

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra

**PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖS  
BENDRADARBIAVIMAS SU KAIMYNNINĖMIS  
SAVIVALDYBĖMIS**

Magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMIRV18 gr. stud. Inga Narmontė

Vadovas

Doc.dr. Remigijus Riekašius

Klaipėda, 2020

## MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

.....Inga Narmontė.....  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)  
**PALANGOS MIESTO SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMAS SU  
KAIMYNNINĖMIS SAVIVALDYBĖMIS**  
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

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

.....Inga Narmontė.....  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)  
**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

.....Inga Narmontė.....  
(magistro darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

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

.....  
(data )

.....  
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

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

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

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

.....  
(data )

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

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

.....  
(įrašyti recenzento(u) vardą, pavardę)

.....  
(data )

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

## SANTRAUKA

Narmontė I. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas su kaimyninėmis savivaldybėmis. Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. R. Riekašius. Klaipėdos universitetas, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas, viešojo administravimo ir politikos katedra: Klaipėda, 2020. p. 59, ingalapyte@gmail.com.

*Raktažodžiai: bendradarbiavimas, savivaldybė, efektyvumas.*

Darbo tikslas - ištirti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą su kaimyninėmis savivaldybėmis. Pajūrio regionas užima ganėtinai aukštą vietą šalies turizmo, rekreacijos bei ekonomikos plėtroje, be to pasižymi unikaliu tačiau ypač pažeidžiamu kraštovaizdžiu, gamtiniais ir kultūriniais išteklių. Palangos miestas kaip vienas iš keturių Lietuvos kurortų turi didžiausią rekreacijos plėtojimo potencialą. Šiame kontekste svarbus vaidmuo tenka ir egzistuojančių globalių iššūkių aplinkos apsaugos srityje sprendimui – atliekų surinkimą ir tvarkymą pripažįstant vienu iš svarbiausių ir aktualiausių aplinkos apsaugos sričių. Tačiau sparčiai tobulėjant technologijoms, didėjant aplinkos, klimato taršai, augant vartotojų poreikiams išskyla vis daugiau naujų iššūkių, kurių Palangos miesto savivaldybė nepajėgi viena išspręsti, todėl reikalingas glaudus bendradarbiavimas, kuriame dalyvautų savivaldybės partnerės ir kitos kaimyninės regiono savivaldybės. Dėl to, baigiamojo darbo problema formuluojama klausimu: **Ar Palangos miesto savivaldybė bendradarbiaudama su kaimyninėmis savivaldybėmis efektyviai išnaudoja savo kaip mažos savivaldybės potencialą plėstis, siekia bendrai teikti paslaugas bei sumažinti paslaugų kainą, gerinti miesto infrastruktūrą bei aplinkosaugą formuodama modernaus turistinio miesto įvaizdį?**

Baigiamąjį darbo dalį sudaro trys struktūrinės dalys: pirmojoje dalyje nagrinėjama bendradarbiavimo samprata ir esmė, bendradarbiavimo modeliai ir bendradarbiavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai. Antroje darbo dalyje analizuojama viešųjų paslaugų samprata ir teikimo aspektai, savivaldybių samprata ir funkcijos, savivaldybės kompetencija teikiant viešąsias paslaugas. Trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, kurių metu išsiaiškinama Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybės poveikis turizmo ir aplinkosaugos srityje bei viešųjų paslaugų teikimo gerinime remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone.

Atlikus empirinį tyrimą ir taikant pusiau struktūruoto interviu metodą apklausus Palangos miesto savivaldybės darbuotojus, buvo išsiaiškinta Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybėmis poveikis turizmo ir aplinkosaugos srityje bei viešųjų paslaugų teikimo gerinime. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad apskritai Palangos

miesto savivaldybės bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis turi teigiamos įtakos viešųjų paslaugų teikimui: nėra perkamos iš privatininkų vandentvarkos, miesto tvarkymo, šildymo atliekų išvežimo paslaugų teikimas, yra užtikrinamas tinkamas viešasis saugumas sezono metu, yra teikiama tinkama teisinė pagalba fiziniams ir juridiniams asmenims. Tačiau iš to kyla neigiamas aspektas, kad savivaldybių įmonės bus „blogas šeimininkas“. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR turi didelę teigiamą įtaką turizmo sektoriui. Tyrimo metu išryškėjo šie teigiami aspektai: kultūros renginių organizavimas, skrydžių geografijos plėtra, sukurtas teigiamas e-rinkodaros priemonių kompleksas. Tačiau kaip neigiamas aspektas išryškėja, kad efektyviau dirbti trukdo tai, kad nėra sukurta tinkama įstatyminė bazė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRAC turi teigiamą įtaką aplinkosaugai, teigiami aspektai yra išskiriami šie: pajūrio kranto erozijos problemų šalinimas, aplinkos taršos mažinimas, sumažėję kaštai tvarkant atliekas, efektyvus gamtinių išteklių naudojimas, skaidrumo padidėjimas, pagerėjęs aplinkos estetiškas vaizdas.

## SUMMARY

Narmontė I. Cooperation of Palanga City Municipality with Neighboring Municipalities. Master's thesis. Supervisor doc. dr. R. Riekašius. Klaipeda University, Faculty of Social Sciences and Humanities, Department of Public Administration and Politics: Klaipeda, 2020. p. 59, ingalapyte@gmail.com.

*Keywords: cooperation, municipality, efficiency.*

The aim of the work is to investigate the cooperation of Palanga city municipality with neighboring municipalities. The degree of employment in the coastal region, the development of recreation and tourism, the unique and vulnerable development of landscape, natural and cultural resources. The city of Palanga, as one of the four Lithuanian resorts, has the highest potential for the development of recreation. In this context, there is a solution to important environmental challenges in the field of environmental protection - the collection and management of waste, recognizing the most important and relevant areas of environmental protection. But with the rapid development of technologies, increasing environmental and climate pollution, growing consumer needs, more new challenges arise, and Palanga City Municipality is located, if necessary, close cooperation, participating municipal partners and other neighboring municipalities in the region. Considering whether the problem of the final work is formulated by the question: **Does Palanga City Municipality cooperate with neighboring municipalities by effectively exploiting the potential development of its small municipality, is the price of services appropriate, or does it improve city infrastructure and modernize the city's tourist image?**

The final part of the work consists of three structural parts: the first part examines the concept and essence of cooperation, cooperation models and factors determining the effectiveness of cooperation. The second part of the work analyzes the concept and aspects of the provision of public services, the concept and functions of municipalities, the competence of the municipality in the provision of public services. The third part presents the results of an empirical study, which clarifies the impact of Palanga City Municipality's cooperation with neighboring municipalities in the field of tourism and environmental protection and the improvement of public service provision based on the opinion of Palanga City Municipality employees.

After conducting an empirical study and applying the method of semi-structured interviews to the employees of Palanga City Municipality, the impact of cooperation of Palanga City Municipality with neighboring municipalities in the field of tourism and environment and improvement of public service provision was clarified. The results of the research revealed that

in general the cooperation of Palanga City Municipality with other municipalities has a positive impact on the provision of public services: no purchase of water management, city management, heating waste removal services from private individuals, adequate public safety during the season, appropriate legal assistance to individuals and legal persons. However, this has the negative aspect that municipal companies will be a "bad host". Cooperation between Palanga City Municipality ACP has a significant positive impact on the tourism sector. The following positive aspects emerged during the research: organization of cultural events, development of flight geography, creation of a positive set of e-marketing tools. However, the negative aspect is that the lack of a proper legal framework hinders more efficient work. Cooperation of Palanga City Municipality KRAC has a positive impact on the environment, positive aspects are distinguished as follows: elimination of coastal erosion problems, reduction of environmental pollution, reduced costs of waste management, efficient use of natural resources, increased transparency, improved aesthetic image of the environment.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Bendradarbiavimo sąvokos.....	14
2 lentelė. Efektyvų bendradarbiavimą kliudančios pasiekti problemos ir jų priežastys.....	22
3 lentelė. Paslaugos sampratos skirtumai .....	25
4 lentelė. Palangos miesto savivaldybės inicijuoti ir vykdomi projektai bendradarbiaujant su asociacija „Klaipėdos regionas” .....	36
5 lentelė. Bendradarbiavimo sritys, kuriose Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus .....	40
6 lentelė. Bendradarbiaujant išskylantys iššūkiai ir kliūtys .....	41
7 lentelė. Dalyvavimo projekte „Nemoka teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ nauda Palangos miesto gyventojams .....	42
8 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo mastai atliekų tvarkymo srityje ..	43
9 lentelė. Įvykę pokyčiai po Palangos miesto savivaldybės prisijungimo prie KRATC.....	44
10 lentelė. Veiksniai įtakoiantys savivaldybių indėlį į KRATC .....	45
11 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su KRATC įtaka atliekų tvarkymo skaidrumui.....	45
12 lentelė. Tekstilės atliekų surinkimo situacija Klaipėdos regione .....	46
13 lentelė. Teigiami pokyčiai atsiradę Palangos miesto savivaldybei pradėjus bendradarbiauti su KRATC .....	47
14 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo AKR įtaka turizmo sektoriui ....	48
15 lentelė. Sritys kuriose turėtų būti plečiamas bendradarbiavimas su AKR .....	48
16 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybėmis poveikis .....	50

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Bendradarbiavimo modeliai.....	16
2 paveikslas. Prielaidos lemiančios efektyvų bendradarbiavimą .....	20
3 paveikslas. Bendradarbiavimo determinantės .....	23
4 paveikslas. Viešųjų paslaugų teikimo sistema.....	28



## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>10</b>
<b>I. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>13</b>
1.1 Bendradarbiavimo samprata .....	13
1.2 Bendradarbiavimo modelių analizė .....	16
1.3 Bendradarbiavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai .....	19
<b>II. SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ TEORINĖ ANALIZĖ</b> .....	<b>25</b>
2.1 Viešųjų paslaugų samprata ir teikimo aspektai .....	25
2.2 Savivaldybių samprata ir funkcijos .....	29
2.3 Savivaldybių kompetencija teikiant viešąsias paslaugas .....	30
<b>III. PALANGOS SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMAS SU KAIMYNNINĖMIS SAVIVALDYBĖMIS ĮGYVENDINANT PROJEKTUS</b> .....	<b>33</b>
3.1 Lietuvos savivaldybių bendradarbiavimo patirties analizė .....	33
3.2 Palangos savivaldybės bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis .....	34
<b>IV. PALANGOS SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMO SU KAIMYNNINĖMIS SAVIVALDYBĖMIS TENDENCIJOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 Tyrimo metodologija .....	38
4.2 Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas .....	39
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>53</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	<b>54</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>59</b>

## IVADAS

### **Temos aktualumas.**

Europos vietos savivaldos chartijoje vietos savivalda traktuojama taip: "Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais" (Europos vietos savivaldos chartija. Nr. 82-2418.).

Savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimo klausimai, bendradarbiavimo metodai ir procesai plačiai aptarti Lietuvos ir užsienio ekspertų. Susipažinus su savivaldybių bendradarbiavimo teorija, nedažnai tenka sutikti sėkmingų savivaldybių bendradarbiavimo praktikų. 2012 metais įsteigus asociaciją „Klaipėdos regionas“, Klaipėdos regionas minimas kaip gerasis savivaldybių bendradarbiavimo pavyzdys, derinant regiono savivaldybių, verslo ir bendruomeninius interesus. Susipažinus su asociacijos „Klaipėdos regionas“ vykdoma aktyvia veikla, svarbu vertinti kiekvieno iš regiono partnerių indėlį ir atskaitomybę. Todėl šio darbo tyrimui pasirinkta viena iš sėkmingų laikomu bendradarbiavimo pavyzdžių asociacijos „Klaipėdos regionas“ partnerė – Palangos miesto savivaldybė.

Palangos miesto savivaldybė pagal svarbiausius nacionalinio lygmens turizmo ir su turizmu susijusius teritorijų planavimo dokumentus priskiriama pajūrio arealui (regionui). Pajūrio regionas užima svarbią vietą šalies ekonomikos, rekreacijos ir turizmo plėtroje, pasižymi unikaliu ir pažeidžiamu kraštovaizdžiu, gamtiniais ir kultūriniais ištekliais. Palangos miestas kaip vienas iš keturių Lietuvos kurortų turi didžiausią rekreacijos plėtojimo potencialą. (Palangos miesto savivaldybės 2016-2023 metų turizmo rinkodaros strategija) Lietuvos Respublikos bendrajame plane Palangos miesto savivaldybė yra priskiriama labai didelio potencialo rekreaciniam regionui ir pripažinta nacionalinės svarbos rekreacine teritorija, kurioje numatyta vystyti poilsio gamtoje, pažintinio ir kurortinio gydymo turizmo rūšis. Šiame kontekste svarbus vaidmuo tenka ir egzistuojančių globalių iššūkių aplinkos apsaugos srityje sprendimui – atliekų surinkimą ir tvarkymą pripažįstant vienu iš svarbiausių ir aktualiausių aplinkos apsaugos sričių.

Atsižvelgiant į tai, darbe siekiama išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo motyvus, tendencijas, sprendimų priėmimo procesą užtikrinant bendrą Palangos kaip kurortinį statusą turinčio miesto funkcijų vykdymą, išskiriant atliekų tvarkymo problemas.

### **Problema.**

Sparčiai tobulėjant technologijoms, didėjant aplinkos, klimato taršai, augant vartotojų poreikiams, didėjant atskirčiai tarp turtingųjų ir nepasiturinčių akivaizdu, jog savivaldybės turi

spręsti iškilusias problemas. Ne išimtis ir Palangos miesto savivaldybė. Vykstantys pokyčiai viešojoje erdvėje verčia ieškoti naujų būdų, kaip mažinti išlaidas, kaip siekti užsibrėžtų politikos tikslų siekiant patenkinti visuomenės lūkesčius. Tokiomis aplinkybėmis nebeužtenka, vienos savivaldybės pastangų ir indėlio, todėl reikalingas glaudus bendradarbiavimas, kuriame dalyvautų savivaldybės partnerės ir kitos kaimyninės regiono savivaldybės. **Ar Palangos miesto savivaldybė bendradarbiaudama su kaimyninėmis savivaldybėmis efektyviai išnaudoja savo kaip mažos savivaldybės potencialą plėstis, siekia bendrai teikti paslaugas bei sumažinti paslaugų kainą, gerinti miesto infrastruktūrą bei aplinkosaugą formuodama modernaus turistinio miesto įvaizdį?**

**Ginamasis teiginys.** Palangos miesto savivaldybei bendradarbiaujant tarpusavyje su kitomis savivaldybėmis sudaromos palankios sąlygos pasinaudoti kitų savivaldybių patirtimi ir patarimais, keistis naudinga informacija socialinių problemų, aplinkos apsaugos bei kitais aktualiais klausimais. Tai naudinga Palangos miesto savivaldybei, siekiant intensyviai vystyti kultūrinį, aktyvų turizmą pajūrio regione, plėtojant modernių viešųjų paslaugų teikimą, tobulinant atliekų organizavimą bei vykdant bendrus projektus siekiant įsisavinti Europos Sąjungos skiriamą finansavimą.

#### **Temos ištirtumas.**

Miginis, N., Ulozas, M. (2014) analizavo tarpžinybinio bendradarbiavimo privalumus. Raišienė, A. (2010) bendradarbiavimą analizavo kaip reiškinių. Jonaitytė, E. (2011), Lazauskienė, A. (2011) (nagrinėjo veiksniais lemiančius tinkamą bendradarbiavimą. Gedvilienė, G. (2006) analizavo bendradarbiavimo esmę. Puškorius, S. (2007), Kalvaitytė, V. (2015), Žilinskienė, J. (2016), Cibulskienė, D. (2010) nagrinėjo kaip suvokiamas pati bendradarbiavimo sąvoka bei kokie yra bendradarbiavimo modelių išskirtiniai bruožai. Prosevičienė, G. (2010), Stalginienė, A. (2010), Sinkevičius, Ž. (2019), Kovaitytė, K. (2016), Navickaitė, D. (2016) nagrinėjo tinklinio bendradarbiavimo sampratą privalumu bei trūkumus. Bargailaitė, K. (2003), Pareigienė, L. (2008), Ribašauskienė, E. (2008) analizavo kooperacinio bendradarbiavimo modelio privalumus bei trūkumus. Maurušaitienė (2011), Navikienė (2012), Danutė, M. (2012), Lengvinienė, S. (2012) analizavo veiksniais nulemiančius efektyvų bendradarbiavimą. Puškorius, S. (2007), Lanestend, G. (2006) analizavo koks turi būti pasirengimo planas, kad bendradarbiavimas būtų efektyvus.

Navikienė, D. (2014), Skačkauskienė, I. (2018), Vestertė, J. (2018), Akelaitytė, J. (2014), Labanauskienė, D. (2014), Šturalo, O. (2014), Jurkšienė, I. (2017) analizavo paslaugos sampratą. Žymaniūtė, R. (2011), Bivainienė, L. (2015) analizavo viešųjų paslaugų sampratą. Abraitienė (2017), Burkšienė, V. (2016), Raipa, A. (2009), Petukienė, E. (2009), Babravičius,

J. (2012), Dzemyda, I. (2012), Stumbraitė-Vilkšienė, E. (2013) analizavo viešųjų paslaugų teikimo procesą, bei kas įtakoja, kad viešosios paslaugos būtų suteiktos kokybiškai.

Žilinskas, G. (2011), Žymančiūtė, R. (2011) nagrinėjo savivaldybių sampratą. Urvikis, M. (2016), Burbulytė – Tsiskarishvili, G., Dvorak, J. (2018) nagrinėjo savivaldybių funkcijas. Černiauskas, L. (2009) analizavo atliekų tvarkymo tendencijas Klaipėdos regione.

**Darbo objektas.** Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas su kaimyninėmis savivaldybėmis.

**Darbo tikslas.** Ištirti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą su kaimyninėmis savivaldybėmis.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti bendradarbiavimo teorinius aspektus.
2. Įvertinti savivaldybių teikiamų viešųjų paslaugų teorinius aspektus.
3. Nustatyti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybės poveikį turizmo bei aplinkosaugos srityje bei viešųjų paslaugų teikimo gerinime remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone.

**Tyrimo metodai.** Tikslui pasiekti darbe naudojama mokslinės literatūros analizė, kuri padės išanalizuoti ir apibrėžti bendradarbiavimo tarp savivaldybių ypatumus. Moksliniame darbe taikomi teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Teorinėje dalyje atliekama mokslinės literatūros, projektų, įstatymų, teisės norminių aktų turinio analizė. Tiriamojoje dalyje naudojamas ekspertinis vertinimas naudojant pusiau struktūruotą interviu metodą.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe pateikiama 16 lentelių, 4 paveikslai.

# I. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Bendradarbiavimo samprata

Norint išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių savivaldybės siekia tarpusavio bendradarbiavimo visų pirma tikslinga išsiaiškinti, kaip mokslininkai suvokia patį bendradarbiavimą. Svarbu pabrėžti tai, kad analizuojant literatūrą pastebėta, kad bendradarbiavimas, kaip terminas, neturi tikslaus apibrėžimo, nes autoriai pateikia bendradarbiavimo skirtingus apibrėžimus. Socialinio darbo profesijos terminų žodyne (2016, p. 24) bendradarbiavimas apibrėžiamas, kaip „dviejų ar daugiau socialinių subjektų sąveikos tam tikrų, paprastai juos vienijančių, tačiau neretai ir skirtingų netgi priešingų tikslų. Tai - socialinė, t.y. įsisąmoninta, kryptinga, priderinta prie aplinkos veiksmas“.

Anot A. Raišienės pats bendradarbiavimas yra suvokiamas „kaip reiškinys, vienoje ar kitoje veikloje dažnai taikoma procedūra.“ Ypač šių dienų pasaulyje pasak A. Raišienės „bendradarbiavimas yra vis labiau vertinamas ir, vis dažniau pasitelkiamas kaip esminė sėkmingos veiklos strategija, nes bendradarbiavimo procesų valdymas reikalauja gebėjimo efektyviai koordinuoti įvairių institucijų, organizacijų bei socialinių grupių veiklą“. (Miginis, Uloza, 2014, 19 p.) Žvelgiant iš mažesnių savivaldybių prizmės bendradarbiavimas anot J. Bučaitės – Vilkės (2018) yra suvokiamas kaip galimybė padidinti masto ekonomijos efektą tam tikroms viešosioms paslaugoms, tuo pačiu stengiantis išsaugoti vietos autonomiją). Anot Gedvilienės (2006, 94 p.) „bendradarbiavimas sujungia bendravimą ir veiklą. Bendradarbiavimo esmę sudaro bendra dalyvių veikla, grįsta jų tarpusavio sutarimu, ryšiais tarp jų, bendru tikslų suvokimu ir bendra siekimo koncepcija. Tai ir sudaro bendradarbiavimo esmę.“ Pasak Adamik (2019, 2 p.) bendradarbiavimas yra suprantamas, kaip procesas į kurį yra įtraukiamos suinteresuotos šalys iš išorės.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai veiksniai kurie būti norint užmegzti tinkamą bendradarbiavimą: *pirma* tuo atveju, kai šalių siekiančių užmegzti bendradarbiavimo ryšius interesai yra prieštaraujantys vieni kitam, būtina prieš pradėdant bendradarbiauti kruopščiai įvertinti bendradarbiavimo metu numatomą naudą ir riziką. *Antras* svarbus veiksnys – nedidelis dalyvaujančių bendradarbiavime šalių skaičius. Tai padeda greičiau susitarti, bei leidžia dalyvaujančioms pusėms greičiau suvokti ir įsisavinti kitų siekius. *Trečiasis* veiksnys susijęs su ateities perspektyvomis, nes šalys, kurios siekia ilgalaikio bendradarbiavimo ir nuolatinės naudos yra suinteresuotos kuo greičiau rasti ir užmegzti bendradarbiavimo ryšius. (Jonaitytė ir kt. 2011, 8 p.).

1 lentelė. Bendradarbiavimo sąvokos

Autorius	Apibrėžimas
S. Puškorius (2007)	<b>Bendradarbiavimas</b> - ypatingą veiklos rūšis, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.
V. Kalvaitytė (2015)	<b>Bendradarbiavimas</b> – procesas kurio metu sujungiami protai ir nuomonės, todėl yra sukuriama kolektyvinė strategija problemoms spręsti.
J. Žilinskienė (2016)	<b>Bendradarbiavimas</b> – efektyvios veiklos bet kokioje įstaigoje pamatas. Iš principo <b>bendradarbiaujant</b> nelieka nieko neįmanoma, nes tavęs neriboja paties resursai ir intelektinės galimybės.
R. Stulpinienė (2010)	<b>Bendradarbiavimas</b> – tai darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Puškorius (2007, 24 p.), Kalvaitytė (2015, 16 p.), Žilinskienė (2016, 10 p.), Stulpinienė (2010, 10 p.)

Apibendrinant autorių pateiktas bendradarbiavimo sampratos apibrėžimus, galima išskirti esminius bendradarbiavimo bruožus, visų pirma tai, kad bendradarbiavimas turi vykti ne mažiau nei tarp dviejų įstaigų ar asmenų, kitas svarbus bruožas, kad bendradarbiaujant yra sutelkiamos žinios ir nuomonės siekiant patenkinti kiekvienos bendradarbiaujančios šalies poreikius.

Kalbant apie savivaldybių bendradarbiavimą reikėtų pažymėti tai, kad savivaldybių funkcijose nėra įtvirtinta, kad savivaldybės tarpusavyje privalo bendradarbiauti. Savivaldybių įstatymai numato, kad visoms savivaldybėms yra sudarytos vienodos sąlygos, visos turi tą pačią kompetencijų sritį ir gali savarankiškai atlikti visas jiems pagal įstatymą paskirtas užduotis. Tačiau kaimyninėms savivaldybėms yra rimtų priežasčių bendradarbiauti įgyvendinant tikruosius savo bendruomenių interesus. Savivaldybėms tenka spręsti problemas, kurioms reikia bendrų sprendimų. Todėl savivaldybėms dažnu atveju geriau susitaikyti su savarankiškumo apribojimu, bei sustiprinti bendradarbiavimą su kitomis savivaldybėmis siekiant pagerinti gyvenimo sąlygas savo savivaldybių teritorijose (Toolkit manual inter-municipal cooperation. 2010, 14 p.).

Remiantis Warner (2011) „bendradarbiavimą tarp savivaldybių reikėtų suprasti kaip nepertraukiamus procesus nuo neformalaus iki formalaus bendradarbiavimo. Neformalaus bendradarbiavimo, kaip pavyzdį galima pateikti sutartimis neįtvirtintą gretimų savivaldybių savitarpio pagalbą įvykus stichinei nelaimėi“. Pati formaliausia savivaldybių bendradarbiavimo forma yra „savivaldybių susivienijimai daugiafunkciniais tikslais. Tarp šių dviejų savivaldybių

bendradarbiavimo procesų formų vietą užima visa eilė kitų į kokį nors vieną konkretų tikslą orientuotų bendradarbiavimo būdų“. (Urvikis, 2016, 65 p.) Remiantis užsienio literatūra savivaldybių bendradarbiavimo nereikėtų suvokti kaip lengvo pasirinkimo, nes tai gali būti sudėtingas ir keliantis riziką pasirinkimas. Tačiau tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas gali suteikti reikšmingų rezultatų visoms savivaldybėms – tiek didelėms, tiek mažoms (Toolkit manual inter-municipal cooperation. 2010, 2 p.).

Savivaldybės bendradarbiauja siekdamos išvengti nuostolių, pasiekti optimalius sprendimus, kurie leistų taupyti kaštus bei įgalintų veiksmingai spręsti opias ekonomines, socialines bei administravimo problemas. Savivaldybių bendradarbiavimo nauda yra tiesiogiai susijusi su savivaldybių tikslais, kaštais, ištekliais skiriamais bendradarbiavimą užtikrinti (Lazauskienė, 2019).

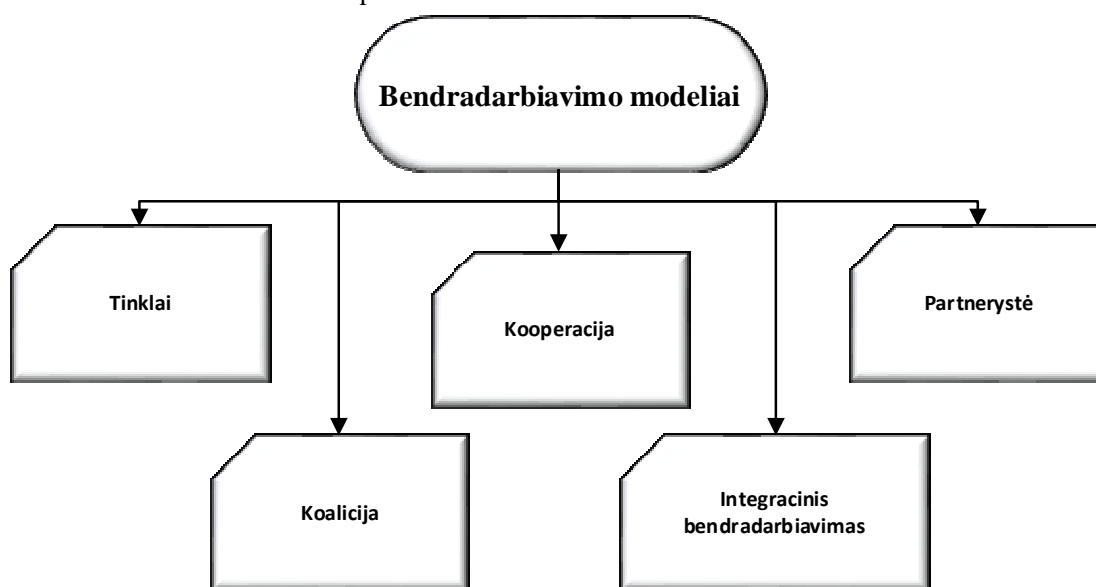
Remiantis Valaitytės (2017) atliktu tyrimu ir iš gautų rezultatų yra išskiriami bruožai, kurie būdingi savivaldybių bendradarbiavime. Savanoriškas bendradarbiavimas– kadangi savivaldybės nėra tarpusavyje įsipareigojusios vykdyti bendrą veiklą, tik jos pačios nusprendžia kada reikia kooperuotis. Svarbu vaidmenį tame atlieka savivaldybių panašumai, bendri interesai, asmeniniai ryšiai bei vadovų pasiryžimai. Savanoriško priežastys gali būti įvairios: noras bendrai teikti paslaugas ir sumažinti jų kainą, didesnės savivaldybės potencialo išnaudojimas mažesniajai plėstis, bendrų projektų vykdymas siekiant gauti finansavimą ir kt. Nedidelė teisinė bazė – savivaldybių bendradarbiavimui nėra sukurta speciali teisinė bazė, todėl savivaldybės remiasi kitais galiojančiais teisės aktais, kuriuose yra minima partnerystės galimybė. Bendradarbiavimo struktūros–dažniausiai yra bendradarbiaujama tarp kaimyninių savivaldybių, taip yra todėl, kad su tolimesnėmis savivaldybėmis nėra randama tiek daug sąlyčio taškų. Formalus bendradarbiavimas – savivaldybės dažniausiai bendradarbiauja sutartimis. Tai reiškia, kad savivaldybės į bendradarbiavimą žvelgia gana pragmatiškai. Neformalus bendradarbiavimo trūkumas– ši problema yra dėl to, nes sudarius bendradarbiavimą trūksta santykių palaikymo ir po sutarties pasirašymo. Šią problemą lemia tokios priežastys kaip vadovų iniciatyvumo trūkumo, konkurencijos jausmas.

Taigi iš pateiktų mokslininkų sampratų apie bendradarbiavimą, galima daryti išvadą, kad pirmiausia bendradarbiavimas prasideda nuo šalių, kurios yra įsitraukusios į bendradarbiavimą, turimos informacijos pasidalijimų, problemų išgryninimo, bei svarbiausia bendro darbo ir kiekvienos šalies indėlio, kurio metu yra pakeičiamas išankstinis kiekvienos šalies nusistatymas ir todėl yra priimami ir įgyvendinami bendri sprendimai, tenkinantys visas bendradarbiavimo procese esančias šalis.

## 1.2 Bendradarbiavimo modelių analizė

Kaip jau aptarta, bendradarbiavimą galima suprasti kaip ypatingą veiklos rūšį, kai ši veikla yra atliekama dalyvaujant keletui valdymo subjektų, institucijoms ar net valstybėms. Nors ir akivaizdu, kad bendradarbiavimo turinį lemia minėti veiksniai, tačiau svarbu suvokti bei įvertinti, koks bendradarbiavimo modelis taikomas konkrečiu savivaldybių bendradarbiavimo atveju. (Puškorius, 2007, 24 p.). Užsienio literatūroje yra akcentuojama, kad svarbu suprasti trijų terminų esmę, kurie užsienio literatūroje vadinami 3C: cooperation, coordination ir collaboration, šie trys terminai yra naudojami kaip sinonimai, tačiau kiekvienas terminas apibrėžia skirtingas kokybės sąveikas. Cooperation (kooperacija) – suprantama, kaip sąveika, kai bendradarbiaujančios šalys užmezga trumpalaikius, savanoriškus santykius, kuriuose dalinasi informacija siekdami bendrų tikslų, tačiau kiekviena šalis nepriklausoma. Coordination (koordinacija) – suprantama, kaip sąveika, kurioje institucijos glaudžiai ir formaliai susieja skirtingus ryšius, dalijasi informacija, bendrai priima sprendimus, tačiau kaip ir prieš tai minėtoje sąveikoje, taip ir šioje organizacijos išlieka nepriklausomos viena nuo kitos. Collaboration (bendradarbiavimas) – apibūdinamas kaip stabiliausias ir ilgalaikis santykis, kuriam būdingi aukšti santykiai, tarpusavio priklausomybė ir tankesni santykiai. Bendradarbiavimas reikalauja abipusės tarpusavio priklausomybės (Keast, Mandell, 2011, 3-4 p.). Lietuvių moksliniuose darbuose yra išskiriami šie pagrindiniai bendradarbiavimo modeliai. Toliau žiūrėti paveikslą Nr. 1.

1 paveikslas. Bendradarbiavimo modeliai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ( Puškorius, 2007)

*Tinklai*, anot Prosevičienės, G. (2010, 54 p.) kaip „tarporaganizacinės sąveikos forma laikoma perspektyviausiu mechanizmu, kurio valdymo pagrindas – informacija. Į tinklus



susijungusių organizacijos sudaro priklausomų kintamųjų sistemą, tačiau dažniausiai neturi nuolatinės organizacinės struktūros“. Šis bendradarbiavimo modelis sudarytas iš trijų dedamųjų: dalyvių, išteklių ir veiklos. Tarp šių dedamųjų egzistuoja ganėtinai stiprūs ryšiai, kurie juos sujungia. Šių ryšių dėka ir personalo darbuotojų veiklos bus gerinamas funkcijų derinimas tarp skyrių, veiklos derinimas panaudojant esamas žinias ir patirtį per tinkle vykdomą veiklą (Sinkevičius, 2019, 68 p.). Tinklinio bendradarbiavimo *privalumai*: šis bendradarbiavimo modelis yra mažiau biurokratiškas, suteikia galimybę pasinaudoti visų tinkle partnerių kompetencijomis bei ištekliais. Be to, tinklinis bendradarbiavimas grįstas pasitikėjimu, dėl tos priežasties yra lengviau priimamas visuomenės, bei sudaro prielaidas efektyviau teikti kompleksines paslaugas. (Kovaitė, 2016, 75 p.) Tinklinio bendradarbiavimo *trūkumai*: šis bendradarbiavimo modelis pasižymi ganėtinai žemu patikimumo lygiu, nes jų bendradarbiavimas remiasi tarpusavio pasitikėjimu. Tinkliniame bendradarbiavime dalyvaujančios šalys nėra visada smulkiai informuojamos apie tarpusavio priklausomybės pobūdį, o smulkus informavimas yra būtinas siekiant užtikrinti funkcionalumą (Navickaitė, 2016, 15 p.).

*Kooperacija* – „tai įstatymu pagrįstas pastangų ir išteklių sutelkimas jos dalyvių bendriems tikslams įgyvendinti. Tuo tikslu gali būti steigiamos kooperatinės bendrovės (kooperatyvai)“. (Bargailaitė, 2003) Kooperacija yra grindžiama prielaida, kad tam tikri visoms dalyvaujančioms šalims artimi tikslai gali būti įgyvendinami per kolektyvinį veiksma. Kooperacija reikalauja organizacinio narių įsitraukimo, aukštesnio pasitikėjimo lygio, susitikimų laiko bei vietos suderinimo, dėl tos priežasties, nes kai kurie sprendimai yra priimami kartu. Resursai, kuriais yra dalijamasi, kinta priklausomai nuo informacinių ir techninių iki finansinių ir žmonių išteklių (Raišienė, 2008, 53 p.). Tačiau yra pabrėžiama ir tai, kad kooperavimasis gali privesti ir prie ypač neigiamų padarinių ar netgi efektyvumo sumažėjimo, tokias pasekmes gali nulemti atsiradusi trintis ar konkurencija tarp partnerių, iškilęs didesnės savivaldybės vaidmuo, atsiradę ribojamai atskaitomybei ir skaidrumui. (Bučaitė-Vilkė, 2018) Pagrindinės kooperacijos pasyvios plėtros priežastys yra tai, kad vyrauja žmonių tarpusavio nepasitikėjimas, lėšų trūkumas, biurokratiniai sunkumai bei lyderių stoka. Šias priežastys iš esmės įtakoja informacijos ir žinių, vadybinių gebėjimų, kooperatyvų naujų organizacinių modelių stoka (Pareigienė, Ribašauskienė, 2008, 127 p.).

*Partnerystė* – tai formalizuota bendradarbiavimo sistema, pagrįsta teisiškai įpareigojančiais ar neoficialiais susitarimais, kooperuotais darbo santykiais bei abipusiais priimtais planais tarp dviejų arba daugiau institucijų. (Viešojo ir NVO sektorių socialinės partnerystės modelis, 2014) Pati partnerystė anot Raišienės (2008, 52 p.) yra „kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių. Partneriai ne tik dalijasi

informacija, bet ir remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje“ Partnerystė, kurioje yra išsikeliama ambicingi tikslai, turi būti pagrįsta verslo bei bendradarbiavimo strategijomis. Siekiant, efektyvios partnerystės eigos reikia užtikrinti sutampančius interesus, todėl partneriaujančių šalių bendradarbiavimo bei sutarčių pasirašymo motyvai turi sutapti ar bent jau iš dalies būti panašūs (Jonaitytė ir kt. 2011, 11 p.). Plėtojant partnerystę galima susidurti su problemomis, kurias autoriai įvardija kaip nesugebėjimą plėtoti partnerystės, kuris paaiškinamas trimis veiksniais: subjektų sudėties sudėtingumas; instituciniai veiksniai; strateginiai viešųjų ir privačiųjų subjektų pasirinkimai (Cibulskienė, D. 2010, p. 24). Tačiau tinkamai įgyvendinant bendradarbiavimą galima pasiekti šių privalumų: užtikrinamas savalaikis ir kokybiškesnis viešųjų paslaugų teikimas; Investiciniai projektai įgyvendinami laiku ir nereikalauja nenumatytų papildomų viešojo sektoriaus išlaidų; Tinkamai paskirsčius rizikas, mažinamos išlaidos joms valdyti; Užtikrinamos reikiamos investicijos į viešąjį sektorių bei efektyvesnis valstybės lėšų valdymas (LR finansų ministerija, viešojo ir privataus sektorių partnerystė, 2020).

*Koalicija* – dar kitaip vadinama sąjunga, Proscevičienė (2010, 54 p.) tai apibūdina, kaip „bendrų interesų pagrindu grįsta tarporganizacinės sąveikos forma, skirta sukurti paslaugos, produkto ar santykių sistemą, kurioje dalijamasi idėjomis bei sujungiami socialiniai ir ekonominiai išteklių“ Šiame bendradarbiavime dalyvių ryšiai intensyvūs, veiklos perspektyva yra ilgalaikė, nes subjektų įsipareigojimai yra formuluojami keletą metų. Šiame bendradarbiavime sąveikaujančių institucijų deleguoti nariai susiburia į nuolatinės darbo grupes, kurių paskirtis rengti sprendimus ir vertinti bendrą veiklą. (Žilinskienė, 2016, 13 p.). Šis koalicinis bendradarbiavimas pasižymi tuo, kad joje nariai nuolatos keičiasi svarbia ir naudinga informacija, aiškiai pasiskirsto užduotis. Taip pat daug dėmesio yra skiriama stiprinti narių pasitikėjimą vieni kitais, bei skiriama laiko dalyvaujančių narių mokymui bei jų gebėjimų ugdymui taikant tarpusavio pagalbos metodus (Navickaitė, 2016, 17 p.).

*Integracinis bendradarbiavimas* – remiantis Raišiene (2010, 53 p.) yra skirtas ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti vieningų interesų pagrindu išsikeltus tikslus, bendradarbiaujančioms šalims dalinantis specifinėmis žiniomis, patirtimi bei visais organizaciniais resursais, rizika, atsakomybe ir atlygiu. Šio bendradarbiavimo pagrindinis *tikslas* yra sukurti nepriklausomą sistemą, įgalinančią pasinaudoti organizacijų bendrosios, bei specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis siekiant išspręsti plataus masto socialines problemas. Ši bendradarbiavimo forma pasižymi aukštu tarpusavio pasitikėjimo lygiu, pagarbiu vadovavimu, kuris skirtas visų bendradarbiaujančių ryšių palaikymui bei pasiryžimo stiprinimui dirbti kartu ir skatinimu pasitikėti vieni kitais. Be to, ši forma iš kitų išsiskiria tuo, jog įgyvendinant integracinį bendradarbiavimą daug dėmesio skiriama įtraukimo bei dalyvavimo principams realizuoti: visų

projekto subjektų atstovai ir tikslinės grupės atstovai dalyvauja veiklose bei susitikimuose rengiant ir priimant sprendimus, sprendžiant su tarporganizacine veikla susijusius klausimus. (Prosevičienė, 2010, 54 p.).

Remiantis autorių atliktais tyrimais vietos savivaldose prieinama išvada, kad siekiant tinkamai praktiškai įgyvendinti bendradarbiavimą trūksta teorinių žinių apie pačio bendradarbiavimo aukščiau aptartų formų turinį. (Raišienė, 2008, 58 p.) atlikusi tyrimą priėjo išvadą, kad riba tarp partnerystės, integracinio bendradarbiavimo, kooperacijos ir koordinavimo yra nežymi, o tai yra didelė problema, nes skirtingas ir neretu atveju klaidingas tarporganizacinės sąveikos turinio supratimas mažina galimybes pasirinkti tarporganizacinės sąveikos formą, pasiekti socialiai svarbių ilgalaikių rezultatų, kliudo išryškinti ir ištaisyti bendros veiklos organizavimo ir valdymo trūkumus.

Todėl apibendrinant, galima prieiti išvadą, kad nors ir Lietuvoje bendradarbiavimo formos yra aiškiai išskirtos ir teoriškai apibrėžtos, tačiau praktiškai yra naudojamos bei suprantamos ypač sinonimiškai. Todėl institucijos siekdamos, kad jų bendradarbiavimas suteiktų teigiamus rezultatus vykdomoje veikloje, turi aiškiai apsitarti siekiamus tikslus, priimti bendrą sprendimą, kiek yra pasiryžę glaudžiai bendradarbiauti ir į tai atsižvelgiant pasirinkti jiems labiausiai artimą bendradarbiavimo formą. Pasirinkus bendradarbiavimo modelį svarbu, kad visos šalys tinkamai suprastų modelio esmę ir principus, kitu atveju bendradarbiavimas gali privesti prie visiškai priešingų pasiektų rezultatų nei buvo tikėtasi.

### 1.3 Bendradarbiavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai

Pasak Puškoriaus (2007, 25 p.) „bendradarbiavimo efektyvumas – atliekant kokias nors funkcijas – tai papildomas indėlis, kuris gaunamas kartu su partneriais taikant konkretų bendradarbiavimo modelį organizacijoje, sistemoje ar valstybėje. Šis indėlis net ir įgyvendinant vieną ir tą patį modelį priklauso nuo daugybės veiksnių. Akivaizdu, kad reikėtų siekti maksimalaus bendradarbiavimo efektyvumo, kurį galima realizuoti šio modelio rėmuose. Toks sąveikos variantas galėtų būti pavadintas optimaliu“. Pats terminas *efektyvus bendradarbiavimas* yra suvokiamas kaip „komandos narių tarpusavio santykių (socialinių veiksnių) ir žinių kūrimo (kognityvinių veiksnių) sąveikos rezultatas, lemiantis bendrą pasidalytą supratimą ir problemos sprendimą komandoje“ (Navickienė, 2016, 20 p.).

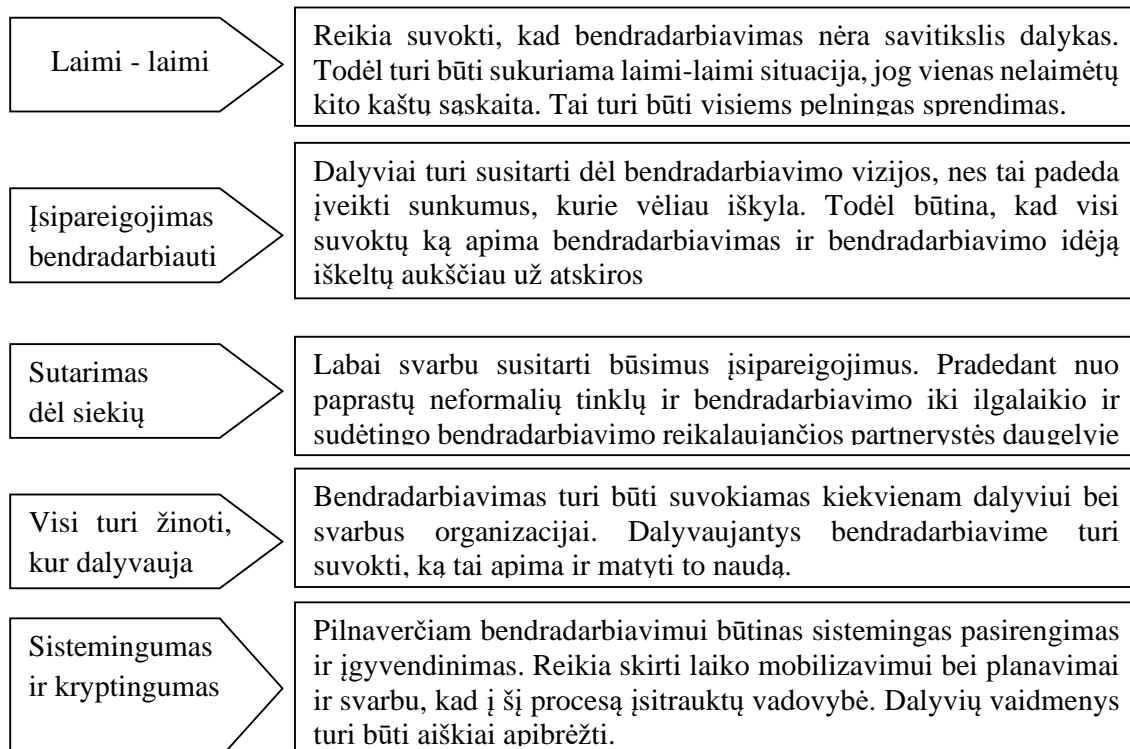
Norint, kad bendradarbiavimas būtų efektyvus reikalingas patikimas bei nuolat vykstantis komunikavimas tarp partnerių, mainai, bei tvirtų partnerystės santykių formavimasis, kuris grindžiamas pasitikėjimu, įsipareigojimais, kultūriniu supratimu, lankstumu bei k.t. (Jonaitytė ir kt., 2011, 12 p.). Tačiau vien šių veiksnių nepakanka, kad bendradarbiavimas būtų efektyvus, todėl jis turi būti grindžiamas ir kitų principų sąveika. Anot Maurušaitienės (2011)

„bendradarbiavimo efektyvumas pasireiškia kitų dviejų (lankstumo ir pasirinkimo) principų derinimu”. Efektyvus bendradarbiavimo vertinamas pasireiškia grįžtamąja matuojama naudos išraiška. „Vertinimo procese daugiausia dėmesio skiriama efektyvumui įvertinti, atskleisti, vienos ar kitos viešosios programos įgyvendinimo iškeltus tikslus”. (Navikienė ir kt., 2012, 83 p.). Puškorius (2007, 30 p.) išskyrė pagrindinį bendradarbiavimo efektyvumo principą. Anot autoriaus „bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems paskirtas funkcijas”. Remiantis autorių įžvalgomis galima daryti išvadą: institucijos, kurios įsitraukia į bendradarbiavimą ir siekia, kad jis būtų efektyvus negali vadovautis vien tik vidiniais altruistiniais įsitikinimais ar visuomenės interesais, tačiau turi pradžioje aiškiai nuspręsti, kokie apčiuopiami rezultatai turi būti įgyvendinti, kad užtai būtų sulaukta tinkamo atlygio.

Analizuojant literatūrą pastebima, kad nėra vieningų gairių, kurios būtų taikomos siekiant efektyvus bendradarbiavimo, tačiau literatūroje autoriai pateikia ir analizuoja nemažai veiksnių kurie įtakoja bendradarbiavimo efektyvumą ir tik nuo pačių bendradarbiaujančių institucijų tinkamo veiksnių taikymo priklausys kiek bus pasiekta sėkmingo bendradarbiavimo.

Vienas iš būdų suprasti ir pasirengti efektyviam bendradarbiavimui reikėtų vadovautis šiomis prielaidomis toliau žiūrėti paveikslą Nr. 2.

2 paveikslas. Prielaidos lemiančios efektyvų bendradarbiavimą



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis savivaldybių bendradarbiavimo IRT srityje gairėmis (2006)

Puškorius (2007, 28 p.) bei Lanestedt (2006, 7-8 p.), kalbėdami apie bendradarbiavimo sėkmę, teigia kad efektyvus bendradarbiavimas priklauso nuo bendradarbiavimo plano kokybės, o siekiant, kad planas būtų kokybiškas reikia:

1. Paruošti tikslų ir uždavinių schemą (kuriuose apsvarstomi poreikiai, nauda, galimybės bei galimi suvaržymai);
2. Identifikuoti esamą bendradarbiavimą (atrinkti bendradarbiavimo partnerius ir galimus bendradarbiavimo partnerio motyvus);
3. Apsvarstomi bendradarbiavimo formos ir organizaciniai klausimai (sudaryti bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės bei vertinimo grupes);
4. Apibrėžiama teisinė forma, finansiniai klausimai (sukuriama lėšų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus vertinimo, skirstymo bei priežiūros grupė);
5. Paskirstomi „vaidmenys“ (kiekvienam partneriui numatomos užduotys, jų atlikimo terminai, skiriamas tam ištekliui, kiekvieno iš jų funkcijas ir atsakomybę bei atlygį už užduočių atlikimą).

Galima daryti prielaidą, jog norint, kad parengtas kokybiškas planas būtų visapusiškai įgyvendintas pats svarbiausias aspektas yra, kad visos į planą įtrauktos šalys gerai suvoktų savo vaidmenį bendradarbiavimo procese ir kokias pasekmes gali sukelti jeigu jiems paskirti darbai bus atlikti neatitinkantys keliamų reikalavimų.

Tačiau pateiktoje LR Vyriausybės kanceliarijos JPP „KURK LIETUVAI“ 2016/2017 projekte yra pateikiamos pagrindinės problemos, kurios dažniausiai išryškėja rengiant bendradarbiavimo planus bei jas nulemiančios priežastys, kurios yra kliūtis pasiekti efektyvų bendradarbiavimą toliau žiūrėti lentelę Nr. 2

2 lentelė. Efektyvų bendradarbiavimą kliudančios pasiekti problemos ir jų priežastys

<b>PROBLEMOS</b>	<b>PROBLEMŲ PRIEŽASTYS</b>
Bendradarbiavimo problemos	➤ Tinkamų bendradarbiavimo įrankių bei gebėjimų stoka
	➤ Žinybiškumas bei siauras matymas
	➤ Neformalaus bendradarbiavimo stoka
Tarpinstitucinių veiklos planų (toliau-TVP) rengimo proceso problemos	➤ Bendro tikslo nematymas
	➤ Nepakankamas LRVK įsitraukimas
	➤ Netikslingas TVP įrankio naudojimas
TVP turinio problemos	➤ Per didelis TVP skaičius
	➤ TVP nepadeda išspręsti kompleksinių problemų
	➤ Neužtikrinama intervencijų logika
Koordinavimo problemos	➤ Sudėtingas suderinimo bei koordinavimo procesas
	➤ Proaktyvus koordinavimo stoka, kylanti iš nepakankamai efektyvaus koordinatoriaus galios svertų naudojimo bei politinio palaikymo trūkumo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR Vyriausybės kanceliarijos JPP „Kurk Lietuvai“ 2016/2017 projektu

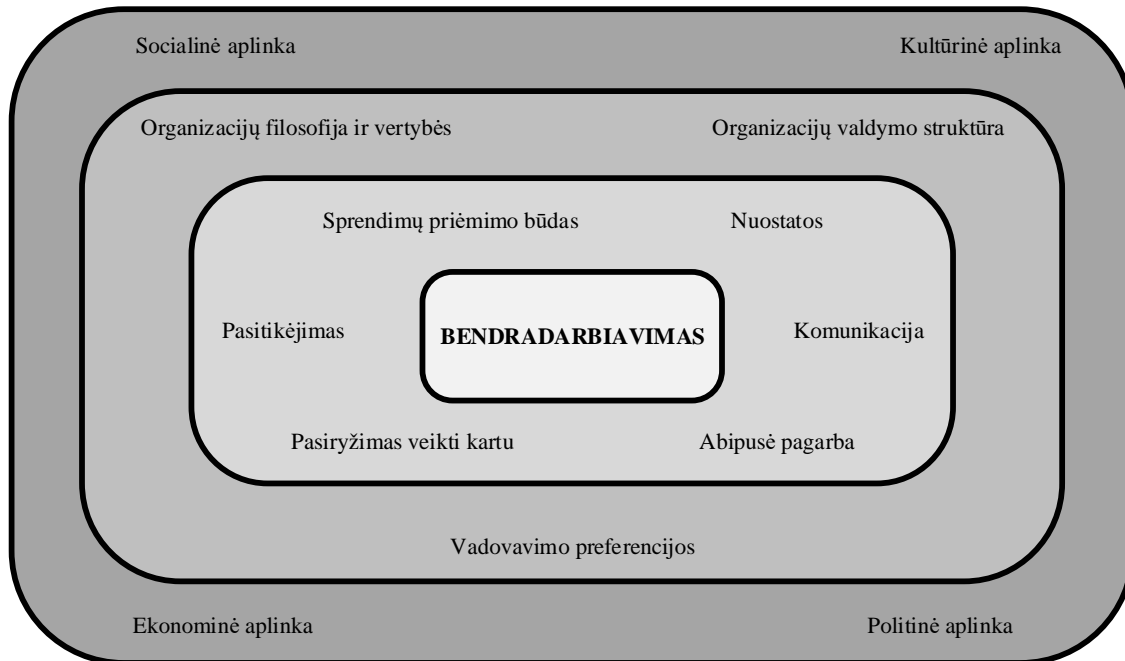
Iš pateiktos lentelės galime matyti, kad yra išskiriamos šešios problemos, kurios yra kompleksinės ir kurios gali sudaryti dideles kliūti bandant pasiekti efektyvaus bendradarbiavimo. Iš lentelės matoma, kad svarbiausios priežastys, kurios nulemia šias problemas yra bendro tikslo nematymas, vadovų strateginio valdymo žinių stoka, bei tinkamų bendradarbiavimo įrankių stoka.

Dalies problemų neatsiradimas priklauso nuo to, kokie yra organizacijos vienijantys tikslai, nes pasak Raišienės (2008, 52 p.) „kuo daugiau kiekvienos organizacijos veiklos sričių įtraukia tarporganizacinių tikslų realizavimo būtinybę, tuo glaudesni susiformuoja organizacijų ryšiai. Kuo sąveika glaudesnė, tuo aukštesnių rezultatų iš tarporganizacinės veiklos galima tikėtis“.

Raišienė (2011) išskyrė tris bendradarbiavimą plėtojančių elementų grupes:

1. Makro veiksniai, kylantys iš išorės;
2. Mezo veiksniai, formuojami sąveikaujančių organizacijų vadovybės ir organizacinės kultūros;
3. Mikro veiksniai, priklausantys nuo tarporganizacinės programos arba projekto vykdančios grupės narių tarpusavio ryšių ir santykių (Raišienė, A. G. 2011).

### 3 paveikslas. Bendradarbiavimo determinantės



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis( Raišiene, 2011)

Lentelėje grafiškai pavaizduota kokių lygiu makro, mezo bei mikro veiksniai įtakoja bendradarbiavimą. Šie veiksniai kitaip apibūdinami kaip *determinantės*. **Makro veiksniai** - įtakoiantys bendradarbiavimą, kuriami organizacijų socialinės, kultūrinės bei ekonominės aplinkos. Socialinė bei kultūrinė aplinka formuoja žmonių vertybes ir nuostatas, kurios įtakoja elgesio ypatybes. Individualios dvasios kultūroje remiamas ne bendradarbiavimas, bet asmeniniai pasiekimai bei stereotipai dėl išsilavinimo lyties, pareigų kurie sudaro barjerus efektyviam bendradarbiavimui. **Mezo veiksniai (organizacinės determinantės)** – tai organizacijai palankios sąlygos, t.y. organizacijų vertybės, lankstus bei geranoriškas vadovų elgesys, reikiamus gebėjimus turintys žmonės, laikas skiriamas bendradarbiavimui, finansiniai ištekliai. Vis dėl to, svarbiausi yra laiko resursai, bei reikiamus gebėjimus turintys žmonės, nes tik esant jiems svarbūs tampa finansiniai ištekliai. **Mikro veiksniai (grupinės determinantės)** – šie veiksniai apima pasitikėjimą, pasiryžimą bendradarbiauti, abipusę pagalbą, atvirą komunikaciją bei konsensusą priimat sprendimus. Šiems veiksniams yra skiriama daugiausia dėmesio, nes be jų, kad ir kaip tinkamai būtų organizuotas bendradarbiavimo procesas, jis būtų pasmerktas (Žilinskienė, 2016,19 p.).

Taigi išanalizavus literatūrą matome, kad yra išskirta nemažai kertinių dalykų į ką turėtų atsižvelgti bendradarbiaujančios pusės. Kaip pastebima, autoriai pabrėžia tikslų svarbą, kurių esmė, kad prieš bendradarbiavimą šalis aiškiai išaiškintų ko yra siekiama, už ką kiekviena šalis yra atsakinga, bei ko privalo pasiekti. Žinoma, kad ekonominiai bei finansiniai resursai yra labai

svarbūs, nes jie arba padės sudaryti efektyvų bendradarbiavimą arba priešingai sudarys tam kliūtis.



## II. SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ TEORINĖ ANALIZĖ

### 2.1 Viešųjų paslaugų samprata ir teikimo aspektai

Paslaugų svarba įmonių veikloje bei žmonių gyvenime yra neabejotina. Šiandien sunkiai įsivaizduotume verslo įmonių, nevyriausybinių organizacijų bei viešųjų įstaigų vykdomos veiklos be paslaugų teikimo. Žinoma neįsivaizduojame ir šiuolaikinio žmogaus kasdienio gyvenimo be paslaugos sferos. Paslaugų dėka mes galime bendrauti, pasilengvinti buitį bei įgyti naujos patirties (Navikienė, D., 2014, p. 8).

3 lentelė. Paslaugos sampratos skirtumai

Skačkauskienė, I., Vestertė, J. (2018)	Paslaugos – tai mainų transakcija, kurią įvykdo įmonė arba verslininkas, kai rinkos sandorio objektas nėra materialios prekės nuosavybės perdavimas.
Akelaitytė, J. (2014)	Paslauga – veiksmas ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugos darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti.
Labanauskienė, D. Šturalo, O. (2014)	Paslauga – tai tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, įgyjamas ar transportuojamas.
Jurkšienė, I. (2017)	Paslauga – neapčiuopiama, virtuali ar reali veikla, kuri tenkina vartotojo poreikius kartu atnešanti naudą ir paslaugos tiekėjui

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Skačkauskiene (2018), Akelaityte (2014), Labanauskiene (2014), Jurkšiene (2017)

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad vieningos paslaugos sampratos autoriai nepateikia. Tačiau iš mokslininkų pateiktų sąvokų galima daryti išvadą, kad paslauga yra suvokiama, kaip veiksmas, veikla ar santykiai. Teikiamos paslaugos yra nukreipiamos į įvairiausių objektus, kurių spektras prasideda nuo tokių teikiamų paslaugų, kurios teikia materialinę naudą iki tokių paslaugų kurios tenkina žmonių socialinius poreikius.

Kaip vienai iš paslaugų yra priskiriama *viešoji paslauga*. Viešosios paslaugos yra susijusios tiesiogiai su svarbiausiomis valstybės funkcijomis, kurios užtikrina svarbiausių piliečių poreikių patenkinimą, bei pagrindinių teisių ir laisvių įgyvendinimą (Navikienė, 2014). Iki pat XIX a. vidurio nemažą dalį paslaugų, tokių kaip sveikatos apsauga, švietimas ir k.t. teikė privatus sektorius, tačiau laikui bėgant, šias paslaugas imta vertinti kaip labai svarbias visuomenės gerovei. Dėl tos priežasties, vyriausybės vaidmuo išsivysčiusiose valstybėse padidėjo, nes privatus sektorius negalėjo tinkamai užtikrinti jų prieinamumo visiems piliečiams, dėl jų ribotų galimybių patiems susimokėti už šias paslaugas, o šios paslaugos yra tokios svarbios ir jų suteikimą valstybė su viešojo sektoriaus pagalba žmonėms privalo užtikrinti, nepaisant to ar vartotojas mokus, ar ne (Žymančiūtė, 2011, 9 p.).

Išsiaiškinus Palangos miesto savivaldybės mero pateiktus interviu duomenis galima daryti išvadą, kad nereikėtų visų viešųjų paslaugų perduoti privatininkams. Mero teigimu: „šiuo metu įstatymas savivaldybėms yra palankus, juo vadovaudamasi savivaldybės gali turėti komunalines paslaugas teikiančias įmones, bet neramina vis garsesnės kalbos, kad miesto tvarkymo paslaugos konkurso būdu turi būti perduotos privačioms įmonėms. Pavyzdžiui, Palangos miesto savivaldybė atsidūrė Konkurencijos tarnybos akiratyje dėl vidinio sandorio, kuriuo savivaldybės komunaliniam ūkiui pavedėme tvarkyti miestą. Kaip galima sutvarkyti miestą, jei neturi svertų konkursą laimėjusio privatininko veiklai koordinuoti? Juk skelbiant konkursą neįmanoma nustatyti, kiek kurią dieną Palangoje apsilankys poilsiautojų ir kiek kartų per dieną reikės išvežti šiukškes. Kartais esant prastam orui, žmonių labai mažai ir užtenka kartą per dieną išvežti atliekas, o kitą dieną tenka tai daryti ir šešis kartus. Kokį sutarčių dažnumą numatyti sutartyje? Sutartyje numačius išvežti šiukšles konkretų skaičių kartų per dieną, bus laikotarpių, kai miestas neišvengiamai ims skęsti šiukšlėse, nes, esant didesniai miesto tvarkymo poreikiui, privatininkas paprašys skelbi naują konkursą ir papildomai mokėti. O konkursui paskelbti vienos dienos tikrai nepakanka“ (Vaitkus, 2019).

Viešosios paslaugos taip pat kaip ir paslaugos sampratos nėra vieningai ir analizuojant literatūra pastebima, kad autoriai viešosios paslaugos sampratą pateikia pažymėdami skirtingus aspektus. Remiantis LR viešojo administravimo įstatymo 3 str. „viešojo paslauga – valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys“ Remiantis Bivaiviene, (2015, 15 p.) viešosios paslaugos yra tiesiogiai susijusios su pagrindinėmis valstybės funkcijomis, kuriomis yra siekiama garantuoti svarbiausių visuomenės poreikių patenkinimą, teisių ir laisvių užtikrinimą. Autorės nuomone, valstybių funkcijos kartu su valstybių raida sparčiai plėtėsi, apimdamos vis daugiau piliečių gyvenimo sričių, dėl tos priežasties plėtėsi ir viešųjų paslaugų turinys. Kitaip tariant viešąsias paslaugas gali suvokti per skiriamuosius požymius, kurie atspindi būtent šių paslaugų grupę:

- ✓ Jų teikimą reguliuoja valstybės ar savivaldybės valdžios institucijos;
- ✓ Jos gali būti teikiamos tiesiogiai valstybės ar savivaldybių organizacijų ir/arba finansuojant bei reguliuojant privačių ar nevyriausybinį organizacijų veiklą, pastarosioms vykdant viešųjų paslaugų teikimą;
- ✓ Joms būdinga nauda visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei duodančių – viešąjį interesą tenkinančių – paslaugų charakteristikos: **(paslaugos kai grynosios viešosios vertybės** - joms būdingos vientisumas bei neatskiriamumas t.y. jos naudingos visiems gyventojams ir už jų teikimą neįmanoma paimti tiesiogiai

pinigų; **paslaugos, kurios visiems visuomenės nariams yra socialiai reikšmingos gėrybės** pvz. Viešasis transportas, centralizuotas šilumos, vandens tiekimas) (Vidaus Reikalų ministerija, 2010, 5 p.).

Reikėtų pažymėti tai, jog nors ir daugelis Europos Sąjungos valstybių narių vartoja terminą „viešoji paslauga“, tarptautiniuose dokumentuose šis terminas nėra dažnai vartojamas. Viešosios paslaugos yra apibrėžiamos kaip *bendro intereso paslaugos*, pažymint, jog šis terminas apėmia ne tik ekonomines bet ir neekonominės paslaugas, kurioms yra taikomi specialūs viešųjų paslaugų teikimo įsipareigojimai. Taigi, ši (bendro intereso paslaugos) samprata atskleidžia, kad šią sampratą linkstama išskirti į dvi dideles grupes: ekonominius interesus tenkinančias (kurioms būdingi ekonominiai santykiai tarp vartotojo ir teikėjo) ir paslaugas tenkinančias neekonominės interesus (kurioms yra priskiriamos švietimo, sveikatos ir kitos panašaus pobūdžio paslaugos) (Bivainienė, 2015, 13 p.).

Analizuojant viešųjų paslaugų teikimą, reikėtų pradėti nuo to, kad pagrindinį vaidmenį viešųjų paslaugų teikime atlieka **valstybė**, kurios pagrindinė paskirtis užtikrinti žmogaus teises bei laisves ir garantuoti viešąjį interesą - užtikrinti viešojo administravimo vykdymą ir viešųjų paslaugų teikimą (Abraitienė ir kt. 2017, 5 p.). Valstybė šias savo funkcijas įgyvendina per atitinkamas **valstybines institucijas, savivaldybių įsteigtas specialias įstaigas ar organizacijas**, kurios nustato viešųjų paslaugų teikimo režimą ir teikimą be to visais atvejais vykdo viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę (Vidaus Reikalų Ministerija, 2010, 6 p.). Galima daryti išvadą, kad už viešųjų paslaugų teikimą atsirandančios atsakomybės yra priskiriamos šioms minėtoms valstybės institucijoms dėl to, nes kaip jau buvo minėta viešosios paslaugos padeda užtikrinti piliečių pagrindinių teisių bei laisvių tinkamą įgyvendinimą, bei apsaugą, o šių teisių užtikrinimas yra priskiriamas kaip vienai iš esminių valdžios funkcijų.

Tačiau svarbu suprasti ir tai, kad viešųjų paslaugų teikime visada dalyvauja ne vien tik paslaugos **teikėjas** bet ir **gavėjas**. Literatūroje gavėjas yra suvokiamas, kaip paslaugos vartotojas, kuris siekia geresnės paslaugų kokybės, orientuojasi į rezultatus bei nurodo pasitenkinimą ar nepasitenkinimą gautomis viešosiomis paslaugomis. (Burkšienė, 2016) Gavėjų, kurie dalyvauja viešųjų paslaugų teikimo procese spektras yra labai įvairus – jais gali būti atskiri individai, grupės ar net visa bendruomenė arba visuomenė. (Bivainienė, 2015, 19 p.) Viešųjų paslaugų teikime gavėjai gali dalyvauti trijuose lygiuose – žemame, vidutiniame, aukštame. Žemame lygyje ir iš paslaugos gavėjo yra reikalaujama tik fizinio buvimo. Vidutiniame lygyje – klientas dalyvauja, tarsi konsultantas, kuris pasiūlo naujų idėjų, pateikia įstaigai savo asmenines išvalgas apie gerą ar blogą paslaugos suteikimą. Aukštame lygyje – paslaugos gavėjas tiesiogiai bendradarbiauja su paslaugą teikiančia organizacija prisideda pastangomis bei laiku kuriant paslaugą. (Raipa ir kt. 2009, 56 p.). Todėl, viešųjų paslaugų

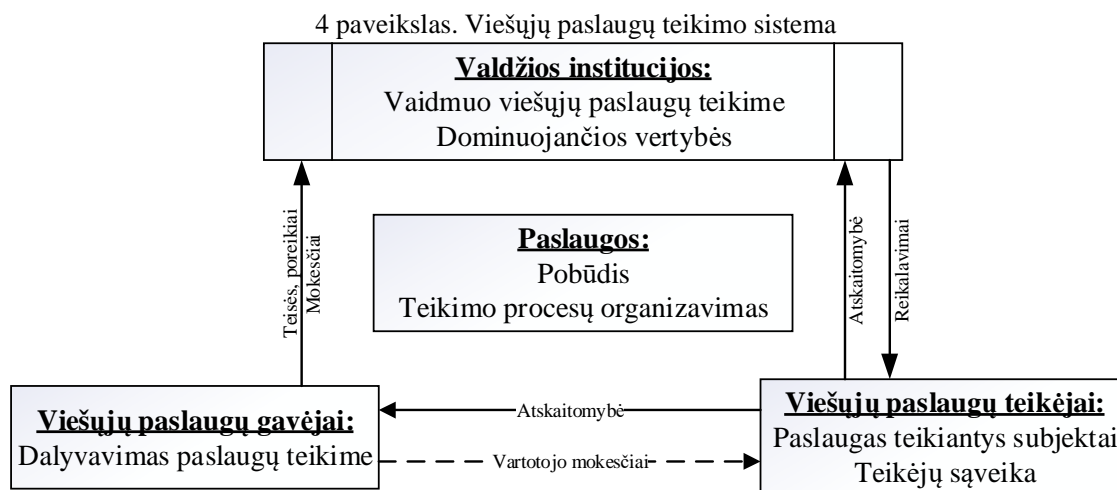
teikėjai, norėdami pasiekti geriausią rezultatą turi tarnauti piliečiams bei orientuotis į žmonių kaip į kliento poreikius, o ne į įvairiausias formalias administracines procedūras ir griežtą įstatymų įgyvendinimą. (Babravičius ir kt. 2012, 56-57 p.) Be visa to labai svarbu tai, kad paslaugų tiekėjai imtųsi visų galimų priemonių, kad klientai kuo aktyviau būtų įtraukti į paslaugos kūrimo procesą, nes klientų turimos žinios bei gebėjimai yra patys vertingiausi ištekliai, kai yra siekiama žmogui suteikti tokią viešąją paslaugą kuri atitiktų jo išsikeltus lūkesčius. (Raipa ir kt. 2009, 54 p.). Šis procesas, kai paslaugos gavėjas aktyviai dalyvauja teikiant paslaugas literatūroje vadinamas, kaip bendrasis paslaugų kūrimas. (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013, 45 p.) T. Bovairdo ir E. Lofflerio nuomone, piliečių įsitraukimas yra pagrindinis efektyvaus valdymo elementas. Autoriai išskiria pagrindinius dalyvavimo privalumus:

1. Yra didinama politikos formavimo ir sprendimų priėmimo kokybė;
2. Yra gerinama bei greitinama sąveika tarp valdžios ir piliečių;
3. Yra didinama atskaitomybė bei skaidrumas taip skatinant gyventojų pasitenkinimą.

Autoriai taip pat išskiria ir kokios yra piliečių pagrindinės funkcijos bendrųjų paslaugų kūrime:

- ✓ Padeda užtikrinti vyriausybinių institucijų reagavimą ir atskaitomybę piliečiams;
- ✓ Sukuria sąlygas žmonėms ir grupėms daryti įtaką sprendimams, kurie juos veikia, tuo pačiu stiprinant jų kompetenciją bei gebėjimą tai daryti;
- ✓ Teikia demokratiškai sistemai stabilumo. (Stasiukynas, 2010, 106 p.)

Patį paslaugų teikimą galima pavaizduoti schematiškai, toliau žiūrėti paveikslą Nr. 4.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Bivaiviene, 2015, 18 p.)

Kaip matoma iš pateiktos schemos viešųjų paslaugų teikimas yra organizuojamas remiantis **dominuojančiomis vertybėmis**, kurios anot Martinas (2004) „tampa visos viešųjų paslaugų teikimo sistemos pamatu. Galima teigti, jog vertybės veikdamos sprendimų priėmimą,

veikia ir visą tolesnį viešųjų paslaugų teikimo procesą.“ (Bivaivienė, L. 2015, p. 18). Paslaugų tekime, kaip matome, kad svarbu vaidmenį atlieka ir **atskaitomybė**, kuri egzistuoja, ne tik tarp viešųjų paslaugų teikėjų ir valdžios institucijų, bet taip pat viešųjų paslaugų teikėjai yra atskaitingi ir viešųjų paslaugų gavėjams. Viešųjų paslaugų teikėjai siekdami efektyviai funkcionuoti turi turėti atitinkamą atskaitomybės visuomenei laipsnį, nes viešosios paslaugos yra visuomenės pasitikėjimo kūrimo priemonė. Paslaugų teikimo organizavimas visada yra nukreiptas į siekį didinti piliečių pasitikėjimą valdžia, nes pasitikėjimas yra būna demokratinės santvarkos sąlyga, kuri leidžia veikti nenaudojant tiesioginės prievartos (Urvikis, 2016,27 p.).

## 2.2 Savivaldybių samprata ir funkcijos

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 str. **savivaldybė** apibrėžiama kaip „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per tos valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atsakingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo.“ Plačiąja prasme anot Žymančiutės (2011, 15 p.) **savivaldybė** – suprantama kaip „ypatinga žmonių bendruomenė, tvarkanti dalį visuomenės bendrųjų reikalų. Ją sudaro valstybės teritorijos dalyje gyvenantis tam tikras kiekis žmonių ir savivaldybės teritorijoje tikslingai veikiančių bei kryptingą poveikį žmonėms darančių ir viešąsias paslaugas jiems teikiančių vietos savivaldybės subjektai“. Siaurąja prasme anot Žilinsko (2011, 182 p.) **savivaldybė** – „tai valstybės valdžios įstatymu nustatytas valstybės teritorinis vienetas, kuris turi juridinio asmens statusą, kurio gyventojų suformuotoms institucijoms suteikta teisė tvarkyti vietos viešuosius reikalus“.

Taigi iš pateiktų sąvokų matome, kad savivaldybės apibrėžimas nėra vieningas, tačiau matome, kad savivaldybės esmė tvarkyti savo bendruomenės viešuosius reikalus, kitaip tariant teikti viešąsias paslaugas.

Remiantis Urviku (2016, 74 p.) savivaldybių funkcijas galima išskirstyti į tris grupes:

- ❖ *Pagrindinės funkcijos* – savivaldybės pavaldėtos ir bendruomeninės santvarkos (savivaldybės teritorijos planavimas, kelių bei gatvių statyba, pirminės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūra ir kt.);
- ❖ *Civilizacijos raidoje atsiradusios funkcijos* – kurios taip pat yra priskiriamos prigimtiniams (turizmo infrastruktūros organizavimas ir plėtra, viešosios tvarkos apsauga, įmonių ir organizacijų registravimas, gyventojų surašymas ir kt.);

- ❖ Bendrąja tvarka valstybinių institucijų kompetencijai priskiriamos funkcijos, kurias *valstybė įstatymu gali pavesti vykdyti savivaldybėms* (apklausų ir referendumų organizavimas, šauktinių atrankos organizavimas, pilietybės dokumentų rengimas ir kt.).

Savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į:

- ❖ *Savarankiškosios*. Šias funkcijas savivaldybės įgyvendina pagal LR Konstitucijos bei įstatymų suteiktą kompetenciją, išipareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas savivaldybės turi LR Konstitucijos bei įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvą, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę bei yra atsakingos už savarankiškujų funkcijų atlikimą;
- ❖ *Valstybinės*. Tai valstybės funkcijos, pagal įstatymus perduotos savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus. Nors šias funkcijas savivaldybės turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę, tačiau savivaldybių veiklą įgyvendinant šias funkcijas riboja valstybės institucijų ir pareigūnų sprendimai. (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 5 str.)

Savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos į: vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo. *Vietos valdžios* funkcijas atlieka savivaldybės taryba bei meras, įgyvendindami įstatymuose numatytus įgaliojimus. *Viešojo administravimo* funkcijas atlieka savivaldybės taryba, meras, savivaldybės vykdomoji institucija, kiti savivaldybės įstaigų ir tarybų vadovai, valstybės tarnautojai. *Viešąsias paslaugas* – teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai ar pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys. (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 5 str.) Reikėtų išskirti ir tai, kad kaip matome ir aptariame prieš tai buvusiame skyriuje, įstatyme yra pateikiamas ganėtinai išsamus savivaldybių funkcijų sąrašas, tačiau jos nėra imperatyviai priskiriamos šioms trimis sritims. Viešųjų paslaugų teikimas reglamentuojamas ganėtinai abstrakčiai, nepateikiant net pavyzdinių viešųjų paslaugų ar jų sričių sąrašo. Toks įstatymų leidėjo sprendimas greičiau yra priverstinis žingsnis, o ne turint alternatyvų priimtas sprendimas (Urvikis, 2016, 75 p.).

### 2.3 Savivaldybių kompetencija teikiant viešąsias paslaugas

Savivaldybės savo veiklą vykdo, realizuodamos joms įstatymais nustatytą kompetenciją, kuri kitaip dar yra vadinama **savivaldybių kompetencija**. Ši sąvoka yra vartojama teisės aktuose, kuriuose, konkretizuojant kompetencijos turinį, bandoma nustatyti teritorinių savivaldybių vietą bendroje sistemoje, jų galimo daryti poveikio kitiems teisės subjektams

intensyvumą bei mastą, be to nustatyti santykius su kitais viešojo valdymo sistemos subjektais (Žymaniūtė, 2011, 19 p.).

Viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldybės lygiu pagal kompetenciją reguliuoja savivaldybės administravimo subjektai. (Vidaus Reikalų ministerija, 2010, 5 p.) Būtent pagal kompetenciją ir yra nustatomos savivaldybių funkcijos, kurias galima suprasti kaip svarbiausias veiklos kryptis bei sritis norint pasiekti svarbiausius tikslus (Burbulytė – Tsiskarishvili, G., Dvorak, J. ir kt. 2018, p. 403).

Viešosios paslaugos, kurių teikimo naudos zona santykinai yra apribojama vietos savivaldos ribomis, efektyviausiai gali būti apgyvendinama šiame valstybės teritorijos administracinių vienetų lygmenyje. Čia įstatymais ar savivaldybės tarybos aktais yra reglamentuojama veikla, nustatant savivaldybės kompetencijas bei įsipareigojimus vietos bendruomenei ir gyventojams (Vidaus Reikalų ministerija, 2010, 6 p.).

Savivaldybių viešosios paslaugos gali būti klasifikuojamos dviem aspektais:

- ❖ **Žinybinio tyrimo tikslais viešosios paslaugos gali būti klasifikuojamos pagal institucinius ryšius, institucijų funkcijas bei teikiamas paslaugas.** Šiuo atveju, paslaugos priskiriamos jas teikiančiai institucijai. Pavyzdžiui, savivaldybės socialinės paramos centro teikiamos paslaugos, savivaldybės vandens teikimo įmonės teikiamos paslaugos ir kt;
- ❖ **Remiantis vartotojo pozicija, paslaugos gali būti klasifikuojamos pagal jų pobūdį.** Šiuo atveju, paslaugos klasifikuojamos, pagal tam tikras sritis, neatsižvelgiant į tai, kad jos gali būti teikiamos skirtingose organizacijose. Pavyzdžiui, švietimo paslaugos, kurios apima tiek mokyklų, tiek vaikų darželių – lopšelių paslaugas, tiek socialines bei psichologines pedagogines ir kitas panašaus pobūdžio paslaugas (Vidaus Reikalų ministerija, 2010, 5 p.).

*Savivaldybės tiesioginiai kompetencijai pirmiausia priskiriamos tos viešosios paslaugos, kurias teikiant būtina ypač griežta taisyklių, standartų bei normų kontrolė.* Visos šios funkcijos negali būti nei tiesiogiai privatizuotos, nei patikėtos vykdyti privačioms struktūroms:

- Teritorijos planavimas, ūkio raidos analizė, prognozės, raidos koncepcijų sudarymas;
- Geografinės informacijos sistemos valdymas – infrastruktūros, turto, gyventojų, jų veiklos bei pajamų ir kitų duomenų registras, analizė ir prognozavimas;
- Aplinkos kontrolė – statybų planavimas, aplinkosauga, teritorijų planavimas bei pastatų ir statinių kokybės kontrolė;
- Bendruomeninės infrastruktūros plėtra;
- Viešosios tvarkos palaikymas, civilinė sauga bei eismo kontrolė;

- Socialinės ir sveikatos saugos organizavimas;
- Gamtos kultūros ir istorijos paveldo globa bei racionalus naudojimas;
- Švietimo organizavimas ir kontrolė.

*Dalį savivaldybės kompetencijai įstatymo priskiriamų funkcijų pilnai ar didžiąja dalimi gali atlikti savivaldybės nuosavybės arba iš dalies privačios įmonės ir įstaigos. Daugiausia tai – su laiku atsiradusi ūkinė veikla, pradėta vykdyti pačių savivaldybių ar jų iniciatyva, kuri dėl savo specifikos yra monopolistinė ar negali būti reguliuojama rinkos metodais:*

- Centralizuotas šilumos, elektros, dujų, vandens, tiekimas, lietaus vandens ir buitinių nuotekų valymas, sąvartynai;
- Viešojo transporto organizavimas;
- Nekomercinės kultūros, laisvalaikio organizavimas;
- Pagrindinis (privalomas) šventimas;
- Specialusis lavinimas (sporto, meno, techninės kūrybos būreliai ir mokyklos);
- Gyventojų užimtumo ir viešųjų darbų organizavimas;
- Socialinio būsto statyba;
- Kapinių priežiūra.

*Trečiąją grupę sudaro veikla, kurią savivaldybės užsakymu bei jos nustatytais sąlygomis gali atlikti privačios struktūros ar nevyriausybinės organizacijos:*

- Komunalinių atliekų surinkimas bei tvarkymas;
- Keleivių ir krovinių vežimas;
- Turizmo organizavimas;
- Infrastruktūros objektų statyba bei eksploatavimas;
- Socialinė globa bei rūpyba.



### **III. PALANGOS SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMAS SU KAIMYNNINĖMIS SAVIVALDYBĖMIS ĮGYVENDINANT PROJEKTUS**

#### **3.1 Lietuvos savivaldybių bendradarbiavimo patirties analizė**

Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracijoje įtvirtinta: „Savivaldybės, remdamosi savo valdžia, turi teisę kurti asociacijas savo bendriems interesams apsaugoti ir remti, taip pat atitinkamoms paslaugoms savo nariams teikti”. (Lietuvos savivaldybių asociacijos internetinė svetainė). Europos vietos savivaldos chartijos 10 str. 2 p. įtvirtinta, kad „vietinės valdžios organų teisė priklausyti asociacijai, siekiant ginti ir remti bendrus interesus, ir priklausyti tarptautinei vietinės valdžios organų asociacijai pripažįstama kiekvienoje valstybėje”.

1991-1995 m. Lietuvoje buvo įsteigtos 4 savivaldybių sąjungos, kurios buvo įkurtos atsižvelgiant į savivaldybių pakopas bei savivaldybių specifiką. Tačiau nors šios sąjungos artimai bendradarbiavimo savivaldybių mokymo, ryšių su užsienio savivaldybių organizacijomis koordinavimo srityse, vis dėl to joms buvo sudėtinga formuoti bendrą savivaldybių poziciją svarbiausiais klausimais. Savivaldybės savo kasdieninėje veikloje susiduria su nemažai iššūkių ir tik veikdamos kartu gali pasiekti geresnių rezultatų nei veikdamos po vieną. Dėl to priešasties 1995 m. buvo priimtas sprendimas įkurti Lietuvos savivaldybių asociaciją (toliau – LSA). LSA yra ta organizacija, kuri atstovaudama 60-čiai rajonų bei miestų savivaldybių padeda spręsti savivaldybių bendrąsias problemas, bei koordinuoja ir skatina bendradarbiavimą tarp Lietuvos savivaldybių, bei teikia joms metodinę medžiagą aktualiais klausimais (Lietuvos savivaldybių asociacijos internetini svetainė).

1995-2003 m. vykusios vandentvarkos ir šilumos ūkio pertvarkos yra laikomos, kaip pasekmė, kuri ir lėmė dalies savivaldybių pradėjimą bendradarbiauti. Šilumos bei karšo vandens tiekimas buvo centrinės valdžios atsakomybė, tačiau sistemą decentralizavus: šilumos bei karšo vandens gamybos ir tiekimo darbai perleisti 7 teritorinėms įmonėms ir tuo pačiu buvo sudaryta galimybė savivaldybėms pačioms perimti šilumos teikimą iš jų. Todėl 1991-2003 m. savivaldybėms teko priimti vieną iš sprendimų: ar veikti savarankiškai, ar išlaikyti bendradarbiavimą teikiant paslaugą. Didžioji dalis savivaldybių rinkosi savarankišką veikimą, tačiau mažesnė dalis savivaldybių pasirinko tolimesnio bendradarbiavimo modelį. Šilumos gamybos procesuose bendradarbiavo 15 savivaldybių, geriamojo vandens tiekimo procesuose 13 savivaldybių. Ir šis prieš nemažai metų parengtas bendradarbiavimo mechanizmas sėkmingai veikia iki šių dienų. (Lazauskienė, 2019).

Kitas svarbus veiksnys, kuris pastūmėjo savivaldybes bendradarbiauti, tai įvykusi atliekų tvarkymo sistemos reforma. Daugelį metų regioniniai atliekų tvarkymo centrai veikė ganėtinai sunkiomis sąlygomis: buvo trūkumas finansų, žinių, teisės aktų įgyvendinant priskirtas

funkcijas ir atliekant darbus, kurie dažnai buvo ne jų kompetencijoje. Dažnai savivaldybės įkūrusios regioninius atliekų tvarkymo centrus mėgino visas iškilusias problemas, kurios susijusios su atliekų tvarkymu perkelti ant jų pečių. Nors ir įstatymuose nurodyta, kad už atliekų valdymą yra atsakingos savivaldybės, regioniniai atliekų tvarkymo centrai nemėgino atsikratyti jiems priskirtomis funkcijomis: siekė regioninės sistemas sukurti veiksmingas kurios pateisintų įdėtas didžiules lėšas. (Černiauskas, 2009, 44 p.) Tam, kad įgyvendinti ES išskeltus reikalavimus bei sukurti novatorišką atliekų tvarkymo sistemą Lietuvoje, buvo pradėta atliekų tvarkymą įgyvendinti remiantis regioniniu principu. Tai nulėmė, kad 2000-2006 m. Lietuvoje buvo įsteigta 10 regioninių atliekų tvarkymo centrų: Vilniaus AATC, Kauno RATC, Klaipėdos RATC, Šiaulių RATC, Panevėžio RATC, Alytaus RATC, Utenos RATC, Marijampolės AATC, Tauragės RATC, Telšių RATC. Tam, kad suvienyti šiuos visus regioninių atliekų tvarkymo centrus 2005 m. buvo įsteigta regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacija (toliau - RATCA), RATCA svarbiausias tikslas ieškoti efektyviausių veikimo būdų bei siekti bendradarbiavimo su visomis institucijomis. (Regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos internetinis puslapis). Remiantis LRATCA prezidento A. Reipa (2020) nors ir pastaruoju metu atsirado didesnių problemų pakuočių tvarkymo srityje ir tam tikra prasme byra atliekų tvarkymo sistema, RATC įrodė, kad jie sugeba būti vieningi ir išlikti stiprūs.

Dar viena svarbi asociacija tai 2016 m. įsteigta Lietuvos savivaldybių komunalinių įmonių asociacija (toliau - SKIA), kuri yra ne pelno siekianti organizacija, kuri vienija Lietuvos savivaldybių komunalinių ir viešųjų paslaugų įmones. SKIA tikslas - „sutelkti Lietuvos savivaldybių komunalines įmones bendradarbiavimui, atstovauti ir ginti savivaldybių komunalinių įmonių interesus valstybės valdžios, valdymo organuose, vietos valdžios institucijose, užtikrinant savivaldybių gyventojų viešuosius interesus”. (Lietuvos savivaldybių komunalinių įmonių asociacijos internetinis puslapis).

Iki šiol Lietuvos savivaldybės yra sukūrusios 16 bendrų įmonių. Dalį paslaugų savivaldybės teikia per 30 bendrai valdomų ar dalininkės teisėmis kontroliuojamų viešųjų įstaigų. Savivaldybės dalį paslaugų teikia sutartiniais pagrindais. Dalį savivaldybių bendradarbiavimo yra sunku suskaičiuoti, nes bendradarbiaudamos savivaldybės neretai sprendimus priima vadovaudamosi neoficialiais susitarimais. Lietuvoje savivaldybės neretai bendradarbiauja turizmo, švietimo bei kultūros projektuose (Lazauskienė, 2019).

### 3.2 Palangos savivaldybės bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis

Palangos miesto savivaldybė dalyvauja *asociacijoje „Klaipėdos regionas”*, kuri nuo 2011 metų vienija septynias vakarų Lietuvos savivaldybes (Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono, Palangos miesto, Neringos, Kretingos rajono, Skuodo rajono ir Šilutės rajono). Dalyvaudama

šioje asociacijoje Palangos miesto savivaldybė turi suteiktą galimybę ne tik kartu su kitomis savivaldybėmis stiprinti regioną, bet tuo pačiu ir įgyvendinti bendrų pastangų reikalaujančius uždavinius. Įgyvendinant Klaipėdos regiono plėtros planą, į jį yra įtraukiami ir Palangai aktualūs projektai, kurie atitinka Palangos miesto viziją. (Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. veiklos ataskaita) Palangos miesto **vizija**, tai „išstisus metus atviras kurortas, kuris turi išvystytą sveikatingumo, sporto bei poilsio infrastruktūrą, bei pasižymi aktyviu kultūriniu gyvenimu. Tai švarus bei švarus miestas, kuris yra patogus gyventi ir ilsėtis“. Palangos miesto savivaldybės **misija** - „vystant aktyvaus poilsio Baltijos pajūrio kurortą, kurti geras gyvenimo, darbo ir poilsio sąlygas Palangos miesto gyventojams ir svečiams“. (Palangos miesto savivaldybės 2019-2021 metų strateginis veiklos planas).

Palangai yra ypač aktualūs asociacijos „Klaipėdos regionas“ šios kadencijos prioritetai: regiono turizmo vystymas, dėmesys įstatyminėms bazės formavimui, regioninės politikos stiprinimai. Vienas svarbiausių projektų, kuriuos Palangos miesto savivaldybė įgyvendina kartu su kitomis regiono savivaldybėmis, tai skrydžių kryptių iš Palangos oro uosto plėtra. Klaipėdos regiono bevariklio, lengvojo, viešojo bei vandens transporto sistemos optimizavimo ir plėtros *galimybių studijoje „Vakarų krantas“*. Asociacijos „Klaipėdos regionas“ strateginiuose dokumentuose yra pažymima, kad tiesioginis Klaipėdos regiono pasiekiamumo užtikrinimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių siekiant padidinti atvykstantį turizmą. Šiuo tikslu savivaldybės bendrai siekia didinti Klaipėdos regiono žinomumą bei pasiekiamumą įvairiomis transporto rūšimis. Asociacija „Klaipėdos regionas“ nuolat daug dirba skatinant skrydžius bei plėtrą, bendradarbiaujama su Lietuvos oro uostais, susitinkama sus aviakompanijomis. 2019 m. balandį buvo pasirašyta sutartis su bendrove „Wizz Air Hungary“ dėl Klaipėdos regiono pasiekiamumo bei žinomumo įgyvendinimo. Palangos miesto savivaldybė šios programos įgyvendinimui skyrė 26,4 tūkst. eurų metams. 2019 balandį pradėjus skrydžius iš Palangos į Dortmundą, šią kryptimi per 7 mėn. Keliavo daugiau nei 13 tūkst. keleivių. (Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. veiklos ataskaita) Be visa to asociacijoje dalyvaujančių savivaldybių tikslas yra plėtoti bei skatinti tarptautinius Klaipėdos regiono bendradarbiavimo ryšius su kaimyninių ir kitų šalių regionais, aktyviai dalyvauti tarpregioninio bendradarbiavimo organizacijų veiklose, sutelkiant savivaldybių narių pastangas turimo srityje, bei formuojant bendrą turistinio regiono įvaizdį ir didinant konkurencingumą šalies bei tarptautiniu mastu.

Palangos miesto savivaldybė, dalyvaudama asociacijoje „Klaipėdos regionas“ ir bendradarbiaudama su kitomis savivaldybėmis per 2019 m. inicijavo bei vykdė ir kitus itin Palangos miestui svarbius projektus. Toliau žiūrėti lentelę Nr. 4.

4 lentelė. Palangos miesto savivaldybės inicijuoti ir vykdomi projektai bendradarbiaujant su asociacija „Klaipėdos regionas“

Gyvenimo kokybės ir socialinio saugumo gerinimas	Igyvendinamas projektas „Socialinių paslaugų plėtra Palangos miesto savivaldybėje“	Igyvendinamas ES struktūrinių fondų lėšomis. Gydomo paskirties ligoninės pastato esančio Palangoje, Žuvėdrų g. 4, dalies rekonstravimas ir pritaikymas teikti socialines paslaugas
Gyvenimo kokybės ir socialinio saugumo gerinimas	2019 m. baigtas įgyvendinti projektas „Eismo saugumo priemonių įgyvendinimo Palangos m. Šventosios g. ruože nuo Žuvėdrų g. iki Miško tako“	Projekto metu įrengtas apšvietimas
Gyvenimo kokybės ir socialinio saugumo gerinimas	Igyvendinamas projektas „Pirminės asmens sveikatos priežiūros veiklos efektyvumo didinimas“	Šiuo projektu siekiama spręsti Palangos miesto problemas vaikų ligų, senėjimo srityse. Šio projekto metu planuojama atnaujinti Palangos ASPC ir S. Kulikauskienės įmonės bendrosios praktikos gydytojo centro infrastruktūrą
Gyvenimo kokybės ir socialinio saugumo gerinimas	Igyvendinamas projektas „Edukacinių erdvių kūrimas Palangos miesto mokykloje“	Projekto metu planuoja Palangos miesto „Baltijos“ pagrindinėje mokykloje sukurti modernias, bei kūrybiškumą skatinančias, atviras, komfortiškas erdves.
Gyvenimo kokybės ir socialinio saugumo gerinimas	Pateikta paraiška projekto „Pėsčiųjų ir dviračių takų rekonstrukcija ir plėtra Bangų g., Palangoje“	Šio projekto tikslas – pagerinti pėsčiųjų ir dviratininkų susisiekimo sąlygas Palangos mieste, siekiant padidinti gyventojų mobilumą ir prisidėti prie aplinkos taršos mažinimo.
Darnios aplinkos vystymas	Igyvendinamas projektas „Komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūros plėtra Palangos mieste“	Igyvendinat projektą numatoma 21 miesto atliekų surinkimo aikštelėse įrengti požeminius atliekų konteinerius
Kurorto patrauklumo didinimas	Igyvendinamas projektas „Klaipėdos regiono turizmo infrastruktūros sistemos sukūrimas ir įdiegimas“	Igyvendinant projektą 2019 m. įrengta turizmo ženklinimo infrastruktūra Skuodo rajono ir Palangos miesto savivaldybių teritorijose. 2020 m. planuojame įrengti ir likusiose Klaipėdos regiono savivaldybėse. Taip siekiama turistus informuoti apie savivaldybes jungiančias turizmo trasas, bei jose esančias lankytinas vietas.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. veiklos ataskaita

*Regioninės galimybių studijos „Vakarų krantas“* projektą, kuriame dalyvauja ir Palangos miesto savivaldybė, įgyvendino vakarų Lietuvos savivaldybės, kurių pagrindinis partneris – Šilutės rajono savivaldybė. Šio projekto pagrindinis tikslas – parengti tikslią bei ekonomiškai pagrįstą Klaipėdos

regiono bevariklio, viešojo bei vandens transporto optimizavimo ir plėtros koncepciją. Šį projektą inicijavo su tikslu optimizuot transporto sistemas ne tik atskirose savivaldybių teritorijose, bet ir bendrai formuojant vieningą transporto sistemą visame regione. Projekto įgyvendinimo metu buvo sukurta sektorinė galimybių studija „Vakarų krantas“. Šios galimybių studijos pagalba buvo norima sudaryti teorinį pagrindą sprendžiant Klaipėdos regiono susisiekimo su pamaro ir pajūrio rekreacinėmis zonomis problemomis, sujungiant įvairias transporto rūšis į vieningą transporto sistemą, taip pagerinant viso regiono pasiekiamumą. Tačiau parengti pasiūlymai buvo novatoriški, todėl dalis jų taip ir liko neįgyvendinti. Vis dėl to, idėjiniame lygmenyje jie gali būti panaudojami ateityje, bet tai reikalauja tiek viešojo tiek privataus kapitalo (Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. veiklos ataskaita).

Dar viena bendra įmonė, kurioje Palangos miesto savivaldybė dalyvauja kartu su dar šešiomis (Klaipėdos, Neringos miestų, Klaipėdos, Kretingos, Šilutės ir Skuodo rajonų) savivaldybėmis tai *UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras (KRATC)*. Ši įmonė įkurta 2003 m., kurios pagrindinė užduotis yra sukurti naują ES ekologijos standartus atitinkančią atliekų tvarkymo sistemą Klaipėdos regione. (KRATC internetinis puslapis) Palangos miesto savivaldybė įgyvendindama KRATC užduotis 2019 m. tęsė projekto „Komunalinių atliekų rūšiuojamo surinkimo infrastruktūros plėtra Palangos mieste“ veiklas (bendro naudojimo teritorijose įrengė 17 atliekų surinkimo aikštelių su 98 požeminiais atliekų surinkimo konteineriais). 2019 m. įgyvendino projektą „Asbesto turinčių atliekų surinkimas Palangos miesto savivaldybės teritorijose ir jų sutvarkymas“ iš Palangos miesto teritorijoje esančių visuomeninės bei individualių gyventojų pastatų atvažiauta ir neatlygintinai surinkta 46, 38 t. asbesto turinčių atliekų. (Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m veiklos ataskaita) Svarbiausias komunalinių atliekų tvarkymo sistemos objektas yra 2008 m. Dumpiuose įrengtas aplinkos neteršiantis regioninis sąvartynas. Į šį sąvartyną yra vežamos iš visų savivaldybių surenkamos komunalinės ir statybinės medžiagos. Taip pat visos savivaldybės prisijungusios prie KRATC bendradarbiaudamos nuolat dirba prie šių pagrindinių projekto darbų: techninės pagalbos, techninės priežiūros, senų sąvartynų uždarymo, kompostavimo aikštelių įrengimo, buitinių atliekų surinkimo aikštelių įrengimo, Klaipėdos regioninio sąvartyno įrengimo (KRATC internetinis puslapis).

## IV. PALANGOS SAVIVALDYBĖS BENDRADARBIAVIMO SU KAIMYNNINĖMIS SAVIVALDYBĖMIS TENDENCIJOS

### 4.1 Tyrimo metodologija

**Tyrimo objektas** – Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybėmis konkrečių atvejų analizė.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybėmis poveikį turizmui, aplinkosaugai ir viešųjų paslaugų teikimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone, išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas.
- Remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone, išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės dalyvavimo KRATC patirtį.
- Remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės dalyvavimo asociacijoje „Klaipėdos regionas“ patirtį.

**Tyrimo metodas:** *pusiau struktūruotas interviu*. Šis metodas remiasi planu, kuriame yra numatyti konkretūs klausimai bei jų pateikimo seka. Tačiau yra numatyta, jei tyrimo eigoje tyrėjui išskyla reikalingumas jis gali užduoti papildomus klausimus. Reikalingumas gali atsirasti:

- Kai interviu metu yra pastebima, kad numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- Kai siekiama surinkti gilesnės informacijos, tuo atveju, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- Kai yra pastebima jog tiriamajam yra nepatogu atsakinėti į jam pateiktus klausimus. Tada tyrėjas stengdamasis gauti tą pačią informaciją gali ją gauti klausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į mažiau jautresnius klausimus (Telešienė, 2012).

Pusiau struktūruoto interviu naudingumą, galima argumentuoti tuo, kad teorinėje baigiamojo darbo dalyje aptarus savivaldybių bendradarbiavimo teikiamą naudą viešųjų paslaugų teikimui, bei Palangos miesto bendradarbiavimo atvejus su kitomis savivaldybėmis, tikslinga atlikti detalesnę šių pokyčių analizę remiantis specialistų nuomone, kurie kasdieninėje veikloje susiduria su bendradarbiavimo iškeliamais iššūkiais bei nauda, kuri yra gaunama bendradarbiaujant. O šis pusiau struktūruotas interviu metodas tyrėjui padeda suprasti respondentų požiūrius, o tai ir yra svarbiausias tyrimo aspektas. „Ši interviu forma literatūroje apibrėžiama, kaip pokalbis su tikslu, kuris rekonstruoja respondento požiūrius, supratimus per

kryptingą sąveiką. Tyrėjas yra aktyvus proceso veikėjas, analizuojantis ir interpretuojantis interviu metu gautus duomenis. Interviu, kaip kokybinio tyrimo metodas, labiau siekia parodyti, „kad dalykai egzistuoja“, nei „kiek tokių dalykų yra“ (Navickaitė, 2016, 34 p.).

Analizuojant apklausos rezultatus remtasi content-analizės metodu:

1. Skaitomi tiriamųjų pateikti atsakymai ir išskiriami pagrindiniai aspektai, kuriuos atspindi, žodžiai bei frazės ir remiantis išskirtais raktiniais žodžiais išskiriamos kategorijos;
2. Atliktas prasminių elementų identifikavimas: skaidant kategorijų turinį, išskiriami pastarųjų elementai;
3. Prasminiai elementai suskirstyti į subkategorijas;
4. Interpretuojami turinio duomenys (Šablinskaitė, 2014, 30 p.).

**Pirminių duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai ir procedūros.** Tyrime dalyvavo 4 informantai, t.y. 4 Palangos miesto savivaldybės darbuotojai. 1 - mas informantas Palangos miesto savivaldybės mero patarėja (toliau tekste bus įvardijama I-1), 2 - Palangos miesto savivaldybės biudžeto skyriaus darbuotoja (toliau tekste bus įvardijama I-2), 3 - Palangos miesto savivaldybės rinkodaros specialistė (toliau tekste bus įvardijama I-3), 4 - Palangos miesto savivaldybės ekonominės plėtros skyriaus vedėja (toliau tekste bus įvardijama I-4). Tiriamieji buvo informuoti kokia yra tyrimo esmė, bei buvo paaiškinta, kad tyrimo metu gauti atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais magistro baigiamajame darbe. Su Palangos miesto savivaldybės darbuotojais buvo sutarta, kad jie atsakymus pateiks elektroniniu būdu, dėl galiojančio karantino šalyje. Gavus atsakymus iš informantų kilo aktualių klausimų į kuriuos reikėjo argumentų, tačiau informacijos ne iš visų informantų pavyko sulaukti. Informantams buvo pateikiami klausimai pagal sudarytą pusiau struktūruotą interviu planą (priedas Nr. 1), kuris sudarytas darbo autorės. Tyrimo instrumentas buvo suskirstytas į tris dalis. Pirmą klausimyno dalimi buvo siekiama išsiaiškinti Palangos miesto bendradarbiavimo tendencijas. Antra klausimyno dalimi buvo siekiama identifikuoti Palangos miesto savivaldybės dalyvavimo KRATC naudą bei blogą patirtį. Trečia klausimyno dalimi buvo siekiama išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės dalyvavimo asociacijoje „Klaipėdos regionas“ naudą bei blogą patirtį.

#### 4.2 Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

Pirmiausia informantams buvo užduodama klausimų grupė kuria siekiama išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas. Informantų buvo paprašyta įvardinti *kaip manote, kokiose srityse bendradarbiaujant Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus?* Respondentai išskyrė pagrindines

bendradarbiavimo sritis, kuriose Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus. Sritys sugrupuotos pateikiamos lentelėje Nr. 5

5 lentelė. Bendradarbiavimo sritis, kuriose Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo sritis, kuriose Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus	„Turizmas“ (I-1; I-2; I-3)	„Kadangi Palanga yra kurortinis miestas, tai bendradarbiavimas yra labiau orientuotas į turizmo sritį“ (I-2)
		„Septynios Klaipėdos regiono savivaldybės drauge ieško galimybių spręsti susiekimo plėtros, turizmo skatinimo klausimus“ (I-1)
		„Turizmo, renginių organizavimo“ (I-3)
	„Viešasis saugumas“ (I-1)	„Didinamos viešojo saugumo pajėgos sezono metu“ (I-1)
	„Aplinkosauga“ (I-1)	„Svarsto galimybes mažinti Baltijos jūros ir Kuršių marių krantų erozijos problemas“ (I-1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Apibendrinant galima teigti, kad Palangos miesto savivaldybės darbuotojai vieningai sutaria, kad bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis efektyviausiai rezultatus pavyksta pasiekti turizmo srityje. I-2 ir I-3 informantai išskyrė kultūros bei renginių organizavimo sritis, tačiau plačiau nepakomentavo. I-1 išskyrė bendradarbiavimą viešojo saugumo užtikrinimo klausimų srityje. Šios srities bendradarbiavimo aktualumą galime pagrįsti, tuo, kad sezono metu Palangos miestas pritraukia didelius srautus poilsiautojų, todėl svarbu palaikyti glaudžius santykius su viešojo saugumo tarnybomis, kad jie profesionaliai užtikrintų, kad atvykę poilsiautojai nepažeistų viešosios tvarkos ir būtų užtikrintas miesto gyventojų ir jų svečių saugumas. Aplinkosaugos bendradarbiavimas, sprendžiantis krantų erozijos problemas, miestui svarbus dar ir tuo, kad tiesiogiai „atsiremia“ į turizmą, kadangi Palangos miestas – jūrinis kurortas.

Respondentų paklausus *su kokiais iššūkiais/kliūtimis susiduriama siekiant bendradarbiavimo* ? Respondentų atsakymai išsiskyrė jie pateikiami lentelėje Nr. 6.



6 lentelė. Bendradarbiaujant išskylantys iššūkiai ir kliūtys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Iškylantys iššūkiai ir kliūtys siekiant bendradarbiavimo	„Finansai“ (I-2)	„Kadangi savivaldybė yra nedidelė finansinės galimybės ribotos bendradarbiavimu su kitomis savivaldybėmis srityje dažniausiai dalyvaujama mažesnio partnerio pusėje“ (I-2)
	„Biurokratija“ (I-3)	„Didžiausia problema yra gana ilgas laikas, norint gauti atsakymus dėl įvairių prašymų, užklausų, dažna problema – gana sudėtingos prašymų formos“ (I-3)
	„Neintuityvi internetinė svetainė“ (I-3)	„Nevisai aiški Palangos miesto internetinė svetainė“ (I-3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Informanto (I-1) atsakymas, nuo likusių informantų išsiskyrė tuo, kad informantas (I-1) teigia, kad „bendradarbiavimas tiek su kitomis savivaldybėmis, tiek su įvairiomis institucijomis vyksta sklandžiai, su sunkumais nesusiduriama“. Iš šio atsakymo peršasi nuomonė, kad informantas (I-1) nenori įvardinti kliūčių iškilusių bendradarbiavime. Nes vien iš informanto (I-2) įvardintos finansavimo problemos iškylančios dėl savivaldybės dydžio, galima teigti, kad mažasis partneris yra dalininkas, tačiau neturi lemiamo balso, todėl dažnu atveju negali reikšmingai įtakoti jiems svarbius bendrus sprendimus. Taip pat, galima pritarti informanto (I-3) išsakytam trūkumui, kad internetinę svetainę būtų galima patobulinti, nes tai daugeliui gyventojų gali iškelti daugybę klausimų dėl reikiamos informacijos, kurią sudėtinga rasti internetinėje svetainėje ir taip papildomai apkraunant Palangos miesto savivaldybės darbuotojus teikiant žmonėms informaciją, nors to būtų galima išvengti jei internetinė svetainė būtų patobulinta.

Informantų paklausus *ar buvo sričių kur Palangos miesto savivaldybei kilo sunkumų teikiant viešąsias paslaugas ir jų teikimą pagerino bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar įmonėmis?* Tiriamųjų atsakymai išsiskyrė, informantas I-2 atsakė, kad tokių sričių nebuvo, informantas I-3, negalėjo įvardinti tokių sričių, o informantas I-1 išskyrė, ir plačiau pakomentavo keletą sričių. I-1 informantas įvardino, kad „Lietuvos savivaldybių asociacija iškėlė visoms savivaldybėms labai aktualų klausimą dėl galimybės neskelbiant viešojo konkurso savivaldybių įmonėms patikėti teikti viešąsias paslaugas“. Tai pastūmėjo LR Seimą priimti itin svarbų įstatymą „suteikiant savivaldybėms pačioms spręsti kam patikėti viešųjų paslaugų teikimą vandentvarkos, miesto tvarkymo, šildymo atliekų išvežimo ir kt.“ Po šio priimto įstatymo Palangos miesto savivaldybei pavyko pasiekti realių teigiamų rezultatų, kurias informantas I-1 įvardija „miestą ir toliau galės tvarkyti pelno gyventojų sąskaita nesiekiantis „Palangos komunalinis ūkis“, bus išsaugota apie 150 darbo vietų, o už visas palangiškių lėšas statyto miesto baseino be miesto Tarybos sutikimo negalės perimti iš šios

paslaugos užsidirbti siekiantys privatūs verslininkai“. Kalbant apie šį savivaldybės pasiryžimą perimti viešųjų paslaugų teikimo organizavimą galima teigti, kad savivaldybė parodo savo itin aukštą kompetenciją ir norą gerinti gyventojų gyvenimo sąlygas siekiant sumažinti kainas už komunalinių atliekų tvarkymą, sudaryti sąlygas gyventojams naudotis pramogomis už itin mažas kainas, ko privatus sektorius nebūtų suinteresuotas užtikrinti. Taip savivaldybė prisiima didžiulę grėšiančią riziką, dėl gebėjimo efektyviai tiekti paslaugas ir rūpintis turtu, ko išvengtu pasirinkus koncesininką.

Interviu dalyvaujančių asmenų paprašius *pasidalinti savo nuomone apie dalyvavimą konkrečiame projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ (VU Teisės klinikai bendradarbiaujant su „Western Union Lietuva“ ir Palangos miesto savivaldybės viešąja biblioteka). Kiek fizinių/juridinių asmenų pasinaudojo šia iniciatyva? Ar vykdomas monitoringas? Ar asmenims buvo naudinga?(atsiliepimai)* Tiriamųjų atsakymai išsiskyrė pateikiama lentelėje Nr. 7.

7 lentelė. Dalyvavimo projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ nauda Palangos miesto gyventojams

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Projekto „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ nauda Palangos miesto gyventojams	„Suinteresuotų žmonių trūkumas“ (I-1; I-2;)	„Bibliotekoje teisės klinikos specialistai suteikė konsultacijas dvylikai asmenų“ (I-1)
		„Ši paslauga nėra populiarė“ (I-2)
	„Paslaugos paklausa“ (I-1; I-2)	„Vartotojai sako esą patenkinti, biblioteka vykdo visas numatytas gyventojų informavimo priemones. Lankstinukus su teisės klinikos kontaktais bibliotekos lankytojai noriai ima, manome, kad ši paslauga yra gera ir reikalinga“ (I-1)
		„Biblioteka yra tik tarpininkas tarp vartotojo ir konsultanto: suteikia vartotojui kompiuterizuotą darbo vietą, padeda prisijungti, skenuoti ir išsiųsti dokumentus“ (I-2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Remiantis (Banevičiene, 2018) šis nemokamos teisinės pagalbos projektas buvo pradėtas įgyvendinti Palangoje su tikslu mažinti socialinę atskirtį bei padėti jaunam verslui ar startuoliams kurti Lietuvos gerovę. Šiuo projektu buvo siekiama įrodyti, kad sėkmingas verslas gali būti kuriamas ne tik didmiesčiuose bet ir regionuose. Tačiau, kaip matome iš pateiktų informantų atsakymų šis projektas sulaukė itin mažo suinteresuotų žmonių skaičiaus. Iš to galime daryti prielaidą, kad vis dėl to dėl mažo interesantų skaičiaus, panašu, kad trūksta projekto viešinimo arba šis projektas yra neaktualus. Reikėtų kad šis projektas būtų viešinamas socialiniuose tinkluose (fasebook, twitter ir pnš.) kur labiau pasiektų tikslinę auditoriją.

Interviu dalyvių paklausus *Kokius Palangos miesto savivaldybė vysto bendradarbiavimo projektus, kurių nefinansuoja ES ?* Informantai į šį klausimą atsakė skirtingai, informantas (I-3) tokių projektų išskirti negalėjo. Informantų (I-1; I-2) atsakymai sutapo, abu jie išskyrė „Regiono pasiekiamumo didinimo programą“. Informantas (I-1) teigia, kad savivaldybės siekdamas populiarinti regioną iš savo biudžetų jos numato lėšų skrydžio rinkodarai. Klaipėdos regiono savivaldybės per 3 metus šiam tikslui skyrė 600 tūkst. eurų, iš jų Palanga skyrė didžiąją dalį. „Taip jau buvo populiarinamas skrydis Londonas – Palanga ir sprendimas pasiteisino. Dabar asociacija „Klaipėdos regionas“ skyrė lėšų Dortmundas – Palanga rinkodarai“. (I-1). Šia programa anot informanto (I-2) pagrindiniai tikslai „yra plėtoti ir skatinti tarptautinius Klaipėdos regiono bendradarbiavimo ryšius su kaimyninių ir kitų šalių regionais“. Remiantis tuo galima pastebėti, kad Palangos miesto savivaldybė vysto projektą, kurio nefinansuoja ES. Tai rodo, kad Palangos miesto savivaldybė nevengia finansuoti jai aktualių projektų ir pati imasi iniciatyvos. Dar gali paminėti kad tai susiję su turizmu.

Sekančia užduodamų klausimų grupe buvo siekiama išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su KRATC naudą bei blogąją patirtį.

Respondentų paklausus *Kaip manote, ar Palangos miesto savivaldybė skiria pakankamai dėmesio bendradarbiavimui atliekų tvarkymo srityje ir kaip sprendžia iškilusias problemas?* Respondentai atsakė atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 8.

8 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo mastai atliekų tvarkymo srityje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo mastai atliekų tvarkymo srityje	„Turimų akcijų įtaka“ (I-1; I-2)	„Savivaldybei priklauso tik 0,003 proc. UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centro akcijų, todėl platesnis ir reikšmingesnis bendradarbiavimas nėra vykdomas“ (I-2)
	„Palangos miesto savivaldybėje surinktos atliekos“ (I-3)	„Palangos m. savivaldybėje surinktos atliekos yra tvarkomos Klaipėdos regioniniame sąvartyne bei Mechaninių atliekų apdorojimo įrenginyje. Stambiagabaričių atliekų surinkimo ir žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelė Joskaudų k., kur Palangos gyventojai nemokamai gali atvežti butyje susidariusias atliekas“ (I-3)
	„Sprendimų priėmimas“ (I-1)	„Palangos miesto savivaldybė turi labai mažai akcijų, tad viską sprendžia didieji akcininkai – Klaipėdos miestas“ (I-1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Galime daryti išvadą nors ir Palangos miesto savivaldybė turi mažą akcijų dalį ir viską sprendžia didieji akcininkai, tačiau vistiek yra efektyviai bendradarbiaujama regioniniam atliekų tvarkyme. Kaip pabrėžia informantas (I-1) „klausimų yra nemažai: atliekų tvarkymo įkainiai, žaliosios masės tvarkymo, stambiagabaričių atliekų tvarkymo ir kt.“. Palangos mieste atliekų tvarkyme kilusias problemas savivaldybė sprendžia pati savarankiškai.

Interviu dalyvių paklausus *ką prisijungus prie KRATC Palangos miesto savivaldybei konkrečiai pavyko optimizuoti, sumažinti? Ar tai leido efektyviau panaudoti lėšas?* Atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 9.

9 lentelė. Įvykę pokyčiai po Palangos miesto savivaldybės prisijungimo prie KRATC

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įvykę pokyčiai po Palangos miesto savivaldybės prisijungimo prie KRATC	„Aplinkos taršos mažinimas“ (I-1; I-4)	„Gamtosauginiu klausimu išlošė visa šalis: anksčiau būdavo šimtai sąvartynų, o šiuo metu Lietuvoje yra dešimt“ (I-1)
		„Kiekvienas Palangos gyventojas tinkamai rūšiuodamas atliekas, bei jas perduodamas antriniam panaudojimui ar perdirbimui gali prisidėti prie švarios ir sveikos mūsų miesto aplinkos išsaugojimo“ (I-4)
	„Kaštų mažinimas“ (I-1; I-3)	„Šiuolaikinis tinkamas atliekų rūšiavimas atsieina pigiau, nei kiekviena savivaldybė pati rūpintusi savo atliekų tvarkymu“ (I-1)
		„Komunalinės atliekos tvarkomos regioniniu principu, tai yra racionaliau ir pigiau nei tvarkyti kiekvienai savivaldybei atskirai“ (I-3)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Kaip matome iš pateiktų atsakymų vienas iš svarbiausių dalykų, ką pavyko pagerinti tai sumažinti aplinkos taršą ir išlaidas. Abu respondentai (I-1; I-4) išskyrė Dumpių sąvartyno sukūrimo svarbą, kuris yra neteršiantis aplinkos. Anot respondento (I-1) „anksčiau atliekas vežti Palangai reikėdavo daug arčiau, tačiau sąvartynų galimybės buvo gerokai labiau ribotos. Akivaizdu, kad vienai savivaldybei eksploatuoti sąvartyną, pagal šiuolaikinius reikalavimus būtų labai sudėtinga ir brangu“.

Respondentų paklausus *Kaip manote kas įtakoja kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės indėlį KRATC?* Respondentai (I-2; I-3) į šį klausimą atsakyti negalėjo, dėl daugybės faktorių buvo sudėtinga išskirti. Respondentas (I-1) atsakė, kad tai įtakoja atvežamų atliekų kiekiai, tačiau respondentas (I-4) pateikdamas atsakymą į šį klausimą išskyrė dvi pagrindines priežastis įtakojančias indėlį į KRATC ir pateikė kiekvienai priežastčiai argumentus. Respondento (I-4) atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 10.

10 lentelė. Veiksniai įtakojantys savivaldybių indėlių į KRATC

<b>PRIMTI DIDŽIAUSIĄ APLINKOSAUGINĘ VERTEĮ KURIANČIUS ATLIEKŲ TVARKYMO SPRENDIMUS</b>	<b>EFEKTYVUS GAMTINIŲ IŠTEKLIŲ NAUDOJIMAS</b>
Nuolatinis švaresnės aplinkos visuomenei kūrimas	Plėsti antrinių žaliavų atskiro surinkimo ir perdirbimo apimtį
Įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų laikymasis	
Įsipareigojimų klientams, partneriams ir įmonės darbuotojams laikymasis	Plėsti kitų perdirbimui tinkamų atliekų atskiro surinkimo ir perdirbimo atvejus
Tinkamas ir efektyvus informacijos saugumo valdymas	
Bendradarbiavimas su visuomene, analizuojant iškilusias problemas bei ieškant būdų jas spręsti	Skatinti atliekų turėtojus rūšiuoti komunalines atliekas
Efektyvus bendradarbiavimas tarpusavyje, įgyvendinant įmonės tikslus bei siekiant geriausio rezultato	
Užtikrinti aplinkos apsaugos ir visuomenės sveikatos saugos teisinius reikalavimus atitinkančių komunalinių atliekų tvarkymą	Rūšiuoti mišrias komunalines atliekas, atskiriant perdirbimui tinkančias antrines žaliavas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Interviu dalyvių paklausus **Ar Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRATC įtakoja atliekų tvarkymo skaidrumą su prieš tai buvusia situacija?** Atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 11.

11 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su KRATC įtaka atliekų tvarkymo skaidrumui

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su KRATC įtaka atliekų tvarkymo skaidrumui	„Skaidrumo padidėjimas“ (I-1; I-4)	„Kai visos atliekos tvarkomos vienoje vietoje, kontrolė yra didesnė“ (I-1)
		„Rinkliavos įvedimas ir nauja paslaugos administravimo forma akivaizdžiai pakeitė situaciją Palangos mieste. Vežėjai nebepalikdavo kiemuose neištuštintų konteinerių, nes jiems buvo mokama tik už į sąvartyną atvežtas atliekas“ (I-4)
	„Griežta kontrolė“ (I-4)	„Griežta KRATC rinkliavos surinkimo tvarka iš pradžių gal kai kam ir kėlė nepasitenkinimą, bet dauguma miestiečių permainą sutiko palankiai“ (I-4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Iš pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, kad bendradarbiavimas KRATC ne tik padidino „skaidrumą“, bet ir padėjo tvarkytis su didelėmis ekologinėmis problemomis, kurių savivaldybės neviešindavo ir mėgindavo tvarkytis pačios. Kaip viena didelė buvusi problema, kuri Palangos miestui darydavo didžiulę ekologinę žalą tai sąvartynas buvęs Būtingėje. Šis

sąvartynas „kartas nuo karto buvo užliejamas pavasarinių potvynių. Suprantama, kad tuomet nešvarumų patekdavo į upę, o iš jos į jūrą, o tai – ekologinė problema“ (I-1).

Respondentų paklausus *kodėl Palangos miesto savivaldybė nėra įrengusi kitose savivaldybėse pasiteisinusios atliekų tvarkymo praktikos, pavyzdžiui, tekstilės konteinerių?*

Respondentas (I-2) dėl kompetencijos stokos šiuo klausimu atsakymo pateikti negalėjo, respondentai (I-1; I-4) atsakymus pateikė, tačiau abstrakčiai. Respondentas (I-4) atsakė, kad „tai planuojama padaryti“, o respondentas (I-1) atsakė, kad „kaip tekstilės atliekos bus tvarkomos ateityje Palangoje paaiškės po to, kai naują tvarką reglamentuos ruošiami teisės aktai – šiemet rengiami valstybinis regioninis ir savivaldybės atliekų tvarkymo planai“.

Respondentas (I-3) teigia, kad su tekstilės atliekų surinkimu ir tvarkymu yra nemaža problema ne tik Palangoje, Klaipėdos regione, o ir visoje Lietuvoje. Šiuo metu tekstilės atliekų surinkimas vangiai vyksta ir atliekos surenkamos tik KRATC didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse. Respondento (I-3) atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 12.

12 lentelė. Tekstilės atliekų surinkimo situacija Klaipėdos regione

Miestas	Konteineriai	Stovėjimo vieta	Surinkimas	Tvarkytojas
Klaipėda	Atliekų tvarkytojo (UAB „Milastina“)	Vieša erdvė. Prie komunalinių atliekų surinkimo konteinerių.	UAB „Dėvėdra“	UAB „Milastina“ Gautas raštas dėl paslaugos nutraukimo.
Gargždai	„Gargždų švara“ turi nusipirkę konteinerius.	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra
Kretinga	Atliekų tvarkytojo (UAB „Milastina“)	Vieša erdvė. Prie komunalinių atliekų surinkimo konteinerių.	UAB „Dėvėdra“	UAB „Milastina“ Gautas raštas dėl paslaugos nutraukimo.
Palanga	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra
Skuodas	Atliekų tvarkytojo (UAB „Milastina“)	Vieša erdvė. Prie komunalinių atliekų surinkimo konteinerių.	UAB „Dėvėdra“	UAB „Milastina“. Gautas raštas dėl paslaugos nutraukimo.
Šilutė	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra
Neringa	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra	Šiuo metu nėra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Atsižvelgiant į šiuos komentarus galima įžvelgti, kad dėl tekstilės atliekų surinkimo situacija dalinai yra problematiška visoje Lietuvoje, tačiau matyti, kad jau vyksta bendradarbiavimas KRATC ir tekstilės atliekos surenkamos kai kuriose didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse. Pagal generuojamą atliekų kiekį tekstilė sudaro nemenką dalį plastikų ir

tik 20 proc. pasaulyje visos pagaminamos tekstilės (drabužių, batų ir pns.) perdirbama, o net 80 proc. keliauja į sąvartynus. Tačiau, nors Palangos miesto savivaldybė ties šiuo klausimu atsilieka lyginant su kitomis savivaldybėmis, bet šios problemos svarbą suvokia argumentuodami „tekstilė panašiai kaip ir plastikas gamtoje suyra lėtai, o kai kurios audinių rūšys pvz., sintetiniai pluoštai, ir visai nesuyra. Tad tekstilės surinkimo ir perdirbimo problema ne ką mažesnė, nei kitų plastiko ar pavojingų buities atliekų“.

Tiriamųjų paklausus *kokius išvelgiate teigiamus pokyčius (estetiniai, finansiniai) Palangos mieste dalyvaujant KRATC?* Respondentai (I-2; I-3) dėl kompetencijos stokos į šį klausimą atsakyti negalėjo. Atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 13.

13 lentelė. Teigiami pokyčiai atsiradę Palangos miesto savivaldybei pradėjus bendradarbiauti su KRATC

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įvykę teigiami pokyčiai Palangos miesto savivaldybei pradėjus bendradarbiauti su KRATC	„Atliekų tvarkymas“ (I-1)	„Bendradarbiaujant su KRATC nebereikia rūpintis sąvartynų priežiūra, atkrenta darbuotojų, technikos, naujų technologijų diegimo klausimas.“ (I-1)
		„Atsirado požeminiai konteinerių rezervuarai, kurie yra 3-5 kartus talpesni už senuosius antžeminius konteinerius, be to po žeme esančiuose maišuose atliekos būna žemesnėje temperatūroje, dėl ko sulėtėja jų irimo procesai“ (I-4)
	„Finansiniai“ (I-1)	„Žinoma anksčiau sąvartyną išlaikyti buvo pigiau, tačiau ir reikalavimai buvo ženkliai mažesni“ (I-1)
	„Estetiniai pokyčiai“ (I-4)	„Palangiškių kiemuose atsirado daugiau vietos, daugiau estetikos, daugiau komforto ir mažiau nepageidaujamų kvapų“ (I-4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Pažymėtina, kad visi respondentai įvertina tik teigiamus pokyčius dalyvaujant KRATC. Galima teigti, kad dalyvavimas KRATC leidžia įgyvendinti įprastai daug finansinių išteklių reikalaujančius inovatyvius sprendimus atliekų tvarkymo srityse, mažinti atliekų tvarkymo sąnaudas centralizuotu būdu, taip užtikrinant akivaizdžius ir realius estetinius pokyčius, kurie Palangos miestui yra itin svarbūs.

Aptariant savivaldybių bendradarbiavimą KRATC galima teigti, kad yra taikomas kooperacinis bendradarbiavimo modelis, tačiau, mano nuomone, galime išvelgti iš dalies ir koalicinio bendradarbiavimo pavyzdį, nes Klaipėdos regiono savivaldybės susikooperavo vienam bendram tikslui atliekų tvarkymo srityje.

Trečiuoju klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės dalyvavimo asociacijoje „Klaipėdos regionas“ patirtį.

Respondentų paklausus *kaip Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR įtakoja turizmo sektorių?* Atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 14.

14 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo AKR įtaka turizmo sektoriui

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo AKR įtaka turizmo sektoriui	„Stiprinamas regiono konkurencingumas“ (I-3; I-1)	„Kyla poreikis augti ir išlikti konkurencingiems, neatsilikti, o gal ir pranokti užsienio šalis vystant inovacijas, stiprinant ekonomiką, švietimą“ (I-1)
	„Skrydžių plėtra“ (I-3)	„Po nuoseklaus savivaldybių darbo, atsirado skrydžiai į Londoną, Vokietijos miestą Dortmundą“ (I-3)
	„Sezoniškumo mažinimas“ (I-2)	„Siekia mažinti turizmo sezoniškumą Klaipėdos regione bei pritraukti daugiau turistų ne tik iš Lietuvos, bet ir užsienio šalių, projekto įgyvendinimo metu buvo sukurti nauji regioną pristatantys turistiniai maršrutai. Iš viso buvo sukurti trys maršrutai Klaipėdos regioną reprezentuojantys, vienas iš jų einantis per Palangą „Malonūs nuovargiai“ (I-2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

Apibendrinant respondentų mintis reikėtų pažymėti, (I-4) respondento pateiktą įžvalgą, kad „Susivienijus į asociaciją, yra ne tik paprasčiau atstovauti Klaipėdos regiono savivaldybių interesus Lietuvoje, bet ir atstovauti regioną tarptautiniuose renginiuose. Be to padidėja galimybės siekti ES paramos, nes dalis jos yra orientuota būtent į regionus, o ne į atskiras savivaldybes“. Palangos miesto savivaldybė, atsakant į šį klausimą, prisideda ganėtinais nemažu indeliu finansuojant ir plėtojant skrydžių plėtros programą, nes atvykstantys užsienio turistai teikia ekonominę naudą ne tik Palangos miestui, bet ir visam Klaipėdos regionui.

Tiriamųjų paklausus *kokiose kitose srityse galėtų būti plečiamas bendradarbiavimas AKR? Kodėl?* Respondentai (I-2; I-4) dėl kompetencijos stokos atsakymo nepateikė, tačiau respondentai (I-1; I-3) pateikė ganėtinais nemažai sričių, kuriose mato potencialą plėsti bendradarbiavimą, tačiau paminėtų sričių išsamiai nedetalizavo. Atsakymai pateikiami lentelėje Nr. 15.

15 lentelė. Sritys kuriose turėtų būti plečiamas bendradarbiavimas su AKR

Respondentas (I-1)	Respondentas (I-3)
Šventosios jūrų uosto plėtra	Bendros regiono komunikacijos priemonių kūrimas
Susisiekimo gerinimas	
Skrydžių geografijos plėtra	
Regioninio turizmo vystymas	Įvaizdžio (pozicionavimo) kūrimo priemonės
Bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi	
Įstatyminės bazės formavimas	
Inovacijų vystymas	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone



Kaip vieną iš svarbiausių plėtojimo faktorių reiktų paminėti Šventosios jūrų uosto plėtrą. Remiantis Baltijos jūros pakrantėse įsikūrusių miestų patirtimi tikslinga šį projektą vystyti prioritetine tvarka, kadangi tai paskatintų mažųjų jūros laivelių turizmą ir prisidėtų prie viso regioninio turizmo vystymo, susisiekiimo gerinimo, bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi, o taip pat paskatintų inovacijų vystymąsi bei suformuotų Šventosios jūrų uosto įstatyminę bazę.

Informantų paklausus apie *projektus: „Baltijos jūros turizmo centras“ „Pažink vakarų krantą“*. *Kokias identifikuojate efektyviausias rinkodaros priemones, išteklius ir galimybes įgyvendinant šių projektų tikslus – pristatant Klaipėdos regioną, Palangos miestą kaip vieną iš patraukliausių turistinių krypčių?* Informantas (I-1) teigė, kad šių projektų tikslus įgyvendina „siekiant mažinti turizmo sezoniškumą Klaipėdos regione bei pritraukti daugiau turistų ne tik iš Lietuvos, bet ir iš užsienio šalių. Šiems projektams įgyvendinti buvo sukurti nauji, regioną pristatantys, turistiniai maršrutai. Projekto iniciatyva pirmą kartą buvo suburti įvairūs regiono sektoriaus dalyviai (verslas, turizmo specialistai, muziejų, kultūros centrų, švietimo įstaigų atstovai), kurie kartu, pagal specialiai projektui sukurtą metodą, kūrė pirmuosius regioninius turizmo produktus. Viso buvo sukurti trys Klaipėdos regioną reprezentuojantys maršrutai“. (I-1) Be to įgyvendinant projektą „Pažink vakarų krantą“ sukurtas e-rinkodaros priemonių (internetinė svetainė, mobilioji aplikacija, socialinių tinklų ir elektroninių laiškų rinkodara, edukacinis pramoginis žaidimas, reprezentacinio filmo nuotraukų sukūrimas e-rinkodaros komunikacijos planas) kompleksas, formuojantis Klaipėdos regiono savivaldybių, kaip vakarų kranto krašto įvaizdį. Informantas (I-3) išskyrė tai, kad „kalbant tiek apie regiono, tiek Palangos pozicionavimą – šiais laikais paveiki yra visa skaitmeninė rinkodara, nukreipta į tikslines rinkas ir jai skirtas priemonės“. Informantas (I-2) papildė prieš tai išsakytas nuomones argumentu, kad „efektyviausia būtų įkurti nuolatinį Baltijos jūros turizmo centrą, bei komunikacijos ir bendradarbiavimo platformas. Taip pat efektyvi rinkodaros priemonė socialiniuose tinkluose, įgyvendinant projektą „Pažink Vakarų krantą“. Įgyvendinant projektą „Pažink Vakarų krantą“ sukurtas e-rinkodaros priemonių (internetinė svetainė, mobilioji aplikacija, socialinių tinklų ir e-laiškų rinkodara, edukacinis-pramoginis žaidimas, reprezentacinio filmo, nuotraukų sukūrimas, e-rinkodaros komunikacijos planas) kompleksas, formuojantis Klaipėdos regiono savivaldybių, kaip Vakarų Kranto krašto įvaizdį.

Informantų paklausus *kokie galėtų būti nepavykusio bendradarbiavimo AKR projektai/pavyzdžiai - „išmoktos pamokos“?* Kaip bebūtų keista, tačiau beveik visi informantai neišskyrė nei vieno blogojo bendradarbiavimo pavyzdžio ar bendradarbiavimo, kuris būtų nepasiteisinęs. Informantas (I-1) teigė „kad tokių pavyzdžių įvardinti negaliu“. Informantas (I-2) teigė, kad „nežinau“. Informantas (I-3) nurodė, kad „Tokių pavyzdžių neturime. Kiekvieną projektą, iniciatyvą įgyvendinus įvertiname, tai, gal būt, daugiau problemos iškyla proceso

metu. Bet kuriuo atveju regioniniam bendradarbiavimui dažnai kliūtis sudaro ir tam tikrų teisės aktų stoka, silpna nacionalinė regioninė politika“. Iš šių atsakymų galima daryti išvadą, kad Palangos miesto savivaldybė arba nenori atskleisti nenusisekusių projektų su kitomis savivaldybėmis arba imasi tik tokių projektų, kurie yra patikimi, kitaip tariant, kurie yra „nuleisti iš ES“, o rizikingi projektai – net neįgyvendinami, dėl baimės „nudegti“.

Apibendrinant savivaldybių bendradarbiavimą Klaipėdos AKR galima įžvelgti, kad yra taikomas partnerystės bendradarbiavimo modelis, nes asociacija yra kuriama dalyvavimo pagrindu ir remiasi atvira komunikacija tarp visų narių.

16 lentelė. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo su kaimyninėmis savivaldybėmis poveikis

<b>BENDRADARBIAVIMO SRITYS</b>	<b>TEIGIAMAI ASPEKTAI</b>	<b>NEIGIAMAI ASPEKTAI</b>
<b>TURIZMAS</b>	Kultūros renginių organizavimas	Tinkamos įstatyminės bazės stoka
	Skrydžių geografijos plėtra	
	Sukurtas teigiamas e-rinkodaros priemonių kompleksas, formuojantis Vakarų Krašto įvaizdį	
<b>APLINKOSAUGA</b>	Pajūrio krantų erozijos problemų šalinimas	Turimų akcijų įtaka KRATC valdyme
	Aplinkos taršos mažinimas	
	Sumažėję kaštai tvarkant atliekas	
	Efektyvus gamtinių išteklių naudojimas	Nepilnai įgyvendinta tekstilės atliekų surinkimo programa
	Priimti didžiausią aplinkosauginę vertę kuriantys atliekų tvarkymo sprendimai	
	Skaidrumo padidėjimas ir griežta kontrolė atliekų tvarkyme	
	Pagerėjęs aplinkos estetiškas vaizdas	
<b>VIEŠOSIOS PASLAUGOS</b>	Neperka iš privatinių viešųjų paslaugų teikimo, vandentvarkos, miesto tvarkymo, šildymo, atliekų išvežimo	Kyla rizika, kad savivaldybės įmonės bus „blogas šeimininkas“
	Viešojo saugumo užtikrinimas sezono metu	Finansų trūkumas
	Nemokamos teisinės pagalbos teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims	Biurokratija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Palangos miesto savivaldybės darbuotojų nuomone

## IŠVADOS

1. Bendradarbiavimas yra viena iš efektyviausių veiklos rūšių, kai yra sutelkiamos intelektualinės jėgos, sudaromos galimybės dirbti veiksmingai, taupant turimus resursus, bei pasidalinant esančią riziką, siekiant bendrų tikslų. Savivaldybės bendradarbiauja turėdamos tikslą pasiekti optimaliausius sprendimus, kurie leistų išvengti nuostolių, taip taupant kaštus ir sėkmingai išsprendžiant esančias socialines, administracines bei ekonomines problemas. Sėkmingą bendradarbiavimą lemia daug veiksnių, pradedant nuo pasirinkto bendradarbiavimo modelio, bendradarbiavimo partnerio motyvų, darbų pasiskirstymo, pasitikėjimo, abipusės pagarbos, komunikacijos. Bendradarbiavime svarbiausia, kad visos įsitraukusios šalys jaustųsi komfortiškai ir neprarastų motyvacijos bendradarbiauti, nes dažnu atveju bendradarbiavimas yra ilgalaikis procesas.
2. Savivaldybės viešųjų paslaugų teikimą organizuoja per įsteigtas pelno nesiekiančias įstaigas. Viešosios paslaugos nuo paprastų paslaugų skiriasi tuo, kad teikiant viešąsias paslaugas yra siekiama patenkinti visų gyventojų poreikius teikiant kokybiškas paslaugas, atitinkančias vartotojų lūkesčius, nepriklausomai nuo jų išsilavimo, pajamų ar socialinės padėties. Viešųjų paslaugų teikimo procesas nulemia, kiek efektyviai bus patenkinami gyventojų poreikiai, todėl savivaldybė siekdama, kad viešosios paslaugos būtų teikiamos kokybiškos ir gerinančios žmonių gyvenimo sąlygas, nuolat kontroliuoja jų teikimo procesą ir užtikrina, kad tai nevirstų pelno siekiančia veikla.
3. Atlikus empirinį tyrimą, kurio metu buvo analizuojami konkretūs Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo atvejai, nustatyta, kad bendradarbiavimas regioniniu lygmeniu vyksta sklandžiai ir efektyviai. Tokiu būdu galima teigti, kad pasiteisinusios regioninio bendradarbiavimo taikymo metodikos ir toliau turėtų būti plėtojamos ir tęsiamos. Akivaizdu, kad bendradarbiavimas KRATC pateisina Palangos miesto savivaldybės lūkesčius atliekų tvarkymo srityje, kas atsispindi tiek teigiamuose respondentų vertinimuose, tiek pasikeitusioje Palangos miesto aplinkoje. Kaip teigiami aspektai yra išskiriami: aplinkos taršos mažinimas, skaidrumo padidėjimas, pagerėjęs aplinkos estetiškas vaizdas, efektyvus gamtinių išteklių panaudojimas bei sumažėję kaštai atliekų tvarkyme. Bendradarbiaujant AKR ypač svarbus dėmesys skiriamas turizmo sektoriaus plėtojimui, pagrindiniai teigiami aspektai išskiriami kaip kultūros renginių organizavimas, skrydžių geografijos plėtra bei sukurtas teigiamas e-rinkodaros kompleksas. Tačiau, kaip

neigiamas aspektas išryškėjo, kad vis dar nėra sukurta aiški įstatyminė bazė. Bendrai savivaldybių bendradarbiavimas turi poveikį ir kitų viešųjų paslaugų teikimui. Bendrai, kaip teigiami aspektai išskiriami tai, kad savivaldybės iš privatininkų neperka vandentvarkos, miesto tvarkymo, šildymo paslaugų teikimo, yra užtikrinamas viešasis saugumas sezono metu, teikiama nemokama teisinė pagalba. Tačiau, kaip neigiami – išryškėjo finansų trūkumas bei didžiulis biurokratizmas. Svarbu, kad Palangos miesto savivaldybė būtų suinteresuota dalyvauti visuose galimuose projektuose ir iniciatyvose, siekiant išlaikyti bendradarbiavimą su kitomis savivaldybėmis, nes tai yra kaip būtina sąlyga Palangai – kurorto statusą turinčiam miestui.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis magistro baigiamojo darbo tyrimojoje dalyje atliktu pusiau struktūrizuotu interviu, pateikiamos rekomendacijos, kurios galėtų padėti Palangos miesto savivaldybei bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis pasiekti, dar efektyvesnių rezultatų, kurie padėtų plėsti turizmo sektorių, gerinti miesto aplinkosaugą bei įvaizdį:

1. Sukurti tinkamą įstatyminę bazę, todėl reikėtų, kad Palangos miesto savivaldybė teiktų pasiūlymus su savo rekomendacijomis vyriausybei, kaip galima tobulinti įstatyminę bazę, kad būtų mažinama biurokratijos bei atsirastų daugiau aiškumo sprendžiant vienus ar kitus svarbius klausimus.
2. Siūloma bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis, tokiomis kaip Vilnius, kad „pasisemti“ iš jų patirties diegiant tekstiles konteinerius. Išsiaiškinti, kur būtų efektyviausia juos įrengti.
3. Atgaivinti ir įrengti pilnai funkcionuojantį Šventosios jūrų uostą, taip didinant mažųjų uostų populiarumą, bei įtraukiant privatų verslą, nes tai skatintų ne tik ekonomikos plėtrą, bet ir kurtų daugiau naujovių, pritraukiančių turistus.
4. Matant pasiteisinusius naujus skrydžius iš Palangos oro uosto, siūloma ties šiuo projektu dirbti toliau, ieškant naujų patrauklių sričių, kurios padės pritraukti daugiau turistų, taip didinant vakarų krašto žinomumą bei artėjant prie to, kad Palangos miestas bus patrauklus ne tik sezono metu, bet ir ištisus metus.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

Abraitienė, S., Černiava, D. 2017. Valstybės tarnybos departamentas. Valstybės tarnybas: Ką turėtų žinoti norintys tapti valstybės tarnautojais?

Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų išvalgos 2019. XVI tarptautinės studentų mokslinės – metodinės konferencijos straipsnių rinkinys. Klaipėda. Prieiga per internetą :[https://www.ltvk.lt/file/repository/XVI tarptautines studentu mokslines metodines.pdf#page=66](https://www.ltvk.lt/file/repository/XVI_tarptautines_studentu_mokslines_metodines.pdf#page=66).

Akelaitytė, J. 2014. Magistro darbas. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymas paslaugų kokybės gerinimui. Vilniaus universitetas. Vilnius.

Adamik, A., Nowicki, M. 2019. Pathologies and Paradoxes of Co-Creation: A Contribution to the Discussion about Corporate Social Responsibility in Building a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. Department of Management, Faculty of Management and Production Engineering, Lodz University of Technology, 90-924 Lodz, Poland.

Babravičius, J., Dzemyda, I. 2012. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.

Bargailaitė, K. 2003. The types of cooperatives and perspective of their development. Vilniaus university. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://mokslai.lietuviuzodynas.lt/ekonomika/kooperatyvu-rusys-ir-pletros-perspektyvos>.

Bivainienė, L. 2015. Magistro darbas: Viešųjų paslaugų raida viešojo administravimo paradigmu kontekste. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.

Burbulytė – Tsiskarishvili, G., Dvorak, J., Žernytė, A. 2018. Viešoji politika ir administravimas. Savivaldybių funkcijų ir galių kaita Lietuvoje 1994-2016. Klaipėdos universitetas. Klaipėda.

Cibulskienė, D. 2010. Tyrimo ataskaita. Mokslininkų ir tyrėjų organizacijų bendradarbiavimas su regiono verslo sektoriumi. Lietuvos mokslininkų sąjungos Šiaulių skyrius. Šiauliai.

Černiauskas, L. 2009. Magistro baigiamasis darbas. Atliekų valdymo tobulinimas Klaipėdos regione. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.

Europos vietos savivaldos chartija. Priimta 1985-10-15. Įsigaliojo 1999-10-01. Nr. 82-2418.

Gjermund, L. 2006. Savivaldybių bendradarbiavimo IRT srityje gairės. Scandpower IT Oslo.

Jurkšienė, I. 2017. Magistro darbas. Sportinio turizmo paslaugų kokybės gerinimas. Ekonomikos ir verslo fakultetas. Kaunas.

Kalvaitytė, V. 2015. Magistro darbas. Miestelio bendruomenės ir savivaldybės bendradarbiavimo sveikatos stiprinimo ir priežiūros srityje vertinimas. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Kaunas.

Kratc.lt. UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centro kokybės, aplinkosaugos ir informacijos saugumo politika. Internetinis puslapis, žiūrėta [2020-04-20], prieiga per internetą:<http://kratc.lt/apie-kratc/veikla/iso-standartai>.

Keast, R. L., Mandell, M. 2011. Value, Innovation and Partnership. The collaborative push: pushing beyond rhetoric and gaining evidence. Southern Cross University. Internetinis puslapis, prieiga per internetą:[https://www.academia.edu/27539884/The\\_collaborative\\_push\\_pushing\\_beyond\\_rhetoric\\_and\\_gaining\\_evidence?auto=download](https://www.academia.edu/27539884/The_collaborative_push_pushing_beyond_rhetoric_and_gaining_evidence?auto=download).

Kovaitė, K. 2016. Kompleksinės pagalbos ankstyvojo amžiaus vaikams ir šeimoms modeliavimo prielaidos. Vilnius. Lietuvos edukologijos universitetas.

Labanauskienė, D., Šturalo, O. 2014. Tiltai. Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. Klaipėdos universitetas. Klaipėda.

Lietuvos savivaldybių asociacija. Internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <http://www.lsa.lt/>.

Lietuvos savivaldybių komunalinių įmonių asociacija. Internetinis puslapis. Prieiga per internetą: [skia.lt/pradinis/](http://skia.lt/pradinis/).

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2010). Viešųjų paslaugų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. Vilnius. P. 10-11. Prieiga per internetą: [http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/10/Ekspertams\\_skaitymui-4.pdf](http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/10/Ekspertams_skaitymui-4.pdf).

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Vilnius.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Vilnius.

Lencevičius, A. 2017. Savivaldybių vidaus veiklos efektyvumas vadovaujantis LEAN. Anykščiai. Prieiga per internetą: [https://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2017/10/A.-Lencevicius-LEAN-veiklos-efektyvumui\\_2017-1.pdf](https://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2017/10/A.-Lencevicius-LEAN-veiklos-efektyvumui_2017-1.pdf)

Miginis, N., Ulozas, M. 2014. Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. SSGG analizė. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Navickaitė, D. 2016. Magistro darbas. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone. Šiaulių universitetas. Šiauliai.

Navikienė, D. 2014. Magistro darbas: Viešųjų paslaugų efektyvumo kriterijai ir jų taikymas švietimo sistemoje.

Navikienė, Ž., Maurušaitienė D., Lengvienienės. 2012. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Profesinio rengimo ir verslo įmonių atstovų bendradarbiavimas taikant naujosios viešosios vadybos (NVV) principus.

Raipa, A., Petukienė E. 2009. Viešoji politika ir administravimas: Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. Kaunas: Kauno technologijų universitetas.

Raišienė, A. G. 2011. Tarnautojų požiūris į partnerystę skatinančius veiksmus vietos savivaldoje. Internetinis puslapis, žiūrėta [2020-04-05], prieiga per internetą:[https://www.mruni.eu/mru\\_lt dokumentai/fakultetai/politikos\\_ir\\_vadybos\\_fakulteta\\_s/Konferencija\\_SVK/2%20sekcija/Raisienei.pdf](https://www.mruni.eu/mru_lt dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakulteta_s/Konferencija_SVK/2%20sekcija/Raisienei.pdf).

Raišienė, A. G. 2008. Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.

Palangos miesto savivaldybės 2019-2021 metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. sausio 31 d. sprendimu Nr. T2-4. Palanga.

Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. veiklos ataskaita. 2020 m. balandžio 30 d. Nr. T2-78.

Pareigienė, L., Ribašauskienė, E. 2008. Kooperacijos plėtros vertinimas. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/12/122.pdf>.

Prosevičienė, G. 2010. Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.

Prosevičienė, G. 2010. Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje priežastys ir pasekmės. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.

Puškorius, S. 2007. Viešojo politika ir administravimas. Bendradarbiavimo efektyvumas. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.

Regioninių atliekų tvarkymo centrų asociacijos internetinis puslapis Internetinis puslapis, žiūrėta [2020-05-04], prieiga per internetą: <https://www.ratca.lt/asociacijos-tikslai>.

UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras, 2017. 2016 metų metinis pranešimas. Klaipėda. Internetinis puslapis, žiūrėta [2020-04-20], prieiga per internetą:<https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2017/11/kratc.pdf>.

Urvikis, M. 2016. Daktaro disertacija. Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.

Skačkauskienė, I., Vesternė, J. 2018. Ekonomika ir vadyba. Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius.



Skridlaitė, I., Kavaliauskienė, A., ir kt. 2016. Socialinio darbo profesijos terminų žodynas. Kauno kolegija: medicinos fakultetas. Kaunas.

Telešienė, A. 2012. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE. Internetinis puslapis, žiūrėta [2020-05-07], prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_2\\_2.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html).

Toolkin manual. Inter-municipal cooperation. 2010. Internetinis puslapis, prieiga per internetą: [rm.coe.int/imc-intermunicipal-co-operation/1680746ec3](http://rm.coe.int/imc-intermunicipal-co-operation/1680746ec3).

Jonaitytė, E., Lazauskienė A. 2011. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos analizė ir plėtros tendencijos: Šiaulių apskrities atvejis. Šiaulių universitetas. Šiauliai.

Stalgienė, A. 2010. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Klasterių vystymosi barjerai. Lietuvos agrarines ekonomikos institutas.

Stasiukynas, A. 2010. Viešoji politika ir administravimas. Visuomenės dalyvavimas Lietuvos elektros energetikos sektoriaus valdyme. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.

Stulpinienė, R. 2010. Magistro darbas. Ugdymo dalyvių bendradarbiavimas, tenkinant specialiuosius vaikų ugdymosi poreikius. Šiaulių universitetas. Šiauliai.

Stumbraitė-Vilkišienė, E. 2013. Daktaro disertacija. Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.

Šablinskaitė, D. 2014. Magistro darbas. Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimas. Šiauliai. Šiaulių universitetas.

Valaitytė, E. 2017. Savivaldybių bendradarbiavimo patirtis ir situacija Lietuvoje. Internetinis puslapis, žiūrėta [2020-03-20], prieiga per internetą: <http://valdysena.lt/?p=515>.

Vidaus Reikalų ministerija. 2010. Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. Vilnius.

Vytauto Didžiojo universitetas. 2018. Savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas – panacėja ar formalumas. Internetinis puslapis, prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/lt/savivaldybiu-tarpusavio-bendradarbiavimas-panaceja-ar-formalumas/>.

Žilinskas, G. 2011. Acta humanitarica universitatis Saulensis. Vietos savivaldybės Pirmoje Lietuvos Respublikoje: Petro Leono darbai. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.

Žilinskienė, J. 2016. Magistro darbas. Efektingo tarporganizacinio bendradarbiavimo prielaidos: Sodros ir VMI atvejis. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.

Žymaniūtė, R. 2011. Magistro darbas. Lietuvos savivaldybių kompetencija ir veikla teikiant viešąsias paslaugas. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.

## **PRIEDAI**

### **INTERVIU KLAUSIMAI**

#### **I. Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas**

1. Kaip manote, kokiose srityse bendradarbiaujant Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus?
2. Su kokiais iššūkiais/kliūtimis susiduriama siekiant bendradarbiavimo?
3. Ar buvo sričių kur Palangos miesto savivaldybei kilo sunkumų teikiant viešąsias paslaugas ir jų teikimą pagerino bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar įmonėmis?
4. Prašytume pasidalinti savo nuomone apie dalyvavimą konkrečiame projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ (VU Teisės klinikai bendradarbiaujant su „Western Union Lietuva“ ir Palangos miesto savivaldybės viešąja biblioteka). Kiek fizinių/juridinių asmenų pasinaudojo šia iniciatyva? Ar vykdote monitoringą? Ar asmenims buvo naudinga?
5. Kokius Palangos miesto savivaldybė vysto bendradarbiavimo projektus, kurių nefinansuoja ES?

#### **II. Klausimai skirti išsiaiškinti apie Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą KRATC**

1. Kaip manote, ar Palangos miesto savivaldybė skiria pakankamai dėmesio bendradarbiavimui atliekų tvarkymo srityje ir kaip sprendžia iškilusias problemas?
2. Jūsų nuomone, ką prisijungus prie KRATC Palangos miesto savivaldybei konkrečiai pavyko optimizuoti, sumažinti? Ar tai leido efektyviau panaudoti lėšas?
3. Kaip manote, kas įtakoja kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės indėlį KRATC?
4. Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRATC ar įtakoja atliekų tvarkymo skaidrumą su prieš tai buvusia situacija?
5. Jūsų nuomone, kodėl Palangos miesto savivaldybė nėra įrengusi kitose savivaldybėse pasiteisinusios atliekų tvarkymo praktikos, pavyzdžiui, tekstilės konteinerių?
6. Kokius išvelgiate teigiamus pokyčius (estetiniai, finansiniai) Palangos mieste dalyvaujant KRATC?

#### **III. Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą Asociacijoje „Klaipėdos regionas“ (AKR)**

1. Kaip Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR įtakoja turizmo sektorių?
2. Kokiose kitose srityse galėtų būti plečiamas bendradarbiavimas AKR? Kodėl?
3. Projektai: „Baltijos jūros turizmo centras“, „Pažink vakarų krantą“. Kokias identifikujete efektyviausias rinkodaros priemones, išteklius ir galimybes įgyvendinant šių projektų tikslą - pristatant Klaipėdos regioną, Palangos miestą kaip vieną iš patraukliausių turistinių krypčių?
4. Kokie galėtų būti nepavykusio bendradarbiavimo AKR projektai/pavyzdžiai – „išmoktos pamokos“?

DĖKUI UŽ ATSAKYMUS IR JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!

(Informantas Nr. 1)

### **Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas**

#### **Kaip manote, kokiose srityse bendradarbiaujant Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus?**

Laukiamų rezultatų pavyksta pasiekti įvairiose srityse: Savivaldybės aktualūs klausimai sprendžiami Lietuvos savivaldybių asociacijoje, Palangai kaip kurortui ne mažiau svarbi Lietuvos kurortų asociacijos veikla. Regionui svarūs klausimai keliami ir sprendžiami asociacijoje „Klaipėdos regionas“. Septynios Klaipėdos regiono savivaldybės drauge ieško galimybių spręsti susisiekimo plėtros, turizmo skatinimo klausimus, svarsto galimybes mažinti Baltijos jūros ir Kuršių marių krantų erozijos problemas ir kt. Bendradarbiaujama ir su įvairiomis institucijomis, pavyzdžiui, viešojo saugumo užtikrinimo ir kt. srityse.

#### **Su kokiais iššūkiais/kliūtimis susiduriama siekiant bendradarbiavimo?**

Bendradarbiavimas tiek su kitomis savivaldybėmis, tiek su įvairiomis institucijomis vyksta sklandžiai, su sunkimais nesusiduriame.

#### **Ar buvo sričių kur Palangos miesto savivaldybei kilo sunkumų teikiant viešąsias paslaugas ir jų teikimą pagerino bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar įmonėmis?**

2019 m. ne tik Palanga, bet vieningai – Lietuvos savivaldybių asociacija iškėlė visoms savivaldybėms labai aktualų klausimą dėl galybės neskelbiant viešojo konkurso savivaldybių įmonėms patikėti teikti viešąsias paslaugas. Asociacija argumentavo, jog savivaldybės, valdydamos savo turtą ar pirkdamos paslaugas iš miesto įmonių, siekia geriausio rezultato savo gyventojams, tinkamų bei reikiamu laiku suteikiamų paslaugų ir daugumai gyventojų prieinamų paslaugų kainų. Rezultato pavyko pasiekti – Seimas didžiule balsų persvara priėmė įstatymą, suteikiantį galimybę savivaldybėms pačioms spręsti, kam patikėti viešųjų paslaugų teikimą vandentvarkos, miesto tvarkymo, šildymo, atliekų išvežimo ir kt. Savivaldybės teritorijoje. Kartu buvo pritarta ir Lietuvos savivaldybių asociacijos siūlymui, kad savivaldybės galėtų pačios spręsti, kas valdys jų turtą, reikalingą viešosioms paslaugoms teikti.

Palangai toks Seimo balsavimas reiškė, kad miestą ir toliau galės tvarkyti pelno gyventojų sąskaita nesiekiantis „Palangos komunalinis ūkis“, bus išsaugota apie 150 darbo vietų, o už visų palangiškių lėšas statyto miesto baseino, kuriame vaikams vyksta nemokamos kūno kultūros pamokos bei treniruotės, nemokami sveikatinimo užsiėmimai visiems norintiems, kur taikomos ypatingos nuolaidos senjorams, neįgaliesiems ir kitiems Palangos miesto gyventojams, valdymo, be miesto Tarybos sutikimo negalės perimti iš šios paslaugos užsidirbti siekiantys privatūs verslininkai.

**Prašytume pasidalinti savo nuomone apie dalyvavimą konkrečiame projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ (VU Teisės klinikai bendradarbiaujant su „Western Union Lietuva“ ir Palangos miesto savivaldybės viešąja biblioteka). Kiek fizinių/juridinių asmenų pasinaudojo šia iniciatyva? Ar vykdate monitoringą? Ar asmenims buvo naudinga (atsiliepimai)?**

Paslaugos pristatymo metu bibliotekoje Teisės klinikos specialistai suteikė konsultacijas 12 asmenų (vieniems buvo atsakyta iškart, kiti susitarė dėl nuotolinio konsultavimo). Apie juridinių asmenų susidomėjimą šia paslauga duomenų neturime.

Bibliotekoje buvo 6 atvejai, kai fiziniai asmenys kreipėsi į darbuotojus dėl Teisės klinikos konsultacijų. Vartotojai sakė esą patenkinti. Šie atvejai apskaitomi, kaip ir kitos bibliotekoje gautos vartotojų užklauskos.

Biblioteka vykdo visas numatytas gyventojų informavimo priemones. Lankstinukus su Teisės klinikos kontaktais bibliotekos lankytojai noriai ima. Tikėtina, kad ir pasinaudoja konsultacijų galimybėmis. Manome, kad ši paslauga yra gera ir reikalinga.

**Kokius Palangos miesto savivaldybė vysto bendradarbiavimo projektus, kurių nefinansuoja ES?**

Asociacija „Klaipėdos regionas“ įgyvendina Regiono pasiekiamumo didinimo programą. Šiame projekte dalyvauja 7 Klaipėdos regiono savivaldybės, siekdamos populiarinti regioną, iš savo biudžetų jos numato lėšų skrydžių rinkodarai. Klaipėdos regiono savivaldybės per 3 metus šiam tikslui skiria 600 tūkst. eurų, iš jų Palanga skiria didžiąją dalį. Taip jau buvo populiarinamas skrydis Londonas – Palanga (oro bendrovė Wizz Air), ir sprendimas pasiteitino. Dabar asociacija „Klaipėdos regionas“ skiria lėšų skrydžio Dortmundas – Palanga rinkodarai.

**Klausimai skirti išsiaiškinti apie Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą KRATC**

**Kaip manote, ar Palangos miesto savivaldybė skiria pakankamai dėmesio bendradarbiavimui atliekų tvarkymo srityje ir kaip sprendžia iškilusias problemas?**

Palangos miesto savivaldybė turi labai mažai akcijų, tad viską sprendžia didieji akcininkai – Klaipėdos miestas. O klausimų yra nemažai: atliekų tvarkymo įkainiai, žaliosios masės tvarkymo, stambiagabaričių atliekų tvarkymo ir kt. Visi šie klausimai yra sprendžiami.

**Jūsų nuomone, ką prisijungus prie KRATC Palangos miesto savivaldybei konkrečiai pavyko optimizuoti, sumažinti? Ar tai leido efektyviau panaudoti lėšas?**

Pirmiausia gamtosauginiu klausimu išlošė visa šalis – šiuo metu Lietuvoje yra 10 sąvartynų, o anksčiau jų būdavo šimtai. Anksčiau atliekas vežti Palangai reikėdavo daug arčiau, tačiau sąvartyno galimybės buvo gerokai labiau ribotos. Akivaizdu, kad vienai Savivaldybei eksploatuoti sąvartyną pagal šiuolaikinius reikalavimus būtų labai sudėtinga ir brangu.

Susivienijus į KRATC kelioms Savivaldybėms, galima geriau įsisavinti naujas technologijas, tinkamai rūšiuoti atliekas, ir tai atsieina pigiau, nei kiekviena savivaldybė pati rūpintųsi savo atliekų tvarkymu.

**Kaip manote, kas įtakoja kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės indėlį KRATC?**

Atvežamų atliekų kiekiai.

**Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRATC ar įtakoja atliekų tvarkymo skaidrumą su prieš tai buvusia situacija?**

Taip. Kai visos atliekos tvarkomos vienoje vietoje, kontrolė yra didesnė. Anksčiau kiekviena savivaldybė turėjo ne po vieną sąvartyną, ir kiekvienas iš jų turėjo atitikti keliamas tam tikras sąlygas, o tai nėra paprasta. Pavyzdžiui, pirmasis Palangos sąvartynas buvo Būtingėje, ir jis kartas nuo karto buvo užliejamas pavasarinių potvynių. Suprantama, kad tuomet nešvarumų patekdavo į upę, ir tai ekologinė problema. Antrasis įrengtas sąvartynas buvo palyginti nedidelis, o galimybės jį išplėsti nebuvo. Įsijungus į bendrą atliekų tvarkymo sistemą šios problemos išnyko.

**Jūsų nuomone, kodėl Palangos miesto savivaldybė nėra įrengusi kitose savivaldybėse pasiteisinusios atliekų tvarkymo praktikos, pavyzdžiui, tekstilės konteinerių?**

Tai planuojama padaryti.

**Kokius įžvelgiate teigiamus pokyčius (estetiniai, finansiniai) Palangos mieste dalyvaujant KRATC?**

Dabar, bendradarbiaujant su KRATC, nebereikia rūpintis sąvartyno priežiūra, atkrenta darbuotojų, technikos, naujų technologijų diegimo klausimas. Žinoma, anksčiau sąvartyną išlaikyti buvo pigiau, nei dabar, tačiau anksčiau ir reikalavimai atliekų tvarkymui buvo ženkliai mažesni.

Dabar kaip minusą įvardinčiau tai, kad atliekas vežti tenka gerokai toliau, nei veždavome anksčiau.

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą Asociacijoje „Klaipėdos regionas“ (AKR)**

**Kaip Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR įtakoja turizmo sektorių?**

Klaipėdos regioną sudaro septynios gana skirtingos savivaldybės, tad kartu spręsdami mums iškilusius klausimus ir dalindamiesi patirtimi, išmokstame mąstyti plačiau, pažvelgti į aktualijas iš skirtingų pusių. Mūsų regionas yra nedidelis tiek Lietuvos, tiek ypatingai kitų šalių kontekste. Pasauliui sparčiai keičiantis, kyla poreikis augti ir išlikti konkurencingoms,

neatsilikti, o gal ir pranokti užsienio šalis, vystant inovacijas, stiprinant ekonomiką, švietimą. Viena savivaldybė nėra pajėgi įgyvendinti šiuos tikslus, svarbu dirbti kartu su kitomis savivaldybėmis ir siekti bendrų tikslų, kurti regiono identitetą.

Visos į asociaciją susivienijusios savivaldybės siekiame bendrų tikslų – didinti regiono konkurencingumą, formuoti turizmo įvaizdį, skatinti tarptautinius Klaipėdos regiono savivaldybių bendradarbiavimo ryšius, dalyvauti tarptautiniuose projektuose bei programose. Suvienijus jėgas, neabejotinai pavyksta pasiekti geresnių rezultatų kuriant pridėtinę vertę visam regionui. Kalbu apie skrydžių geografijos plėtrą iš Palangos oro uosto, regioninės politikos stiprinimą, Vakarų Lietuvos savivaldybių bendradarbiavimo skatinimą.

Susivienijus į asociaciją, yra ne tik paprasčiau atstovauti Klaipėdos regiono savivaldybių interesus Lietuvoje, bet ir atstovauti regioną tarptautiniuose renginiuose. Be to, padidėja galimybės siekti Europos Sąjungos paramos, nes dalis jos yra orientuota būtent į regionus, o ne į atskiras savivaldybes.

Vienas iš mūsų prioritetų – regioninio turizmo vystymas, dėmesys skiriamas ir įstatyminės bazės formavimui. Tęsiame ir pradėtus darbus didinant Klaipėdos regiono žinomumą ir pasiekiamumą oro transportu. Tai yra vienas iš strateginių regiono savivaldybių tikslų ir susitarimų, kuriais galime didžiuotis. Džiaugiamės glaudaus bendradarbiavimo šioje srityje rezultatais: po nuoseklaus savivaldybių darbo, atsirado skrydžiai į Londoną, Vokietijos miestą Dortmundą. Pripažįstu, kad šie procesai nėra lengvi, tačiau, matome, jog suvienijus pastangas ir išteklius bendram tikslui, greičiau ateina ir laukti rezultatai.

### **Kokiose kitose srityse galėtų būti plečiamas bendradarbiavimas AKR? Kodėl?**

Svarbiausia regiono stiprybė yra jo lokacija – esame vienintelis regionas Lietuvoje šalia Baltijos jūros, net keturios savivaldybės yra išsidėsčiusios šalia jos. Turime vienintelį neužšalantį valstybinį jūrų uostą. Klaipėdos regione veikia įvairaus tipo aukštosios mokyklos, mokslo ir technologijų parkas, laisvoji ekonominė zona. Turime pakankamai gerai išvystytą pakrančių infrastruktūrą. Šventosios jūrų uoste numatomi plėtros pokyčiai taip pat įneš svarbų indėlį į regioninio turizmo plėtrą.

Tad viena iš pagrindinių kryptių, į kurią orientuojamės – susisiekimo gerinimas. Taip pat ieškome galimybių ES teikti bendrus projektus, skirtus visam regionui augti bei plėsti skrydžių geografiją, organizuojame ir turizmo parodas. Bendromis jėgomis siekiame, kad regionas suklestėtų.

Be abejonės, būtina tęsti ir iki šiol sėkmingai vykdytus projektus, taip pat būtina skirti didžiulį dėmesį turizmui regionuose vystyti.

Svarbų vaidmenį kuria būtent efektyvus regioninis bendradarbiavimas ir lyderystė. Norėtusi labiau sutelkto ryšio tarp regiono savivaldos ir privataus sektoriaus, mokslo ir



bendruomenės – tik taip pasieksime spartesnę ir kokybišką Klaipėdos regiono vystymąsi. Būtina ieškoti naujų dialogų, siekiant suvienyti bendrus interesus.

Prioretizuojame regioninio turizmo plėtrą, dėmesį skiriame įstatyminės bazės formavimui. Klaipėdos regionas yra vienintelis regionas šalia Baltijos jūros, kuriame yra netgi du Lietuvos klimatiniai kurortai. Tačiau tenka apgailestauti, kad kurortų plėtros politika valstybės mastu iki šiol nėra formuojama.

Toliau – inovacijų vystymas ir dėmesys visuomenės pažangai. Turime siekti ne tik regiono ekonominės plėtros, bet ieškoti ir socialinių iššūkių sprendimo būdų, vystyti bendrą kultūros plėtros ideologiją bei kitus horizontalius prioritetus, kurie užtikrintų vystomų sektorių gyvybingumą ir kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą.

Greitai besikeičiančiame pasaulyje, turime būti atviri ir lankstūs, įsileisti naujoves bei neužkirsti kelio platesniam požiūriui į mus supančią aplinką. Mums itin svarbus Baltijos jūros regionų bendradarbiavimas – įnešėme svarbų indėlį į Baltijos jūros regiono strategijos kūrimą, pirmininkavome euro regionui Baltija, dalyvaujame įvairiuose tarptautiniuose projektuose, atstovaujame Klaipėdos regioną Baltijos jūros turizmo forume. Savo veikla asociacija didina regiono žinomumą tarptautiniame kontekste, tai leidžia mums būti išgirstiems ir matomiems, o kartu – ne tik mokytis ir siekti progreso, bet ir tapti pavyzdžiu kitų šalių kontekste.

**Projektai: „Baltijos jūros turizmo centras“, „Pažink vakarų krantą“, Kokias identifikuojate efektyviausias rinkodaros priemones, išteklius ir galimybes įgyvendinant šių projektų tikslą – pristatant Klaipėdos regioną, Palangos miestą kaip vieną iš patraukliausių turistinių krypčių?**

Esame vienintelis regionas šalyje, kuris turi pajūrio pakrantę (net keturios savivaldybės yra prie Baltijos jūros), ir tuo Lietuvoje esame išskirtiniai. Esame labai patrauklūs tiek turizmo, tiek ir susisiekimo galimybių (jūrų bei vidaus vandenu, bet ir oro transporto, geležinkelių) atžvilgiu, todėl būtina išnaudoti regiono teikiamas galimybes: turizmo ir rekreacijos sektoriaus plėtrą bei jūrinio verslo tradicijų tąsą.

Asociacija „Klaipėdos regionas“ kartu su regionais iš Danijos bei Lenkijos parengė ir įgyvendino pavyzdinį (angl. flagship) projektą „Baltijos jūros turizmo centras – darnios plėtros struktūra aktyvaus turizmo skatinimui“ (toliau – BSTC projektas), finansuotą 2014-2020 m. Interreg V-A Pietų Baltijos bendradarbiavimo per sieną programos. Siekiant mažinti turizmo sezoniškumą Klaipėdos regione bei pritraukti daugiau turistų ne tik iš Lietuvos, bet ir užsienio šalių, projekto įgyvendinimo metu buvo sukurti nauji, regioną pristatantys, turistiniai maršrutai. Projekto iniciatyva pirmą kartą buvo suburti įvairūs regiono turizmo sektoriaus dalyviai (verslas, turizmo specialistai, muziejų, kultūros centrų, švietimo įstaigų atstovai), kurie

kartu, pagal specialiai projektui sukurtą metodiką, kūrė pirmuosius regioninius turizmo produktus. Viso buvo sukurti 3 Klaipėdos regioną reprezentuojantys maršrutai.

Igyvendinant projektą „Pažink Vakarų krantą“ sukurtas e-rinkodaros priemonių (internetinės svetainė, mobilioji aplikacija, socialinių tinklų ir elektroninių laiškų rinkodara, edukacinis-pramoginis žaidimas, reprezentacinio filmo, nuotraukų sukūrimas, e-rinkodaros komunikacijos planas) kompleksas, formuojantis Klaipėdos regiono savivaldybių, kaip Vakarų Kranto krašto, įvaizdį.

**Kokie galėtų būti nepavykusio bendradarbiavimo AKR projektai/pavyzdžiai - „išmoktos pamokos“?**

Tokių pavyzdžių įvardinti negaliu.

DĖKUI UŽ ATSAKYMUS IR JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!

(Informantas Nr. 2)

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas**

**Kaip manote, kokiose srityse bendradarbiaujant Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus?**

Kadangi Palanga yra kurortinis miestas, tai bendradarbiavimas yra labiau orientuotas į turizmo ir kultūros sritis.

**Su kokiais iššūkiais/kliūtimis susiduriama siekiant bendradarbiavimo?**

Kadangi savivaldybė yra nedidelė, finansinės galimybės ribotos bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis srityje dažniausiai dalyvaujama mažesniojo partnerio pusėje.

**Ar buvo sričių kur Palangos miesto savivaldybei kilo sunkumų teikiant viešąsias paslaugas ir jų teikimą pagerino bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar įmonėmis?**

Tokių sričių nebuvo. Palangos miesto savivaldybė pakankamai gerai savarankiškai susitvarko su iškilusiais sunkumais, todėl pasitelkti kitų savivaldybių pagalbą nebuvo poreikio.

**Prašytume pasidalinti savo nuomone apie dalyvavimą konkrečiame projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ (VU Teisės klinikai bendradarbiaujant su „Western Union Lietuva“ ir Palangos miesto savivaldybės viešąja biblioteka). Kiek fizinių/juridinių asmenų pasinaudojo šia iniciatyva? Ar vykdate monitoringą? Ar asmenims buvo naudinga (atsiliepimai)?**

Biblioteka yra tik tarpininkas tarp vartotojo ir konsultanto: suteikia vartotojui kompiuterizuotą darbo vietą, padeda prisijungti, skanuoti ir išsiųsti dokumentus. Ši paslauga nėra populiari.

**Kokius Palangos miesto savivaldybė vysto bendradarbiavimo projektus, kurių nefinansuoja ES?**

Palangos miesto savivaldybė dalyvauja Lietuvos kurortų asociacijoje, Klaipėdos regiono savivaldybių asociacijoje „Klaipėdos regionas“ bei Lietuvos savivaldybių asociacijoje.

2018 m. liepos 19 d. sprendimu Nr. T2-123, atsižvelgdama į Palangos miesto savivaldybės tarybos 2012 m. gruodžio 20 d. sprendimą Nr. T2-324 „Dėl pritarimo asociacijos „Klaipėdos regionas“ projektui“, Palangos miesto savivaldybės taryba pritarė Klaipėdos regiono pasiekiamumo ir žinomumo didinimo 2019–2021 metų programai bei Jungtinės veiklos sutarties dėl Klaipėdos regiono pasiekiamumo ir žinomumo didinimo 2019–2021 metų programos įgyvendinimo projektui. Pagrindiniai Asociacijos tikslai yra plėtoti ir skatinti tarptautinius Klaipėdos regiono bendradarbiavimo ryšius su kaimyninių ir kitų šalių regionais, aktyviai dalyvauti tarptautiniuose projektuose, programose ir tarpregioninio bendradarbiavimo organizacijų veiklose, sutelkti Savivaldybių narių pastangas turizmo srityje, siekiant padidinti Klaipėdos regiono turistų skaičių, formuojant bendrą turistinio regiono įvaizdį ir didinant konkurencingumą šalies ir tarptautiniu mastu bei koordinuojant bendras Savivaldybių veiklas.

**Klausimai skirti išsiaiškinti apie Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą**

**KRATC**

**Kaip manote, ar Palangos miesto savivaldybė skiria pakankamai dėmesio bendradarbiavimui atliekų tvarkymo srityje ir kaip sprendžia iškilusias problemas?**

Savivaldybei priklauso tik 0,003 proc. UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centro akcijų, todėl reikšmingesnis ir platesnis bendradarbiavimas nėra vykdomas. Klaipėdos regiono plėtros tarybos 2010 m. kovo 3 d. sprendimu Nr. 6.1-3-(18.4) yra patvirtintas Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo 2014-2020 m. planas, pagal kurį organizuojama komunalinių atliekų tvarkymo sistema.

**Jūsų nuomone, ką prisijungus prie KRATC Palangos miesto savivaldybei konkrečiai pavyko optimizuoti, sumažinti? Ar tai leido efektyviau panaudoti lėšas?**

Palangos mieste KRATC nėra komunalinių atliekų tvarkymo sistemų operatorius.

**Kaip manote, kas įtakoja kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės indėlį KRATC?**

Nežinau.

**Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRATC ar įtakoja atliekų tvarkymo skaidrumą su prieš tai buvusia situacija?**

Ne.

**Jūsų nuomone, kodėl Palangos miesto savivaldybė nėra įrengusi kitose savivaldybėse pasiteisinusios atliekų tvarkymo praktikos, pavyzdžiui, tekstilės konteinerių?**

**Kokius išvelgiate teigiamus pokyčius (estetiniai, finansiniai) Palangos mieste dalyvaujant KRATC?**

Savivaldybė nepriklausomai nuo KRAC organizuoja atliekų surinkimą. 2020 m. įgyvendintas projektas „Komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo infrastruktūros plėtra Palangos mieste“, pagal kurį įrengta 21 požeminė aikštelė.

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą Asociacijoje „Klaipėdos regionas“(AKR)**

**Kaip Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR įtakoja turizmo sektorių?**

2019 m. liepos 9 d. sprendimu Nr. T2-155 Savivaldybės taryba pritarė asociacijos „Klaipėdos regionas“ dalyvavimui partnerio teisėmis projekte „Tarpšieninio bendradarbiavimo stiprinimas, kuriant tvarią ilgalaikę plėtrą tarp Klaipėdos ir Kuržemės regionų“.

Asociacija „Klaipėdos regionas“ kartu su regionais iš Danijos bei Lenkijos parengė ir įgyvendino pavyzdinį projektą „Baltijos jūros turizmo centras – darnios plėtros struktūra aktyvaus turizmo skatinimui“, finansuotą 2014-2020 m. Interreg V-A Pietų Baltijos bendradarbiavimo per sieną programos. Siekiant mažinti turizmo sezoniškumą Klaipėdos regione bei pritraukti daugiau turistų ne tik iš Lietuvos, bet ir užsienio šalių, projekto įgyvendinimo metu buvo sukurti nauji regioną pristatantys, turistiniai maršrutai. Iš viso buvo sukurti 3 Klaipėdos regioną reprezentuojantys maršrutai vienas iš jų einantis per Palangą – „Malonūs nuovargiai“.

**Kokiose kitose srityse galėtų būti plečiamas bendradarbiavimas AKR? Kodėl?**

**Projektai: „Baltijos jūros turizmo centras“, „Pažink vakarų krantą“, Kokias identifikujete efektyviausias rinkodaros priemones, išteklius ir galimybes įgyvendinant šių projektų tikslą – pristatant Klaipėdos regioną, Palangos miestą kaip vieną iš patraukliausių turistinių krypčių?**

Efektyviausias būtų - nuolatinio Baltijos jūros turizmo centro sukūrimas. Jis taptų komunikacijos ir bendradarbiavimo platforma.

Taip pat efektyvi priemonė - rinkodara socialiniuose tinkluose, įgyvendinant projektą „Pažink vakarų krantą“.

**Kokie galėtų būti nepavykusio bendradarbiavimo AKR projektai/pavyzdžiai – „išmoktos pamokos“?**

Nežinau.

*DĖKUI UŽ ATSAKYMUS IR JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!*

(Informantas Nr. 3)

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas**

**Kaip manote, kokiose srityse bendradarbiaujant Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus?**

Turizmo, renginių organizavimo.

**Su kokiais iššūkiais/kliūtimis susiduriama siekiant bendradarbiavimo?**

Manau didžiausia problema yra gana ilgas laikas, norint gauti atsakymus dėl įvairių prašymų, užklausų. Taip pat dažna problema gana sudėtingas prašymų formos bei nevisiškai aiški Palangos miesto internetinė svetainė.

**Ar buvo sričių kur Palangos miesto savivaldybei kilo sunkumų teikiant viešąsias paslaugas ir jų teikimą pagerino bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar įmonėmis?**

Negaliu atsakyti į šį klausimą.

**Prašytume pasidalinti savo nuomone apie dalyvavimą konkrečiame projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ (VU Teisės klinikai bendradarbiaujant su „Western Union Lietuva“ ir Palangos miesto savivaldybės viešąja biblioteka). Kiek fizinių/juridinių asmenų pasinaudojo šia iniciatyva? Ar vykdate monitoringą? Ar asmenims buvo naudinga (atsiliepimai)?**

Negaliu atsakyti į šį klausimą.

**Kokius Palangos miesto savivaldybė vysto bendradarbiavimo projektus, kurių nefinansuoja ES?**

Savivaldybių pavaldi įstaiga organizuoja įvairius renginius, tokius kaip Palangos metų apdovanojimai „Gintarinė snaigė“, „Kurorto festivalis“, „Gintarinis savaitgalis“.

**Klausimai skirti išsiaiškinti apie Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą KRAC?**

**Kaip manote, ar Palangos miesto savivaldybė skiria pakankamai dėmesio bendradarbiavimui atliekų tvarkymo srityje ir kaip sprendžia iškilusias problemas?**

Palangos m. savivaldybė savarankiškai sprendžia atliekų tvarkymo klausimus savo savivaldybėje. Sąlytis su KRATC yra tik didelių gabaritų atliekų surinkimo ir žaliųjų atliekų

kompostavimo aikštelė Joskaudų k., kur Palangos m. gyventojai nemokamai gali atvežti buityje susidariusias atliekas (atliekų tipai nurodyti TIPK leidime) ir Klaipėdos regioninis sąvartynas bei Mechaninio atliekų apdorojimo įrenginys – kur tvarkomos Palangos m. savivaldybėje surinktos atliekos.

**Jūsų nuomone, ką prisijungus prie KRATC Palangos miesto savivaldybei konkrečiai pavyko optimizuoti, sumažinti? Ar tai leido efektyviau panaudoti lėšas?**

Komunalinės atliekos tvarkomos regioniniu principu. Tai yra racionaliau ir pigiau, nei tvarkyti kiekvienai savivaldybei atskirai.

**Kaip manote, kas įtakoja kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės indėlį KRATC?**

Daug faktorių, sunku išskirti.

**Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRATC ar įtakoja atliekų tvarkymo skaidrumą su prieš tai buvusia situacija?**

Atliekos tvarkomos pagal galiojančius LR teisės aktus. Skaidrumas ir bendradarbiavimas nieko bendra.

**Jūsų nuomone, kodėl Palangos miesto savivaldybė nėra įrengusi kitose savivaldybėse pasiteisinusios atliekų tvarkymo praktikos, pavyzdžiui, tekstilės konteinerių?**

Kaip minėjau su tekstilės atliekų surinkimu ir tvarkymu yra nemaža problema ne tik Palangoje, Klaipėdos regione, o visoje Lietuvoje. Šiuo metu jis vangiai vyksta. Šiuo metu tekstilės atliekos surenkamos tik KRATC didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelėse. Situacija Klaipėdos regione:

**Kokius išvelgiate teigiamus pokyčius (estetiniai, finansiniai) Palangos mieste dalyvaujant KRATC?**

Įrengta ir didelių gabaritų atliekų surinkimo ir žaliųjų atliekų kompostavimo aikštelė Joskaudų k., kur Palangos m. gyventojai nemokamai gali atvežti buityje susidariusias atliekas.

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą Asociacijoje „Klaipėdos regionas“(AKR)**

**Kaip Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR daro įtaką turizmo sektorių?**

Padedą stiprinti regiono konkurencingumą tarptautiniu ir nacionaliniu mastu, pritraukti investicijas, skrydžius (pažymiu ir tai, kad pas mus regione yra 2 kurortai iš 4 Lietuvoje).

**Kokiose kitose srityse galėtų būti plečiamas bendradarbiavimas AKR? Kodėl?**

Reiktų klausti pačios savivaldybės. :) Pakol kas turime aiškias ilgalaikes organizacijos vystymo kryptis. Galbūt išskirčiau, bendros regiono komunikacijos ir įvaizdžio (pozicionavimo) kūrimo priemonės, kaip būtinas stiprinti.

**Projektai: „Baltijos jūros turizmo centras“ „Pažink vakarų krantą“, (tokio neturėjome). Kokias identifikujete efektyviausias rinkodaros priemones, išteklius ir galimybes įgyvendinant šių projektų tikslą – pristatant Klaipėdos regioną, Palangos miestą kaip vieną iš patraukliausių turistinių krypčių?**

Nelabai aiškus klausimas. Šių projektų kontekste (jie yra skirtingi)? Jie visi turėjo tikslus ir juos įgyvendinome pagal ten numatytas rinkodaros priemones. <https://klaipedaregion.lt/asociacijos-naujienos/igyvendintas-projektas-bstc/> straipsnyje išsamiai esame įvardiję kas padaryta ir kur buvo problemos (Baltijos jūros turizmo centras). Atsakant bendrai: kalbant apie tiek regiono, tiek Palangos pozicionavimą – šiais laikais paveiki yra via skaitmeninė rinkodara, nukreipta į tikslines rinkas jai skirtas priemones.

**Kokie galėtų būti nepavykusio bendradarbiavimo AKR projektai/pavyzdžiai – „išmoktos pamokos“?**

Tokių pavyzdžių neturime. Kiekvieną projektą, iniciatyvą įgyvendinus įvertiname, tai galbūt daugiau procesiniai. Bet kuriuo atveju, regioniniam bendradarbiavimui dažnai kliūtis sudaro ir tam tikrų teisės aktų stoka, silpna nacionalinė regioninė politika.

DĖKUI UŽ ATSAKYMUS IR JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!

(Informantas Nr. 4)

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimo tendencijas**

**Kaip manote, kokiose srityse bendradarbiaujant Palangos miesto savivaldybei pavyksta pasiekti efektyviausius rezultatus?**

**Su kokiais iššūkiais/kliūtimis susiduriama siekiant bendradarbiavimo?**

**Ar buvo sričių kur Palangos miesto savivaldybei kilo sunkumų teikiant viešąsias paslaugas ir jų teikimą pagerino bendradarbiavimas su kitomis institucijomis ar įmonėmis?**

**Prašytume pasidalinti savo nuomone apie dalyvavimą konkrečiame projekte „Nemokama teisinė pagalba Lietuvos regionuose“ (VU Teisės klinikai bendradarbiaujant su „Western Union Lietuva“ ir Palangos miesto savivaldybės viešąja biblioteka). Kiek**

**fizinių/juridinių asmenų pasinaudojo šia iniciatyva? Ar vykdate monitoringą? Ar asmenims buvo naudinga?**

**Kokius Palangos miesto savivaldybė vysto bendradarbiavimo projektus, kurių nefinansuoja ES?**

**Klausimai skirti išsiaiškinti apie Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą KRATC**

**Kaip manote, ar Palangos miesto savivaldybė skiria pakankamai dėmesio bendradarbiavimui atliekų tvarkymo srityje ir kaip sprendžia iškilusias problemas?**

UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras (KRATC) tai septynių Klaipėdos apskrities savivaldybių bendra įmonė, įkurta 2003 metais, kurios pagrindinė užduotis – sukurti naują, Europos Sąjungos ekologijos standartus atitinkančią atliekų tvarkymo sistemą Klaipėdos regione. Pagrindinė bendrovės akcininkė yra ir Palangos miesto savivaldybė. Klaipėdos regione yra 7 savivaldybės, kurios pagal savo pasirinktą modelį surenka ir tvarko atliekas. Palangos miesto savivaldybėje atliekų tvarkymu rūpinasi UAB "Palangos komunalinis ūkis". 2002 metais tarp Lietuvos Respublikos ir Europos Komisijos buvo pasirašyti finansiniai memorandumai, kuriuose mūsų valstybė įsipareigojo sukurti naują, europietišką, atliekų tvarkymo sistemą. Atliekų sektoriuje tapti europiečiais Lietuvai laiko duota iki 2020 metų. Iki tol turime sukurti visą infrastruktūrą, įsigyti įrengimus, kad atliekos būtų rūšiuojamos, racionaliai panaudojamos arba perdirbamos, o išrūšiuojamų atliekų kiekiai turi didėti kasmet ir pasiekti ES direktyvose numatytas normas.

**Jūsų nuomone, ką prisijungus prie KRATC Palangos miesto savivaldybei konkrečiai pavyko optimizuoti, sumažinti? Ar tai leido efektyviau panaudoti lėšas?**

Svarbiausias naujos komunalinių atliekų tvarkymo sistemos objektas - aplinkos neteršiantis regioninis sąvartynas - įrengtas 2008 metais Dumpiuose, Klaipėdos rajono savivaldybės teritorijoje. KRATC yra šio sąvartyno administratorius. Visos komunalinės atliekos iš savivaldybių vežamos į regioninį Dumpių sąvartyną. Nuo 2009 metų į Dumpius vežamos komunalinės ir statybinės atliekos iš Palangos savivaldybės, o senasis neekologiški Joskaudų sąvartynas 2010-2012 metais uždarytas ir rekultivuotas. Jame KRATC specialistai nuolat stebi atliekų irimo procesus, prižiūri aplinką ir išveža į valymo įrenginius rezervuaruose susikaupusias sąvartyno išskyras – filtratą. BĮ „Rinkliavų centras“ renka vietinę rinkliavą už komunalinių atliekų tvarkymą. Rinkliavos lėšos patenka į Palangos miesto savivaldybės biudžetą ir gali būti skiriamos tik atliekų tvarkymo reikmėms. 2013-2014 metais Palangos savivaldybėje Joskauduose įrengta didžiųjų, pavojingų ir kompostuojamų atliekų priėmimo aikštelė. Kiekvienas Palangos gyventojas, tinkamai rūšiuodamas atliekas bei jas perduodamas antriniam panaudojimui ar perdirbimui, gali prisidėti prie švarios ir sveikos mūsų miesto



aplinkos išsaugojimo. Pagal Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos atliekų tvarkymą reglamentuojančius teisės aktus, pagrindinis prioritetas turi būti skiriamas atliekų prevencijai, kurios tikslas – vengti atliekų susidarymo, mažinti susidarančių ir nenaudojamų atliekų kiekį.

### **Kaip manote, kas įtakoja kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės indėlį KRATC?**

Teikti didžiausią aplinkosauginę vertę kuriančius atliekų tvarkymo sprendimus, atitinkančius visuomenės poreikius ir steigėjų lūkesčius. Nuolatinis švaresnės aplinkos visuomenei kūrimas; Įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų laikymasis; Įsipareigojimų klientams, partneriams ir įmonės darbuotojams laikymasis. Tinkamas ir efektyvus informacijos saugumo valdymas. Bendradarbiauti su visuomene, analizuojant iškilusias problemas bei ieškant būdų joms spręsti; Efektyviai bendradarbiauti tarpusavyje, įgyvendinant įmonės tikslus bei siekiant geriausio rezultato.

Skatinti efektyvų gamtinių ir kitų išteklių naudojimą, didinant komunalinių atliekų perdirbimo ir naudojimo apimtį: Plėsti antrinių žaliavų (įskaitant pakuočių atliekas) atskiro surinkimo (pirminio rūšiavimo) ir perdirbimo apimtį. Plėsti kitų perdirbimui tinkamų atliekų atskiro surinkimo (pirminio rūšiavimo) ir perdirbimo apimtį. Skatinti atliekų turėtojus rūšiuoti komunalines atliekas, tobulinant komunalinių atliekų apmokestinimo sistemą. Rūšiuoti mišrias komunalines atliekas, atskiriant perdirbimui tinkamas antrines žaliavas. Užtikrinti aplinkos apsaugos ir visuomenės sveikatos saugos teisinius reikalavimus atitinkantį komunalinių atliekų tvarkymą.

### **Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas KRATC ar įtakoja atliekų tvarkymo skaidrumą su prieš tai buvusia situacija?**

Rinkliavos įvedimas ir nauja paslaugos administravimo forma akivaizdžiai pakeitė situaciją Palangos mieste. Vežėjai nebepalikdavo kiemuose neištuštintų konteinerių, nes jiems buvo mokama tik už į sąvartyną atvežtas atliekas. Kuo daugiau atveži - tuo daugiau uždirbi. Gyventojams ir įmonėms taip pat nebeliko prasmės slėpti atliekas, nes kur tu jas bedėtum, mokėti reikės tiek pat. Griežta KRATC rinkliavos surinkimo tvarka iš pradžių gal kai kam ir kėlė nepasitenkinimą, bet dauguma miestiečių permainas sutiko palankiai.

2012 metais naujoji atliekų tvarkymo sistema jau veikė visose Klaipėdos apskrities savivaldybėse. Principas „teršėjas moka“ įgyvendintas, o administravimo tvarkos tobulinimas – nuolaidų, skatinimo priemonių taikymas - yra nesibaigiantis procesas visose pasaulio šalyse. Tačiau tai politikų ir savivaldybių administracijų uždavinys – sudėlioti mokesčių sistemą taip, kad pakaktų lėšų visos atliekų sistemos išlaikymui, o visi mokėtojai nesijaustų skriaudžiami. Tuo tarpu KRATC dar laukia vienas nelengvas darbas – atliekų rūšiavimo infrastruktūros sukūrimas ir rūšiavimo įpročių suformavimas visuomenėje.

Pirminio rūšiavimo grandis – tai „varpeliai“ miesto kiemuose. Vertinant statistiškai, šių rūšiavimo konteinerių mūsų mieste jau yra pakankamai, kaip ir išsivysčiusiose Vakarų Europos valstybėse. Skatinti atliekų turėtojus kompostuoti biologines atliekas namų ūkio sąlygomis. Plėsti biologinių atliekų (žaliųjų ir maisto atliekų) rūšiuojamojo surinkimo ir tvarkymo apimtį. Rūšiuoti mišrias komunalines atliekas, siekiant atskirtas biologiškai skaidžias atliekas panaudoti energijos gamybai.

Naudoti komunalinių atliekų energetinius išteklius.

**Jūsų nuomone, kodėl Palangos miesto savivaldybė nėra įrengusi kitose savivaldybėse pasiteisinusios atliekų tvarkymo praktikos, pavyzdžiui, tekstilės konteinerių?**

Iki šiol Palangoje prie bendro naudojimo konteinerių nebuvo pastatyti ir tekstilės surinkimo konteineriai. Tekstilės atliekas surinkdavo Joskaudų aikštelė. Gyventojams ši paslauga buvo teikiama nemokamai. Kaip tekstilės atliekos ateityje bus tvarkomos Palangoje ir visoje Lietuvoje paaiškės po to, kai naują tvarką reglamentuos ruošiami teisės aktai - šiemet rengiami valstybinis, regioninis ir savivaldybės atliekų tvarkymo planai. Pagal Lietuvai privalomas Europos Sąjungos aplinkosaugos direktyvas rūbai, užuolaidos ir kitos tekstilės atliekos turi būti rūšiuojamos. Tekstilė, panašiai kaip ir plastikas, gamtoje suyra lėtai, o kai kurios audinių rūšys, pavyzdžiui, sintetiniai pluoštai, ir visai nesuyra. Tad tekstilės surinkimo ir perdirbimo problema ne ką mažesnė, nei kitų plastiko ar pavojingų buitinių atliekų. Planuose yra numatyta tekstilės konteinerių pastatymas.

**Kokius išvelgiate teigiamus pokyčius (estetiniai, finansiniai) Palangos mieste dalyvaujant KRATC?**

2020 balandžio mėnesį Palangos mieste pradėti statyti naujos kartos požeminiai konteineriai. Iš viso mieste įrengta apie 10 konteinerių aikštelių su 4-5 konteineriais skirtingoms atliekoms. Didžiąją projekto lėšų dalį finansuoja Europos Sąjungos fondai. Projektą administruoja ir pagrindiniu projekto koordinatoriumi yra UAB Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras. Iš esmės Palanga žengė pirmą žingsnį ir pereina į naują atliekų tvarkymo lygį. Senuosius stumdomus konteinerius pakeis tvarkingos požeminių konteinerių aikštelės. Palangiškių kiemuose atsiranda daugiau vietos, daugiau estetikos, daugiau komforto ir mažiau nepageidautinų kvapų. Požeminių ir pusiau požeminių konteinerių rezervuarai yra 3-5 kartus talpesni už dabar naudojamus antžeminius konteinerius, be to po žeme esančiuose maišuose atliekos būna žemesnėje temperatūroje, dėl ko sulėtėja jų irimo procesai ir į aplinką nesklinda nemalonūs kvapai.

**Klausimai skirti išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimą Asociacijoje „Klaipėdos regionas“(AKR)**

**Kaip Palangos miesto savivaldybės bendradarbiavimas AKR įtakoja turizmo sektorių?**

**Kokiose kitose srityse galėtų būti plečiamas bendradarbiavimas AKR? Kodėl?**

**Projektai: „Baltijos jūros turizmo centras“, „Pažink vakarų krantą“. Kokias identifikuojate efektyviausias rinkodaros priemones, išteklius ir galimybes įgyvendinant šių projektų tikslą – pristatant Klaipėdos regioną, Palangos miestą kaip vieną iš patraukliausių turistinių krypčių?**

**Kokie galėtų būti nepavykusio bendradarbiavimo AKR projektai/pavyzdžiai - „išmoktos pamokos“?**

**DĖKUI UŽ ATSAKYMUS IR JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!**