

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra

Ieva Paikovaitė

**ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VAIDMUO REGIONŲ
VALDYSENOJE**

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2021

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

.....Ieva Paikovaitė

.....
(darbo autoriaus vardas, pavardė)

Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo regionų valdysenoje.....
(darbo pavadinimas lietuvių kalba)

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

.....Ieva Paikovaitė.....
(darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....Ieva Paikovaitė

(darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas

Darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2021-05-25
(data)

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

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Darbas įregistruotas katedroje

2021-05-25
(data)

Alvyda Obrikienė.....
(katedros sekretoriaus (-ės) vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas

Darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

2021-05-27
(data)

Jaroslav Dvorak
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentais skiriu

(įrašyti recenzento vardą, pavardę)

2021-05-27
(data)

Jaroslav Dvorak
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Paikovaitė I., el. p. Ieva.paikovaitė@gmail.com. „Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo regionų valdysenoje“. Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas – doc. dr. Remigijus Riekašius. Klaipėdos universitetas, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo ir politikos katedra: Klaipėda, 2021. 66 puslapiai, 4 paveikslai, 22 lentelės.

Darbo tikslas – nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės įsitraukimą į regionų valdyseną. Regionų valdysena yra pakankamai nauja sąvoka, bet tuo pačiu ir ganėtinai aktuali ir turinti nemažą reikšmę, nes savivaldybių gyventojams daug paprasčiau yra pasiekti vietinę valdžią, tuo pačiu didėja tikimybė būti išgirstiems ir suprastiems. Problemos, kurios susijusios su regionais geriau sprendžiamos tada, kai gali susisiekti su suinteresuotomis šalimis ir gauti tiesioginę pagalbą. Regionų valdysena ir institucijos, kurios yra susijusios su regionų valdysena, jų veikla yra aiškiai ir neginčijamai reglamentuota teisės aktu. Regionų valdysenoje labai svarbu identifikuoti esmines problemas ir galimus sprendimų būdus. Regioniniame lygmenyje svarbiausios ir labiausiai suinteresuotos pusės regioniniais klausimais yra vietos bei centrinė valdžia, taip pat nemažą vaidmenį atlieka ir verslas bei įvairios organizacijos, tarp jų ir įvairios nevyriausybinės organizacijos. Šio darbo tyrimas skirstomas į dvi dalis tam, jog būtų galima gauti rezultatus. Pirmajame tyrimo etape analizuojami Šiaulių regioninės plėtros tarybos priimti sprendimai ir kaip jie susiję su Šiaulių regionu ir regionų valdysena. Analizė parodė, jog savivaldybė aktyviai dalyvauja regionų plėtros tarybos priimamų sprendimų procese, įsitraukia ir teikia siūlymus tam, kad būtų svarstomi regionui aktualūs klausimai. Antroje dalyje buvo atliktas interviu tyrimas. Jo rezultatai užtvirtino regionų plėtros tarybos dokumentų analizės išvadas, kad Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai įsitraukia į regionų valdyseną, vaidina stiprų vaidmenį tiek klausimų iškėlimo etape, tiek priėmimo procese. Taip pat buvo atkreiptas dėmesys ir į suinteresuotų grupių bendravimą su Šiaulių miesto savivaldybe. Interviu rezultatai parodė, jog trūksta tikslingo bendradarbiavimo ir bendravimo tarp abiejų pusių – tiek savivaldybė nepakankamai noriai bendradarbiauja, tiek suinteresuotos grupės savo ruožtu per mažai įsitraukia į savivaldybės vykdomą veiklą.

Raktiniai žodžiai: *regionų valdysena, regionas, valdysena, savivaldybė, įsitraukimas.*

SUMMARY

Paikovaitė I., email: Ieva.paikovaitė@gmail.com. “The Role of Šiauliai City Municipality in the Regional Governance”. MA Thesis. Research supervisor - Assoc. Prof. Remigijus Riekašius. Department of Political Science and Public Administration, The Faculty of Humanities and Social Sciences, Klaipėda University, 2021. 66 pages, 4 pictures, 22 tables.

The aim of this thesis is to analyze the role of Šiauliai City Municipality in the regional governance. The regional governance is a relatively new concept that is also significant due to the fact that the population of municipalities have easier access to a local government and, thus, a greater chance to be heard. Problems related to a region are better solved when a person is able to contact the interested parties and receive direct aid. The regional governance and institutions related to the regional governance are indisputably regulated by legislation. It is especially important to identify fundamental problems in the regional governance and possible solutions to them. On the regional level, the interested parties that play the more prominent role are the local and the central government with business and other organizations, including various non-governmental ones, also playing important role. The analysis in this thesis is divided into two parts, in order to achieve the results. The first part contains the analysis of decisions made by Šiauliai Regional Development Council and their connection to the regional governance and Šiauliai region. The analysis shows that the Municipality is actively engaged in the decision-making process by Regional Development Council by offering solutions, in order to ensure that important issues related to the region are discussed. The second part concerns the research whose results confirm the conclusions made from the analysis of Regional Development Council documents that Šiauliai City Municipality is actively involved in the regional governance and plays a significant role in both the issue-raising and the decision-making process. In addition, attention is paid to the cooperation between the interested parties and Šiauliai City Municipality with the results of the interview showing the lack of purposeful cooperation and communication between both sides, the lack of willingness on the part of the Municipality to cooperate and the lack of involvement of the interested parties in the activities of the Municipality.

Key words: *regional governance, region, governance, municipality, role.*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Regionų sampratos apibrėžimai, 14 p.
- 2 pav. Regionų valdysenos lygiai, 19 p.
- 3 pav. 2019 metų priimtų sprendimų procentinė išraiška, 35 p.
- 4 pav. 2020 metų priimtų sprendimų procentinė išraiška, 37 p.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Regiono sąvokos apibrėžimai, 12 p.
- 2 lentelė. ES regionų skirstymas į NUTS lygius pagal populiaciją, 15p.
- 3 lentelė. Regionų valdysenos formos, 20 p.
- 4 lentelė. Institucijos, įgyvendinančios regionų valdyseną Lietuvoje, 24 p.
- 5 lentelė. Regionų valdysenos sistemos principai, 26 p.
- 6 lentelė. Viešųjų įstaigų darbuotojų elgesio principai, 26 p.
- 7 lentelė. Gero valdymo apibrėžimai, 28 p.
- 8 lentelė. Gero valdymo principai, 29 p.
- 9 lentelė. Interviu respondentų duomenys, 33 p.
- 10 lentelė. Priemonių sąrašas, turėjęs įtakos sprendimams Šiaulių regione 2019 m., 35 p.
- 11 lentelė. Veiksmų programos įgyvendinimo plano priemonės Šiaulių regione 2020 m., 38 p.
- 12 lentelė. Pirmojo klausimo analizė, 39 p.
- 13 lentelė. Antrojo klausimo analizė, 40 p.
- 14 lentelė. Trečiojo klausimo analizė, 41 p.
- 15 lentelė. Ketvirtojo klausimo analizė, 41 p.
- 16 lentelė. Penktojo klausimo analizė, 42 p.
- 17 lentelė. Šeštojo klausimo analizė, 42 p.
- 18 lentelė. Septintojo klausimo analizė, 43 p.
- 19 lentelė. Aštuntojo klausimo analizė, 43 p.
- 20 lentelė. Devintojo klausimo analizė, 44 p.
- 21 lentelė. Dešimtojo klausimo analizė, 45 p.
- 22 lentelė. Vienuoliktojo klausimo analizė. 45p.

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Interviu klausimynas, 57 p.
- 2 priedas. Šiaulių plėtros tarybos narių sudėtis 2019-2021 m. laikotarpiu, 58 p.
- 3 priedas. Interviu transkripcija, 59 p.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
I. PAGRINDINIAI REGIONŲ VALDYSENOS ASPEKTAI	10
1.1 Regionų valdysenos samprata.....	10
1.2 Regiono sąvokos apibrėžimas.....	12
1.4 Pagrindiniai regionų valdysenos bruožai ir aspektai	16
II. LIETUVOS REGIONŲ VALDYSENOS SISTEMA	23
2.1 Regionų valdysena ir jos procesai Lietuvoje	23
2.3 Regionų valdysenos principai Lietuvoje.....	25
III. ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VAIDMUO REGIONŲ VALDYSENOJE.....	32
3.1 Tyrimo metodologija	32
3.2 Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimų analizė.....	34
3.3 2020-2021 metų Šiaulių regionų plėtros tarybos sprendimų priėmimo analizė	37
3.4 Tyrimo rezultatai.....	39
IŠVADOS.....	47

IVADAS

Temos aktualumas. Per paskutinius dešimt metų Lietuvoje ir daugelyje kitų valstybių pradėjo ryškėti regionų ekonominis, socialinis ir aplinkosaugos vystymasis, todėl ryškėjant šiems bruožams atsirado poreikis plėsti ir efektyviau vystyti kokybišką regionų valdyseną. Manoma, jog savivaldybės geriau suvokia savo regiono politinę realybę ir svarbius regiono plėtros klausimus (Swenden, 2006). Regionų valdysena sugeba suformuoti efektyvias programas, kurios yra skirtos spręsti regionines problemas. Prasidedant pokyčiams, labai svarbu juos pastebėti ir į juos tinkamai reaguoti, efektyviai diegti naujus ir efektyvius būdus, kurie sugebėtų patenkinti visuomenės poreikius. Tam, kad regionų valdysenos diegimas būtų efektyvus ir veiksmingas, reikia pasirūpinti, jog būtų operatyviai reaguojama į iškilusias problemas ir siekiama jas kuo greičiau išspręsti, taip pat svarbu mažinti ir gyvenimo kokybės skirtumus, kurie gali būti matomi ne tik šalies, bet ir ES mastu (Dvorak, 2016). Lietuva, būdama ES nare, turi vykdyti įsipareigojimus bendrijai, kurie turi suartinti ryšius tarp regionų, skatinti darnų vystymąsi. Lietuvai pradėjus kreipti dėmesį į tai, jog didėja regionų atskirtis. 2000 m. buvo priimtas Regionų plėtros įstatymas, kuris aiškiai apibrėžė nacionalinės regioninės politikos tikslus bei uždavinius, priemones, kuriomis bus įgyvendinami tikslai, strateginių dokumentų, rengimo ir tvirtinimo principus. Lietuva išanalizavo geruosius ES pavyzdžius, kurie susiję su regionų plėtra, ir ėmė rengti strateginius dokumentus, kurie akcentuoja regionų valdysenos įgyvendinimą, pvz., Regionų plėtros programą (2002), Nacionalinę darnaus vystymosi programą (2002). Nuo pat Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo yra aktyviai diskutuojama dėl regionų valdysenos bei plėtros. Savivaldybėse, įgyvendinant regionų valdyseną ir siekiant skatinti regionų ir regionalizmo vystymąsi, labai svarbu akcentuoti, kokios yra tarpusavyje sąveikaujančios pusės ir kokios konkrečiai yra jų galios, pareigos ir kompetencijos (Astrauskas, 2007). Taip pat savivaldybės bendradarbiavimas su regionu yra svarbus tuo, jog siekiamas didesnis regiono vystymasis ekonomikos, politikos, kultūros bei socialiniuose reikaluose. Nemažai autorių pastebi, kad kuo didesnis bendradarbiavimas, tuo regionų valdysena veikia efektyviau. Regionų valdysena yra labai aktualus klausimas, kuris turi būti tiriamas ir analizuojamas tam, kad būtų sėkmingai siekiama vykdyti viešojo administravimo tikslus (Funck, Pizzati, 2003).

Problema. Regionų valdysena Lietuvoje pradėta analizuoti pakankamai neseniai. Pasak D. Burneikos (2013), poreikis pradėti diskutuoti šia tema atsirado tada, kai pradėjo ryškėti regionų išsivystymo skirtumai. Kiekvienoje valstybėje, įskaitant ir Lietuvą, egzistuoja regionai, kurie turi savo skirtumus, pradedant teritoriniais, kultūriniais, ekonominiais ir socialiniais. Lietuva yra suskirstyta į apskritis, kurios kiekviena pasižymi savitais bruožais. Kai kurių apskričių skirtumai yra labai dideli – dėl to, viena iš problemų, kurią valdžia turi spręsti, yra regionų skirtumų mažinimas, ypač socialinių ir ekonominių. Didėjantis savivaldybių vaidmuo visuomenėje kelia didesnius reikalavimus savivaldybėms, kurių pareiga spręsti visus klausimus, susijusius su gyventojų

problemomis ir tuo pačiu – su viso regiono raida, nes savivaldybėms svarbu ne tik jų pačių raida, bet ir viso regiono, nes tai yra bendra visuma, nuo kurios priklauso savivaldybės sėkmė. Būtent savivaldybės yra arčiausiai gyventojų ir joms yra lengviausia išsiaiškinti, kokios yra aktualiausios regionų problemos, kokių priemonių reikia imtis, kad tos problemos būtų išspręstos ir būtų gerinama viso regiono plėtra ir raida. Manoma, kad didesnių galių suteikimas vietos savivaldai yra naudinga, tuo siekiama efektyviau įgyvendinti regioninės plėtros iškeltus tikslus. Regionų valdysena labiausiai yra susijusi su savivaldos institucijų veikla, kurią nemažai nagrinėjo A. G. Raišienė (2003), A. Astrauskas (2003). Šio darbo pagrindinė problema yra išsiaiškinti, koki vaidmenį regionų valdysenoje vaidina Šiaulių miesto savivaldybė? Kaip Šiaulių miesto savivaldybės santykis su suinteresuotomis grupėmis, tokiomis kaip: centrinė valdžia, verslas, kitos savivaldybės veikia regionų valdyseną?

Temos ištirtumas. Regionų valdysena yra pakankamai plačiai nagrinėjama tema, nors lietuvių autoriai šios temos nėra itin giliai išnagrinėję. R. Riekašius, G. Burbulytė-Tsiskarishvili (2014) išanalizavo keturias regionų politikos fazes ir decentralizacijos procesus. J. Baltuškiene (2009) analizuoja, kokios yra teigiamos ir neigiamos pasekmės, kai suteikiamos didesnės galios vietos valdžios institucijoms. J. Dvorak (2008) atliko tyrimą, kuriuo aiškinamasi, koks yra piliečių įsitraukimas į vietos savivaldos reikalus. Šio autoriaus tyrimas atskleidė, jog piliečių įsitraukimas yra ganėtinai pasyvus. Taip pat J. Dvorak (2016) yra sudaręs straipsnių rinktinę, kurioje regionų valdysena yra analizuojama ne tik teoriniame, bet ir praktiniame kontekste. Skaitmeninę atmintį tarp regionų analizavo taip pat lietuvių autorius G. Žilinskas (2012). Regionų strateginį valdymą ir regionų patrauklumo kriterijus Lietuvoje tyrė M. Išoraitė (2008). Taip pat A. Astrauskas (2007) teigia, jog norint pasiekti geresnių rezultatų, turi būti suteikiama daugiau galių vietos valdžios taryboms bei centrinės valdžios institucijoms, be to piliečiai ir organizacijos, ir ypač savivaldybės, turi būti suinteresuotos vykdyti nuolatinę kaitą. J. Bersėnaitė, G. Šaparnis ir D. Šaparnienė (2006) analizuoja pokyčius, kurie iš esmės turi būti orientuoti į naująjį modernųjį viešąjį valdymą tam, kad būtų peržiūrimos tradicinės normos ir būtų pritaikomas modernesnis viešasis valdymas. Iš užsienio autorių galima išskirti D. Nolte (2016), kuris teigia, jog regionų reikšmė nuolat auga dėl didesnių kompetencijų, kurios yra suteikiamos regionų valdžios institucijoms. R. C. Gomes (2004) plačiai analizuoja vietos valdžios ir centrinės valdžios institucijų sąveiką. Z. Taylor (2016) analizuoja, kokia turi būti gera regionų valdysena. Taip pat regionų valdyseną stipriai analizavo tokie užsienio autoriai kaip: Kooiman (2003); Foster, Barnes (2012); Lukesch, Payer (2016); Bramwell, Pierre (2017). Europos sąjungos kontekste regionų valdyseną daugiausia analizuoja Newman (2000); Christopoulos (2005); O'Dwyer (2006). Galima manyti, jog regionų valdysena yra aktuali visame pasaulyje, nes autorių, kurie analizuoja regionų valdyseną, galima pastebėti įvairiose šalyse ir

žemynuose: Jungtinėse Amerikos valstijose (Hamilton, 2002), Rusijoje (Stoner-Weiss, 2002), Afrikoje (Söderbaum, 2004), Azijoje (Jayasuriya, 2004).

Autorių, kurie analizuoja regionų valdyseną, apžvalga padėjo išryškinti tai, jog regionų valdysenos tema iš tikrųjų yra aktuali ir sulaukianti dėmesio. Lietuvai, kaip ir kitoms užsienio valstybėms, iškyla tie patys klausimai, kurie susiję su regionų valdysena, tačiau užsienio mokslininkai šią sritį analizuoja daug plačiau ir išsamiau. Dėl šios priežasties yra svarbu suprasti, jog Lietuvai taip pat svarbu plėtoti regionų valdyseną, analizuoti Lietuvoje vykstančius regioninės valdysenos procesus ir stengtis pasivyti užsienio autorius ir jų turimas žinias bei perimti sukauptą patirtį.

Ginamasis teiginys:

1. Šiaulių miesto savivaldybės priimami sprendimai daro reikšmingą įtaką ir atlieka svarbų vaidmenį regionų valdysenoje.

Darbo objektas – Šiaulių miesto savivaldybė ir jos vaidmuo regionų valdysenoje.

Darbo tikslas – nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės įsitraukimą į regionų valdyseną.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti pagrindinius regionų valdysenos aspektus.
2. Apžvelgti regionų valdysenos sistemos Lietuvoje principus ir procesus.
3. Nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės vaidmenį regionų valdysenoje.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Darbe taikomas mokslinės literatūros analizės metodas tam, kad būtų galima apibrėžti pagrindinius regionų valdysenos aspektus. Toliau apžvelgiami regionų valdysenos sistemos Lietuvoje pagrindiniai principai ir esminiai procesai, taip pat taikant mokslinės literatūros ir dokumentų analizę. Tiriamojame darbo dalyje, norint nustatyti Šiaulių miesto savivaldybės vaidmenį regionų valdysenoje, taikoma Šiaulių regionų plėtros tarybos priimtų sprendimų analizė, sisteminio ir struktūruoto interviu metodas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, taikant sintezės ir apibendrinimo metodus.

Darbo struktūros apžvalga. Magistro darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Teorinės dalies analizės, tyrimo ir tyrimo rezultatų analizės, išvadų ir rekomendacijų, lentelių ir paveikslų sąrašų, santraukų. Pirmajame skyriuje apibrėžiami pagrindiniai regionų valdysenos aspektai. Antrajame skyriuje, remiantis autoriais, nustatomi regionų valdysenos sistemos Lietuvoje pagrindiniai principai ir procesai. Trečiajame skyriuje atliktas empirinis tyrimas, kurio pagalba bus nustatomi Šiaulių miesto savivaldybės vaidmenį regionų valdysenoje. Apibendrinti darbo duomenys, analizės metu gauti rezultatai pateikiami galutinėje išvados dalyje.

I. PAGRINDINIAI REGIONŲ VALDYSENOS ASPEKTAI

1.1 Regionų valdysenos samprata

Regionų valdysenos sąvoka yra sudaryta iš dvejų sudedamųjų dalių: regionas ir valdysena. Kaip bus suprasta, regionų valdysenos samprata tiesiogiai priklauso nuo to, kaip bus išanalizuotos atskirai regiono ir valdysenos sąvokos (Marzeda-Młynarska, 2017). Dėl to tolesniuose skyriuose bus aptariamos valdysenos ir regiono sąvokos atskirai. Tai atliekama tam, kad išanalizavus dvi atskiras sąvokas, būtų galima aiškiai suprasti regionų valdysenos sampratą. Tarptautinių terminų vertimas į kitas kalbas yra labai atsakingas ir rimtas procesas, kuris turi būti itin tikslus, nes kiekviena šalis ir kultūra terminą gali interpretuoti skirtingai – dėl to konkretus terminas gali būti nesuprastas arba suprastas neteisingai. Pasak J. Maksvytytės (2012), toks nesupratimas ir komunikacijos trūkumas gali trukdyti moksliniams interesams. Tam, kad to galima būtų išvengti, yra labai svarbu ne tik tiksliai išversti sąvoką pažodžiui, bet ir išanalizuoti pačio žodžio bei jo vartojimo kontekstą konkrečioje šalyje. Lietuvos atveju, pagrindinės sąvokos, kurios kelia abejonių ir diskusijų dėl jų vartojimo, yra valdymas ir valdysena. Abi šios sąvokos yra tiesioginiai vertiniai iš angliško žodžio *governance* ir dažniausiai vartojamos kaip sinoniminiai žodžiai (Bileišis, 2012).

Kaip jau minėta pradžioje, *governance* reiškia valdyseną, o valdysenos terminą Lietuvoje vienas iš pirmųjų pradėjo vartoti Laurėnas (2010). Kiti autoriai valdyseną analizuoja darydami savo išvagas. M. Bileišis (2012) teigia, kad sąvoka valdysena yra lanksti ir gali būti pritaikoma įvairiose srityse (pvz.: sveikatos, ekonomikos) valdysenos srityse, taip pat ji gali būti vartojama įvairiuose kontekstuose. G. Stoker (1998) valdyseną apibūdina kaip naujovišką viešojo valdymo forma, kuri glaudžiai susijusi su privačiu sektoriumi. Autorius teigia, kad nauja sąvoka tai – žingsnis link naujų procesų bei atsinaujinusio požiūrio į valdyseną. R. A. W. Rhodes (1997) teigia, kad valdysena gali būti suprantama kaip valdymo procesas, naujai taikomas metodas, kuriuo galima daryti poveikį visuomenei. Autorius taip pat teigia, jog valdysena gali būti suprantama kaip valdžios pasidalijimas tarp įvairių subjektų – tai gali būti ir valstybiniai, ir privatūs subjektai. Ch. Möllers (2006) teigia, kad pats detaliausias ir aiškiausiai suprantamas valdysenos apibrėžimas yra pateikiamas Baltojoje knygoje, išleistoje 2001 metais, kurioje ypač daug dėmesio skiriama Europos valdysenos reformoms aptarti. Valdysenos sąvoka apibūdinama kaip bendras valdymo procesas, kuriame gali dalyvauti ne vienas veikėjas (vietos institucijos, regioninės organizacijos). Knygoje taip pat yra išskiriami ir 5 principai, kurie yra būtini tam, kad valdysena veiktų gerai: atvirumas, įsitraukimas, atsakomybės prisiėmimas, iniciatyva ir darna. Laikantis šių principų gali būti sėkmingai vykdoma valdymo reforma.

Kalbant apie valdysenos specifinius bruožus, galima teigti, jog ši sąvoka yra ypač lanksti, nes gali būti pritaikoma bet kurioje sferoje, kurioje yra kompetencijų pasirinkimas, kuris tiesiogiai

sukuria kompleksines spendimų struktūras, tokias kaip sveikatos valdysena, ir kur spendimai tiesiogiai priklausomi nuo įvairių vyriausybės lygmenų, tokių kaip Europos valdysena (Bartolini, 2011). Labai panašią teoriją turi ir Lietuvių autorius M. Bileišis (2012), kuris teigia, jog valdysenos sąvoka yra ypač lanksti ir ją galima naudoti įvairiuose kontekstuose, norint išreikšti ir aiškiai išdėstyti sukurtą mintį. Darant išvadą iš abiejų autorių minčių, galima drąsiai teigti, jos valdysenos sąvoka yra labai plati ir ją galima aptarti įvairiuose kontekstuose, tokiuose kaip: sveikatos priežiūra, politika, regionų valdysena ir daugelis kitų temų. Sąvoką regionų valdysena galima įvardinti kaip institucinių, organizacinių dalių visumą, kuo remiantis, galima nustatyti institucijas ir bendrąsias normas, kurios gali būti pritaikomos tam tikruose valstybių regionuose (Nolte 2016). Regionų valdyseną taip pat galima sieti su vietos valdžios veiksniumu ir vietos bendruomenės įtraukimu į priimamus vietos valdžios sprendimus. Tarptautiniu mastu regionų valdysena siejasi su vyriausybėmis organizacijomis, kurios neapsistoją ties viena organizacija – gali būti naudojamas organizacijų junginys ir galima akivaizdžiai pastebėti, kad regionų valdysena gali būti analizuojama ir naudojantis institucijų perspektyva (Ginsberg, Grenas 2016). Iš dalies galima teigi, jog regionų politika keičia savo kryptį, nes regionų formavimas vykdavo iš apačios, bet dėl tam tikrų kultūrinių, lingvistinių bei istorinių aspektų, nacionalinių valstybių valdžia numato poreikį kurti regionus, kurie efektyviau organizuotų viešąjį administravimą žemesniais lygiais. Aptariant, kas yra gera regionų valdysena, yra išskiriami keli pagrindiniai bruožai. Kaip teigia E. Buškevičiūtė (2014), išskiriamus bruožus turėtų turėti vietos valdžios institucijos tam, kad būtų efektyviau įgyvendinama vietos valdžios institucijų veikla ir viešasis administravimas. 1. Vietinė valdžia turi būti sutelkusi ir sukaupusi pakankamai galios tam, kad būtų galima įgyvendinti demokratiškus principus. Šie principai yra svarbūs tuo, kad vietinės valdžios institucijos ir valdžios atstovai turi turėti užtektinai legitimumo vietos bendruomenėje, bet centrinės valdžios uždavinys yra suteikti užtektinai autonomijos regioniniai valdžiai, tam, kad būtų aiškiai ir efektyviai vykdomi politiniai vietinės valdžios tikslai. 2. Vietinės valdžios uždavinys yra ne tik vietinės ekonomikos vystymas ir gerinimas, bet taip pat ji turi stengtis prisidėti ir prie bendros šalies gerovės, bendro šalies ekonomikos vystymo. 3. Vietos valdžios atstovai turi užtikrinti, kad būtų sukurta sistema, kuri galėtų teisingai ir nešališkai garantuoti sąžiningą ekonominių resursų padalijimą, kuris turi būti skirstomas tarp nacionalinės, regioninės ir vietos valdžios institucijų. 4. Turi būti kontroliuojama tiek vietos, tiek nacionalinė valdžia, turi būti garantuojama, kad nebus peržengiami turimi įgaliojimai. 5. Turi būti dalinamasi informacija, teikiama informacija, efektyviai vykdoma komunikacija tarp skirtingų politinių lygių, tam, kad būtų suderinami vietos ir nacionalinės politikos įgyvendinimo strategijos tikslai. 6. Turi būti kontroliuojamas bendruomenės piliečių dalyvavimas, tam, kad būtų kontroliuojamas vietinės valdžios veikimas ir dalyvavimas. 7. Turi būti siekiama bendrų regioninių tikslų, tam, kad būtų sukurta politinė ir socialinė harmonija. 8. Turi būti

labai aiškiai ir konkrečiai apibrėžiami ryšiai tarp vietos ir nacionalinės valdžios institucijų ir atstovų. 9. Turi būti skatinamos inovacijos, atvirumas ir ryšiai, kurie svarbūs nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi.

Taip pat galima teigti, jog daugumos autorių nuomonė apie valdysenos sąvoką yra panaši. Daugiausiai valdysenos sąvoką autoriai apibūdina kaip naująjį viešojo valdymo procesą, kurio pagrindiniai bruožai yra decentralizacija – valdymas kuris yra tiesiogiai siejamas su dalyvavimu – ir tarporganizaciniai tinklai. Dar vienas dažnas apibūdinimas yra toks, kad valdysena yra naujas ne tik europinio, bet ir regioninio, tvarkymo bei kontroliavimo procesas (Cleveland, 1997; Hill, Lynn 2005; Frederickson 2004; Pivoras, Visockytė, 2011; Stumbraitė-Vilkišienė, 2016).

Apibendrinant galima teigti, jog plačiai naudojama sąvoka governance, kuri reiškia valdyseną, yra labai lanksti ir gali būti pritaikoma įvairiuose kontekstuose. Tai, kaip suprasime valdysenos sąvoka, nulemia ir tai, kokiame kontekste ji galėtų būti pritaikoma ir naudojama. Valdysenos sąvoka yra tiesiogiai susijusi su regionų valdysena, tai suprantama kaip teritorinių valdymo sampratų bendra visuma. Šiame procese dalyvauja tam tikros suinteresuotos grupės: savivaldybės, politinės institucijos, verslas, piliečiai, organizacijos, bendruomenės. Regionų valdyseną galima glaudžiai susieti su tuo, kokius veiksmus atlieka suinteresuotos grupės, tokios kaip savivaldybė, taip pat, kokį vaidmenį savivaldybė vaidina regionų valdysenoje. Šiame darbe prioritetą teikiama valdysenos sampratai, kuri teigia, jog valdysena gali būti įvardinama ir kaip daugiau nei vieno veikėjo ir organizacijų bendrai nuspręstas ir priimtas sprendimas, kuris nėra suvaržytas ir pririštas prie kontrolės sistemos, kuri išskiria, kokie yra santykiai tarp dalyvaujančių pusių.

1.2 Regiono sąvokos apibrėžimas

Regionų valdyseną galima apibrėžti kaip labai plačią sąvoką. Norint išsamiai ją išnagrinėti, reikia išskirti, kas yra regionas. Standartinis regiono apibrėžimas yra: tam tikra zona, kuri turi tam tikrų skirtumų lyginant su kitomis zonomis, pavyzdžiui: gamtinių, kultūrinių, ekonominių. Bet yra nemažai autorių, kurie regiono sąvoką apibūdina skirtingai.

1 lentelė. Regiono sąvokos apibrėžimai

Pavadinimas	Regiono sąvokos apibūdinimai
Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas (2000)	Regionas yra vientisa valstybės teritorijos dalis, kurioje yra bandoma įgyvendinti regioninę politiką.
G. Mačys (2005)	Regionas yra tikslinė veikla, kuria taikant teisinės, ekonomines ir administracines priemones, daromas diferencijuotas poveikis atskirų šalies regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir

	sektorines disproporcijas regionų viduje, skatinti tolygią ir subalansuotą plėtrą visoje šalyje.
C. Soanes (2004)	Šalies arba pasaulio dalis (sritis), kuri turi tam tikrus požymius, bet ne konkrečias fiksuotas ribas.
R. J. Johnston (2000)	Apibrėžta teritorija, kuri pasižymi vientisumu arba kitokiais valdymo principais, kurie tą teritoriją išskiria iš kitų regionų.
Britannica enciklopedija (2002)	Vientisa teritorija, kuri tam tikrais bruožais skiriasi nuo kaimyninių sričių.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Regioninės plėtros įstatymas (2000), G. Mačys (2005), C. Soanes (2004), R. J. Johnston (2000), Britannica enciklopedija (2000).

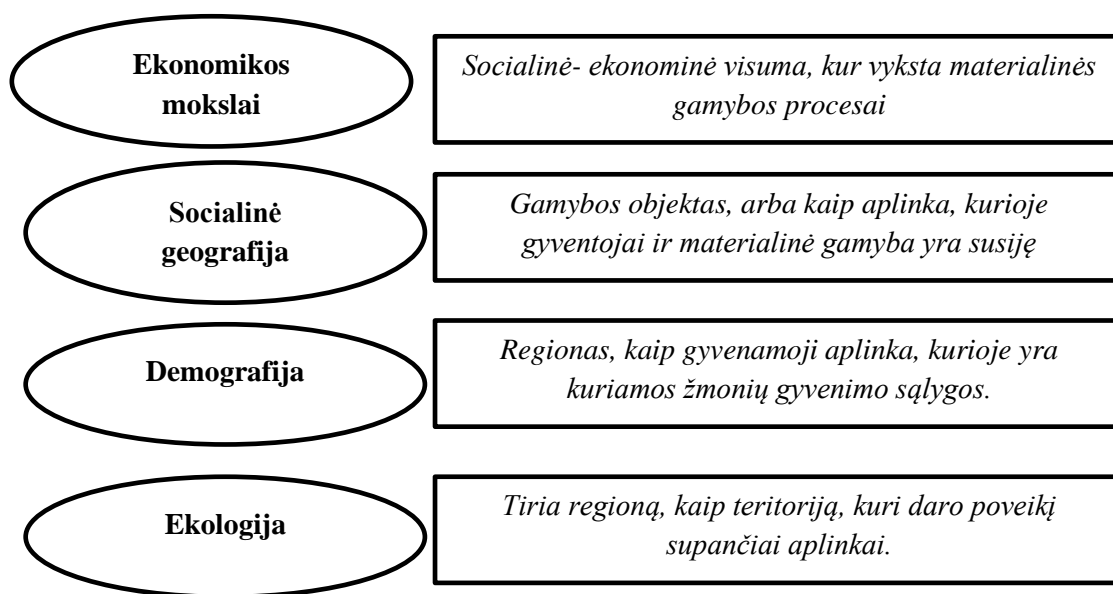
G. Česonis (2012) teigia, kad sąvoka regionas galima priskirti ir teritoriniam, ir sektoriniam apibrėžimui, bet toks galutinis nepritaikymas palieka vietos interpretacijoms ir vietos diskusijoms. Autorė G. Burbulytė-Tsiskarishvili (2005) teigia, kad regiono sąvoka yra skirtingai interpretuojama nacionalinėje ir viešojoje politikoje. Tarptautinėje politikoje regiono sąvoka suvokiama laisviau, ją galima laisvai pritaikyti aprašant atskiras vietas, kuriose gali vykti politiniai neramumai. Tačiau vidaus politikoje regiono sąvoka suprantama daug griežčiau – yra aiškiai apibrėžti teritoriniai vienetai, kuriems yra taikoma regioninė politika ir ji yra glaudžiai siejama su ekonomine politika. Autorė G. Burbulytė-Tsiskarishvili (2005) taip pat pastebi, jog regiono sąvoka labiausiai paplitusi socialiniu mokslų srityje, o kitose srityse ši sąvoka daugiausiai naudojama tyrimų objektui. Taigi, tokia sąvokos interpretavimo laisvė paverčia ją lanksčia bei, parinkus tinkamą kontekstą, lengvai pritaikoma ir valdysenoje (Kilijonienė, 2010).

T. Tamošiūnas (2004) teigia, kad regionas yra savarankiškas teritorinis administracinis vienetas, nors Lietuvoje regionai dažnai yra bandomi sutapatinti su apskritimis. Taip pat regionai apibūdinami kaip teritorijos, turinčios visus ekonominius, socialinius bei politinius bruožus, kurie yra būtini. LR Regioninės plėtros įstatymas (2000) regioną apibūdina kaip vientisą valstybės teritoriją arba dalį, kurioje norima ir galima įgyvendinti regioninę politiką. S. Vaitekūnas (2001) regioną apibrėžia, kaip etnolingvistinių ypatumų turinčias teritorijas. Autorius taip pat teigia, kad Lietuvoje nėra tokio darinio, kuris galėtų apimti visus natūralius etnografinius Lietuvos regionus. Regioną dar galima įvardinti kaip dirbtinai sudarytą darinį, kuriame etnokultūra neturi galimybių plėstis, etnografinės ribos visiškai nesutampa su administracinėmis apskričių teritorijomis. J. Bruneckienė ir R. Krušinskas (2011) regiono sąvoką apibūdina kaip ekonominės-socialinės erdvės dalį, kuri išsiskiria materialiais ir informaciniais ryšiais, kurie yra susiję su ekonominėmis, socialinėmis, gamtinėmis ir kultūrinėmis sistemomis. J. Bruneckienė ir R. Krušinskas (2011) taip pat teigia, kad regionas yra integrali valstybės dalis, bet yra mažesnė už pačią valstybę. Kiekvieno

autorius apibrėžime regiono sąvoka suprantama ir apibūdinama ganėtinai panašiai: kaip tam tikro dydžio teritorija, kuri turi tam tikrus savo išskirtinumus ir taip išsiskiria tik jai būdingomis savybėmis, kurios parodo, kuo regiono sąvoka gali būti kitokia ir universaliai pritaikoma.

Literatūroje taip pat išskiriami ekonominio-funkcinio, politinio-administracinio, socialinio-kultūrinio regiono apibrėžimai. Ekonominės plėtros regionai labai dažnai neatitinka nustatytų institucinių-politinių arba kitais atvejais socialinių-kultūrinių regionų ribų. B. Anderson (1991) manymu, į regioną galima žiūrėti kaip į tam tikrą socialinę arba politinę struktūrą. Regionuose dažnai galima pastebėti žmonių supanašėjimą, bendrą socialinę veiklą, įsitraukimą į politines ir ekonomines institucijas ir jų veiklas. Regioną taip pat galima apibrėžti kaip grupę regionų, kurie yra susijungę į vieną didelį, galintį peržengti nacionalinės valstybės sienas. Dėl tam tikro ekonomikos globalizavimo, regionai gali būti reorganizuojami. Oficialūs administraciniai regionai yra labai dideli ir laikomi ekonominiais blokais, pavyzdžiui: Europos Sąjunga ir valstybių viduje sukurti vienetai. Visose mokslų šakose regionai yra traktuojami ir apibūdinami skirtingai.

1 pav. Regionų sampratos apibrėžimas



Šaltinis: Tijūnaitienė, Giedrimienė (2002)

Autorės regiono sąvoką apibrėžia skirtinguose kontekstuose: ekonomikos moksluose, socialinėje geografijoje, demografiškai ir ekologijos kontekste. Ekonomikos mokslų kontekste akcentuojami materialinės gamybos procesai ir jų svarba, o socialinės geografijos kontekste akcentuojami aplinkos bei materialinės gamybos panašumai ir siejamumas. Demografiškai, labiausiai akcentuojamos regiono, kaip gyvenamosios aplinkos, vieta ir sąlygos, kurios skirtos žmonėms gyventi. Iš ekologinės pusės, regionas labiausiai akcentuojamas kaip teritorija, kuri

tiesiogiai daro poveikį aplinkai, kurioje gyvena žmonės ir kaip regionų kūrimasis daro tiesioginį poveikį aplinkai.

Kalbant apie regionus, labai svarbu paminėti ir sistemą, kuri suskirsto teritorijas į regionus–NUTS. Šis trumpinys yra kilęs iš prancūzų kalbos ir yra iššifruojamas kaip (*Nomenclature des unites territoriales statistiques*) teritorinių statistinių vienetų nomenklatūra, kitaip tariant statistiniai teritoriniai vienetai. D. Burneika (2013) išskiria, jog pagrindinis NUTS regionų sistemos tikslas yra nustatyti teisinį ES teritorijos geografinį padalijimą tam, kad tarp valstybių ir bendrijų būtų galima palyginti publikuojamą statistiką. Pasak D. Burneikos (2013), pagal NUTS klasifikavimo sistemą, ES valstybių ekonominė riba padalinta ir išeinant už regiono ribų, esant jų teritorijai, kurią sudaro ekonominės teritorijos dalys, kurių negalima suskirstyti į konkrečius regionus, t. y.: teritoriniai vandenys, oro erdvė, žemyninis šelfas bei ambasados, konsulatai, karinės bazės ir išteklių telkiniai. Kiekviena valstybė pagal gyventojų skaičių yra skirstoma į trijų lygių NUTS teritorijas: NUTS 1, NUTS 2 ir NUTS 3 (Haase, 2019).

- NUTS 1 – pagrinde visa šalis, kartais gali būti ir tam tikri dariniai, kurie susiję su šalies federacine santvarka (Vokietijos žemės).
- NUTS 2 – regionai turintys didelį plotą ir gyventojų skaičių (Prancūzijos, Italijos).
- NUTS 3 – vidurinis lygmuo tarp regiono ir savivaldos (Švedijos lenas, Suomijos žemės).

NUTS skirstymas suskirsto narių ekonomines teritorijas į teritorinius vienetus ir kiekvienam atskirai teritoriniam vienetui paskiria autentišką ir unikalų kodą ir pavadinimą. NUTS klasifikatorius yra hierarchinis: visas valstybes atskirai ir aiškiai suklasifikuoja į NUTS 1 lygio teritorinius vienetus, o toliau jie yra suklasifikuojami į NUTS 2 lygio teritorinius vienetus, o šie – į NUTS 3 teritorinius vienetus. Klasifikavimo kriterijai yra du. 1. Narių administraciniai vienetai sudaro pirmąjį kriterijų, kuris yra skirtas tam, kad apibrėžtų teritorinių vienetų sąvoką. Administracinis vienetas – geografinė sritis, kuri turi administracinę valdžią ir kuri gali priimti konkrečiai tam tikros srities administracinius sprendimus, vadovaujantis tos narės juridine ir administracine bei institucine struktūra. 2. Norint išsiaiškinti, kuriam NUTS lygmeniui priklauso kai kurios narės administracinių vienetų klasė yra atsižvelgiama į narės gyventojų skaičių (populiaciją).

2 lentelė. ES regionų skirstymas į NUTS lygius pagal populiaciją (gyventojų skaičių)

Lygis	Minimalus gyventojų skaičius	Maximalus gyventojų skaičius
NUTS 1	3000 000	7000 000
NUTS 2	800 000	3000 000
NUTS 3	150 000	800 00

Šaltinis: Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas Nr.1059/2003

Skirstant pagal NUTS klasifikaciją, pirmo lygio narės yra suskirstytos grupės. Visi regionai padalinti į NUTS 2 lygio regionus, o šie i NUTS 3 lygi. Skirstymo ir dalinimo pradžioje į NUTS

klasifikaciją įėjo tik trys lygiai, bet eigoje atsirado dar du, kurių tikslas yra suskirstyti ir sužymėti mažesnių teritorijų kodus. Keičiantis pasauliui informacijos poreikis vis auga, dėl to Komisija sukūrė naują regionus apimančią sistemą, kurios tikslas buvo informacinis ir skirtas suklasifikuoti Bendrijos vietos administracinius vienetus LAU (angl. *Local Administrative Units* – Vietiniai administraciniai vienetai). LAU sistema yra pritaikyta ir suderinta su NUTS ir lygiai taip pat atitinka, prieš tai naudotus NUTS 4 ir NUTS 5. Pats mažiausias LAU 2 lygmuo ir atitinka savivaldybės arba nedidelės bendruomenės lygio sąvokas. Taip pat LAU sistema gali būti naudojama ir valstybių vidaus statistikoje analizuoti. Galima išskirti, kad valstybė, kuri yra narė ir jos gyventojų skaičius yra mažesnis už tam tikrą NUTS lygį ir jo minimalius reikalavimus, tai ta valstybė būna priskiriama vienam NUTS lygio teritoriniam vienetai. Taip pat reglamentuota, kad teritorinių vienetų gyventojais gali būti vadinami, asmenys, kurie toje gyvenamojoje teritorijoje turi nustatytą ir teisėtą gyvenamąją vietą.

Vienam NUTS lygio teritoriniam vienetai gali būti priskirta, tada, kai narės gyventojų skaičius nepasiekia nustatyto NUTS lygio minimalių reikalavimų ir tai gali būti gyventojai turintys teritorijoje nuolatinę gyvenamąją vietą. Jeigu pagal nurodytus kriterijus valstybė narė neturi administracinių vienetų, kurie atitinka kurį nors NUTS lygį, tai NUTS lygis gali būti sudaromas sujungiant mažesnius administracinius vienetus. Kai atliekamas toks sujungimas labai svarbu atkreipti dėmesį į tokius punktus kaip: geografinės, ekonominės, socialinės sąlygos. Sujungti vienetai yra pervadinami į neadministracinius vienetus. Tokios narės, kurios priskiriamos neadministraciniams vienetais, turi atitikti gyventojų skaičiaus normas tam tikrame NUTS lygyje. Lietuvoje taikant NUTS klasifikavimą į NUTS 1 ir 2 lygį įeina visa šalis ir taip pat teritorinių vienetų, kurių bendras vidutinis gyventojų skaičius, (žr. 2 lentelė), viršytų 800 tūks., o NUTS 3 lygį – apskritis.

Aptariant ne vieną regiono sąvoką, galima teigti, kad bendro ir labai aiškaus apibrėžimo, kas yra regionas, nėra priimta. Sąvokos reikšmė priklauso nuo to, kokia yra dominuojanti sritis ir išskiriant pagrindinius kriterijus, pagal kuriuos norima apibrėžti, kas yra regionas. Apžvelgiant į įvairių autorių mintis, galima manyti, kad regionas daugiau yra suprantamas kaip teritorinis vienetas, kuris skiriasi jam priskiriamais vertinimo kriterijais ir paprasčiausiai kaip valstybės dalis, kurioje yra vykdoma regioninė šalies politika ir ekonomika, vykdomas investicijų pritraukimas, regionų išsaugojimas, plėtra, tam, kad būtų gerinamos paslaugos ir jų kokybė, kas tiesiogiai įtakoja ir gyventojų gyvenimo kokybę.

1.4 Pagrindiniai regionų valdysenos bruožai ir aspektai

Pagrindiniai regionų valdysenos bruožai yra bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus bei piliečių, bendras bendradarbiavimas tam, kad būtų sprendžiamos regionams aktualios

problemos. Vienas pagrindinių regionų valdysenos bruožų yra tai, jog už sprendimų priėmimą yra atsakingas ne tik viešasis sektorius, bet ir privatus, nevyriausybinis sektorius ir pilietinė visuomenė. Tokie autoriai kaip Chhotray ir Stoker (2009), Böcheris (2005) savo darbuose išskiria pagrindinius regionų valdysenos bruožus, kurie pateikiami žemiau.

- Formalūs susitikimai, kuriuose priimami įvairūs sprendimai, gali būti neformalios praktikos, taip pat galima pritaikyti susitarimų pritaikymą.
- Bendras sprendimų priėmimas, kai visi asmenys, kurie nori išreikšti savo nuomonę, gali tai padaryti dėl jiems rūpimų klausimų.
- Kiekvienoje srityje yra asmenys, kurie atsakingi už tam tikras sritis ir jie tampa atsakingi už savo priimtus sprendimus.
- Nėra formalios kontrolės sistemos, visa sąveika remiasi derybomis, bendradarbiavimu.

Böcheris (2005) taip pat išskiria kelis regionų valdysenos bruožus.

- Pagrindinė atsakomybė už regioninės plėtros formavimą gali būti suteikta regioniniams veikėjams, kurie savanoriškai bendradarbiauja su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis, tokiomis kaip politikai, administracija, piliečiai, NVO, įvairūs partneriai.
- Funkcinis principas tampa efektyvesniu, politinė atsakomybė apžvelgiama plačiau (ne tik iš administracinės pusės), komunikacija vyksta priklausomai nuo esamos problemos ir jos ypatumo.
- Bendradarbiavimas, partnerystė ir pasitikėjimas yra bendra vizija, kuri siekia užtikrinti motyvaciją tam, kad būtų veikama ir būtų priimami sprendimai.
- Regionų valdysena akcentuoja savivaldybių vaidmenį, skatina bendradarbiavimą ir kalba apie regionų valdymo svarbą, taip pat apie tinklų formavimąsi, identifikaciją, kuri įtraukia įvairius veikėjus.
- Tam, kad būtų nustatomas regioninis bendradarbiavimas, judėjimas, nustatomi ir paskiriami išteklių, kurie turi išsiaiškinti efektyvumą ir naudingumą.

Pasak Krahmanna (2003), pagrindinės regionų valdysenos savybės yra:

- Socialiniai, politiniai bei administraciniai veikėjai dalyvauja ir kontroliuoja ar valdo visuomenę, nes pagrindinis vaidmuo nėra valstybės.
- Ryšiai tarp valstybės ir nevalstybinių veikėjų gali būti nehierarchiniai ir pasižymi abipuse nepriklausomybe.
- Pagrindinė regionų valdysenos funkcija yra kontroliuoti socialinę ir politinę riziką.

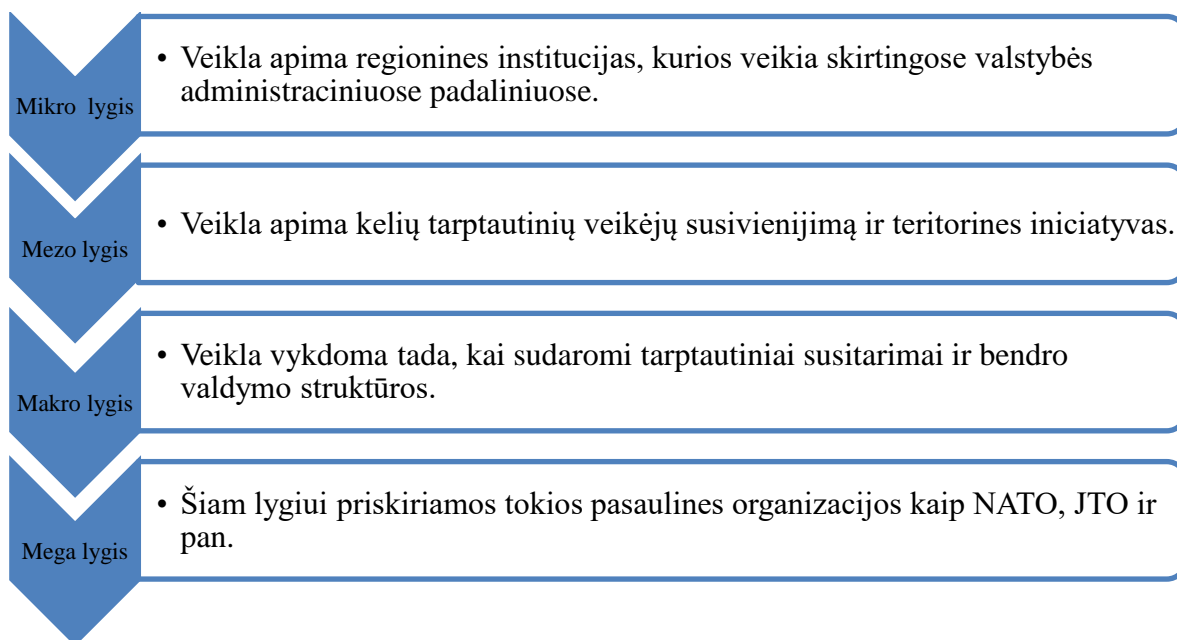
Bekkersas, Dijkstra ir kt. (2007) mano, jog regionų valdysena pasižymi trimis pagrindinėmis savybėmis. 1. Policentrizmas. 2. Tarporganizaciniai tinklai, kai veikėjai yra priklausomi vienas nuo kito. 3. Derybos ir bendradarbiavimas yra svarbiau nei vadovavimas ir per didelė kontrolė. Pasak šių autorių, santykiai tarp konkrečių veikėjų gali turėti tęstinumą, būti grįsti pasitikėjimu. Viena iš

išskirtiniausių regionų valdysenos savybių yra gebėjimas kurti tinklus tam, kad būtų sprendžiamos problemos ir tai, kad veikėjus sieja priklausomybė, bendradarbiavimas tam, kad būtų rastas bendras kompromisas, kuris būtų priimtinas visoms pusėms. Autoriai taip pat teigia, kad regionų valdysena tampa vis labiau pastebima ir suprantama piliečiams, o viešasis sektorius gali tobulinti žinias bei kurti efektyvesnį valdymą ir organizacijų struktūrą. Regionų valdysena turi nemažai gerų savybių, tokių kaip, naudojant kuo mažiau biurokratijos, efektyviai spręsti regionuose iškilusias problemas, skatinti piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis. Sunkiausia yra suderinti įvairių veikėjų įtraukimą ir jų norimą išsakyti nuomonę, nes kuo daugiau veikėjų įtraukiama į sprendimų priėmimą, tuo daugiau nuomonių atsiranda ir jas suderinti darosi vis sunkiau, bet tai padaryti būtina, jei norima priimti tinkamus sprendimus. Kad būtų išvengta kuo didesnio nuomonių susipriešinimo, reikalingos taisyklės, nustatančios institucionalizmo laipsnį ir išskiriančios, kiek ir kam galima suteikti galios, kaip ji bus padalinta. Jos būtinos tam, kad būtų galima išvengti didelio nuomonių susipriešinimo, kas apsunkintų sprendimų priėmimą. Hulstas (2005) teigia, kad regionų valdysena gali būti efektyvi bendradarbiaujant, kai sprendimų priėmimas priklauso nuo dalyvių pobūdžio. Jei dalyvių tikslai atitinka ir visi noriai prisideda prie tikslų siekimo visais būdais, kuriais jie gali prisidėti, regionų valdysena gali būti efektyvi – visas bendravimas turi būt grįstas abipusiu darbu ir pasitikėjimu. Kooiman (2003) teigia, kad norint pasiekti bendrai užsibrėžto tikslo, reikia, kad visos pusės turėtų bendrą ateities viziją ir jos suvokimą, visi turi pasitikėti vieni kitais ir būti garantuotais dėl kitų veiksmų – taip galima garantuoti ilgalaikį bendradarbiavimą ir stabilumą.

Regionų valdysenoje itin svarbus yra piliečių dalyvavimas, nes piliečiai gali reikšmingai prisidėti prie sprendimų priėmimo. Pasak Kooiman (2003), labai svarbu, kad piliečiai būtų sąmoningi ir suinteresuoti komunikacija su valdžios atstovais, tam, kad būtų sprendžiamos regionui svarbios problemos ir nuomonė bei požiūris į jas neišsiskirtų. Regionų valdysenoje gali egzistuoti ir viešojo bei privataus sektorių partnerystė, ji gali būti grįsta finansine ir ekonomine nauda – privatus sektorius gauna stabilias pajamas, o viešasis sektorius, toks kaip savivaldybės, vaidina stiprų vaidmenį ir sutaupo biudžeto lėšas bei gali jas panaudoti kitoms regionui būtinoms reikmėms. Taip pat, toks bendradarbiavimas gali būti naudingas ir dėl strateginių priežasčių – privatus sektorius naudojami gerais santykiais su valdžios institucijomis, užmezga ilgalaikius ryšius, o viešasis sektorius (savivaldybės) atlieka svarbų vaidmenį, gauna galimybę naudotis naujomis technologijomis, sukaupta patirtimi ir taip prisideda prie regionų valdysenos tobulinimo. Tačiau, kaip jau buvo minėta, kad partnerystė būtų efektyvi ir būtų gauta maksimali abipusė nauda, reikalingas abipusis pasitikėjimas ir nešališkumo principas.

Reikia pabrėžti, kad regionų valdysena yra skirstoma į lygius: mikro, mezo, makro ir mega. Šiame darbe regionų valdysena yra analizuojama mikro lygiu.

2 pav. Regionų valdysenos lygiai



Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Kraujutaityte (2012)

Bučinsko, Kraujutaitytės ir Dvorako (2014) teigimu, regionų valdysena daugiausia yra vykdoma ir įgyvendinama vietos lygmeniu. Autoriai taip pat pastebi, kad regionų valdysenoje būdingas pereinamumas nuo biurokratijos iki piliečių įtraukimo ir dalyvavimo, jog piliečių įtraukimas savivaldybėse yra labai svarbus regionų valdysenos vaidmuo ir elementas. Taip pat dera paminėti, kad labai svarbus yra bendradarbiavimas tarp administracinių darinių. Kiekvienas regionų valdysenos principas yra pakankamai skirtingas, tačiau tuo pačiu metu juos visus jungia tas pat bruožas – sprendimų priėmimas. Hulsto (2005) teigimu, regionų valdysena gali būti įgyvendinama skirtingais mastais, nuo paprasčiausio bendradarbiavimo iki strateginių regiono plėtros planų. Tačiau svarbu pasakyti, kad jeigu viena forma tam tikroje situacijoje tiko, tai nereiškia kad tiks ir kitoje.

Regionų valdysenos sąvoka nėra naudojama itin aktyviai, dažniau literatūroje galima sutikti tokias sąvokas kaip: regioninis valdymas, regioninė valdžia ar regioninė politika. Autorius J. Dvorak (2016) teigia, kad regionų valdysena yra fenomenalus reiškinys, išsiskiriantis tinkline struktūra ir dalyvavimu, kuris pasižymi turimais ryšiais bei regiono darnaus vystymo ryšiais. L. Kraujutaitytė ir V. Lapichinaitė (2016) teigia, kad regionų valdyseną galima priskirti lanksčiai ir naujoviškai valdymo formai. Autorės taip pat palygino regionų valdysenos sąvoką ir valdysenos bei padarė išvadą, jog regionų valdysena yra įgyvendinama regioniniu lygmeniu. L. Kraujutaitytė ir V. Lapichinaitė (2016) išskyrė ir keletą regionų valdysenos aspektų. Jų teigimu, regionų valdysenoje yra labai svarbios viešojo ir privataus sektoriaus bei nevyriausybių ir tarptautinių organizacijų bendros pastangos, tam, kad būtų pasiekti svarbūs tikslai, kurie yra skirti regionų funkcionavimo gerinimui. Taip pat autorės išskiria, kad regionų valdysena yra decentralizuota valdymo forma, kuri

yra moderni bei šiuolaikiška, gebanti sukurti viešojo ir privataus sektoriaus tinklus, skatinanti bendradarbiavimą, kai yra priimami svarbūs sprendimai tam, kad būtų subalansuota regionų plėtra. Regionų valdyseną galima apibūdinti kaip tarpjurisdikcinį procesą, kurio metu nepriklausomi veikėjai tarpusavyje priima sprendimus, kuriais siekia padaryti tam tikrą įtaką, kad būtų išgaunami geresni rezultatai tokiose srityse kaip: ekonomika, aplinkosauga, socialinė sritis. Iš visų apibrėžtų aspektų autorės išskyrė tai, kad regionų valdysenos sąvoka yra labai lanksti ir prisitaikanti – ji gali būti ir veiksmas, ir valdymo forma, bei procesas ar darinys. O norint regionų valdysenos sąvoką suprasti ar interpretuoti teisingai, svarbu pasirinkti tinkamą aspektą, taip galima tiksliau ir konkrečiau išsiaiškinti tinkamus akcentus. Kaip pavyzdį galima įvardinti, jei norima regionų valdysena analizuoti politiniu lygiu, tai regionų valdysena bus suvokiama kaip valdymo forma. Kai kurie užsienio autoriai regionų valdyseną įvardina kaip viešojo valdymo formą, kurios skiriamieji bruožai yra decentralizacija, dalyvavimas ir tinklaveika (Kooiman, 2003; Foster, Barnes 2012; Taylor, 2016; Dvorak, 2016; Bramwell, Pierre, 2017). L. Kraujutaitytė ir V. Lapichinaitė (2016) taip pat išskyrė ir keturias regionų valdysenos raiškos formas:

3 lentelė. Regionų valdysenos formos

Regionų valdysenos formos
1. Tinklai
2. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė
3. Piliečių dalyvavimas priimant sprendimus
4. Regioninės partnerystės

Šaltinis: L. Kraujutaitytė ir V. Lapichinaitė (2016)

Tinklų kūrimo formai yra labai svarbu turėti pasitikėjimą tarp partnerių, tam, kad būtų galima sukurti bendrą viziją, tikslingai komunikuoti bei dalintis turima informacija. Pagrindiniais tinklų plusais galima įvardinti naujoviškų idėjų kūrimą ir procesų vykdymo tobulinimą. O minusais gali būti įvardinami: trumpalaikė perspektyva, kuri numato tik artimiausia ateitį, negebėjimas sukurti ilgalaikių tikslų, komplikotas konfliktinių situacijų sprendimas. Kalbant apie bendrą darbą, kuris vyksta tarp dviejų sektorių, tai yra viešojo ir privataus, svarbiausia yra produktų kūrimas, teikiamos paslaugos bei galimos rizikos pasidalijimas, ypač išteklių ir išlaidų santykiu. Piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus regionų valdysenoje yra tiesioginis: rinkimuose, apklausoje, peticijų teikime, skundų bei prašymu teikime. Paskutinioji forma yra regioninė partnerystė, kuri pasižymi autonominėmis organizacinėmis struktūromis, kuriomis vadovaujantis yra priimami sprendimai bei įgyvendinama viešoji regioninė politika, o bendradarbiavimas vykdomas tarp savivaldybių, pasienio regionų, taip pat jis gali būti vykdomas ir tarp skirtingų valstybių bei jos regionų. Visos keturios regionų valdysenos formos turi savitų bei išskirtinių savybių, bet kartų jos turi bendrą tikslą – problemų sprendimą regioniniu lygiu (Kraujutaitytė, Lapichinaitė, 2016).

Autoriai Lukesch ir Payer (2016) teigia, kad regionų valdysenoje derybas, tinklų kūrimą, bendradarbiavimą tarp įvairių institucijų organizuoja įvairūs veikėjai tokie kaip: verslo grupės, profesinės sąjungos, įvairių institucijų atstovai. Autoriai regionų valdyseną apibūdina kaip sąmoningą ir tikslingą sąveiką tarp posisteminių veikėjų regione.

Trys autoriai: Y. Willi, M. Pütz, ir M. Müller (2018) susistemino iš literatūros šaltinių gautą informaciją ir išskyrė tris sampratas bei regionų valdysenos dimensijas: teorinę, empirinę ir įrankio.

- Teorinės žinios naudojamos išskirti valstybinių ir nevalstybinių organizacijų skirtumus ir dalyvavimą regioninės plėtros procesuose. Taip pat regionų valdysena suvokiama kaip tyrimų ateitis, kuri sugeba analizuoti tai, kokie veiksniai daugiausia prisideda prie regionų plėtros procesų ir savireguliacijos proceso, kuris skirtas spręsti iškilusias problemas, o kad vykdomi procesai vyktų sklandžiai, būtinas organizacijų bendradarbiavimas tiek nevyriausybinių tiek vyriausybinių.
- Empiriniai reiškiniai parodo vis didėjančią nevalstybinių subjektų svarbą regionų valdysenai. Decentralizacijos procese valstybiniai įsipareigojimai perduodami nevalstybiniams subjektams – tai leidžia nevalstybiniams subjektams parodyti daugiau iniciatyvos ir atlikti svarbius darbus formuojant regionų valdyseną. Labiausiai į politikos formavimą gilinasi ir imasi iniciatyvos verslo atstovai, nevyriausybinių organizacijos – taip plečiama politinė erdvė ir didinamas praktinis regionų valdysenos įgyvendinimas.
- Kaip įrankis, kurio tikslas pagerinti regionų valdysenos veiklos rezultatus ir labiau sustiprinti darnų vystymąsi bei paskatinti labiau prisitaikančius sprendimo būdus ir procesus. Vietos bendruomenė turi didelę reikšmę regionų valdysenoje, jie turi galimybes įsitraukti į regionų valdysenos politikos procesus.

Regionų valdysena pasižymi stipria dalyvaujama valdysena, kai piliečiai prisideda prie sprendimų priėmimo. Vykstant regionų plėtrai, kuriasi įvairūs tinklai tarp įvairių veikėjų ir regionų valdysena suprantama kaip priemonė, kuri stiprina darnų regionų vystymąsi (Willi, 2018). Autorius taip pat susistemino surinktą literatūroje medžiagą ir apibendrino regionų valdysenos apibrėžimą: regionų valdysena pasižymi ne tik vertikaliu ir horizontaliu plėtros veiklos koordinavimu, bet ir tame, kur nebėra administracinio atsakomybės prisiėmimo tarp valstybinių ir nevalstybinių grupių.

Apibendrinant galima teigti, kad regionų valdysenoje labai svarbus yra bendradarbiavimas ne tik tarp valdžios institucijų, bet ir tarp valdžios ir piliečių. Vienas ir pagrindinių regionų valdysenos požymių yra veikėjų įtraukimas – tai gali būti ne tik piliečiai, bet ir įvairios NVO. Ne visos regionų valdysenos savybės yra pažymimos kaip teigiamos, nes procesą dažnai apsunkina nenoras dalyvauti, kompetencijų trūkumas ir panašiai. Visgi mokslinėje literatūroje yra pateikiama įvairių regionų valdysenos formų, nors iš esmės jų panašumas yra ganėtinai didelis. Visos formos daugiausia akcentuoja bendradarbiavimo svarbą. Regionų valdysenoje yra labai svarbus bendras

sprendimų priėmimas, tam, kad būtų išspręstos iškilusios problemos. Ji taip pat gali būti traktuojama ne tik vietos lygiu, bet ir tarptautiniu, priklausomai nuo regiono, valstybės, jo problemų ir pastangų jas spręsti. Visos regionų valdysenos formos yra panašios, bet nei viena nėra tiek universali, kad tiktų visoms problemoms išspręsti – jei viena forma tiko tam tikram būdai, tai tikrai nereiškia, kad gali tikti ir kitam. Regionų valdysenos terminas yra glaudžiai susijęs su valdysena, o pagrindinis skirtumas yra tas, jog regionų valdysena yra konkrečiai nukreipta į regionus. Galima išskirti ir esminius regionų valdysenos elementus: bendradarbiavimas tarp sektorių, tinklaveika, decentralizacija bei darnus vystymasis. Dar galima pabrėžti, jog regionų valdysena yra suklasifikuota į tris kategorijas teorinę prieigą, empirinę reiškinių ir įrankį. Autoriai mažai akcentuoja savivaldybių vaidmenį regionų valdysenoje, daugiausia jas galima įvardinti kaip vieną iš suinteresuotųjų pusių.

II. LIETUVOS REGIONŲ VALDYSENOS SISTEMA

2.1 Regionų valdysena ir jos procesai Lietuvoje

Regionų valdysenos sąvoka Lietuvoje yra gan dažnai siejama su naujuoju viešuoju valdymu, o naująjį viešąjį valdymą galima apibūdinti kaip inovatyvų raidos etapą, kuris skatina pokyčius viešajame administravime (Bileišis, 2012). Autorė S. Statneckytė (2016) regionų valdyseną Lietuvoje aptaria kaip tam tikrą veiklą, kuri jungia kelis veikėjus į bendrą visumą, tam, kad būtų pasiekiami geresni rezultatai.

LR institucijos yra susijusios su regionų valdysena, o regioninės valdysenos principus įgyvendinančios institucijos remiasi įvairiomis programomis, nutarimais ir teisės aktais, tokiais kaip: „Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas“ (2000), „Nacionalinė darnaus vystymosi strategija“ (2004), „Regiono plėtros tarybos nuostatai“ (2016), „Lietuvos baltoji knyga“ (2017), „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas“ (2002), Įsakymas „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos“ (2011), Nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ (2012), Projektų finansavimo aprašai, priimti ir keisti Lietuvos Respublikos ministerijų. **„Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas“ (2000)** – šis įstatymas apibrėžia nacionalinės politikos tikslą, išskeltus uždavinius, prižiūri nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimą ir finansavimą, teritorijas, kuriose įgyvendinama regioninė politika, rengia regioninės plėtros dokumentus ir patvirtina regioninę politiką įgyvendinančius subjektus. **„Nacionalinė darnaus vystymosi strategija“ (2004)** – ši strategija rūpinasi klimato kaitos klausimais, švarios energijos gamyba, švaresnio transporto naudojimu, atsakingesniu vartojimu, saugo ir tausuoja gamtos išteklius, taip pat rūpinasi piliečių sveikata bei socialine atsakomybe, reguliuoja demografinius rodiklius ir seka migracijos rodiklius, be to, ši strategija kovoja su skurdu pasaulyje ir prisideda prie darnaus vystymosi. **„Regiono plėtros tarybos nuostatai“ (2016)** – šie nuostatai reglamentuoja priimtus tarybos narių sprendimus, kurie sutampa su plėtros planais ir įstatymais, svarsto teikiamus valstybės ir savivaldybių institucijų pasiūlymus, skirtus socialinės ir ekonominės plėtrai bei infrastruktūros gerinimui. Taip pat juose svarstomas projektų įraukimas į vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka Tarybos sudaromus ir patvirtinamus pasiūlymus įtraukti į ES struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuoti regiono projektų sąrašus. **„Lietuvos baltoji knyga“ (2017)** – ja norima efektyviai įgyvendinti regioninę politiką, kuri skatintų bendradarbiavimą tarp valdžios institucijų ir vietos savivaldos bei socialinių ir ekonominių partnerių. Siekiama sukurti aplinką oriam, aktyviam, saugiam, užtikrintam ir patraukliam gyvenimui Lietuvoje. **„Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas“ (2002)** – šis planas yra labai svarbus ir netgi privalomas norint formuoti regioninę politiką, rengiant įvairias ūkio šakų plėtros strategijas ir dokumentus. **Įsakymas „Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos“ (2011)** – jame nustatoma regionų plėtros planų

struktūra, rengimo ir keitimo tvarka, kuria vadovaujasi Regionų plėtros tarybos. **Nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ (2012)** – jis skirtas Lietuvos pažangos strategijai „Lietuva 2030“ įgyvendinti. **Projektų finansavimo aprašai, priimti ir keisti Lietuvos Respublikos ministerijų-** šiais aprašais yra reglamentuojamos regioninių projektų atrankos, yra sudaromi regioninių projektų sąrašų tvirtinimai, taip pat pateikiamos išvados dėl pasiūlymų projektus finansuoti iš ES fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų teikimo. Regionų valdysena Lietuvoje yra įgyvendinama ir vykdoma tokių institucijų kaip: LR vyriausybė, LR ministerijos, nacionalinė regioninės plėtros taryba, regionų plėtros tarybos, regioninės plėtros departamentas, savivaldybės ir kiti socialiniai, ekonominiai ir verslo partneriai.

4 lentelė. Institucijos, įgyvendinančios regionų valdyseną Lietuvoje

LR institucijos	Ryšys su regionų valdysena
<i>LR Vyriausybė</i>	Strateginių veiklos planų publikavimas
<i>LR Ministerijos:</i>	
1. Finansų	Fiskalinės politikos formavimas, kitų finansinių priemonių vykdymas
2. Sveikatos apsaugos	Sveikatos politikos formavimas ir įgyvendinimas
3. Švietimo ir mokslo	Švietimo politikos įgyvendinimas
4. Aplinkos	Aplinkos kokybės užtikrinimas
5. Socialinės apsaugos ir darbo	Socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimas
6. Susisiekimo	Pašto, transporto, elektroninių ryšių sričių valdymas
7. Ūkio	Palankios teisinės ir ekonominės ūkio plėtros kūrimas
8. Vidaus reikalų	ES lėšų skirstymas tarp regionų
<i>Nacionalinė regioninės plėtros taryba</i>	Nacionalinės regioninės politikos tikslo, uždavinių ir priemonių formavimas
<i>Regionų plėtros tarybos</i>	Regionų plėtros planų tvirtinimas, projektų atrinkimas
<i>Savivaldybės ir kiti socialiniai partneriai</i>	Bendradarbiavimas dėl regioninio plėtros plano patvirtinimo

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymu (2000)

Regioninė politika daugiausia yra vykdoma savivaldybėms bendradarbiaujant per regiono plėtros tarybą. Visos regionų savivaldybės turi lygias teises priimti politinius sprendimus. Tam, kad būtų priimami teisingi ir objektyvūs sprendimai, yra sudaromos politinių sprendimų priėmimo tarybos, vykdomosios darbo grupės, o regiono plėtros politiką daugiausiai vykdo regiono plėtros taryba. Pagal savivaldybių išsakomą nuomonę regioninė politika yra formuojama ir vykdoma iš apačios į viršų, tačiau pagal nacionalinės strategijos nuomone politika turi būti vykdoma iš viršaus į apačia, A. Naginionytė (2019) teigia, kad atskirtis tarp regionų atsiranda tada, kai regionuose netolygiai paskirstomos investicijos ir ekonominė veikla. Taip pat prie to prisideda ir emigracija bei

migracija į didžiuosius miestus – taip mažesniuose regionuose formuojasi senstanti visuomenė, mažesnis darbo užmokestis ir panašūs veiksniai.

Pagrindinis tikslas yra sumažinti regionų plėtros skirtumus tarp Lietuvos ir ES, taip pat įgyvendinti pagrindinius Europos Sąjungos regioninės politikos principus, kurie skirti administruoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų skiriamą paramą (Puidokas, 2013). Lietuva yra įsipareigojusi laikytis visų principų, nes Europos Sąjunga įgyvendina sanglaudos politiką, taip bandydama reguliuoti regionų valdyseną Lietuvoje. Lietuvoje egzistuoja netolygus regionų pasiskirstymas. Vilniaus regionas yra priskiriamas prie labiausiai išsivysčiusio, tuo tarpu rytų regionas yra įvardinamas kaip labiausiai neišsivystęs (Burneika, 2013). Tam, kad rodikliai būtų gerinami, turi būti sudaroma veiksmų programa, kuri skatintų išsivystymo augimą, kad silpniausi regionai galėtų pasivyti stipriuosius. Svarstoma galimybė suskirstyti Lietuvos regionus geografiškai – jų būtų septyni. Toks regionų skaičiaus mažinimas būtų skirtas užsibrėžtų regioninių tikslų įgyvendinimui, taip pat dėl Europos Sąjungos paramos lėšų, kad būtų lengviau juos įsisavinti, nes lėšos skirstomos daugiausia į didžiuosius Lietuvos miestus (Šileika, 2011).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad regionų valdysena Lietuvoje yra apibūdinama kaip visuma tarp politinių veikėjų, LR teisinių reglamentų ir Europos Sąjungos politinių principų. Tam, kad regionų valdysena Lietuvoje būtų aktyviai plėtojama ir kad būtų užtikrintas skaidrus ir aktyvus darbas bei bendradarbiavimas, siekiant pagerinti Lietuvos atsiliekančių regionų rodiklius, reikia aktyvesnės ir gilesnės socialinių ir ekonominių partnerių iniciatyvos ir įsitraukimo. Lietuvoje yra aiškiai matomas ryškus mažesniųjų regionų išsivystymas ir atsilikimas nuo didesniųjų regionų. Tokia regionų atskirtis išryškina problemą ir padeda aiškiau suprasti, kokios yra problemų priežastys ir kaip jas galima efektyviau ir kokybiškiau išspręsti ar pagerinti esamą situaciją.

2.3 Regionų valdysenos principai Lietuvoje

Pasak V. Žilinsko (2004), tam, kad Lietuvoje regionų valdysena veiktų kuo efektyviau, pirmiausia reikia tobulinti savivaldybių įstaigų administracinę veiklą. Kuo efektyviau ir geriau yra administruojamos vietos savivaldos institucijos, tuo geriau yra įgyvendinamos regionų valdysenos funkcijos – dėl efektyvesnio administravimo veiksmingesnis tampa vietos valdymas, suaktyvėja bendruomeninė veikla ir jos gyventojai. Visgi tam, kad viskas veiktų užtikrintai, reikia taikyti pagrindinius regionų valdysenos principus, kurie yra glaudžiai susiję su gero valdymo principais. 1994 m. Vietos savivaldos įstatymo naujausioje redakcijoje (2008) yra numatyta, kad už savivaldos įgyvendinimą yra atsakingos: savivaldybės institucijos taryba, administracija, direktorius ir jo pavaduotojas. Regionų valdysena yra glaudžiai susijusi su savivaldybės veikla ir norsimas rezultatas gali būti pasiektas tik tokiu atveju, jei yra vykdomas bendradarbiavimas ir laikomasi tam tikrų pagrindinių regionų valdysenos sistemų principų.

5 lentelė. Regionų valdysenos sistemos principai

Pagrindiniai principai	1. Atsakingumas
	2. Gyventojų įtraukimas
	3. Savivaldybių ir valstybės bendradarbiavimas
	4. Savivaldybės institucijų savarankiškumas
	5. Skaidrumas
	6. Savivaldybės ir bendruomenės interesų derinimas
	7. Atskaitomybė
	8. Veiklos teisėtumas
	9. Žmogaus teisių užtikrinimas, veiklos teisėtumas

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis V. Žilinsku (2004)

Tam, kad būtų ugdoma teisinga piliečių atsakomybė ir veiklumas, savivaldybės institucijos turi vykdyti veiksmus, kurie užtikrintų, kad bus vykdomas piliečių bendradarbiavimas su atskaitingoms savivaldybės institucijomis – piliečiai turėtų būti įtraukiami į tarybos komitetus, jie turi turėti patariamąjį balsą (Jasaitis, 2010). Lietuvoje yra išleisti trys įstatymai (LR vietos savivaldos įstatymas, 1994; LR valstybės tarnybos įstatymas, 2018; LR viešojo administravimo įstatymas, 1999), numatantys pagrindinius principus, kurie yra labai svarbūs įgyvendinant dalyvaujamąją valdyseną ir kuriais privalo vadovautis viešųjų įstaigų darbuotojai.

6 lentelė. Viešųjų įstaigų darbuotojų elgesio principai Lietuvoje

1. Pagarba žmogui ir valstybei	Asmenys, dirbantys valstybės tarnyboje, privalo gerbti žmogaus teises ir laisves, pačią valstybę ir jai pavaldžias institucijas, taip pat esminis dalykas, privalomas valstybės tarnautojams – laikytis LR konstitucijos, LR valstybės įstatymų, kitų reglamentuotų teisės aktų ir teismų priimtų sprendimų (<i>LR valstybės tarnybos įstatymas, 2018</i>).
2. Savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumas	Visa veikla, kurią atlieka valstybės institucijos, savivaldybių viešojo administravimo subjektai, turi atitikti LR įstatymus ir kitus teisės aktus (<i>LR vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
3. Savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus	(<i>LR vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
4. Bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo	Sprendimai, kurie yra priimami dėl bendruomenės interesų, negali pažeisti LR įstatymų, kurie užtikrina gyventojų teises (<i>LR vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
5. Savivaldybėje nuolat gyvenančių asmenų	Savivaldybių institucijos suteikia sąlygas

dalyvavimas tvarkant ir įgyvendinant viešuosius savivaldybės reikalus	gyventojams dalyvauti svarstant, rengiant projektus, organizuojant peticijas, sueigas, apklausas, susirinkimus – taip yra skatinamas didesnis gyventojų įsitraukimas. Taip pat savivaldybės skatina įsisavinti savivaldos principus, organizuojant švietimo, kultūros iniciatyvas, remia įvairias asociacijas, kurios susijusios su viešųjų savivaldybės reikalų įgyvendinimu (<i>Vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
6. Veiklos skaidrumo	Savivaldybių institucijos ir viešojo administravimo subjektai turi būti konkrečiai ir aiškiai pateikiami gyventojams. Kad jie galėtų viską aiškiai suprasti, turi būti sudaromos sąlygos gyventojams domėtis ir gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus (<i>Vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
7. Atsižvelgimo į savivaldybėje gyvenančių asmenų nuomonę	Savivaldybių gyventojai, turi teisę sužinoti apie savivaldybių institucijų priimamus sprendimus, gauti tikslus ir išsamius atsakymus į užduotus klausimus. Taip pat gyventojai gali laisvai išsakyti nuomonę apie savivaldybių institucijų atliekamą ir jų darbuotojų atliekama darbą (<i>Vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
8. Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo	Savivaldybių institucijose dirbantys asmenys neturi pažeisti žmogaus orumo, teisių ir laisvių savo priimamais sprendimais (<i>Vietos savivaldos įstatymas, 1994</i>).
9. Viešumo	Savivaldybių institucijos privalo savo internetiniuose puslapiuose pateikti informaciją apie: strateginio planavimo dokumentus, audito ataskaitas, seniūnaičių rinkimų informaciją, seniūnaičių sueigas, jų metu numatytus sprendimus, apklausos organizavimą, jos rezultatus. Taip pat turi būti teikiama išsami informacija apie savivaldybės valdomas įmones, esamus vadovus, valdybų narius.
10. Atvirumo	Valstybinėse institucijose dirbantys asmenys privalo pasižymėti: inovatyviu požiūriu, iniciatyvumu, sugebėjimu sklandžiai bendrauti ir bendradarbiauti (<i>LR valstybės tarnybos įstatymas, 2018</i>).
11. Sąžiningumo ir nešališkumo	Valstybės tarnautojai privalo objektyviai priimti sprendimus, nepriiminėti sprendimų dėl asmeninių priežasčių, pateikti aiškią ir naudingą informaciją, kuri padėtų asmeniui išspręsti kilusią problemą (<i>LR valstybės tarnybos įstatymas, 2018</i>).

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis LR valstybės tarnybos įstatymu (2018), LR vietos savivaldos įstatymu (1994)

Regionų valdysenos sistemos principai Lietuvoje yra tiesiogiai neatsiejami nuo gero valdymo principų, kuriais yra siekiama veiklos efektyvumo. M. R. Doornbos (2004) teigimu, gero valdymo sąvoka buvo pradėta vartoti apie 1990 metus, o viena iš pirmųjų organizacijų, kuri pradėjo vartoti gero valdymo terminą, buvo Pasaulio Bankas, kuris išskyrė keturis aspektus: atskaitomybės būtinybę, teisės svarbumą, informacijos prieinamumą ir skaidrumą. Pagal šiuos principus kai kurios organizacijos, tokios kaip Tarptautinis valiutos fondas ar Jungtinės Tautos, išgrynino gero valdymo apibrėžimus (S. Pivoras, E. Visockytė, 2011). Pagal Tarptautinį valiutos fondą, jeigu geras valdymas vykdomas remiantis visais principais, ekonomika gali vystytis sparčiai ir efektyviai. 2008 m. ekonominė krizė atskleidė, kad blogojo valdymo problemos yra aktualios ne tik besivystančiose šalyse, bet ir jau išsivysčiusiose šalyse, tarp jų ir Europos Sąjungos narėse, tokiose kaip Graikija, Rumunija (A. Krupavičius, 2013). Dėl aiškumo, kas yra geras valdymas ir kokia yra jo reikšmė, pateikiami kelių autorių apibrėžimai, ką reiškia geras valdymas.

7 lentelė. Gero valdymo apibrėžimai

Autorius	Reikšmė
V. Domarkas (2005)	Geras valdymas yra toks, kuriam būdinga: gausnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.
D. Šaparnienė (2010)	Geras valdymas apibūdinamas penkiais aspektais: piliečių dalyvavimu, teisingumu, veiksmingumu, atskaitingumu ir skaidrumu šešiose srityse – piliečių visuomenėje, politinėje visuomenėje, valdžioje, biurokratijoje, ekonominėje visuomenėje ir teisminėje valdžioje.
A. Guogis (2010)	Geras valdymas – viešojo administravimo modelis, su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių–etinių savybių iškelimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla.
C. Farrington (2009)	Geras valdymas pabrėžia demokratijos poreikį institucijose ir tokius procesus kaip nešališkas teismas, skaidri viešųjų agentūrų veikla bei prasmingas piliečių dalyvavimas

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis V. Domarku (2005), D. Šaparnienė (2010), A. Guogiu (2010), C. Farrington (2009)

Iš lentelės matoma, kad nėra vieno konkretaus apibrėžimo. Kiekvienas autorius gero valdymo sąvoka bando apibrėžti savaip, bet apibendrinant visų jų mintis, galima teigti, jog geras valdymas tai – efektyvaus valdymo sinonimas arba ribotas valdžios naudojimas. Geras valdymas taip pat

tiesiogiai susijęs su strategija mažinti skurdą ir efektyviai užtikrinti viešųjų finansinių išteklių sąžiningą naudojimą Lietuvoje. Pasak V. Domarko (2011), geras valdymas parodo, koks yra valstybės, privataus sektoriaus bei organizacijų ekonominis, politinis ir administracinis ryšys. Pagal Jungtinių Tautų vystymo programą, geras valdymas apima piliečių dalyvavimą ir įsitraukimą, vyriausybinių institucijų veiklos skaidrumą ir atsižvelgimą į piliečių poreikius, taip pat efektyvų viešųjų resursų paskirstymą ir panaudojimą, atskaitingumą visuomenei. Autorės J. Graham, B. Amos, T. Plumtre (2003) teigia, kad geras valdymas, tinkamai jį įgyvendinant, gali sumažinti skurdą ir skatinti tolygų vystymąsi, nes daugiausiai gero valdymo sąvoka naudojama kalbant apie vyriausybę, politiką, o jų atstovai yra tiesiogiai susiję su piliečiais ir priimant sprendimus, turi atsižvelgti į piliečių išsakomą nuomonę ir požiūrį. J. Gerring (1999) gerą valdymą apibūdina tam tikrais pavieniais žodžiais: pažinimas, darnumas, pasiskirstymas, išsamumas, teorinės žinios, praktinis panaudojimas. Toliau yra apibrėžiami gero valdymo principai, pagal skirtingus autorius.

8 lentelė. Gero valdymo principai

Autoriai	Principai
S. Pivoras, E. Visockytė (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimumas ir balso teisė 2. Krypties turėjimas 3. Rezultatams skirta veikla 4. Atskaitomybė 5. Nešališkumas
Negrut, M. P. Costache, J. Maftai ir kt. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atvirumas 2. Piliečių dalyvavimas 3. Atskaitingumas 4. Veiksmingumas 5. Sąsaja tarp viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus bei visuomenės
Europos Komisija (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atvirumas 2. Dalyvavimas 3. Atskaitomybė 4. Veiksmingumas 5. Darna
JT plėtros programa (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalyvavimas 2. Teisės viršenybė 3. Skaidrumas 4. Jautrus atsakas į klientų pageidavimus 5. Orientacija į sutarimą 6. Nešališkumas 7. Efektyvumas ir veiksmingumas

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis S. Pivoru, E. Visockyte (2011), Negrut, M. P. Costache, J. Maftai ir kt. (2010), Europos Komisija (2001), JT plėtros programa (1997)

Pagal lenteles duomenis, galima pastebėti, kad JT plėtros programa (1997) išskiria 7 gero valdymo principus. Juos galima apibūdinti pirmaisiais gero valdymo principais. Kiti autoriai, V. Negrut, M. P Costache, J. Maftai ir kt. (2010) bei Europos Komisija (2001) išskiria labai panašius

principus, o principai, kuriuos išskiria S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) yra taip pat labai panašūs, tik su dviem papildomais principais, tokiais kaip: konkrečios krypties nusistatymas ir rezultatams skirta veikla Lietuvoje. Pagrindiniai ir daugiausia autorių išskiriami principai yra: atvirumas, dalyvavimas, atsiskaitomybė ir veiksnumas – būtent šie principai yra laikomi vienais iš svarbiausių, tam, kad veikla būtų vykdoma efektyviai, bet visi kiti principai taip pat yra labai aktualūs Lietuvos regionų valdysenoje. Galima sakyti, jog visi principai yra savotiškai svarbūs ir prisideda prie veiklos vykdymo efektyvumo Lietuvoje ir pritaikyti juos atskirai, nenaudojant kitų, nėra tikslinga ir veiksminga. Visi principai turi savo vaidmenį demokratiname valdyme ir labai svariai prisideda prie viešojo sektoriaus vykdomos veiklos efektyvumo šio darbo atveju Lietuvos mastu, tam, kad veikla vietos savivaldybėse būtų įgyvendinama aukščiausiu lygiu.

Geras valdymas padeda suvienyti į bendrą visumą demokratijos, ekonomikos ir biurokratijos vertybes, tam, kad būtų siekiamas geresnis viešųjų reikalų tvarkymo Lietuvoje. Tam, kad veikla būtų efektyvi, reikia laikytis etikos bei profesinių kompetencijų. Taip pat svarbu susikoncentruoti į bendrą visumą, ne tik į ekonominius rodiklius, bet ir į demokratinius. Labai svarbu profesinę kompetenciją suderinti su etiškumu, tvirtumu ir turėti tvirtas ir aiškias vertybes. Pasak Palidaskaitės (2010), visi valstybės tarnautojai savo veiklą turi atlikti paisydami visų teisės normų, administracinių procesų ir etikos kodekso. Jie taip pat turi aiškiai suprasti jiems tenkančias pareigas ir atsakomybes bei viltis, kurias visuomenė deda į valstybes tarnautojus. Svarbūs strateginiai sprendimai turi būti primami aiškiai ir skaidriai, tam pasitelkiant viešumą, įtraukiant piliečius ir kitus dalyvius, kurie dalyvauja viešojoje Lietuvos politikoje (Lietuvos pažangos strategija, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad teisės aktuose piliečių teisė įsitraukti ir dalyvauti valstybės ir vietos valdžios valdyme yra įtvirtintos ir apibrėžtos. Piliečiai turi teises laisvai išsakyti savo nuomonę, burtis į grupes, organizacijas bei asociacijas. Svarbu pabrėžti, kad piliečiai susipažintų ir aiškiai žinotų savo teises, o valstybės tarnautojai – savo pareigas. Taigi, gero valdymo sąvokos atsiradimui stiprią įtaką padarė tarptautinės organizacijos. Pasaulio bankas išskyrė pagrindinius gero valdymo principus (atsiskaitomybė, teisės viršenybė, informacijos prieinamumas, skaidrumas), kurie prisidėjo prie kitų organizacijų gero valdymo sąvokos formavimo. Vienos konkrečios sąvokos nėra, nes kiekviena organizacija gero valdymo sąvoka išanalizuoja pagal pagrindinius principus, bet prideda ir dalį savo įžvalgų, kurios gali tarpusavyje skirtis. Svarbu išskirti, kad geras valdymas yra įpareigotas reaguoti į visus organizacijų, įstaigų, įmonių poreikius Lietuvoje ir ne tik, vykdyti politikos nustatytus įstatymus ir priimtus sprendimus, tuo pačiu metu atsižvelgiant į piliečių išsakomą nuomonę. Nors apibrėžimų ir pamokų, kaip valdyti, yra nemažai, tačiau vienos aiškios formulės, kaip pasiekti, jog būtų vykdomas geras valdymas, nurodyta nėra. Tai įtakoja daug veiksnių, kurie turi būti pritaikomi prie konkrečios situacijos, bet vis dėlto gerame valdyme

svarbiausias dalykas yra gero valdymo principai, kurių pritaikymas ir naudojimas tiesiogiai lemia efektyvų ir kokybiškai vykdomą valdymą Lietuvoje.

III. ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS VAIDMUO REGIONŲ VALDYSENOJE

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas – Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo regionų valdysenoje, konkrečių atvejų analizė.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokią vaidmenį Šiaulių miesto savivaldybė atlieka regionų valdysenoje ir koks yra Šiaulių miesto savivaldybės santykis su suinteresuotomis grupėmis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis Šiaulių regiono plėtros tarybos priimtais sprendimais, išsiaiškinti, kokią įtaką jų priėmimui ir įgyvendinimui turėjo Šiaulių miesto savivaldybė.

2. Remiantis Šiaulių miesto savivaldybės suinteresuotų grupių atstovų nuomone (NVO verslo atstovai), išsiaiškinti, koks yra jų santykis su Šiaulių miesto savivaldybe.

Tyrimo metodai. Tyrimas susideda iš dviejų dalių, kuriose remiamasi kokybinių tyrimų išvadomis ir gautais rezultatais. Pirmajame tyrimo etape atlikta Šiaulių regiono plėtros tarybos priimtų sprendimų analizė. Antroje dalyje atliktas pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas pasižymi tuo, kad iš karto yra numatyti konkretūs klausimai ir jų išdėstymo seka, bet jei interviu metu pastebima, kad pateikti atsakymai neatsako į užduotą klausimą, norima išsamesnės informacijos, pateikti klausimai tiriamajam yra sunkiai suprantami, tokiais atvejais galima užduoti papildomų, nenumatytų klausimų (Telešienė, 2012).

Pusiau struktūruotas interviu naudingas tuo, kad galima argumentuoti teorinėje dalyje aptartą savivaldybės įsitraukimą į regionų valdyseną, paslaugų teikimą, savivaldybės bendradarbiavimą su tikslinėmis grupėmis, taip galima atlikti išsamesnę analizę, remiantis konkrečių specialistų nuomone, kurie tiesiogiai susiję su savivaldybės veikla ir kasdien susiduria su klausimais, kurie susiję su regionų valdysena. Atliekant tyrimą, pusiau struktūruotas interviu yra naudingas ir tuo, jog padeda geriau įsigilinti ir suprasti respondentų nuomonę, o tai, atliekant tyrimą, yra svarbiausias aspektas. Pusiau struktūruotas interviu mokslinėje literatūroje yra apibūdinamas kaip tam tikras pokalbis, kuris turi konkretų tikslą – įsigilinti į respondento požiūrį ir nuomonę, suprasti pateiktus atsakymus per esamos temos prizmę. Tyrėjas interviu metu turi būti itin aktyvus ir sugebantis analizuoti bei teisingai interpretuoti interviu metu surinktus duomenis (Navickaitė, 2016).

Analizuojant gautus rezultatus, remtasi turinio (*content*) analizės metodu. Pirmiausia buvo susisteminti gauti atsakymai: išskiriamos pagrindinės frazės, žodžiai, raktiniai žodžiai. Toliau kategorijos skaidomos į turinius ir išskiriami jų elementai, o šie suskirstomi į subkategorijas ir toliau interpretuojami (Šablinskaitė, 2014).

Tyrimo eiga. Teorinėje darbo dalyje buvo pastebėta, kad valdysenos ir regionų sampratų gali būti įvairių. Darbe išskirta, jog abi sąvokos gali viena kitą papildyti ir sukurti bendrą regionų valdysenos paaiškinimą su ir suvokimą.

Pirmame tyrimo etape buvo atlikta Šiaulių regiono plėtros tarybos priimtų sprendimų analizė, susijusių su Šiaulių miesto savivaldybe. Buvo siekiama išanalizuoti, kokią įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui turėjo Šiaulių miesto savivaldybė. Antrajame etape, išanalizavus priimtus regionų plėtros tarybos sprendimus ir nustatčius kaip Šiaulių miesto savivaldybė prisideda prie sprendimų priėmimo, pereita prie interviu su tarybos nariais ir miesto savivaldybės administracijos Projektų valdymo skyriaus vedėja, tam, kad būtų dar aiškiau išgrynintas Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese. Taip pat antroje dalyje buvo nustatomas Šiaulių miesto savivaldybės santykis su suinteresuotomis grupėmis ir aiškinimasi, kaip šie santykiai įtakoja savivaldybės priimamus sprendimus.

Pasirinkta apklausti Šiaulių regionų plėtros narius, kurie dalyvavo sprendimų priėmimuose 2019-2021 m. laikotarpiu. Pagal LR vidaus reikalų ministro 2019 m. liepos 30 d. įsakymą nr. 1V-688 „Dėl regionų plėtros tarybų sudėties patvirtinimo“, Šiaulių regione buvo patvirtinta 16 regionų plėtros tarybos narių. Buvo stengiamasi pasirinkti tuos tarybos narius, kurie regionų plėtros taryboje yra daugiau nei vieną kadenciją, tam, kad būtų gaunama išsamesnė informacija. Taip pat buvo įtrauktas ir kitas respondentas iš Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Projektų valdymo skyriaus, tam, kad problemą būtų galima įvertinti iš kitos perspektyvos. Siekiant išsiaiškinti ir Šiaulių miesto savivaldybės santykį su suinteresuotomis grupėmis, buvo įtraukti ir respondentai iš Šiaulių skyriaus nevyriausybinių organizacijų konfederacijos prezidentas ir Šiaulių verslininkų ir vadybininkų draugijos vadovė. Respondentų kontaktai ir interviu koduotė pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė. Interviu respondentų duomenys

Respondentai	Interviu koduotė
Valerijus Simulik, Šiaulių regiono plėtros tarybos direktorius, tel nr.: +37066555022 El.p.: valerijus.simulik@siauliuregionas.lt	D-1
Simona Potelienė, Šiaulių miesto savivaldybės mero pavaduotoja, tel nr.: +3706 9914787 El.p.: Simona.poteliene@gmail.com	T-1
Arūnas Grubliauskis, Šiaulių rajono savivaldybės tarybos narys, tel nr.: +3706 8777460 El.p.: arunas@ginagro.lt	T-2
Denis Michalenko, Šiaulių miesto savivaldybės tarybos narys, tel nr.: +3706 8264082 El.p.: denis.michalenko@gmail.com	T-3
Alius Feliksas Valys, Šiaulių nevyriausybinių organizacijų konfederacijos prezidentas, tel nr.: +3706 8519102	A-1

El.p.: konfederacija@splius.lt	
Vida Pociuvienė, Šiaulių verslininkų ir vadybininkų draugijos vadovė, tel nr.: +3706 814 86 015 El.p.: v.pociuviene@gmail.com	A-2
Ieva Džiaugienė, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Projektų valdymo skyriaus vedėja, tel nr.: +370 687 57678 El.p.: ieva.dziaugiene@siauliai.lt	D-2

Šaltinis: sudarytas autorės

Interviu buvo atliktas 2021 metų gegužės 12, 13, 14 dienomis. Interviu dėl COVID-19 situacijos Lietuvoje buvo atliktas telefono pagalbos būdu paskambinus ir pateikus klausimus žodžiu bei naudojant elektroninį paštą, klausimus pateikus raštu. Interviu transkripcija pateikta darbo priede. Pokalbiai buvo įrašomas garso įrašymo priemone – diktofonu. Tam, kad būtų galima aiškiau analizuoti interviu duomenis, dalyviams buvo duoti trumpiniai: „D-1“, „D-2“, „T-1“, „T-2“, „T-3“, „A-1“, „A-2“. (žr. 9 lent.).

3.2 Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimų analizė

Šiaulių regiono plėtros plano 2014-2020 rengėjas – Regioninės plėtros departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Šiaulių apskrities skyrius. Šiaulių plėtros tarybą sudaro asmenys, kurie yra patvirtinti LR vidaus reikalų ministro 2019 m. liepos 30 d. įsakymu nr. 1V-688. Planas buvo patvirtintas 2013 m. gruodžio 3 d. Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimu Nr. 51/5S-76 „Dėl Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros plano patvirtinimo“. Taryba turi įvairių partnerių (socialiniai, ekonominiai, verslo, pramonės, paslaugų sfera, organizacijos). Norint išsakyti nuomonę, kaip Šiaulių miesto savivaldybė galėtų padėti pritraukti ir įsisavinti vidaus, nacionalines, Europos Sąjungos paramos lėšas Šiaulių regionui, minėtų institucijų atstovai kviečiami būti ekspertais. Plėtros planas buvo parengtas laikantis viešumo principų:

- partnerystė, bendruomenės įtraukimas;
- bendradarbiavimas, kurio pagrindinis principas diskutavimas;

Taip pat, vadovaujantis Regionų plėtros planų rengimo metodika, Šiaulių regiono plėtros tarybai buvo duota užduotis suderinti socialinę ir ekonominę analizę bei Strategiją, pateiktas svarstyti Priemonių planas ir Plano įgyvendinimo stebėseną. Buvo apibrėžti pagrindiniai prioritetai, atsižvelgiant į Europos Sąjungos finansinės paramos panaudojimo nacionaliniame kontekste nuostatas: bendruomenės ir plačiąją prasme visuomenės švietimas ir ugdymas, kultūros diegimas, skatinimas aktyvios ir bendruomeniškos visuomenės, ekonomika, kurios pagrindinis tikslas yra kurti aukštą pridėtinę vertę, skatinti aplinką, kurioje galėtų augti ekonomika, taip pat labai svarbu paminėti, kad turi būti vykdomas pažangus viešasis valdymas, nes tik tokiu atveju galima sukurti visuomenei palankią aplinką. Sudarant planą buvo įtraukta Šiaulių apskrities savivaldybių darbo grupė, Šiaulių apskrities rajonų ir miesto savivaldybių administracijos.

Iš viso 2019-2021 metų laikotarpiu Šiaulių regiono plėtros taryba priėmė 67 sprendimus. Priimti sprendimai buvo susiję su priemonių aprašų keitimais – jų apžvalga pateikiama 10 lentelėje.

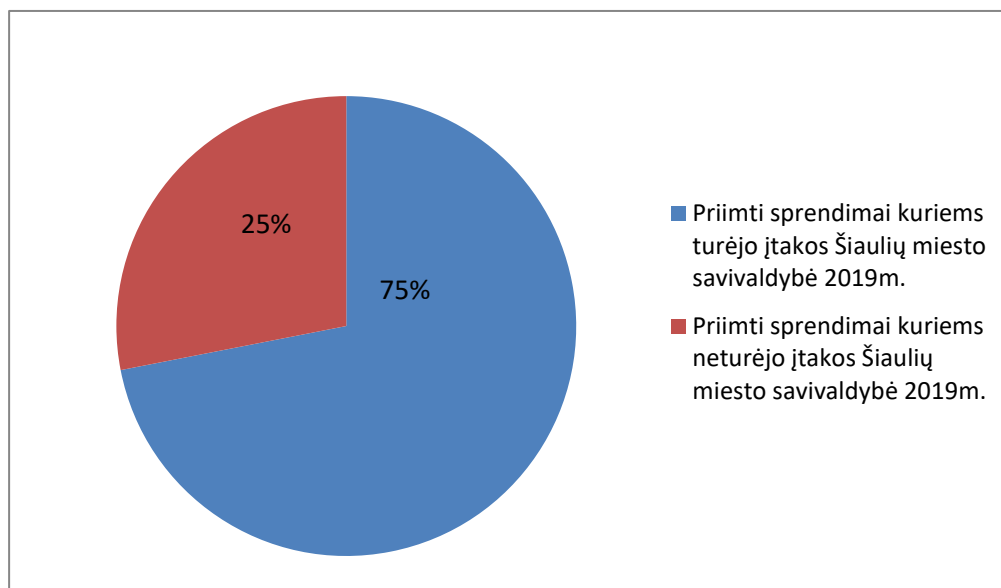
10 lentelė. Priemonių sąrašas, turėjęs įtakos sprendimams Šiaulių regione 2019 m.

Veiksmų programos įgyvendinimo plano priemonės Šiaulių regione
08.1.2-CPVA-R-408 „Socialinio būsto fondo plėtra“.
04.5.1-TID-R-518 „Vietinio susisiekimo viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas“
07.1.1-CPVA-R-905 „Miestų kompleksinė plėtra“
10.1.3-ESFA-R-920 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“
09.1.3-CPVA-R-724 „Mokyklų tinklo efektyvumo didinimas“
06.2.1-TID-R-511 „Vietinių kelių vystymas“
5.2.1-APVA-R-008 „Komunalinių atliekų tvarkymo infrastruktūros plėtra“
5.3.2-APVA-R-014 „Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“
04.5.1-TID-R-516 „Pėsčiųjų ir dviračių takų rekonstrukcija ir plėtra“
04.5.1-TID-R-514 „Darnaus judumo priemonių diegimas“
09.1.3-CPVA-R-705 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo didinimas“
05.4.1-LVPA-R-821 „Savivaldybės jungiančių turizmo trasų ir turizmo maršrutų informacinės infrastruktūros plėtra“
08.4.2-ESFA-R-630 „Sveikos gyvensenos skatinimas regioniniu lygiu“
05.3.2-APVA-R-014 „Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“
08.2.1-CPVA-R-908 „Kaimo gyvenamųjų vietovių atnaujinimas“
08.1.3-CPVA-R-609 „Pirminės asmens sveikatos priežiūros veiklos efektyvumo didinimas“
51/5S-27 „Dėl AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ projekto pripažinimo regioninės svarbos projektu“ – investicijos

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis regionų plėtros tarybos sprendimais

2019 metais Šiaulių regiono plėtros taryba priėmė 23 sprendimus, iš kurių 18 buvo tiesiogiai susieti su Šiaulių miesto savivaldybe ir jai aktualiomis problemomis, susijusiomis su regionu. Kiti sprendimai nesusiję arba susiję tik iš dalies. Šiaulių regiono plėtros taryba glaudžiai bendradarbiauja su Šiaulių miesto savivaldybe, taryba, administracija – yra sudaromos specialios darbo grupės iš savivaldybių atstovų, taip išskiriant, koks reikšmingas yra savivaldybės vaidmuo regionų plėtros tarybos priimamų sprendimų procese.

3 pav. 2019 metų priimtų sprendimų procentinė išraiška



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis 2019 metų Šiaulių regiono plėtros tarybos priimtais sprendimais

Šiaulių miesto savivaldybė 2019 metais aktyviai dalyvavo regionų plėtros tarybos veikloje, teikė įvairius pasiūlymus dėl Šiaulių miesto savivaldybės gerinimo. Pagrindiniai tikslai buvo pritraukti daugiau investicijų į Šiaulių rajoną, gerinti gyventojams teikiamas paslaugas, taip pat kelti mokymo kokybę bei plėsti turizmą ir socialinių paslaugų kokybę. Šiaulių miesto savivaldybė 2019 metų sprendimų priėmimo procesui turėjo daug tikslingos įtakos, nes argumentuotai teikė siūlymus, kuriuose aiškiai išdėstė, kuo priimti sprendimai būtų naudingi Šiaulių rajono savivaldybei ir visam regionui. Regionų plėtros taryba didelį dėmesį atkreipė į Šiaulių miesto savivaldybės teikiamus projektus: dėl AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ projekto pripažinimo regioninės svarbos projektu, „dėl savivaldybės jungiančių turizmo trasų ir turizmo maršrutų informacinės infrastruktūros plėtros“. Buvo akcentuojama, jog šie pasiūlyti projektai būtų naudingi pritraukiant nemažai naujų investicijų, kurios pagerintų miesto ir rajono ekonomiką. Regionų plėtros taryba noriai bendradarbiavo su Šiaulių miesto savivaldybe, teikė įvairias užklausas, konsultacijas ir gavo išsamius atsakymus dėl jiems iškilusių klausimų. Šiaulių miesto savivaldybė taip pat skiria daug dėmesio ir studijų bazei, teikia pasiūlymus studijų gerinimo kokybei. Regionų plėtros taryba priėmė sprendimą dėl studijų kokybės gerinimo, Šiaulių miesto savivaldybės iniciatyva buvo pasirašomos sutartys su kitomis rajono savivaldybėmis dėl paramos studijuojantiems. Svarbu pabrėžti, jog tiek regionų plėtros taryba, tiek Šiaulių miesto savivaldybė turi bendrą požiūrį į sritis, kurios yra svarbios regionų egzistavimui, o toks žmogiškas potencialas užtikrina regiono konkurencingumą.

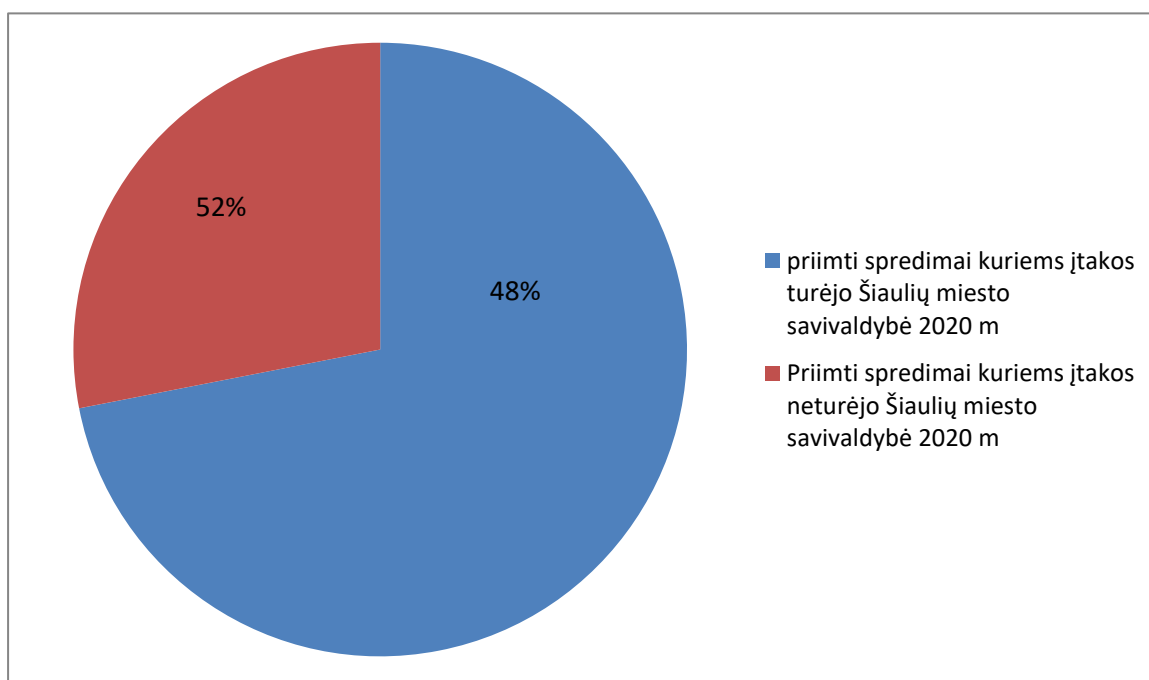
Šiaulių miesto savivaldybė ne tik teikia siūlymus regionų plėtros tarybai, bet ir atlieka aktyvų vaidmenį sprendimų priėmimo procese, nukreipdama tarybą tam tikra linkme, pavyzdžiui, kai yra svarstoma, kam ir kiek skirti lėšų, Šiaulių miesto savivaldybė teikia rekomendacijas, kam

jos labiausiai reikalingos ir kur jos būtų panaudotos tikslingiausiai. Regiono plėtros tarybos nariai, siekdami bendradarbiavimo, teikia siūlymus darbo grupėms sudaryti, į kurias būtų įtraukiami visų savivaldybių atstovai su įvairių sričių specialistais. Tokios grupės sudaromos pagal iškilusį poreikį, kai reikia išspręsti konkrečius atvejus su aiškiai įvardintomis problemomis.

3.3 2020-2021 metų Šiaulių regionų plėtros tarybos sprendimų priėmimo analizė

2020-2021 metų laikotarpiu Šiaulių regiono plėtros taryba priėmė 44 sprendimus. 2020 metais buvo priimta 40 sprendimų, iš kurių 18 tiesiogiai susiję su Šiaulių miesto savivaldybe ir jai aktualiomis problemomis, susijusiomis su regionu. 2021 metų laikotarpiu kol kas yra priimta tik 4 sprendimai, kurie nėra tiesioginiu ryšiu susiję su savivaldybe arba susiję tik iš dalies. Šiaulių regiono plėtros taryba glaudžiai bendradarbiauja su Šiaulių miesto savivaldybe, taryba, administracija, yra sudaromos specialios darbo grupės iš Šiaulių rajono savivaldybių atstovų, taip išskiriant, koks reikšmingas yra Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo regionų plėtros tarybos priimamų sprendimų procese.

4 pav. 2020 metų priimtų sprendimų procentinė išraiška



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis 2020 metų Šiaulių regiono plėtros tarybos priimtais sprendimais

„Šiaulių regiono 2014-2020 m. plėtros plano „Įvadas“, „Regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindiniai duomenys“, „Strategija“ buvo patvirtinta Šiaulių regiono plėtros tarybos 2013 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. 51/5S-76 „Dėl Šiaulių regiono plėtros plano 2014-2020 m. dalių tvirtinimo“. „Dėl Šiaulių regiono plėtros plano dalies „Priemonių planas“ tvirtinimo“.

Aktuali redakcija patvirtinta Šiaulių regiono plėtros tarybos 2020 m. gruodžio 29 d. sprendimu Nr. 51/5S-79. Priemonės pateiktos 11 lentelėje.

11 lentelė. Veiksmų programos įgyvendinimo plano priemonės Šiaulių regione 2020 metais

Veiksmų programos įgyvendinimo plano priemonės Šiaulių regione
06.2.1-TID-R-511 „Vietinių kelių vystymas“
05.2.1-APVA-R-008 „Komunalinių atliekų tvarkymo infrastruktūros plėtra“
09.1.3-CPVA-R-725-61-0007 „Neformaliojo švietimo infrastruktūros, esančios L. Giros g. 4, Pakruojis, tobulinimas“
51/5S-76 „Dėl Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros plano patvirtinimo“ pakeitimo“
51/5S-52 „Dėl savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uosto“ konferencijos „Tarptautinio Šiaulių oro uosto vystymo galimybės“
04.5.1-TID-R-518 „Vietinio susisiekimo viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas“
08.4.2-ESFA-R-630 „Sveikos gyvensenos skatinimas regioniniu lygiu“
05.3.2-APVA-R-014 „Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sistemų renovavimas ir plėtra, įmonių valdymo tobulinimas“
05.5.1-APVA-R-019 Dėl „Kraštovaizdžio apsaugos“ projekto finansavimo sąlygų aprašo pakeitimo“
08.2.1-CPVA-R-908 „Kaimo gyvenamųjų vietovių atnaujinimas“
04.5.1-TID-R-516 „Pėsčiųjų ir dviračių takų rekonstrukcija ir plėtra“
04.5.1-TID-R-518 „Vietinio susisiekimo viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas“
09.1.3-CPVA-R-705 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo didinimas“
05.1.1-APVA-R-007 „Paviršinių nuotekų sistemų tvarkymas“
04.5.1-TID-R-514 „Darnaus judumo priemonių diegimas“
08.1.3-CPVA-R-609 „Pirminės asmens sveikatos priežiūros veiklos efektyvumo didinimas“
08.1.1-CPVA-R-407 „Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra“
09.1.3-CPVA-R-725 „Neformaliojo švietimo infrastruktūros tobulinimas“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Šiaulių regiono plėtros tarybos priimtais sprendimais 2020 m.

2020 metais Šiaulių miesto savivaldybė skyrė dilelę laiko ir dėmesio dalį turizmo plėtrai regione, aiškiai išskyrė trūkumus ir tobulinimo galimybes. Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai įsitraukia į turizmo klausimo analizavimą ir sprendimų priėmimą. Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai bendradarbiauja su kitomis rajono savivaldybėmis, taip skatindama konkurencingumą. Regionų plėtros taryba organizuoja savivaldybių administracijų direktorių ir regiono savivaldybių turizmo sektoriaus atstovų pasitarimus dėl tarpsavivaldybinio turizmo sektoriaus koordinavimo, kuriuose aktyviai dalyvauja savivaldybės atstovai. Svarbu paminėti, kad pateiktoje savivaldybių darnios plėtros pažangos 2019 metų vertinimo ataskaitoje, Šiaulių miesto savivaldybė paminėta kaip iniciatyviausia, įgyvendinanti daugiausiai darnios plėtros projektų. Taryba noriai bendradarbiauja su Šiaulių miesto savivaldybe, taip parodydama, jog pasitiki savivaldybės specialistais ir atliekamu darbu. Iškilus klausimams, kurių dėl kompetencijos ar žinių trūkumo taryba viena išspręsti negali, yra prašoma Šiaulių miesto savivaldybės pagalbos, pasitelkiant specialistus ir jų nuomonę. 2020 metais Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai dirbo ties projektu „Palankių sąlygų sudarymas ir plėtra Šiaulių mieste, kuriant papildomą ekonominės veiklos centrą“.

Šiaulių miesto savivaldybės administracija aktyviai teikė siūlymus regiono plėtros tarybai ir taryba nusprendė teikti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai siūlymą skirti finansavimą projektui. Taryba taip pat aktyviai ragina Šiaulių rajono savivaldybes teikti pastabas ir siūlymus dėl planuojamų priimti projektų, tam, kad būtų sudaryta galimybė suformuoti bendrą regiono poziciją, atkreipti dėmesį į visam regionui aktualius klausimus. Dažniausiai pasiūlymus regionų plėtros tarybai teikia Šiaulių miesto savivaldybės administracija.

Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus Šiaulių regionų plėtros tarybos priimtus sprendimus, Šiaulių miesto savivaldybė atlieka svarbų, tikslingą ir didelę reikšmę turintį vaidmenį ne tik klausimų iškėlimo procese, bei jų svarstyme, bet ir sprendimų priėmimo procese. Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai teikia pasiūlymus dėl įvairių svarstytinų klausimų, taryba juos priima ir svarsto. Taip pat, regionų plėtros taryba į sprendimų pagalbą aktyviai įtraukia Šiaulių miesto savivaldybę ir jos specialistus, tam, kad sprendimai būtų priimti pasitarus su kompetentingais žmonėmis – taip Šiaulių miesto savivaldybė parodo savo vaidmens dominavimą sprendimų priėmimo procese. Taip pat Šiaulių miesto savivaldybė yra įtraukiama į įvairias komisijas, kurios teikia siūlymus ir pastebėjimus. Dėl lėšų skirstymo rajono savivaldybėje, ji teikia rekomendacijas, objektyviai atsižvelgiant į esamą situaciją – taip tiesiogiai prisidedama prie sprendimų priėmimo.

3.4 Tyrimo rezultatai

Išanalizavę teisinį reglamentą, kuris turi įtakos regionų valdysenai, nustatėme, kad Šiaulių miesto savivaldybė atlieka pakankamai daug įtakos turintį vaidmenį regionų valdysenoje. Šiaulių regiono plėtros taryba atsižvelgia į priemones, Šiaulių miesto savivaldybės nuomonę ir pastabas bei pagal tai tinkamai priima sprendimus. Tam, kad galutinai būtų užtvirtinta, jog Šiaulių miesto savivaldybė atlieka dominuojantį vaidmenį regionų valdysenoje, buvo pasitelktas interviu metodas. Jis padėjo detaliau išsiaiškinti, kaip dar Šiaulių miesto savivaldybė prisideda prie regionų valdysenos.

Analizuojant interviu, išsiskiria detalės, kurios patvirtina Šiaulių miesto savivaldybės vaidmens svarbumą regionų valdysenoje. Atviri ir nuoširdūs atsakymai atskleidė, koks yra vaidmuo Šiaulių savivaldybės sprendimų priėmimo procese. Pirmuoju klausimu „Kokie regioniniai tikslai yra keliami Šiaulių regionui?“ siekiama išsiaiškinti, kokie pagrindiniai tikslai yra iškelti Šiaulių regionui (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Pirmojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	„<...> regionų plėtra ir regioninių skirtumų mažinimas“
D2	„Platesnė regionų plėtra ir regioninių skirtumų mažinimas“
T1	„Isidarbinimo galimybės regionuose, padidinti vietos bendruomenės socialinę integraciją“
T2	„Tobulinti ir išlaikyti patogią, draugišką aplinką, visiems prieinamą susisiekimo sistemą“, <...> „Puoselėti saugią ir švarią aplinką“.

T3	„Svarbiausia suformuoti palankią aplinką investicijoms“, <...> „Plėtoti aktyvų laisvalaikį, turizmą“.
----	---

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis interviu atsakymais

Respondentai savo nuomonę šiuo klausimu išsakė įvairiai. Daugiausia buvo teigiama, kad pagrindiniai tikslai yra regionų plėtra ir skirtumų tarp regionų mažinimas, taip pat buvo akcentuota turizmo plėtros regionuose svarba, aplinkos išsaugojimas regionuose. Iš interviu taip pat nustatyta, jog iškeltiems tikslams pasiekti yra numatytos priemonės, sudaryti aprašai, kaip ir kokiomis sąlygomis galima pasiekti užsibrėžtų tikslų. Vis dėlto galima sakyti, kad šiuo klausimu respondentai patvirtino, jog savivaldybė turi aiškų vaidmenį tikslų įgyvendinimo procese, nes ji tuos tikslus ne tik padeda įgyvendinti, bet ir numato, kaip tikslinga juos įgyvendinti.

Antruoju klausimu „Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?“, norima išsiaiškinti ar Šiaulių savivaldybė atlieka tam tikrą vaidmenį regionų politikos formavime, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Antrojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	„Taip turime, <...> vyksta įvairūs derybų procesai tarp savivaldybių, yra svarstomi įvairūs klausimai. <...> jei yra vykdomos svarbios diskusijos, ten turi būti ir aiškūs susitarimai o kur yra susitarimai, ten yra ir įtaka“.
D2	„Galių nėra daug, o ir tai labai apribotos“.
T1	„Realiai visai nedaug, minimaliai“
T2	„Tik tuose sprendimuose, kurie yra tiesiogiai susiję su mumis ir yra mūsų vykdomoje galiojegalioje“.
T3	„Minimaliai“.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis interviu atsakymais

Šiuo klausimu respondentų atsakymai rodo, kad labai aiškių ir konkrečių galių daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas, turi mažai. Visgi net jei ir turi įtakos, ji yra minimali ir dažniausiai priklauso nuo to, ar yra orientuota į jiems aktualią sritį. Taip pat respondentai išskyrė, kad tai priklauso ir nuo to, kokie būna Šiaulių rajono savivaldybių atstovų susitarimai, kaip aktyviai Šiaulių rajono savivaldybių atstovai įsitraukia į regionų plėtros tarybos veiklą. Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo šiuo klausimu atskleidžia sugebėjimą susitarti ir bendradarbiauti.

14 lentelėje analizuojamas trečiasis interviu klausimas „Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtra? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda? Šiuo klausimu siekiama nustatyti kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, kaip tie projektai prisideda prie regionų veiklos gerinimo ir kokį vaidmenį Šiaulių savivaldybė atlieka prisidedant prie vykdomų projektų.“

14 lentelė. Trečiojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	„Mokyklų modernizavimas, daugiaviečių centrų atnaujinimas, infrastruktūros gerinimas“, <...> „Savivaldybė įvardina ir iškelia problemą, kurią reikia išspręsti arba sutvarkyti“.
D2	„Šiaulių miesto strateginis planas, ten visa informacija, kokie projektai reikalingi“ <...> „Savivaldybė paprasčiausiai prisideda prie tų projektų vykdymu“.
T1	„Turizmui, jo plėtrai, žmonių pritraukimui į savivaldybes, infrastruktūros gerinimas ir plėtra“. <...> „Savivaldybė analizuoja aplinką ir ieško, ką dar būtų galima pagerinti“.
T2	„Vykdoma nemažai projektų švietimo srityje, socialinių paslaugų, infrastruktūros gerinimo“.
T3	„Projektai vykdomi pagal keliamus tikslus“. <...> „Turizmo plėtra, investicijų pritraukimas“.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais

Šiuo klausimu buvo stengiamasi išsiaiškinti, kokie yra vykdomi projektai, susiję su regionų plėtra. Pagal pateiktus respondentų atsakymus galima pastebėti, kad vyrauja infrastruktūros plėtros ir gerinimo projektai, turizmo plėtra, švietimo gerinimas, nors atsakymuose pasigesta konkretumo. Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo buvo įvardintas kaip vienas iš pagrindinių projektų vykdyme ir probleminių sričių nustatyme, kur reikalinga savivaldybės pagalba regionuose, ką galima plėsti ar atnaujinti.

Ketvirtuoju klausimu „Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?“ siekiama nustatyti, kokios yra pagrindinės stiprybės ir silpnybės kuriant veiklą regionuose (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Ketvirtojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	„Stiprybė – Šiaulių regiono kūrybinis potencialas“. <...> „Silpnybė – žemas investicijų pritraukimas, verslumo skatinimas“.
D2	„Stiprybė – švari aplinka“. <...> „Silpnybė – didelis nusikalstamumas“.
T1	„Stiprybė – švari miesto aplinka, investicijų pritraukimas, infrastruktūros plėtimas“. <...> „Silpnybė – neužbaigtumas, nepakankamai gera viešųjų erdvių priežiūra“.
T2	„Išplėtotas socialinių paslaugų tinklas, negalių turinčių asmenų integravimas“. <...> „Per mažas dėmesys savanorystei“.
T3	„Stiprybė – veržlumas“. <...> „Silpnybė – emigracijos bėda, nesugebėjimas išlaikyti darbingo amžiaus asmenų“.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais

Respondentų nuomonės šiuo klausimu labai įvairiapusiškos. Stiprybės, anot jų, atsikleidžia per kūrybiškumą, aplinkos tausojimą, neįgaliųjų integravimą, o pagrindine stiprybe galima išskirti veržlumą, norą plėtoti regionus ir juos tobulinti. Kaip silpnybes respondentai išskiria nesaugumo jausmą regione, mažą dėmesį tokioms gyventojų grupėms kaip savanoriai. Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo šiame silpnybių ir stiprybių nustatyme pasireiškia tuo, jos savivaldybė gali

atlikti analizę ir nustatyti, kokios yra silpnosios regiono pusės ir gali daryti išvadas, kaip būtų galima jas pagerinti. Visą šia informaciją savivaldybės gali susisteminti ir iškelti tikslus, bei uždavinius.

Penktuoju klausimu „Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Ar Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?“ buvo siekiama išsiaiškinti, ar Šiaulių savivaldybę galima būtų įvardinti, kaip dominuojančią pagal jos turimą statusą (žr. 16 lentelę). 16 lentelė.

Penktojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	„Visos savivaldybės turėtų turėti panašias galias“. <...> „Šiai dienai Šiaulių savivaldybė dominuoja, nes turi daugiausiai galios“.
D2	„Sakyčiau Šiaulių savivaldybė dominuojanti“. <...> „Sprendimo priėmimo procese turi daugiausia įtakos ir galių“.
T1	„Gal ir galima manyti, kad Šiaulių savivaldybė dominuoja sprendimų priėmimo procese, bet ne visada“.
T2	„Na žinot didžiausia ne visada reiškia geriausiai priimamus sprendimus“.
T3	„<...> galią iš esmės visos turi vienodą, bet vis dėlto labiausiai vis tiek dominuoja Šiaulių savivaldybė“.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis interviu gautais atsakymais

Iš interviu atsakymų nustatyta, kad kitos rajono savivaldybės turi panašias galias kaip ir Šiaulių miesto savivaldybė, bet vis dėl to daugiausiai galių sprendimų priėmimo procese turi būtent ji, nes vykdo daugiausiai projektų susijusių su regionų plėtra ir gerinimu. Iš esmės visos Šiaulių rajono savivaldybės yra priklausomos viena nuo kitos ir sprendimų priėmimo procese turi bendradarbiauti, bet lyderio poziciją užima Šiaulių miesto savivaldybė.

Šeštuoju klausimu siekiama nustatyti „Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?“. Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, su kokiomis grupėmis bendradarbiauja Šiaulių savivaldybė ir ar sprendimų priėmimo procese ji dominuoja, ar dominuojančią poziciją užleidžia kitoms suinteresuotoms grupėms (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Šeštojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	„Nei verslo nei NVO atstovai gilintis į biurokratinius dalykus laiko neturi, nes paprasčiausiai yra užimti.“
D2	„Įgyvendina visas priemones tai savivaldybės administracijos, su tarybos pritarimu.“
T1	„NVO nuomonė visada svarbi, o verslas, galima sakyti, ekonomikos varomoji jėga.“ <...> „Pagrindinis sprendimų priėmimo procesas priklauso nuo savivaldybių.“
T2	„Daugiausia sprendimų priima savivaldybė, nes vis dėlto turi daugiausiai galios. Su NVO galima susitarti tik tam tikrais klausimais.“
T3	„Priklauso nuo sričių.“ <...> „Didžiausia atsakomybė sprendimų priėmimo procese tenka savivaldybei.“

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis interviu gautais atsakymais

Remiantis respondentų nuomone, galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybė daugiausia bendradarbiauja su NVO ir verslo atstovais, taip pat su pačia savivaldybės taryba. Vis dėlto dominuojantį vaidmenį sprendimų procese vaidina Šiaulių miesto savivaldybė, nes tiek verslas, tiek NVO atstovai nėra suinteresuoti Šiaulių miesto savivaldybės ir regionų klausimais, jie turi savo veiklas, kuriomis ir yra labiausiai užsiėmę, todėl tikėtis, kad jie prisiims atsakingą vaidmenį sprendimų priėmimo procese būtų netikslinga.

Septintuoju klausimu „Kaip jūsų manymu būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau?“ norima nustatyti, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą, tam, kad sprendimų procesas būtų efektyvesnis ir greitesnis (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Septintojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	<...> „Tvarkyti reikia mechanizmus, skirti pinigų regionų specializacijoms.“
D2	<...> „Didesnio įsigilinimo reikėtų, didesnio aktyvumo.“
T1	„Kasdienis darbas ir kompromisų ieškojimas.“
T2	„Politikos ir savivaldos aiškios vizijos sudarymas.“
T3	<...> „Skatinti didesnį pasitikėjimą ir dirbti ties bendrais sutarimais, kurie padeda bendradarbiavimui“. <...> „Mažinti biurokratizmą.“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu gautais atsakymais

Respondentų nuomone, labiausiai bendradarbiavimui padėtų didesnis finansavimas, atidesnis įsigilinimas į problemas. Kaip priemonė buvo įvardinta ir kasdienis darbas bei kompromisų ieškojimas. Taip pat geresniam bendradarbiavimui reikia ir aiškumo, bendros vizijos turėjimo.

Aštuntuoju klausimu „Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtrą pageidaujama kryptimi?“ Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti?“ siekiama išsiaiškinti savivaldybių vaidmens svarbą bandant daryti įtaką regionų plėtros sprendimų priėmimui, nukreipimui kitomis linkmėmis. Taip pat, ar savivaldybės atsižvelgia į viena kitos lūkesčius ir nuomonės nesutapimus dėl regionų plėtros krypties (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Aštuntojo klausimo analizė.

Kodas	Atsakymų reikšmė
D1	<...> „Bet kokių atveju savivaldybės turi atsižvelgti į vyriausybės programas, dėl to laisvė kreipti regionų plėtrą jiems pageidaujama kryptimi yra ribota“ <...> „Dėl nesutarimų regionų plėtros srityje yra ieškoma kompromiso, kad sprendimai būtų tinkami, bent jau didžiąja dalimi.“
D2	„Savivaldybės turi nemažai įgaliojimų beveik visose socialinės ir ekonominės plėtros sritys, savivaldybės turi nemažą laisvę ir savarankišką kompetenciją.“ <...> „Pageidaujama linkme kreipti regionų plėtrą šimtu procentu trukdo valstybinėms institucijoms priskirtų įgaliojimų įgyvendinimas.“

T1	<...> „Savivaldybės turi laisvę imtis iniciatyvos, tačiau pati savivaldybės veikla yra gerokai apribota.“ <...> „Jei kitoms savivaldybėms kyla klausimų, dėl kurių kyla diskusijos, veiksmai gali būti pristabdomi, bet nereiškia, kad būna keičiami.“
T2	<...> „Savivaldybė turi nemažai galių kreipti regionų plėtrą norima linkme, tik svarbu, kad tam procese dalyvautu vadovų komanda, nes kitų atveju kitų savivaldybių atstovai gali nesuprasti pakitimų esmės ir kelti papildomus klausimus.“
T3	<...> „Iniciatyvos, laisvės savivaldybės turi nemažai, bet priimant sprendimus turi būti atsižvelgta į valstybės priskiriamus įgaliojimus.“ <...> „Dažniausiai priimant sprendimus stengiamasi rasti tarpinį variantą, kad visos savivaldybės liktų daugiau ar mažiau patenkintos.“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu gautais atsakymais

Iš gautų respondentų atsakymų galima teigti, jog Šiaulių miesto savivaldybės turi nemažai įtakos imantis iniciatyvos norint pakreipti regionų valdyseną pageidaujama linkme, tačiau iniciatyvas apriboja valstybės priskirti įgaliojimai, kurių privaloma laikytis. Šiaulių rajono Savivaldybės prieš priimant sprendimus privalo susitarti ir išsiaiškinti, ko kiekviena iš jų tikisi, bet jei proceso metu kuriai nors Šiaulių rajono savivaldybei iškyla klausimų ar nepasitenkinimų, bandoma ieškoti kompromisų ir suderinti visų ar bent jau daugumos interesus kiek įmanoma labiau.

Kiti trys klausimai labiau skirti išsiaiškinti, koks Šiaulių savivaldybės santykis su suinteresuotomis grupėmis. Pirmuoju klausimu norima išsiaiškinti „Kaip aktyviai įsitraukiate į savivaldybės veiklą ir priimamų sprendimų procesą? Jei neįsitraukiate tai kodėl?“ Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, koks yra suinteresuotų pusių santykis su Šiaulių miesto savivaldybe (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Devinto klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
A1	„Su savivaldybe bendradarbiauti sekasi sunkiai, daugiausia bendradarbiaujame su kitais nevyriausybininkais.“
A2	„Įsitraukti noro gal ir yra, bet biurokratizmas nesibaigiantis tą norą tikrai pristabdo.“

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis interviu gaustais atsakymais

Iš devinto klausimo atsakymų buvo nustatyta, kad NVO su Šiaulių miesto savivaldybe bendrauja mažai, nes jaučiasi per mažai vertinami ir neišgirsti, o verslo atstovas teigia, kad norėtų bendradarbiauti daugiau, bet tam trukdo biurokratinis aparatas. Iš ankstesnių atsakymų, į kuriuos atsakinėjo regionų plėtros tarybos nariai, irgi buvo galima pastebėti, kad bendradarbiavimo tarp Šiaulių miesto savivaldybės ir suinteresuotų pusių trūksta. Iš gautų atsakymų taip pat galima suprasti, kad vis dėlto Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra reikšmingas, turintis, kuri matoma priimtuose sprendimuose.

Dešimtoju klausimu „Ar manote, kad dalyvaujant Šiaulių regiono valdysenoje jus, kaip suinteresuota pusė, pasiektumėte geresniu rezultatu?“ siekiama nustatyti, kaip savo vaidmenį vertina suinteresuotos grupės regionų valdysenos sprendimų priėmimo procese (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Dešimtojo klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
A1	„Priklauso nuo to, ar būtų laisvė veikti, jei taip, manau, būtų galima padaryti nemažai darbų.“ <...> „Geriau dirbti darbą be atlygio. bet daryti tai kas naudinga, nei linkčioti galvą pagal kažkieno norus.“
A2	„Manau pasiektume geresnių rezultatų, nes savivaldybė skaičiuoja tik į savo naudą, o verslas galėtų padaryti viską greičiau, pigiau ir efektyviau.“

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis interviu atsakymo rezultatais

Iš gautų atsakymų galima matyti, kad suinteresuotos pusės savo įtaką vertintų pakankamai gerai. Respondentai teigia, kad norėtų turėti daugiau įtakos ir galios sprendimų priėmimo procese, bet jiems trukdo biurokratizmas ir Šiaulių miesto savivaldybės nenoras jų įtraukti. Tačiau iš plėtros tarybos atstovų galima išvelgti kitokią nuomonę, kad pačios suinteresuotos grupės per mažai įsitraukia į Šiaulių regiono savivaldybių veiklą.

Paskutiniuoju klausimu „Kas, jūsų nuomone, pagerintų bendradarbiavimo kokybę regioniniu lygiu, jį suintensyvintų?“ buvo siekiama išsiaiškinti, kas, respondentų manymu, pagerintų bendradarbiavimą su Šiaulių rajono savivaldybėmis regioniniu lygiu (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Vienuolikto klausimo analizė

Kodas	Atsakymų reikšmė
A1	<...> „Svarbiausia tvarkyti biurokratinį aparatą ir diegti supratingumo vertybes.“
A2	„Atsakomybės jausmo didinimas, gebėjimas planuoti darbus tikslingiau.“

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis interviu metu gautais atsakymais

Iš pateiktų respondentų atsakymų sužinojome, jog bendradarbiavimo kokybę pagerintų biurokratizmo mažinimas, nes būtent tai labiausiai nutolina suinteresuotų grupių norą bendradarbiauti. Respondentai taip pat teigia, kad Šiaulių rajono savivaldybių atstovai turėtų rimčiau žiūrėti į NVO atstovus, nes jie jaučiasi neįvertinti, lyg nieko rimto negalėtų atlikti. Požiūrio keitimas labai sustiprintų ryšius tarp savivaldybių ir suinteresuotų grupių, ypač NVO.

Siekiant išsiaiškinti, kokį vaidmenį Šiaulių miesto savivaldybė atlieka regionų valdysenoje, buvo nustatyta, kad Šiaulių miesto savivaldybė prisideda prie Šiaulių regiono keliamų regioninių tikslų, nes padeda išgryninti, pagal kokius kriterijus reikia nustatyti tikslus, kad jie būtų naudingi regionui, taip pat numato kaip tikslingai juos įgyvendinti. Kalbant apie Šiaulių politikos formavimą, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas, tai Šiaulių miesto savivaldybė įtakos turi mažai. Dažniausiai įtakos dydis priklauso nuo to, kokie būna savivaldybių atstovų susitarimai. Galima sakyti, kad savivaldybės vaidmuo šiuo atveju yra sugebėjimas susitarti ir bendradarbiauti. Pagrindiniai regionų plėtros ir gerinimo projektai yra susiję su turizmo plėtra, švietimo gerinimu, infrastuktūros plėtra. Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo šiuo klausimu taip pat aiškus – ji išskiria problemines sritis, pagal kurias yra nustatomi tikslai, taip pat prisideda prie jų įgyvendinimo.

Nustatant stiprybes ir silpnybes, Šiaulių miesto savivaldybė savo vaidmenį išreiškia atlikdama analizę ir nustatydamą, kokios yra silpnosios rajono pusės. Šiaulių rajono savivaldybės taip pat gali daryti išvadas, kaip būtų galima minėtas silpnybes pagerinti, bei gali visą šią informaciją susisteminti ir iškelti tikslus bei uždavinius. Šiaulių rajono savivaldybė kaip ir Šiaulių miesto savivaldybė turi panašias galias, bet vis dėlto daugiausiai galių turi Šiaulių miesto savivaldybė, nes vykdo daugiausiai projektų ir turi šiek tiek didesnius įgaliojimus. Pagrindinės suinteresuotos pusės, su kuriomis bendradarbiauja Šiaulių rajono savivaldybės, yra NVO ir verslo atstovai, bet bendradarbiavimas nėra itin aktyvus, todėl svarbiausią vaidmenį sprendimų priėmimo procese vis dėlto vaidina Šiaulių miesto savivaldybė. Tam, kad bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, reikėtų didesnio finansavimo, daugiau vykdomų projektų, kurie nėra pirmosios būtinybės, didesnio įsigilinimo ir bendravimo tarp suinteresuotų pusių. Siekiant įvertinti, kiek įtakos turi Šiaulių miesto savivaldybė imantis iniciatyvos, norint pakreipti regionų valdyseną pageidaujama linkme, išsiaiškinome, kad Šiaulių miesto savivaldybė turi pakankamai daug įtakos veikti, bet turi ir tam tikrų suvaržymų, kurie neleidžia veikti šimtu procentų. Priimant sprendimus taip pat stengiamasi atsižvelgti į visų Šiaulių rajono savivaldybių regioninės plėtros viziją, tam, kad būtų išvengiama didelių nuomonių išsiskyrimo, kad nebūtų stabdomi procesai. Taip pat buvo siekiama išgirsti ir suinteresuotų grupių nuomonę apie bendradarbiavimą su Šiaulių rajono savivaldybėmis, tačiau tiek iš valdininkų pusės, tiek iš suinteresuotų grupių buvo nustatyta, kad bendradarbiavimas yra labai silpnas. Valdininkai teigia, kad NVO ir verslo atstovai nenori įsitraukti į Šiaulių rajono savivaldybių veiklą sprendžiant regionų plėtros klausimus, o kita pusė teigia, kad norėtų įsitraukti daugiau, tačiau Šiaulių miesto savivaldybė jų nepriima arba nežiūri rimtai. Todėl galima daryti išvadą, kad didžiausia problema yra nesusikalbėjimas ir nenorėjimas išklausti kitos pusės, nes tiek verslo, tiek NVO atstovai savo jėgas vertina pakankamai gerai ir mano, kad sugebėtų priimti tinkamus sprendimus ir efektyviai juos vykdyti, tačiau vėlgi jiems trukdo per didelis biurokratizmas ir kiti veiksniai. Suinteresuotos pusės įvertino, kaip būtų galima suaktyvinti bendradarbiavimą, tai: mažinti biurokratizmą, savivaldybės turėtų rodyti daugiau pasitikėjimo ir supratimo. Režiuuojant galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybė atlieka dominuojantį, turintį įtakos ir galios vaidmenį regionų valdysenoje, sprendimų priėmimo procese.

IŠVADOS

Bendros sąvokos, kas yra regionų valdysena, nėra randama. Regionų valdysenos reikšmė priklauso nuo to, kokia yra dominuojanti sritis, pagal kurią norima išskirti, kas yra regionų valdysena. Valdysenos sąvoka yra itin lanksti ir plačiai naudojama bei yra pritaikoma įvairiuose kontekstuose, o kaip ją reikia tiksliai suprasti, priklauso nuo to, kokiam kontekste ji yra naudojama. Valdysenos sąvoka yra tiesiogiai susijusi su regionų valdysena. Regionų valdysena taip pat gali būti įvardinama kaip daugybės veikėjų bei organizacijų kolektyvinis sprendimų priėmimas, nors iš atlikto tyrimo buvo išsiaiškinta, kad Šiaulių miesto savivaldybė ir kitos suinteresuotos grupės bendradarbiauja mažai, dažniausiai mažiau politiniais klausimais, dėl ko kolektyvinis sprendimų procesas ne visada yra efektyvus ir Šiaulių miesto savivaldybė atlieka didesnę vaidmenį sprendimų priėmimo procese. Išskyrus regiono sąvoką, buvo išsiaiškinta, jog tai yra teritorinis vienetas, kuris skiriasi jam priskiriamais vertinimo kriterijais ir paprasčiausiai valstybės dalis, kurioje yra vykdoma regioninė šalies politika, ekonomika ir panašios sritys.

Regionų valdysena Lietuvoje yra apibūdinama kaip bendra visuma tarp įvairių politinių veikėjų, LR teisinių reglamentų ir ES politinių principų. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatyta, kad norint plėtoti regionų valdyseną Lietuvoje, reikia aktyvumo ir didesnio bendradarbiavimo su partneriais ir jų teikiamomis iniciatyvomis – taip siekiama skaidresnio, aktyvaus darbo tam, kad būtų gerinami regionų valdysenos rodikliai ir Šiaulių rajono savivaldybių darbas įgyvendinant regionų valdysenos projektus. Lietuvoje yra aiškiai matoma atskirtis tarp regionų ir didmiesčių, tačiau tokia atskirtis išryškina opiausias problemas, o tai padeda nustatyti tinkamus tikslus, kokias priemones naudoti ir kokius tikslus išsikelti regionų plėtros ir kokybės gerinimui. Kalbant apie suinteresuotų pusių įsitraukimą į regionų valdyseną, visos teisės įsitraukti ir dalyvauti yra įtvirtintos vietos valdžios įstatyme. Piliečiai turi teisę burtis į įvairias grupes ir organizacijas. Norint, kad regionų valdysena vyktų sklandi, būtina taikyti gero valdymo principus, kurie užtikrina atsiskaitomybę, teisės viršenybę, informacijos prieinamumą, skaidrumo teises, kuris yra būtinos ir tiesiogiai lemia efektyvų ir kokybišką regioninių tikslų įgyvendinimą.

Šio darbo pagrindinis ginamasis teiginys, jog Šiaulių miesto savivaldybė atlieka reikšmingą ir svarbų vaidmenį regionų valdysenoje. Tyrimo metų ginamasis teiginys pasitvirtino ir suteikė aiškumo bei atsakė į klausimą, kaip ir koku būdu pasireiškė Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo regionų valdysenoje. Pirmojoje tyrimo dalyje, išanalizavus Šiaulių miesto regionų plėtros tarybos priimtus sprendimus, nustatyta, kad Šiaulių miesto savivaldybė argumentuotai teikė siūlymus, kuriuos aiškiai išdėstydamas, kuo konkrečiai priimti sprendimai galėtų būti naudingi Šiaulių rajono savivaldybėms. Pati regionų plėtros taryba aktyviai skatino Šiaulių miesto savivaldybę bendradarbiauti, teikė užklausas dėl konsultacijų, kurios būtų naudingos priimant sprendimus, taip parodydama kad pripažįsta ir pasitiki Šiaulių miesto savivaldybės vaidmeniu ir atliekama veikla.

Šiaulių miesto savivaldybė ne tik teikia siūlymus regionų plėtros tarybai, bet ir atlieka dominuojantį vaidmenį sprendimų priėmimo procese, nukreipdama tarybą tam tikra linkme, pavyzdžiui, kai yra svarstoma, kam ir kiek skirti lėšų, Šiaulių miesto savivaldybė teikia rekomendacijas, kam labiausiai reikia skiriamų lėšų ir kur jos būtų panaudotos tikslingiausiai. Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai bendradarbiauja su kitomis Šiaulių rajono savivaldybėmis, taip skatindama konkurencingumą. Regionų plėtros taryba organizuoja Šiaulių rajono savivaldybių administracijų direktorių ir Šiaulių regiono savivaldybių turizmo sektoriaus atstovų pasitarimus dėl tarpsavivaldybinio turizmo sektoriaus koordinavimo, kuriuose aktyviai dalyvauja Šiaulių miesto savivaldybės atstovai. Dažniausiai pasiūlymus regionų plėtros tarybai teikia Šiaulių miesto savivaldybės administracija, nes ji geriausiai žino, ko reikia Šiaulių miesto savivaldybei. Nustatant stiprybes ir silpnybes, Šiaulių miesto savivaldybė savo vaidmenį išreiškia atlikdama analizę ir nustatydamą, kokios yra silpnosios regiono pusės. Šiaulių miesto savivaldybės taip pat gali daryti išvadas, kaip būtų galima minėtas silpnybes pagerinti, bei gali visą šią informaciją susisteminti ir iškelti tikslus bei uždavinius. Šiaulių rajono savivaldybė, kaip ir Šiaulių miesto savivaldybė, turi panašias galias, bet vis dėlto daugiausiai galių turi Šiaulių miesto savivaldybė, nes vykdo daugiausiai projektų ir turi šiek tiek didesnius įgaliojimus. Pagrindinės suinteresuotos pusės, su kuriomis bendradarbiauja Šiaulių rajono savivaldybės, yra NVO ir verslo atstovai, bet bendradarbiavimas nėra itin aktyvus, todėl svarbiausią vaidmenį sprendimų priėmimo procese vis dėlto vaidina Šiaulių miesto savivaldybė savivaldybė.

REKOMENDACIJOS

Pagal magistro baigiamąjį darbą, kurio tiriamojoje dalyje buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, suformuotos rekomendacijos, kurios bent jau iš dalies galėtų būti naudingos Šiaulių miesto savivaldybei, bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis, tam kad bendradarbiaujant būtų galima pasiekti daug efektyvesnių rezultatų, kurie padėtų įgyvendinti iškeltus regioninius tikslus, plėsti regionų infrastruktūrą, gerinti susisiekimą ir skatinti mažesnių regionų augimą ir tobulėjimą.

1. Koreguoti įstatymų bazę, bet tam reikia, kad Šiaulių miesto savivaldybė kreiptųsi su savo siūlymais ir rekomendacijomis į vyriausybę ir išsakytų savo pastabas, kaip būtų galima patobulinti įstatymų bazę, tam kad būtų kiek įmanoma labiau sumažinta biurokratija, taip būtų galima sprendimus priimti greičiau ir efektyviau.
2. Siūloma daugiau bendradarbiauti su kitomis suinteresuotomis pusėmis, NVO organizacijomis, verslo atstovais, piliečiais. Įtraukti į diskusijas, suteikti galimybes pasireikšti, teikti užklausas, kad sužinoti jų nuomonę, dėl tam tikrų klausimų ar projektų vykdymo, nors ir patariamo pobūdžio.
3. Iš atlikto tyrimo sužinojome, kad Šiaulių miesto savivaldybės vaidmuo regionų valdysenoje yra reikšmingas ir turintis didelės įtakos. Tačiau norint, kad savivaldybės įtaka būtų dar svarbesnė, reikia tinkamai paruošti specialistus, kurie teikia rekomendacijas dėl priimamų sprendimų, todėl siūlyčiau organizuoti daugiau mokymų, kursų, seminarų darbuotojams. Mokymuose skirtuose darbuotojams daugiau akcentuoti gerą valdymą ir jo principus, nes tai yra neatsiejama nuo kokybiško ir sklandaus darbo.

LITERATŪRA

1. Astrauskas A. 2007. Decentralizacija vietos savivaldybėje: esmė, turinys ir formos. Viešoji politika ir administravimas Nr. 20., Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. 9 p., 21–22 p.
2. Astrauskas A. 2003. Vietos savivaldos samprata ir savivaldybės institucinė struktūra. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
3. Baltušnikienė J. 2009. Viešojo valdymo sistemos decentralizacija: turinys, pranašumai ir trūkumai. Viešoji politika ir administravimas. 27 p., 78–79 p.
4. Bartolini S. 2011. „New modes of European governance: an introduction in New modes of governance in Europe“. Governing in the shadow of hierarchy. London: Palgrave Macmillan, p. 1–19. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/304682219_New_Modes_of_European_Governance_An_Introduction>, [žiūrėta 2021-05-21].
5. Bersėnaitė J., Šaparnis G., Šaparnienė D. 2006. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Iš: Socialiniai tyrimai. Nr.1(7), p. 19-28.
6. Bileišis M. 2012. Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. Viešoji politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, t. 11, nr. 2, p. 314–330.
7. Bruneckienė J., Krušinskas R., 2011. „ES struktūrinės paramos įtakos Lietuvos regionų plėtrai ir išsivystymo netolygumams mažinti vertinimas“. Ekonomika ir vadyba, Nr.16, p. 127–136. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F?func=find52b&=&request=000029548&find%5Fcode=SYS&local%5Fbase=LITLI&pds_handle=GUEST>, [žiūrėta 2021-05-19].
8. Burbulytė-Tsiskarishvili G. 2005. „Regiono sampratos įvairovė regioniniuose tyrimuose“. Tiltai, Nr. 4, p. 19–29. Prieiga per internetą: <<https://vb.ku.lt/object/elaba:6090192/6090192.pdf>>, [žiūrėta 2021-05-20].
9. Burneika D. 2013. Regioninė politika Europoje. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <http://www.gkk.gf.vu.lt/images/leidiniai/ERP.11.11vadovelis.Fin_.pdf>, [žiūrėta 2021-05-23].
10. Burneika D. 2013. Regioninė politika Europoje. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <http://www.gkk.gf.vu.lt/images/leidiniai/ERP.11.11vadovelis.Fin_.pdf>, [žiūrėta 2021-05-20].
11. Chhotray, V., Stoker, G. (2009). Governance Theory and Practice: A Cross- Disciplinary Approach. UK: Palgrave Macmillan.

12. Cleveland H. 1972. „The Future Executive“. *Public Administration Review*, Vol. 32, No. 3, p. 247–251.
13. Česonis G. 2012. Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys. Daktaro disertacija. Prieiga per internetą: <<https://vb.mruni.eu/object/elaba:1989131/1989131.pdf>>, [žiūrėta 2021-05-20].
14. Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028> [žiūrėta 2021-05-23].
15. Dėl Lietuvos Respublikos Regionų plėtros programos ir jos įgyvendinimo 2003-2005 metų priemonių 2002 m. gruodžio 5 d. Nr. 1905, prieiga per internetą: <file:///C:/Users/DEFAUL~1.DES/AppData/Local/Temp/60657225-2.pdf> [žiūrėta 2021-05-20].
16. Dėl regionų plėtros planų rengimo metodikos, prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.407790?jfwid=32ocqt3ka> [žiūrėta 2021-05-20].
17. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13. P. 7–14.
18. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1. P. 9–16.
19. Doornbos, M. R. (2004). Good governance: the pliability of a policy concept. *TRAMES: A Journal of the Humanities & Social Sciences*. No. 8. P. 372-387.
20. Dvorak J. 2008. Piliečių dalyvavimo viešajame administravime iniciatyvų vertinimas: savivaldybių tarnautojų požiūris. < http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_2029-0225.V_5.PG_51-70/DS.002.0.01.ARTIC> [žiūrėta 2021-05-23].
21. Dvorak J. 2016. Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos. Straipsnių rinktinė. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/333161931_Regionu_valdysena_nuo_teorijos_ik_i_praktikos>, [žiūrėta 2021-05-23].
22. Funck, B., Pizzati, L. 2003. European integration, regional policy and growth [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [55http://books.google.lt/books?id=V63waCJD0yoC&printsec=frontcover&dq=European+in+tegration,+regional+poilicy+and+growth&source=bl&ots=zLYGoUmfpI&sig=HIm53E4FD FEYkUY6i8kkZKCETXk&hl=lt&ei=GaN1S_qOFI7ymwPmkvnsCw&sa=X&oi=book_resu lt&ct=result&resnum=2&ved=0CBQQ6AEwAQ#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.lt/books?id=V63waCJD0yoC&printsec=frontcover&dq=European+in+tegration,+regional+poilicy+and+growth&source=bl&ots=zLYGoUmfpI&sig=HIm53E4FD FEYkUY6i8kkZKCETXk&hl=lt&ei=GaN1S_qOFI7ymwPmkvnsCw&sa=X&oi=book_resu lt&ct=result&resnum=2&ved=0CBQQ6AEwAQ#v=onepage&q=&f=false) [žiūrėta 2021-05-23].

23. Gerring, J. (1999). What Makes a Concept Good? A Criterial Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences. *Polity*. No. 3. P. 357-393
24. Ginsberg W., Greene M. 2016. Federal Inspectors General: History, Characteristics, and Recent Congressional Actions. Congressional Research Service [interaktyvus], Prieiga per internetą: <<https://fas.org/sgp/crs/misc/R43814.pdf>>. [žiūrėta 2021-05-22].
25. Gomes R C. 2004. Who are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidence on Environmental Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities. *BAR*, 1 (1). 38 –40 p., 47 –48 p
26. Graham, J., Amos, B., Plumptre, T. (2003). Principles for Good Governance in the 21st Century. Policy Brief No.15. P. 1-6.
27. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras.
28. Haase D. 2019. „Bendras teritorinių statistinių vienetų klasifikatorius (NUTS)“. Prieiga per internetą: <<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/99/bendras-teritoriniu-statistiniu-vienetu-klasifikatorius-nuts->>, [žiūrėta 2021-05-20].
29. Hamilton D. K. 2002. „Regimes and Regional Governance: The Case of Chicago“. *Journal of Urban Affairs*, Vol. 24, p. 403–423.
30. Išoraitė M. 2008. „Regionai ir jų strateginis valdymas Lietuvoje“. *Vadyba*, Nr. 2 (13), p. 47–52. Prieiga per internetą: <<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=153832>>, [žiūrėta 2021-05-22].
31. Jayasuriya K. 2004. *Asian Regional Governance: Crisis and Change*. England: Taylor & Francis e-library. Prieiga per internetą: <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/klaipeda-ebooks/detail.action?docID=200471>>, [žiūrėta 2021-05-23].
32. Jasaitis J. (2010). Kodėl didėja atotrūkis tarp valdžios ir visuomenės? [interaktyvus] Prieiga per internetą: www.demokratija.eu [žiūrėta 2021-05-20].
33. Kilijonienė A. 2010. Regionų ekonominė plėtra. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
34. Kooiman J. 2003. *Governing as governance*, London: Sage.
35. Krahmann E. (2003). National, regional and global governance: one phenomenon or many? *Global Governance*, Vol. 9, No. 3, p. 323–346.
36. Kraujutaitytė L. 2012. „Methodological stories on regional governance“. *Regional Formation Development Studies*, no. 3 (8), p. 130–144. Prieiga per internetą: <<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/574>>, [žiūrėta 2021-05-22].
37. Kraujutytė L., Lapichinaitė V. 2016. „Regionų valdysenos konceptas“. *Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos*. Sud. Dvorak, J. Straipsnių rinktinė. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, p. 11–29.

38. Laurėnas V. 2010. „Lietuvos politinės valdysenos problema“. Naujojo politinio veikimo formos Lietuvoje. Vilnius: Vilniaus Universitetas, p. 9–33.
39. Lietuvos regioninės politikos baltoji knyga 2017-2030 m. Pritarta Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje 2017 m. gruodžio 15 d. prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienos/Baltoji_knyga_GALUTINIS.pdf [žiūrėta 2021-05-20].
40. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas. 2000 m. liepos 20 d., Nr. VIII-1889. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106367/asr>>, [žiūrėta 2021-05-19].
41. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012-05-15, Nr. XI-2015 (Žin., 2012, Nr. 61-3050).
42. Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas (2002), prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/LR_ministerijos/AM/aplinkos%20planas/Aplinkapilnas.pdf [žiūrėta 2021-05-23].
43. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m.
44. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994 m.
45. LR vidaus reikalų ministro 2019 m. liepos 30 d. įsakymu nr. 1V-688. Planas buvo patvirtintas 2013 m. gruodžio 3 d. Šiaulių regiono plėtros tarybos sprendimu Nr. 51/5S-76 „Dėl Šiaulių regiono 2014–2020 metų plėtros plano patvirtinimo“.
46. Mačys G. 2005. Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
47. Maksvytytė J. 2012. „Sąvokų realija ir realijos pavadinimas apibrėžimo problema“. Kalbų studijos, Nr. 21, p. 50–56. Prieiga per internetą: <<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=110973>>, [žiūrėta 2021-05-22].
48. Marzęda-Młynarska K. 2017. „Food Security Governance in the Southeast Asia Region: from National to Regional Governance“. Historia i Polityka, No. 20, p. 31–48. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=613175>, [žiūrėta 2021-05-23].
49. Möllers Ch. 2006. „European governance: Meaning and value of a concept“. Common Market Law Review, Vol. 43, p. 313–336.
50. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, (2003. Prieiga per internetą: <http://www.am.lt/VI/files/0.658894001076396631.pdf>). [Žiūrėta 2021-05-32]
51. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija 2003 m. rugsėjo 11 d. nr. 1160 Vilnius, prieiga per internetą: https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/ES_ir_tarptautinis_bendradarbiavimas/Darnaus%20vystymosi%20tikslai/NDVS/NDVS.pdf [žiūrėta 2021-05-24].

52. Navickaitė D. 2016. Magistro darbas. Tarpžinybinis bendradarbiavimas įgyvendinant jaunimo politiką Šiaulių rajone. Šiaulių universitetas. Šiauliai.
53. Negrut V., Costache, M. P., Maftai J. ir kt. (2010). The aspects of good governance in the context of globalization. *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium, Vol. 21, No.1.* [interaktyvus] . Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=9> [žiūrėta 2021-05-21].
54. Nolte D., 2016. *Regional Governance from a Comparative Perspective.* Nova Science Publishers. ISBN: 978-1-63484-013-2.
55. Palidauskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje: mokslinė monografija.* Kunas: Technologija.
56. Pivoras S., Visockytė E. 2011. „Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas“. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 10, Nr. 1, p. 27–40.
57. Raišienė A., G. (2003). *Valstybės valdymo ir vietos savivaldos sąveikos ypatumai.* *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 18-25.
58. Regiono plėtros tarybos nuostata (2016), prieiga per internetą: file:///C:/Users/DEFAUL~1/DES/AppData/Local/Temp/RSP_2p..pdf [žiūrėta 2021-05-21].
59. Rhodes R.A.W. 1997. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability,* Maidenhead: Open University Press.
60. Söderbaum F. 2004. „Modes of Regional Governance in Africa: Neoliberalism, Sovereignty Boosting, and Shadow Networks“. *Global Governance*, no. 10, p. 419–436. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Fredrik_Soederbaum2/publication/259576832_Modes_of_Regional_Governance_in_Africa_Neoliberalism_Sovereignty_Boosting_and_Shadow_Networks/links/0deec52cb160ce80dc000000.pdf, [žiūrėta 2021-05-21].
61. Statneckytė S. 2016. „Europos Sąjungos regioninė politika, partnerystės principas ir valstybės tarnyba: valdysenos aspektas“. *Regionų valdysena nuo teorijos iki praktikos: straipsnių rinktinė.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla , p. 51-59.
62. Stoker G. 1998. „Governance as theory: five propositions“. *International Social Science Journal*, Vol. 50 (155), p.17–28.
63. Stoner-Weiss K. 2002. *Local heroes: The political economy of Russian regional governance.* USA: Princeton University Press.
64. Swenden, Wilfried 2006. *Federalism and Regionalism in Western Europe: A Comparative and Thematic Analysis.* Basing stoke: Palgrave. 13 p., 15 –16 p.
65. Šablinskaitė D. 2014. Magistro darbas. *Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimas.* Šiauliai. Šiaulių universitetas.

66. Šaparnienė D., Valukonytė I. (2012). Implementation of Good Governance Principles in Local Self-government: the Case of Šiauliai City. *Social Research*. Nr. 3 (28). P. 98–112
67. Šileika A., Šimulienė R. 2011. Europos Sąjungos struktūrinių fondų panaudojimo Lietuvos regionuose 2005-2009 socialinė-ekonominė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [interaktyvus], Nr. 1 (21), 70-84 Prieiga per duomenų bazę Lituanistika: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LD0001:J.04~2011~1367174923551/>>. [žiūrėta 2021-05-20].
68. Taylor Z. 2016. „Good Governance at the Local Level: Meaning and Measurement“. *IMFG Papers on Municipal Finance and Governance*, No 26. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/304012216_Good_Governance_at_the_Local_Level_Meaning_and_Measurement>, [žiūrėta 2021-05-21].
69. Tamošiūnas T. 2004. Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
70. Telešienė, A. 2012. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE. Internetini puslapis, žiūrėta prieiga per internetą: 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 [žiūrėta 2021-05-21].
71. Tijūnaitienė R., Giedrimienė L. (2002). Globalizacija versus regionalizmas. *Regionų ekonomika plėtra 2002: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 191 -195.
72. Willi Y., Pütz M., Müller M. 2018. „Towards a versatile and multidimensional framework to analyse regional governance“. *Environment and Planning C: Politics and Space*, Vol.36 (5), p. 775–795. Prieiga per internetą: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2399654418760859>>, [žiūrėta 2021-05-20].
73. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: VAGA.
74. Žilinskas G. 2012. „Lietuvos Respublikos regioninė politika: skaitmeninės atskirties tarp regionų analizė“. *Acta humanitarica universitatis Saulensis*, t. 14, p. 370–384.

PRIEDAI

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Projektų valdymo skyriaus vedėjai, Šiaulių regiono plėtros tarybos direktoriui ir trims Šiaulių regiono plėtros tarybos kolegijos nariams.

1. Kokie yra keliami regioniniai tikslai Šiaulių regionui?
2. Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?
3. Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtra? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda?
4. Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?
5. Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Aš Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?
6. Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?
7. Kaip jūsų manymu būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau
8. Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtrą pageidaujama kryptimi? Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti ir pan?

Šiaulių verslininkų ir vadybininkų draugijos vadovei, Šiaulių nevyriausybinų organizacijų konfederacijos prezidentui.

1. Kaip aktyviai įsitraukiate i savivaldybes veikla ir priimamu sprendimu procesą? Jei neįsitraukiate tai kodėl?
2. Ar manote kad dalyvaudami Šiaulių regiono valdysenoje jus kaip suinteresuota puse pasiektumėte geresniu rezultatu?
3. Kas, jūsų nuomone, pagerintų bendradarbiavimo kokybę regioniniu lygiu, jį suintensyvintu?

2 priedas. Šiaulių regiono plėtros narių sudėtis 2019-2021 m. laikotarpiu

Regionų plėtros tarybos nariai	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2019 m. liepos 30 d. įsakymas Nr. 1V-688 „Dėl regionų plėtros tarybų sudėties patvirtinimo“
Valerijus Simulik	Direktorius
Viktoras Strups	Ekspertas
Vidmantas Jarulis	Vyriausiasis specialistas
Brigita Milinavičienė	Vyresnioji specialistė
Daiva Žukienė	Vyresnioji specialistė
Artūras Visockas	Šiaulių miesto meras, Šiaulių regiono plėtros tarybos kolegijos pirmininkas
Vitalijus Gailius	Šiaulių regiono plėtros tarybos kolegijos pirmininko pavaduotojas, Joniškio rajono meras
Antanas Bezaras	Šiaulių rajono meras
Mindaugas Pauliukas	Radviliškio rajono mero pavaduotojas, laikinai einantis mero pareigas
Vitalijus Mitrofanovas	Akmenės rajono meras
Egidijus Ūksas	Kelmės rajono mero pavaduotojas, laikinai einantis mero pareigas
Saulius Margis	Pakruojo rajono meras
Simona Potelienė	Šiaulių miesto savivaldybės mero pavaduotoja
Tomas Martinaitis	Akmenės rajono savivaldybės mero pavaduotojas
Vaida Aleknavičienė	Joniškio rajono savivaldybės mero pavaduotoja
Arūnas Grubliauskis	Šiaulių rajono savivaldybės tarybos narys
Denis Michalenko	Šiaulių miesto savivaldybės tarybos narys
Justinas Macijauskas	Pakruojo rajono savivaldybės tarybos narys
Kazimieras Račkauskas	Radviliškio rajono savivaldybės tarybos narys
Ramūnas Baranauskas	Kelmės rajono savivaldybės tarybos narys

Moderatorius: Kokie yra keliami regioniniai tikslai Šiaulių regionui?

D1: <...> Turbūt svarbiausia mano galva būtų regionų plėtra ir regioninių skirtumų mažinimas, tai galima sakyti yra pagrindiniai uždaviniai, kuriuos reikia įgyvendinti labai atsakingai, nes jei skirtumai nemažės, atotrūkis tarp mažesnių ir didesnių regionų vis didės, o visa tai gali būti paprasčiausiai atliekama per tam tikras priemones. Tokie tikslai būtų pagrindiniai konkrečiai Šiaulių regionui<...> yra sudaryti priemonių, sąlygų aprašai, kaip, kur ir kokiomis sąlygomis pasitelkiant numatytas priemones būtų galima įvykdyti išskeltus tikslus.

Moderatorius: Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?

D1: Taip turiu <...> visis nariai vienaip ar kitaip turi įtakos <...> juk vyksta įvairios diskusijos ir sandėriai bei pasitarimai tarp savivaldybių tarp savivaldybių yra svarstomi įvairūs klausimai, tokie kaip lėšų skirstymas <...> iš esmės tarp visų, visada vyksta susitarimai, o kur yra susitarimai ten yra ir įtaka.

Moderatorius: Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtra? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda?

D1: Modernizuojamos mokyklos, kuriami daugiafunkciniai centrai, atnaujinama regionų infrastruktūra <...> gerinamos susisiekimo galimybės, atnaujinami keliai, viešasis transportas <...> pirmiausia savivaldybės prie to prisideda vien tuo, kad įvardina ir iškelia problemą, kurią reikia spręsti arba sutvarkyti.

Moderatorius: Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?

D1: Manau, kaip stiprybes galėčiau išskirti Šiaulių regiono kūrybinį potencialą (tiek sporto, mokslo, meno srityse) <...> deja kaip didžiausią silpnybę galėčiau įvardinti vis dar žemą verslumą ir investicijų pritraukimo stoką.

Moderatorius: Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Aš Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?

D1: Visos savivaldybės turėtų turėti vienodas galias, bet vis dėlto išryškėja dominuojančios <...> Šiaulių miesto savivaldybė kaip ir neturėtų būti įvardinama kaip dominuojanti <...> šiai dienai Šiaulių savivaldybė dominuoja, nes turi daugiausia galios (gyventojų, infrastruktūros, investicijų ir kitų ekonominių niuansų).

Moderatorius: Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?

D1: Galima sakyti, kad savivaldybių vaidmuo didžiausias <...> tokios suinteresuotos grupės kaip verslas, yra pasyvus, nes jie mato, kad pakeisti kažko labai negali, nes visi projektai vykdomi pagal

standartus, aprašus ir nustatytas sąlygas <...> nei verslo nei NVO atstovai gilintis į biurokratinius dalykus laiko neturi, nes paprasčiausiai yra užimti. <...> Dėl NVO atstovų galima sakyti ryšį palaikome tik tiek, kiek jų būna paskirta į regionų plėtros tarybas.

Moderatorius: Kaip jūsų manymu būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau?

D1: <...> tvarkyti reikia mechanizmus, skirti pinigų regionų specializacijoms, be to dažniausiai tai lieka tik kelias. Apskritai jei pinga yra skiriami, juos turi ir gauti, o dabar viskas reglamentuojama ir veiksmo jokio <...> Apskritai Regionų plėtros taryba yra suvaržyta, nes savivaldybių tarybų nariai sprendžia ar projektas reikalingas, taip savivaldybė iškelia savo vaidmenį.

Moderatorius: Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtrą pageidaujama kryptimi? Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti ir pan?

D1: Vietos savivaldos įstatyme nustatyta, kad dalyvavimas formuojant ir įgyvendinant regioninę politiką yra priskirtoji. Bet koku atveju savivaldybės turi atsižvelgti į vyriausybės programas, dėl to laisvės kreipti regionų plėtrą jiems pageidaujama kryptimi yra ribotos teisiniai ir ekonominiai apribojimai viską apsunkina. <...> Dėl nesutarimų regiono plėtros srityje yra ieškoma kompromiso, kad sprendimai būtų tinkami, bent jau didžiąjai daliai, nes visiems būti gerai negali.

Interviu atsakymai Nr.2

Moderatorius: Kokie yra keliami regioniniai tikslai Šiaulių regionui?

D2: <...> platesnė ir intencyvesnė regionų plėtra ir regioninių skirtumų mažinimas, labiausiai tai skatinti lygią ir harmoningai subalansuotą regionų plėtra.

Moderatorius: Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?

D2: Tas priklauso nuo įvairių dalykų dalykų, pirmiausia nuo pačių savivaldybių susitarimo, kiek savivaldybių atstovai regionų plėtros taryboje yra įtraukti. Taip pat galima sakyti, kad priklauso ir kokios yra procedūros, kiek leidžiama laisvai spręsti iškilusias problemas <...> aš galvoju, kad yra per daug biurokratijos, viskas per daug smulkmeniškai reglamentuota ir nustatyta, galiu pasakyti, kad galių nėra daug o ir taip labai apribotos.

Moderatorius: Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtrą? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda?

D2: Informacinės infrastruktūros plėtra <...> sakyčiau, kad pagrindinis kaip dokumentas būtų Šiaulių miesto savivaldybės planas 2015-2024 m., ten yra visa informacija, kokie projektai reikalingiausi ir turi būti vykdomi <...> o savivaldybė tai prisideda paprasčiausiai tų vykdomų projektų įgyvendinimui.

Moderatorius: Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?

D2: Tokios kaip stiprybės gal sakyčiau aplinka, nes Šiaulių regione vis tiek daugiausia dominuoja netarši pramonė <...> palyginti švari aplinka <...> o tie minusai aš gal įvardinčiau nesaugumas mieste, nes vis dėlto nusikalstamumo daug.

Moderatorius: Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Aš Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?

D2: Turbūt visos savivaldybės nori dominuoti <...> sutikčiau, kad Šiaulių savivaldybė dominuojanti, manau kad sprendimų priėmimo procesuose turi daugiausiai įtakos ir galių.

Moderatorius: Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?

D2: Įgyvendina priemones tai savivaldybės administracija, na žinoma su tarybos kaip sakyti pritarimu, nes iš esmės prie kiekvienos priemonės prisideda savivaldybė.

Moderatorius: Kaip jūsų manymu būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau?

D2: Turbūt išskirčiau tęstinumą, nes visos veiklos, turi būti išnagrinėjamos tiksliai <...> didesnio įsigilinimo reikėtų, didesnio aktyvumo, nes kai žmonės nesuinteresuoti tai ir diskusijos tampa nekokybiškos, o ką jau kalbėti apie sprendimų priėmimą ir efektyvumą.

Moderatorius: Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtrą pageidaujama kryptimi? Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti ir pan?

D2: Savivaldybės turi nemažai įgaliojimų beveik visose socialinės ir ekonominės plėtros srityse <...> savivaldybės turi nemažą laisvę ir savarankišką kompetenciją <...> pageidaujama linkme kreipti regionų plėtrą šimtu procentų trukdo savivaldybių institucijoms priskirtų įgaliojimų įgyvendinimas.

Interviu atsakymai Nr.3

Moderatorius: Kokie yra keliami regioniniai tikslai Šiaulių regionui?

T1: Manau svarbiausias tikslas yra pagerinti įsidarbinimo galimybes Šiaulių regione <...> padidinti vietos bendruomenės socialinį įsitraukimą panaudojant vietos bendruomenių verslo ir valdžios užmegztus ryšius.

Moderatorius: Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?

T1: Realiai visai nedaug minimaliai.

Moderatorius: Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtra? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda?

T1: Didelis dėmesys yra skiriamas turizmui ir jo plėtojimui, žinoma pritraukimui į savivaldybę <...> vienas iš aktualesnių projektų savivaldybės jungiančių trasų ir turizmo maršrutų, informacinės infrastruktūros gerinimas, plėtra.

Moderatorius: Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?

T1: Kadangi yra vykdomi projektai turizmui gerinti, kaip stiprybes apibūdindčiau savivaldybės gebėjimą rūpintis miesto aplinka, palaikyti tinkamą aplinką gyvenimui <...> sugebėjimą pritraukti investicijas į viešosios infrastruktūros plėtrą ir gerinimą <...> na kaip silpnybę įvardindčiau neužbaigtumą, nepakankamai gerą viešųjų erdvių priežiūrą, darnaus judumo plano nebūvima.

Moderatorius: Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Aš Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?

T1: Sakyčiau, kas iš esmės visos savivaldybės yra priklausomos viena nuo kitos dėl to tie sprendimų priėmimai gali skirtis <...> gal ir galima manyti, kad Šiaulių savivaldybė dominuoja sprendimų priėmimo procese, bet ne visada.

Moderatorius: Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?

T1: Visos suinteresuotos grupės svarbios, sunku išskirti. NVO nuomonė visada yra svarbi, o verslas galima sakyti yra ekonomikos varomoji jėga ir savivaldybė yra tiesiogiai susijusi su bendru sprendimu priėmimu, <...> regiono plėtros departamento Šiaulių skyrius užsiima techniniais dalykais, bet pagrindinis sprendimų priėmimas priklauso nuo savivaldybės.

Moderatorius: Kaip jūsų manymu būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau?

T1: Čia nėra jokios paslapties, paprasčiausiai kasdienis darbas ir įtemptas bendradarbiavimas, tik taip galėsime pagerinti sprendimo priėmimo procesą.

Moderatorius: Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtrą pageidaujama kryptimi? Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti ir pan?

T1: Iš praktikos galiu pasakyti, kad savivaldybės turi laisvę imtis iniciatyvos, tačiau pati savivaldybių veikla yra gerokai apribota <...> jei kitoms savivaldybėms kyla klausimu, kuriuos jos nori išdiskutuoti veiksmai gali būti pristabdomi, bet nereiškia kad dėl to sprendimai galės būti keičiami.

Interviu atsakymai Nr.4

Moderatorius: Kokie yra keliami regioniniai tikslai Šiaulių regionui?

T2: Svarbiausias tikslas tobulinti ir išlaikyti komfortišką, draugišką aplinkai ir visiems prieinamą susisiekimo sistemą <...> puoselėti saugią ir švarią aplinką.

Moderatorius: Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?

T2: Tik tam tikruose, konkrečiuose sprendimuose.

Moderatorius: Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtra? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda?

T2: Yra vykdoma nemažai projektų švietimo srityje, socialinių paslaugų, infrastruktūros gerinimo ir panašiai.

Moderatorius: Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?

T2: Stipriosios savivaldybės pusės yra išplėtos socialinių paslaugų tinklas ypač kompleksiskai integruojami asmenys turintys negalia <...> silpnųjų pusių nematau daug, bet galėčiau išskirti, jog savivaldybė skiria per mažai dėmesio savanorystės skatinimui ir koordinavimui.

Moderatorius: Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Aš Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?

T2: Na žinote didžiausia ne visada reiškia geriausiai priimamus sprendimus.

Moderatorius: Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?

T2: Daugiausia sprendimus priima savivaldybė, nes vis dėlto turi daugiausia galios su NVO galima tartis, tik tam tikrais klausimais.

Moderatorius: Kaip jūsų manymu būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau?

T2: Politikos ir savivaldos bendradarbiavimas <...> tada darbas galėtų vykti efektyviau ir sklandžiau.

Moderatorius: Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtrą pageidaujama kryptimi? Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti ir pan?

T2: Manau, kad savivaldybė turi nemažai galių, kreipti regionų plėtrą tinkama linkme, tik svarbu, kad tave procese dalyvautu vadovų komanda, nes kitu atveju kitos savivaldybės gali nesuprasti pakitimų ir kelti papildomus klausimus norint išgryninti prioritetus.

Interviu atsakymai Nr.5

Moderatorius: Kokie yra keliami regioniniai tikslai Šiaulių regionui?

T3: Svarbiausia regioniniai tikslai yra formuoti ir sugebėti išlaikyti palankią aplinką investicijų atėjimui ir pritraukimui į Šiaulių regioną <...> plėtoti aktyvaus laisvalaikio turizmą <...> teikti kokybiškas ir bendruomenės lūkesčius atitinkančias paslaugas.

Moderatorius: Ar turite realią galimybę daryti įtaką regioninės Šiaulių politikos formavimui, už kurį atsako regioninės plėtros departamentas?

T3: minimaliai.

Moderatorius: Kokie projektai yra vykdomi Šiaulių regione, skirti gerinti regionų plėtra? Kaip Šiaulių savivaldybė prie tokių projektų prisideda?

T3: Projektai vykdomi pagal keliamus tikslus <...> turizmo plėtra, investicijų pritraukimas.

Moderatorius: Jūsų nuomone, kokios yra savivaldybės stiprybės ir silpnybės, kuriant ir gerinant veiklą regionuose?

T3: Pagrindinė stiprybė yra veržlumas, noras sukurti kuo patrauklesnę investicinę aplinką, kad į Šiaulių regioną būtų pritraukiama kuo daugiau investicijų <...> silpnybė, manyčiau nesugebėjimas išlaikyti darbingo amžiaus žmonių <...> užkirsti kelią emigracijai, nes kvalifikuotos darbo jėgos labai trūksta, bet vėl gi ne viskas nuo savivaldybių priklauso, prie to turi prisidėti ir verslo atstovai, bet jie vengia tokių iniciatyvų.

Moderatorius: Kaip manote ar visos regiono savivaldybės turi vienodą galia? Aš Šiaulių miesto savivaldybę galima įvardinti kaip dominuojančią, nes ji didžiausia?

T3: Galią tai gal visos turi vienodą daug maž, bet priimant sprendimus, labiausiai vis tiek dominuoja Šiaulių miesto savivaldybė.

Moderatorius: Ar savivaldybės vaidmuo sprendimų priėmimo procese yra labiausiai dominuojantis ar sprendimai priimami bendradarbiaujant su kitomis suinteresuotomis grupėmis?

T3: Priklauso nuo sričių sakykim, NVO užsiima vaikų veikla vasara ir su neįgaliaisiais dirba, su verslu bendradarbiauti sudėtinga, dabar ypač per visą tą situaciją mažai vyksta susirinkimų <...> didžiausia atsakomybė sprendimų priėmimo procese tenka savivaldybei.

Moderatorius: Kaip jūsų manymu butu galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę, kad sprendimai būtų priimami dar greičiau ir efektyviau

T3: Viskas prasideda nuo pačio viršaus ministerijos, vyriausybės ir tik po to savivaldybių <...> reikia konkretumo vizijos <...> manau skatinti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, kad būtų įvesta aiškumo, kaip pavyzdžiui baltoji knyga yra kelrodis su aiškiais tikslais ir uždaviniais, jei ir mums pavyktų pasiekti tokio aiškumo ir susitarimo, manau sprendimo priėmimo procesai iškart vykty sklandžiau.

Moderatorius: Jūsų manymu, kiek savivaldybės turi iniciatyvos laisvės kreipti regionų plėtra pageidaujama kryptimi? Jei taip, tai kaip ta laisvė pasireiškia ar kažkuriai savivaldybei reiškiant nepasitenkinimą dėl kokios nors regiono plėtros krypties, ji gali ją pakeisti, pristabdyti ir pan?

T3: Priklauso nuo to kokia linkme norima pakreipti regionų plėtrą. Imtis iniciatyvos, savivaldybės turi nemažai laisvės, bet priimant galutinius sprendimus, turi būtų atsižvelgta į valstybės priskirtus įgaliojimus. Dažniausiai priimant sprendimus stengiamasi rasti bendrą sprendimą, tarpinį variantą, kad visos savivaldybės būtų daugiau ar mažiau patenkintos, savivaldybės kartais pristabdo procesus, bet daugiausia, tam kad būtų pasitelkiami ekspertai.

Interviu atsakymai Nr.6

Moderatorius: Kaip aktyviai įsitraukiate į savivaldybės veiklą ir priimamų sprendimų procesą? Jei neįsitraukiate tai kodėl?

A1: Na su savivaldybe bendradarbiauti sekasi sunkiai, daugiausia bendradarbiaujame su kitais nevyriausybininkais <...> mūsų problemos nėra sprendžiamos regioniniu lygiu, su savivaldybėmis labai minimaliai <...> su verslu bendradarbiaujame nemažai, kažkaip noriai mus priima.

Moderatorius: ar manote kad dalyvaudami Šiaulių regiono valdysenoje jus kaip suinteresuota puse pasiektumėte kokybiškesnių rezultatų?

A1: Nežinau, mano supratimu geriau dirbti darbą be atlygio, bet daryti tai kas naudinga ir gera širdžiai, nei gauti kelis šimtus ir linkčioti galvą pagal kažkieno norus.

Moderatorius: Kas, jūsų nuomone, pagerintų bendradarbiavimo kokybę regioniniu lygiu, jį suaktyvintu?

A1: Reikia pagalvoti <...> kai koks nors žmogus įsteigia viešąją organizaciją prisirašo bendruomenės ir gauna tą patį finansavimą kaip ir gausios organizacijos, žinot labai daug protingų atsiranda. Manau svarbiausia tvarkyti biurokratinį aparatą (regiono valdžią, antrinę valdžią). Jie galvoja, kad savanoris tai kažkoks kvailėlis, kuris neturi ką veikti, dėl to su savivaldybėmis ir yra sunku bendradarbiauti, nėra supratimo.

Interviu atsakymai Nr.7

Moderatorius: Kaip aktyviai įsitraukiate į savivaldybės veiklą ir priimamų sprendimų procesą? Jei neįsitraukiate tai kodėl?

A2: Įsitraukti noro gal ir yra, bet biurokratizmas nesibaigiantis, tą norą tikrai pristabdo.

Moderatorius: ar manote kad dalyvaudami Šiaulių regiono valdysenoje, jūs kaip suinteresuota puse pasiektumėte kokybiškesnių rezultatų?

A2: Manau pasiektume efektyvesnių rezultatų, nes savivaldybės skaičiuoja tik savo naudai, kad visiems ten dirbantiems būtų gerai, o verslas galėtų padaryti viską greičiau, pigiau ir efektyviau.

Moderatorius: Kas, jūsų nuomone, pagerintų bendradarbiavimo kokybę regioniniu lygiu, jį suaktyvintu?

A2: Savivaldybė su politikais turėtų susitupėtų, rimčiau pradėtų žiūrėti į bendradarbiavimą, nes dabar tai to tikrai trūksta <...> jei jie atsakingiau į mus žiūrėtų tai galėtume ir rimčiau planuoti darbus.