB lems reikšmingus socialinius ar politinius pokyčius kitur.

Yves Cabannes savo mokslo darbe “The impact of participatory budgeting on basic services: municipal practices and evidence from the field”, atžvelgęs DB 20 miestų skirtinguose žemynuose, pradedant nuo mažų miestų centrų iki Čengdu, Kinijoje, kuriame gyvena daugiau nei 17 milijonų gyventojų, ir išnagrinėjęs 20 000 neseniai finansuotų projektų, kurių vertė viršija 2 milijardus JAV dolerių, teigia nustatęs, kad DB labai prisidėjo prie pagrindinių paslaugų teikimo ir valdymo tobulinimo, nes projektai paprastai yra pigesni ir geriau prižiūrimi dėl bendruomenės kontrolės ir priežiūros (2015).

D. Klimovský, Veronica Junjan ir J. Nemec, analizuodami DB atvejus Vidurio ir Rytų Europos regione, išskleidžia įvairius veiksnius, turinčius įtakos naujoviškos DB formavimo praktikos sklaidai ir pateikia išvadą kad merų padėtis ir savybės, organizaciniai ištekliai ir turimi pajėgumai bei visuomenės pasitikėjimo kokybė greičiausiai bus svarbūs veiksniai, lemiantys DB priėmimą ir naudojimą regione (Klimovský, Junjan & Nemec, 2021).

Klaipėdos universiteto mokslininkai, analizuojantys vietas atvejį, teigia, kad nors Lietuvoje netrūksta darbų apie piliečių dalyvavimą politikos srityje (Imbrasaitė, 2010; Riekašius, 2011), viešojo valdymo procese (Riekašius, Stumbraitė-Vilkišienė, 2014), darnios plėtros kūrimo darbe (Kvieskienė, Bardauskienė, 2014), tačiau DB konceptas liko neištirtas. KU mokslininkai leidinio įvade nagrinėjamam objektui priskiria “elektroninio DB” terminą.

Šio darbo autoriaus nuomone, dalyvaujamasis biudžetas aiškiai ir tiksliai atspindi reiškinių prasmę, o tikslų realizavimui pasitelkiamos įvairios elektroninės priemonės ir programos yra tik įrankiai, nenusipelnę keisti/plėsti esminės sąvokos pavadinimo.

## II. DALYVAUJAMOSIOS VALDYSENOS ĮGYVENDINIMAS

### 2.1. Klaipėdos miesto savivaldybė

*„Geriausias būdas ką nors suprasti yra pabandyti tai pakeisti”* (Lewin, at Greenwood & Levin, 2007).

Absoliuti dauguma VTD metu šio darbo autoriaus perskaitytų mokslinių darbų ir straipsnių Dalyvaujamąsios valdysenos (ir visų šios sąvokos modifikacijų) tema, net patys kritiškiausi, pvz. Vengrijos atvejo tyrimas (A.Batory, S.Svensson, 2019), daro būdingą reveransą dalyvavimui, pripažindami dalyvavimo naudą demokratizacijos procesui, o kalbant apie VTD, dalyvavimas yra būtinas sėkmingam procesui ir be dalyvavimo socialinės problemos negali būti veiksmingai išspręstos.

Dauguma VTD procesų dažnai būtinai prasideda gana ribotu problemos pareiškimu, kukliais bendradarbiavimo ketinimais ir nesant prie stalo visų susijusių šalių. Pasirinkau mokslo darbui VTD, nes man patrauklu rinktis metodą, kuris nepretenduoja į vienintelės ir nepakartojamos tiesos/teorijos atradimą ar patvirtinimą. Viktoro Hugo citata apie „mokslas pats save pastoviai neigia“ puikiai atspindi pastovius pokyčius moksle, o VTD praktika palaiko požiūrį, kad naujos žinios yra laikinos, visada ginčijamos naujos prasmės kūrimo pastangų patirties. Renkuosi AR, kuris siekia kurti vertę ir žinias kartu su man svarbiais vietos bendruomenių žmonėmis, mokant juos ir mokantis kartu su jais. Žinias, kurios priklausomai nuo pastoviai besikeičiančių aplinkybių, dalyvių ir aplinkos, pačios pastoviai keičiasi. Žinias, kuriamas bendradarbiaujant su vietos bendruomenių žmonėmis kartu tirianti, suprantant ir sprendžiant abipusiai svarbias problemas.

VTD tyrimus analizuojantys mokslininkai numato, kad tokiame procesui reikalingas laikas turi būti pakankamai ilgas. Šio darbo praktinėje dalyje bus atspindėtas 4 metų VTD laikotarpis, skiriant atskirą dėmesį įtraukimą turinčiai užtikrinti ir priimti pusei - KMSA ir įsitraukimą skatinantiems ir vykdančioms - pilietinei bendruomenei: procesai, įtakojantys dalyvaujamajai valdysenai reikalingą aplinką, veikiantys aktoriai ir vyraujantys naratyvai bei jų pokyčiai laikotarpyje.

Pagrindinė už įtraukimą atsakinga pusė VTD tyrimo lauke - KMS. 2018-2021 m. periodas buvo intensyvus įvairiomis veiklomis: Klaipėdos miesto BP rengimas ir derinimas, uosto BP derinimas, pavaldžių KMSA įstaigų vadovų ataskaitų vertinimas (iki 2018 m. tą darė tik meras, ataskaitos nebuvo viešos), KMS SPP, Mėlynojo proveržio strategijos rengimas derinimas, Lietuvos BP sprendinių, Įvaizdžio strategijos rengimas ir derinimas ir kt. Tai užtikrino platų VTD stebėjimo lauką ir galimybių planuoti ir vykdyti įsitraukimo atvejus, užtikrinant visų paminėtų veiklų stebėseną.

Neracionaliai naudojamos mokesčiais bendrų reikalų tvarkymui surinktos lėšos, piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimą mechanizmų nebuvimas ir žemas KMSA teikiamų paslaugų skaitmenizavimo lygis - taip būtų galima apibendrinti AR stebėsenos rezultatus. Pateikiama KMSA požiūrio į piliečių įtraukimą ir su juo susijusių procesų masto pokyčio dinamika 2018-2021 m. (1 lentelė).

*„Savivaldybė plačiuoju požiūriu – apibrėžtoje teritorijoje veikianti žmonių bendruomenė, tvarkanti dalį visuomenės bendrųjų reikalų. Geruoju pasirinkto demokratijos modelio veikimo atveju, mes deleguojame tinkamus miesto laivo vairininkus ir nesukame sau galvos dėl jų sprendimų, nes, viena vertus, neturime tam laiko, kita vertus, pasitikime. Pasitikėjimas – Skandinavijos šalių auksas - turi rasti iš įsitikinimo, kad mūsų rinkti politikai ir viešojo sektoriaus tarnautojai veikia skaidriai ir sąžiningai, vadovaudamiesi doros principais. Kad būtų tikras dėl sąžiningo veikimo, pilietis gali kartais peržvelgti kokią viešą ataskaitą ar sudalyvauji projekto svarstyme, ir skendėti palaimingame pasitikėjime vėl kokius 5 metus iki sekančio aktualaus projekto svarstymo. Deja, atlikta KMSA pagrindinių aktorių veiklos ataskaitų analizė leido suprasti, kad bendrų reikalų tvarkyme klesti*

*korupcija ir aplaidus veikimas. Tą patvirtino ir atskirų KMSA vykdomų investicinių projektų vykdymo analizė*“, - citata iš stebėsenos pagrindu suformuoto 17 psl. VTD tyrėjo kreipimosi KBA vardu į KMS tarybos narius, nurodant esminius rastus KMSA ir pavaldžių įmonių veiklos trūkumus su siūlymais, kuriuos realizavus būtų galima užtikrinti reikšmingą naudojamų viešo intereso užtikrinimui resursų taupymą, galintį leisti nukreipti atsilaisvinusias lėšas nesprendžiamų socialinių ir aplinkos problemų sprendimams. Tačiau 2018 - 2019 metais KMS strateginių aktorių požiūris į bandymą raginti imtis iniciatyvos naudotis KMS tarybų komitetų teise teikti protokolinius pavedimus priimti sprendimus čia ir dabar, niekaip nebuvo nerealizuotas. Tą pagrindė nuo 2018 m. pradžios vykdoma KMS tarybos komitetų posėdžių stebėseną dalyvaujant.

*1 lentelė. KMSA požiūrio į piliečių įtraukimą ir su juo susijusių procesų masto pokyčio dinamika 2018-2021 m.*

| Metai | Požiūris į įtrauktį                                                     | Procesai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018  | Nustebimas                                                              | Piliečių dalyvavimo suaktyvėjimo stebėjimas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2019  | Priėmimas                                                               | Parengtas ir patvirtintas „Gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą strateginis priemonių planas”.<br>Mero KBA įteikta vėliava už metų darbą - Klaipėdos bendruomenėms.<br>Termino „bendruomenės” naudojimo viešame diskurse plėtra.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2020  | Mokinimasis                                                             | Tvarkos aprašai apie bendruomenių ir seniūnaičių įtraukimą.<br>DB tvarko aprašo rengimo pradžia.<br>KMS SPP (2030) darbo grupės su įtrauktais visuomenės atstovais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2021  | Gynyba, atsitraukimas, lygiagrečiai su aktyvėjančia įtraukimo imitacija | „DALYVAUK   CONSUL“ platformos, nemokamai pasiūlytos KBA, priėmimas, bet absoliutus ignoravimas viešinant.<br>Perskambinimo interesantams, į kurių skambutį nebuvo atsiliepta, tvarka nebevykdoma.<br>Kontaktų su besikreipiančiais seniūnaičiais metu KMSA tarnautojų visuotinai pradedamas naudoti „tai neįeina į Jūsų pareigas”.<br>Apribota KMS tarybos komitetų ir komisijų posėdžių transliacijų apimtis (neliko komisijų), apribota komitetų posėdžių saugojimo YouTube platformoje laikas.<br>KMS piliečių chartija (KMSA iniciatyva). |

*Šaltinis: sudaryta autoriaus.*

KMSA, teikdama visiems klaipėdiečiams viešąsias paslaugas, tos funkcijos užtikrinimui naudojasi administracijos ir 138 biudžetinių, viešųjų įstaigų, UAB ir AB paslaugomis. Visose tose biudžeto ir apmokėtų komunalinių paslaugų sąskaitų lėšomis veikiančiose įstaigose, priskaičiavus ir pačią savivaldybę administraciją, dirba beveik 11,5 tūkstančio žmonių (viso apdraustų, nepriklausomai kokia etato dalimi dirba). Įstaigos pavaldžios savivaldybei, jų vadovai kas metus teikia merui ir tarybos nariams ataskaitas, pavaldžias AB (2) ir UAB (6) stebi iš narių (KMSA, įmonės

ir nepriklausomi atstovai) sudarytos stebėtojų tarybos ir/arba valdybos, sveikatos priežiūros įstaigas (8) - stebėtojų tarybos, VŠĮ (7) - valdybos.

Vandens, šilumos tiekėjai bei atliekų tvarkytojai yra savivaldybės pilna arba dalinė nuosavybė, valdoma per pilno (100 proc.) arba kontrolinio (virš 50 proc.) akcijų turėjimą. Miestiečiai, suteikę šiems viešųjų paslaugų teikimo monopolį, tikisi iš savivaldybės politiką vykdančių asmenų - tarybos narių, atsakingos priežiūros ir nukreipimo, kai prireikia. Taigi KMSA, įskaitant ir visas jai pavaldžias įmones - pats didžiausias darbdavys mieste, sukuriantis ~15 proc. darbo vietų mieste. Palyginimui: KVJUD valdomą Lietuvos valstybei priklausančią uosto teritoriją nuomojančiose įmonėse dirba 5,5 proc. (4425), o Klaipėdos LEZ veikiančiose - 5,8 proc. (4623) visų Klaipėdos dirbančiųjų (2019 m. duomenys).

Kiekviena Klaipėdoje gyvenanti šeima, sumokėdama KMSA ūkio išlaikymui skiriamus mokesčius ir apmokėdama komunalinių paslaugų monopolininkų sąskaitas, skiria tam vidutiniškai po ~6000 EUR per metus. Už šiuos pinigus KMSA siekia viešajam sektoriui priskiriamo tikslo - kurti vertę vietos bendruomenei, tenkinti viešąjį poreikį. VTD vykdymo metu, suplanavus ir atlikus KMSA struktūros, mero ir administracijos vadovo bei 128 KMSA pavaldžių įstaigų vadovų metinių veiklos ataskaitų ir vyraujančių naratyvų vertinimą, galima konstatuoti, kad viešojo sektoriaus aktorių supratimas ir orientacija į vertės kūrimą piliečiams yra menki.

Atliktas KMSA direktorius 2018 metų spalį parengtų lūkesčių raštų savivaldybės valdomoms įmonėms (Klaipėdos energija, Klaipėdos vanduo, KRATC, Autobusų parkas, turgūs – viso 9 įmonės, kurių bendros 2019 m. pajamos sudarė 74 mln. sumą) vertinimas atskleidė, kad visoms šioms įmonėms išsiųstuose raštuose pagrindinio akcijų paketo valdytojo KMSA nurodymas uždirbti ne mažiau 15 proc. pelno („*Labai gerai, kai yra didesnis negu 35 proc., gerai, kai didesnis negu 15 proc., nepatenkinamai, kai mažesnis nei 7 proc.*“, KMSA, 2018)), yra grįstas netinkamais standartais. 2019 m. vasarį pateiktoje AB “Klaipėdos vanduo” (toliau KV) veiklos audito ataskaitoje vertindama finansinius KV rodiklius (savivaldybės investicijų grąžą, turto ir kapitalo grąžą bei pelningumą) kontrolieriai pateikdami rekomendacijas rėmėsi netinkamais šaltiniais - moksline literatūra<sup>4</sup>, kurioje vertinamas verslo sektoriaus, o ne viešojo sektoriaus įmonės. Šaltinyje, kuriuo buvo remtasi, nei nebuvo kalbama apie viešojo sektoriaus įmones, todėl juo remiantis rekomenduojamas privačiam verslui ROE (> 10 proc.), ROA (> 8 proc.) ir kiti rodikliai negalėjo būti taikomi KV ir kitoms lūkesčių raštus gavusioms KMSA pavaldžioms įmonėms, nes viešojo sektoriaus poreikius tenkinančio monopolininko tiksluose nustatytos ambicijos neturi būti orientuotos į pelną ir grąžą investuotojui (savivaldybei). Mokslinėje literatūroje, vertinančioje viešojo sektoriaus veikimą, jau senokai terminas “efektyvu” neteko tradicinio verslo įmonėms taikomo atspalvio. Efektyvu viešajame

---

<sup>4</sup> prof. Jonas Mackevičius, “Įmonių veiklos analizė”, 2005 m.

sektoriuje yra ne pelnas, likęs esminiu verslo srities tikslu, o vertė. Vertė yra pasiekti tikslus (pvz., KV atveju teikti kokybišką vandenį ir užtikrinti tinkamos kokybės nuotekų išleidimą) balansuojant ant minimalaus grynojo pelningumo ribos, užtikrinant tinkamai iš anksto suplanuotas reikalingas investicijas į infrastruktūros priežiūrą ir plėtrą. Vertė yra šiuo balansu siekti mažiausios įmanomos kainos vartotojui, nenukenčiant būtinai kokybei, kurios samprata keičiasi kintant visuomenės poreikiams ir viešajam požiūriui. KV vertę per tinkamą kainos balansą gali leisti pasiekti kainodaros, orientuotos į mažiausios kainos fiziniams vartotojams ir didžiausios kainos taršioms pramonės įmonėms (pvz.: AB "Grigeo Klaipėda"), sudarymas. Tai buvo viena iš nedaugelio KMSA pateiktų pastabų, į kurią buvo atsižvelgta ir vėlesnio laikotarpio lūkesčių raštų rodikliai pakoreguoti.

Vertinant KMS tarybos narių darbo pokytį remiantis visų 4 metų periodu vykusius dviejų skirtingų kadencijų tarybos narių ir administracijos vykdomosios valdžios atstovų, galima fiksuoti didesnės tarybos narių dalies pastaruosius 2 metus skiriamą didesnę dėmesį su svarstomais klausimais susijusių dokumentų analizei, ką įrodo didesnis pateikiamų pristatantiems teikiamus tvirtinimui teisės aktus administracijos tarnautojams skaičius ir gylis. Tarybos 6 komitetų vidutinis vieno posėdžio darbo laikas nuo 1 valandos trukmės, fiksuotos 2018-2019 metų periodu, 2021 metais išaugo iki beveik 2 valandų. Atmetus galimą su COVID-19 aplinkybėmis susijusius veiksnius, kurių vertinimas nėra šio darbo objektas, piliečių įsitraukimas į posėdžių metu svarstomų klausimų medžiagą, pastebėtų trūkumų refleksiją ir parengtų straipsnių viešinimą žiniasklaidoje ir kreipimusi į KMS tarybos narius siuntimą, galėjo turėti įtakos atsakingesnio požiūrio į piliečių suteiktą atstovavimą radimuisi. Kalbintas šia tema asmenybės nenorėjęs atskleisti psichologijos specialistas, susipažinęs su į 17 psl. parengtą kreipimąsi reakcijos iš tarybos narių pusės mastu ir turiniu, komentavo, kad neturinčių jokių įgaliojimų piliečių kokybiškas ir viešas įsitraukimas į KMSA ūkio valdymo analizę ir kritikos teikimą, galėjo sukelti daliai tarybos narių gėdos, kaltės ir nepakankamumo jausmą, kuris turėjo teigiamą poveikį atliekamo darbo kiekybiniais ir kokybiniais parametrams, susijusiems su pačių tarybos narių apsisprendimu skirti daugiau laiko ir pastangų bandant geriau suprasti tvirtinamus sprendimus. Pasak, psichologo, tarybos nario suvokimas apie viešą žinojimą, kad kažkokie savanoriškais pagrindais veikiantys piliečiai daro, ką reikėtų daryti jiems, ir tai yra reikšmingai daugiau, nei daro jie patys, bent kiek etikos standartų besilaikantį žmogų verčia keisti elgesį, tuo labiau kai tas elgesys yra stebimas 100 - 300 žmonių YouTube platformoje sukurtoje KMSA paskyroje ir aptariamas po piliečių straipsnių paskelbimo internetinėje žiniasklaidoje kelių tūkstančių žmonių. Visi jie rinkėjai, daugiau ar mažiau svarbūs atstovaujantįs pozicijas užimantiems.

Analogiškas kreipimasis į KMSA strategus suveikė priešingai. 2018-2019 metais ieškoję būdų reaguoti į piliečių bandymus įsitraukti į sprendimų priėmimą, 2020-ais rodė nuovargį, 2021 metais samdomi tarnautojai kaip susitarę „įjungė“ atsitraukusio biurokrato manevrą: sakau ir darau tik tiek, kad nebūčiau atleistas. Į besikreipiančių seniūnaičių ir bendruomenių atstovų kreipimuisi

atsiliepdami pradėjo naudoti standartizuotas frazes, nesileisti į diskusijas ir netgi ieškoti būdų neatsakyti išreiškiant abejones dėl kreipimosi pagrįstumo ar įgaliojimų spręsti klausimus neturėjimo. Analizuojant įvykusį pokytį galima daryti prielaidas apie dvi galimas apibendrintas atvejų priežastis:

1. Susidūrę su padidėjusių kreipimuisi kiekiu ir atitinkamai darbo krūviu, neįprastu dažnam viešajame sektoriuje dirbančiam tarnautojui/darbuotojui, aktoriai vidinių diskusijų ir galimų išorinių mokymų metu atrado, kad lengviau ignoruoti ir sulaukti už tai kritikos, nei įdėti pastangas ir nesulaukti už tai nieko vertingo - nors tarnautojas tarnauja piliečiams ir yra jų mokamais mokesčiais išlaikomas, dar nėra buvę atvejo, kad už netinkamai atliekamą tarnystę piliečiai atleistų tarnautoją;
2. Tiesiog kompetencijų, reikalingų geriau atlikti darbą, trūkumas ir motyvacijos jas įgyti stoka. Teorijos dalies poskyryje 2.1. Klaipėdos miesto savivaldybė aptarti gebėjimų stoka viešame sektoriuje, nenoras mokintis ir reikšminga garbaus amžiaus žmonių persvara, lyginant su jaunimu (EBPO, Governance at a Glance, 2021), indukuoja problemą ir iššūkius situaciją keisti.

Vertinant vyraujančią KMS strategų požiūrį į jų atliekamą darbą ir kylančius iššūkius, galima paminėti VTD metu stebėsenos pagrindu fiksuotus naudojamus pasikartojančius posakius:

1. *„Norime, kad viskas būtų idealiai“*, - KMSA direktoriaus (2016-2019 m. kadencija) Sauliaus Budino dažnai kartojamas teiginys, viešai kalbant apie KMSA vykdomų projektų rastą „ligą“ - jų išbrangimą miesto biudžetui jų vykdymo eigoje vidutiniškai 5,9 karto<sup>5</sup>, tuo bandant paaiškinti nekompetenciją ir, tikėtina, korumpuotą veikimą siekiu geriau įtikti vartotojui - vietos gyventojui.
2. *„Geri darbai ir be tavęs pasidarys“* - KMS mero pavaduotojo Arvydo Cesiulio dažnai tarybos komitetų posėdžiuose kartojamas teiginys, siekiant nuraminti iniciatyvą, kylančią iš kolegų - tarybos narių, siūlant kažką daryti, pastebėjus netinkamą KMSA procesą ar finansų valdymo pavyzdį ar reaguojant į piliečių kreipimąsi.

Sauliaus Budino atvejis įdomus kaip iliustracija vienos iš politikoje dalyvaujančiųjų kamuojančios problemos - „trumpos“ atminties. 2019 m. sausio 30 dieną savivaldybėje susirinko virš 20 klaipėdiečių, kuriuos sudomino diskusija, kurią organizavo bendruomenių atstovai prašydami tuo metų administracijos direktoriaus pareigas ėjusio Sauliaus Budino atsakyti į kelis klausimus:

1. *Kaip paaiškintumėte, kad tik per vienerius metus visų savivaldybės vykdomų projektų vidutinis vykdymo terminas nuo 3,3 išsitempė iki 3,8 metų trukmės?*
2. *Kaip paaiškintumėte, kad tik per vienerius metus visų savivaldos vykdomų projektų bendra kaina nuo 212 mln. EUR išsipūtė iki 245 mln. EUR?*

---

<sup>5</sup> 2021-01-19 KMSA Vidaus audito skyriaus pristatyto audito "KMSA projektų įgyvendinimo vertinimas" išvados.

Į susitikimą su bendruomenės atstovais atėję administracijos direktorius ir jo pavaduotoja Alina Velykienė tuo metu piktinosi, kad nieko panašaus nėra, „*niekas pas mus nevėluoja ir niekas nebrangsta*“. Atstovaujamosios valdžios atstovai 2018 - 2019 m. neigė pilietinės visuomenės įvardijamas problemas ir demonstravo nepasitenkinimą jų dalyvavimu. Įdomu, kad nepraėjus nei metams, Sauliui Budinui atsistatydinus iš KMSA direktoriaus pareigų ir tapus KMS tarybos nariu, panašaus turinio projektų brangimo ir „tempimosi“ analizės akivaizdoje, vykusioje viename iš tarybos komitetų posėdžių, naujasis Tarybos narys garsiai piktinosi netinkamai atliekamu naujojo direktoriaus darbu ir komentavo, kad „*prie jo tai jau taip niekada nebuvo*“. Šis komentaras ir replika „*mane tai neramina, vyksta nedovanotini dalykai*“, išsakytą reaguojant į ataskaitą apie vėluojančius ir brangstančius projektus Klaipėdoje, gali reikšti, kad šį politiką kankina ypač stipri „trumpos atminties“ forma, bet neturėdamas reikiamos kvalifikacijos tokią diagnozę nustatyti, dalinuosi tik trumpa refleksija ir hipoteze.

Vertinant vieno iš daugiamečio Klaipėdos miesto mero Vytauto Grubliausko 2019 m. trečiosios mero kadencijos pradžioje pasirinko pavaduotojo Arvydo Cesiulio pasaulėžiūrą ir vertybines nuostatas atspindinčią dažnai naudojamą frazę „*geri darbai pasidarys ir be tavęs*“, verta prisiminti 1954 metais Nobelio premijos laureato (1983) Viljamo Goldingo parašyto romano Musių valdovas „*Abejingumas yra civilizacijos priešas*“ tekstą. Šiame nuostabiame kūrinyje, kuris, deja, net nėra įtrauktas į būtinų Lietuvos mokiniams perskaityti knygų sąrašą, pasakojama apie anglus berniukus patekusius į negyvenamą salą ir jų bandymus sukurti tvarką. Veiksmas vyksta neįvardinto karo laikotarpiu.

Abejingumas yra tiesiausias kelias į nuosmukį, tai plačiai atvertos durys nuodėmei, tai pasaulio vėliavos, raginančios kilti į kovą už idealus, išdavimas. Abejingumas civilizuoto gyvenimo normoms, kurios dar nebuvo giliai įsišaknijusios berniukų širdyse, atvedė prie apokalipsės slenksčio. Trumpai tariant, civilizacija, jei ji mums brangi, reikalauja aiškaus vertybinio išipareigojimo ir pasiryžimo tas vertybes ginti ne tik žodžiais, bet ir konkrečiais darbais. Tad nuolat reikia turėti omenyje Zadie Smith knygos „Balti dantys“ pradžioje cituojamus E. M. Forster žodžius: „*Šiandien man kiekviena smulkmena kažkodėl atrodo nepaprastai svarbi, ir kai jūs sakot „nuo manęs niekas nepriklauso“, man tai skamba šventvagiškai. Niekad negali žinoti – kaip čia geriau pasakius? – nuo kokio padaryto ar nepadaryto veiksmo priklausys visa ateitis.*“

Demokratija visų pirma reiškia atitinkamą moralinę poziciją, pripažįstančią visų žmonių lygias teises ir galimybes dalyvauti priimant sprendimus. Savo požiūrį į šį demokratijos aspektą Arvydas Cesiulis pademonstravo jau sekančią dieną paskelbtos žinios apie 2019 m. po savivaldos rinkimų jam tapus mero pavaduotoju: politikas, naudodamasis jam paskirtu nauju tarnybiniu automobiliu, paliko jį draudžiamoje vietoje - judrios gatvės vidury, tam, kad patenkintų savo poreikiui nueiti nusipirkti kažkokio jam reikalingo daikto. Žiniasklaidai pastebėjus šį incidentą ir aprašius, visuomenės reakcija

buvo audringa ir nepalanki. Politikui teko teisintis ir viešai atsiprašinėti, patyrus naują neseniai Klaipėdoje įsikūrusios nepriklausomos internetinės žiniasklaidos („Atvira Klaipėda“) ir jos skaitytojų dėmesį.

VTD tyrimo metu atliekant 2018 - 2020 metais strateginių KMSA dokumentų ir 2020 m. pirmą kartą viešai tarybos narių vertinimui pristatytą KMSA pavaldžių įstaigų vadovų veiklos ataskaitas, paaiškėjo ne tik įdingo požiūrio, bet ir tam tikrų kompetencijų strateginiame valdymo lygyje stoka. Jei KMSA projektų brangimų ir jų vykdymo trukmės „tempinosi“ problema susijusi su administracijos gebėjimais valdyti procesus, tai 138 pavaldžios įstaigos vadovo veiklos ataskaitas, kuriose pasitelkus nesudėtingą sąnaudomis grįstą kaštų apskaičiavimo duomenų vertinimo metodą buvo rasta aibė finansų grobstymo ir neatsakingo naudojimo pavyzdžių, daug metų vertinti turėjo Klaipėdos miesto meras, šiuo atveju 2 kadenciją VTD tyrimo pradžioje baiginėjantis Vytautas Grubliauskas ir jo ir tarybos sekretoriato komanda, vadovaujama Modesto Vitkaus (nuo 2007-ųjų Klaipėdos miesto jaunimo reikalų koordinatorius, nuo 2014-ųjų KMS Tarybos ir mero sekretorius, Liberalų sąjūdis, vienas iš efektyvų mąstymą turinčių klaipėdiečių, deja, nukreipęs pastangas ne į miesto gerovės kūrimą, o į mero gynybos užtikrinimą) ir priklausomai nuo tarybos kadencijos sudėties besikeičiantys patarėjai. Kilus klausimams, kaip meras ir jo komanda galėjo leisti tiek metų nebaudžiamai piliečių lėšomis išlaikomų viešųjų įstaigų vadovams veikti, buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su keliais buvusiais mero komandos žmonėmis. Dalis interviu pastebėjimų: *„Tarybos narių kompetencija smunka kadencija iš kadencijos. <...> Meras nemoka skaičiuoti, nestrateguoja ir niekada neturi naujų idėjų. Nelinkęs burti aplink save autoritetų, kurie gali perimti dėmesio spindulį. Netoleruoja aukštesnių kompetencijų šalia, jei jų turėtojas nelaižo batų.“*

Meras planuoja ir koordinuoja išrinktą tarybos narių (Klaipėdos atveju - 31 narys) ir jų sudarytų komitetų (6 komitetas) veiklą, teikia tarybai administracijos direktoriaus ir jo pavaduotojo kandidatūras, kontroliuoja ir prižiūri savivaldybės viešojo administravimo institucijų, įstaigų ir įmonių vadovų veiklą, priima į pareigas ir atleidžia iš jų biudžetinių ir viešųjų įstaigų (kurių savininkė yra savivaldybė) vadovus, rūpinasi, kad būtų sudarytos tinkamos prielaidos ir galimybės gyvenamųjų vietovių bendruomenės narius įtraukti į vietos reikalų tvarkymą (LR Vietos savivaldos įstatymas). Mero vaidmenį viešųjų paslaugų teikimo kokybės užtikrinime sunku pervertinti. Mero vertybės ir jo įtakoti sprendimai reikšmingai gali keisti savivaldybės gyventojų gaunamų viešųjų paslaugų apimtį ir kokybę, įtakoti sprendimus, susijusius su šio darbo apimtyje analizuojamos įtrauktį užtikrinančių procesų skatinimu.

Mero vaidmuo skatinant įtrauktį, būtiną dalyvaujamąsios valdysenos įgyvendinimui, gali būti vertintinas per dvejus VTD metu stebėtus atvejus. Pirmasis susijęs su 2019 m. pradžioje Klaipėdos miesto bendruomenėms suteiktu įvertinimu - Klaipėdos miesto vėliava už metų darbus Klaipėdai. Įvertinimas, inicijuotas mero komandos, kaip atskleidė pusiau struktūruoti interviu, tikintis pelnyti

didelį aktyvumą nuo 2018 metų pradėjusių rodyti miesto vietos bendruomenių palaikymą joms įsiteikiant. Po įvertinimo įteikimo, nemažėjant spaudoje skelbiamų straipsnių, skelbiamų į viešųjų sprendimų stebėseną iniciatyvių klaipėdiečių, kritiškų KMSA ir mero atžvilgiu, apimčiai, meras kelių mėnesių bėgyje kelis kartus viešų tarybos posėdžių metu replikavo, kad „miesto vėliava nepadėjo numalšinti bendruomenių kritikos valdžiai“. Šis veikimas ir su juo sietas lūkestis atitinka teorijos dalyje pateiktą S.Arnshtein 3-ią dalyvavimo lygmenį Nuraminimas, siekiant įtraukti paveiktų suinteresuotųjų šalių narius, dažnai pasirenkant lyderius, spėjant, kad jie turi į valdžią nukreiptų planų, į valdančiųjų komunikacijos tinklus. S.Arnshtein pabrėžia, kad tokiais atvejais siekiama sudaryti sąlygas, kai suinteresuotųjų šalių vaidmuo priimant sprendimus dėl to, ką reikia padaryti, lieka minimalus.

Kitas pavyzdys susijęs su Tarybos komitetų viešomis transliacijomis, kai 2020 m. įrengus reikalingą, buvo pradėti tiesiogiai transliuoti ir KMSA YouTube paskyroje talpinti neribotam peržiūros laikui net tik Tarybos kas mėnesiniai (ką imperatyviai numato LR Vietos savivaldos įstatymas), bet ir visų komitetų, komisijų ir kolegijos posėdžiai. 2021-01-11 tokia galimybė buvo apribota, išimant visus iki tol įrašytų posėdžių įrašus iš YouTube ir nutraukus transliacijas tiesiogiai. Kaip situaciją pakomentavo ribojimus inicijavęs mero ir tarybos sekretorius Modestas Vitkus, „dėl vieno iš tarybos narių asmeninio kreipimosi stabdyti transliacijas ir jų viešinimą dėl galimo asmens duomenų įstatymo nuostatų pažeidimo“. Kaip pakomentavo kalbinti neskelbti šaltinio pageidavę tarybos nariai, transliacijos buvo sustabdytos pačios mero komandos iniciatyva, nusprendus, kad atviros komitetų diskusijos ir kai kada per daug, iniciatorių nuomone, atviri tarybos narių pasisakymai ir po jų vykstančios vis daugiau dalyvių pritraukiančios viešos diskusijos socialinėje erdvėje ir portale „Atvira Klaipėda“, yra viena iš prastos Klaipėdos miesto tarybos bei mero reputacijos priežasčių. 2019-2020 metais suaktyvinę „miesto ir mero reputacijos“ gerinimo neoficialią kampaniją bei po 2020 m. įvykdytos balandžio 1 d. KMSA struktūros reorganizacijos (Tarybos 2019 m. lapkričio 28 d. priimtas sprendimas Nr. T2-333), visus iki tol KMSA Viešųjų ryšių skyriuje dirbusius specialistus perkėlę į mero sekretoriaus pavaldumą (5 tarnautojai, kurių funkcijose yra junginys „viešieji ryšiai“) ir tiesiogiai perkraustę iš Liepų g. 11 į Danės g. 17, bet reikšmingų pokyčių reputacijos gerėjime nepasiekę merijos strategai pasirinko paprastą ir, jų akimis, veiksmingą metodą: jei negali inicijuoti realių veiksmų, kurie keltų gerovę, ir neišsina įtakoti viešosios nuomonės viešųjų ryšių „pleistro“ pagalba, tiesiog įvesk cenzūrą.

Cenzūra galiojo pakankamai ilgai ir buvo lydimą VTD stebėjimo metu ilgiausiai nepatvirtinto vidaus tvarkos klausimo dėl posėdžių transliavimo. Susitarimui pasitvirtinti prireikė bent 6-ųjų Reglamento komisijos posėdžių, kol galiausiai buvo susitarta atiduoti duoklę piliečių reikalavimams ir strateginiuose šalies dokumentuose kaip vienai svarbiausių deklaruojamai vertybei - skaidrumui, ir grąžinti tiesiogines posėdžių transliacijas su reikšmingu pasikeitimu - jų saugojimas KMSA YouTube

paskyroje apribotas iki 3 mėn., vėliau įrašus padarant nebepasiekiamus viešai. Tokia tvarka buvo reikšmingas žingsnis atgal užtikrinant aukštus viešojo sektoriaus viešumo ir skaidrumo standartus ir neprisidėjo prie įtraukties skatinimo. Čia galima prisiminti į VTD komunikacijos arenas<sup>6</sup> įtrauktos Dvilės Kriukelytės, Lietuvos socialinių inovacijų klasterio Socialinių verslų inkubavimo platformos ir socialiai atsakingų verslų bendradarbystės plėtros koordinatorės, sociologės, tekstų autorės ir koučingo praktikės palinkėjimą viešojo sektoriaus praktikams: „*Išmokti dirbti, bet ne formuoti nuomonę apie tariamą darbą ir dar labiau įtartiną menkai apčiuopiamą rezultatą*“.

Vertinant 2018 metų praktinius piliečių įtraukimo KMSA pavyzdžius, galima paminėti du:

1. S.Budino 2018 m. sudaryta komisija oro taršos mieste klausimais į kurią nebuvo įtraukta nei vieno visuomenės interesų atstovo. Kai asociacijos „Klaipėdos žalieji“ atstovė Liudvika Kuzmičiūtė viešo susitikimo metu, pristatant tarpinius komisijos vertinimo rezultatus, priminė, kad, KMSA direktorius žadėjo užtikrinti. sudarant komisiją įtraukti visuomenės atstovus, direktorius gūžtelėjo pečiais ir garsiai nusistebėjo: „*Tikrai žadėjau?*“;
2. Mėlynojo proveržio strategija, vėliau į pervadinta į KEPS - Klaipėdos ekonominės plėtros strategija 2030, arba trumpiau Klaipėda2030. Analizuojant pirminę su strategijos rengimu susijusią informaciją, paaiškėjo, kad 2018 metais sukurtoje strategijos valdybos ir įgyvendinimo organuose bendruomenių atstovų nėra. Yra KMSA, verslo, mokslo atstovai, tačiau pilietinius interesus atstovaujančių asociacijų atstovų nėra. Buvo pateiktas prašymas įtraukti miesto vietos bendruomenės atstovaujančios Klaipėdos bendruomenių asociacijos (KBA) atstovus, tačiau jis nebuvo patenkintas. Pristatant išorinio konsultanto UAB „Ernst&Young Baltic“ pateiktą analizę 2018 lapkritį buvo padaryta klaida ir įvardinta, kad „į strategijos rengimą įtraukti ir visuomenės atstovai“. Diskusijoje pateikus klausimą, kas iš, kaip teigta pačių pristatytojų, per 100 strategijos rengime dalyvavusių atstovų buvo visuomenės interesus atstovaujančių asocijuotų struktūrų atstovas/-ai, nuskambėjo frazė „*dauguma dalyvavusių gyvena Klaipėdoje, reiškia jie visuomenės atstovai*“. 2018 metais Klaipėdoje KBA pradėta aktyvi Darnaus vystymosi kryptis, Dalyvaujamosios valdysenos ir piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimo pristatymo kampanija jau buvo pastebima ir pradėjusi keisti politikos ir savivaldybės strategų požiūrį. Galima teigti, kad Mėlynojo proveržio pristatymai, kuriose pristatytojams teko nepatogi dalia bandyti išsisukinėti iš dar pirminėse formuluotėse paliktos „visuomenės įtraukimo“ tezės ir realybės neatitikties, buvo esminis lūžis, kai fiktyvios įtraukties deklaracijos buvo pradėtos keisti į realius bandymus ieškoti ką ir kaip įtraukti.

---

<sup>6</sup> Komunikacijos arena gali būti dviejų ir daugiau žmonių susitikimas, komandos formavimo sesija, paieškos konferencija, darbo grupės susitikimas, vadovų grupės susitikimas arba viešas bendruomenės susirinkimas (Greenwood, Levin, 2007, p.p. 125-127).

Jei 2018 metams įtraukties lygis nebuvo pasiekęs net pirmosios piliečių dalyvavimo spektro pakopos „Informuoti“, 2019 metais buvo stebimos įtraukties proceso skatinimo pastangos. Po mero parodytos geros valios gesto apdovanoti bendruomenės Klaipėdos miesto vėliava, savivaldybės administracijoje buvo stebimas suvokimo, kad dalyvavimo mastas ir ryžtas nemažta, o ir teikiamų pasiūlymų kokybė yra pakankama, todėl vietoje to, kad neigti ir priešintis, reikia pabandyti priimti. Taip 2019-ais buvo realizuotas dar 2018-ų metų gale savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojos Alinos Velykienės inicijuotas KMSA komunikacijos ir gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą strateginio priemonių plano parengimas (2018-10-29 KMSA direktoriaus sprendimas), bendruomenių atstovai įtraukti į darbo grupes, besirengiančias Klaipėdos miesto 2021-2030 metų SPP parengimui, bendradarbiavimas su vietos bendruomenės atstovaujančia KBA rengiant konferenciją „DALYVAUK“ ir aibė diskusijų, susijusių su artėjančiais savivaldų tarybos narių ir mero rinkimais. Terminas „bendruomenės“ naudojamas viešojo erdvėje išaugo kartais, kaip ir bandymai „susitarti“.

S.Arnsstein minimas 3-ią dalyvavimo lygmens Nuraminimo (angl. *placation*), siekiant įtraukti paveiktų suinteresuotųjų šalių narius, dažnai pasirenkant lyderius, į valdančiųjų komunikacijos tinklus, buvo stebimas viso VTD tyrimo metu ir buvo bandomas taikyti ne vieno KMS galios aktoriaus, tačiau intensyviausias tokių bandymų tartis asmeniškai metas buvo 2019-ieji. Labai dažnai, paviešinus eilinį stebėjimo refleksijos straipsnį internetinėje žiniasklaidoje, o ypač išsiuntus tiesioginius kreipimusis į KMS tarybos narius ar KMSA strategus, buvo naudojamas pasikartojantis elgesio modelis - „ateik (-ite) į svečius, pasikalbėsime ir mes geriau išspręsime be viešumo klausimus“. VTD tyrimo dalyvaujant procese vykdytų iniciatyvų atveju sąmoningai buvo skatinama į juos įsitraukusių piliečių reakcija, neigianti poreikį bendrauti „akis į akį“, renkantis viešos diskusijos ir oficialaus susirašinėjimo būdą. Plačiau apie tai kalbama darbo skyriuje 2.2. K, bet šiame KMSA skyriuje galima trumpai apibendrinti į VTD lauką įsitraukusių dalyvių pasirinktos komunikacijos su taktiką: jokių asmeninių tarimųsi, tik oficialus bendravimas pasitelkiant viešas diskusijas ir suderintus raštus. Su retomis išimtimis įgyvendinta oficialaus bendravimo forma su jos „akmenyje iškaltomis“ taisyklėmis ilgalaikėje perspektyvoje vertintina kaip pasitvirtinusi, leidusi išvengti neformalų, privatų bendravimą lydinčių pavojų įsivelti į dviprasmybes ir „skolos už paslaugą“ spąstus.

Siekiant tą pakeisti, VTD tyrimo metu 2018 m. pabaigoje dalyvaujantiems klaipėdiečiams pavyko įtikinti artėjantiems rinkimams besirengiančią tuo metu KMS administracijos direktorės pavaduotojos pareigas einančią Aliną Velykienę inicijuoti KMSA darbo grupės sukūrimą, kuri turėjo parengti gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą strateginį priemonių planą.

Darbo grupės įkūrimą paskatino VTD vykdytojo parengtas kreipimasis į KMSA strategus, kuriame buvo pateikta trumpas sąvokų Dalyvaujamoji valdysena ir Dalyvaujamas biudžetas paaiškinimai ir motyvai, kodėl Klaipėdos miestui jie būtini, atkreipiant dėmesį į įsitraukimą galinčias

skatinti priemones ir tikslinės grupės, į kurią derėtų orientuotis: 5-6 proc. klaipėdiečių, t.y. 7500 – 9000 žmonių.

Gyventojų įtraukimo planą turinčios parengti darbo grupės veikimo metu, 2018 m. lapkritį Klaipėdos m. savivaldybės Informavimo ir e. paslaugų skyriaus viešųjų ryšių specialistas Vitalijus Čiapas atliko KMSA skyrių vedėjų apklausą. Buvo teirautasi jų nuomonės, kaip šiuo metu į struktūrinių padalinių veiklą įtraukiami miesto gyventojai ir prašoma aprašyti veiklos sritis, kuriose šią įtrauktį būtina didinti. Apibendrinant 2018 metų pabaigoje pateiktus KMSA skyrių vadovaujančias pozicijas užimančių asmenų požiūrį, galima vertinti, kad keli specialistai net nesuprato sąvokos “įtrauktis”, 4 siūlė įtrauktį didinti, 4 prieštaravo įtraukties didinimui, o didesnė dauguma manė, kad nieko keisti nereikia, nes yra gerai kaip yra, arba teisės aktai įtraukties neleidžia. Vienas skyrius (paveldosaugos) pateikė įdomų pasiūlymą ir parodė iniciatyvą imtis atsakomybės už aplinkosaugos temai dedikuotos paskyros Facebook administravimą, tačiau VTD metu ši iniciatyva įgyvendinta nebuvo.

Po 4 darbo grupės susitikimų ir kelių nuotolinių pasitarimų tarp darbo grupės narių, tarp kurių be 8 KMSA skyrių atstovų buvo ir 4 kvietiniai išorės dalyviai (2 seniūnaičių ir 2 jaunimo interesus atstovaujančių), 2019 pradžioje buvo patvirtintas.

Jis numatė KMSA naujienlaiškio užsakymo algoritmo sukūrimą (veikia), gyventojų apklausų vykdymo tvarką (veikia iš dalies), išlėstą savivaldybės informacijos pateikimui išnaudojamų internetinių platformų sąrašą (išpildyta iš dalies), naudoti vaizdo filmus viešinant KMSA veiklą (veikia iš dalies), vykdyti tiesiogines tarybos ir komitetų posėdžių transliacijas (veikia), bendravimo su interesantais tel. ir el. paštu algoritmas (veikia iš dalies), susitikimų su gyventojais tvarka (veikia), darbuotojų mokymų vidinės komunikacijos tema planas (veikia), grįžamojo ryšio užtikrinimo tvarka (veikia iš dalies).

VTD metu vykdomos KMSA stebėsenos metu rasta projektų brangimo ir vykdymo trukmės nevaldymo problema, žemas finansų išmanymo ir kompiuterinio raštingumo lygis, koordinacijos stoka ir pasipriešinimas įsitraukimui gali liudyti apie žemus kognityvinius ir įgytus dalies viešojo sektoriaus aktorių gebėjimus, ką būtų galima laikyti tik VTD tyrimą vykdančio asmenine hipoteze, tačiau tą patvirtino 2020 m. STRATA “*Viešojo sektoriaus ataskaita 2016 - 2019 m.*”<sup>7</sup>, pabrėžianti Lietuvos viešojo sektoriaus žemą gebėjimų lygį. t.y. žemą skaitymo, skaičiavimo ir lavinimosi darbe rodiklius, taip pat Valstybės ir savivaldų institucijų finansavimą, orientuotą į procesą, o ne į rezultatą, kas lemia žemą viešųjų paslaugų teikimo kokybės lygį ir neracionalų finansų naudojimą.

---

<sup>7</sup> Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m. (InSiCE viešojo sektoriaus tarnautojų gebėjimų indeksas). (2020). Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA), Vilnius. Nuoroda: [https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/geresnis-valdymas/202009\\_viesojo\\_sektoriaus\\_ataskaita.pdf](https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/geresnis-valdymas/202009_viesojo_sektoriaus_ataskaita.pdf)

VTD tyrimo metu susipažinus su STRATA, Valstybės kontrolės, EBPO ataskaitomis, įvairių konferencijų, viešų diskusijų medžiaga ir mokslo darbais susijusiomis temomis, darytina išvada, kad yra trys esminės KMSA ir apskritai viso Lietuvos viešojo sektoriaus kompetencijų stokos, aukštos korupcijos ir žemos motyvacijos skatinti piliečių įsitraukimą į sprendimų priėmimą priežastys: 1) Švietimo sistema, 2) Viešojo sektoriaus apimties problema ir 3) Postsovietinis paveldas.

VTD tyrėjo požiūriui, suformuotam situacijos analizės ir VTD komunikacijos arenose vykdytų diskusijų pagrindu, kompetencijų viešajame sektoriuje problemą, į švietimo sistemos ir konkrečiai Klaipėdos miesto aukštojo mokslo įstaigų pasirengimą padėti su talentų stoka susijusias problemas atspindėti parengta refleksija buvo pavišinta pilietinės visuomenės interesus atstovaujančių grupių Facebook paskyrose bei žiniatinklyje „Atvira Klaipėda“<sup>89</sup> ir išsiųsta KMSA strategams, rengiantiems Klaipėdos SPP ir Klaipėdos regiono plėtros tarybai. Viešojo sektoriaus nesprenžiamos apimties problemos, sąlygojančios įtraukties, būtinos dalyvaujamąsios valdysenos užtikrinimui, trikdžius ir galinčios, jei nebus sprenžiamos, lemti valstybės nugebėjimą užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, pavišintos<sup>10</sup> ir pateiktos kaip rekomendacijos visų LR savivaldybių priežiūrą užtikrinančiai VRM.

Kalbant apie gebėjimų stoką, VTD metu stebėtas ne vienas gluminantis suvokiamai reikalingų gebėjimų, būtinų tam tikroms KMSA užimamoms pozicijoms, ir realių gebėjimų neatitikties atvejis. Paminėsiu vieną iš jų, susijusį su skaitinio mąstymo gebėjimų stoka ir to padarinius miesto viešam biudžetui, susijusį su socialinio būsto statybos atveju.

2019 pabaigoje VTD apimtyje susipažinus su pavišintu 2020-2023 m. KMS strateginio veiklos plano projektu, buvo pateikta 17 siūlymų paketas, kurių vienas buvo susijęs KMSA vykdomais socialinio būsto namų statybos projektais adresu Irklų g. 1 ir Rambynų g. 14A. Vertinant šio projekto ekonominius aspektus ir atlikus to metu rinkoje naujos statybos NT pasiūlos kainų analizę, buvo apskaičiuota, kad butai socialiniame daugiabutyje kainuos 50 proc. brangiau, nei juos būtų galima nupirkti iš naujų namų statybą vystančių verslo įmonių, kas yra neracionalus viešųjų pinigų naudojimas.

Vieno iš socialinio būsto daugiabučių projekto kaina 2,64 mln. eurų. Projektas – 40 butų, 20 vieno kambario ir 20 dviejų kambarių. 8 butai pirmajame pastato aukšte bus pritaikyti asmenims su judėjimo negalia ir šeimoms, kuriose yra tokių asmenų. Tarkime, vieno kambario buto plotas 30 kv. m., dviejų – 50 kv. m. Vidutiniškai 40 kv. m. Paskaičiavus bendrą butų plotą, gauname, kad vieno kvadratinio metro kaina – 1650 eurų. 2019-10-24 Atviros Klaipėdos skelbtame straipsnyje apie

---

<sup>8</sup> Kas programuos robotus ir užtikrins kibernetinį saugumą Klaipėdoje? (KBA, 2021):

<https://www.atviraklaipeda.lt/2021/05/24/kas-programuos-robotus-ir-uztikrins-kibernetini-sauguma-klaipedoje/>

<sup>9</sup> Kodėl reali švietimo sistemos reforma yra svarbiausias reikalas (KBA, 2021):

<https://www.atviraklaipeda.lt/2021/09/23/kodel-reali-svietimo-sistemos-reforma-yra-svarbiausias-reikalas/>

<sup>10</sup> Lietuvos viešasis sektorius – didelis, bet perdžiūvęs tigras (KBA, 2021):

<https://www.atviraklaipeda.lt/2021/10/22/lietuvas-viesasis-sektorius-didelis-bet-perdziuves-tigras/>

vidutinės naujos statybos būsto kainas skelbiama, kad “Klaipėdoje – senos statybos butai trečiąjį ketvirtį vidutiniškai kainavo po 896 eurus už kv., naujos statybos butai – 1 104 eurus už kv. metrą.”

Bet 2019-12-09 portalo „Atvira Klaipėda“ pateikiamame straipsnyje “Naujas socialinis būstas: pabrangimą bandys išsireikalauti”<sup>11</sup> autoriaus Martyno Vainoriaus cituojami miesto strategai ir vykdytojai, vertinantys naujų socialinių daugiabučių projekto naudą, mano kitaip: „*ties politikai, tiek ir Savivaldybės administracija konstatuoja, jog statyti naują būstą yra pigiau.*“ (AK, 2019). „*Pigiau už ką? Šis namas statomas už miestiečių ir ES piliečių mokesčiais sumokėtus pinigus. Gal miesto politikai ir valdininkai mano, kad jei leidi ES lėšas, jos nesiskaito ir gali traukti kaip tik panorėjęs?*“, - kėliau klausimą komentaruose po straipsniu. Vienas Anonimas replikavo (kalba netaisyta): „*Reinaldui... tai gal jį pats ir išsiaiškinkite prieš eilinę sąmokslą teoriją skleidamas, tik kaip korektiškai palyginti, jeigu bendroje infrastruktūroje skaičiuojami ir pandusai bei platesnės laiptinės ir durys neįgaliesiems, liftai, o naujoje statyboje tik dalinė apdaila...na bet jeigu tikslas apkakoti, koks skirtumas...*“ („Atvira Klaipėda“, 2019).

Anonimo komentaro retorika buvo stebėtinai panaši į vienos KMSA Socialinio būsto tarnautojos, atsakingos už šį investicinį projektą, su kuria pusiau struktūruotas interviu šio VTD apimtyje įvyko 2019 metų pabaigoje, siekiant suprasti, kodėl KMSA išleidžia 50 proc. daugiau lėšų statydama, vietoje to, kad pirktų rinkoje jau pastatytus namus, taip ne tik sutaupydama mokesčių mokėtojų lėšas, kurias būtų galima skirti kitoms trūkstantoms paslaugoms užtikrinti, bet ir įšaldydama lėšas bei prarasdama statyboms reikalingą laiką. Tarnautoja, neslėpdama nepasitenkinimo rododu dėmesiu jos darbui ir pačiu pokalbį inicijavusiu asmeniu (VTD tyrėju), pasak tarnautojos, rodančiu perteklinį dėmesį KMSA ir skelbiančiu nepagrįstą kritiką jos atžvilgiu, pateikė išsamų ir gluminantį paaiškinimą, kodėl jos nuomone, kaina yra tinkama. Pasirodo, 1 kvadratinio metro kainą ji skaičiavo dalindama bendrą projekto vertę iš viso daugiabučio patalpų ploto, įskaitant bendro naudojimo patalpas, ir buvo įsitikinusi, kad toks skaičiavimas ir gautos kvadratinio metro kainos palyginimas su rinkos kainomis, kurios visada numato tik perkamo būsto naudingo ploto kainą, yra validus ir patikimas. Aišku gali būti manančių, kad socialinis būstas turėtų būti prabangesnis plotu ir sprendimais (inžineriniais, architektūriniais, medžiagiškumo ir k.t.), nei vidutinio piliečio perkamas naujas būstas už paimtą paskolą iš banko. Arba, kad 8-ių (iš 40) butų pritaikymo neįgaliesiems sprendimai papildomai verti net 870 tūkstančių perteklinių eurų, bet tai nebūtų logiška ir racionalu. Tačiau netrumpas pokalbis su tarnautoja leido suprasti, kad ji turi ribotą suvokimą apie minimus palyginimus, negeba argumentuotai pagrįsti pozicijos ir yra tiesiog įtikėjusi kažkieno, galbūt gudraus statybų projektus vykdančio akcininko, laimėjusio “konkursą”, arba godaus jai vadovaujančio

---

<sup>11</sup> Naujas socialinis būstas: pabrangimą bandys išsireikalauti (Martynas Vainorius, 2019):  
<https://www.atviraklaipeda.lt/2019/12/09/naujas-socialinis-bustas-pabrangima-bandys-issireikalauti/>

vadovo, pasinaudojusio jos neišmanymu ir įtikinusio ją projekto nauda bei perkėlusio atsakomybę už projektą ant pavaldaus asmens.

Pokalbio pabaigoje, taip ir nepavykus atrasti skaitinio mąstymo gebėjimų pas pašnekovę, ji pasidžiaugė, kad „*eina paskutinės dienos iki pensijos ir jai nebereikės atsakinėti į nemalonių sunkius klausimus*“.

Šio VTD dalyvavimo pavyzdys atskleidžia vieną iš dviejų identifikuotų priežasčių, kodėl pasiūlymų teikimo apimtis KMSA šio VTD apimtyje nuo 2020 metų pabaigos sumenko ir reikšmingai nebeaugo iki pat 2022-ųjų, pilietinio dalyvavimo pastangas nukreipiant daugiau į nacionalinį lygmenį, tikintis pasiekti didesnę poveikį: 1) dalies KMSA strateginių pozicijų tarnautojų kompetencijos yra netinkamos jų darbo tikslams pasiekti ar efektyviai ir veiksmingai vykdyti užduotis, todėl diskusija su jais dėl būtinų pokyčių neturi vertės, trumpai - nusivylimas, 2) KMSA tarnautojai ir politikai, išitraukusių ir dalyvaujančių klaipėdiečių siūlymus ir racionalią aptiktą negerovių kritiką dažnai priima nepalankiai ir vengia reaguoti, priimdami gynybos, o ne sprendimo paieškos poziciją, tačiau ne vienu stebėtu atveju praėjus 6-12 mėnesiams po pasiūlymo teikimo, užmiršę kas jį pateikė, tarnautojai (ar politikai) imasi kartoti jį jau kaip savo idėją ir kažkokia dalimi jį realizuoja.

VTD metu atlikti atrankos, skaičiavimai, tekstinė duomenų bazių, dokumentų, faktorių ir kelio, istorijų ir pasakojimų, asmenybės profilių, logiškai prasmingų diskursų analizės ir interviu atskleidė, kad KMSA Švietimo skyriaus, Sveikatos apsaugos skyriaus, Projektų skyriaus, Statinių administravimo skyriaus, Transporto skyriaus, Aplinkosaugos skyriaus, Socialinio būsto skyriaus, Jaunimo ir bendruomenių reikalų grupės, Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skyriaus, Personalo skyriaus ir IT skyriaus vedėjų pozicijas užima toms pareigoms neturintys reikiamų gebėjimų asmenys. Pakeitus juos naujais, kompetentingais specialistais būtų pasiektas reikšmingas proveržis viešųjų paslaugų kokybiniuose parametruose ir, tikėtina, įtraukties priėmimo, sąlygų sudaryme ir skatinime. Faktas, kad šis VTD sukūrė žinių dalijimosi ir komunikacijos arenas, dalies kurių nebūtų buvę, kaip ir kai kurių rezultatų, tačiau kiek toks pasirinktas VTD dalyvavimo spaudimo „kvėpavimo“ ritmas jo iškvėpimo fazėje davė naudos, neįmanoma palyginti.

Remiantis čia minėta kompetencijos apibrėžimo versija (žinau ką, žinau kaip, turiu įgaliojimus ir noriu), 2021 metais buvo stebimas Aplinkosaugos skyriaus vedėjos aktyvumas siekiant priimti sprendimus ir rodyti iniciatyvą, nebūdingą iki tol šiai tarnautojai. Retas stebėtas teigiamo pokyčio pavyzdys, kai dėl nežinomų priežasčių pakilusi motyvacija norėti naudotis tarnautojui suteiktais įgaliojimais, buvo pastebima visuomenės stebėtojų. Kita vertus, Aplinkosaugos skyriaus kita esminė problema - specialistų, turinčių gebėjimų ir darbo patirtį su ES į aplinkosaugos sprendimų rėmimą nukreiptais fondais, kol kas nėra išspręsta.

Švietimo skyriaus vedėjos judesiai, reaguojant į VTD metu surinktos medžiagos ir išvadų su siūlymais, stebimi 2021 m. pirmoje pusėje (perteklinių etatų atsisakymas, įstaigų reorganizacija, paslaugų centralizuotas pirkimas), po jų pačių atliktos inventorizacijos, tikrinant, matyt, nepasitikėjimą kėlusiais visuomenės stebėtojų ir UAB “Civitta” pateiktais duomenimis, “išleido orą” ir iki VTD pabaigos buvo realizuoti mažesne, nei planuota, apimtimi.

2021-03-05 KMSA direktoriui ir jo pavaduotojui pateiktas pasiūlymas, išnaudojant patirtį ir reikalingus atestatus turinčius VTD veikiančius savanorius, nemokamai atrinkti pirminį 5-ių geriausių kandidatų, tinkamų į labai svarbią miestui Švietimo skyriaus vedėjo poziciją, buvo peradresuotas Personalo skyriaus vedėjai Ingai Gelžinytei, kuri atmetė pasiūlymą, pridėdama ir nesusijusį su juo tekstą, apeliuojantį į neva pažeistą VTD tyrėjo žurnalistinę etiką, paviešinant iš anksto suderinto ir atvirai filmuoto interviu su Laima Prižgintiene įrašo kopiją<sup>12</sup>.

Iki baigiantis AR, dalis strateginių pozicijų KMSA atrankų įvyko naudojantis nauju centralizuoto konkurso būdu per Valstybės tarnybos valdymo informacinę sistemą būdu (pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimą Nr. 1176), bet buvo pakeisti ne netinkami skyrių vedėjai, o tiesiog papildyta KMSA struktūra tarp vedėjų ir pavaldžių skyriaus darbuotojų ir tarnautojų įterpian “Patarėjo” pareigybę.

Kompetencijų stokos KMSA strateginėse pozicijose problemą įvardijo ir 2019 m. UAB “Civitta” atlikta “KMSA darbo veiklos vertinimo studija”, kurioje buvo pateiktos išvados, kad “Švietimo skyrius nesinaudoja galimybe vystyti švietimo sistemą, o tiesiog ją prižiūri”, kad “KMSA švietimo skyriui trūksta resursų ir kompetencijų tinkamai atlikti jam pavestas funkcijas ir užtikrinti švietimo sistemos kokybę” ir, kad “KMSA Transporto ir Švietimo skyriai yra strategiškai svarbūs padaliniai, kuriems reikalinga tobulinti lyderystę ir kompetencijas”.

KMSA šių brangiai kainavusio vertinimo išvadų viešai nepristatė, jos buvo aptartos tik riboto kiekio politikų ir vykdomosios valdžios atstovų, ir, nors pilietinė visuomenė bandė spausti paviešinti išvadas ir viešai jas nagrinėti, jokių nuorodų į tiesioginius dokumentus Google paieška nepateikia, galima prie šio darbo šaltinių pateikti tik netiesiogiai susijusius Senamiesčio seniūnaičio ataskaitoje minimą studijos vertinimą ir vaizdo įrašą YouTube<sup>13</sup>, kuriame išsamiai pasakojama apie aptiktas problemas, tačiau tą daro ne KMSA atstovai ar politikai, tačiau viešumo stoka susirūpinę piliečiai.

Įvertinus antrąją priežastį, dalyvavimo pastangos buvo nukreiptos jau į nacionalinių duomenų analizę ir dalyvavimo skatinimą nacionaliniu mastu, atpalaiduojant pilietinį spaudimą dalyvavimu vietoje, tikintis, kad pauzė leis greičiau pereiti idėjų priėmimo ir realizavimo jau kaip savų etapą ir apie tai daugiau kalbama poskyryje 2.2.7. Naratyvai.

---

<sup>12</sup> 2020-09-02 vykusio pusiau struktūruoto interviu su KMSA Švietimo skyriaus vedėja Laima Prižgintiene įrašo kopija: <https://fb.watch/cCsVnSbggW/>

<sup>13</sup> Renaldas Kulikauskas ir Gediminas Paplauskas - "Pilietinis Auditas" PT0 - ĮŽANGA (KBA, 2020): [https://www.youtube.com/watch?v=qWd\\_h570e1o](https://www.youtube.com/watch?v=qWd_h570e1o)

Vienas iš aktyvios į dalyvavimą vietoje periodo nukreiptos veiklos rezultatų pavyzdžių - Nepotizmo indeksas - sudarytas įvertinus Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų tinklo duomenis. Nors KMSA ugdymo įstaigų valdymo, atlyginimų vidurkių, pedagogams tenkančių vaikų bei nepedagogų santykio ir plotų, tenkančių vaikams, skirtumai, puikiai atsiskleidžiantys sudarytose suvestinių duomenų lentelėse ir išvestiniai duomenys galėjo būti puiki pagalbinė priemonė KMSA Švietimo skyriaus strategams, atsakingiems už Klaipėdoje beveik 27 tūkst. savivaldai pavaldžias įstaigas lankančių ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo įstaigas vaikų ir 40 proc. KMSA biudžeto lėšų pareikalaujančios srities efektyvų ir veiksmingą valdymą, Laimos Prižgintienės ir kolegų duomenys nesudomino arba tiesiog pasimetė tais metais pateiktų 17 psl. pasiūlymų paketo apimtyje, nors Ugdymo sričiai pateikti siūlymai nebuvo didelės apimties.

Nepavykus sukurti diskusijos lauko, palyginamojo indekso sudarymo metodika nebuvo daugiau tobulinta. Nepedagoginių darbuotojų kiekio santykis su pedagoginį darbą dirbančiais, reikšmingai viršijantis pažangių Europos šalių vidurkį liko nesprendžiamas.

Jei 2018 metais KMSA iš asocijuotų gyventojų interesus atstovaujančių organizacijų pateiktų siūlymų ir raštų, susijusių su KMSA strateginiu veiklos planu, vykdomais projektais, procesais ir vidaus tvarkomis, skaičius siekė ~40 vnt., 2020 metais VTD vykdytojai priskaičiavo jau 149 tokio pobūdžio siūlymus.

2021 metais suinteresuotų piliečių įtraukties į KMSA sprendimų priėmimą skatinimui spaudimą pradėjo daryti KMS tarybos nariai, kai Komitetų posėdžiuose aptariant KMSA pateiktą klausimus vis dažniau tapo girdimas klausimas *“ar siūlomi pakeitimai/dokumento turinys buvo derinti su suinteresuota visuomene”*.

Vienas efektyviausių įtraukties užtikrinimo prasme galėtų būti įvardintas KMSA 2019-10 - 2021-06 (21 mėnesį) vykdytas Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plėtros plano 2021-2030 rengimo procesas. Į procesą KMSA įtraukė 80 žmonių, 13 piliečių interesus atstovaujančių vietos bendruomenių atstovų ir seniūnaičių. Įskaitant į darbo grupę<sup>14</sup> išdiskutuoto koncepcijos projekto aptarimą ir koregavimą įsitraukusius vėlesniame etape KMSA skyrių, pavaldžių įstaigų atstovus ir tarybos narius, viso priskaičiuojamas 150 žmonių dalyvavimas. Proceso metu buvo pristatytas daug naudos miesto problemų ir galimybių suvokimui davęs Klaipėdos miesto aplinkos ir išteklių analizės dokumentas ir KU Socialinių pokyčių studijų centro mokslininkų įvykdytos gyventojų apklausos rezultatai, vyko sutelktos fokuso grupės diskusijos su skirtingų miesto dalių bendruomenių atstovais. UAB “Eurointegracijos projektai”, vykdę KMSA užsakymu plano rengimo proceso valdymą, bandė taikyti Dizaino mąstymo metodologiją, tiesa, nelabai sėkmingai. Darbo grupių diskusijos buvo

---

<sup>14</sup> SPP darbo grupės: 1) Aplinkos apsaugos darbo grupė, 2) Ekonominės ir verslo aplinkos darbo grupė, 3) Socialinės aplinkos darbo grupė, 4) Švietimo, sporto ir kultūros darbo grupė, 5) Urbanistinio planavimo ir infrastruktūros darbo grupė, 6) Viešojo sektoriaus darbo grupė.

įrėmintos per trumpų laiko atkarpų rėmuose nesudarant galimybės išdiskutuoti norimais klausimais ir skirti laiko pasisakyti visiems grupių, nariams, nors laiko UAB “Eurointegracijos projektai” ir KMSA tam tikrai turėjo - SPP 21 mėnesio rengimo periode buvo kelios pauzės po 3-4 mėnesius, niekuo neužpildytos ir kaip reikiant išbalansavusios įsitraukusių darbą. Dar viena įdomi aplinkybė - nors PPT kūrimo procese buvo užtikrintas tikrai pakankamos gausos skirtingų sričių kompetencijų specialistų būrys, realiai visus darbo grupių susitarimus slaptų susitikimų metu cenzūravo pateptųjų komanda - Koordinacinė darbo grupė. Darbo grupė, po minėtų ilgų pauzių grįžusi į svarstymus, dažnai nebeprisimindavo ankstesnių diskusijų metu priimtų kompromisų turinio ir Koordinacinė darbo grupės cenzūra likdavo nepastebėta.

Klaipėdos SPP sprendiniams pateiktų pasiūlymų kiekis viršijo KMSA strategų lūkesčius. Viešojo internetinėje apklausoje, paskelbtoje 2020 m. rugsėjį, nuomonę išsakė virš 120 asmenų, reaguodami į Konceptijos pagrindu parengtą SPP projektą. Įvertinus, kad tai buvo 148 psl. dokumentas, pasiektas rezultatas vertintinas kaip labai geras. Pateikti 435 pasiūlymai, kurie buvo sugrupuoti į 7 temas: infrastruktūra, miesto erdvės, architektūra, tarša – triukšmas, eismas, švietimas, miesto plėtra ir valdymas.

Pirmame koncepcijos projekto vertinimo etape pateiktų pasiūlymų skaičius iki 2020 m. vasaros dėl darbo grupių, KMSA skyrių ir KMS tarybos komitetų narių analizuotos SPP koncepcijos dalies sudarė 72, iš jų 44 pateikė piliečių interesus atstovaujantys atstovai. Atsižvelgta buvo į 16 pasiūlymų koncepcijos projektui, dalinai - į 8. Atmesta kaip netinkami 48 pasiūlymai. Iš 44 dalyvaujančių piliečių pasiūlymų priimti 5, iš dalies atsižvelgta į 6. Reikia pažymėti, kad čia skaičiais nėra fiksuotos visos darbo grupių diskusijų metu pateiktos pastabos ir siūlymai ir SPP koncepcijos turiniui pateikti kokybinio turinio pasiūlymai raštu.

Visoms suinteresuotoms pusėms sutarus dėl koncepcijos turinio, vizijos, misijos ir tikslų ir diskutavus dėl konkrečių priemonių ir rodiklių, 2021 m. gegužę pateiktoje pastabų SPP sprendiniams ir rodikliams suvestinėje buvo fiksuota 230 siūlymai, iš kurių 124 buvo pateikti piliečių interesus atstovaujančių (101 šio darbo autoriaus). Atsižvelgta buvo į 76, iš kurių 21 piliečių (18 darbo autoriaus). Iš dalies atsižvelgta į 10, iš jų į piliečių atstovų - 5 (visi darbo autoriaus).

Šioje dalyje, bent jau darbo autoriaus dalyvautoje Viešojo sektoriaus darbo grupėje, vyko intensyviausios diskusijos, toli gražu ne visada pasibaigdavusios konsensusu. Dalis nepatogių, bet viešojo sektoriaus veiksmingumui ir skaidrumui užtikrinti būtinų siūlymų KMSA atstovai, iš kurių toje darbo grupėje lyderiavo Indrė Butenienė ir Jūratė Sokolova, Strateginio skyriaus vedėja ir specialistė, buvo priimti ir įtraukti į SPP, tačiau dar didesnė dalis dėl įvairių priežasčių buvo atmesti (2 lentelė).

Toks susijusių su KMSA ir nesusijusių pilietinius interesus atstovaujančių aktorių pateiktų pasiūlymų skaičius ir jų priėmimo procentas rodo, kad nors iš 150 visuose SPP rengimo etapuose

dalyvavusių asmenų skaičiaus piliečių interesus atstovaujantys sudarė tik 9 proc., jų pateiktų pasiūlymų dalis, lyginant su bendru pateiktų pasiūlymų skaičiumi, sudarė net 82 proc. Jei atmesti išankstinės internetinės apklausos etapo rezultatą ir vertinti tik darbo grupių veiklos etapą, dalyvaujančių piliečių pasiūlymų dalis sudaro 56 proc., kas yra labai geras efektyvumo rodiklis.

2 lentelė. KMSA SPP rengimo metu teikti siūlymai (siųsti el. paštu ir registruoti).

| Etapas                                          | Pateikti siūlymai, viso, vnt. | Iš jų piliečių interesų atstovų, vnt. | Atsižvelgta  | Iš dalies atsižvelgta | Atsižvelgta ar iš dalies į KMSA pavaldumo pastabas, dalis | Atsižvelgta ar iš dalies į piliečių pastabas, dalis |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Internetinė apklausa 2020 09                    | 435                           | 435                                   | nėra duomenų | nėra duomenų          | -                                                         | -                                                   |
| SPP koncepcijos projekto svarstymas iki 2020 07 | 72                            | 44                                    | 16           | 8                     | 41 %                                                      | 25 %                                                |
| SPP galutinė versija iki 2021 05                | 230                           | 124                                   | 76           | 10                    | 57 %                                                      | 21 %                                                |

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kita vertus, priimtų pasiūlymų santykio palyginimas (2 lentelė), demonstruoja žemą dalyvaujančių, ne KMSA struktūrai ir politikams priklausančių, aktorių pasiūlymų priėmimo rodiklį, kas gali būti ir nepakankamos pasiūlymų kokybės, ir pasipriešinimo išorės aktorių „įsiveržimui“ indikatoriais. Pasipriešinimas „svetimų įsiveržimui“, vėlgi, nebūtinai yra tik buka gynybinė reakcija, sąlygojama primitivių biocheminių reakcijų, tai gali būti ir racionalus ir apskaičiuotas nenoras priimti kritišką požiūrį, kuris, bent jau stebėtos SPP Viešojo sektoriaus darbo grupės darbo atveju, galėjo būti sąmoningas nenoras persistengti su sprendiniais ar rodikliais, kurie sukurtų prielaidas didesniai darbo krūviui ar mokymuisi.

Teiktose SPP galutinei versijai pastabose (2022 m. vasaris) prie siūlomų pasitvirtinti rodiklių vertinimo dažnai teko minėti formuluotę „žema ambicija“. Nors aprašomojoje rodiklio dalyje buvo gausu teksto su ambicingais tikslais, rodiklių stulpelyje, kuris numato skaitinę pasiekimo iki 2030 m. išraišką, įrašytas skaičius dažnai buvo labai žemas ir niekaip neatitinkantis tekstinės dalies deklaracijos. KSPP buvo patvirtintas 2021-05-27 tarybos sprendimu Nr. T2\_135.

Viena vertus, KMSA viešų pristatymų metu pripažino, kad įsitraukusių į procesą piliečių aktyvumas viršijo lūkesčius, kita vertus, jau neformalių pokalbių metu, buvo išsakyta nuomonė, kad, nors toli gražu į ne visus pateiktus pasiūlymus buvo atsižvelgta, KMSA teko priimti daug daugiau, nei buvo tikėtasi, nelabai nepatogių sprendimų, lemiančių, kad reikės dirbti daugiau ir efektyviau, nei norėtų rinktis patys KMSA tarnautojai. Šis procesas ir jo sukurtas nepatogumas tapo vienu iš esminių postūmių įjungiant KMSA atbulinę pavarą įtraukties skatinimo kelyje, atrandant ir vis dažniau

naudojant “nežinau” ir “tai nėra jūsų pareigų apraše” komunikuojant ne tik su suinteresuota visuomene, bet net ir su politikais komitetų posėdžiuose.

Ateityje KMSA be įtraukties bei darbo grupių kūrybinio proceso tobulinimo ir cenzūros elemento šalinimo, derėtų atkreipti dėmesį į dokumentų apimtį. Šio SPP galutinę versiją sudarė 275 Word formato puslapių (148 psl. analizės dalis ir 127 psl., skirti prioritetams, tikslams, uždaviniams ir vertinimo kriterijams). Jei analizės dalies sudarytojai gali būti nevaržomi apimtimi, tai galutinė dokumento versija su tikslais, uždaviniais ir rodikliais turėtų būti daug trumpesnė. Ne tik dėka aprašomosios dalies apimties mažinimo, bet ir tiesiog dėl koncentracijos į daug mažesnę kiekį esminių tikslų ir rodiklių. Šį kartą tikslų parengimo dalis darbo grupėse buvo panaši į užsitęsusių suneštinių vakarėlių su svečių gausa ir plano neturėjimu. Jei po pirminių darbo grupių posėdžių tikslų sąrašas jau buvo per didelis, sugrįžus į procesą po eilinės neplanuotai ilgos pertraukos, buvo rastas trigubai ilgesnis sąrašas po slapto Koordinacinės darbo grupės neviešo patobulinimo. Jis toks per didelis taip ir liko.

Keliu hipotezę, kodėl šio svarbaus miesto 10-ies metų gyvenimą reikšmingai įtakosiančio plano rengimo procesas negali būti priskirtas prie VTD vykdymo metu stebėtų ir gerai įvertintų”: KMSA pasirinko netinkamus partnerius - UAB “Eurointegracijos projektai” 2021 metų kovą dirbo 69 darbuotojai, kurių atlyginimų mediana buvo 1025 EUR, kai panašaus pobūdžio konsultacines paslaugas teikiančioje UAB “Ernst & Young Baltic” (Mėlynojo proveržio koordinatoriai, deja, to 2017-2018 m. vykusio proceso metu dar nepažinę DV planų ir įtraukimo sąvokų) - 350 darbuotojų su atlyginimų mediana 2650 EUR. Čia svarbus ne darbuotojų skaičius, o specialistų atlyginimas. Jei vienoje šalyje vienos verslo srities įmonės specialistų vidutiniai atlyginimai skiriasi 2,6 karto, vienas iš dviejų: arba darbuotojų kompetencijai 2,6 karto mažiau mokančioje įmonėje labai žema, arba įmonė slepia nuo valstybės mokesčius, iš kurių yra išlaikomos visos viešosios paslaugos. Bet kuriuo atveju, jokia etiką ir logiką gerbianti viešoji įstaiga negali pirkti viešų paslaugų iš kvailių arba vagių. KMSA atveju toks netinkamas ir sunkiai paaiškinamas elgesys, renkantis paslaugų teikėjus, buvo stebimas dažnai. KMSA teisinosi formuluote “mažiausios kainos konkurso sąlyga”, šio VTD tyrimų lauko įsitraukę dalyviai atsikirsdavo “pirkimo sąlygose visada galima įrašyti vidutinio atlyginimo, ne žemesnio nei tos srities įmonių mokamas vidurkis, reikalavimą”. VTD tyrėjo žiniomis, toks reikalavimas KMSA kol kas nėra taikomas.

Viso VTD metu buvo stebima problema, kurią būtų galima apibūdinti “tarp PER ANKSTI ir PER VĖLAI - yra NIEKAS, kurį KMSA linkusi vadinti ĮTRAUKIMU”. Labai dažnai KMSA vykdomų procesų, į kuriuos įtraukiama visuomenė, metu, pirminiuose etapuose pateikiant įvairias pastabas ar užduodant klausimus tarnautojai sako “per anksti”, siūlydami spręsti aptariamą problemą vėlesniuose etapuose. Labai dažnai, kaip parodė šis AR, tuos pačius klausimus užduodant ar pateikiant pastabas kiruose etapuose, tarnautojai sako “per vėlu” arba “kur jūs buvote anksčiau?”. Tai

ligos simptomas, būdingas projektų viešinimo procedūroms, strategijų ir planų derinimams - viskam, kas susiję su įtrauktimi ir kur nedalyvauja kompetentingi išorės ekspertai, kurių kol kas Lietuvoje nėra daug (apie geruosius pavyzdžius kalbama poskyryje 2.1.1. Įtraukimo sėkmės pavyzdžiai). Kaip tą ligą gydyti klausimas lieka atviras, nes kol visus savivaldos procesus valdys nešališka dirbtinio intelekto pagrindu veikianti programa, dar prireiks 10 metų, net atsiradus daugiau įtraukties procesą išmanančių išorės ekspertų didžiąją dalį procesų vis tiek valdys tarnautojai, o kaip juos paprastai priversti primityviai nemanipuliuoti ir nemeluoti, sunku atsakyti, nes mūsų šalyje mes nerandame valios net akivaizdų kyšio paėmimo faktą pripažinti korupcija ir už ją nubausti (E.Masiulio ir “MG grupė” korupcijos byla).

Klaipėdos miesto BP rengimo procese, kuriame, nepavykus tinkamai išpildyti teisės aktuose numatytų viešinimo procedūrų, užtrukęs didelio visuomenės dėmesio sulaukęs procesas užtruko papildomus 6 mėnesius. Įvertinus teiktų įsitraukusių piliečių aktyvumą ir jų pateiktų siūlymų ir pastabų gausą, šio įsitraukimo organizavimo ir valdymo krūvio neatlaikė ir iš pareigų pasitraukė miesto vyr. architektė Mantė Amšiejūtė, demonstravusi kompetenciją ir empatiją miesto poreikiams. Tų poreikių derinimas su tuo pat metu rengtu uosto BP, kuriame dėmesys miestiečių poreikių įtakai buvo minimalus kainavo M.Amšiejūtei per daug asmeninių pastangų, kurios, pasak nenorėjusių būti įvardintais šaltinių, nebuvo suderinamos su asmeniniais poreikiais. Tuo metu miesto BP rengėjams teko sudėtinga užduotis kažkaip atstovauti miestiečių interesą neturint daug galios dėl uosto BP teisės aktais priskirtai aukštesnio lygmens dokumento kategorijai.

Kompetencijų, gebėjimų ir motyvacijos stokos problemos reikšmingai ir neigiamai įtakoja dalyvaujamąsias valdysenos įgyvendinimą KMSA. Kompetencijų, gebėjimų ir motyvacijos stokojančios tarnautojai nėra linkę skatinti ir palaikyti įsitraukimą ir dalyvavimą, kad nekiltų grėsmė jų palaimingam neveikimui ir orientacijos į procesą, o ne rezultatą *status quo*. Įsitraukę piliečiai gali pastebėti netinkamai organizuojamus procesus ir nepakankamus rezultatus, galbūt, netgi korupciją ar nepotizmą.

Vienas paskutinių įtraukties vertinimų, darytas 2021 m. pabaigoje, vadinosi „Savivaldybės institucijų, įmonių ir įstaigų interneto svetainėse skelbiama informacija apie per praėjusius metus įvykdytus (vykdomus) projektus, jų finansavimo šaltinius, patirtas išlaidas ir sukurtą ar planuojamą sukurti pridėtinę vertę“, atliepian vieną iš KMS Antikorupcijos komisijos, į kurios sudėtį buvo įtrauktas VTD tyrėjas, 2021 m. veiklos plano uždavinį. Vertinimui atlikti buvo nustatyta apimtis: 1) Taryba ir jos narių veiklos ataskaitų teikimas, 2) KMSA vykdomų projektų viešinimas, 3) KRATC - požeminių (ir pusiau) konteinerių projektas.

Vertinimas atskleidė, kad iš 33 KMS tarybos narių (31 veikiantis plus 2 pakeitę išrinktus į LR Seimą), kuriems pagal LR Vietos savivaldos įstatymą yra taikomi atsakingumo savivaldybės bendruomenei ir veiklos skaidrumo principai, veiklos ataskaitas už 2020 m. pateikė 31. Tarybos,

kolegijos, komitetų ir komisijų (viso 33 organai) posėdžių veiklos ir lankomumo suvestinės, kurių pateikimą KMSA tinklapyje turėtų užtikrinti tarybos sekretoriatas, pateikiamos tik 9 organų iš 33, o darbotvarkių suvestinės tik 3 iš 33. Du tarybos nariai praleido daugiau 27 proc. posėdžių, vienas 31 proc., vienas 45 proc., o Jurijus Šerkšniovas nedalyvavo net 53 proc. posėdžių, kuriuose vyksta esminis tarybos nario darbas diskutuojant dėl sprendimų, svarbių miestui.

KMSA ir visų savivaldybės viešojo administravimo subjektų, kuriems pagal LR Vietos savivaldos įstatymą yra taikomi veiklos skaidrumo ir viešumo principai, vertinimas atskleidė, kad KMSA tinklapyje yra paviešintos tik 5 iš 8 pavaldžių viešųjų įstaigų veiklos ir finansinės ataskaitos, nėra biudžeto valdymo, viešųjų pirkimų ir žemėlapių atvirų duomenų CSV ir/ar XLS formatu, o pats tinklapis nepalaiko dokumentų paieškos per raktinius žodžius, paieška rodo tik pagal tekstą naujienose ir skelbimuose, t.y. neužtikrinami net minimalūs atvirų duomenų teikimo standartai. Trūksta informacijos apie pavaldžių įstaigų priežiūros organų sudėtį, dalyje stebėtojų tarybų ir valdybų deleguoti KMSA atstovai veikia didesniame, nei įstatymų nustatytas maksimalus leistinas atstovaujamų priežiūros organų skaičius. Nėra pateikti duomenys apie KMSA valdomą NT, t.y. eilinis vartotojas neturi galimybės rasti informaciją apie galimas išsinuomoti ar nusipirkti KMSA patalpas (KMSA nuomoja 41 NT objektą, pagal panaudos sutartį yra perdavusi 75 NT objektą, o patikėjimo teise yra perdavusi 32 NT objektus, viso 148). Neskaidri NT valdymo aplinka lemia tai, kad panašios vertės NT nuomos kainos skirtingiems subjektams skiriasi dešimtimis kartų (EUR/m<sup>2</sup>). Daugiau nei pusės pačios KMSA sudarytų komisijų neskelbia posėdžių protokolų ir nuostatų aprašo. Nors KMSA tinklapyje yra polapis, skirtas svarbiausių projektų viešinimui, prie projektų (41 iš per 100 realiai vykdomų), kurių bendra vertė 204 mln. EUR, sąrašo, nėra pateikiamos nuorodos į susijusius dokumentus ar jų kopijos (pateikta tik 1 atveju iš 41), skelbiamos projektų kainos neatitinka tarybos patvirtintų KMSA veiklos plane (atitinka tik 17 atveju iš 41), sąraše projektai tik iki 2020 m.

KRATC atveju vertinimas apsiribojo tik Klaipėdos mieste įmonės įrengiamų požeminių (12) ir pusiau požeminių (268) atliekų kontenerių aikštelių įrengimo projekto įgyvendinimu. Projektas už 5 mln. eurų vertinimo dienai vėlavo jau 2 metus, sutartys su projekto rangovais (UAB „KRS“ ir UAB „Stamela“) nėra paviešintos.

Pristačius išvadas KMS Antikorupcijos komisijos nariams, jos protokoliniu sprendimu buvo nukreiptos susipažinti ir atsakyti KMSA. Gautas KMSA atsakymas priskirtinas prie gerųjų viešojo sektoriaus reakcijų į pastabas ir siūlymus pavyzdžių - dauguma nustatytų trūkumų pripažinti ir nurodyta jų taisymo būdai ir įgyvendinimo datos. Be abejo, derėtų įvertinti, kad ši KMSA reakcija nebuvo į tiesioginį pilietinių interesų organizacijų kreipimąsi. Kreipimosi adresatas buvo KMS Antikorupcijos komisija.

Šio VTD tyrimo apimtyje, visus veiksmus, susijusius su į Dalyvaujamąją valdyseną per įtraukimą turinčia užtikrinti KMSA, galima būtų suskirstyti į dvi svarbiausias kryptis:

1. Korupcijos ir nekompetencijos mažinimą;
2. Įtraukimą skatinančių priemonių skaičiaus ir apimties didinimą.

Trys mūsų nepriklausomos šalies gyvavimo dešimtmečiai yra labai mažai, įvertinus tai, kad mes kaip visuomenė esame atėję iš laikų, kai absoliuti dauguma savaime suprantamu dalyku laikė vagystę iš darbo vietos ir naudojimąsi tarnybine padėtimi arba turimais ryšiais, kas turėjo visiems suprantamą pavadinimą “blatas”. Rusijoje šiandien korupcijos lygis yra daug aukštesnis, nei Lietuvoje, todėl, viena vertus, galima dabartinius pasiekimus šioje srityje galime laikyti nepriklausomos šalies, jau kurį laiką einančios ES ir EBPO skaidrumo ir veiksmingumo mokyklas, sėkme, kita vertus, per tokį trumpą laiką atsikratyti sovietinio paveldo yra neįmanoma, ir dalis mūsų kasdieniame gyvenime, viešojo valdymo bei net teisingumo užtikrinimo srityse vis dar vyraujančių elgesio modelių ir vertybinių rinkinių turi stipriai keistis, kad galėtume didžiuotis ir pasitikėti vieni kitais bei institucijomis, kas yra Socialinio kapitalo esminės sudedamosios dalys. Kad su korupcijos lygiu ir tolerancijos jai lygiu nėra gerai, patvirtina šioje srityje dirbančios Lietuvos pagrindinės institucijos STT vadovo Žydrūno Bartkaus interviu Laisvės TV laidai (2022-01-22), tuo metu viltingai kalbėjusiu apie vadinamąją „MG Baltic“ bylą jos baigties įtaką visuomenės pasitikėjimo teisėsaugos sistema. Deja, 2022 m. balandį “didžiausios korupcijos byla” pasibaigė išteisinamuoju nuosprendžiu pirmosios instancijos teisme visiems kaltinamiesiems. Po kelių dienų vykusioje specialioje Laisvės TV pokalbių laidoje Birutės Davidonytės kalbintas Seimo narys Vytautas Bakas<sup>15</sup> dvejais pastarojo meto įvykiais pailiustravo korupcijos ir nekompetencijos, kuri, pasak STT, gali būti traktuojamas kaip korupcija, jei lemia nuostolius viešam biudžetui, mažinimo aktualumą (2022-04-19): “JAV prezidentas Joe Biden, Lenkijoje vykusio aukščiausio lygio vizito metu, komentuodamas Rusijos vykdomo karo Ukrainoje aplinkybes, kaip viena svarbiausių tikslų įvardijo kovą su korupcija, ateinančia iš Rusijos. Suomijos prezidentas Sauli Niinistö Miuncheno forume, atsakydamas į klausimą, kur yra Suomijos saugumo sėkmės priežastis, skaidrumą politikoje įvardijo antru svarbiausiu faktoriumi po gerovės užtikrino”.

Neįmanoma pervertinti veikimo, nukreipto į korupcijos bei tolerancijos jai ir nekompetencijai mažinimą. Kol kas toleruojame kai kurių sprendimų priėmėjų nekompetenciją, viešųjų finansų neatsakingą naudojimą ir galimos korupcijos faktus, perteklines pareigybes ir besidubliuojančias funkcijas KMSA pavaldžių organizacijų tinkle, paviršutinišką ir neatsakingą dalies tarybos narių darbą vykdant prisiimtas pareigas, KMSA imituojamą visuomenės atstovų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Kitaip tariant, turime aplinką, kurioje nesant deramo įsitraukusiųjų spaudimo, neužtikrinamas viešojo sektoriaus skaidrumas ir atskaitomumas, leidžiama nevaržomai skleisti nekompetencijai, neveiklumui ir korupcijai. Tą būtina ir galima pakeisti.

---

<sup>15</sup> Laisvės TV, Birutės Davidonytės ir Dovydo Pancerovo laidoje DoBi pokalbis su Specialiųjų tyrimų tarnybos vadovu Žydrūnu Bartkumi, 2022-01-22. Nuoroda: <https://www.youtube.com/watch?v=G3qslD4R5n0>

Vieni didžiausių tarnautojų pagalbininkų, atskleidžiant viešųjų finansų ir procesų valdymo trūkumus, ir siūlant sprendimus, turėtų tapti sprendimų procese dalyvaujantys piliečiai. Tačiau kol kas socialinio kapitalo (pasitikėjimo, normų ir vertybių visuma) rodiklis Lietuvoje yra žemas<sup>16</sup>, kaip ir įsitraukimas į dalyvavimą, todėl ypač svarbu stiprinti piliečių dalyvavimo įgūdžius palaikant jau dalyvaujančius, įtraukiant naujus žmones, keliant jų kompetencijas ir kuriant naujas visuotinai priimamas normas, kad STEBESENA YRA PILIETIŠKUMAS.

### 2.1.1. Įtraukimo sėkmės pavyzdžiai Klaipėdos miesto savivaldybėje

Vertinant viso VTD tyrimo laikotarpį, galima išskirti du geruosius piliečių įtraukimo pavyzdžius, inicijuotus KMSA:

1. Klaipėdos pašto įveiklinimo studija (2019-2022);
2. Klaipėdos miesto identiteto kūrimas (2021-2022).

Abu šie pavyzdžiai susiję ne su pačios KMSA strategų požiūrio pokyčiais ar naujų žmonių atėjimu, o į procesą įtrauktais Lietuvoje veiklą pradėjusiais 2015 ir 2016 metais ir besispecializuojančiais Dalyvaujamąsios demokratijos, Dalyvaujamojo dizaino ir Dizaino mąstymo priemonių taikyme verslo subjektais: 1) Xwhy (Homo eminens, MB) ir 2) Idėjos miestui, VŠĮ, (Inga Urbonaitė - Vadoklienė).

Pateikdamos veiklos aprašymus [rekvizitai.vz.lt](http://rekvizitai.vz.lt), įmonės prisistato naudojančios humanitarinių mokslų metodus, atliekančios kokybinius tyrimus ir konsultuojančios įmones, institucijas bei organizacijas darnaus vystymosi, elgesio pokyčio, infrastruktūros įveiklinimo ir duomenų įprasminimo klausimais.

Skirti dėmesio surinkti pašto istoriją, kuri leistų atsekti turto savininko aplinkybes, į šį VTD įsitraukusiems aktoriams kilo po to, kai AB "Lietuvos paštas", ilgą laiką čia rezidavusiam, 2019 m. pasitraukus į kitas patalpas, pačio gražiausio Klaipėdos pastato (asmeninė nuomonė) fasadas ir vidus liko apgailėtinos būklės. Pradėjus diskusijas viešojoje erdvėje kas galėtų imtis ir ką derėtų daryti, siekiant įveiklinti pastatą ir Turto bankui, perėmusiam pastatų kompleksą, paskelbus aukcioną pardavimui, mieste pasklido žinia apie tai, kad yra besidomintis įsigijimu verslas, kuris planuotų panaudoti pastatą viešbučio paskirčiai. Ši žinia sukėlė tikrą audrą viešojoje erdvėje ir tapo tarybos narių komitetų posėdžių neoficialios darbotvarkės dalis. Pasidalinome surinkta informacija ir pagrįstai keliamu klausimu su kultūros sričiai neabejingais KMS tarybos nariais ir paraginame vystyti diskusiją, neleidžiant nacionalinėms institucijoms perkelti paliktus vykdytos veiklos nuostolius ant miesto biudžeto pečių.

Buvo pradėtos intensyvios derybos su Lietuvos institucijomis, siekiant stabdyti aukcioną ir ieškoti kitų galimybių. LR Vyriausybės sprendimu Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai buvo

<sup>16</sup> THE LEGATUM PROSPERITY INDEX™ 2021. Nuoroda: <https://www.prosperity.com/rankings>

pavesta atlikti galimybių studijas dėl Kauno ir Klaipėdos centrinių pašto pastatų įveiklinimo, atsakant, kaip juos pritaikyti praktiškai ir kokių finansinių išteklių tam reikės. Klaipėdos centrinio pašto komplekso galimybių studijos rengėjai, diskutuodami su valstybinėmis institucijomis KMS, nevyriausybėmis organizacijomis ir suinteresuota visuomene ieškojo optimalių sprendimų, kaip pastatą pritaikyti visuomenės poreikiams ir užtikrinti jo išsaugojimą. Į derybas su LR Kultūros ministerija buvo įtraukta VšĮ „Idėjos miestui“ vadovė dr. Inga Urbonaitė-Vadoklienė, kuriai buvo patikėta atsakomybė parengti „Klaipėdos centrinio pašto komplekso įveiklinimo galimybių studija“.

Į procesą buvo įtraukti urbanistai, architektai, istorikas, NT analitikas, kultūros paveldo specialistė, teisininkai ir finansų specialistai, kurie pirmuoju etapu skirtingais pjūviais apžvelgė istorinę komplekso ir vietos raidą, analizavo komplekso architektūrą, būklę, komplekso vietą mieste ir ryšį su kitais objektais, įvairių institucijų, miesto ir vietos bendruomenių poreikius ir lūkesčius, vykdytos viešos diskusijos.

Pristačius kontekstinės analizės rezultatus viešai, įgyvendintos tarpdisciplininės kūrybinės dirbtuvės, padėjusios išgryninti tris potencialiausias komplekso įveiklinimo koncepcijas. Idėjinės alternatyvos detalizuotos ir vertintos įvairiais aspektais, modeliuojant finansinius ir ekonominius įgyvendinimo scenarijus. Viešos diskusijos ir galimybė dalyvauti dirbtuvėse buvo viešinamus pasitelkiant socialinius tinklus, įveiklinant juose veikiančias piliečių interesus atstovaujančiųjų paskyras.

Galiausiai, po kelių tarpinstitucinių derybų etapų, visuomenės dėmesio ir kokybiškai studijos rengėjų atliktų viešų pristatymų, pačios studijos alternatyvų nepriekaištingu pateikimu ir geriausios pasirinkimo argumentacija, 2022-04-20 KMS tarybos sprendimu Nr. T1-116 tvirtinimui pateiktas Ketinimų protokolą tarp Kultūros ministerijos ir KMSA dėl Klaipėdos centrinio pašto komplekso įveiklinimo, kuriuo ministerija įsipareigoja investuoti 7,3 mln. EUR į skubų pastato avarinės būklės šalinimą ir sutvarkymą, o KMSA užtikrinti pastato įveiklinimą realizuojant ir palaikant pasirinktos alternatyvos sprendimus - sukurti daugiafunkcę kultūros erdvę – F. W. Argelanderio mokslo ir meno centrą su stipriai išreikštomis muziejinėmis, renginių, rezidencijų funkcijomis, kurios įprasmina istorinį palikimą ir ugdo pažangią ateities visuomenę.

Skaidriai ir efektyviai realizuotas procesas, įtraukti geriausi sričių specialistai bei visuomenė, sukurta tinklaveika išmaniai pasitelkiant medijas ir pasiektas susitarimas, tenkinantis visas suinteresuotas puses - tai leidžia priskirti Klaipėdos pašto įveiklinimo projektą prie geriausių Dalyvavimo pavyzdžių. Jei projekto realizavimo kaina, teksianti KMSA, neišaugs reikšmingai, arba išaugimas, kuris tikėtinas įvertinus esamą situaciją (infliacija, statybinių medžiagų trūkumas dėl karo ir su juo susijusių sankcijų bei tiekimo grandinių sutrūkinėjimo), dauguma klaipėdiečių bus patenkinti rezultatų ir šis procesas prisidės prie pasitikėjimo tarp piliečių ir institucijų augimo.

Dizaino mąstymo teorija leidžia geriau suprasti, kaip naujų piktų problemų sprendimų ieškančios organizacijos, pasitelkdamos siūlomas bendros kūrybos, kūrybiškumo ir bandyk-klysk-bandyk iš naujo metodikas (angl. *co-creation, creativity, cheap try-change; try, fail and try again*), sėkmingai vykdo pokyčius, ir dar vienas gerasis to pavyzdys yra KMSA pasirinktų partnerių 2021 m. organizuotas Klaipėdos miesto įvaizdžio kūrimo procesas.

Klaipėdos miesto įvaizdžio kūrimo klausimas senas ir apipintas aibe nesėkmių. Jau daug metų vyrauja nuomonė, kad jo (įvaizdžio) apskritai nėra, arba tiksliau, su juo niekas nedaroma. 2019 m. skandalas dėl plagijavimo, netinkamai vykdytų viešųjų pirkimų (neskelbiamų derybų būdu) ir už daug išleistų pinigų realiai už nieką. VTD dalyviai tuo metu įsitraukė į skandalo aptarimą ir išleido straipsnį, kurio trumpa santrauka būtų tokia (kalba netaisyta):

*“Nori sudaryti pelningą paslaugos pardavimo sutartį su Klaipėdos savivaldybe? Registruok įmonę ir, šiukštu, nevark investuodamas laiko ir lėšų į paskyros Facebook’e registravimą ar, juo labiau, tinklapio kūrimą. Garantuotas receptas. Netikite? Pateiksiu net tris pavyzdžius“* (KBA, 2019). Pateikiami KMSA 2017 metų spalį sudarytos pirkimo istorijos dėl prekės ženklo „Klaipėda laisvu stiliumi“ atnaujinimo paslaugos, vykdytos UAB „Alora“, neturinčios nei tinklapio, nei FB paskyros, bet turinčios kelis teismo procesus dėl kaltinimų galima korupcija<sup>17</sup>, 2015 m. KMSA konkursą parengti Klaipėdos m. turizmo rinkodaros ir komunikacijos 2016-2020 m. strategiją laimėjusios VŠĮ „Turizmo plėtros institutas“, taip pat neturinčios nei tinklapio, nei FB paskyros, ir KMSA 2018 Sporto metų renginių organizavimo ir viešinimo per pasirinktą partnerį - N. Ivanausko įmonę „Pramogų burės“ su neveikainčiu tinklapiu ir vienu darbuotoju, istorijų pavyzdžiai.

*„Turi įmonę ir nori laimėti KMSA viešus konkursus? Jokiu būdu nedarbink darbuotojų, nekurk tinklapio, eik į savivaldą ir neskelbiamų derybų būdu laimėk keliasdešimt tūkstančių eurų veiklai vystyti.“* (KBA, 2019).

Ši istorija yra pateikta ir kaip pavyzdys piliečių dalyvavimo, analizuojant, reflektuojant, keliant nepatogius klausimus ir skatinant diskusijas, kad kaltiems būtų gėda ir nepatogu kartoti. Kita priežastis, kad baigiant praktinės veiklos KMSA skyriaus dalį skaitantis studentas nesusidarytų įspūdžio, kad viskas KMSA jau gerai ir nebėra ką tobulinti.

Tęsiant Klaipėdos įvaizdžio temą, pozityviausiai šiandien į VTD įsitraukusiųjų vertinamos KMSA pavaldžios įstaigos Klaipėda ID vadovė Eglė Songailienė, įpareigota mero komandos, turinčios 6 viešaisiais ryšiais turinčiais užsiimti, bet to nedarančiais tarnautojais, pakeitus KMSA struktūrą persikėlusiais į mero pastatą ir pavaldumą, 2020 m. pasikvietė kūrybiškus UAB „Synthesis Consulting Group“<sup>18</sup> darbuotojus, kurie tų pačių metų kovą pristatė KMS tarybos nariams šūkį

<sup>17</sup> Ženklas pakvipo labai neskaniai, Martynas Vainorius, Atvira Klaipėda, 2018:

<https://www.atviraklaipeda.lt/2018/07/08/zenklas-ir-piktina-ir-kelia-klausimu/>

<sup>18</sup> UAB „Synthesis Consulting Group“ tinklapis: <https://synthesiscg.com/contact/>

“Daugiau erdvės” (augti, atradimams, nuotykiams, džiaugsmui, kūrybai, plėstis, bandymams) ir visą išsamų rinkodaros veiksmų planą. Idėja liko nesuprasta ir, negavusi politinio palaikymo, liko gulėti stalčiuose, kol galiausiai buvo perimta LTR (nacionalinis transliuotojas) ir sėkmingai panaudota.

E.Songailienė nenuleido rankų ir 2021 metų gruodį pakvietė visuomenę susipažinti su Klaipėdos miesto pozicionavimo strategiją antram kvėpavimui keliančiais “Synthesis Consulting Group” rengėjais ir jų pasirinktais naujais partneriais, kursiančiais miesto vizualinį identitetą - agentūrų “Critical” ir “Xwhy” atstovais, įvaldžiusiais dalyvaujamojo dizaino metodikas.

Tą dieną, nors VTD apimtyje teko susipažinti su nemažu kiekiu Dalyvaujamosios valdysenos temos literatūros, pirmą kartą susidūriau su naujadaru - Dalyvaujamasis dizainas, kurio turinį sudarantys praktiniai sprendimai, pasak pranešėjų iš Xwhy, bus realizuoti naujo Klaipėdos miesto identiteto kūrimo proceso metu. Piliečių įtraukimas galimas visuose Dizaino mąstymo metodika grįsto proceso etapuose, tačiau proceso partneriai pasiūlė Klaipėdoje taikyti Lietuvos identiteto (užsieniui) kūrime jau naudotą praktiką: taikyti įtraukimą situacijos analizės ir koncepcijos apibrėžimo etapuose, paliekant galutinės dizaino idėjos parinkimo etapą tik profesionalams.

Procesas tapo dar viena Dalyvaujamosios valdysenos apraiška KMSA. 2022 metų pradžioje įvyko dizaino dirbtuvės, į kurias buvo siekiama įtraukti specialistus ir neabejingus klaipėdiečius, dirbtuvių pagrindu surinktos medžiagos pagrindu buvo pasirinkta idėja, vyko ženklo gamybos dirbtuvės. 2021 m. gegužę naujas ženklas ir vizualinio identiteto sistema buvo pristatyta sausakimšoje, kas nėra dažnas atvejis, Kultūros fabriko kino salėje. Patys sudalyvavę vizijos formavime, klaipėdiečiai, bent jau neabejinga dauguma, tikėtina, bus patenkinta ir tai taps dar vienu pasitikėjimo rodikliu ir bendrai socialinio kapitalo ūgtelėjimo prielaida.

Idėja taikyti dizaino metodus vadyboje yra nauja ir kol kas iš esmės neišvystyta. Jau taikant šiuos metodus, akademikai ir praktikai bando juos iš naujo apibrėžti. Tai, kas pasitvirtins kaip skirtingų suinteresuotų pusių bendradarbiavimo procesus teigiamai veikiantis veiksnys, galiausiai turės įtakos verslo vadybos mokykloms. „*Mes esame ant verslo dizaino revoliucijos slenksčio*“, todėl „*šiandien verslo žmonėms nereikia geriau suprasti dizainerių, jie turi tapti dizaineriais*“ (Dune & Roger, 2006). „*Visas veiksmas yra dizainas*“ (Argyris & Schon, 1978). Reikia pastebėti, tai jau vyksta. Pasaulyje 7,9 milijardo žmonių ir daugelis jų tapo dizaineriais. Internetu naudojasi 4,5 mlrd. žmonių (55 proc. visų pasaulio gyventojų), socialiniais tinklais naudojasi 3,7 mlrd. žmonių. Daugelis jų kas dieną priversti galvoti apie kompoziciją, apšvietimą, kas dieną kuria istorijas ir mąsto apie viso to veikimo poveikį jų veikimo vertinimui - „*patinka*“ paspaudimų skaičiui. Pasaulinis interneto tinklas sukūrė aplinką, kurioje kiekvieno žmogaus kūrybiškumas gali būti įvertinamas dėmesiu. Galiausiai tą dėmesį tinklų valdytojai, siekdami pranašumo prieš kitus tinklų valdytojus, įkainojo pinigais. Dabar 7 metų vaikas, neturintis jokių įgūdžių, jau gali tapti influenceriu ar YouTube žvaigžde, kuriam bus mokami pinigai už tai, kad jis turi daug sekėjų.

*“Socialinis kapitalas – normų, pasitikėjimo ir tinklų visuma”* (Putnam, 1995). Viena Socialinio kapitalo dedamųjų - tinklai - ir jų Kapitalo ekvivalentas - Sekėjai - turi perspektyvų tapti pagrindine žmogaus kuriamos vertės Valiuta.

## 2.2. Klaipėdos bendruomenių asociacija

### 2.2.1. 2018 - 2020 m. vykdyta veikla

Klaipėdos bendruomenių asociacija ir jos veiklą simbolizuojanti idėja - dalyvavimas, yra viena svarbiausių VTD įkvėpusių priežasčių ir pagrindinio VTD objekto - Dalyvaujamosios valdysenos dedamoji, o tai, kaip KBA keitėsi ir kuo yra šiandien, nemaža dalimi yra 4 metus vykdyto VTD pasekmė.

2017 m. Klaipėdoje buvo tik 7 vietos gyventojų bendruomenės. Apie piliečių įtraukimą į valdžios sprendimų priėmimą politikai ir tarnautojai kalbėjo nedaug, o patys neabejingi piliečiai nedarniai. Vienintelis įtraukties bandymas, 2014 metais įvykęs Atgimimo aikštės raidos galimybių studijos rengimo procesas, kuriame į diskusijas dėl miestiečiams patogaus ir funkcionalaus sprendimo radimo proceso buvo įtraukta Klaipėdos miesto bendruomenė, baigėsi įsitraukusiųjų nesėkme.

2014 - 2015 metais apie 80 miesto gyventojų kartu su Architektų sąjungos nariais bei Architektūros ir urbanistikos ekspertais dalyvavo 6 organizuotose diskusijose ir aptarinėjo siūlomus variantus. Savo nuomonę renkantis tarp keturių finalinių vizijų pateikė 510 asmenų, balsų dauguma (366 asmenys, 71,8 proc.) pasirinktas paprasta ir nebrangus aikštės sutvarkymo variantas, atmetant vienoje iš alternatyvų svarstyta požeminę automobilių stovėjimo aikštelę, kaip per brangų ir neracionalų sprendimą. Tačiau, paaiškėjus, kad galią turintiems politikams ir verslininkams toks miestiečių pasirinkimas nepatinka, piliečių nuomonė buvo tyliai nuskandinta tylos pauze ją lydėjusiais naujais KMSA sprendimais, pakeitusiais dokumentus, fiksavusius piliečių pasirinkimą. KMSA praktika bandyti tartis su piliečiais kažkuriam laikui buvo pamiršta.

KBA įkurta 2018 metų balandžio 13 dieną, susivienijus 3 Klaipėdos BO (Paupių, Girulių ir Klaipėdos senamiesčio gyventojų) bendruomenės. Įsivardintas tikslas: burti Klaipėdos miesto vietos bendruomenės, padėti joms efektyviau bendradarbiauti su vietos savivaldos bei nacionalinėmis institucijomis ir verslo bendruomene, skatinti miestiečių pilietiškumą, bendruomeniškumą ir gerą kaimynystę, patarti gyventojams sprendžiant jiems svarbius klausimus. Netrukus prie KBA prisijungė dar keturios BO (Paupių, Žvejybos uosto, Berželio ir Smeltės ind. gyvenamųjų namų gyventojų). Kviečiamos prisijungti Alksnynės, Marių, Miško kvartalo, Vitės, Žolynų gatvės, ir Dangės bendruomenės kvietimo nepatvirtino.

Per 2018 m. ataskaitinį laikotarpį KBA atstovai analizavo dokumentus (KMSA, PAV ir BP), kurių bendra apimtis siekė per 3000 psl., teikė pastabas rengėjams ir skelbė nuomonę žiniasklaidoje

paviešindami virš 20 straipsnių. Vyko diskusijos su KVJUD (dėl uosto BP), organizavo konferenciją „Miestas ir uostas: nepaskelbto karo zona“<sup>19</sup>, su partneriais surengė mitingą Atgimimo aikštėje „Už klaipėdiečių teisę į sveiką ir švarią aplinką“ (~400 dalyvių), dalyvavo Radijo žinių laidoje „Žaliojo uosto koncepcija: kaip keisis Klaipėdos jūrų uostas?“<sup>20</sup> ir RadijoGAMA 99.0 MHz FM radijo stoties laidoje „Dangės skveras“ (7 laidos), pateikė peticiją KMSA, kuri buvo priimta, patvirtinta ir 2019-03-21 vykusiame KMS Tarybos posėdyje patvirtinta (reikalavimas sunkiojo transporto eismą mieste riboti piko valandomis, nuo 8 iki 10 val. ir nuo 16 iki 18 val., nukreipiant jį į aplinkkelius, ir įpareigoti KMSA parengti tvarkos aprašo projektą bei priemonių planą, numatančius, kokiomis aplinkybėmis esant kurias transporto ribojimo priemonės privaloma tenkinti; reikalavimas parengti medžių sodinimo ir žalių plotų įrengimo Šilutės plente ir kitose labiausiai užterštose miesto dalyse programą, skiriant adekvatų finansavimą ir nustatant vykdymo terminus, ir pavesti KMSA šią programą parengti iki 2019 m. lapkričio 1 d.).

Apibendrinant pirmuosius KBA veiklos metus, gali teigti, kad jau pirmaisiais metais, įsitraukusiems į dalyvavimą klaipėdiečiams pavyko išsigryninti pagrindines miesto problemas, aptariamą poskyryje 2.2.4. Problemos, užsitikrinti jų sprendimų paieškai reikalingų kompetentingų partnerių pritraukimą (architektai, aplinkosaugos specialistai, verslininkai ir KU mokslininkai), sukurti nemažai komunikacijos arenų žinių dalijimuisi ir diskusijoms, pateikti 10 kreipimųsi į institucijas siekiant daryti poveikį, sukurti ir pradėti kurti turinį Facebook socialiniame tinkle tinklaveikos internete plėtrai. 2018 m. gale KBA atstovai piliečių interesus atstovavo 4-iose organizuotose struktūrose. Asociacija 2018 metais gavo 12129 eurų finansavimą: 4780 iš SADM (projektas „Klaipėdos širdies dūžiai“) ir 7349 eurus paramos iš juridinių bei fizinių asmenų.

2019 m. KBA, deklaravusi siekį *“būti matomais, įkvepiančiais ir naudingais”* ir misiją *“kad kiekvienoje Klaipėdos seniūnaitijoje veiktų įgalinta ir aktyvi vietos bendruomenė, dalyvaujanti tos vietovės ir miestui svarbių klausimų sprendimuose”*, dalyvavo Klaipėdos miesto BP, Klaipėdos uosto BP, LR BP derinimo procesuose, rengė atskirų KMSA projektų bei įmonių planuojamų veiklų poveikio aplinkai vertinimus ir teikė pasiūlymus, kartu su kitomis miesto NVO (pvz. KIDE) dalyvavo atstovaujant piliečių interesus LR Vyriausybėje, Seime - dėl Aplinkosaugos teisės aktų keitimo paketo, uosto ir miesto raidos ir kitais svarbiais klausimais (35 raštai institucijoms). Palaikė, rėmė ir dalyvavo kitų Klaipėdos NVO organizuotuose renginiuose ir pilietinėse akcijose. *“Nuosekliai siekėme ne formalus, o deramo miesto gyventojų įtraukimo į miestui svarbių klausimų sprendimus, dalyvaujamąsios valdysenos principų taikymo Klaipėdoje ir skatinome vietos bendruomenių gebėjimų vystymą”*, - teigiama KBA veiklos ataskaitoje už 2019 m.

---

<sup>19</sup> Konferencija "Miestas ir uostas: nepaskelbto karo zona". Vieša prieiga: <https://www.youtube.com/watch?v=VgOz1ZoAy9o>

<sup>20</sup> Žaliojo uosto koncepcija: kaip keisis Klaipėdos jūrų uostas?, Žinių radijas, 2018. Vieša prieiga: <https://www.ziniuradijas.lt/laidos/atviras-pokalbis/zaliojo-uosto-koncepcija-kaip-keisis-klaipedos-juru-uostas?video=1>

2019 m. KBA suplanavo ir surengė konferenciją „DALYVAUK“<sup>21</sup>, tapusią tolesnės DB programos Klaipėdoje ir „DALYVAUK | CONSUL“ įrankio sukūrimui ir pritaikymui Lietuvos savivaldybėse pagrindu. Surengė Aitvarų festivalį, turėjusį tapti kasmetiniu renginiu, tačiau dėl su COVID-19 susijusių suvaržymu iki 2022-ųjų nepakartotu. KBA prašymo pagrindu AAA parengtė įpareigojimą KLASCO nugriauti 3 neteisėtai pastatytus statinius miesto centre (teisminiai ginčai tarp KLASCO ir AAA vyksta iki šiol). LR Aplinkos ministerijos įteikė KBA Aplinkosaugininko gervės apdovanojimą „*Klaipėdos bendruomenėms už atkaklumą ginant teisę į švarią bei sveiką aplinką Lietuvos miestuose*“. 2019 metais įvyko pirmasis miesto istorijoje Klaipėdos m. vietos bendruomenių dalyvavimas Jūros šventė 2019 Didžiojoje eisenoje, organizuotas KBA. Klaipėdos miesto meras įteikė KBA (bendruomenėms) miesto vėliavą už metų darbus. Per 2019 m. KBA iniciatyvinės grupės nariai skyrė per 400 valandų KMSA veiklos stebėsenai (tarybos bei komitetų posėdžiai ir dokumentų analizė), surengė 35 susitikimus žinių dalijimuisi ir diskusijoms, parengė ir išsiuntė 35 raštus, organizavo 4 renginius ir pavišino 12 straipsnių. Pilietinių interesų atstovavimas (darbo grupės, komisijos, tarybos) išsiplėtė nuo 4 iki 7.

2020 m. KBA pakoregavo siekį į *„Įkvėpti, padėti ir keisti. Įkvėpti vietos gyventojus dalyvauti sprendžiant vietos valdžios reikalus, padėti jiems įvertinti LR teisės aktų ir vietos valdžios priimamus sprendimus ir keisti esamą padėtį, jei ji vertinama kaip netinkamai atliepanti gyventojų lūkesčius ir neatitinkanti sparčiai besikeičiančios į tvarų vystymąsi nukreiptos ES politikos“* ir toliau tęsė dalyvavimą Klaipėdos miesto BP, LR BP rengimo procesuose, rengė atskirų KMSA projektų bei įmonių planuojamų veiklų poveikio aplinkai vertinimus, vykdė posėdžių stebėseną (viso 877 valandos) ir teikė pasiūlymus (57 raštai). Bendradarbiavo su socialiai atsakingu vietos verslu ir akademinė bendruomene, konsultuodamiesi ir rengdami viešas diskusijas miestiečiams aktualiomis temomis (tarša, BP, Girulių miškas), pasirašę bendradarbiavimo sutartį tarp KBA ir Klaipėdos universiteto, surengė viešas diskusijas oro kokybės bei Baltijos jūros ir Kuršių marių vandens kokybės Klaipėdoje klausimais. Palaikė, rėmė ir dalyvavo kitų Klaipėdos NVO organizuojuose renginiuose ir pilietinėse akcijose. 2020 m. buvo pratęstas „DALYVAUK“ projektas ir surengti 5 vieši nuotoliniai susitikimai pavadinimu „PAŠNEKESIAI“, į kuriuos nuotolių prisijungę klaipėdiečiai ir svečiai iš visos Lietuvos pilietinių interesų organizacijų turėjo galimybę susipažinti su KMSA struktūros, procesų ir projektų valdymo ypatybėmis, problemomis ir galimais sprendimais, diskutuoti siūlydami savo idėjas. Diskusijų pagrindu buvo sukurtas ir pavišintas „PAŠNEKESIŲ“

---

<sup>21</sup> Konferencija „DALYVAUK“, KBA, 2019. Vaizdo įrašas: <https://www.youtube.com/watch?v=QGODpfmKfg0>

filmų ciklas<sup>22</sup>2324. 2020-06-01 KBA pateikė KMSA pasiūlymą „Dėl pilietinio dalyvavimo platformos „Consul“ pritaikymo rengiant Klaipėdos dalyvaujamojo biudžeto programą“ (siūlymas buvo priimtas). Į KBA veiklą įsitraukusių Pilietinių interesų atstovavimas išsiplėtė iki 10 organizuotų struktūrų.

2021 m. KBA iniciatyvinė grupė - 10 aktyviausiai veikiančių superdalyvių<sup>25</sup> pateikė 6 projektines paraiškas, iš kurių 3 buvo patvirtintos ir realizuotos, įgyvendino 2 savarankiškai finansuotas iniciatyvas ir 6 renginius. Dar 2019 m., jau nebe intuityviai veikiant, o planuojant VTD veiklas, KBA iniciatyvinės grupės užsibrėžtas tikslas išversti į lietuvių kalbą Madrido miesto DB įrankį „Consul“ ir įdiegti jį Klaipėdoje, buvo realizuotas su kaupu - platformą, pervadintą į „DALYVAUK | CONSUL“, įdiegta (neatlygintinai) ir perduota naudojimui ne tik KMSA, bet ir organizavus pristatymus Lietuvos savivaldybėms, VRM ir Transparency International, pardavus konsultavimo ir diegimo paslaugą, įdiegtas Vilniaus miesto ir Kauno rajono savivaldybėse, taip išbandant socialinio verslo modelį praktikoje. Siekiant šio tikslo 2021 m. buvo surengta 20 „DALYVAUK | CONSUL“ platformos ir DB programos pristatymų ir konsultacijų.

KBA superdalyviai išbandė jėgas įgyvendindami sporto infrastruktūros projektą - sėkmingai realizavo idėją įrengti Klaipėdos senamiestyje KBA paplūdimio tinklinio aikštyną, neatlygintinai ir laisvai prieinamą visiems miestiečiams ir miesto svečiams. Pradėję parengiamuosius darbus 2021 m. kovą, rugpjūčio mėn. atidarė 2 tinklinio aikštelės ant smėlio ir petankės aikštelę šalia Jono kalno, būsimą kvartalo „Bastionų namai“ teritorijoje.

2021 m. pirmą kartą realizuota idėja įsteigti „Dalyvauk“ nominaciją, pagerbiant ryškiausiai prie pilietinės visuomenės įgalinimo Klaipėdos mieste prisidėjusius klaipėdiečius: Aliną Andronovą, Edmundą Benetį, Martyną Vainorių, Gabrielę Burbulytę-Tsiskarishvili ir Balticum TV žinių komandą. 2022 m. šie apdovanojimai įteikti 3 naujiems „Dalyvauk“ klubo nariams (Eglė Songailienė, Raimondas Bakas, Aurelija Urbonaitė), tuo siekiant užtikrinti, kad tradicija taptų kasmetine. KBA suplanavo 2022 m. apdovanojimų idėją pristatyti ir kitų „DALYVAUK | CONSUL“ platformą ir „Dalyvauk“ ženklą naudojančiose Lietuvos savivaldybėse.

Siekiant tikslo kelti KBA aktyvo kompetencijas, dalyvauta įvairiuose mokymuose ir diskusijose - 240 įvairių edukacinių ir BO interesų atstovavimo renginių, laimėta atranka į Aktyvių piliečių fondo

---

<sup>22</sup> PAŠNEKESIAI pristatymo filmas:

<https://www.facebook.com/Klaipedosbendruomeniuasociacija/videos/703233687286419>

<sup>23</sup> PAŠNEKESIAI. Mums rūpi. I dalis:

[https://www.facebook.com/watch/?ref=search&v=178019910421309&external\\_log\\_id=2e74f942-1b92-4e59-a7f7-c5fd6271c3a9&q=Pašnekesiai](https://www.facebook.com/watch/?ref=search&v=178019910421309&external_log_id=2e74f942-1b92-4e59-a7f7-c5fd6271c3a9&q=Pašnekesiai)

<sup>24</sup> PAŠNEKESIAI. Apie Dalyvaujamąjį biudžetą:

[https://www.facebook.com/watch/?ref=search&v=268797801281083&external\\_log\\_id=2e74f942-1b92-4e59-a7f7-c5fd6271c3a9&q=Pašnekesiai](https://www.facebook.com/watch/?ref=search&v=268797801281083&external_log_id=2e74f942-1b92-4e59-a7f7-c5fd6271c3a9&q=Pašnekesiai)

<sup>25</sup> Feremy Heimans ir Henry Timms „Naujoji galia“ pateikiama sąvoka, skirstant naujosios galios bendruomenės dalyvaujančiuosius į dalyvius, superdalyvius ir platformos savininkus arba valdytojus. (2018).

organizuojamus NVO akademijos mokymus ir deleguota 3 atstovai tęstiniais nuotoliniais 6 mėnesių trukmės 12'000 EUR vertės (1 asmeniui - 4 tūkst. EUR) neatlygintiniams mokymams.

Vykdamas viešojo sektoriaus stebėsenos funkciją stebėti visi Klaipėdos miesto tarybos ir komitetų posėdžiai (viso ~300 val. transliacijos KMS paskyroje YouTube). Vertinti LR Vyriausybės teisės aktus, KMSA ir tarybos svarstomi dokumentai, STRATA bei Valstybės kontrolės pateiktų vertinimų ataskaitos (skirta ~740 valandų) ir viešintos klaipėdiečiams aktualios refleksijos KBA Facebook paskyroje ir/ar portale „Atvira Klaipėda“ (24 straipsniai).

2018-06-15 sukurta KBA paskyros Facebook 2021 metų gale fiksuotas sekėjų skaičius – 1600. Palyginimui, subtiliai maskuojamą prorusišką idėją ir antivalstybinių naratyvų („su kaimynais reikia draugauti“ ir „konservatoriai - priešai“), paslėptų po einamojo pobūdžio žinutėmis, turinį viešinanti asociacija Rusakalbė Klaipėda (rus. Ассоциация «Русскоговорящая Клайпеда»), turi 2590 savo paskyros analogišku pavadinimu sekėjų.<sup>26</sup> 2021-11-30 vykusio susitikimo tarp KBA ir Rusakalbė Klaipėda atstovų metu, pastarieji teigė, kad Klaipėdoje 30 tūkst. žmonių, apklausoje (nepateikė duomenų) pažymėjusių, kad jų pirmoji kalba yra rusų kalba. Įvertinus KBA ambiciją siekti atstovauti visų 148 tūkst. Klaipėdiečių interesą, KBA paskyrai, tam pasiekti rusakalbiams skirtosios vartojimo rodiklius, reikėtų net 12,7 tūkst. sekėjų. Tokį sekėjų skaičių 2021 metų pabaigoje turėjo KMS paskyra Facebook. KMSA planas iki 2030 m. - 35 tūkst. (KMSA SPP 2021-2030 rodiklis).

2021. m. įvyko KBA stebėsenos apimties išsiplėtimas ir dėmesio perkėlimas į veikimą ne tik per KMSA, tačiau ir per nacionalines institucijas, siekiant daryti pokytį ne vienoje, o visose 60 savivaldybių. Paskutiniaisiais VTD metais renginių, kuriuose dalyvavo į VTD įsitraukę superdalyviai, skaičius ypač reikšmingai išaugo (motyvacijos, įsitraukusių skaičiaus ir COVI-19 sukurtos naujos realybės - nuotolinių susitikimų padarinys). Viso 2021 m. dalyvauta 240 susitikimų ir 20 renginių, kurių didžioji dalis buvo nuotoliniai.

Į VTD lauką įsitraukusių pilietinių interesų atstovavimo mastai išsiplėtė iki 15-os organizuotų struktūrų<sup>27</sup>, partnerių (galiojančios sutartys) skaičius iki 10<sup>28</sup>, o 2021-10-12 KBA registruotas įtakdarius (VTEK, Skaidris).

<sup>26</sup> asociacija Rusakalbė Klaipėda (Ассоциация «Русскоговорящая Клайпеда»). Aktyvas: Jelizaveta Daugininkienė (buvusi BĮ „Klaipėdos autobusų parkas“ vadovė), Svetlana Baracevičienė (advokatė), Денис Кишиневский (efektyvus intelekto, save pristato kaip žurnalistą, dirbo 2021 ir dalį 2022 „Atvira Klaipėda“ skilties rusų kalba redaktoriumi), Sergej Mažuga (savimyla intelektualas), Анатолий Лавритов.

<sup>27</sup> Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga (LVBOS), Klaipėdos miesto BOT, Nacionalinė BOT, KMSA sudaryta Dalyvaujamojo biudžeto darbo grupė, Klaipėdos aukštųjų mokyklų absolventų darbų vertinimo komisija, KMSA rengiamo Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plėtros plano 2021–2030 metams darbo grupės (viešojo sektoriaus; urbanistinio planavimo ir infrastruktūros), LR Aplinkos ministerijos inicijuoto Nacionalinio miškų susitarimo (NMS) kūrimo darbo grupė, Klaipėdos regiono plėtros tarybos kolegijos partnerių grupė, Klaipėdos miesto tarybos Nevyriausybinių organizacijų taryba, Klaipėdos miesto želdynų ir želdinių apsaugos ir priežiūros komisija, KMSA Antikorupcijos komisija, Pilietinės visuomenės organizacijų tvarumo indekso kūrimo diskusijos (JAV tarptautinės plėtros agentūra) ir Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ rengimo ekspertinės dirbtuvės.

<sup>28</sup> KIDE, LVBOS, Ailenas Matulaitis (Dalyvauk logotipo sukūrimas), KU, Verdispar Gluosniai, UAB, Kauno rajono savivaldybės administracija, KMSA (paslaugų perdavimo aktas, „DALYVAUK | CONSUL“), Vilniaus miesto savivaldybės administracija, Panevėžio Rožyno bendruomenė, RadijoGama, FM 99,00 MHz.

Kaip KBA įkvepiančios veiklos rezultatą derėtų vertinti naujos bendruomenės vienijančios skėtinės organizacijos Klaipėdoje atsiradimą 2021 m. pabaigoje. *“Klaipėdos mieste nuo šiol veiks ne viena, o dvi vietos bendruomenės vienijančios organizacijos. Šalia jau ketvirtus veiklos metus skaičiuojančios KBA, vienijančios 7-ias bendruomenes, įsikūrė dar viena - Klaipėdos miesto bendruomenių asociacija (pirmininkas Antanas Blynas, 3 nariai). Galimybių veiklai į bendruomenes<sup>29</sup> susibūrę kaimynai turi tikrai daug<sup>30</sup>. Turi ir privilegiją rinktis ką daryti, svarbu, kad viešo intereso labui. Kol mūsų įstatymai aiškiai neapibrėžia Viešojo intereso turinio ir subjektui paliekama teisė pačiam jį apibrėžti, dr. Vygtas Sidzikauskas siūlo tokią apibrėžtį: „Pilietinės visuomenės interesų laisva konkurencija“. Linkime naujai įsikūrusiai organizacijai sėkmingai konkuruoti atstovaujant klaipėdiečių interesus.“* (KBA 2021 m. veiklos ataskaita).

Viešo ataskaitinio susirinkimo metu (2022-03-22) KBA pristatė kiekybinius/kokybinius socialinio poveikio ir rezultatų rodiklius:

- ✓ *„Bendruomenė (Klaipėda) - bendruomenių veiklos rezultatų garsinimas, įsitraukusiųjų į dalyvavimą kompetencijų ir galios augimas. Augantis piliečių sąmoningumas ir įsitraukusių kiekis Reputacijos stiprinimas dėka viešų dalyvavimo įvertinimų. Dalyvaujančiųjų tinklo plėtra (naujų paštų gavėjai 10-20; FB paskyros sekėjai – 1600).*
- ✓ *Bendruomenė (Lietuva) - KBA veikimo nacionaliniu mastu dirbančiose grupėse: augantis spaudimas mažinti korupciją, nepotizmą ir nekompetenciją tuo sudarant prielaidas sutaupyti ar racionaliai naudojamas lėšas skirti didesniai kiekiui kokybiškesnių viešųjų paslaugų kurti.*
- ✓ *Viešojo valdymo sektorius – institucijų didėjanti atskaitomybė ir atsakomybė per stebėsenos ir jos rezultatų viešos refleksijos kuriamą spaudimą. Įrengtas viešas tinklinio aikštynas (savivaldybės biudžetas, mūsų vertinimu, sutaupė ~40'000 EUR). DB ir „DALYVAUK | CONSUL“ platformos naudojimas (3 savivaldybės naudoja KBA adaptuotą lietuvišką versiją) – KMSA sutaupyti 30'000 EUR<sup>31</sup> (Vilnius + Kauno raj., įvertinus KBA paslaugos*

<sup>29</sup> Vietos bendruomenės ir ją atstovaujančios asociacijos apibrėžimai LR Vietos savivaldos įstatyme: Gyvenamosios vietovės bendruomenė – savivaldybės gyvenamosios vietovės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai, susieti bendrais gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir interesais ir tenkindami šiuos poreikius ir interesus veikiantys įvairiomis tiesioginio dalyvavimo formomis (susirinkimas, viešas svarstymas, apklausa, veikla per savo atstovus, bendruomeninės organizacijos ir kt.).

Bendruomeninė organizacija – asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai (jų atstovai) ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje.

<sup>30</sup> Veikdami kartu su kaimynais viešojo intereso labui, vietos bendruomenių savanoriai turi galimybę veikti šiose srityse: 1. darnios plėtros ir pilietiškumo ugdymo; 2. neformaliojo ugdymo; 3. aplinkosaugos ir gamtos apsaugos; 4. darbo ir užimtumo; 5. laisvalaikio, poilsio, kūrybos ir kultūros; 6. socialinės apsaugos ir sveikatos apsaugos; 7. sveikatingumo, kūno kultūros ir sporto; 8. socialinių paslaugų; 9. nusikalstamumo prevencijos; 10. kitose tarptautinių sutarčių, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytoje srityse.

<sup>31</sup> 2021 m. siūlyta rinkoje alternatyva - suomių įrankis DECIDIM - 30'000 EUR (be vertimo į lietuvių kalbą) <https://github.com/decidim/decidim>

kaštus, po 27000 EUR = 54'000 EUR). LR Seimo narių Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo siūlymai, susiję su DB programa, svarstomi LR Seimo komitetuose. Viso viešasis sektorius sutaupė 124'000 EUR.

- ✓ Verslo akcininkai - geresnė integracija į miesto bendruomenę ir verslo socialinės vertės didėjimas. Klaipėdos LEZ skyrė 3 vietos bendruomenėms po 5'000 EUR vietokūros projektų vystymui, viso 15'000 EUR. Bendradarbiavimas su verslo organizacijomis, siekiant skleisti atsakingą požiūrį į miesto raidą, paremtą tvaraus ir darnaus vystymo principų, kylančių iš lygiaverčių partnerių (pilietiškai miesto gyventojai, atsakingas verslas ir skaidri bei kompetentinga valdžia) dialogo.
- ✓ Bendradarbiavimas su kompetentingais specialistais bei bendruomeninėmis organizacijomis Lietuvoje ir užsienyje, siekiant kurti bendradarbiavimo tinklus bendrų projektų vykdymui. Bendradarbiavimas su LVBOS, NVO koalicija, Klaipėdos Universitetu, Klaipėdos m. savivaldybe, jaunimo organizacijas vienijančia Apskritas stalas, asociacija Mano miestas Klaipėda, Socialinių mokslų kolegija, KIDE, prie KBA neprisijungusiomis vietos bendruomenėmis ir kitomis organizacijomis.
- ✓ Informuojantys, edukuojantys, telkiantys vienyti, dalyvauti, būti nepakantiems korupcijai ir neveiklumui, straipsniai ir publikacijos (žiniasklaidos portalai, FB) “ (KBA, 2022).

Buvo pristatyta, kaip vertina pats VTD autorius, didžiausia 2021-ųjų metų nesėkmė: nepavykęs bandymas įtraukti institucijas (VRM, FM), NVO smegenų centrus (ALF, NIPC, Nacionalinė NVO koalicija) ir žiniasklaidą (Laisvės TV, LRT) į diskusiją ir reikalingų sprendimų paiešką dėl vienos iš didžiausių Lietuvos problemų - per didelės apimties viešojo sektoriaus, “valgančio” per didelę dalį per mažo šalies viešojo biudžeto. Problemos detalizacija:

- ✓ „2021 m. EBPO ataskaita “Government at a Glance 2021”<sup>32</sup> atskleidė, Lietuvos viešojo sektoriaus dydis (tarnautojų skaičius), palyginus su visa darbo rinka, ir jam tenkančios viešojo biudžeto santykinės išlaidos yra vieni didžiausių EBPO šalių tarpe, nors valstybės mokestinės pajamos yra vienos mažiausių. Perteklinių išlaidų kaina - 1,3 - 1,7 mlrd. EUR, arba ~10 proc. visų valstybės viešųjų išlaidų kasmet, o per mažo, neadekvataus prisiimtiems valstybės įsipareigojimams, biudžeto dėl netinkamai subalansuotų mokesčių ir visuomenės neigiamo požiūrio į jų mokėjimą, kaina - dar 5 mlrd. EUR.
- ✓ 2021 m. Vidaus reikalų ministerija (VRM), rengianti Viešojo valdymo plėtros planą (VVPP) iki 2030 m., analizės dalyje nurodė, kad viešojo sektoriaus APIMTIES ir SUDĖTIES problema labai didelė, bet VVPP sprendimų dalyje nenumatė nei vieno, sprendžiančio įsivardintą problemą.

<sup>32</sup> EBPO (2021). Government at a Glance. Nuoroda: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021\\_1c258f55-en;jsessionid=pUmh0AC5Oq8thEvxYXfKfGD8.ip-10-240-5-100](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en;jsessionid=pUmh0AC5Oq8thEvxYXfKfGD8.ip-10-240-5-100)

*Išanalizavusi VVPP, KBA kreipėsi į VRM strategus su išvadomis ir siūlymais keisti sprendimus, bet susidūrė su nepasitenkinimu ir bandymu išvengti diskusijos. Pasidalinus ketinimais kreiptis į žiniasklaidą, diskusija įvyko, tačiau joje VRM atstovams paatviravus, paaiškėjo, kad VRM strategai viešojo sektoriaus apimties ir sudėties problemą žada tiesiog “išlaukti”: “Problemą suprantame, tačiau mūsų viešasis sektorius “senas”, perteklius pats išeis į pensiją”. KBA buvo duotas pažadas įtraukti atstovą į VVPP projekto rengimo darbo grupę prieš jam patenkant į LR Seimo komitetus svarstymui. VRM pažadas liko neištesėtas.*

*NVO interesą Lietuvoje atstovaujančių smegenų centrų ekspertai, kalbinti šia tema, pripažino linkę vengti tokio pobūdžio diskusijų su institucijomis, kad “nedeginti tiltų”.*

*“Jei 2021-uosius metus būtų galima įvardinti kompetencijų ugdymo ir interesų atstovavimo plėtros metais, tikslas 2022-iems metams - dalyvaujančių kiekio ir dalyvavimo kokybės ugdymas.*

*Sieksime įtraukti į viešojo valdymo sprendimų stebėseną ir viešojo sektoriaus kompetencijų stokos ir korupcijos apraiškų keliamų problemų sprendimų paiešką daugiau BO lyderių, kurie įgytų reikalingus procesų ir viešų finansų naudojimo analizei ir sprendimų formulavimui reikalingus įgūdžius, o per jų turimas tinklaveikas ir partnerystę su NVO, institucijomis, verslu ir mokslu, formuotų naują stebėsenos ir dalyvavimo sprendimų priėmimo NORMĄ. Kol situaciją analizuoja ir keistis viešąjį sektorių skatina vienetai, tai galima ignoruoti, tačiau kai tai daro šimtai ir tūkstančiai, pokyčiai tampa neišvengiami.*

*Jei 2018 m. Klaipėdoje buvo 7 BO, šiandien po 4 metų intensyvaus darbo, skatinant piliečių savanorystę ir telkimąsi, turime 15 bendruomenių, iš kurių KBA vienija 7-ias, veikiančias teritorijose, kuriose gyvena per 13‘000 klaipėdiečių. 7-iose KBA narėse priskaičiuojama ~200 aktyviai ir pastoviai veikiančių narių. KBA tikslas - per 7 metus tą rodiklį reikšmingai pakeisti. Mūsų tikslinė grupė – 5-6 proc. įsitraukusių į valdyseną klaipėdiečių, t.y. 7500 – 9000 žmonių.*

*Viena iš priemonių, padėsiančių skatinti įtrauktį – edukacija ir dalijimasis geraisiais šalies pavyzdžiais. “ (KBA, 2022)<sup>33</sup>.*

*Siekiant vieno svarbiausių VTD tikslų - įsitraukusių į dalyvavimą ar šiaip neabejingų piliečių edukacija, be tradicija tapusių KBA „PAŠNEKESIŲ“, kurių 2021 m. įvyko 23 susitikimai, pačių superdalyvių iniciatyva buvo suplanuoti ir įgyvendinti savarankiškai arba bendradarbiaujant su partneriais ir kiti projektai: 20 pristatymų Lietuvos savivaldybėms (temos - dalyvaujamoji valdysena, dalyvaujamas biudžetas, užsienio šalių geroji patirtis, „DALYVAUK | CONSUL“ įrankis); 4 vieši pasikalbėjimai su Indre Buteniene apie 2021-2023 m. KMS strateginį veiklos planą; susitikimai su Klaipėdos pramonininkų asociacijos (KPA) ir KVJUD vadovybe aplinkosaugos tema; diskusija tarp KBA (Gintaras Ramašauskas), prof. Harald Koht, (Oslo Metropolitan University), ir Atviros Lietuvos*

<sup>33</sup> 2021 m. KBA veiklos ataskaita, pateikta Registrų centrui. Vieša prieiga: <https://www.registrucentras.lt/jar/p/dok.php?kod=304826724>

fondo atstovų tema “Advocating at the municipal level: Virtue or burden?” (Advokacija savivaldos lygyje: privalumas ar našta?); pranešimų skaitymas LR Seimo Pilietinio dalyvavimo ir bendruomeniškumo skatinimo grupės nuotoliniuose posėdžiuose; Klaipėdos m. DB programos pristatymas visuomenei; virtualus seminaras ir vieša diskusija “Seną šildymo katilą keiti - sveikiau gyveni” (projektas, susijęs su taršos kietosiomis dalelėmis prevencija); dalyvavimas KIDE iniciuotoje diskusijoje (II), kurios pagrindu parengta “Klaipėdos miesto BP ir miesto urbanistinės plėtros pozicija” (vienas retų atvejų, kai KBA aktyvo nuomonė reikšmingai išsiskyrė); pokalbis su Lietuvos socialinių mokslų centro direktoriumi prof. dr. Boguslavu Gruževskiu „Pilietinės kontrolės instituto“ tema; diskusija teisiniais BO klausimais su prof. Andriumi Stasiukynu (MRU); KBA organizuotas atviras nuotolinis dr. Raimondo Kuodžio pristatymas „Apie GEROVĖS valstybę PAPRASTAI“<sup>34</sup>; diskusija “Klaipėdos urbanistinės raidos vektorius. Miesto planuotojų, bendruomenės bei verslo lūkesčiai ir įžvalgos”<sup>35</sup>; NVO akademijos intensyvių mokymų dalyvių diskusijų klubo (KBA iniciatyva) susitikimai (socialinių paslaugų perdavimo, mokesčių sistemos ir Lietuvos viešojo sektoriaus per didelės apimties problematika).

Visą KBA veiklą 2021 m. visuotiniame ataskaitiniame susirinkime buvo apibendrinta viena skaidre (2 pav.).

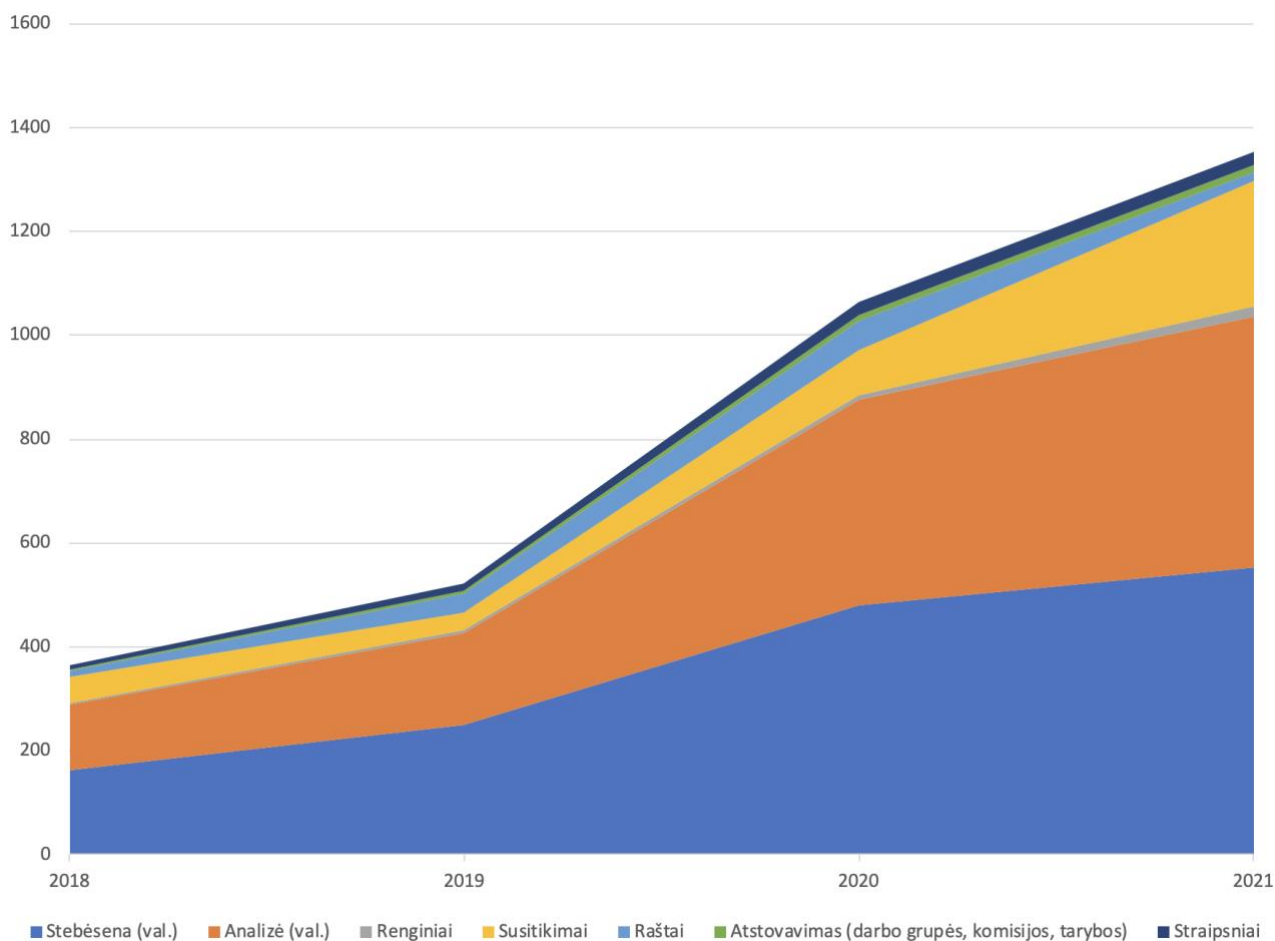


2 pav. KBA 2021 m. rodikliai. Sudaryta autoriaus.

<sup>34</sup> KBA 2021-12-02 organizuotas viešas pristatymas „Apie GEROVĖS valstybę PAPRASTAI“. Nuoroda peržiūrai: [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=906196326934460](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=906196326934460)

<sup>35</sup> KBA 2021-12-26 organizuota diskusija “Klaipėdos urbanistinės raidos vektorius. Miesto planuotojų, bendruomenės bei verslo lūkesčiai ir įžvalgos.” Dalyviai: Klaipėdos pramoninių asociacijos administracijos direktorė Jolanta Girdvainė, KU Socialinės geografijos ir regionistikos studijų centro vadovas dr. Eduardas Spiriajevas, Lietuvos architektų sąjungos Klaipėdos skyriaus valdybos pirmininkas Mantas Daukšys, Klaipėda ID direktorė Eglė Songailienė, Klaipėdos bendruomenių asociacijos valdybos pirmininkas Gintaras Ramašauskas (diskusijos moderatorius). Nuoroda peržiūrai: [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=240688574806320](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=240688574806320)

Viso 2018 - 2021 m. laikotarpio VTD pagrindinių veiklų pokyčio dinamika (3 pav.).



3 pav. KBA superdalyvių įsitraukimo veiklos 2018 - 2021 m. Sudaryta autoriaus.

Vykdamas AR, be KBA, į VTD veikimo apimtį buvo siekiama įtraukti ir seniūnaitių institutą, jauniausią institutą Lietuvoje. Siekiant skatinti vietos bendruomenes aktyviau ir veiksmingiau dalyvauti savivaldoje, 2008 m. spalio 1 d. (įsigaliojus naujos redakcijos Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymui) numatyta galimybė iš gyvenamųjų vietovių ar jų dalių sudaryti seniūnaitijas, kurioms atstovauja seniūnaitis – gyvenamosios vietovės ar jos dalies bendruomenės išrinktas atstovas, turintis įstatymais nustatytas teises ir pareigas. Seniūnaitis - gyvenamosios vietovės ar jos dalies bendruomenės išrinktas atstovas, turintis įstatymų nustatytas teises ir pareigas (LR vietos savivaldos įstatymas). Nemaža dalis seniūnaitių tuo pačiu metu yra ir BO aktyvūs nariai ar vadovai.

Klaipėdos miestas padalintas į 55 seniūnaitijas, kuriose yra išrinkti 32 seniūnaitiai (likusios neturi). Klaipėdos miestas dėl netinkamai interpretuotų teisės akto (Vietos savivaldos įstatymas) nuostatų, buvo padalinta į dvi dalis - Danės-Pajūrio ir Baltijos-Marių išplėstines seniūnaitių sueigas, kurios renkasi į atskirus susirinkimus, turi atskirus pirmininkus. Taip užkardoma galimybė taikyti vienodus veiklos standartus ir vykdyti efektyvesnę žemesnių įgūdžių seniūnaitių edukaciją per didesnės konkurencijos ir gerųjų idėjų platinimo lauko efektą. Kol kas šios ydingos praktikos pakeisti nepavyko, nors šio VTD apimtyje buvo bandymai įtakoti pokyčius.

Nepavykus sudominti nacionalinių institucijų spręsti vyraujančios ydingos praktikos dėl nevykdomos nemažos dalies seniūnaičių pareigos teikti metines ataskaitas problemos, VTD metu siekta ieškoti kitų būdų ir priemonių. Klaipėdoje per Klaipėdos BO (viena iš VTD veiklos arenų) tarybą 2021 m. buvo pateiktas siūlymas KMSA keisti seniūnaičio išmokų, susijusių su ryšio ir kelionių kaštų kompensavimu, mokėjimą susieti su ataskaitų teikimu, nemokant jų ataskaitų nepateikusiems seniūnaičiams. Tvarkos pakeitimas patvirtintas. Ataskaitas už 2021 m. yra pateikę 19 seniūnaičių iš 33 seniūnaičių (2022-04-27 duomenimis). Rezultatas nepakankamas, tačiau reikšmingai geresnis, nei 2019 ir 2020 m. ir gali būti vertintinas kaip teigiamas sprendimo ir reguliaraus VTD metu atlikto skatinimo atlikti seniūnaičius vienintelę jiems teisės aktų nustatytą pareigą, poveikis.

Seniūnaičio veiklą pagal jam teisės aktų priskiriamas funkcijas, galima skirti į dvi dalis: vietos bendruomenės aktyvinimą ir gyventojų atstovavimą vietos valdžios institucijose. Kognityvinis disonansas dėl priskirtų teisių ir apribojimo, kad vykdomos tik tos, kurios nepatenka į tarybos narių ir kitų viešojo administravimo subjektų kompetenciją, kol kas neišspręstas. Jei kas nors iš skaitančių darbą norėtų klausimo sprendimo imtis, bet nebūtų tikras dėl keliamo klausimo pagrįstumo, turėtų pasvarstyti: kas iki 2008 metų, kol Lietuvoje nebuvo seniūnaičių instituto, vykdė tas seniūnaičiams priskirtas funkcijas, nepatenkančias į tada ir dabar veikiančių tarybų narių ir kitų viešojo administravimo subjektų kompetenciją?

*“Leidom jiems būt, tegu netrukdo mums dirbt.”*, - taip viešojo diskusijoje 2021 m. požiūrį į seniūnaičių veiklą išsakė Seimo narys, buvęs Biržų meras, buvęs LSDP narys, buvęs Lietuvos tautininkų ir respublikonų partijos pirmasis pirmininko pavaduotojas, šiuo metu nepartinis.

“Piliečiai, veikdami kaip piliečiai, turėtų rūpintis bendraisiais bendruomenės reikalais ir suvokti bei priimti asmeninę atsakomybę už tai, kas vyksta jų bendruomenėje ir kaimynystėje. Tuo tarpu valdžios institucijos turi sudaryti sąlygas piliečiams dalyvauti ir stengtis realiai tenkinti piliečių poreikius ne tik kurdami formalias procedūras.” (Stumbraitė-Vilkišienė, 2010).

Viso VTD metu tyrėjas tuo pačiu buvo ir seniūnaičio instituto (Senamiesčio seniūnaitija), ir KBA narys (vadovas). Šios pareigos vykdytos neatlygintinai. Pasibaigus 4 metų VTD laikotarpiui, KBA įdarbino darbo autorių, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą.

Kitose VTD praktikai skirtuose skyriuose bus nagrinėjama dalyvaujančių KBA ir kitose pilietinio aktyvumo išraiškos formose motyvacija, dalyvavimo kainos aspektas, sprendžiamos problemos, kompetencijos ir DB diegimo praktika.

### 2.2.2. Dalyvavimo motyvai

Uppsala universiteto (Švedija) mokslininkai Per Gustafson ir Nils Hertting, analizuodami dalyvaujamojo valdymo ir dalyvaujančių motyvus, pastebėjo, kad nepaisant to, kad daugėja

literatūros apie dalyvaujamąjį ir bendradarbiaujantį valdymą, mažai žinoma apie piliečių motyvus dalyvauti tokiose naujose valdymo priemonėse (2017). Tyrėjai teigia, kad žinios apie šiuos motyvus yra būtinos norint suprasti dalyvaujamojo valdymo kokybę ir pobūdį bei galimą jo indėlį į bendrą politinę ir administracinę sistemą. Jų vykdytos apklausos duomenys buvo naudojami siekiant ištirti dalyvių motyvus dalyvauti didelio masto miestų atnaujinimo programoje Stokholme, Švedijoje. Programa buvo pagrįsta kaimynyste, jai buvo būdingas savarankiškas ir pasikartojantis dalyvavimas ir skirta daryti įtaką vietos sprendimams dėl viešųjų išteklių naudojimo. Tarp dalyvių buvo nustatyti trys motyvų tipai:

- a. Bendri geri motyvai, susiję su kaimynystės gerinimu apskrityje ir žinių bei kompetencijos didinimu.
- b. Savarankiškų interesų motyvai atspindėjo norą pagerinti savo politinį efektyvumą ir skatinti savo grupės ar šeimos interesus.
- c. Profesinės kompetencijos motyvai buvo iš esmės apolitinio tipo motyvai, dažnai pagrįsti profesiniu vaidmeniu.

Skirtingi motyvai buvo išreikšti skirtingomis dalyvių kategorijomis ir taip pat buvo susiję su skirtingu suvokimu apie programos rezultatus. Analizė parodė, kad dalyvaujamas valdymas gali suteikti galimybę marginalizuotoms grupėms suteikti daugiau galių ir galimybę labiau privilegijuotoms grupėms veikti kaip vietinėms „piliečių atstovėms“ ir išreikšti savo apylinkių interesus. Šios išvados reikalauja sudėtingesnio dalyvaujamojo valdymo vaidmens ir galimos naudos supratimo (Gustafson & Hertting, 2017).

VTD vykdytojo asmeninė dalyvavimo istorija prasidėjo nuo gatvės šviestuvo, arba kitaip, nepatenkinto saugumo poreikio. 2013 m. pirmą kartą kreipusis į KMSA, bandant išspręsti, gyventojų nuomone, netinkamą vieno iš centrinių ir gausiai praeinančių senamiesčio kiemų apšvietimo trūkumo klausimą ir gavus užtikrintą KMSA atsakymą „*Kitais metais jau tikrai išspręsime tą nesusipratimą, čia gi mūsų pareiga*“, tokio pobūdžio kreipimasis buvo kartojamas 2014, 2015 ir 2016 metais. Atsakymas visada buvo tas pats - kitais metais. 2017 m. tamsiame kieme sumušus kaimyną - eilinis KMSA pažado priminimas ir papildyta poreikio argumentacija. 2018 m. priminimas ir pokalbis telefonu: „*Kitais metais, įtraukėme Tiltų g. 21 - 29 kiemus į programą*“. 2019 m., susipažinus su atnaujinta KMSA „Daugiabučių namų kiemų gerinimo programa“ rasta, kad Tiltų g. 21-29 namų adreso programoje nebėra. Jau 2022-iejį, praėjo 9 metai nuo pirmojo pažado „kitais metais“, kiemas visa dar neapšviestas.

Per visus šios šviestuvo istorijos metus, ieškant vis naujų būtų įtakoti, kreipimusi į KMSA, bandymų suprasti netinkamo veikimo motyvus bei priežastis ir to pagrindu atliktų KMSA dokumentų analizės, kreipimosi autorius patapo vietos bendruomenės valdybos narys (2015), seniūnaitis (2017), įsteigė su bendraminčiais KBA (2018), įstojo į LVBOS (2018), ieškodamas naujų žinių pradėjo

Regionų valdysenos studijos KU (2018), ir įsitraukė į dar 11-os įvairių tarybų, komisijų, komitetų, darbo grupių, ekspertinių dirbtuvių ir indeksų kūrimo diskusijų, tuo sukurdamas didesnę ar mažesnę dalyvavimo poveikį, tačiau pirminio postūmio priežastis iki šiol taip ir liko neišspręsta. Veikimo motyvas - polinkis keisti netinkamai veikiančius dalykus.

Susidūrus su nustebinusiū dėl netinkamo funkcionavimo KMSA, tuo metu dar menkai suvokiamos struktūros, ir pradėjus ieškoti informacijos pažinimui, pirmasis į akiratį 2017 m. patekęs didesnės apimties KMSA dokumentas „Klaipėdos miesto integruotų investicijų teritorijos vietos veiklos grupės 2016-2022 metų vietos plėtros strategija“ (52 psl., autorius nenurodytas). Dokumente pristatytoje situacijos analizėje pateikta atvira demografinės, socialinės ir ekonominės aplinkos analizė ir grėsmingai skambančio išvados, kokios laukia Klaipėdos vystymosi perspektyvos, jei nebus imtasi priemonių. Siūlomų priemonių veiksmų planas orientuotas į Klaipėdos VVG narių projektus ir nemažą virš 2 mln. rėmimo paketą, apie kurį jau tik 2019 m. vasarą netyčia sužinojo KBA aktyvas, „įsiprašęs“ į VVG valdybą, bet jau nebespėjęs sudalyvauti idėjų teikimo ir finansavimo skyrimo etape, į kurį nuo 2018 balandžio metų aktyviai veikiančią KBA sprendimų ieškančią VVG strategai galėjo pakviesti, tačiau tik dėl jiems žinomų priežasčių to nepadarė.

Taigi, be noro taisyti netinkamai veikiančius dalykus ir aukštesnio nei vidutinis dominavimo, kitaip, polinkio įtakoti (CPI testo<sup>36</sup> kategorija) savybės, kitu dalyvavimo motyvu galima įvardinti baimę. Baimę dėl įspūdį padariusios VVG strategijos analizės ir galimos vystymosi perspektyvos, jei niekas nebus keičiama, realizavimosi, sukuriant mieste prielaidas rasti nepasiturinčių ir atskirtų patiriančių getams, o senamiesčiui tampant „riestainio skyje“ be verslo, judesio ir subyrėjusiam. Ne tokioje aplinkoje norėtusi auginti vaiką, vaikščioti su mylima žmona ir pergyventi dėl jų saugumo nesant šalia.

2018 m. sausį įvyko reikšmingai dalyvavimo apimtį padidinęs įvykis. Išanalizavus sudominusius KMSA dokumentus, susijusius su „Klaipėdos daugiafunkcinio sveikatingumo centro valdymo ir naudojimo perdavimo pagal koncesijos sutartį konkursas“, parašiau straipsnį į Atvirą Klaipėdą. Dokumentas su priedais buvo nemažas, 280 psl., todėl atlikta analizė ir paviešinti straipsnyje KMSA veikimo ne miestiečių, o verslo naudai, faktai, sudomino ir kai kuriuos politikus, ir atskirus, iki tol nepažintus Klaipėdoje veikiančius neabejingus piliečius, su kuriais buvo užmegzta pažintis, leidusi išsivystyti partnerystei, lėmusiai įsitraukimą į dalyvavimą, studijas KU ir šį VTD - veiksmo tyrimą dalyvaujant. Skaityti didelės apimties dokumentus ir daryti išvadas dėl nelogiškumo

---

<sup>36</sup> Psichologinių tyrimų praktikoje naudojamas testas, padedantis prognozuoti asmenybės elgseną - žinomas Kalifornijos psichologinis inventarijus (*California Psychological Inventory, CPI*), kurį sudaro 480 teiginių. Pagal tai, kaip tiriamasis juos įvertina, nustatomas tiriamojo asmenybės profilis (dominavimas, komunikabilumas, savęs priėmimas, atsakingumas, savikontrolė, tolerancija, pasiekimų lygis, intelekto efektyvumas ir kitos charakteristikos). VTD tyrėjas turi kvalifikaciją naudoti CPI testą ir vertinti rezultatus (10 metų praktinės patirties HR srityje.)

ar skaičių nepagrįstumo, kurie aprašyti ir paviešinti gali patapti diskusijų objektu dėl ne visada geriausiai piliečių lūkesčius atitinkančių sprendimų, tapo vertingu gebėjimu, sudominusiu jau anksčiau į tinklaveiką įsitraukusius klaipėdiečius ir jie “įsiurbė” į susitikimų, problemų aptarimo ir sprendimų paieškos ratą, kuriam pagreitį suteikė jau šio VTD suformuotų tikslų realizavimas.

Taigi, sekantis dalyvavimo motyvas pagal Maslow (1943), be noro išvengti aplinkos, kurioje reikėtų bijoti, galėtų būti įvardintas kaip socialinis bendravimo bei priklausymo bendraminčių grupei ir savirealizacijos poreikis, kurį galėjo patenkinti veikla, vertinama kaip vertinga ir leidžianti atskleisti gabumus ir gebėjimus, įgytus iki tol vykdytoje finansų valdymo, vadybos ir personalo valdymo veikloje.

Taip prasidėjo individualaus veikimo polinkius labiau atitinkančios ir žmogaus - individualisto poreikius tenkinančios seniūnaičio veiklos virsmas į kolektyvinio dalyvavimo pasirinkimus - Klaipėdos senamiesčio gyventojų bendruomenės veikla, susitikimai su 2018 m. į bendrą darinį skirtingų polinkių ir įvairių gebėjimų, bet vienijamų neabejingumu tam, kas vyksta Klaipėdoje, ~40 žmonių būrio diskusijoms, KBA įkūrimas, LVBOS ir t.t. Susikaupusi būrio energija įgijo kryptį.

Jei gebėjimų suvokti tekstus, skaičius ir jų tarpusavio santykį pradėtai aktyviai vykdyti KMSA stebėsenai užteko, tai žinių apie viešojo sektoriaus veikimo principus ir piliečių dalyvavimą, buvo nepakankama. Taip vienoje iš seniūnaičių sueigų pateiktas KU dirbančio seniūnaičio pasiūlymas studijuoti Regionų valdysenos programoje ir susipažinimas su programos aprašu, pasirodė nuostabi galimybė įgyti trūkstamas žinias. Taigi, sekantis svarbus motyvas - siekis įgyti žinias, kad sustiprinti veiksmo poveikį.

Analizuojant sukauptas VTD metu refleksijas, prasminga būtų pateikti 2018 kovą, likus pusmečiui iki studijų pradžios, seniūnaičių susitikimo metu daryto pranešimo tema “Bendruomenės įtakos savivaldos sprendimams formos ir priemonės” vienos iš skaidrių tekstas: „*Nieko tokio, jei jus į aktyvią piliečio poziciją atvedė priežastis, susijusi su viena kažkokia, tikėtina artimo atstumo (namo, kiemo, rajono) problema. Tačiau skatinu neapriboti savo aktyvumo vienu tikslu. Kažkas čia dėl noro neleisti statyti giliavandens uosto Melnragėje, kažkas dėl KLASCO, teršiančios aplinką. Tegul tai būna tik pradžia, nes pagalvokite kas bus, kai pasieksite savo tikslą. Atsiras kitas teršėjas. Arba bus pasirinktas kitas uosto modernizacijos strategijos variantas, kuris sąlygos krovos didėjimo apimtis ir didėjantį užterštumą pačiame Klaipėdos mieste, t.y. ten, kur Jūs dirbate, o Jūsų vaikai ugdosi ir praleidžia ten didžiąją dalį dienos. Galimybė susipažinti su visu spektru problemų ir galimybė įtakoti procesus - seniūnaičio pozicija. Pusė seniūnaitijų Klaipėdoje neturi - ten gyvena Jūsų giminaičiai, draugai. Paskatinkite juos šios įdomios ir reikalingos veiklos.*“ (Kulikauskas, 2018).

Šis trumpas tekstas atspindi dalyvavimo pradžioje neabejingų klaipėdiečių reflektuotas norimas išspręsti problemas - vietokūra arba jos trūkumai ir taršos problemos ir jų didėjimo rizika, susijusi su uosto plėtros planais.

Po 2018-09-14 įvykusios KBA organizuotos pirmosios konferencijos „Miestas ir uostas: nepaskelbto karo zona“, orientuotos į taršos problemą ir uosto plėtros galimų padarinių prevenciją, paskelbtas memorandumas, sukėlė trintį tarp KBA aktyvo ir į konferencijos organizavimą įsitraukusių architekto ir politikės. KMS tarybos narė ir jos asmeniui palankumą jaučiantis projektavimo specialistas, jau daug metų aktyviai veikiantis skatinant miestiečius dalyvauti, kaip pats minėjo, nesėkmingai, nuo pat 2018 metų pradžioje įvykusio neabejingųjų klubo susivienijimo ir KBA įsikūrimo, aktyviai bendradarbiavo su KBA aktyvu, priskirdami jam taip ilgai skatintos ir nebūtos pilietinio veikimo lyderystės vaidmenį. Per 6 mėnesių laikotarpį nuo pirminės konferencijos idėjos, kurios iniciatorius buvo architektas, iki idėjos realizacijos, reikšmingai kito abiejų partnerių deklaruojama veikimo motyvacija ir elgesys.

4-iems konferencijos organizavimo grupės nariams sudėliojus veiksmų planą ir pasidalinus atsakomybes, kurį laiką visi efektyviai darė savo prisiimtus darbus ir palaikė vienas kitą. Konferencijai artėjant ir šio VTD vykdytojui sunkiai, bet sėkmingai išpildžius reikalingų konferencijai finansų sumą iš socialiai atsakingai Klaipėdos mieste veikiančio verslo akcininkų, staiga išaugo 2-ą KBA partnerių apetitas konferencijos viešinimo programos apimtimis, kam paprieštaravo KBA atstovai. Kilo konfliktas, už finansus atsakingas buvo apkaltintas pajamų slėpimu, iškilo skilimo grėsmė. Nepadėjo ir pateikta aptarimui išsami pajamų ir iš anksto pasitvirtintų numatomų išlaidų balanso lentelė. KBA atstovams pasitarus, nuspręsta tęsti bendradarbiavimą vardan bendro rezultato ir nereaguoti į kaltinimus ir demonstruojamą dominavimo poreikį. Pavyko išvengti bandymų konferenciją ir jos viešinimo kampaniją paversti politikės reklamine akcija, tačiau KBA partneriai atsisakė patvirtinto plano samdyti profesionalų ir žinomą veidą moderavimui ir pasiskyrė moderatoriais save. Šio veikimo motyvams KBA nariai priskyrė norą pasinaudoti dėmesio sulaukusį ir sėkmingai realizacijos link judantį pilietinės iniciatyvos renginį kaip platformą vienos politikės galios didinimui artėjančių savivaldos rinkimų fone.

Konferencijai įvykus ir pavykus (nemažas žiniasklaidos dėmesys, viešos diskusijos iki ir po, kompetentingi pranešėjai, 200 dalyvių ir 10'000 peržiūrų internete Facebook ir YouTube paskyroje), KBA ir partnerių bendradarbiavimas išliko dalykinės formos, atsisakius raginimų jungtis prie politikės buriamo politinio darinio. Nuotaikas ir sprendimų motyvus atspindi VTD tyrėjo išpūdžiai apie konferencijos pagrindu suformuoto memorandumo rengimo peripetijas (parengto, bet nepaskelbto straipsnio tekstas; kalba netaisyta):

*“Memorandumas ir dingę jo punktai dėl uosto. Svarsčiau apie pilietiškumo, dalyvaujamosios valdysenos principų aktyvinimo mūsų mieste klausimą ir nutariau, kad remsiu tokią KBA veiklą, kuri remiasi ne radikaliomis idėjomis, ne mitingais ir pavadinimais, kuriuose naudojami žodžiai “karas” ar abejotina, tarsi pilietiškumą skatinanti turinčia priemone - “Persona Non Grata” rinkimais.*

*Augančios piliečių įtakos kelias juda nuo informavimo, konsultavimo, įtraukimo ir bendradarbiavimo, iki įgalinimo - galutinio sprendimų priėmimo perdavimo piliečiams su pažadu įgyvendinti tai, ką piliečiai nuspręš. Mūsų savivalda kol kas trypčioja ant pačio žemiausio šio kelio laiptelio - informavimo. Praėjusiais metais atnaujintas [www.klaipeda.lt](http://www.klaipeda.lt) tinklapis skelbia savivaldos priimamus sprendimus ir susijusius dokumentus, bet jo struktūra paini ir aktyvių veiksmų siųsti informaciją susijusioms su sprendimais gyventojų grupėms tiesiogiai savivalda nesiima. Tą spragą bando užpildyti seniūnaičiai, dalindamiesi su savo seniūnaitijų gyventojais jų nuomone svarbia informacija per sukurtus Facebook'e vietas bendruomenės nariams skirtomis paskyromis.*

*Nebūsime platforma, ant kurios savo idėjas mūsų vardu skelbs politikai, deklaruojantys siekį užimti svarbius postus savivaldoje, tačiau kylant diskusijoms apie galimas naudas miestui, daugiau besikoncentruojantys ne į naudą, o į trumparegišką ir nekonstruktyvų tos naudos ribojimą dėl baimės ar nenoro atiduoti persvarą politiniams oponentams. Formuojant konferencijos "Miestas ir uostas - nepaskelbto karo zona" memorandumo reikalavimus, paskutinis punktas projektinėje versijoje skambėjo taip:*

*Sekant geraisiais pažangių šalių uosto valdymo pavyzdžiais, reorganizuoti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkciją į akcinę bendrovę, akciniu kapitalu suformuojant dominuojančią valdymo teisę KMS.*

*Po iniciatyvinės grupės, kurią sudarė architektas R.G., Klaipėdos tarybos narė N.P., Girulių bendruomenės pirmininkas G.R. ir aš, KBA pirmininkas R.K., diskusijų, šis punktas buvo pašalintas iš galutinės memorandumo versijos. R.G. motyvavo savo poziciją "prieš", aiškindamas tai be reikalingu dėmesio nukreipimu nuo jo nuomone turinčios dominuoti pagrindinės minties - "uostas - lauk iš miesto". N.P. piktinosi, „kaip galima norėti miestui suteikti daugiau galių ir naudos, ir atiduoti visa tai liberalams, kurie, neduok die, ir vėl laimės". Kandidatei į miesto merus svarbiau ne miesto ekonominio potencialo stiprinimas, galintis pakankamai reikšmingai prisidėti prie kiekvieno klaipėdiečio gerovės užtikrinimo, ne įtakos svertų uosto teritorijoje veikiančių kompanijų veiklai atsiradimas, o baimė neatiduoti tų miestui reikalingų įrankių į kažkieno kito rankas, jei nelaimės pati ir negalės tų svertų taisyti. Ar tai atsakingas ir miesto gerove besirūpinančio politiko požiūris? Spręskite patys.*

*Europoje stiprėjant radikalių jėgų įtakai, neturėtume tapti Prancūzijos, Vengrijos ar Italijos lapen-orban-salvini, šeriamų ir skatinamų Rusijos, pavyzdžiu augančių jėgų klonas.*

*Pradžiai pradėti rūpintis kaimynų įkurtu nauju kiemo gėlynu, suoliukais, automobilių aikštelėmis ir kiemų sporto infrastruktūra, saugios kaimynystės grupių steigimu, bendruomenių švenčių rengimu, vėliau - vertinti savivaldybės priiminėjamus, su rajono ir viso miesto gerbūviu ir darniu vystymusi susijusius, sprendimus ir vystomus projektus. Tokius tikslus projektuoja KBA iniciatyvinė grupė. Šiuo metu mūsų įsitraukimas į miesto ir uosto bendrųjų planų problematiką nebūtų*

*pagrindinis KBA atstovų taikinys, bet matydami santūrią savivaldos poziciją, neveiksnias taršos prevenciją turinčių užtikrinti institucijas ir abejingas uosto krovos bendrovių vadovų pozas neturėjome kito pasirinkimo. Susitikus su meru aptarti jo kol kas nerezultatyvias derybas dėl siūlomų sprendimų uostui ir pasiūlyti palaikymą, iš administracijos atstovų išgirdome neoficialų paskatinimą domėtis ir kelti klausimus ir toliau, nes, suprask, savivalda pati negali savo pozicijos aštrinti. Susitikus su kontrolės ir stebėsenos institucijų atstovais matome gūžčiojimą pečiais ir teisinimąsi teisės aktų normomis, nesuteikiančiomis jiems daugiau galių. Susitikus su uosto kompanijų keliais vadovais ir pasiūlius jiems perimti viešų diskusijų pagrindą tarp uosto ir bendruomenių darnaus sprendimo paieškos vairą, kol kas tokios iniciatyvos palaikymo neišgirdome. Gal todėl, kad kaip paaiškėjo, KVJUD dar 2016 metais užsitikrino uosto krovos bendrovių akcininkų palaikymo ar bent jau neutralumo garantijas mainais į net 50-čiai metų pratęstas valstybinės uosto žemės nuomos sutartis. Sutartis, kurios numato vidutinę 1,4 EUR už 1 m<sup>2</sup> nuomos kainą. Kaip manote už kokią čia laikotarpį? Neatspėsite, čia už metus laiko.” (KBA, 2018).*

Nežiūrint į kai kuriuos nesklandumus, galima vertinti, kad pasirinkta KBA strategija nesileisti į per daug artimus ir asmeninius santykius su veikiančiais politikais, palaikant su jais dokumentų bei mokslo šaltinių analizės pagrindą gaunamų žinių dalijimusi ir viešomis diskusijomis grįstus santykius, leido pasiekti pakankamai gerą balansą. Su architektu R.G. visą VTD laikotarpį vykęs produktyvus bendradarbiavimas leido kartu pateikti ne vieną poveikį sukūrusį siūlymą vietos bei nacionalinėms institucijoms (uosto ir miesto BP, investiciniai projektai) ir 2019-02-26 raštu inicijuoti Valstybinės teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos teisminį ieškinį kompanijai KLASCO (dėl neteisėtai pastatytų statinių-palapinių miesto centre; teisminis ginčas sprendžiamas iki šiol).

Architektus jų pasirinkta profesija įgalina būti viešojo intereso gynėjais, kas, jei architektas nėra pasiklydęs tarp pareigos ir poreikio bet kokia įtikti užsakovams, gali lemti, kad šios profesijos atstovų dauguma turėtų būti pilietinių interesų atstovavimo organizacijų vertingi partneriai. *“Iš Architektūros įstatyme nustatytų veiklos principų ir pareigų matyti, kad visiems architektams yra brėžiamos plačios įsipareigojimų visuomenei ribos, įskaitant tiesiogiai įvardytą viešojo intereso įgyvendinimo pareigą, kitas pareigas ir veiklos principus, už kurių pažeidimus architektų kvalifikacijos atestatų galiojimas gali būti stabdomas arba naikinimas. Konstitucinio Teismo praktikoje ir viešojo intereso, ir visuomenės interesų sąvokos iš esmės laikomos sinonimais. Konstitucinis Teismas yra nurodęs, kad viešasis interesas yra dinamiškas, kinta. Konstitucinio Teismo suformuotas viešojo intereso apibrėžimas – teisėtas asmens ar grupės asmenų interesas, kuris atspindi ir išreiškia pamatines visuomenės vertybes, kurias įtvirtina, saugo ir gina Konstitucija. Architektūros srityje yra*

*įgyvendinami visuomenės interesai, susiję su konstitucinėmis vertybėmis – teise į sveiką aplinką, nuosavybės teise, ūkinės veiklos laisve ir kt.” (Matusevičė<sup>37</sup>, 2019).*

Kalbant apie institucinius KBA partnerius, derėtų paminėti vieno iš svarbių KBA partnerių - KU stebėtojų veikimo dinamiką VTD metu ir galimą motyvaciją.

Kai 2019 metais šio VTD vykdytojas, įkvėptas Regionų valdysenos studijų programos skelbiamų idėjų, ėmėsi planuoti „DALYVAUK“ konferenciją, 2019 m. buvo išsiųsti laiškai visais galimais rasti KU tinklapyje rektoriaus, profesorių, mokslo daktarų ir lektorių elektroniniais pašto adresais - viso 110 gavėjų. Kvietime buvo skatinama atvykti į konferencijos organizacinės grupės susitikimą (LightHouse), kad susipažinti su KBA parengta preliminarinė programa, sąmata ir viešinimo planu, bei pasidalinti patarimais, padėsiančiais pasiekti visiems geriausio rezultato: *“Vienas iš konferencijos pranešėjų, rėmėjas finansais ar paslaugomis, mentorius, rinkodaros ar IT specialistų donoras, žinios skleidėjas, stebėtojas – Jūs pats pasirinksite Jums priimtina dalyvavimo formą. Mieste, kuriame pastaruosiuose savivaldos rinkimuose aktyvumas buvo mažiausias iš visų 60-ies Lietuvos savivaldybių, kaip niekur kitur reikalingas akademinės visuomenės prisiimama intelektualinė lyderystė, be įprastų dėstymo, mentorystės ir tyrimų, numatanti ir žinių kūrimą, akademinį pilietiškumą, visuomenės komunikatoriaus bei ribų peržengėjo ir kritiko vaidmenį. Jei negalėsite atvykti, bet norėsite pasidalinti patarimu ar įžvalgomis, rašykite.”* (KBA laiškas KU, 2019).

Prisegtuose laiško prieduose buvo preliminarinė konferencijos programa ir jos rengimo motyvų pristatymas. Konferencijos darbinėje programos versijoje tarp pageidaujamų pranešėjų buvo paminėti du KU atstovai.

Į laišką atsiliepė 5 KU mokslininkai, į susitikimą neatėjo nei vienas iš atsiliepusių, nors pačioje konferencijoje dr. J.Dvorak ir lekt. dr. E.S.Vilkišienė (mokslo laipsniai, galioję 2019 m.) dalyvavo ir pristatė svarbius įvadininius pranešimus, o pats renginys tapo pradžia sėkmingo DB įrankio „Consul“ kelio Klaipėdoje ir Lietuvoje pradžia.

KU komunikacijos kokybė ir įsitraukimas į dalyvavimą savivaldybės ir piliečių inicijuojamuose procesuose sustiprėjo 2020 m. pavasarį, KU rektoriui ėmusis iniciatyvos paskirti atsakingu už tinklaveikos kūrimą KU Mokslo ir inovacijų prorektoriumi dr. Darių Daunių. Į bendrą viešą edukacijos projektų rengimą išsivysčiusi KU ir pilietinių organizacijų partnerystė, vėliau prislopusi dėl naujos realybės sąlygotos renginių nuotoliu gausios pasiūlos, kontaktai su verslu, parėmusiu KU Ateities paramos fondą, po ilgos pertraukos įvykęs rimtas KU atstovavimas KMSA, paskiriant po mokslininką beveik į visas KMS SPP 2021 - 2030 rengimo grupes. Dalyvavimo įgalinimo srityje liko neišnaudotų galimybių - 2021 m. įvykęs nerašytas KBA ir KU atstovų susitarimas dėl kvietimų klaipėdiečiams į

---

<sup>37</sup> Visą dr. Daivos Veličkaitės-Matusevičės daktaro disertacijos „Viešasis interesas ir jo įgyvendinimo sąlygos architektūros srityje“ tekstą rasite čia: <http://velickaite.lt/disertacija/>

viešas atviras paskaitas pilietinio dalyvavimo temomis nuotoliu, praėjus daugiau nei metams, kol kas nerealizuotas nei karto.

Kalbant apie dalyvavimo mastus ir išsakytą nuostabą KU nedalyvavimu, reikia pripažinti, kad į tą susitikimą, rengtą su lūkesčiu, kad reikės nemažos ir patogios diskusijai erdvės ir tam užsakius atskirą salę, be dviejų organizatorių atėjo tik 5 žmonės - du verslo atstovai, du KMSA ir vienas politikas. Nors analogiškų laiškų - kvietimų Klaipėdos verslo atstovams buvo išsiųsta per 70, o KMSA ir tarybos nariams - dar 60. Rezultatyvumas, įskaitant 110 KU siųstus (viso 240) laiškus - 2 proc. Šiame 148 tūkst. gyventojų turinčiame mieste, kuriame realiai dalyvaujančių kol kas gali būti tik 1000 - 1500<sup>38</sup> žmonių, tą nuviliantį nustebimo, dėl netikėtai mažo lankytojų skaičiaus kažkokiu ilgai ir atsakingai ruoštame renginyje, jausmą teko patirti vėl ir vėl viso VTD metu.

Su KU susijęs ir dar vienas identifikuotas VTD tyrėjo veikimo motyvas - kaltės/skolos jausmas. Tyrėjo turimi bakalauro studijų vertinimai leido užsitikrinti valstybės finansuojamą vietą Regionų valdysenos programoje. 2019 m. birželį, KU teikimu, tyrėjui buvo skirta Prezidento Algirdo Brazausko vardinė stipendija. Galiausiai pagal 2019 m. ERASMUS+ programą išvykus sesijos studijoms į Švediją (Linnaeus University, Växjö, Sweden), susikaupė skolos valstybei, kuri suteikė galimybę įgyti žinias ir už tai sumokėjo visų mokesčių mokėtojų į biudžetą įneštais pinigais, jausmas. Atiduoti skolą reikia žinių priėmimu, pastangomis suprasti, panaudoti bei dalintis - dar vienas veikimo motyvas.

VTD atvejis, iliustruojantis partnerystės ir lyderystės svarbą, nutiko tos pačios Dalyvauk konferencijos organizavimo proceso metu. 2019 m. vasarį pradėjus planavimo darbus, vasarą, kai jau buvo parengtas ir suderintas pranešėjų sąrašas ir pasirašyta sutartis dėl moderavimo su Andriumi Tapinu (Laisvės TV), sukurtas atskiras renginiui dedikuotas logotipas (4 pav.), pritraukti rėmėjai, parengti skrajučių, plakatų ir viešojo tekstų turinys ir dizainas, užsakytos maitinimo paslaugos, paaiškėjo, kad pagrindiniai renginio organizatoriai numatytą ir jau išviešintą įvykio dieną (2019-09-20) bus išvykę iš Lietuvos. Vienas rugsėjį išvyksta į ilgai planuotą ir buriavimo po Atlanto vandenyną kelionę, kitam KU buvo patvirtinta galimybė pagal ERASMUS+ programą vykti rudens sesijai studijuoti į Švediją.

---

<sup>38</sup> Per pastaruosius 12 mėn. dalyvavę savanoriškoje veikloje nurodė apie 15 proc. respondentų. Nuo jų 31 proc. nurodė bendruomenės (šaltinis: Bendruomeninės ir savanoriškos veiklos Lietuvoje tyrimas, 2020). Turime 4,65 proc. nuo 18 metų amžiaus asmenų (~2,1 mln.), t.y. ~100'000 žmonių, savanoriavusių bendruomenėse. Klaipėda - 5 proc. Lietuvos, t.y. 5000 bendruomenių savanorių, skiriančių vidutiniškai 4 valandas per mėn. Įvertinus tai, kad vidutinė tikėtina sveiko gyvenimo trukmė Lietuvoje yra tik 57,5 metų ir iki mirties (76,5) vidutinis lietuvis 19 metų gyvena ligose, vyresnio amžiaus žmonių savanoriavimo potencialas kol kas žemas, nes sveikatos problemas kaip nedalyvavimo priežastį nurodo 32,2 proc. lietuvių („*Senstanti Lietuvos visuomenė*“, STRATA, 2020). Įvertinus šį aspektą, skaičiuoju kokius 1250 Klaipėdoje savanoriaujančių bendruomenėse žmones, kurių didesnė dalis „Darom“ akciją, turbūt, priskiria prie savanoriavimo bendruomenėse?



4 pav. Dalyvauk konferencijos logotipas. Autorius Ailenas Matulaitis, VDA (teisės - KBA), 2019.

Kilus dilemai, ar tiesiog atidėti konferenciją kitiems metams, ar ieškoti kitų proceso lyderių, buvo pasirinktas pastarasis variantas. Nepavykus susitarti su VTD artimojo rato dalyvių komandos nariais - KBA aktyvu, lyderio imta ieškoti tarp išorės partnerių. Atlikus pirminę potencialių analizę, pasirinktos derybos su asociacijos „Mano miestas Klaipėda“ prezidento pareigas<sup>39</sup> einančiu E.V. Susipažinęs su viso jau atlikto darbo pristatymo medžiaga, išklauses poreikius ir pasitaręs su savo asociacijos valdybos nariais, E.V. atsakomybę imtis lyderystės prisiėmė. Buvo susitarta, kad jo suburta 5 žmonių iniciatyvinė grupė iš „Mano miestas Klaipėda“, bendradarbiaudama su KBA komanda, imsis suplanuotų, bet dar neatliktų darbų realizavimo ir ta atsakomybe puikiai susitvarkė. Konferencijos skrajutės ir vardiniai kvietimai buvo laiku išplatinti, o plakatai sukabinti, klausytojai, pranešėjai ir moderatorius sutikti ir nukreipti. Sprendžiant iš po konferencijos sulauktos teigiamos grįžtamosios reakcijos iš dalyvavusių pranešėjų, KBA bei asociacijos „Mano miestas Klaipėda“ bendradarbiavimas ir E.V. lyderystė leido pasiekti užsibrėžtą tikslą.

Svarstant apie šį iššūkį priėmusio E.V. motyvaciją, tikėtina, kad sprendimą lėmė galimybė imtis vertingos veiklos, derančios su asociacijos „Mano miestas Klaipėda“ misija bei prezidento pareigomis, galimybė pristatyti atstovaujamą organizaciją renginio rinkodaros sprendimuose, sukurti naujus partnerystės ryšius tarp abiejų asociacijų iniciatyvinių grupių, kitaip - nauda, ir asmeninės savybės - polinkis prisiimti lyderystę bei orientacija į paslaugas (ProfileXT<sup>40</sup> asmenybinio testo kategorija) darant dalykus, kuriančius vertę miestui ir jo gyventojams.

2018 m. susikaupusiai neabejingųjų būrio energijai įgijus kryptį ir palaipsniui išsiskaidžius į įvairius darinius (naujas vietos bendruomenes, skėtinę organizaciją (KBA), interesų asociacijas (Klaipėdiečių iniciatyva už demokratiją ir ekologiją - KIDE, Klaipėdos žalieji), seniūnaičiai, KMS taryba), dalies jų galia daryti poveikį augo daugiau, kitų mažiau, bet bendras galios rodiklis didėjo.

<sup>39</sup> Mano miestas Klaipėda prezidento pareigos rotuojamos kasmet.

<sup>40</sup> ProfileXT® (PXT) - asmenybės testas, kuris padeda įvertinti asmens tinkamumą konkrečioms pareigoms. Šis psichologinis testas matuoja su darbu susijusias savybes – mąstymo gebėjimus, asmenybės bruožus ir interesus. VTD tyrėjas sertifikuotas PXT naudotojas (certification No. 201648).

Kartu padidėjo ir skirtingų pavadinimų interesų konkurencija. Vieniems dariniams konkurencija suteikė progą ieškoti geresnių sprendimų, kitus vertė išeiti į ją su buvusiais kolegomis.

Viena VTD metu nustatyta to priežastis buvo įvardinta kaip “temos monopolio poreikis”, kai, pavyzdžiui, aplinkosaugos temoje atsiradus stipriam veikimo centrui, turinčiam pajėgas rasti informaciją, analizuoti ir formuoti turinio ir dizaino prasme viešojo sektoriaus aktorių pripažįstamus pasiūlymus ar kelti argumentuotus klausimus, sukiyla iki tol ne taip efektyviai ir veiksmingai veikusio piliečio nepasitenkinimas, galimai sąlygojamas aukšto dominavimo ir žemo tipiškumo (manymas, kad yra ypatingas gerąją ar blogąją prasme, savo patirties sureikšminimas; CPI asmenybinio testo kategorijos). Skiriamasis temos monopolisto bruožas diskusijose - frazė “*aš tą jau seniai siūliau; seniai sakiau*”.

Kita konfrontacijos priežastis - asmeninės materialinės naudos siekis, kuris sukuria konfliktą tarp didesnės dalies dažniausiai savanoriškai veikiančių dalyvaujančių asmenų ar grupių, siekiančių viešo intereso, bendro ar grupinio gėrio, pasiekimų naudą sau vertinančių tik kaip malonų šalutinį poveikį. Kalbama apie primityvią korupciją daiktais, paslaugomis, kuri dažniausiai randasi asmeniui turint žemus moralės standartus ir deklaruojamo pilietinio intereso poreikius sprendžiant minėtuose politikų ir tarnautojų mėgstamuose “asmeniniuose pasikalbėjimuose”, kurių visus VTD vykdymo metus KBA aktyvo nariai buvo skatinami vengti.

Tokio veikimo pavyzdys Klaipėdoje - Vitės bendruomenės pirmininkas (bent jau taip save viešai pristatantis, nors [www.rekvizitai.vz.lt](http://www.rekvizitai.vz.lt) duomenimis, taip nėra) R.S. KBA atvirai nuo 2018 metų kritikavo netinkamą R.S. vykdomą bendruomenės, kenčiančios nuo kaimynystėje įsikūrusios Achemos grupės įmonės KLASCO vykdomos taršios veiklos (geležies rūda), atstovavimą. KLASCO nuo 2018 iki 2022 m. vykdė taršią birių krovinių krovą atviru būdu, tuo sukurdamą nepatogumus ir galimų sveikatos problemų tūkstančiams Vitės rajono gyventojams, o juos turintis atstovauti ir sprendimų tokios veiklos užkardymui arba investicijų į taršos prevenciją skatinimą turintis ieškoti vietos bendruomenės pirmininkas naudojosi asmeniniams poreikiams KLASCO “bendruomenei” padovanotą mikroautobusą bei kitas malones ir visapusiškai gynė KLASCO kompaniją menkinančiais jos daromą žalą bei liaupsinančiais pareiškimais. Bandymas viešų diskusijų metu atkreipti dėmesį į tai, kad liaupsinti žalą darančią kompaniją už nupirktus keliasdešimt oro gaiviklių nuo kompanijos veiklos padarinių kenčiantiems kaimynams, vietoje to, kad investuoti į krovos procesą „žalinančius“ technologinius sprendimus, kas, suprantama, kainuotų 1000 kartų brangiau, yra kvaila, poveikio nepadarė. 2022 metų balandį R.S. Vitės bendruomenės vardu pasisakė KMSA Miesto plėtros ir strateginio planavimo komitete svarstant KLASCO poveikio aplinkai vertinimo (PAV) programą<sup>41</sup>, ragindamas jai pritarti. Pagal programą KLASCO krovos apimtis arčiausiai

---

<sup>41</sup> Aplinkos apsaugos agentūra, BĮ. (2022). AB "Klaipėdos jūrų krovinių kompanija" birių medžiagų bei metalo laužo krova ir sandėliavimas. 2022-04-01 paskelbta gautos poveikio aplinkai vertinimo programos kopija:

senamiesčio esančiose kompanijos iki 2066 metų pagal sutartį su KVVUD nuomojamose uosto krantinėse Nr. 8, 9, 10 ir 11 būtų 3 kartus didesnė nei šiuo metu vykdoma. Programą patvirtinus, KLASCO galėtų krauti ir sandėliuoti fosforitus, perlitą, gipso anhidritą, klinkerį, geležies šlaką, geležies silikatą, birias trąšas, grūdines kultūras bei metalo laužą. Viso 1,5 mln. tonų per metus. Atviruoju būdu.

2022-04-28 KMS taryba svarstė klausimą ir pirmą kartą Klaipėdos miesto istorijoje pasinaudojo savivaldybės politikams suteikta teise vadovaujantis LR Poveikio aplinkai vertinimo įstatymo<sup>42</sup> 8 straipsnio 5 punktu savivaldybės tarybai priimti neigiamą motyvuotą sprendimą dėl planuojamos KLASCO ūkinės veiklos galimybių, ko pasekoje poveikio aplinkai vertinimo procedūros negalės būti tęsiamos tol, kol galios savivaldybės tarybos priimtas neigiamas motyvuotas sprendimas. Tarybos nariai pasinaudojo jiems suteikta teise ir priėmė neigiamą sprendimą. Taip viena Vitės kvartalo bendruomenės problema buvo išspręsta, deja, ne jos vardu ir intereso labui veikiančios asociacijos pirmininko pagalba.

VTD atvejų stebėjimų metu surinktų duomenų analizė leido išskirti du į asociacijas susijungusių bendruomenių dalyvių įsitraukimo ir dalyvavimo motyvus: 1) problemų sprendimas/netikrumo vengimas, 2) iniciatyvų įgyvendinimas/„priklausymo poreikis“, t. y. noras bendrauti ir palaikyti nuolatinius santykius su kitais žmonėmis, ką patvirtina ir mokslo darbai (Palujanskienė, Jonušienė, 2010, p. 43.). Asmeninių veikimo motyvų VTD dalyvių tarpe buvo įvardinta daugiau: 1) baimės/saugumo poreikis, 2) polinkis keisti netinkamai veikiančius dalykus, 3) socialinio bendravimo bei priklausymo bendraminčių grupei poreikis, 4) siekis įgyti žinias, savirealizacijos poreikis, 5) galios didinimo ar išsaugojimo/temos monopolio poreikis, 6) kaltės/skolos kompensavimo poreikis, 7) asmeninės materialinės naudos siekis.

98 proc. dalyvaujančiųjų, veikiančių Lietuvos miestų BO, daro tą neatlygintinai<sup>43</sup>, t.y. yra savanoriai. Savanorystės ištakos priskiriamos religijos įtakai<sup>44</sup> ir nors kai kada vis dar remiamasi senais apibrėžimais, tačiau nuo XX a. pradžios savanorystė nebetraktuojama kaip altruizmas. Noras duoti (laiką, jėgas, išmanymą, jausmus) siejamas su noru gauti. Gauti ne materialią naudą, bet sąlygas, santykius, mokymąsi ir išsipildymą.

VTD metu stebėtas įsitraukusiųjų daromo poveikio augimas, tuo pat metu reikšmingai neaugant pačių įsitraukusiųjų skaičiui, atliepia Lietuvoje jau nuo 2007 metų VŠĮ „Pilietinės visuomenės

---

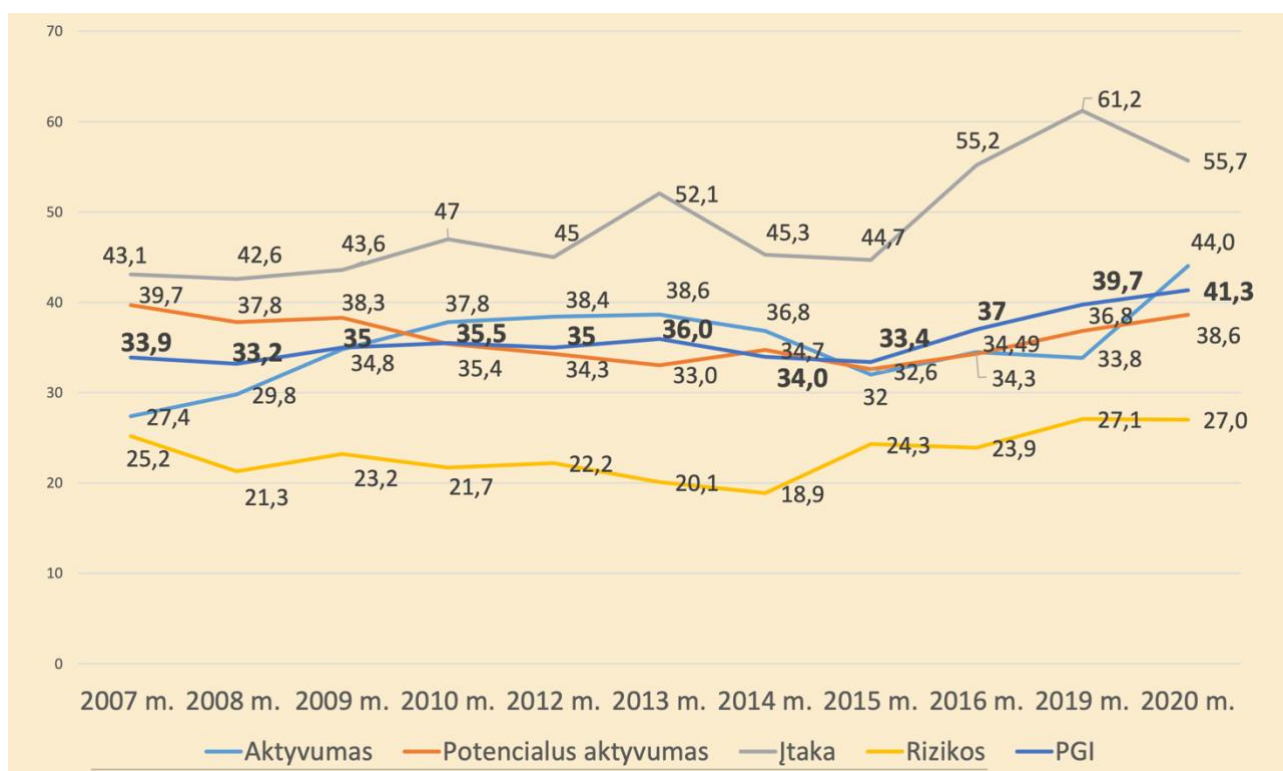
[https://nomineconsult.com/wp-content/uploads/2022/03/KLASCO\\_03\\_28\\_merged.pdf?fbclid=IwAR3CwXngEWwqI6ovykH5huOTZpltWsw70eNbmBwQdqs9bBleZ0FZiQZ8UDY](https://nomineconsult.com/wp-content/uploads/2022/03/KLASCO_03_28_merged.pdf?fbclid=IwAR3CwXngEWwqI6ovykH5huOTZpltWsw70eNbmBwQdqs9bBleZ0FZiQZ8UDY)

<sup>42</sup> LR Poveikio aplinkai vertinimo įstatymas: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30545/asr>

<sup>43</sup> Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjungos (LVBOS) 2021 įvykdytos apklausos „LIETUVOS BENDRUOMENINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS GALIMYBIŲ IR POREIKIŲ TYRIMAS“ duomenys.

<sup>44</sup> Tomas Akvinietis (lot. Thomas Aquinas; 1225–1274) – dominikonų ordino narys, viduramžių sistemintojas, italų filosofas scholastas, teologas, tomizmo pradininkas ir krikščionių šventasis, bažnyčios mokytojas. Šaltinis: Wikipedija.

institutas” vykdomo „Pilietinės galios indekso“<sup>45</sup> matavimo duomenis - nuosekliai augant suvokiamai galiai, dalyvavimo apimtis neauga taip stipriai, kaip suvokiama įtaka (5 pav.).



5 pav. Pilietinės galios indeksas. Civitas, VŠĮ „Pilietinės visuomenės institutas”, 2021.

Apžvelgus VTD stebėjimo lauke veikusių dalyvių motyvaciją, aptarsime patirtus dalyvavimo kainos atvejus.

### 2.2.3 Dalyvavimo kaina

Dalyvavimo kainos atvejai, artimojo VTD lauko dalyvių vertintini kaip suvokiama žala ar nuostoliai, VTD metu buvo pastebėti tik keli.

VTD tyrėjui nežinomi patirti fizinės žalos už išsakytą kritiką ar viešą nuomonę atvejai. Nebuvo fiksuoto ir dalyvių suvokto neigiamo poveikio, susijusio su dalyvavimu, jų vykdomam darbui, veiklai ar reputacijai. Vienu atveju, kai VTD lauke veikęs ir naujai įsitraukęs į stebėseną dalyvis, susidomėjęs tyrėjo 2020 m. atlikto išsamaus 138 KMSA pavaldžių įstaigų vadovų veiklos ataskaitų už 2019 m. vertinimo išvadomis, įvykdė papildomą vienos socialines paslaugas teikiančios įstaigos ataskaitoje rastų nelogiškumų valdant finansus ir išlaikant perteklinę darbuotojų, kuriančių menką vertę, armiją, tyrimą, nukentėjo jo sutuoktinė, dirbanti būtent toje BĮ. Tyrimo objektas buvo BĮ vykdymas už ES lėšas savanorių įtraukimo projektas. Įsitraukusio dalyvio vertinimas atskleidė netinkamą ir nusikalstamą ES lėšų naudojimą, išnaudojant esamus BĮ darbuotojus, verčiant juos atlikti projekte numatytas naujai įtrauktų savanorių funkcijas. Į tyrimo lauką buvo įtraukta BĮ vadovo, atsakingo už

<sup>45</sup> 1. Pilietinės galios indeksas. (2021). Pilietinės visuomenės institutas, VŠĮ. Nuoroda: <http://www.civitas.lt/research/pilietines-galios-indeksas/>

raštus pažeidimus, darbdavys - Klaipėdos miesto meras, KMSA, kontroliuojančios institucijos ir ES projekto lėšų naudojimo tikslingumą turinti prižiūrėti agentūra Lietuvoje. Institucijos pusę metų pateiktų duomenų pagrindu vykdė tyrimą, bet be mero vadovei įteikto papeikimo, nei kontrolės institucijos, nei agentūra rimtų pažeidimų nenustatė. Visą tą laiką BĮ dirbusi tyrimą atlikusio dalyvio sutuoktinė patyrė kolegų nepritarimą, vadovės mobingą ir nuostolius, dėl kurių atlyginimo buvo kreiptasi į teismą (teismo procesas dar vyksta). Šeima patyrė sunkumų, bet tęsia bendrą gyvenimą ir palaiko vienas kitą.

Kitu atveju, daug laiko (~8 valandas kas dieną) KMSA stebėsenai ir pilietinės visuomenės ugdymui pastaruosius metus skyrusio VTD dalyvio šeima iširo. Viena iš santykių komplikacijų priežasčių - neatlygintinai vykdomos veiklos neigiamas poveikis sukauptoms šeimos santaupoms.

Visiems vienodų dalyvavimo teisių principas KBA iniciatyvinėje grupėje buvo deklaruojama ir veiksmu palaikoma siekiamybė nuo pat organizacijos įsteigimo, todėl teikiamus raštus institucijoms, suderinęs su valdyba, galėjo siųsti kiekvienas iniciatyvinės grupės narys, kaip ir skelbti suformuotą turinį KBA Facebook paskyroje. Tačiau po kelių netinkamo, su gausiomis rašybos ir logikos klaidų pateiktų nuomonės pareiškimų Facebook paskyroje atvejų ir tuo pat metu susidūrus su netvarkingos struktūros ir su klaidomis pateiktų raštų atvejais, siekis užsitikrinti tam tikrą solidaus ir kompetentingo institucijų, su kuriomis vyko galios žaidimai, partnerio įvaizdį, paskatino pasiūlyti aptarti organizacijos kreipimusi į institucijas ir paskyros turinio moderavimo tvarką. Grupės susitikime buvo pritarta nuomonei, kad kompetentingo partnerio įspūdį darantis darinys turės didesnę įtaką institucijoms. Apibūdinti kriterijai - pateikiamų kreipimusi turinio ir formos kokybės minimalūs standartai, daliai aktyvių ir iniciatyvių, bet nebūtinai pakankamą kompiuterinį ar tiesiog lietuvių kalbos naudojimo žinių kiekį turinčių dalyvių, buvo nepasiekiami. Po diskusijų vienas narys buvo paskirtas atsakingu už raštų galutinę redakciją ir išsiuntimą, iniciatyvos teikti siūlymus ir projektus teisė nebuvo apribota, tačiau keliems aktyviems bet mažiau raštingiems nariams buvo panaikintos paskyros moderatoriaus teisės.

Raštų teikimo tvarka visų KBA aktyvo narių buvo priimta palankiai, nes nebereikėjo rūpintis turinio kokybe ir estetiniais pateikimo niuansais (dizainas). Kreipimusi turinys Facebook paskyroje tapo kokybiškesnis, tačiau buvo stebimas sumažėjęs moderavimo teises praradusių entuziazmas aktyviai veikti bendruomenės labui, kaip manoma, dėl to, kad jie galėjo pasijusti pažeminti ir neįvertinti.

Dalyvavimui motyvaciją praradusių narių gerai savijautai atstatyti buvo parengta „BUDA“ - KBA turinio talpinimo internete etikos kodeksas, KBA paskyros Facebook redaktorių (superdalyvių) veikimo etiketas, tapęs priemone ne tik grąžinti teises laikinai jos netekusiems, bet ir išplėsti turinio kūrėjų gretas. „BUDA“ - abreviatūra: *„Balansas (kritikuoti ir keisti yra ką, bet svarbu ir pasidžiaugti, pasiekus pokytį - viešindami problemas neužmirškime dalintis ir gerosiomis žiniomis), Unikalumas*

*(pasitikrink prieš keldamas nuorodą, ar kolega dar neįkėlė norimos pasidalinti žinios), Dizainas (ilustruok tekstą vaizdais), Autorystė (esi svarbus, pasirašyk kiekvieną autorinį tekstą ar žinutę, pasitikrink ar spaudi „like“ bei komentuoji kaip asmuo, ar kaip KBA). Superdalyvių vaidmuo - kurti vertingą turinį, kurį dalyviai skaitys, vertins ir dalinsis. Esame skirtingi. Tačiau mus vienija tai, kad MUMS RŪPI.” (KBA, 2021).*

Ši atvejo refleksija atskleidžia netipines asmenines dalyvavimo sukuriamas traumas, ką galima vertinti kaip kainą, kylančią pačių dalyvaujančiųjų pasirinktų pilietinio intereso atstovavimo organizacijų vidaus struktūroms būdingos savybės: dauguma pilietinio veikimo grupių savo misijos vykdymui sutelkia labai skirtingo spektro gebėjimų, pažiūrų ir amžiaus žmones, kas lemia nesusikalbėjimų ir konfliktų rizikas ir didelius iššūkius formaliam ar neformaliai lyderiui.

Minėta šio VTD apimtyje stebėtų pilietinio veikimo organizacijų savybė vienyti labai skirtingus žmones, turi išlygą - žema tolerancija politinio priklausomumo demonstravimui ir galimai įtakai. Stebėjimų padiktuota išvada tokia: tarp bendruomeninių dalyvaujančių piliečių nėra aktyviai partines ideologijas praktikuojančių. Ne todėl, kad jie vengia dalyvavimo. Dalyvavimas susijęs su aktyvumu ir polinkiu išreikšti nuomonę, todėl natūralu, kad dalyvaujančiųjų piliečių tinklai natūraliai persidengia su ideologinio dalyvavimo šalininkų tinklais, tačiau pilietinio dalyvavimo lyderiai Klaipėdoje kryptingai ir sąmoningai siekė eliminuoti iš aktyvaus veikimo lauko politines simpatijas aktyviai reiškiančius, arba tiksliau, aktyvų priešišumą kitų ideologijų simpatikams demonstruojančius dalyvaujančiuosius. Į VTD lauką įsitraukusioje KBA sąmoningai buvo siekiama išvengti situacijos, kurią 1995 m. Robert Putnam aprašė “Bowling Alone: America's Declining Social Capital”, kai pranašavo vis mažėsiantį pilietiškumą Jungtinėse Amerikos Valstijose. Šią išvadą jis padarė atlikęs stebėseną daug įvairiausių pilietinio aktyvumo formų ir dalyvavęs susirinkimuose, kur sprendžiami miesto ar vietos mokyklos reikalai, ir aptikęs, kad dauguma jo stebėtų pilietinio dalyvavimo organų alsuoja senosios galios vertybėmis, susijusiomis su ryšiais ir elgesio modeliu, kai dalyvavimu laikomas nuolatinis aktyvumas, organizacijos įstatų bei partinių principų laikymasis.

Politinės brandos stoka, kai net miesto organizacijose yra kaunamasi ne dėl geresnio sprendimo paieškos, o dėl to “kas nugalės”, arba balsuojama ne dėl sprendimo esmės, o svarbiausia, kad būtų priešinga pozicija, bent jau VTD vykdymo periodu buvo netoleruojama nei bendruomeninėse organizacijose KBA narėse, nei seniūnaičių institute, tiesa pastarajame situacija kardinaliai pasikeitė po 2019 m. vykusią savivaldos rinkimų, kai Lietuvos socialdemokratų partijos kandidatams (toliau - „socdemai“) patyrus nesėkmę ir negavus klaipėdiečių mandato nei vienai jų atstovavimo vietai Klaipėdos miesto taryboje, 2019 m. rudenį net 6 iš TOP-13 pačių socdemų sureitinguoto rinkiminio sąrašo veidų, tapo seniūnaičiais (viso 7). Netekus galimybės veikti politikoje (taryboje), socialdemokratų partijos Klaipėdos skyriaus elitas politiką perkėlė į seniūnaičių institutą.

Ankstesnės sudėties seniūnaičių tarpe vyravusi pagarbos skirtingoms nuomonėms, dalijimosi žiniomis ir savitarpio pagalbos atmosfera pasikeitė ne iš karto. Pirmus naujos seniūnaičių kadencijos veiklos mėnesius buvo tęsiama žinių dalijimosi (mokslo darbų konspektai), KBA parengtų KMSA stebėsenos refleksijų dalijimosi, bendrų kreipimūsi teikimo tradicija. 2021 metų vasarą net pavyko suderinti skirtingus interesus ir pateikti bendrą su KBA raštą nacionalinėms ir vietos institucijoms “Dėl transeuropinio IX B transporto koridoriaus su priklausiniais Klaipėdos miesto teritorijoje - geležinkeliu ir autokeliais - judančio transporto keliamų taršos, triukšmo ir vibracijos poveikio žmonių sveikatai ir aplinkai“ (2020-07-27). Tačiau tada įvyko pagal LR SADM priemonę 1.1.4 "Stiprinti bendruomeninę veiklą savivaldybėse" pateiktų Klaipėdos NVO projektinių paraiškų, pretenduojančių į 108 tūkst. EUR sumą, vertinimo procesas, už kurį pagal tuo metu galiojančią tvarką buvo atsakingi seniūnaičiai.

Vertinimo procesas vyko vadovaujantis ne kelis metus puoselėtais atvirumo ir skaidrumo, o slaptų susitarimų, dvigubų standartų ir protekcijų partinio priklausomumo principais. Bandymai priešintis ir viešinti nederamai vykstantį procesą sukėlė seniūnaičių tarpe rimtus konfliktus, į kuriuos buvo įtraukta net Seniūnaičių reikalams nagrinėti komisija (KMSA). Bendras 33-is seniūnaičius ir atsakingus KMSA tarnautojus jungiantis (seniunaičiai@klaipeda.lt) tinklas tapo reguliarių aštrių žodinių susirėmimų arena, kurios vienoje pusėje kovojo Klaipėdos socdemų elitas ir jų veiklos metodams pritariantys, kitoje - KBA aktyvas ir jos veiklos simpatikai.

Taip partijos, ideologiškai turinčios būti didžiausiu dalyvaujamosios valdysenos ramsčiu, elitas ir įsižeidę temos monopolistai pradėjo kovą su dalyvavimą praktikuojančia KBA. Vertinant istoriškai pažangiausių Europos demokratijų augti linkusius perskirstomo biudžeto santykį su BVP ir socialiniams poreikiams užtikrinti skirtoms išlaidoms, kurių rodiklių Lietuva dar toli gražu nesiekia, perspektyva Lietuvoje didėti socialinių paslaugų apimčiai ir su tuo susijusioms išlaidoms pasmerкта tik augti. Ši perspektyva turėtų būti palankiausia Lietuvos socdemų partijos ideologijai ir ją atstovaujantiems, tačiau Klaipėdoje nei vienas socdemų elito narys nepateko į miesto tarybą. Atsakymas į klausimą “Kodėl”, padiktuotas šio VTD metu patirtų patyrimų-tyrinėjimų-apmąstymų-aktyvaus eksperimentavimo cikle, kalti riboti kognityviniai gebėjimai. Kažkodėl potencialiai puikias perspektyvas Lietuvos politikos arenoje turinti partija, neišnaudoja jų nei nacionaliniame lygmenyje, nei Klaipėdoje, kurioje jos ideologinį rinkinį išpažinti ir vėliavą nešti pasirinko toli gražu ne patys šviesiausi žmonės. Ši išvada pagrįsta 4 metus vykdytais stebėjimais, pokalbiais, el. laiškų ir talpinamo turinio socialiniuose tinkluose analize.

“Musių valdovas” – 1954 metais Nobelio premijos laureato (1983) Viljamo Goldingo parašytas romanas. Kūrinyje pasakojama apie anglus berniukus patekusius į negyvenamą salą ir jų bandymus sukurti tvarką. Veiksmas vyksta neįvardinto karo laikotarpiu. Istorija pasakoja apie po avarijos išsigelbėjusius berniukus, patekusius į negyvenamą salą. Pasitelkdamas tokią siužeto liniją V.

Goldingui yra puikus pretekstas griebtis temos apie valdžią. Keliamas klausimas, ar įmanoma anarchistinė vizija, kaip idealą iškelianti lygiųjų bendruomenė, kurioje nėra jokių hierarchinių pavaldumo santykių. Iš pradžių saloje vyksta kažkas panašaus į tiesioginę demokratiją. Tačiau taip trunka neilgai. V. Goldingas kalba apie žmogaus prigimtyje tūnantį norą valdyti. Viename iš epizodų skaitančiojo vaizduotei siūlomas vaizdinys paplūdimyje žaidžiančio berniuko Henrio, kasančio duobutes ir kišančio į jas įvairiausias po ranka pasitaikančius gyvius. Įmindamas drėgname paplūdimio smėlyje įdubas, virstančias kalėjimu smulkiems vabzdžiams, Henris jaučia begalinį pasitenkinimą. Iš pažiūros visa tai atrodo visiškai nekalta, rodos vaikas paprasčiausiai domisi ir tyrinėja aplinką. Tačiau iš tikro jis džiaugiasi matydamas, kaip nuo jo priklauso gyvi sutvėrimai, kaip jis bent akimirkai tampa visagaliu. *“Visuomenė be valdžios neįmanoma, kaip neįmanoma ji ir su netinkama valdžia”*, - daro išvadą V. Goldingas (1983).

Čia tinka aptarti tyrimo metu atskleistą paradoksą, kurį iliustruoja ne pačių šviesiausių mieste valdyti pretenduojančių - socdemų, seniūnaičių ir į dalyvavimą įsitraukusių “temos monopolistų”. Pradžioje Klaipėdos pilietinio aktyvumo vienijimosi etape skirtingų interesų aktyvūs piliečiai linkę telktis, kad jų balsas būtų geriau girdimas, tačiau veikimo rezultatams tapus realybe, prasideda skaldymasis dėl poreikio dominuoti atskirose temose ir varžytis dėl to, kas viešojoje erdvėje bus įvardintas rezultato “gamintoju”. Temos monopolizavimo problema (L.K. (aplinkosauga), T.M., V.J. (nusiminus po neatliepto kvietimo burtis po vėliava *“Rokas Masiulis - priešas”*), V.M. (projektų “aso” pozicijos monopolio praradimas), dalies socdemų Klaipėdoje elito, perkėlusių politinės galios ir hierarchijos modelius į žemesnę jiems dėl rinkėjų parodyto nepasitikėjimo tebe prieinamą seniūnaičių grandį, seniūnaičiai, besipriešinantys vienintelei įstatymo numatyta pareigai - metinės ataskaitos laisva (!) forma pateikimui. Paradoksas - galią demonstruoti ir į lyderystę pretenduoti dažnai linkę tie, kurie tiesiog neturi tam gebėjimų. Liko neatsakytas klausimas: kas moka kainą, kai tokie ribotų gebėjimų senosios galios<sup>46</sup> valdžios ragavę veikėjai, nusileidžia į pilietinio dalyvavimo arenas?

Paskutinė poskyrio apie dalyvavimo kainą tema - užmaskuoti grasinimai KBA ir asmeniniai, kurie netapo įgyvendinti, todėl vertintini tik kaip emocinis nepatogumas, sukeltas asmeninių svarstymų apie galimas jų įgyvendinimo pasekmes. Raštu išreiškę savo nepasitenkinimą skelbiamais straipsniais - KLASCO (Achemos grupės įmonė) ir buvęs KVJUD vadovas, aptariamo atvejo metu kandidatas į Klaipėdos mero poziciją A.V. Pirmuoju atveju KBA nutarė nereaguoti į KLASCO kreipimąsi ir nešalinti pavišinto įrašo Facebook<sup>47</sup>, nes kreipimesi į KBA KLASCO atstovė pamiršo nurodyti terminą, per kiek laiko reikia “panaikinti paskelbtą žinutę ir paskelbti paneigimą”. Antruoju

<sup>46</sup> sąvoka, naudota: Feremy Heimans, Henry Timms, Naujoji galia, ISBN 978-609-437-378-7. Copyright © 2018 by Jeremy Heimans and Henry Timms © Leidykla „Eugrimas“, 2018

<sup>47</sup> <https://www.facebook.com/Klaipedosbendruomeniuasociacija/photos/amonio-salietra-sprogusi-beirute-sandeliuojama-ir-klaipedoje-pamenate-ta-slogu-js/964704333997657/>

- A.V. nepasitenkinimas paviešintu nederamu KVJUD požiūriu į miesto infrastruktūros naudojimą ir neadekvatų investicijų į naudojamą turtą santykį<sup>48</sup>, neperaugo į veiksmus.

Paslėptų gąsdinimų galimomis pasekmėmis, su kuriais susidūrė KBA, vienintelis realizavęs poveikis - KBA valdybos sprendimas sukaupti asociacijos sąskaitoje bent 10 EUR tūkst. rezervą, kuris užtikrintų galimybę padengti reikalingų kompetentingų advokatų paslaugų apmokėjimą, jei grasinimai būtų įgyvendinti, ir tuo pačiu leistų nevaržyti KBA aktyvo, rengiančio analizes ir refleksijas straipsnių pavidalu, laisvės ir pasiryžimo atvirai išsakyti poziciją, net jei ji neįtinka politinę ar finansinę galią turintiems.

#### 2.2.4. Problemos

Susijusi su VTD tyrimo lauku teorija pabrėžia, kad veiksmo tyrėjui, siekiančiam padėti grupei išspręsti kokią nors svarbią socialinę problemą, reikia iš esmės suvokti konkrečias problemas ir tam jis gali ir turi labai pasikliauti vietos žiniomis. Vietos suinteresuotosios šalys turi daug informacijos (arba prieigą prie tokios informacijos) apie tai, kas vyksta, ir ilgametę patirtį su savo padėtimi. Veiksmo tyrinėtojiui būtina aktyviai ieškoti šių žinių kaip tyrimo proceso elemento.

Nuo 2018 metų sausio kaupos pokalbių su pačių vietos bendruomenių aktyviais atstovais ir seniūnaičiais rašytinės refleksijos leidžia apibendrinti, kad jie patys buvo susitelkę į juos vienijančios aplinkos taršos problemos sprendimų paiešką. Kaip vienas iš taršos mieste problemos simbolių vietos pilietinio dalyvavimo aktoriams buvo mieste veikiančių uosto įmonių veikla ir rengiami uosto ir miesto bendrieji planai, dėl kurių sprendinių išreiškė rūpestį bendruose susitikimuose dauguma vietos aktorių.

Problematikos, susijusios su tarša ir uostu, suvokimui reflektuoti pasirinktas 2018-06-27 vykęs pokalbis „Žinių radijo“ laidoje „Kaip plėsimės jūrų uostą?“<sup>49</sup> su vedėju Raigardu Musnicku ir svečiais, KVJUD vadovu ir KBA atstovu. Rengiantis laidai buvo susisteminta diskusijų arenose sukaupta bei dokumentų analizės pagrindu surinkta medžiaga ir pasirengta 7 psl. santrauka, kurios esminės tezės buvo: *„Miesto bendruomenių atstovai su nerimu stebi per ekonominę Mėlynojo proveržio programą ir bendrojo plano sprendinius stumiamus uosto plėtros be naujų aplinkkelių ir buferinių zonų įrengimo planus. Miesto bendruomenių nariai nori, kad dar šiais metais būtų pristatyta dviejų giliavandens uosto statymo galimybių, Melnragėje ir Būtingėje, kaštų ir naudos išsami analizė, bei PAV palyginimas. Miesto bendruomenių atstovai su nerimu stebi taršos miesto pramonės, tarp jų ir uosto krovos bendrovių, veiksmus, susijusius su taršos prevencija ir suvokia savo, kaip silpnojo kaimyno, neginamą padėtį. Tarša fiksuojama, tačiau kontrolė nepakankama; baudos už pažeidimus*

---

<sup>48</sup> <https://www.atviraklaipeda.lt/2019/01/31/uosto-investicijos-i-bendra-infrastruktura-arba-pelnas-musu-keliai-jusu/?fbclid=IwAR35iGT2FwHXxOszH2KVt8neqJn6bVix2s6xiMN2Zq-rHOZvMyvFyiA7O6M>

<sup>49</sup> *Kaip plėsimės jūrų uostą?* Žinių radijas. 2018-06-27 laidos įrašo kopijos nuoroda: <https://www.ziniuradijas.lt/laidos/atviras-pokalbis/kaip-plesimo-juru-uosta?soundtrack=1>

nemotyvuoja keisti situacijos; investicijos į prevenciją daromos, bet jos stipriai vėluoja; bendruomenės reiškia nepasitenkinimą. SPRENDIMO SIŪLYMAS: Vyriausybės sprendimu įpareigoti VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija sujungti uosto bendrovių turimas taršos stebėjimo stoteles į vieningą sistemą ir, jei atskirų bendrovių įrenginiai netinkami sujungimui, ar jų kiekio nepakanka užtikrinti viso miesto oro taršos monitoringo užtikrinimui, skirti lėšų naujų įsigijimui; labai svarbu oro taršos stebėjimą užtikrinti ne tik uosto krovos įmonių teritorijose, bei šalia jų esančiuose gyvenamuosiuose rajonuose, bet ir šalia krovinio transporto privažiavimo koridorių mieste; paskelbti konkursą ir išrinkti tinkamą IT paslaugų bendrovę, kuri sukurtų viešai prieinamą programą, parsisiunčiamą į bet kurį kompiuterį ar išmanųjį telefoną ir leisiančią realiuoju laiku stebėti bet kurio Klaipėdos rajono taršos duomenis; inicijuoti teisės aktų pakeitimus, kurie numatytų griežtą atsakomybę už oro, vandens bei grunto taršos reikalavimų nesilaikymą ir dar griežtesnę už pakartotinius pažeidimus, tuo pačiu numatant ilgesnį pažeidimo senaties terminą. POVEIKIS: patenkinti gyventojai, liekantys gyventi Klaipėdoje ir grįžtantys emigrantai; patenkinti įmonių akcininkai, besijaučiantys atsakingais piliečiais bei nedraskomi vidinių konfliktų dėl pasirinkimo galimybės tarp pelno ir investicijų nebuvimo.” (KBA, 2018).

2021 m., praėjus 3 metams, Klaipėdos dalyvaujančių piliečių bendradarbiavimo arenose išdiskutuotos problemos, koncentruotai pateiktos susisiektimo infrastruktūros būklę analizuojančiame seminare „Darni kelionė miesto gatvėmis – misija (ne)įmanoma?“<sup>50</sup>, pasipildė naujomis temomis ir duomenimis, tačiau bendras vardiklis nepakito - tarša. Vykusioje diskusijoje buvo pristatyti „galimi ir būtini sprendimai: Pietinis aplinkkelis; Furų įleidimo į miesto gatves dozavimo sistema; Baltijos pr. trys antro lygio sankryžos; Žaliosios zonos; Gatvių valymas ir statybos rangovų atsakomybė; Dviračių takų infrastruktūra; Viešojo transporto maršrutų pertvarka; Automatizavimas eismo.“ (KBA, 2021).

Kad taršos problema mieste nėra kelių aktyvių klaipėdiečių klaidinga nuomonė, patvirtino ir KU atlikta Klaipėdos miesto gyventojų apklausa, L.Kraniausko (KU) pristatyta KMSA strateginio plano 2021-2030 rengėjams ir gyventojams, kurioje, įvardindami didžiausias Klaipėdos miesto problemas, gyventojai svarbiausia nurodė “užterštas oras”, ir prabangaus NT plėtotojų pastebėjimai apie esminius kintamuosius renkantis vietą gyvenimui: 1) aukštos pridėtinės vertės darbo vietos, 2) kokybiško NT pasiūla, 3) sveika aplinka (Oberhaus, 2020).

„Sveika aplinka siekiant čia gyvenančių gerovės ir miesto Mėlynosios, Darnaus judumo, Plėtros ir kitų vizijų tikslų pritraukti į šį nuostabų miestą prie jūros daugiau talentų, kurie kurs aukštos pridėtinės vertės darbo vietas ir naujus vienas kitą, yra svarbu. Klaipėdos neabejingų piliečių siekis atkreipti valdžios ir verslo akcininkų dėmesį į būtiną spęsti taršos problemą darė

<sup>50</sup> Darni kelionė miesto gatvėmis – misija (ne)įmanoma? Žaliosios politikos institutas, 2021-05-19 nuotolinis seminaras. Nuoroda: [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=222540202655057](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=222540202655057)

*poveikį, tačiau, panašu, kad buvo priimtas kaip žala, padaryta Klaipėdai. 2022-04-29 vykusioje Verslo žinių organizuotoje konferencijoje “Klaipėdos ekonomikos forumas 2022”, Klaipėdos LEZ (UAB “Klaipėdos laisvosios ekonominės zonos valdymo bendrovė”) vadovas Eimuntas Kiudulas viešai paapmaudavo, kad miesto talentų, TUI ir naujo NT plėtros viena iš problemų - prastas miesto įvaizdis, prie ko reikšmingai ir neigiamai prisidėjo “kai kas”, keldamas triukšmą dėl “dulkinamos Klaipėdos.” (KBA. 2022).*

Prie Klaipėdos politikų ir institucijų sprendimų priėmėjų, pasidalinančių apmaudu, kad apie miesto spręstinas problemas rašantys piliečiai kenkia Klaipėdos miesto įvaizdžiui, prisidėjo ir verslo akcininkai. KBA jau ne kartą formulavo klausimą: „*O ką, jei vietoje to, kad rūpintis kaip gražiau pasigirti apie tariamus darbus ir dar menkesnį rezultatą, geriau susitelkti į realius darbus?*“ (KBA, 2021).

VTD lauke veikusiems dalyvaujantiems Klaipėdos piliečiams Klaipėdos BP, Uosto BP ir Lietuvos respublikos BP suteikė didžiausios apimties diskusijų arenas, daugiausiai naujų žinių dėl į dalyvavimą įsitraukusių architektų teikiamų konsultacijų ir daugiausiai dokumentų analizės bei diskusijų pagrindu parengtų siūlymų. Iš visų per VTD stebėjimą pateiktų 117 raštų institucijoms nemaža dalis buvo susijusi būtent su svarstomais BP (2018 - 2022), o pirmoji 2018 m. organizuota konferencija “Miestas ir uostas: nepaskelbto karo zona”, buvo skirta būtent dviejų BP vienoje teritorijoje (ne)suderinamumo klausimui.

Vertinant šio darbo objekto - dalyvaujamosios valdysenos aspektu, BP rengimo procesas užtikrino reikšmingą visuomenės įsitraukimą ir patenkinamą įtraukimą. Aktyvios ~40 neabejingų žmonių grupės ir aktyviai pritariančių ~1'400 ir ~14'000 kartais palaikančių (peticiją dėl Girulių miško išsaugojimo internetu pasirašė 13'300 žmonių, 2020) dalyvavimas buvo dažna tema socialinių tinklų grupėse, aptariamas straipsniuose ir vaizdo reportažuose žiniasklaidoje. Įvertinus, kad tema nelengva, urbanistikos procesų suvokimui reikalingos specifinės žinios, kurių nešėjų yra labai ribotas kiekis, o dokumentų apimtis, su kuriais būtina buvo susipažinti, norint susidaryti įrodymais grįstą nuomonę, sudėjus visų 3-ų minimų BP visų etapų paketus (SPAV, koncepcija, sprendiniai) - 4166 psl., neįskaitant darytų pakeitimų versijų.

Realiai perskaičiusių ir įsigilinusių į dokumentų (BP) turinį dalyvaujančių žmonių skaičius buvo nedidelis, bet veiksminga tinklaveika, diskusijų arenas, kokybiškai parengti kreipimaisi į institucijas ir dėmesys viešų renginių (peticijų, konferencijų, mitingų) rinkodarai leido padaryti poveikį keičiant institucijų požiūrį ir realius su BP sprendimus. Tiesa, ne visų BP atveju tas poveikis buvo vienodai reikšmingas.

Uosto BP, pirmojo iš trijų rengtų BP patvirtintu 2019-12-11 atveju, poveikį vertintinas kaip mažiausias (į mažiausią kiekį ir procentą nuo siūstų pasiūlymų pakeitimams buvo atsižvelgta), nors

įdėtos pastangos (savanorių skirto laiko analizei, žinių dalijimuisi ir diskusijoms su suinteresuotomis pusėmis) buvo didžiausios.

KBA iniciatyvinės grupės paviešintas neprofesionaliai ir klaidinančiai UAB „SMART CONTINENT LT“ atliktas uosto BP SPAV (strateginis poveikio aplinkai vertinimas) dviejų alternatyvų (Būtingė vs. Melnragė) palyginimas (nepatikimas ir nevalidus, atliktas lyginant nelygintinus dydžius, su įrodytomis skaičiavimo ir logikos klaidomis), nors neigtas pačios kompanijos ir užsakovo (KVJUD) ir nieko reikšmingai nepakeitęs uosto BP sprendiniuose, persikėlė į Lietuvos Respublikos BP svarstymus ir įtakojo sprendimus jame.

Palankiai vertindama Vilniaus vyr. architekto Mindaugo Pakalnio 2021 m. Vilniaus mieste įdiegtus kokybinius, išmanaus reguliavimo parametrus, kurių nenumato teisės aktai, ir 10 kokybiškos architektūros taisyklių, KBA bandė vystyti viešą diskusiją su KMSA dėl analogiškų sostinės išbandytų ir pasiteisinsusių sprendimų pritaikymo Klaipėdoje, tačiau paaiškėjo, kad nesant vyr. architekto, nėra su kuo apie tai kalbėtis.

Suprasdama grėsmę ilgesnį laiką neturėti žmogaus, kuris lipa į aukštą bokštą bent kartą savaitėje žiūrėti į miestą, plytintį apačioje ir planuoti ką naudingo jo labai nuveiks rytoj, miestui, kuris vienintelis Lietuvoje bando derinti savo gyventojų interesą su teisiškai viršesniu uosto interesu, miestui, kuris, lyginant su Vilniumi ir Kaunu, pastaraisiais metais plėtė gyvenamam būstui tinkamos statybos teritorijas 3 kartus mažiau, miestui, kuris dūsta nuo judančio jo gatvėmis krovinių transporto, sudarančio net 43 proc. viso LT srauto<sup>51</sup>, ir pakvietė 2021 metų gruodį iškiliausius verslo, KMSA, KU ir bendruomenių atstovus<sup>52</sup> diskusijai *“Klaipėdos urbanistinės raidos vektorius. Miesto planuotojų, bendruomenės bei verslo lūkesčiai ir įžvalgos”* (2021-12-29).

Pretendentas į miesto pagrindinio posto Klaipėdos miesto urbanistinio vystymo srityje atsisakė sudalyvauti diskusijoje, kas buvo suprantama - šventinis laikotarpis, įtempta darbotvarkė (išankstinio kvietimo metu buvo siūloma pačiam skirti patogų laiką). Svarbiau yra galima nedalyvavimo tikroji priežastis, įvardinta kelių šaltinių KMSA: skyriaus vedėjas dėl nedidelio kalbos sutrikimo yra linkęs šalintis viešų pasirodymų. Neatsakytas klausimas: ar siekiantis svarbių pareigų viešų paslaugų teikimo srityje tarnautojas gali leisti turimiems asmeniniams polinkiams trukdyti atlikti pareigą komunikuoti su įsitraukusiais piliečiais, kas yra neatskiriama viešojo sektoriaus naujausia Valdysenos paradigmos dalis?

---

<sup>51</sup> Klaipėdos žaliuojo uosto koncepcijoje teigiama, kad 2019 m. krovinius į/iš KVJU gabenantis sunkusis transportas emitavo apie 43,1 proc. visos Lietuvos sunkiojo transporto sukuriamos ŠESD emisijos (2022, 16 psl.).

<sup>52</sup> Klaipėdos pramoninkų asociacijos administracijos direktorė Jolanta Girdvainė, KU Socialinės geografijos ir regionistikos studijų centro vadovas dr. Eduardas Spiriajevas, Lietuvos architektų sąjungos Klaipėdos skyriaus valdybos pirmininkas Mantas Daukšys, Klaipėda ID direktorė Eglė Songailienė, Klaipėdos bendruomenių asociacijos valdybos pirmininkas Gintaras Ramašauskas (diskusijos moderatorius). Pažiūrėti diskusijos įrašą galima čia: <https://www.facebook.com/Klaipedosbendruomeniuasociacija/videos/240688574806320>

Yra psichologijos mokslo teorija, kalbanti apie priklausomybių gydymą: nepripažinus ligos, neįmanomas sveikimas. Pripažinti taršos problemas ir tada visiems, verslui, institucijoms, mokslui ir piliečiams, bendradarbiaujant, ieškoti sprendimų. Ne visada lengvų, ne visada pigių, todėl be visuomenės spaudimo dalyvaujant sunkiai priimamų.

Šio AR 4 metų kelio pabaigoje negali būti tikras, kad visos diskusijų arenos taršos prevencijos tema ir jų pagrindu gimę sprendimai, ir dalies jų padarytas realus poveikis, nėra ta KU studijų pradžioje Dalyvaujamąsios valdysenos temos pristatyme įvardintas “pavojingi ir nenumatyti padariniai dėl dalyvavimo stokojant informacijos ir žinių.

KMSA stebėseną, atskleidusi, kad Arnstein dalyvavimo kopėčių kategorijų pagrindu KMSA nėra pažengusi aukščiau, nei pirmuoju Informavimo laipteliu, pradėjus VTD buvo nutarta šią problemą spręsti įdiegiant mieste Dalyvaujamąjį biudžetą, laikant jį vienu iš veiksmingiausių piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimą skatinimo įrankiu. Apie šį sprendimą, sprendžiantį piliečių dalyvavimo apimtį ir įtakos stoką, kalbama poskyryje 2.2.6. Dalyvaujamasis biudžetas.

Pradėjus veiksmo tyrimą dalyvaujant ir ieškant būdų kurti žinias, buvo identifikuotos labai skirtingos tuo metu susivienijusių skirtingų visuomenės grupių atstovų kompetencijos ir gebėjimai. Kompetencijų, kurios šio VTD apimtyje pasirinktos laikyti kaip “žinau ką, žinau kaip, turiu įgaliojimus ir noriu”, ugdymas, užsibrėžtas kaip vienas iš VTD tikslų ir apie jas plačiau kalbama poskyryje 2.2.5. Kompetencijos.

VTD metų atliktos KMSA stebėsenos metu identifikuotos viešojo sektoriaus sprendimų proceso ydos, sąlygotos nekompetencijos, tingėjimo ar korupcijos apraiškų, jau šio darbo apimtyje aptartos praktikos dalies skyriuje 2.1. K.

Vėlesnėse VTD vykdymo stadijose papildomas dėmesys VTD metu buvo skiriamas Viešųjų paslaugų perdavimo (aktyvi fazė nuo 2019 m. rugpjūčio mėn.) NVO ir verslui procesui bei su juo susijusioms identifikuotomis problemomis ir Socialinio verslo temai (aktyvi fazė nuo 2020 m. vasario), įžvelgtai kaip vienai iš reikšmingų socialinių problemų sprendimo galimybių, kol kas menkai išvystytą Klaipėdoje ir Lietuvoje.

2021 m. VTD stebėsenos ir veikimo laukui išsiplėtus į nacionalinio veikimo apimtį, buvo siekiama klausimais, kuriais pateikti problemų analizės ir siūlymų paketai, realizuoti galėtų atnešti naudos ne tik Klaipėdos miestui, o daugeliui iš 60-ies Lietuvos savivaldybių, kreiptis į atsakingas ministerijas, LR Prezidento kanceliariją, LR Vyriausybę ir telkti palaikymo partnerius, atstovaujančius visą Lietuvos NVO sektorių. Kad ši veikla būtų vykdoma skaidriai, KBA 2021-10-12 buvo įregistruota VTEK Skaidris sistemoje kaip įtakdarys - juridinis asmuo, darantis įtaką teisėkūrai (sprendimo Nr. KS-314; 2022-04-30 sistemoje buvo registruota 45 įtakdariai). Tarp 2021 m. klausimų, kuriais siekta išspręsti identifikuotas problemas dėl jų kreipiantis į ministerijų

sprendimų priėmėjus, dominavo vidaus reikalų teisinio reguliavimo sritis (3), aplinkosaugos (3) ir švietimo ir mokslo (2)<sup>53</sup>.

### 2.2.5. Kompetencijos

Dalyvaujančiųjų kompetencijoms, siekiant, kad jos būtų nuolat lavinamos ir pakankamos vykdomai dalyvaujamajai veiklai, buvo viena iš VTD dominuojančių temų, siekiant išvengti dalyvavimo stokojant informacijos ir žinių dėl jo pavojingumo nenumatytais padariniais.

Viso VTD metu į jo lauką įtraukti Klaipėdos seniūnaičiai (nereguliariai) ir KBA superdalyviai (reguliariai) buvo skatinami skaityti tinklaveikos kanalais gautą, atrinktą ir jiems persiūtą įdomiausią informaciją, ribota apimtimi ir dažnumu pateikiamais STRATA, VK, EBPO ir studijų KU metu perskaitytos mokslo literatūros konspektais. Reguliariai vyko sąmoningai planuoti susitikimai, kurių metu buvo dalijamasi žiniomis, diskutuojama, siekiant paversti žinias žinojimu. Savo žinojimu dalinosi KBA partneriai (architektūra, politika) ir KBA nariai, savo sričių specialistai (aplinkosauga, finansai, vadyba, rinkodara). 2020 metais, atradus nuotolinių susitikimų teikiamas galimybes ir išsipirkus ZOOM programos abonentą, atsirado galimybė dar dažnesniam komunikacijos arenų įveiklinimui. 2021 metais KBA „PAŠNEKESIAI“ pavadinti, tradicija tapę neformalūs KBA aktyvo ir kviečiamų skirtingų svečių susitikimai, įvyko 23 kartus (greta 6 protokolinių susirinkimų 2021 m.)

2021 metais KBA praėjo atranką ir tapo viena iš 17 Lietuvos NVO, pradėjusių 6 mėnesių studijas NVO akademijos programoje, parengtoje Atviros Lietuvos fondo iniciatyva. 2021 m. parengti KBA strateginis planas, verslo modelio drobė, finansinių poreikių ir komunikacijos planas - šių mokymų rezultatas, įgyvendintas bendros vertės kūrimo (angl. *co-creation*) principu.

Jei 2018-2019 m. laikotarpyje viešojo sektoriaus stebėseną per KMSA ir jai pavaldžių organizacijų (128) viešai pateikiamų dokumentų ir finansų ataskaitų vertinimus reguliariai darė 1-2 žmonės, 2022 metais tokia veikla, nors ir nereguliariai, mėgavosi dvigubai daugiau KBA aktyvo, o viešojo erdvėje pasirodydavo straipsnių ir vaizdo reportažų apie kai kurių KMSA vykdomų investicinių projektų procesų ir finansų naudojimo analizę.

KBA iniciatyvinė grupė parengė aktualią medžiagą diskusijoms, paviešino socialiniuose tinkluose išvelgtas savivaldos nesprendžiamas problemas ir paskatino klaipėdiečius teikti siūlymus ir rekomendacijas administracijai, ieškant vertingų sprendimų Klaipėdos miestui, pristatė dalyvavimo naudą ir galimybes, tuo siekdama paskatinti klaipėdiečius dalyvauti, tuo realizuojant dar 2009 m. Europos Tarybos valstybių narių pasirašytos Europos vietos savivaldos chartijos papildomą protokolą, dėl teisės dalyvauti sprendžiant vietos valdžios reikalus, teisės mėginti lemti ar daryti įtaką vietos valdžios įgaliojimų ir įsipareigojimų vykdymui. Rezultatai:

---

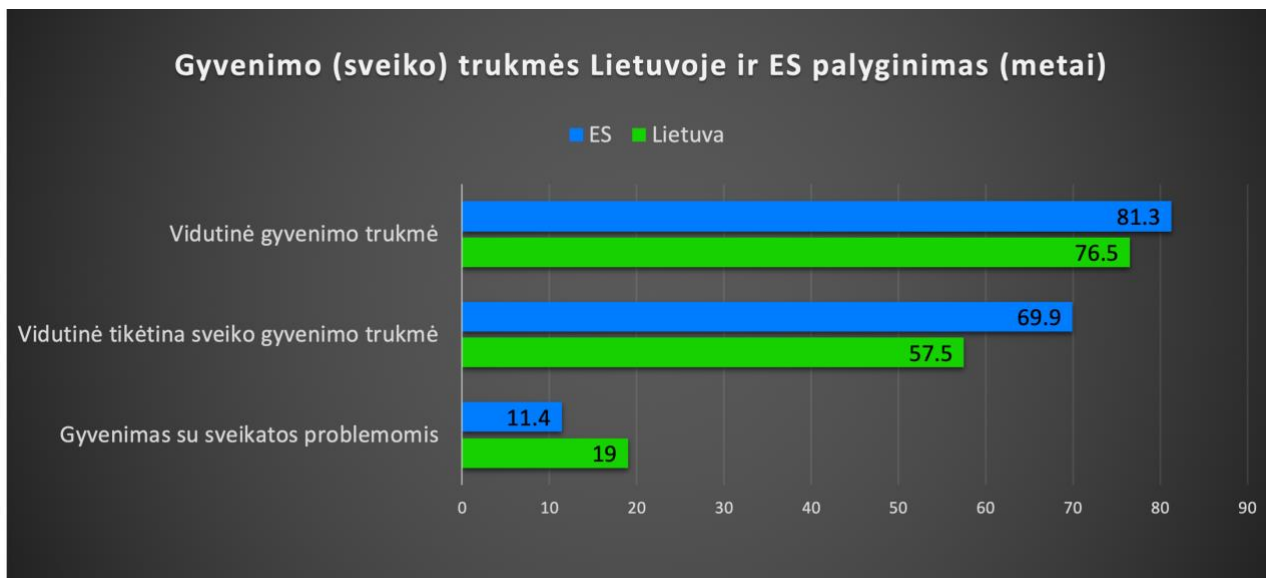
<sup>53</sup> KBA VTEK Skaidris sistemoje registruota įtakdarystės veikla:  
<https://skaidris.vtek.lt/public/document/edit?uuid=0a64176c-7f08-1df2-817f-3b77c3200017>

- 5 nuotoliniuose susitikimuose, vykusiuose 2020-11-30 - 2020-12-09, dalyvavo 119 dalyvių;
- veiklos planavime, viešiniame ir organizavime dalyvavo 32 savanoriai;
- 190'000 pasiektų vartotojų (40'000 Facebook ir 150'000 Atvira Klaipėda);
- 2000 sukurtų ir Facebook viešintų filmų peržiūrų (rezultatas fiksuotas ataskaitos rengimo dieną);
- projekto ataskaita KMSA pateikta;
- projektui išleista 3423,52 EUR, nepanaudotas 201,48 EUR gautų asignavimų likutis grąžintas KMSA.

*„Dalyvaujanti pilietinė visuomenė gali rinktis poziciją kritikuoti priimančius sprendimus. Tai gali būti vertintina, kaip pakankama demokratijos veikimo užtikrinimui reikalinga dalyvavimo forma - piliečiai išsako kritiką, o sprendimų turi ieškoti piliečių atstovavimo mandatą per rinkimus gavę ir iš piliečių mokesčiais sumokėtų pinigų išlaikomi vykdomoji valdžia ir visas viešojo sektoriaus darbuotojų/tarnautojų ūkis, kuris, kaip jau išsiaiškinome, sudaro kas 4-as Lietuvos dirbantysis, suvalgantis tokią didelę nacionalinio viešojo biudžeto dalį, kad didesnę prabangą sau tai leisti gali vienintelė EBPO-ES šalis - Danija. Tačiau galime siekti daugiau. Galime siekti, kad aukštesnio lygio įsitraukiančiosios pusės dalyvavimas turėtų šalia kritikos siekti teikti pasiūlymus, pageidautina grįstus įrodymais. Tam, kad rastųsi tokie pasiūlymai, reikalingos žinios, kurias gali suteikti duomenys, pateikti įvairiuose mokslo ir savivaldybės dokumentai ir analizuojančių institucijų, kurių Lietuvoje pastaraisiais metais atsirado (Valstybės kontrolė, STRATA) vertinimais, gretinant jas su vietos gyventojų išsakomais poreikiais. Žinių vertimui žinojimu padeda co-creation principu kuriamų komunikacijos arenų diskusijos, į kurias įtraukiami neabejingi savo sričių specialistai. Visas šis žinių kūrimo, jų suvokimo ir teorijos vertimo praktika procesą buvo siekiama pritaikyti į VTD tyrimo lauką įsitraukusių KBA superdalyvių veikimo algoritme. Pozicija skirti laiko situacijos analizei, kritikuoti, tačiau tuo pačiu siekti ir ieškoti ir teikti pasiūlymus buvo suformuluota ir priimta kaip vidinė rekomendacijų visų į KBA įsitraukusių superdalyvių. Ją suformavo išsilavinę ir aukštą intelekto efektyvumą turintys žmonės, atėję į skėtinės bendruomenės vienijančios organizacijos iniciatyvinę grupę, matydami vertę bendrauti su į save panašiais, neabejingais Klaipėdos greitesnio tapimo geriausiu miestu gyventi ir kurti Lietuvoje perspektyvai.“ (KBA, 2021).*

Dalis Klaipėdos miesto vietos bendruomenių susikūrė spręsti problemą, dalis tam, kad tiesiog patenkinti poreikį kurti silpnuosius ryšius tarp kaimynų per bendras talkas ir šventes, naujas vietos tradicijas ar vietokūrą per suoliukų, naujų takelių per vietos parką ar viešų lauko bibliotekų įrengimą. Kiekvienai atskirai vietos bendruomenei, įvertinus kol kas menką įsitraukusiųjų skaičių, nėra lengva surinkti pakankamą reikalingiems kokybiškiems sprendimams per analizę ir bendrą kūrybą reikalingų kompetentingų žmonių ratą. Tam pasitarnauja skėtinės organizacijos, į kurias deleguojami arba patys įsitraukia atskirų bendruomenių lyderiai ir vietos talentai.

Žemas socialinio kapitalo rodiklis<sup>54</sup>, skeptiškas vyresnių žmonių požiūris į savanorystę<sup>55</sup>, žemas mokymosi visą gyvenimą rodiklis<sup>56</sup> ir gebėjimų lygis<sup>57</sup>, ir ankstyvos sveikatos problemos, mažinančios paskatas dalyvauti (6 pav.), - visa tai iššūkiai, su kuriais teks kovoti dar ne vieną dešimtmetį. Mokslą praktikuojančių įsitraukimas į vietos bendruomenių veiklas, seniūnaičių gretas ir miestuose vykstančias piliečių diskusijų arenas yra ypač svarbus. KU yra mokslininkų, kurie eilę metų dalyvauja, tačiau jų nepakankamai.



6 pav. Sveiko ir bendros gyvenimo trukmės Lietuvoje ir ES palyginimas. Sudaryta darbo autoriaus, 2021. Šaltinis: Lietuvos žmoniškumo kapitalo būklė, STRATA, 2021.

Siekiant ugdyti dalyvaujančių kompetencijas šio VTD tyrimo apimtyje (2021) buvo parengtas kreipimasis į pasirinktus 9 Lietuvos universitetus dėl bendradarbiavimo kryptių aptarimo. Kreipimesi buvo prašoma supažindinti BO atstovus su universiteto mokslininkų atliekamais tyrimais ir eksperimentine veikla, susijusia su socialinio verslo, viešųjų paslaugų perdavimo, pilietinio dalyvavimo bei pilietiškumo skatinimo, dalyvaujamąsios valdysenos bei dalyvaujamojo biudžeto temomis, siejamomis su BO veikla, ir pasidalinti 10-tukui įvertintų studentų darbais panašiomis temomis. Universitetai buvo skatinami imtis ekspertinės lyderystės (vyriausybė, straipsniai, poveikio

<sup>54</sup> Londono Legatum instituto kasmet pasaulio šalims apskaičiuojamas indeksas, kuriuo bandoma apskaičiuoti ir palyginti šalių gyventojų gyvenimo gerovę. Naudojami 8 rodikliai: ekonomikos kokybė (išvystymas), verslo aplinka (sąlygos verslui), valstybės valdymas, asmeninė laisvė, socialinis kapitalas, saugumas, išsilavinimo lygis, sveikatos sistema, gamtinės aplinkos kokybė. **Lietuva 34 vietoje 167 lygintų šalių tarpe.** Daugelio indekso dedamųjų vieta nėra nutolusios nuo bendros 31 vietos rodiklio, tačiau keli verti atskiro dėmesio: 1) Sveikatos - 87 vieta, 2) Socialinio kapitalo - 156 vieta. Socialinis kapitalas. Institucinis ir tarpasmeninis pasitikėjimas yra du svarbūs veiksniai, padedantys pasaulio šalims kurti tikrą gerovę. Socialinio kapitalo rodiklis matuoja asmeninių ir socialinių santykių stiprumą, institucinį pasitikėjimą, socialines normas ir pilietinį dalyvavimą šalyje. Socialinis kapitalas - tai kiek visuomenė yra darni, kiek žmonės pasitiki, gerbia ir padeda vieni kitiems, ir institucinėms struktūroms, su kuriomis jie sąveikauja. **Visuomenės, kurių pasitikėjimas žemesnis, linkę patirti žemesnį ekonomikos augimo ir socialinės gerovės lygį.** Taigi žodis „kapitalas“ „socialiniame kapitale“ pabrėžia socialinių tinklų indėlį kaip turtą, kuris duoda ekonominę grąžą ir gerina gerovę.

<sup>55</sup> Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakymu atliktas Bendruomeninės ir savanoriškos veiklos Lietuvoje tyrimas, VŠĮ „Europos namai“, 2020.

<sup>56</sup> Lietuvoje 6.6, Estijoje 19.7, Danijoje 23.5, Suomijoje 28.5, Švedijoje 29.2 proc. ES vidurkis 11.1 proc. Eurostat, 2018.

<sup>57</sup> Lietuvos žmoniškumo kapitalo būklė, STRATA, 2021.

tyrimai savivaldybėse, ir kvietimu (tinklaveika tarp bendruomenių ir mokslo - metų geriausias darbas, metų paskaita, mokslo darbų temų siūlymas). Rezultatas - susitikimai su atsiliepusių į kreipimąsi KTU, VDU, MRU atstovais ir parengtas preliminarus veikslų planas, numatantis universitetų atvirų paskaitų pasiūlą bendruomenių atstovams ir mokslo darbų temų derinimo algoritmą.

Iki VTD tyrimo pabaigos, į atvirą paskaitą pakvietė vienintelis KTU (Eglė Butkevičienė, KTU Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto prodekanė). Atvira paskaita vyko sekmadienio ryte, kvietimas jungtis nuotolu buvo paskelbtas socialinėse bendruomenės vienijančiose paskyrose visoje Lietuvoje, atskiras kvietimas buvo išsiųstas visiems KMS tarybos nariams (trys atsiliepė, padėkodami už kvietimą ir deklaruodami pasirengimą prisijungti). Dalyvavusių skaičius: 3 bendruomenių atstovai ir nei vieno tarybos nario.

Įpročių, patrauklumo, barjerų, naudos suvokimo analizė ir kita “Senstanti Lietuvos visuomenė”<sup>58</sup>, pristatyta informacija, kad stebimas santykinai mažas penkiasdešimtmečių ir vyresnių Lietuvos gyventojų pasitikėjimas valdžia laikytinas vienu iš efektyvaus politikos vyresnio amžiaus žmonėms įgyvendinimo kliuvinių, signalizuoja pokyčių poreikį. Sprendimai būtini, nes mokymosi visą gyvenimą programose dalyvauja tik 6,6 proc. Lietuvos gyventojų, kas yra daug mažesnis rodiklis nei bendras Europos Sąjungos vidurkis -11,3 proc. Valstybinės švietimo 2013–2022 m. strategijoje tikslų, skirtų vyresnio amžiaus žmonių grupės švietimui, nėra. Reikšmingesnio akcento vyresniųjų suaugusiųjų grupei neskirta ir Mokymosi visą gyvenimą plėtros 2017– 2020 m. veiksmų plane. Regionas turėtų skirti dėmesio bendradarbiavimui rengiant teritoriškai patogiai pasiekiamas ugdymosi vietas ir skirti dėmesį mokymosi skatinimo programoms. Viena svarbiausių problemų išskiriama menka suaugusiųjų mokymosi motyvacija ir įsitikinimas, jog mokytis jau per vėlu. Taip pat akcentuojamas suaugusiesiems skirtų profesinio orientavimo paslaugų trūkumas.

Visos įvardintos su kompetencijomis susijusios problemos patvirtina, kad VTD įkvėpusios 2018 m. KU studijose įvardinti nuogastavimai dėl rizikos, kylančios dėl “pavojingų nenumatytų padarinių dalyvaujantiems stokojant informacijos ir žinių”, yra pagrįsti. Tuo pačiu tai įpareigoja didelei dalyvaujančių ir mokslą praktikuojančių atsakomybei, vieniems - skirti laiko ir rasti valios ugdytis, ieškoti žinių ir bendradarbiavimo arenose jas versti žinojimu, o kitiems - rasti laiko ir valios dalintis žiniomis pro aktyviai ieškant tų piliečių susitelkimo vietų ir grupių.

VTD tyrimo metu įsitraukusių į KBA superdalyvių gretas dalyvių kompetencijų telkimui per partnerystę ir ugdymui skirtą dėmesio rezultatu būtų galima laikyti pilietinių interesų atstovavimo vietų, kurių sąrašas fiksuotas 2022 metų pradžioje<sup>59</sup>, buvo 14 kartų didesnis, nei 2018 m., skaičių. Į

<sup>58</sup> Senstanti Lietuvos visuomenė, STRATA (Vyriausybės strateginės analizės centras), 2020 m.: <https://strata.gov.lt/tyrimai/strategine-valdysena/metai/2020-strategine-valdysena/senstanti-lietuvos-visuomene/>

<sup>59</sup> KBA **deleguoti atstovai** aktyviai veikė 12 skirtingų komisijų ir darbo grupių veikloje: 1) Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga (LVBOS); 2) Nacionalinė bendruomeninių organizacijų taryba (NBOT); 3) LR Aplinkos ministerijos inicijuoto Nacionalinio miškų susitarimo bendruomenių sektorinė grupė; 4) Antikorupcijos komisija, KMS; 5) Klaipėdos

vienas vietos ir nacionalines naujas diskusijų arenas dalyvaujantys KBA atstovai įsitraukė patys, į kitas juos pakvietė jų ekspertiškumą įvertinę diskusijų arenų iniciatoriai.

Viso VTD metu buvo siekiama surasti ir įtraukti į diskusijų arenas administracinės teisės ekspertus, ne tik tam, kad sustiprinti Klaipėdos dalyvaujančių teisės žinias, tačiau užmegzti partnerystę, kuri leistų rengti ieškinius KMSA susikaupusiais probleminiais klausimais, kuriais miestiečiams dėl netinkamai vykdomų procesų ir finansų valdymo, viešajam interesui buvo, KBA nuomone, padaryta didelė žala. Pirminė idėja - pasiekti žalos nustatymą, išieškojimą ir tarnautojų, atsakingų už padarytus visuomenei nuostolius dėl nekompetencijos ar galimos korupcijos, priverstinį ugdymą parinktose aukštojo mokslo studijų programose pačių tarnautojų sąskaita, paliekant juos jų darbo vietose. Keli žvalgybiniai susitikimai su teisė specialistais įvyko, tačiau į rimtesnį bendradarbiavimą jie neišsivystė. Patikimo partnerio stoka KBA kol kas neleido realizuoti vizijos pasitelkiant LR Administracinio teismo institutą siekti KMSA atsakomybės, atskaitomybės ir veiklos efektyvumo bei veiksmingumo.

#### 2.2.6. Dalyvaujamas biudžetas

*“Partija “Podemos” (Mes galime), buvo įkurta 2014-ųjų pradžioje. Praėjus vos 4 mėnesiams, rinkimuose į Europos Parlamentą, vykusiuose gegužę, partija gavo 1,2 mln. balsų, 8 proc. bendro jų skaičiaus. 2015 m. gruodį Ispanijoje vykusiuose visuotiniuose rinkimuose jos kandidatai surinko net penktadalį balsų. Mažiau nei per dvejus metus Podemos tapo antrąja daugiausiai narių turinčia Ispanijos partija, nutraukusia dešimtmečius trukusį dviejų partijų valdymą.*

*Jie turėjo didvyrį (Pablo Iglesias, partijos lyderis, politologijos dėstytojas Madrido Komplutensės universitete, visą gyvenimą aktyviai kovojęs už visuotinę Ispanijos visuomenės lygybę, tris metus auginės auditoriją televizijos laida La Tuerka (Varžtas) ir taip išgarsėjęs). Tada atėjo metas žengti dar vieną žingsnį – išskirti atpažįstamų žmonių grupę, kurią būtų galima apkaltinti - sukurti piktadarį. Taigi, jie ėmė kurstyti Ispanijos žmones prieš la casta (kastą). Šiuo apibendrinančios reikšmės naujadaru jie pavadino tuos, kuriuos laikė atsakingais už šalį krečiančias krizes ir iš jų gaunančius naudą. Netrukus visoje šalyje la casta reiškė ne tik išsigimusių klasę, bet ir išsigimusių sistemą). Atėjo laikas įkurti partiją. 2014 m. pradžioje susibūrė pagrindinė akademikų ir aktyvistų grupė, nusprendusi įforminti savo mąstyseną, apibrėžti tikslus ir išplatinti savo politinį manifestą – Mover Ficha (Imtis veiksmų), kažką panašaus į meilės laišką naujosios galios vertybėms.*

---

regiono plėtros tarybos kolegijos partnerių grupė; 6) Klaipėdos miesto Bendruomeninių organizacijų taryba (BOT); 7) Klaipėdos miesto tarybos Nevyriausybinų organizacijų taryba; 8) KMS SPP 2021–2030 darbo grupės (viešojo sektoriaus; urbanistinio planavimo ir infrastruktūros); 9) KMSA sudaryta Dalyvaujamojo biudžeto darbo grupė; 10) Klaipėdos miesto želdynų ir želdinių apsaugos ir priežiūros komisija; 11) Klaipėdos aukštųjų mokyklų absolventų darbų vertinimo komisija; 12) Klaipėdos miesto tarybos Nevyriausybinų organizacijų taryba; 13) Pilietinės visuomenės organizacijų tvarumo indekso kūrimo diskusija (JAV tarptautinės plėtros agentūra); 14) Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ rengimo ekspertinės dirbtuvės.

*Juo buvo raginama siekti „horizontalumo ir skaidrumo“, „demokratinio atvirumo“, „žmonių suverenumo“ ir kandidatavimo, kuris randasi iš „atviro dalyvavimo pagrįsto proceso.*

*Per 2 mėnesius buvo atidaryta 300 skyrių, kuriuose buvo aptariami susirūpinimą keliantys dalykai ir dalijamasi idėjomis. Skyriui įkurti reikėjo tik feisbuko paskyros, elektroninio pašto ir susirinkimo. Jokios narystės, jokių mokesčių. Žmonės būrėsi į Podemos būrelius, kuriuose buvo nagrinėjami jiems labiausiai rūpimi klausimai (švietimas, kultūra, aplinka), o ne tai, kas buvo svarbu „pagrindinei būstinei. Jų didžioji idėja buvo dviejų mėnesių trukmės Piliečių asamblėja, kuri sudarytų sąlygas „visuotiniam dalyvavimui svarbiausių sprendimų priėmimo. Per diskusijas internetu ir gyvai, visuotinius susirinkimus ir susitikimus būreliuose Podemos siekė visuotinės santalkos pastangomis suformuluoti pagrindinius savo manifesto elementus, politikos kryptis, išrinkti lyderius. Procesas buvo šiek tiek sudėtingas ir netolygus, tačiau tikrai labai atviras. Siūlyti idėjas galėjo visi. Žurnalas The Nation pavadino tai „neregėtu pavyzdžiu tiesioginės demokratijos“, kurioje dalyvavo daugiau kaip 100 000 žmonių. Buvo atidaryta internetinė debatų svetainė Plaza Podemos, kasdien pritraukdavusi 10 000–20 000 sekėjų. „Dalyvavimo platforma“ sudarė sąlygas žmonėms finansuoti partijos veiksmus arba prisidėti prie jos bendros veiklos, nedidelėmis paskolomis paremti rinkimų kampanijas arba konkrečius projektus.*

*Iki 2015 m. gruodžio Podemos įgijo tokią stiprybę ir pagreitį, kad galiausiai laimėjo daugiau kaip 5 mln. balsų ir 69 vietas Ispanijos parlamente. Net nesulaukusi antrojo gimtadienio ji nutraukė šalyje viešpatavusį dviejų partijų valdymą <...> su Podemos judėjimo pagalba iškilo Barselonos ir Madrido merai.” (Heimans & Timms, 2018).*

Panašu, kad šį istoriją, papasakota Feremy Heimans ir Henry Timms 2018 metais išleistoje knygoje „Naujoji galia“, kalba apie naujosios galios lyderius, kurių veikimo, dalyvavimu grįstos politikos ir lyderystės dėka Madride (Ispanija) atsirado DB inovacija „Consul“, JT organizacijos 2018 metais apdovanota „JT viešosios tarnybos apdovanojimo“ kategorijoje už elektroninės dalyvaujamosios demokratijos platformos gyventojams įgyvendinimą ir šiuo metu naudojama jau 33 šalių, 150 institucijų, 90 mln. gyventojų.

*“Vienas iš svarbiausių DB programos sėkmės vardiklių - patrauklus IT sprendimas, patogiai ir paprastai leidžiantis teikti siūlymus, balsuoti ir diskutuoti nuotoliniu būdu naudojantis bet kuria išmania priemone - ir kompiuteriu, ir telefonu“, - teigė kompanijos „Transparency international“ organizuotame DB forume susirinkę Lietuvos miestų, kuriuose tuo metu jau veikė DB programos, atsakingi atstovai (Dalyvaujamojo biudžeto forumas, 2020). KBA atstovai šiame forume turėjo galimybę diskusijų metu pristatyti pačios KBA savanorių į lietuvių kalbą išverstos „Consul“ programos versiją, pervadintą į „DALYVAUK | CONSUL“.*

Lietuviškojo „DALYVAUK | CONSUL“ versijos istorija prasidėjo 2018 m. kai šio VTD vykdytojas, pradėjęs studijas KU Regionų valdysenos programoje, susižavėjo DB idėja ir, vėliau

įsirašęs DB diegimą KMSA kaip vieną iš šio darbo tikslų, išsaugojo kompiuteryje Word failą pavadinimu “Konferencija PILIEČIŲ DALYVAVIMAS SAVIVALDOJE – NAUDA IR GALIMYBĖS” (pavadinimas vėliau buvo pakeistas).

2018 m. pabaigoje, išplatinus trumpą KU paskaitų metu surinktos medžiagos apie piliečių dalyvavimą konspektą įsitraukusiems į tinklaveiką neabejingiems klaipėdiečiams, prasidėjo diskusijos ir gimė idėja “mums Klaipėdoje reikia DB”. Pasitarus su partneriais LVBOS ir KU, buvo sudarytas preliminarus konferencijos pranešėjų sąrašas ir jiems skirtų atskleisti temų sąrašas.

Konferencijai KBA iniciatyvinė grupė planavo gauti lėšų pagal 2019 m. kovą bendrovės “Maxima LT” konkursui “Mes - bendruomenės” parengtą projektą. Nepavykus patekti į atrinktų finansuoti projektų trejetuką (4-a vieta), buvo nuspręsta konferencijos idėją realizuoti savo jėgomis ir rastų verslo rėmėjų, palaikysiančių KBA misiją, skirtos paramos pagalba.

Taip, ieškant būdų skatinti pilietinį dalyvavimą, KBA 2019 m. rugsėjį surengė konferenciją „Dalyvauk“, kurios tikslas buvo įtvirtinti naujas dalyvaujamąsias valdysenos sąvokas ir suprasti vienos iš valdysenos priemonių - DB teikiamą naudą, aptarti geruosius Lietuvos DB pavyzdžius, kurių tuo metu Lietuvoje turėjome tik kelis (įžymiausias - Alytaus atvejis).

Planuodami konferenciją ir po jos, visus 2019 m. KBA iniciatyvinė grupė, vienijanti bendruomenių aktyviausius savanorius, metus analizavo užsienio patirtį ir konsultavosi su Lietuvos, Lenkijos ir Ispanijos visuomenininkais, miestų administracijų ir akademinės bendruomenės nariais. 2019 m. sėkmingo bendradarbiavimo su Klaipėdos LEZ strategais ir jiems talkinusiais urbanistais Sylwia Mikołajczak ir Huub Droogh dėka<sup>60</sup> įvyko pažintinė verslo, architektų, visuomenininkų ir savivaldybės atstovų kelionė į Lenkijos miestus Vroclavą ir Lodzę susipažinti su gerąja patirtimi grąžinant daugiabučių kiemus ar gyvenviečių viešąsias erdves per DB programą.

2019 m. pabaigoje, KBA iniciatyvinė grupė “atkasė” archyvuose išsaugotą konferencijoje Dalyvauk vienos iš kviestinių pranešėjų Jurgos Bučaitės-Vilkės (VDA) pranešimo “*Kaip paskatinti gyventojus teikti idėjas miestui: Madrido savivaldybės projekto „Consul“ atvejis*” medžiagą ir, skyrę laiko įrankio analizei, nusprendė išversti jį į lietuvių kalbą. Vertimas ir jo taikymas dar tik nuspėjamiems Klaipėdos miesto poreikiams užtruko 6 mėnesius, nes buvo atliekamas KBA savanorių, skiriančių tam laisvą nuo darbų laiką.

2020 m. birželį KBA atstovai įsitraukė į KMSA sukurtos DB darbo grupės veiklą<sup>61</sup>, kuriai pateikė siūlymą „Dėl pilietinio dalyvavimo platformos „Consul“ pritaikymo rengiant Klaipėdos

---

<sup>60</sup> 2019 m. vykusių konsultacijų ciklo tarp KBA ir Klaipėdos LEZ metu parengtas veiksmų planas, kurio rengime talkino Klaipėdos LEZ partneriai Sylwia Mikołajczak ir Huub Droogh, atstovaujantys olandų architektų kompaniją Rothuizen. Rothuizen ir Ernst&Young Baltic specialistai 2017 – 2018 metais konsultavo Mėlyno proveržio/Klaipėda 2030 strategijos rengėjus.

<sup>61</sup> 2020-06-30 KMS tarybos patvirtintas ir mero pasirašytas sprendimas Nr. T1-186 SPRENDIMAS DĖL GYVENTOJŲ INICIATYVŲ, SKIRTŲ GYVENAMAJAI APLINKAI GERINTI, PROJEKTŲ IDĖJŲ ATRANKOS IR FINANSAVIMO TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO.

miesto dalyvaujamojo biudžeto programą.“ Siūlymui apsvairstyti prireikė kelių darbo grupės susitikimų, į kuriuos buvo kviešti papildomi KMSA tarnautojai ir KMS tarybos nariai, kol galiausiai jis buvo priimtas.

Per pusmetį darbo grupės buvo parengtas Klaipėdos miesto DB tvarkos aprašas ir numatytos lėšos DB programai 2021 m. miesto strateginiame veiklos plane (100 tūkst. EUR).

2020 m. lapkritį, kartu su trumpu motyvuojančiu DB aprašu, dalyvaujantiems tinklaveikoje klaipėdiečiams buvo pateiktas prašymas *“savais žodžiais vienu ar keliais sakiniais apibūdinti ką Jums asmeniškai reiškia Dalyvaujamasis biudžetas”*. Keli pateiktų atsakymų variantai: *„DB - galimybė susitarti, sugebėjimas palaikyti ne tik savo bendruomenės, bet ir kitų bendruomenių idėjas, sugebėjimas matyti ne tik savo kaimo, miesto, bet visos savivaldybės (teritorija) privalumus, įgyvendinant vieną ar kitą idėją. Ir žinoma palengvinimas savivaldybei, kad biudžeto pinigai bus panaudoti pagal poreikį, gerai išgrynintą poreikį; Galimybė piliečiui kasmet bent po truputį sudalyvauti kuriant ir tobulinant savo aplinką ir miestą, tuo pačiu prižiūrint, kad savivalda tai darytų skaidriai ir efektyviai panaudodama biudžeto lėšas; Pirmą mintis kilusi - DB - tai galimybė mums paprastiems žmonėms, priimti sprendimus, pasiūlyti savo vizijas, būti "galbūt" išgirstiems ir suprastiems, pasijausti nors nedideliais šeiminiškais prisiliečiant prie biudžeto, rengiant ir priimant sprendimus. Nors apie jį daug paskutiniu metu kalbama, bet keliais žodžiais tik taip galiu apibūdinti:) Man asmeniškai apie jį dar trūksta žinių; Man asmeniškai DB reiškia galimybę kartu su mano bendruomene argumentuotai susitarti dėl daugumai svarbiausių dalykų ir juos realizuoti; DB, mano nuomone, yra viena iš piliečių aktyvinimo priemonių. Iki šiol Lietuvoje daugelis žmonių yra įsitikinę, kad valdžia yra kurčia ir akla jų pasiūlymams, DB tą nuomonę turėtų paneigti, taip skatindamas piliečius aktyviau dalyvauti viešose veiklose. Tokia veikla yra ir mūsų BO viena iš veiklos prioritetų; DB tai kai aš sprendžiu kur panaudoti savivaldybės biudžeto lėšas. Dviem žodžiais AŠ SPRENDŽIU; pirmos mintys apie DB, tai skaidrus, patikimas, prioritetinis biudžetas.“* (KBA, 2021).

2021 m. vasarą, po vieno viešo pristatymo, inicijuoto KMSA ir trumpo reklaminio filmuko, atsiradusio viešoje erdvėje jau gyventojams pateikus pasiūlymus, buvo išrinktos 3 gyventojų pateiktos idėjos iš 17 praėjusių pirminį atitikties vertinimo etapą.

Panašu, kad DB, apie kurį taip palankiai atsiliepė į VTD lauką įsitraukę bendruomenių lyderiai, didesnės dalies klaipėdiečių nesudomino. Pagrindinę žemo dalyvavimo lygio priežastį buvo lengva identifikuoti - pirminiame DB programos Klaipėdoje pristatymo ir skatinimo teikti idėjas etape vienintelis investavęs lėšas į reklamą subjektas buvo KBA - savanoriškos piliečių veiklos pagrindu veikianti asociacija (mokama reklama Facebook). KMSA, kaip minėta, į trumpą reklaminį filmuką investavo procesui pasibaigiant ir tik po to, kai KBA atstovas kreipėsi į KMSA direktoriaus patarėjo IT klausimais naujai pareigas pradėjusį eiti buvusį KMSA Informacinių technologijų skyriaus darbuotoją Modestą Martišių. Modestas sureagavo į prašymą skirti dėmesio rinkodarai iškeliant DB

temai skirtą reklamjuostę KMSA tinklapio tituliname lape ir įgyvendinti rinkodaros kampaniją straipsniais, filmais ir reklama. Pirmasis prašymas buvo operatyviai patenkintas, antruoju Modestui nepavyko nieko nuveikti, kaip nusprendė KBA aktyvas vėlesnėse diskusijose, todėl, kad už KMSA rinkodarą atsakingi 7 viešųjų ryšių specialistai, po KMSA reorganizacijos perkelti į mero sekretoriato komandą ir tiesiogiai į merijos pastatą Danės gatvėje, sabotavo KBA puoselėtą DB idėją ir su trikdžiais dovanų priimtą IT įrankį, tiesiog ignoruodami merui nepataikaujančios ir pagrįstai kritikuojančios KBA norimą įveiklinti DB.

2022 m., įvertinus pakankamą gyventojų teiktų idėjų kokybę ir kūrybiškumą, bei KBA susitelkus į nacionalines institucijas, palikus KMSA stebėsenai mažiau laiko, mero požiūris į DB galimai pagerėjo. 2022-03-24 Klaipėdos miesto mero pristatytoje tarybai ir visuomenei veiklos ataskaitoje už 2021 m. pristatant DB temą atsirado įrašas: *“Aktyviai bendradarbiauta su bendruomenių atstovais, kurie pasirūpino ir DB interneto platforma”*. KBA vardas neminimas, tačiau bendradarbiavimas jau pripažįstamas. KBA aktyvas, aptaręs šį pristatymo aspektą, išsakė lūkestį, kad miesto viešajam interesui tarnaujantys politikai ir tarnautojai 2022 m. DB nesabotuos.

Dar vienas įdomus kitų tyrimų dėmesio vertas aspektas - nors „DALYVAUK | CONSUL“ įrankis numato ne tik DB idėjų teikimo ir balsavimo valdymo aplinką, bet diskusijų, tarimosi su piliečiais ir jų pasiūlymų savivaldai modulius, tačiau KMSA pasirinko naudoti tik DB idėjų įkėlimo modulį. KMSA šaltiniai teigia, kad buvo pabijota kritikos ir dar vienos diskusijų arenos, kur bus *“teršiamas mero ir Klaipėdos įvaizdis”*.

Kalbant apie veikimą nacionaliniu mastu, KBA, panaudodami sukauptas žinias ir patirtį, dar 2020 m. rudenį LVBOS prašymu parengė dokumentą *“Kodėl Lietuvos savivaldybėms reikalingas Dalyvaujamas biudžetas?”* su istorija, pasikeitusios situacijos analize, motyvais bei rekomendacijas savivaldybių rengiamiems tvarkos aprašams ir pasidalino su visomis Lietuvos vietos bendruomenėmis, kurios savo ruožtu perdavė jas savo savivaldų sprendimų priėmėjams.

Suvokdami, kad kol kas ne visos Lietuvos savivaldybės naudoja DB ir „DALYVAUK | CONSUL“ įrankio turėjimo nauda, 2021-04-29 KBA savanoriai pateikė siūlymą LR Vidaus reikalų ministerijai (VRM), kad ši skatindama DB programos įgyvendinimo plėtrą Lietuvos savivaldybėse, parengtų DB diegimosi gaires savivaldybėms (KBA parengtas gairių projektas buvo pateiktas kartu su kreipimuisi) ir prisidėtų prie savivaldybių perkamo paslaugų paketo kaštų dalies padengimo tam tikra suma (viso paketo kaina - „DALYVAUK | CONSUL“ diegimas ir pritaikymas, konsultacijos ir Dalyvauk ženklas - 2‘990 EUR). Palyginimui - to meto rinkoje siūloma alternatyva - suomių įrankis DECIDIM - 1 paketo kaina 30‘000 EUR (be vertimo į lietuvių kalbą).

Pasiūlymas VRM ir savivaldybėms buvo parengtas KBA pasirinkto vykdyti socialinio verslo modelio pagrindu, siekiant vertingo socialinio poveikio ir gautas lėšas nukreipiant į KBA užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. VRM nesureagavus, pastangos buvo nukreiptos į atskiras savivaldybes.

2021 m. „DALYVAUK | CONSUL“ įrankį, pritaikydami socialinio verslo veikimo principus, KBA pardavė Vilniaus miesto savivaldybei ir Kauno rajono savivaldybei (2'990 EUR plus PVM diegimas ir konsultacijos, jokio aptarnavimo mokesčio įdiegus). Kartu su šiuo metu diegiama Dalyvauk platforma savivaldybėms suteikta teisė neatlygintinai naudoti dar 2018 m. konkurso būdu atrinktą DALYVAUK ženklą (7 pav.), kuris ilgainiui turėtų tapti visų Lietuvos piliečių atpažįstamu pilietinio dalyvavimo simboliu. Sėkmingoms deryboms prireikė 20 nuotolinių susitikimų su 11 skirtingų savivaldybių politikų ir administracijų tarnautojų komandų.



7 pav. DB įrankio „DALYVAUK | CONSUL“ pristatymo savivaldybėms skaidrė su DALYVAUK ženklu. KBA, 2021.

Dera kelti klausimą, ar KMSA, atsižvelgiant į daugelį šiame darbe apžvelgtų jos veiklos parametrų, kaip savivalda, nuo 2018 m. geriausiu atveju palypėjusi ant pirmojo dalyvaujamąsios valdysenos teorijoje naudojamo „Piliečių dalyvavimo kopėčių“ (Arnstein) pirmojo laiptelio „Informavimas“, 2019-2020 pradėjusi jaukintis „Konsultavimąsi“, 2021 m. įsidiegusi dalyvaujamąjį biudžetą, kuriame piliečiai įgalinti teikti, balsuoti ir patys spręsti ką daryti, kas pagal apibrėžimą tarsi atitinka „Deleguotos galios“ ar net aukščiausią „Piliečių kontrolės“ pakopą, gali būti vertintina kaip Dalyvaujamąją valdyseną užtikrinanti savivaldybė. Teoriškai - taip. Tačiau praktiškai, kai įvertini, kad tie 100 tūkst., kurios skiria KMSA DB, yra tik 0,04 proc. nuo viso jos 2021 m. asignavimų biudžeto - ne.

Bet kuriuo atveju, tinka paminėti vieną iš įdomiausių pastarojo meto Dalyvaujamąsios valdysenos tyrimų Vengrijoje, ypač abejotinos dalyvavimo taikymo prasme, šalies: „Iš tiesų, ši studija parodė, kad dalyvavimo praktika gali paskatinti demokratijos kokybę ir teisėtumą

*(legitimacy), nepaisant galimų neigiamų aspektų, susijusių su tam tikrų bendradarbiavimo ir dalyvavimo susitarimų dalyvių procese įgyjamo pranašumo.” (A.Batory, S.Svensson, 2019).*

DB ekspertais tapę KBA savanoriai 2021 metais dalyvavo įvairių Lietuvos savivaldybių ir Seimo grupių diskusijose, kurių rezultatas - du, vienas pozicijos, kitas opozicijos Seimo narių 2021 metais įregistruoti Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo projektai dėl DB programos taikymo visose Lietuvos savivaldybėse, skiriant jam, vieno projekto atveju mažiausiai 0,1 proc., kito - 1 proc. nuo viso biudžeto (teikėjai Kęstutis Vilkauskas, Lietuvos socialdemokratų partijos frakcija ir Simonas Gentvilas, Liberalų sąjūdis). K.Vilkausko parengtas įstatymo projektas nepraejo svarstymų stadijos Seimo komitetuose, dėl antrojo turėtų būti balsuojama.

VTD tyrimui įdomus pasirodė atvejis, kai esama LR Seimo narė, buvusi LVBOS, atstovaujančios visos Lietuvos vietos bendruomenės, pirmininkė, reaguodama į su DB susijusias aktualijas, dienraštyje “Jūsų Panevėžys” pavišino straipsnį, kuriame tarp palaikančių DB tezių, buvo pateikta nuomonė: *“Šiuo metu diskutuojama, jog valstybė turėtų įsikišti ir „patarti“ savivaldybėms įtraukti „dalyvavimo“ biudžetą, bet ar tai nebus pasitikėjimo tarp savivaldos ir piliečių mažinimas? Juk kaip žinia, kas per prievarta brukama, nieko gero iš to neišeina.* (2021-03-01).

G.Burokienė teisi, kad sklandesniam pokyčiui svarbu jį įgyvendinančių ir administruoti turėsiančių priėmimas, tačiau padėti 60-iai savivaldybių, turinčioms labai skirtingą kompetencijų ir motyvacijos naudoti piliečių įtraukimo įrankį lygį, skatinančiosiomis gairėmis ar netgi imperatyvu, turėtų būti sveikintina, ypač žmogaus, į LR Seimą patekusio dėl jo visuomenės įvertintų darbo nuopelnų BO vystymo labui.

Jau buvo aptarta, kad nors DB, nors ir turi visus dalyvaujamąsias valdysenos aukščiausios pakopos požymius, yra taikomas tik labai nedidelei daliai savivaldybių viešųjų finansų. Apimtis lengviau suvokti per jų palyginimą:

1. SADM 1.1.4 priemonė "Stiprinti bendruomeninę veiklą savivaldybėse" (skirta NVO, kai kuriuose miestuose pagal testuojamą pilotinį projektą - tik BO) - 2 mln. EUR (Klaipėdos mieste - 109 tūkst. EUR).
2. Dalyvaujamasis biudžetas - 18 kartų (Lietuvos mastu) kartus stipresnė priemonė, nei SADM 1.1.4 priemonė "Stiprinti bendruomeninę veiklą savivaldybėse" - 35 mln. EUR - su sąlyga, kad bus įgyvendinti:
  - a) VRM parengtos ir pateiktos DB gairės savivaldybėms (tvarkos aprašas, IT sprendinys),
  - b) teisės aktu įpareigojamos savivaldybės skirti ne mažiau 1 proc. biudžeto,
  - c) teisė aktu įtvirtinta galimybė savivaldybėms skolintis DB programai, nesiejant šios skolos su šiuo metu taikomais skolinimosi ribojimais.
3. Visų turimų Lietuvos institucijų programų, skirtų NVO, suma sudaro ~60 mln. EUR.

4. Viešųjų paslaugų perdavimas - įvertinus strateginiuose šalies dokumentuose<sup>62</sup> užfiksuotą siekį perduoti verslui ir NVO dalį savivaldų teikiamų viešųjų paslaugų (planas iki 2030 m. - 30 proc.), visų Lietuvos NVO metų biudžetas sudarys > 600 mln. EUR, t.y. 10 kartų daugiau nei šiuo metu skirstoma per visas institucijų programas.
5. Socialinis verslas - NVO vykdančios socialinę misiją Socialinio verslo modelio principu. Prancūzijoje, toks verslas, sprendžiantis kažkurią socialinę problemą, uždirbantis dalį pajamų rinkoje ir leidžiantis pelną plėtrai, o ne jachtai, sukuria 10 proc. BVP. Pasiekus tokias socialinio verslo apimtis Lietuvoje, šiame sektoriuje veikiančių organizacijų metų biudžetai išaugs iki 6 mlrd. EUR, o tai bus jau 100 kartų didesnės apimtys palyginus su dabartinėmis.

Įvedus į Google paieškos sistemą paieškos žodžius “dalyvaujamas biudžetas”, pirmojo puslapio pasirinkimų sąrašė yra Kauno rajono savivaldybės DB polapio nuoroda ir KMSA DB polapio Klaipėdos „DALYVAUK | CONSUL“ nuorodos. Tarp vaizdų pirmoje vietoje KBA 2019 m. konferencijai sukurtas DALYVAUK logotipas.

Įvedus į Google paieškos sistemą paieškos žodžius “dalyvaujamoji valdysena”, trečiame paieškos pasirinkimų puslapyje, po savivaldybių, LR Seimo, Europos ir kelių mokslo šaltinių, pateikiama nuoroda į KBA pristatymo polapį [www.rekvizitai.vz.lt](http://www.rekvizitai.vz.lt) sistemoje.

2021 m. viešajame sektoriuje buvo atlikta per 10 tūkst. viešųjų pirkimų už 5,5 mlrd. EUR, iš kurių tik 19 vnt. buvo kategorizuoti kaip inovatyvūs pirkimai, orientuoti į išmanių sprendimų taikymą sprendžiant viešojo sektoriaus problemas ar tobulinant procesus. Įvertinus, kad viešajame sektoriuje veikia 4024 institucijos, turime situaciją, kad vienam inovatyviam pirkimui tenka 212 institucijų. Šiame kontekste 2021 m. KBA Lietuvos savivaldybėms pasiūlyta ir jau 3-ose įdiegta inovacija - piliečių dalyvavimą skatinanti programa „DALYVAUK | CONSUL“, gali būti vertintina kaip nemažas pasiekimas ir realus poveikis. Mažos ir jaunos savanorių komandos iš Klaipėdos pavykęs dalyvaujamosios valdysenos inovacijos diegimo kelias turėtų įkvėpti skaitančius, įdėjų turinčius, tačiau kol kas abejojančius dalyvaujančiuosius.

*Dalyvavimas turi būti daug daugiau nei svetainė, leidžianti kartkartėmis pirštu parodyti gatvėje atsivėrusias duobes. Dalyvavimas turi būti pastovi ir įtrauki patirtis, dėl kurios žmonės nesiliautų dirbę kartu siekdami to, kas iš tiesų svarbu.”* (F. Heimans, H. Timms, Naujoji galia, 2018). Apibendrinu šį įkvėpiančių pasiekimų diegiant DB kupiną poskyrį įvardindamas VTD vykdymo metu vis stipriau suvokiamą tikrąjį dalyvavimo tikslą, su kuriuo susiję pasiekimai nėra tokie įkvėpiantys - didinti pilietinę galią per piliečių aktyvumo stiprinimą vykdant valdžios institucijų priežiūrą ir

---

<sup>62</sup> LR Vyriausybės 2012-11-28 nutarimu Nr. 1482 patvirtinta 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa teigia, kad iki 2020 m. ne mažiau kaip 15 % savivaldybių viešųjų paslaugų turi būti perduota bendruomenėms, NVO ar privačiam sektoriui. Naujo periodo iki 2030 m. projekte svarstoma 30 proc. paslaugų perdavimo rodiklis.

advokaciją, nes be jų įmanomas DB, tačiau neįmanomas realus viešųjų paslaugų perdavimas ir socialinio verslo aplinka<sup>63</sup><sup>64</sup>, kurioje jis gali kurtis tenkindamas dalį viešųjų poreikių ir perimdamas dalį šiandien viešojo sektoriaus išlaikymui skiriamų viešo biudžeto lėšų.

### 2.2.7. Naratyvai

J. Hagelis siūlo pagrindinį poveikį orientuoti į tris aspektus – naratyvus, platformas ir žmones (Hagel, Brown & Davison, 2010). VTD metu siekiamas stiprinti dalyvaujančių veikimo poveikis per žmonių bendradarbiavimo plėtrą ir kompetencijų stiprinimą aptartas, kaip ir tinklaveika ir veikimas žinių dalijimosi platformose. Liko aptarti trečiąjį poveikio stiprinimo aspektą - naratyvus.

Ši darbo dalis skirta aptarti VTD tyrimo metu pastebėtus vyraujančius viešus naratyvus ir pabandyti įvertinti pasiektą pokytį, kuris įvyko dėl VTD sukurtų žinių dalijimosi platformų dalyvių įtakos sprendimų priėmėjams ar visuomenei, perėmusiai pasiūlytas naujas idėjas ar vystymosi kryptis, taip koreguojant esamus ar kuriant naujus naratyvus.

Kokią milžinišką galią turi vyraujantys naratyvai, atskleidė Rusijos karo prieš Ukrainą ir Rusijos gyventojų paaiškėjusios nuostatos jo atžvilgiu. Jau dešimtmetį pagrindiniams Rusijos kanalams, darantiems didžiausią įtaką rusų pasaulėvokai, skelbiant „supuvusių vertybių Vakarų“, „nacistinės Ukrainos“ ir „Rusijos imperijos galios“ naratyvus, 2022-02-24 Rusijai įsiveržus į Ukrainą, po kelių mėnesių didelio masto karinių veiksmų, beveik 4000 civilių ir 20'000 karių žūčių, miestų ir infrastruktūros sugriovimų, dabartiniais skaičiavimais atstatyti kainuosiančių ~600 mlrd. EUR, Europos valstybių politinio pripažinimo Rusijos vykdomus Ukrainoje veiksmus genocidu, beprecedenčių milžiniško masto sankcijų pačiai Rusijai - nepaisant viso to, sociologinės apklausos<sup>65</sup> rodo, jog net 72 proc. rusų didžiuojasi, kad jų šalis kariauja su Ukraina. Kelis tūkstantmečius stipriausia naratyvų kūrėja buvusi ir tik pastarąjį šimtmetį medijoms iniciatyvą perdavusi religija, tarkim, krikščionybė, per 1500 metų (nuo ~300 po Kristaus nukryžiovimo) išskerdusi milijonus tikėjimo brolių vien dėl to, kad jie kiek kitaip interpretavo meilės ir atjautos religiją, stebi situaciją Rusijoje ir rūko kamputyje. Nacionalizmas, pasak Y.N.Harari (2014), naujųjų laikų būties dėsnių religija, postmodernizmo mąstytojų apibūdinta kaip mirtina epidemija, siautusi po pasaulį XIX ir XX a., sukėlusį daugybę karų, vertusi žmones kęsti priespaudą, kurstančią neapykantą ir genocidą, virusas, skelbęs esąs naudingas žmonėms, tačiau iš tikrųjų naudą gavę tik jis vienas, vėl kelia galvą ir V.Putino ir patriarcho Kirilo<sup>66</sup> lūpomis žada, kad tie, kurie žus dėl nacijos, amžinai liks gyventi kolektyvinėje jos atmintyje ir rojuje.

<sup>63</sup> *Moterys išgelbės pasaulį arba Socialinė ekonomika*, KBA, 2020: <https://www.atviraklaipeda.lt/2020/10/09/moterys-igelbes-pasauli-arba-socialine-ekonomika/>

<sup>64</sup> *Moterys išgelbės pasaulį II*, KBA, 2020: <https://www.atviraklaipeda.lt/2020/10/28/moterys-igelbes-pasauli-ii/>

<sup>65</sup> <https://www.pravda.com.ua/news/2022/03/18/7332357/>

<sup>66</sup> Rusijos stačiatikių bažnyčios vyskupas, Maskvos ir visos Rusijos patriarchas.

Suprasdami pasakojamų istorijų galią, į VTD tyrimo lauką įsitraukę dalyvaujantys, stebėjimo, duomenų rinkimo ir jų vertimo žiniomis procese išskyrę problemas, labiausiai trukdančias Klaipėdai tapti visuotinai suvokiamu geriausiu miestu gyventi, bent jau Lietuvoje, stiprino naudingus esamus ir kūrė naujus naratyvus:

1. Du bendrieji planai Klaipėdoje (uosto ir miesto) - Klaipėdos BĖDA ir miesto tvaraus urbanistinio vystymosi kliūtis.

POVEIKIS: visi iki vieno šiuo metu LR Seime Klaipėdos rinkėjų deleguoti teisėkūra rūpintis Seimo nariai rinkimų debatų metu 2019 m. prisiekinėjo, kad, jei jau bus išrinkti, dės visas pastangas išspręsti šį nesusipratimą ir panaikinti atskirą uosto BP. Realaus rezultato nėra.

2. Pietinis aplinkkelis, jungiantis uosto plėtros teritoriją prie Kiaulės nugaros ir Šilutė - Palanga plentą ir einantis už miesto teritorijos ribų - būtinas ir vienas svarbiausių sprendimų valdant krovinio uostui krovinius vežančio transporto, sudarančio net 43 proc. viso Lietuvos sunkiojo transporto srauto, nukreipimą nuo miesto gatvių.

POVEIKIS: nors uosto BP Pietinio aplinkkelio sprendimas buvo numatytas pradėti planuoti tik 2035 m., yra reikšmingai palypėjęs aukštyrų miesto politikų ir KMSA strategų prioritetų sąrašė. Realaus rezultato nėra.

3. Klaipėdos miesto gatvės - neatskiriama Rytų – Vakarų (IXB) transporto koridorius dalis, ir joms skiriamas LR viešojo ir KVJUD biudžetų dėmesys turi būti reikšmingai didesnis, nei pastaruosius dešimtmečius.

POVEIKIS: suvokus, kad šis kognityvinis disonansas šlovinant uostą ir autostradą, tačiau užmirštant, kad krovos srauto teikiamos naudos kelyje fūroms neišvengiamai kertant miestą, būtinos atitinkamos investicijos į miesto magistralės ir viadukus, būdingas ne tik LR Susisiekimo ministerijos ir KVJUD, bet ir KMSA strategams, nuo 2019 m. pradžios dalyvaujančių buvo siekiama motyvuojančiais asmeniniais laiškais Klaipėdos vykdomosios valdžios atstovams ir politikams, straipsniais viešoje erdvėje ir raštais ministerijoms atkreipti dėmesį į šią suvokimo spragą. Buvusio KVJUD vadovo 2019 m. išsakyta nepasitenkinimą KBA paviešinta analize, atskleidžiančia nederamai mažas KVJUD investicijas į miesto infrastruktūrą (poskyris 2.2.3 Dalyvavimo kaina), pakeitė lygiai po dvejų metų A.Vaitkaus parengtas kreipimasis į LR institucijas dėl „Klaipėdos m. tarybos 2020 07 30 d. sprendimu, 2020 08 25 Reg. Nr.: 20-11727 įregistruoto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. birželio 22 d. nutarimo Nr. 651 „Dėl transeuropinio IX B transporto koridoriaus Klaipėdos geležinkelio mazgo dalies susisiekimo komunikacijų inžinerinės infrastruktūros vystymo planų rengimo pradžios“ pakeitimo projekto priėmimo Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, nes jei būtų pradėti rengti ypatingos valstybinės svarbos projekto transeuropinio IX B transporto koridoriaus Klaipėdos geležinkelio mazgo ir susijusių išorinių geležinkelio

*infrastruktūros jungčių susisiekimo komunikacijų inžinerinės infrastruktūros vystymo plano darbai pagal šiuo metu veikiančią Vyriausybės nutarimą, tokiu atveju nebūtų pasiekti šalies vadovams teikiamame rašte argumentuotai išdėstyti strateginiai tikslai, būtų ignoruojama Klaipėdos miesto Tarybos ir visuomenės nuomonė, o įvardintos infrastruktūros planavimo korektūra atimtų daug laiko, būtų prarasti Valstybės pinigai.“*

Kitas poveikį iliustruojantis naujų istorijų įsitraukimo į galimybių sritį ir tapimo asmeniniu pasirinkimu pavyzdys, 2020-07-30 Lietuvos Respublikos BP finalinio pristatymo Valdovų rūmuose Klaipėdos valdžios poziciją atstovavusio Klaipėdos mero pavaduotojo Arūno Barbšio pasakyta kalba, atkartojanti dalyvaujančių pasiūlytą požiūrį, anksčiau karštai neigto. REZULTATAS: kol kas menka dalis būtino, tačiau kol kas rekordinė LR viešo biudžeto investicija į Baltijos ir Šilutės plento žiedinės sankryžos rekonstrukcijos projektą (31 mln. EUR vertė, kurios 90 proc. dalį finansuoja Lietuvos automobilių kelių direkcija).

4. DALYVAUK - 2019 m. pirmą kartą nuskambėjęs kaip KBA organizuotos konferencijos Dalyvaujamąsios valdysenos tema pavadinimas, per 3 metus išsivystė į tęstinius pilietinį dalyvavimą mieste skatinančius projektus, apimančius viešas diskusijas, edukacijas, dalyvaujamojo biudžeto programos vystymą.

POVEIKIS: dalyvaujamąsios valdysenos sampratą suprantančių ir reikšmę suvokiančių politikų ir piliečių skaičiaus augimas, dalyvaujamojo biudžeto programą naudojančių savivaldybių skaičiaus augimas, „DALYVAUK“ ženklo atpažįstamumo ir pasididžiavimo segėti klubo ženkliuką dalyvaujančių didėjimas. Dalyvaujančiųjų skaičius Klaipėdoje didėja, tačiau mažesniu greičiu, nei buvo tikėtasi planuojant veiklą 2018 m., dalyvaujančiųjų teisės dalyvauti valdžios sprendimų priėmime, bent viešų, beveik nebepasitaiko, dalyvaujančiųjų suvokiama galia ir daroma įtaka stiprėja, kartu su jų veikimo fragmentacija, skaidantis į skirtingas nebūtinai bendradarbiaujančias tarpusavyje organizacijas. Kompetencijų ugdymo svarbai ir atsakingam veikimui dalyvaujantys teikia didesnę reikšmę, dalis skiria tam deramą dėmesį ir laiko.

Vertinant VTD tyrimo veikimo pagrindinę teritoriją - Klaipėdos miestą, įsitraukusiems į partnerystę su bendruomenėmis vietos architektams tenka reikšmingas vaidmuo dalijantis žiniomis su į dalyvavimą įsitraukusiais piliečiais, kartu rengiant viešas diskusijas ir konferencijas bei kreipimuisi į vietos ir nacionalinių institucijų sprendimų priėmėjus. Ypač aktyvūs bendradarbiavime viso VTD metu buvo architektai Romas Gailius ir Edmundas Benetis, be kurių žinių kūrimo procesas ir jo daromas poveikis būtų reikšmingai mažesnis.

REZULTATAS: įkvepiantis. 2 LR Seimo narių Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo siūlymai, susiję su dalyvaujamojo biudžeto programa. 5 savivaldybės naudoja KBA programą „DALYVAUK | CONSUL“ (Vilnius, Klaipėda, Kauno raj., Panevėžys ir Anykščių raj.;

pastarosiose dvejose diegiama šiuo metu). KMSA sutaupyti 30'000 EUR (Vilnius, Panevėžys, Kauno ir Anykščių rajonai po 27'000 EUR = 135'000 EUR). Kartu su įrankiu visos minėtos savivaldybės, išskyrus Vilniaus, perėmė naudojimui ir konferencijai sukurtą Dalyvauk ženklą, tuo prisidedant prie KBA iniciatyvinės grupės svajonės paversti Dalyvauk atpažįstamu visuose Lietuvos savivaldybėse piliečių dalyvavimo simboliu. Dalyvauk nominacija įvertintų partnerių klubas turi 8 narius. BO Klaipėdoje skaičius išaugo iki 17-os (2018 m. pradėjome su 7-iomis); seniūnaičių 33. KBA narių-vietos bendruomenių skaičius iki 9-ių (2018 m. viduryje buvo 3), dalyvaujančių bendruomeninėje veikloje ~700, bendruomenių superdalyvių skaičius (skiriantys bent 16 val./mėn.) - 70.

Pilietinių interesų atstovavimas vien per KBA superdalyvių komandos narių delegavimą išsiplėtė iki 14-os vietos ir nacionalinių darbo grupių/tarybų/komisijų/sajungų.

Google paieškos sistemos algoritmai, įvedus paieškos žodžius “dalyvaujamas biudžetas” ir “dalyvaujamoji valdysena”, vienus iš pirmųjų pasirinkimų tekstu ir vaizdu siūlo vartotojui su šio VTD veiklos lauke veikusių dalyvaujančių klaipėdiečių veiklos rezultatais susijusius. „*Mūsų amžius yra GA, guglo amžius, kuriame valdo minia, o minią valdo išmanusis telefonas.*“ (S.Rushdie Kichotas, 2020).

Klaipėdos LEZ - 3 bendruomenėms 2021 m. skirta po 5 tūkst. EUR jų parengtiems vietokūros projektams. Programą planuojama tęsti.

KU - į KMSA SPP darbo grupių darbą buvo įsitraukę 4 KU deleguoti mokslininkai, bendradarbiavimo sutartis su KBA bei realiai vykdomos veiklos ir kol kas nerealizuotas, bet įgarsintas pažadas kviešti bent kartą per metus neabejingus klaipėdiečius į viešas KU Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedros mokslininkų skaitomas paskaitas, susijusias su dalyvaujamąja valdysena.

5. STEBĖK - vienu žodžiu apibūdinamas, tačiau daug reikšmių turintis viešojo sektoriaus stebėseną skatinantis naratyvas.

POVEIKIS: stiprėjantis visuomenės supratimas, kad viešojo sektoriaus skirstomi teikiamų viešųjų paslaugų užtikrinimui pinigai yra jų pinigai, sunešti sumokėtais mokesčiais, ir domėtis jų panaudojimo aspektais yra svarbu bei turėtų tapti tiesiog NORMA. Klaipėdiečių komentarų turinys Atviros Klaipėdos žiniatinklyje, turinčiame per 125 tūkst. unikalių skaitytojų ir Facebook po VTD tyrimo metu paskelbtais straipsniais, susijusiais su viešais finansais ar paslaugų teikimu, stebėjimas leidžia teigti, kad skaitančiųjų požiūrio pokytis rodo akivaizdų pokytį nuo nustebimo ir apmąstymo 2018 m., iki vis dažnesnio palaikymo ir savarankiško “mūsų pinigai” ir “tarnautojai valdo mūsų pinigus” naratyvų naudojimo.

Auga KMSA naujienlaiškių prenumeratorių ir YouTube paskyros sekėjų skaičius.

Viešojo valdymo sektorius – labiau realizuoja valdžios atvirumo siekį ir įgauna didesnę visuomenės pasitikėjimo kreditą, bet nepakankamai. Norėtusi tikėti, kad viešojo sektoriaus atstovai taip pat pradeda suprasti, kad vietoje susitelkimo į rūpinimąsi įvaizdžiu ir nuomonės formavimu apie tariamą rezultatą, reikia tiesiog gerai dirbti.

*„Niekšeliai, vagiantys viešus pinigus ar besipelnantys iš sutaupytų taršos prevencijos kaštų, kai mes jiems rodom į atkapstytus jų nusikaltimo įrodymus, sako, kad mes ne taip skaičiuojam, ne taip suprantam ir iš viso, tiesa iš tikro yra netiesa.“* (KBA, 2021).

Geresnė verslo akcininkai integracija į miesto bendruomenę ir verslo socialinės vertės didėjimas. Stiprėja visuomenės suvokimas, kad vagims, tinginiams ir kvailiams viešajame sektoriuje ne vieta. Stiprėja visuomenės suvokimas, kad politikus, atstovausiančius jų interesą valdžioje, reikia atsakingai rinkti ir pastoviai vertinti. *„Jei nesidomi politikais, jie tavim pasidomės nemaloniausiu būdu ir suvalgys kaip žuvelę.“* (R.Urbonaitė, 2021).

REZULTATAS: nepakankamas. Nors Po 4 metų intensyvaus veikimo vertinant KMSA strateginius veiklos planus, projektų vykdymą bei pavaldžių KMSA organizacijų (138) veiklos ataskaitas ir viešinant aptiktus galimos korupcijos, nekompetencijos ar tiesiog nemąstymo pavyzdžius, tikintis kad gėdos jausmas prieš rinkėjus ar STT padės situacijai keistis, 2022 m. balandį KMSA eilinį kartą panaudojo daug metų naudotą ir jau kelias dešimtis milijonų eurų nuostolių klaipėdiečiams atnešusį veikimo modelį, kai 2020 m. kovą atėję su „nuostabiu“ pasiūlymu pas tarybos narius statyti futbolo maniežą naudojantis nacionalinio biudžeto programos lėšomis (*„duoda 2 mln., reikia spręsti skubiai, nes kitaip nebegausime, todėl nėra kada net architektūrinio konkurso skelbti; miesto biudžetui beveik nieko nekainuos“*), jau po dviejų mėnesių, atėjus keisti strateginį veiklos planą, paaiškėjo, kad nuo žadėtos kelių mln. projekto kaina išaugo iki 7,5 mln., valstybės finansavimui taip ir likus 2 mln. Keliems atmintimi nesiskundžiantiems politikams, skaitantiems teikiamus KMSA pasiūlymus balsavimui, paklausus *„kodėl pabrango?“*, buvo, pagal seną ir patikrintą projektų prastūmimo schemą paaiškinta, kad *„tik dabar supratome, kad reikia įskaičiuoti maniežui reikalingą infrastruktūrą - automobilių stovėjimo aikšteles ir komunikacija, o ir kainos padidėjo, nors mes čia net neįskaičiavome infliacijos būsimos“* (Elona Jurkevičienė, KMSA Projektų skyriaus vedėja, 2022-04-28 KMS Tarybos posėdis<sup>67</sup> ir klausimo svarstymo komitetai). Šis atvejis įtrauktas į ateinančio laikotarpio KBA stebėsenos darbotvarkę, nes atlikus pirminę panašių objektų pastarojo meto statybos kainų kitose savivaldybėse analizę, paaiškėjo, kad pirminius pristatytus poreikius užtikrinančio futbolo maniežo statybos kaina ir svyruoja apie 2 mln. EUR, t.y. beveik 4 kartus mažiau.

<sup>67</sup> 2022-04-28 KMS Tarybos posėdis: <https://www.klaipeda.lt/lt/2022-m.-tarybos-sprendimu-projektai-ir-posedziu-darbotvarkes/2022-04-28-29/9810>

*„Tiesa yra dvidešimto amžiaus sąvoka. Svarbu, ar aš galiu tave įtikinti, ar aš galiu pasirūpinti, jog teiginys būtų pakartotas tiek kartų, kad skambėtų ne blogiau už tiesą. Svarbu, ar mano melas geresnis už tiesą.“ (S.Rushdie, Aukso rūmai, 2017).*

Vien KBA aktyvo įsitraukimui į stebėseną skirtų valandų skaičius nuo 2018 m. skirtų ~300 per metus išaugo dešimt kartų - iki 3000 valandų, atitinkamai išsiųstų raštų skaičius nuo 10 iki 119, o parašytų ir paviestintų straipsnių - nuo 8 iki 69. Ieškinių KMSA dėl netinkamo viešųjų pinigų valdymo ir atlyginimo ir atsakingų tarnautojų privalo nukreipimo į mokymo, už studijas apmokant iš asmeninių lėšų - 0.

KMSA naujienlaiškių prenumeratorių 150, Facebook paskyros sekėjų 13'000 ir YouTube paskyros prenumeratorių 469 (020).

*Skirtingai nei fizika ar ekonomika, istorija nėra mokslas, iš kurio reikia laukti tikslų prognozių. Gilinamės į istoriją ne tam, kad sužinotume, kokia bus ateitis; istorija turėtų praplėsti mūsų akiratį, išmokyti mus, kad dabartinė situacija nėra nei natūrali, nei neišvengiama, ir kad galimybių yra daug daugiau, nei įsivaizduojame. (Harari, Sapiens, 2014).* Ši istorijos pasakojimo stiliumi pateikta praktikos dalis yra apie 4 metų veiksmo tyrimo dalyvaujant etapą ir dalyvaujančių klaipėdiečių bandymus sužinoti, surasti duomenis bei matematikos pagalba paversti juos žiniomis, suprasti, dalintis, telkti bei bendradarbiaujant keisti. Tai skatinimas perskaičiusiam dalyvauti.

Turime įdomius laikus, kai filosofijos daktarai pasaulio universitetuose, susirūpinę absenteizmo ir demokratijos deficito problema, siūlo valstybėms priverstinį balsavimą arba pilietinio ugdymo kursus, o Holivudas, ilgą laiką laikytas vienu stipriausių priimamos įsivaizduotosios tikrovės formuotojų, kuria ir kartu su žiūrovais renka geriausiu metų filmu „Joker“, propaguojančiu smurtą, įkvepiančiu beprotybe ir nihilizmu paremtai žiauriai kontrkultūrinei revoliucijai prieš turtinguosius. Kiekvienos geros idėjos rezultatas priklauso nuo pasirinkto jos realizavimo būdo ir veikiančiųjų etikos ir kompetencijų rinkinio.

„VTD atsiranda iš socialinių santykių ir baigiasi socialiniams santykiams nutrūkus.“ (Greenwood, Levin, 2007). Šis magistro studijų darbas, pradėtas iš socialinių santykių, fiksuoja pabaigą tik šiame rašto darbe, realybėje santykiai tęsiasi, naujos žinios toliau kuriamos ir čia pateiktos yra laikinos, visada ginčijamos naujos prasmės kūrimo pastangų patirties.

## IŠVADOS

1. Dalyvaujamoji valdysena gali būti veiksminga demokratiją papildanti priemonė, padedanti spręsti Vakarų demokratijomis nusivylusių piliečių absenteizmo problemą, tačiau dalyvavimas savaime nebūtinai yra geras dalykas dėl grėsmės tapti minios tironija arba būti pasitelktas dalyvavimo susitarimų dalyvių procese įgyjamo pranašumą išnaudojančių populistų. Dalyvavimo bei įtraukties proceso skatinimui ir suvaldymui skiriamas didelis

mokslo ir tarptautinių institucijų dėmesys kuria prielaidas veiksmingam dalyvaujamosios valdysenos įgyvendinimui. Tokio spaudimo keliama iššūkiu - naujovių nepriimančio viešojo sektoriaus pasipriešinimas ir negebėjimas suvaldyti mokslo kuriamas vis naujas dalyvavimo modifikacijas (pvz. svarstomoji demokratija).

2. KMSA dalyvaujamosios valdysenos įgyvendinimui būtina įtraukimo užtikrinimo dinamiką 2018 - 2021 m. galima vertinti kaip augančią, bet nepakankamą. Nuo manipuliavimo, gydymo šnekomis ir net netinkamai atliepiamo piliečių informavimo, KMSA pajudėjo iki kelių įvardintų gerųjų konsultavimosi pavyzdžių ir teoriškai aukščiausiai pakopai (piliečių kontrolė, pagal Arnstein „Piliečių dalyvavimo kopėčias“, 1969) priskiriamo Dalyvaujamojo biudžeto programos realizavimo, tačiau praktiškai, įvertinus, kad tie 100 tūkst., kurios skiria KMSA DB, sudaro tik 0,04 proc. nuo jos 2021 m. asignavimų biudžeto, derėtų kelti pagrįstą klausimą ar galime vadinti tokių apimčių DB dalyvaujamosios valdysenos realiu įgyvendinimu.

KMS politikai, nuo 2018 m. praktikuoto S.Arnstein minimo 3-io dalyvavimo lygmens - Nuraminimo (angl. *placation*), siekiant įtraukti paveiktų suinteresuotųjų šalių narius, dažnai pasirenkant lyderius, į valdančiųjų komunikacijos tinklus, ir 2019 m. stebėto išsižeidimo dėl nepasitvirtinusios taktikos ir pilietinį interesą atstovaujančių organizacijų lyderių skatinamų viešų diskusijų ir publikuojamų kritiškų straipsnių, ir atsitraukimo, 2021-2022 metais į kasdieną naudojamą darbinį žodyną įsitraukė „derinimo su bendruomene“ terminą ir praktiškai kiekvieno KMS tarybos komitetų posėdžio metu, kai svarstomas bent kiek su vietos bendruomenės interesais susijęs klausimas, klausia pristatančių pakeitimus KMSA tarnautojų ar klausimas buvo aptartas su suinteresuotomis grupėmis.

Identifikuota kompetencijų stokos problema ne tik KMSA, bet visame Lietuvos viešajame sektoriuje, siejama su struktūrinėmis viešojo valdymo sektoriaus problemomis, kurios turėtų būti sprendžiamos per perteklinės apimties mažinimą, sutaupyta lėšas skiriant likusių kompetentingų atlyginimų didinimui bei pritraukiant talentus iš privataus sektoriaus, ir ministerijų ir pačių savivaldų, tarp jų KMSA, viešųjų funkcijų užtikrinimo finansavimui, nukreiptam į procesą, o ne rezultatą, yra nesprendžiamos. Nesprendžiamų problemų apskaičiuota kaina per metus nacionaliniam biudžetui kainuoja 6,2 mlrd. EUR, KMSA biudžetui - 20 mln. EUR, kurie, vietoje to, kad transformuotųsi į papildomas viešąsias gėrybes, yra išleidžiami pertekliniams etatams išlaikyti ir netinkamai valdomų procesų kaštams padengti.

Viešųjų paslaugų perdavimo, kuris turėtų reikšmingai prisidėti prie dalyvavimo masto ir poveikio didinimo, trikdžiai, susiję su savivaldų motyvacijos perduoti paslaugas stoka, nėra sprendžiami nei nacionaliniu, nei vietos lygmeniu. Jie būtų realizuoti strateginiai planai iki

2030 m. 30 proc. visų Lietuvos savivaldų teikiamų paslaugų perduoti NVO ir verslui, jų veiklai viešojo intereso naudai skiriamas metų biudžetas sudarytų 600 mln. EUR, t.y. 10 kartų daugiau nei šiuo metu skirstoma per visas institucijų programas, o NVO dalyvavimas reikšmingai padidintų ne tik įdarbintų piliečių skaičių, bet ir savanoriškai dalyvaujančiųjų apimtį.

3. VTD veikimo laikotarpiu stebimas įsitraukiančių į dalyvavimą klaipėdiečių skaičius reikšmingai neaugo, tačiau augo jų gebėjimai ir daromas poveikis. Komunikacijos arenose kuriamos žinios, diskusijos ir konsultavimasis su svarstomų sričių specialistais, užtikrina gana produktyvų pilietinių interesų atstovavimą teikiant pasiūlymus, į kuriuos institucijose buvo atsižvelgiama. Pavyko užtikrinti pasirinktų palaikymui ar naujų naratyvų sklaidą Klaipėdoje (“STEBĖK”, “DALYVAUK”, “Uostas mieste, o ne miestas uoste”). Stebimas pavienių neabejingų piliečių organizavimosi į organizuotas struktūras šalutinis poveikis - skirtingų pavadinimų interesų ne visada sveika konkurencija, sąlygojama “temos monopolio poreikiu” arba asmeninės materialinės naudos siekiu.

2018-2021 m. vykdyto VTD veiksmams, jungiančiais tris VTD elementus - tyrimus, dalyvavimą, refleksiją - buvo sukurtos sąlygos užtikrinti pasirinktos piliečių grupės daromo poveikio stiprinimui per dalyvaujamąsias valdysenos įgyvendinimui būtinas įtraukimą užtikrinančios pusės sprendimų priėmimo procesų stebėseną (1448 val. skirtos KMS tarybos ir komitetų posėdžių stebėsenai, 1183 val. KMSA ir pavaldžių organizacijų strateginių ir veiklos dokumentų analizei) edukaciją (2 konferencijos, 33 vieši renginiai, 412 dalijimosi žiniomis susitikimai), įtakojimui (119 raštų KMSA ir nacionalinėms institucijoms), oficialiajam piliečių interesų atstovavimui (17 darbo grupių, komisijų, tarybų ir institucijų), požiūrio formavimui (69 parašyti ir internetinėje žiniasklaidoje ir/arba Facebook paskyrose išplatinti straipsniai).

Į VTD lauką įsitraukusių dalyvių pasirinktos komunikacijos su politikais ir KMSA strategais taktika “jokių asmeninių tarimųsi, tik oficialus bendravimas pasitelkiant viešas diskusijas ir suderintus raštus” pasiteisino. Su retomis išimtimis įgyvendinta oficialaus bendravimo forma su jos “akmenyje iškaltomis” taisyklėmis vertintina kaip pasitvirtinusi, leidusi išvengti neformalų, privatų bendravimą lydinčių pavojų įsivelti į dviprasmybes ir “skolos už paslaugą” spąstus.

4. Užsibrėžtas tikslas įdiegti DB Klaipėdoje pasiektas ir viršytas, KBA superdalyviams užtikrinus jų į lietuvių kalbą išverstos piliečių dalyvavimo palaikymo platformos „Consul“, pervadintos į „DALYVAUK | CONSUL“, integraciją ne tik Klaipėdos, bet ir Vilniaus, Panevėžio miestų bei Kauno ir Anykščių rajono savivaldybėse. Google paieškos algoritmo parodymai pagal paieškos žodžius “dalyvaujamas biudžetas” ir “dalyvaujamoji

valdysena”, pateikiantys pirmųjų pasirinkimų sąrašą nuorodas, susijusias su šio VTD apimtyje vykdytomis veiklomis, demonstruoja padarytą reikšmingą poveikį šios srities laukui ne tik Klaipėdoje, bet ir Lietuvoje.

Dalyvaujamąjį biudžetą, jei vertinsime jo apimtį ir naudosimės laiko patikrinta dar 1969 m. Sherry Phyllis Arnstein pasiūlyta piliečių dalyvavimo kopėčių analogija, gali būti vertintina tik kaip imitacija, nes, nors priemonė yra modernaus dizaino ir pagal charakteristikas atitinka aukščiausią Piliečių kontrolės laiptelį, suteikia galimybę kontroliuoti tik ~1 proc. savivaldų valdomo biudžeto. Kita vertus, VTD komunikacijos arenose buvo palaikomas požiūris, kad ši priemonė, taikoma praktikoje, gali būti puiki dalyvaujančiųjų kiekio auginimo, jų žingeidumo domėtis viešųjų paslaugų teikimo virtuve skatinimo ir jėgos, teikiančios galimybę sukelti norimas pasekmes, didinimo priemone. Todėl dalyvaujamojo biudžeto naudojimą reikia palaikyti ir skatinti savivaldų strategus rinktis išmanias IT priemones, užtikrinančias komunikacijų rinkos išlepintų vartotojų poreikius.

5. Klaipėdoje, kaip visoje Lietuvoje, stebimas gyventojų pilietiškumo stiprėjimas, bendruomeninių judėjimų aktyvumo augimas ir savanoryste paremtos veiklos populiarėjimas indukuoja augantį piliečių dalyvavimą, tačiau nebūtinai reiškia, kad turime įgyvendintą dalyvaujamąjį valdyseną. Perteklinio, gebėjimų ir motyvacijos stokojančio viešojo sektoriaus dauguma vis dar jų atsakomybei priskirtiną dalyvavimui užtikrinti būtiną įtrauktį sieja su INFORMAVIMU ar EFEKTYVUMU, kurių pirmasis tėra pirmoji pakopa į dalyvaujamąsios valdysenos užtikrinimą, o antrasis sunkiai dera su pilnaverčiu tarimosi procesu.

Doc. dr. Remigijus Riekašius pirmaisiais studijų metais pristatytų hipotezių, pateiktų Dalyvaujamąsios valdysenos kurse 2018 m., kad *“valdysenos procesuose dalyvaujančių naujų” veikėjų (ekspertai, privatus veikėjai ir pilietinė visuomenė) gausa, savaime nepagerina demokratijos, o kai kada netgi prisideda prie demokratijos deficito*” ir *“dalyvavimas stokojant informacijos ir žinių yra pavojingas nenumatytais padariniais”* laiku nepatikrinamomis dėl paprastos priežasties: istorijai nerūpi žmonių gerovė ir bet kurią akimirką dar iki įvykstant tam, kas jau yra istorijos dalis, ji gali pajudėti milijonais įvairių sekančios akimirkos galimų versijų keliu ir šiandien mūsų suvokiama realybė yra vienintelė įmanoma. Mes galime interpretuoti istoriją kiek panorėję, tačiau įvykę dalykai nepasikeis. Kita vertus istorija yra antrojo lygmens chaosas, kuris reaguoja į tai, kaip numatysime jo ateitį. Nesiimu vertinti, ar VTD metu į jį įsitraukusių dalyvaujančių veikimas užtikrino gerus rezultatus ir teigiamą poveikį dalyvaujamąsios valdysenos įgyvendinimui KMS, tačiau to veikimo rodikliai demonstruoja sutelktą didelę energiją, nukreiptą įtakojimui ir istorijų apie norimą ateitį pasakojimui. Vertinant kaip pavyko realizuoti

išsikeltus tikslus ieškoti būdų kaip išvengti dalyvaujančiųjų įstrigimo ir pesimizmo, bei suskurti sąlygas informacijos paieškai, analizei ir žinių dalijimuisi, didinant įsitraukusių kompetencijas ir tuo mažinant doc. dr. R. Riekašiaus įvardintas rizikas dėl “pavojingų nenumatytų padarinių”, drįstu teigti, kad šio VTD dalyvaujant metu buvo užtikrintas intensyvus ir pakankamai kokybiškas žinių dalijimosi ir žinių kūrimo laukas, kuris, nors ir taip stipriai, kaip buvo tikėtasi, neišplėtė naujų dalyvaujančių skaičiaus, bet tikrai užtikrino dalyvaujančių žinojimo ir supratimo ribas, o dalyvavimo metu padaryta įtaka nesukėlė šio darbo autoriui žinomų neigiamų viešam interesui padarinių.

Dalyvavimu pagrįsta patirtis užima vis svarbesnę vietą Klaipėdos dalyvaujančiųjų gyvenime ir prisideda prie naująja galia pagrįstos mąstysenos formavimosi. *“Ateitis priklauso tiems, kuriems pavyks mobilizuoti aplinkinius. Sėkmė šypsosis tiems eiliniams, lyderiams ir organizacijoms, kuriems pavyks nukreipti aplinkinių energiją, kad ir koks būtų rezultatas – geras, blogas arba nereikšmingas.”* (Heimans & Timms, 2018).

6. VTD metu iškeltas svarbus klausimas: kaip mūsų šalyje, kurioje turime vieną mažiausių biudžeto persikirstymo rodiklių, vieną brangiausių, bet gebėjimų stokojantį viešąjį sektorių, prasčiausią grėsiantį senukų ir dirbančių bei mokančių mokesčius santykį, vieną žemiausių darbo vietų automatizavimo ir inovatyvių verslų rodiklių, talentų stokos problemą, kurios vidiniais švietimo sistemos gamybos pajėgumais jau nepavyks išspręsti, bei vieną žemiausių Socialinio kapitalo rodiklių, užtikrinti pilietinei visuomenei suteiktos didėjančios dalyvavimo galios daromo neišvengiamo poveikio NAUDĄ ir minimalizuoti galimas neigiamas pasekmes? Siūloma atsakymo versija: dalyvauti. Dalyvauti ne tik piliečius, bet ir Lietuvos mokslo atstovus, vykdant kuo daugiau veiksmo tyrimų dalyvaujant ir tuo padedant kurti žinių dalijimosi aplinką ir ugdyti piliečių bei institucijų kompetencijas, kuriomis būtų kompensuojama viešojo sektoriaus “per trumpų rankų” problema, tuo prisidedant prie geriausio įmanomo rezultato. Rekomendacijos, paremtos VTD metu surinktais duomenimis, pateiktos KMSA, LR institucijoms, LVBOS ir kitiems BO partneriams.

## LITERATŪRA

1. Achen, C. H., & Bartels, L. M. (2016). *Democracy for Realists: Why Elections do not Produce Responsive Government*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
2. Ansell, C. and Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4): 543-571.
3. Ansell, C., Sørensen, E. and Torfing, J. (2017). *Improving policy implementation through collaborative policymaking*. Policy & Politics, 45(3): 467-486.
4. Aplinkos apsaugos agentūra, BĮ. (2022). *AB "Klaipėdos jūrų krovinių kompanija" birių medžiagų bei metalo laužo krova ir sandėliavimas*. 2022-04-01 paskelbta gautos poveikio aplinkai vertinimo programos kopija: [https://nomineconsult.com/wp-content/uploads/2022/03/KLASCO\\_03\\_28\\_merged.pdf?fbclid=IwAR3CwXngEWwqI6ovykH5huOTZpltWsw70eNbmBwQdqs9bBleZ0FZiQZ8UDY](https://nomineconsult.com/wp-content/uploads/2022/03/KLASCO_03_28_merged.pdf?fbclid=IwAR3CwXngEWwqI6ovykH5huOTZpltWsw70eNbmBwQdqs9bBleZ0FZiQZ8UDY)
5. Arnstein, S.R. (1969). *A ladder of citizen participation*. Journal of the American Institute of Planners, 35(4): 216–24.
6. Barnes, M., Sullivan, H., Knops, A., Newman, J. (2017). *Power, Participation and Political Renewal: Issues from a Study of Public Participation in Two English Cities*. IDS Bulletin, p. 58-66.
7. Batory, A. & Svensson, S. (2017). *Literature and report review [on collaborative governance]*. Tropico project report. Center for Policy Studies, Central European University (CEU CPS), Budapest, Hungary: <http://tropico-project.eu/download/work-package-2-deliverable-2-1-literature-and-report-review/?wpdmdl=592>
8. Batory, A. & Svensson, S. (2019). *The Use and Abuse of Participatory Governance by Populist Governments*. Policy & Politics, vol 47, no 2, 227–44, © Policy Press 2019. Print ISSN 0305 5736, Online ISSN 1470 8442: <https://doi.org/10.1332/030557319X15487805848586>
9. Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
10. Bherer, L., Dufour, P. & Montambeault, F. (2016). *The participatory democracy turn: An introduction*. Journal of Civil Society, 12(3): 225-30.
11. Brennan, J. (2012). *The Ethics of Voting*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
12. Brennan, J. (2016). *Against Democracy: New Preface*. Princeton University Press. ISBN: 9781400888399
13. Bučaitė-Vilkė, J., Civinskas, R., Lazauskienė, A., Leščauskaitė, V., Lackowska, M., Gendźwiłł, A., Krukowska, J. & Mikalauskas, A. (2019). *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.

14. Cabannes, Y. (2015). *The impact of participatory budgeting on basic services: municipal practices and evidence from the field*. First Published March 9, 2015 Research Article: <https://doi.org/10.1177/0956247815572297>
15. Chambers, S. (2003). *Deliberative democratic theory*. Annual Review of Political Science 6(1): 307-326.
16. Cooke, B., & Kothari, U. (2003). *Participation: The New Tyranny*. International Journal of Educational Development 23(2). ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/44825516\\_Participation\\_The\\_New\\_Tyranny](https://www.researchgate.net/publication/44825516_Participation_The_New_Tyranny)
17. Dryzek, J. (2012). *Foundations and Frontiers of Deliberative Governance*. Oxford: Oxford University Press.
18. Dvorak, J., Burksienė, V., Dūda, M. (2020). *E. dalyvavimas: galimybės ir iššūkiai savivaldai: mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
19. EBPO (2021). *Government at a Glance*. Nuoroda: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021\\_1c258f55-en;jsessionid=pUmh0AC5Oq8thEvxYXfKfGD8.ip-10-240-5-100](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en;jsessionid=pUmh0AC5Oq8thEvxYXfKfGD8.ip-10-240-5-100)
20. EBPO (2021). *Lietuvos įgūdžių strategija*. Nuoroda: <https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/OECD-Skills-Strategy-Lithuania-Report-Summary-Lithuanian.pdf>
21. Elliott, K. (2018). *Making Attentive Citizens: The Ethics of Democratic Engagement, Political Equality, and Social Justice*. Res Publica 24 (1):73-91: <https://philpapers.org/rec/ELLMAC-2>
22. Emerson, K., Nabatchi, T. (2015). *Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix*. Public Performance & Management Review 38(4): 717-747.
23. Erman, E. (2018). *The Political Legitimacy of Global Governance and the Proper Role of Civil Society Actors*. Res Publica 24 (1):133-155: <https://philpapers.org/rec/ERMTPL>
24. Europos taryba (2009). *Europos vietos savivaldos chartijos papildomas protokolas dėl teisės dalyvauti sprendžiant vietos valdžios reikalus*. LR Seimas: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.407911?jfwid=32wf8ppl>
25. Fishkin, J. (1991). *Democracy and Deliberation: New Directions for Democratic Reform*. New Haven, CT: Yale University Press.
26. Fung, A. (2015). *Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation in the future*. Public Administration Review 75(4): 513-522.
27. Geissel, B., Newton, K. (2012). *Evaluating Democratic Innovations: Curing the Democratic Malaise?* London: Routledge.
28. Gonçalves, S. (2014). *The effects of participatory budgeting on municipal expenditures and infant mortality in Brazil*. World Development 53: 94-110.

29. Goodhart, M., Fung, A., Gauri, V. (2012). *Democratic Imperatives: Innovations in Rights, Participation, and Economic Citizenship*. Washington, DC: American Political Science Association.
30. Goodin, R.E. (2008). *Innovating Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
31. Greenberg, E. S. (1975). *Consequences of employee participation: an explanation of the theoretical literature*. University of Colorado, 1975: <https://www.jstor.org/stable/42859514>
32. Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Action Research - Introduction to action research: social research for social change* (2nd ed.). Sage Publications Ltd.
33. Gustafson, P., Hertting, N. (2017). *Understanding Participatory Governance: An Analysis of Participants' Motives for Participation*. Sociology.
34. Habermas, J. (1997). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. William Rehg (trans). Cambridge, MA: MIT Press.
35. Hacker, J. (2019). *The Great Risk Shift: The New Economic Insecurity and the Decline of the American Dream* (expanded & Fully Revised Second Edition). Oxford University Press.
36. Hagel, J., Brown, J. & Davison, L. (2010). *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. Basic Books.
37. Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Published 2014 by Harvill Secker (first published 2011).
38. Haugen, F., ex Facebook manager. (2021). *The Facebook Whistleblower, Frances Haugen, Says She Wants to Fix the Company, Not Harm It*. By Jeff Horwitz, The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/facebook-whistleblower-frances-haugen-says-she-wants-to-fix-the-company-not-harm-it-11633304122>
39. Heimans, F. & Timms, H. (2018). *Naujoji galia*. ISBN 978-609-437-378-7. Copyright © 2018 by Jeremy Heimans and Henry Timms © Leidykla „Eugrimas“, 2018.
40. Heinelt, H. (2010). *Governing Modern Societies: Towards Participatory Governance*. London: Routledge
41. Hill, L. (2015). *Does Compulsory Voting Violate a Right Not to Vote?* Australian Journal of Political Science 50: 61–72.
42. Young, I.M. (2002). *Inclusion & Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
43. Jankauskas, A. (2022). *Dalyvaujamoji demokratija*. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Nuoroda: <https://www.vle.lt/straipsnis/dalyvaujamoji-demokratija/>
44. JT (2015). *Darbotvarkė 2030, darnaus vystymosi tikslai*. LR aplinkos ministerija: <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/jt-darbotvarke-2030-darnaus-vystymosi-tikslai-ir-iki-tarptautiniai-susitarimai>

45. Judge, D. (1995). *Pluralism*. In: Judge, D, Stoker, G, Wolman, H (eds) *Theories of Urban Politics*. London: Sage, pp. 13-94.
46. KBA. (2018). *MIESTAS IR UOSTAS – NEPASKELBTO KARO ZONA*. 2018-09-14 vykusios konferencijos peržiūros nuoroda: <https://www.youtube.com/watch?v=VgOz1ZoAy9o>
47. KBA. (2019). *DALYVAUK*. 2019-09-20 vykusios konferencijos peržiūros nuoroda: <https://www.youtube.com/watch?v=QGODpfmKfg0>
48. Klaipėdos valstybinis jūrų uosto direkcija (KVJUD). (2019). *KVJU BP*. Nuoroda: <https://www.portofklaipeda.lt/klaipedos-uosto-bendrasis-planas-2;>  
<https://www.portofklaipeda.lt/koncepcija-bp/>
49. Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (2002). *Rediscovering the citizens: New roles for politicians in interactive policy-making*. In: McLaverty, P (ed.) *Public Participation and Innovations in Community Governance*. Aldershot: Ashgate, pp. 141-164.
50. Klimovský, D., Junjan, V. & Nemec, J. (2001). *Selected Factors Determining the Adoption and Use of Participatory Budgeting in Central and Eastern Europe*. DOI:10.34135/sjps.210206, 2001:  
[https://www.researchgate.net/publication/357681131\\_Selected\\_Factors\\_Determining\\_the\\_Adoption\\_and\\_Use\\_of\\_Participatory\\_Budgeting\\_in\\_Central\\_and\\_Eastern\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/357681131_Selected_Factors_Determining_the_Adoption_and_Use_of_Participatory_Budgeting_in_Central_and_Eastern_Europe)
51. KMSA (2018). *Klaipėdos daugiafunkcio sveikatingumo centro valdymo ir naudojimo perdavimo pagal koncesijos sutartį konkursas*. KMS tarybos 2018-01-25 posėdis, 3 darbotvarkės klausimas. Nuoroda: <https://www.klaipeda.lt/lt/2018-m.-tarybos-sprendimu-projektai-ir-posedziu-darbotvarkes/2018-01-25/2757>
52. KMSA (2021). *Klaipėdos miesto bendrasis planas*. Nuoroda: <https://www.klaipeda.lt/lt/teritoriju-planavimas/urbanistinio-planavimo-programa/klaipedos-miesto-bendrojo-plano-keitimas/2590>
53. KMSA (2021). *Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginis plėtros planas*. (SPP). Nuoroda: <https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2021/05/ksp-projektas-20210524-galut.pdf>
54. KMSA. (2016). *Klaipėdos miesto integruotų investicijų teritorijos vietos veiklos grupės 2016-2022 metų vietos plėtros strategija*: <https://www.klaipedosvvg.lt/lt/strategija/>
55. KU (2019). *Klaipėdos miesto gyventojų nuomonės tyrimas apie jų gyvenamąją aplinką*. Vykdytojas KU Socialinių pokyčių studijų centras, skelbiama Eurointegracijos projektai: [http://eip.lt/news\\_post/atliktas-klaipedos-miesto-gyventoju-nuomones-tyrimas-2019/](http://eip.lt/news_post/atliktas-klaipedos-miesto-gyventoju-nuomones-tyrimas-2019/)
56. Kvieskienė, G. & Bardauskienė, D. (2014). *Į bendruomenę orientuota tvari plėtra*. LEU: <https://www.readcube.com/articles/10.15823%2Fsu.2014.14>

57. Laclau, E. & Mouffe, Ch. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso.
58. Lacroix, J. (2007). *A Liberal Defence of Compulsory Voting*. *Politics* 27 (3): 190-195.
59. Lafont, Ch. (2014). *Deliberation, Participation, and Democratic Legitimacy: Should Deliberative Mini-Publics Shape Public Policy?* *Journal of Political Philosophy* 23 (1): 40-63.
60. Laisvės TV, Birutės Davidonytės ir Dovydo Pancerovo laidoje DoBi pokalbis su Specialiųjų tyrimų tarnybos vadovu Žydrūnu Bartkumi, 2022-01-22. Nuoroda: <https://www.youtube.com/watch?v=G3qslD4R5n0>
61. Landemore, H. (2017). *Deliberative Democracy as Open: Not (Just) Representative Democracy*. *Daedalus* 146 (3): 51–63.
62. Lawrence, M. & Birch, S. (2015). *The Democracy Commission: Reforming Democracy to Combat Political Inequality*. London: IPPR.
63. Lever, A. (2010). *Compulsory Voting: A Critical Perspective*. *British Journal of Political Science* 40 (4): 897-915.
64. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM). (2020). *Bendruomeninės ir savanoriškos veiklos Lietuvoje tyrimas*. SADM užsakymu atliktas VŠĮ „Europos namai“. Nuoroda: [http://www.3sektorius.lt/docs/BendruomeninėsirsavanoriškosveiklosLietuvojetyrimas\(1\)\\_2020-12-04\\_10:44:47.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/BendruomeninėsirsavanoriškosveiklosLietuvojetyrimas(1)_2020-12-04_10:44:47.pdf)
65. Lietuvos Respublikos vyriausybė. (2020). *Lietuvos teritorijos bendrasis planas LIETUVA2030*. Nuoroda: <https://www.bendrasisplanas.lt>
66. Lijphart, A. (1997). *Unequal Participation: Democracy's Unresolved Dilemma*. *American Political Science Review* 91 (1): 1-14.
67. LR Vidaus reikalų ministerija. (2021). *2021–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa (projektas)*. Nuoroda: [2021–2030 METŲ VIEŠOJO VALDYMO PLĖTROS PROGRAMA \(projektas\)](#)
68. *LR vietos savivaldos įstatymas*: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884>
69. Michels, A. (2011). *Innovations in democratic governance: How does citizen participation contribute to a better democracy?* *International Review of Administrative Sciences* 77(2): 275-293.
70. Newig, J., Challies, E., Jager, N.W., et al. (2017). *The environmental performance of participatory and collaborative governance: A framework of causal mechanisms*. *Policy Studies Journal* 46(2): 269–297.

71. Nielsen, S. & Christensen, P. (2014). *The Wicked Problem of Design Management: Perspectives from the Field of Entrepreneurship*. The Design Journal, 17(4), pp. 560-582.
72. Palujanskienė, A. & Jonušienė, D. (2010). *Psichologijos pagrindai*. Kaunas: Akademija, 2010.
73. Papadopoulos, Y., Warin, P. (2007). *Major findings and paths for research: A concluding note*. European Journal of Political Research 46(4): 591-605.
74. Parvin, Ph. (2009). *Against Localism: Does Decentralising Power to Communities Fail Minorities?* The Political Quarterly 80 (3): 351-360.
75. Parvin, Ph. (2016). *Silencing the Critics: Charities, Lobbyists, and the Government's Quiet War on Dissent*. Renewal 24 (3): 62-75.
76. Parvin, Ph. & Saunders, B. (2018). *The Ethics of Political Participation: Engagement and Democracy in the 21st Century*, Res Publica 24 (1):3-8: <https://philpapers.org/rec/PARTEO-37>
77. *Pilietinės galios indeksas*. (2021). Pilietinės visuomenės institutas, VŠĮ. Nuoroda: <http://www.civitas.lt/research/pilietines-galios-indeksas/>
78. Prisching, M.(2008). *The limited rationality of democracy: Schumpeter as the founder of irrational choice theory*. A Journal of Politics and Society, Pages 301-324 | Published online: 06 Mar 2008: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08913819508443385?journalCode=rcri20>
79. Putnam, R. D. (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Journal of Democracy, Johns Hopkins University Press, Volume 6, Number 1, January 1995, pp. 65-78 [10.1353/jod.1995.0002](https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002)
80. Rushdie, S. (2017). *Aukso rūmai*. leidykla Sofoklis.
81. Rushdie, S. (2020). *Kichotas*. Leidykla Sofoklis.
82. Saunders, B. (2012). *The Democratic Turnout "Problem"*. Political Studies 60 (2): 306–320.
83. Sintomer, Y., Röcke, A., Herzberg, C. (2016). *Participatory Budgeting in Europe. Democracy and Public Governance*. New York, NY: Routledge.
84. Smith, G (2009) *Democratic Innovations. Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
85. Somin, I. (2016). *Democracy and Political Ignorance: Why Smaller Government is Smarter*. Redwood City, CA: Stanford University Press.
86. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2010). *Viešosios paslaugos dalyvių kaip kokybės vertintojų samprata: pilietis-vartotojas*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 4 (29), p. 148-156. ISSN 1648-8776.

87. Thomas, A. (2016). *Rawls, Piketty and the New Inequality*. Tilburg University. Nuoroda: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2731618](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2731618)
88. Tillyr, D. (2016). *After the Standard Dirty Hands Thesis: Towards a Dynamic Account of Dirty Hands in Politics*. *Ethical Theory and Moral Practice* 19 (1):161-175. Nuoroda: <https://philpapers.org/rec/TILATS>
89. Torfing, J., Peters, G.B., Pierre, J., et al. (2012). *Interactive Governance. Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
90. Touchton, M., Borges Sugiyama, N., Wampler, B. (2017). *Democracy at work: Moving beyond elections to improve well-being*. *American Political Science Review* 111(1): 68-82.
91. Urbonaitė, R. (2021). *Jei nesidomi politikais, jie tavim pasidomės nemaloniausiu būdu ir suvalgys kaip žuvelę*. 15MIN 2021-01-27 paskelbtas interviu. Nuoroda: [https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/r-urbonaite-jei-nesidomi-politikais-jie-tavim-pasidomes-nemaloniausiu-budu-ir-suvalgys-kaip-zuvelę-56-1437782?fbclid=IwAR17WwFfGg8MesbUephH01ouA4Gn\\_rJIImkFezXFxXoKrcZaS0C6Cg4V90&utm\\_campaign=15min\\_Sausis&utm](https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/r-urbonaite-jei-nesidomi-politikais-jie-tavim-pasidomes-nemaloniausiu-budu-ir-suvalgys-kaip-zuvelę-56-1437782?fbclid=IwAR17WwFfGg8MesbUephH01ouA4Gn_rJIImkFezXFxXoKrcZaS0C6Cg4V90&utm_campaign=15min_Sausis&utm)
92. Veličkaitė-Matusevičė, D. (2019). *Viešasis interesas ir jo įgyvendinimo sąlygos architektūros srityje*. Daktaro disertacija, VU. Nuoroda: <https://www.tf.vu.lt/events/daivos-velickaites-daktaro-disertacijos-gynimas/>
93. Vyriausybės strateginės analizės centras (2020). *Senstanti Lietuvos visuomenė*. Nuoroda: <https://strata.gov.lt/tyrimai/strategine-valdysena/metai/2020-strategine-valdysena/senstanti-lietuvos-visuomene/>
94. Vyriausybės strateginės analizės centras (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.* (InSiCE viešojo sektoriaus tarnautojų gebėjimų indeksas). Vilnius. Nuoroda: [https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/geresnis-valdymas/202009\\_viesojo\\_sektoriaus\\_ataskaita.pdf](https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/geresnis-valdymas/202009_viesojo_sektoriaus_ataskaita.pdf)
95. Wampler, B., McNulty, S., Touchton, M. (2018). *Participatory Budgeting: Spreading across the Globe*. Boise, Lancaster and Miami, FL: Boise State University, Frank Marshall College and the University of Miami.
96. Warren, M.E. (2009). *Governance-driven democratization*. *Critical Policy Studies* 3(1): 3-13.
97. Zaller, J. (2003). *Coming to grips with V.O. Key's notion of latent public opinion*. In: MacKuen, M, Rabinowitz, G (eds) *Electoral Democracy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, pp. 311-336.