

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

MANTAS VALUKONIS

**SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMAS: ALYTAUS  
REGIONO ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. Saulius Nefas

VILNIUS

2025

# TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>3</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>4</b>
<b>PRIEDŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>5</b>
<b>SANTRUMPŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>6</b>
<b>ŽODYNĖLIS</b> .....	<b>7</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO BŪDAI IR FORMOS LIETUVOJE BEI UŽSIENIO ŠALYSE</b> .....	<b>13</b>
1.1. Vietos savivaldos ir bendradarbiavimo sampratos .....	13
1.2. Bendradarbiavimo būdai ir formos tarp savivaldybių Lietuvoje ir užsienio šalyse .....	23
1.3. Vietos savivalda ir bendradarbiavimo praktika Europos Sąjungos šalyse .....	26
<b>2. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMOS, PRIEŽASTYS IR NAUDA</b> ....	<b>32</b>
2.1. Savivaldybių bendradarbiavimo kliūtys ir problemų analizė .....	32
2.2. Priežastys, skatinančios savivaldybių bendradarbiavimą .....	37
<b>3. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO MODELIAI</b> .....	<b>42</b>
3.1.G. Bel ir M.E. Warner formalus ir neformalus bendradarbiavimo modelis .....	42
3.2. Labiausiai integruotas, lankstesnis ir tarpinis savivaldybių bendradarbiavimo modelis.....	44
3.3. F. Teles savivaldybių bendradarbiavimo modelis .....	45
<b>4. DARBO METODAI IR EMPIRINIO TYRIMO, ATLIKTO ALYTAUS REGIONO SAVIVALDYBĖJE, ANALIZĖ</b> .....	<b>49</b>
4.1. Darbo metodai .....	49
4.2. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo modelių analizė.....	55
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė .....	58
4.4. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	81
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>85</b>
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>89</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>95</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>96</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>97</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vietos savivaldos sąvokos apibrėžtys (Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus) .....	15
2 lentelė. Oficialaus požiūrio į šiuolaikinę vietos savivaldybę raida Lietuvoje (1990–2024) (Šaltinis: Astrauskas, 2020).....	16
3 lentelė. Savivaldybių bendradarbiavimo modelių Vengrijoje, Vokietijoje, Italijoje ir Švedijoje: panašumai ir skirtumai (Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus).....	30
4 lentelė. Interviu klausimų gairės (Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus) .....	52
5 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos .....	53
6 lentelė. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo sritys .....	55
7 lentelė. Savivaldybių bendradarbiavimo galimybės Alytaus regione .....	80

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo problema ir objektas .....	10
2 pav. Vietos savivaldos samprata moksliniu/teoriniu požiūriu (Sudaryta darbo autoriaus pagal Astrauską, 2020) .....	18
3 pav. Vietos savivaldos funkcijos (Šaltinis: LR savivaldos įstatymas, 2024) .....	19
4 pav. Bendradarbiavimo proceso etapai (Sudaryta darbo autoriaus pagal Ketko ir kt., 2020).....	22
5 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo problemos ir iššūkiai (Sudaryta darbo autoriaus pagal: Abas et al., 2023; Suphattanakul, 2018; Oliveira & Ckagnazaroff, 2022; Ketko et al., 2018; Struk & Bakos, 2021 ir kt. ) .....	33
6 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo nauda (šaltinis sudaryta autoriaus pagal Bučaitę-Vilkę ir kt.).....	40
7 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo modeliai (šaltinis sudarytas autoriaus pagal Bučaitę-Vilkę ir kt.).....	44
8 pav. Teorinis savivaldybių bendradarbiavimo modelis.....	48
9 pav. Tyrimo etapai (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Kardelį, 2016) .....	50
10 pav. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo formos (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus).....	57
11 pav. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą koordinuojančios institucijos (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus) .....	57
12 pav. Alytaus regiono savivaldybių mišrus bendradarbiavimo modelis.....	84

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Interviu klausimynas
- 2 priedas. Informantų – ekspertų charakteristika
- 3 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 1
- 4 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 2
- 5 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 3
- 6 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 4
- 7 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 5
- 8 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 6
- 9 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 7
- 10 priedas. Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 8
- 11 priedas. Pusiau struktūruotas interviu apklausa. Nr. 9
- 12 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

## **SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**

ES – Europos Sąjunga;

LR – Lietuvos Respublika;

SB – savivaldybių bendradarbiavimas

## ŽODYNĖLIS

**Bendradarbiavimas** – tai žmonių tarpusavio sąveika, kuri apima sudėtingus bei įvairių lygių individų ryšius, kurie formuojasi dėl bendrų veiklos poreikių<sup>1</sup>

**Komunikacija** - yra procesas, kurio metu informacija perduodama tarp asmenų ir (arba) organizacijų, kad tarp jų (tarp asmenų, organizacijų) būtų gautas bendras tarpusavio supratimas.<sup>2</sup>

**Savivaldybė** – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą.<sup>3</sup>

**Savivaldybių bendradarbiavimas** – tai partnerystė tarp dviejų ir daugiau vietos valdžios institucijų, kurios pagrindinis tikslas bendrai išspręsti abiem savivaldybėms aktualias problemas arba padidinti teikiamų paslaugų efektyvumą.<sup>4</sup>

**Sprendimų priėmimas** - tai procesas, kuriuo siekiama pasirinkti geriausią veiksmų alternatyvą iš kelių galimų variantų, atsižvelgiant į jų privalumus ir trūkumus. Tai yra esminė valdymo funkcija, padedanti organizacijoms ir individams įgyvendinti tikslus bei priimti sprendimus, kurie užtikrina veiksmingumą ir efektyvumą.<sup>5</sup>

**Vietos savivalda** – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos vykdomąsias institucijas.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Saulius Nefas, Vainius Smalskys ir Vytautas Šlapkauskas, *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011), 144.

<sup>2</sup> Anupama Jena. „The Impact of Communication in Strategic Management of the Organizations“ *JETIR* 6 6 (2019), 700-705.

<sup>3</sup> „Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas“ 2000 m. spalio 12 d. Nr. VIII-2018 Vilnius, žiūrėta 2025 vasario 10 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111848>

<sup>4</sup> Avraham Ketko. Municipal corporations' collaboration a qualitative research. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 14(2018), 52-62

<sup>5</sup> Dr-Zaffar Ahmad Nadaf. „Decision Making in Action: Variations and Styles“ (2015).

<sup>6</sup> Bronius Bitinas, Liudmila Rupšienė ir Vilma, Židžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija*. (Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008), 303.

## IVADAS

Pastaruoju metu, vykstant spartiems technologijų augimo ir globalizacijos procesams, kur visuomenė bei vietos valdžia susiduria su augančiais ekonominiais, socialiniais ir demografiniais iššūkiais, savivaldybių bendradarbiavimas tampa labai svarbiu veiksniu šiuolaikinėje viešojo administravimo sistemoje. Vykstantys pokyčiai ir iššūkiai savivaldybes įgalina ieškoti naujų, inovatyvių sprendimų, kad valdymas būtų kuo efektyvesnis. Europoje bei kitose pasaulio šalyse vyriausybės yra skatinamos vietos valdžiai suteikti kuo daugiau savarankiškumo, kad jos galėtų kuo tvariau vystyti regionus. Analizuojat mokslinius straipsnius, pastebėta, kad Lietuvos savivaldybės vis dar negali veikti savarankiškai. Dėl šios priežasties jos susiduria su įvairiais iššūkiais: negalėjimu diegti naujoves, pilnai išnaudoti bendradarbiavimo galimybių. O tai labai trukdo tvariam savivaldybių vystymuisi.

Efektyvus ir glaudus bendradarbiavimas tarp savivaldybių vyks tik tuo atveju, kai jos dirba kartu, draugiškai bendrauja bei dalijasi žiniomis bei patirtimi ir ištekliais, kartu vykdo įvairius projektus. Įvairių projektų vykdymas bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis leidžia efektyviau panaudoti finansinius bei žmogiškuosius išteklius, taip pat stiprina socialinius ryšius gerinant bendruomeniškumą, taip pat gerina įvairių paslaugų prieinamumą ir vietos gyventojų gyvenimo kokybę. O savivaldybėms, kurios yra mažesnės, bendradarbiaujant su kitomis, gaunant daugiau specialių žinių, yra galimybė lengviau įgyvendinti didesnius projektus. Taip pat glaudžiai bendradarbiaujant savivaldybės gali lengviau spręsti ir tokias regionines problemas kaip gyventojų mažėjimas, nedarbas, infrastruktūros stygius ir kt.

**Darbas aktualus** šioms grupėms:

***Vietos valdžios institucijų darbuotojams:*** Savivaldybių administracijų vadovams, politikams ir specialistams, siekiantiems tobulinti bendradarbiavimo mechanizmus tarp skirtingų savivaldybių. Darbe atliktas tyrimas galėtų padėti suprasti, kaip galima pasiekti efektyvesnį bendradarbiavimą, keistis gerąja patirtimi ir efektyviau spręsti regionines problemas.

***Regiono verslo atstovai:*** įmonių, verslo asociacijų ir kitų verslo organizacijų atstovams, kurie galės pasinaudoti regiono bendradarbiavimo galimybėmis siekiant gauti bendrų projektų finansavimą, infrastruktūros plėtojimui ar ekonominių iniciatyvų įgyvendinimui. Verslo atstovams labai svarbu suprasti, kad efektyvus savivaldybių bendradarbiavimas gali prisidėti prie palankesnės investicinės bei verslo plėtos.

***Nevyriausybinių organizacijų:*** įvairioms nevyriausybiniams, taip pat ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, socialinėms iniciatyvoms bei kultūros grupėms, kurios veikia Lietuvos regionuose, darbe atliktas tyrimas galėtų padėti suprasti, kokią įtaką savivaldybių bendradarbiavimas daro jų veiklai ir koku būdu jos pačios gali įsitraukti į regiono plėtos procesus.

**Vietos bendruomenė:** darbe atliktas tyrimas regiono gyventojams gali būti įdomus tuo, kad jie sužinos, kaip savivaldybių bendradarbiavimas gali paveikti jų kasdieninį gyvenimą, paslaugų teikimą, infrastruktūros plėtrą ir bendrą regiono gerovę. Jie galėtų rasti šiame darbe informacijos ir perspektyvų, kurie padėtų jiems suprasti vietos valdymo procesus ir dalyvauti jų formavime.

**Darbo mokslinis naujumas.** Analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad lietuvių mokslininkų analizuojančių tarpsavivaldybinių bendradarbiavimą nėra daug. Daugiausia savivaldybių veikla yra analizuojama iš teisinės perspektyvos t.y. nusakant jos teisinį statusą, savivaldybių institucinę sandarą. Bučaitė-Vilkė (2019)<sup>7</sup> analizavo piliečių įsitraukimą į savivaldą ir vietos bendruomenių problematiką. Labai išsamiai apie savivaldybių bendradarbiavimą Lietuvoje nusakant formas, galimybes ir vizijas analizuojama 2019 m. J. Bučaitės-Vilkės su bendraautoriais<sup>8</sup> išleistoje monografijoje „Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos“. Užsienio mokslininkų darbuose ši tema analizuojama išsamiau. Strebel ir Bundi (2024), kurie analizavo savivaldybių bendradarbiavimo veiksnius<sup>9</sup>, t.y. tyrimu siekia nustatyti ar savivaldybės bendradarbiavimo veikla tam tikroje politikos srityje priklauso nuo to, ar vietos pareigūnai mano, kad politika yra aktuali, ar politizuota. Khodadadi ir bendraautoriais (2021)<sup>10</sup> tyrime atlieka lyginamąją analizę apie bendradarbiavimo modelius miesto savivaldybėje, o Silvestre, Marques ir Correa Gomes (2018)<sup>11</sup> analizuoja, kaip savivaldybės ir viešojo sektoriaus institucijos bendradarbiauja, siekdamos efektyviau teikti viešąsias paslaugas, mažinti išlaidas ir užtikrinti paslaugų kokybę. Bakoš ir kt. (2021)<sup>12</sup>, analizuoja, kaip vietos valdžia ir vadovai suvokia bendradarbiavimą tarp savivaldybių, pagrindinį dėmesį skiriant jų požiūriui į bendradarbiavimo procesą, naudą ir iššūkius bei galimybes.

**Darbo problema.** Savivaldybių bendradarbiavimo Lietuvoje atitikimas modeliams.

**Darbo objektas:** Savivaldybių bendradarbiavimas.

Darbo problema ir objektas pavaizduoti 1 paveiksle.

---

<sup>7</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė. „Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas?“, *KULTŪRA IR VISUOMENĖ. Socialinių tyrimų žurnalas* 10, 1 (2019), 153-175.

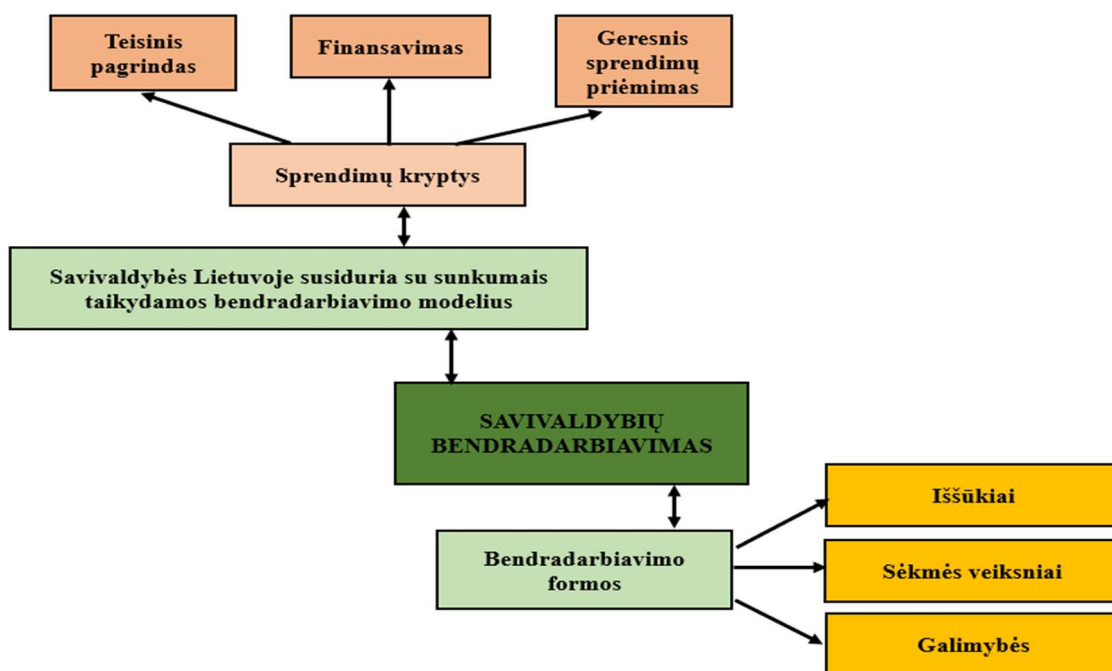
<sup>8</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė, Remigijus Civinskis, Aistė Lazauskienė, Vaida Leščauskaitė, Marta Lackowska, Adam Gendźwiłł, Joanna Krukowska ir Arvydas Mikalauskas. *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos* (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2019).

<sup>9</sup> Michael Andrea Strebel ir Pirmin Bundi. „A policy-centered approach to intermunicipal cooperation“ *Public management review* 25 (2023), 1859-1880.

<sup>10</sup> Najmeh Khodadadi, Aidin Aryankhesal ir Mohammadreza Maleki. „A comparative study of cooperation models in city council and municipalities with the health system in Iran and selected countries“ *Journal of education and health promotions* 10(7),(2021), 7.

<sup>11</sup> Hugo Consciencia Silvestre, Rui Cunha Marques, ir Ricardo Correa Gomes. „Joined-up Government of Utilities: A Meta-review on A Public-public Partnership and Inter-municipal Cooperation in the Water and Wastewater Industries“ *Public Management Review* 20,4 (2017), 607-631.

<sup>12</sup> Eduard Bakoš, Filip Hruza, David Fiedor ir Kamila Dolak Klemešova. „The perception of inter-municipal cooperation by local officials and managers“ *Central European Journal of Public Policy* 15(1), 1-14.



1 pav. Darbo problema ir objektas

**Darbo tikslas** – apibrėžus savivaldybių bendradarbiavimo sampratą, formas ir modelius bei problemas, iširti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regiono savivaldybėse ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. apibrėžti savivaldybių bendradarbiavimo sampratą teoriniu aspektu.
2. nusakyti savivaldybių bendradarbiavimo būdus, priežastis, kylančias problemas ir naudą.
3. aptarti savivaldybių bendradarbiavimo modelius.
4. atlikti dokumentų, reglamentuojančių Alytaus regiono savivaldybių taikomus bendradarbiavimo modelius, analizę, įvertinant jų privalumus ir trūkumus.
5. taikant iš dalies struktūruoto interviu metodą, iširti Alytaus regiono savivaldybių darbuotojų nuomonę apie Alytaus regiono savivaldybėse taikomus bendradarbiavimo modelius, nustatant jų privalumus bei trūkumus.

**Darbo paradigma** – socialinio konstruktyvizmo paradigma<sup>13</sup>. Ši paradigma artima darbo keliamai darbo problemai, nes šis požiūris teigia, kad žinios apie savivaldybių bendradarbiavimą nėra objektyviai nustatytos, bet yra formuojamos per socialinius ryšius, bendravimą bei vietos kontekstą. Savivaldybių bendradarbiavimas, kaip procesas labai priklauso nuo to, kaip vietos bendruomenės, institucijos ir piliečiai kuria bendrą supratimą apie bendradarbiavimo reikšmę ir tikslus. Minėtu atveju, analizuojama kaip savivaldybėje formuojasi bendradarbiavimo modeliai ir kaip jie gali būti tobulinami atsižvelgiant į vietos socialinę, teisinę ir ekonominę aplinką.

<sup>13</sup> Peter L. Berger ir Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality* (London: Penguin group, 1966).

Savivaldybių bendradarbiavimo veikla yra apibendrinanti sąvoka, apimanti įvairias specifines, kontekstui pritaikytas realijas (Angius, 2023). Autorė, cituodama Hulst ir Monfort (2007), teigia, kad yra skiriami du savivaldybių bendradarbiavimo bruožai: vietos valdžios institucijų sąveika, susijusi su bendra užduotimi ar tikslu, ir tokios bendradarbiavimo struktūros oficialiai priklauso nuo vietos valdžios ar kitų dalyvaujančių institucijų jų įkūrimo ir egzistavimo metu. Kaip teigia Bučaitė-Vilkė (2019) vietos valdžios efektyvumui bei socialinio kapitalo kūrimui vienas iš esminių veiksnių – piliečių įsitraukimas į savivaldą. Ji išskiria, kad „piliečių aktyvumas priklauso nuo tokių veiksnių kaip informacijos prieinamumas, išsilavinimas ir pasitikėjimas institucijomis“, tačiau atkreipia dėmesį, jog „piliečių pasyvumas gali neigiamai paveikti bendruomenės pasitikėjimą valdžia ir trukdyti veiksmingam sprendimų priėmimui“. Khodadadi ir bendra autoriai (2021) savo tyrime atlieka lyginamąją analizę apie bendradarbiavimo modelius miesto savivaldybėse, akcentuodami, kad šie modeliai turi būti pritaikyti prie vietos konteksto ir atsižvelgti į skirtingas šalių socialines, ekonomines ir politines aplinkybes. Analizuojant šiuos mokslininkų požiūrius matyti, kad savivaldybių bendradarbiavimo veiklai būdingas užduočių ir tikslų bendrumas, piliečių įsitraukimo svarba bei modelių pritaikomumas prie specifinių vietos poreikių.

#### **Darbe taikomi teoriniai ir empiriniai metodai.**

- *Mokslinės literatūros šaltinių analizė.* Šis metodas naudojamas, siekiant apžvelgti savivaldos ir bendradarbiavimo sampratas, analizuojant savivaldybių bendradarbiavimo modelius bei nusakant savivaldybių bendradarbiavimo problemas ir iššūkius.
- *Apibendrinimo metodas.* Šis metodas darbe taikytas, siekiant apibendrinti išanalizuotus mokslinius literatūros šaltinius, gautus empirinio tyrimo rezultatus, formuluojant darbo bei gauto tyrimo teiginius, o taip pat formuluojant išvadas bei pateikiant pasiūlymus.
- *Kokybinis tyrimo metodas* – iš dalies struktūruotas interviu metodas. Metodas taikytas siekiant apklausti Alytaus regiono savivaldybių (Alytaus miesto, Alytaus rajono, Druskininkų, Lazdijų rajono, Varėnos rajono), administracijos vadovai, strateginio planavimo, regioninės plėtros skyriaus darbuotojai, savivaldybių tarybų nariai, turintys patirties bendradarbiavimo srityje.
- *Situacijos analizės metodas.* Šiuo metodu nagrinėjama ne tik pati situacija, bet ir ją formuojantys veiksniai, santykiai tarp dalyvių ir jų įtaka.
- *Dokumentų turinio analizė.* Metodas taikytas analizuojant Alytaus savivaldybės veiklą reglamentuojantys dokumentai.
- *Turinio (content) analizės metodas.* Šis metodas taikytas siekiant objektyviai ir sistemingai išnagrinėti pusiau struktūrinio interviu teksto ypatybes bei pateikti patikimas išvadas.
- *Lyginimo analizės metodas.* Darbe šis metodas taikytas, siekiant išanalizuoti bei palyginti skirtingų mokslininkų nuomones bei įžvalgas, kurios yra susijusios su savivaldybių bendradarbiavimu. Naudojant šį metodą, nustatyti panašumai ir skirtumai tarp įvairių požiūrių.

- *Logografinis metodas.* Šiame darbe naudojamas vaizdinėms priemonėms pateikti darbo turinio elementus, problemą ir objektą.
- *Veiklos tyrimo strategija.* Metodas taikytas analizuojant Alytaus savivaldybės, veikla.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys: įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalis, bibliografinių šaltinių sąrašas, priedai, išvados, rekomendacija, anotacijos ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

# 1. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO BŪDAI IR FORMOS LIETUVOJE BEI UŽSIENIO ŠALYSE

Per pirmuosius XXI amžiaus dvidešimt metų, savivaldybių bendradarbiavimas (SB) tapo plačiai taikoma praktika visame pasaulyje. SB dažnai taikomas kaip modelis, leidžiantis organizuoti išorės paslaugų teikimą arba bendradarbiavimu grindžiamą vietinių paslaugų organizavimą, efektyviai dalijantis ištekliais ir kartu išlaikant savivaldybių individualumą bei autoritetą. Dažniausiai SB apima įvairias vietos valdžios institucijų sąveikos formas, kurios yra orientuotos į bendrus tikslus ir užduotis. SB turi teigiamą poveikį savivaldybėms, nes glaudus bendradarbiavimas leidžia savivaldybėms spręsti vietos politikos klausimus, kurių jos negali išspręsti savarankiškai, užtikrina teikiamų paslaugų kokybę, didina darbuotojų pasitenkinimą bei prisideda prie savivaldybės augimo. Todėl, pirmojoje darbo dalyje, bus analizuojamos vietos savivaldos ir bendradarbiavimo sampratos, nusakomos vietos savivaldos funkcijos bei teisinis reglamentavimas, įvardinamos priežastys kodėl reikia savivaldybėms bendradarbiauti, taip pat nusakomi bendradarbiavimo būdai bei formos, apžvelgiant į savivaldybių bendradarbiavimo praktiką ES šalyse.

## 1.1. Vietos savivaldos ir bendradarbiavimo sampratos

Mokslinėje literatūroje (Ketko et al., 2019;<sup>14</sup> Bel & Warner, 2015<sup>15</sup>) teigiama, kad bendradarbiavimas tarp vietos savivaldos institucijų yra labai svarbus procesas, kadangi bendradarbiaudamos jos gali įveikti įvairius iššūkius siekiant išspręsti bendruomenės problemas. Todėl, darbo autoriaus nuomone, darbe tikslinga apibrėžti vietos savivaldos ir bendradarbiavimo sampratas, kad būtų galima išsamiau išanalizuoti darbe iškeltą problemą t.y. išanalizuoti ar savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje atitinka modeliams.

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad apibrėžiant vietos savivaldos sampratą, daugelis autorių pažymi, kad vietos savivalda yra labai svarbi pilietinės visuomenės dalis, nes ji yra valdžios dalis, kuri užtikrina tiesioginį ryšį tarp gyventojų bei valdžios sprendimų priėmimo. Dar reikėtų paminėti ir tai, kad vietos savivalda yra tokia sistema, kuri vietos bendruomenei leidžia spręsti joms labai svarbius kasdienes klausimus taip prisidedant prie socialinės, ekonominės bei kultūrinės aplinkos gerinimo. Vietos valdžia gali rinkti pareigūnus, nustatyti mokesčius ir atlikti daugelį kitų veiksmų, kuriuos atlieka ir nacionalinė vyriausybė, tačiau mažesniu mastu. Vietos valdžia yra sistema, pagal kurią renkami atstovai, atsakingi už viešųjų paslaugų administravimą tam tikroje teritorijoje.

---

<sup>14</sup> Avi Ketko, Simona Shechter Gilboa, Ana-Maria Bercu ir Maria-Viorica Bedrule-Grigoruta. „Strengthening the Cooperation among Municipal Corporations. An Explorative Study“ *Acta Universitatis Danubius Oeconomica* 15 3, (2019), 54-75.

<sup>15</sup> Germa Bel, ir Warner, Mildred E. „Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence“ *Public Administration* 93 1, (2015), 52-67.

Pažymima, kad formuojant visuomenes, vietos savivaldos ir valstybės administravimo raida atliko patį pagrindinį vaidmenį. Jos, amžių eigoje patyrė labai daug reikšmingų transformacijų, kurias lėmė politiniai, socialiniai bei ekonominiai veiksniai<sup>16</sup>. Kad vietos savivaldos ištakos siekia jau ankstyvasias civilizacijas, pažymi Butyrin (2018). Šio autoriaus teigimu, jau tada bendruomenės kartu sprendavo bendrus klausimus per susirinkimus, protestus bei kitus kolektyvinius susitikimus. Manoma, kad pirmasis teisinis vietos savivaldos oficialus pripažinimas įvyko Senovės Romoje 45 m. per. Kr., kai buvo priimtas „*Lex municipalis*“ įstatymas. Šis įstatymas nustatė vietos valdžios struktūrą, pagrįstą savivaldos principu.<sup>17</sup>

Vietos savivalda, apibrėžta dar 1985 m. Europos vietos savivaldos chartijoje, reiškia: pirma, vietos savivaldos institucijų savivaldą, antra, konkrečius įgaliojimus ir teisę, nustatytus įstatymuose, trečia, ekonomišką, savaime veikiančią, viduje įsteigtą centralizuotą instituciją, ketvirta, vietos valdžios institucijų teisę į teisminę gynybą, apsaugant autonomiją, įgyvendinant savo įgaliojimus.<sup>18</sup>

Vietos savivalda yra sudėtingas ir dinamiškas procesas, kuris apima galios, sprendimų priėmimo bei išteklių paskirstymo sąveiką tarp vietos bendruomenių ir centrinių valdžios institucijų. Todėl, norint kuo geriau suprasti, kas yra vietos savivalda, ką ji apima ir kaip ši valdžia veikia, tikslinga išanalizuoti šią sąvoką įvairių mokslininkų bei viešojo administravimo ekspertų požiūriu.

Vietos savivaldos terminas ir samprata pirmiausia yra susiję su autoritetingu ir galia konkrečioje teritorijoje. Vietos savivaldą galima vertinti kaip pradinį etapą demokratijoje, nes tai yra pagrindinis kelias, kuriuo piliečiai gali naudotis viešosiomis paslaugomis. Kitaip tariant, vietos valdžią galima apibūdinti kaip valdžios organus, kuriuos renka žmonės, turinčius administracines, įstatymų leidžiamąsias ir vykdomąsias funkcijas savo jurisdikcijai priklausančiose teritorijose. Ji apibrėžiama kaip institucija, kuri sprendžia arba nustato tam tikras priemones tam tikroje teritorijoje.<sup>19</sup>

Pateikta medžiaga apie savivaldos sampratas reikalinga problemai analizuoti, nes vietos savivaldos samprata, mūsų šalies mokslininkų yra nagrinėta mažai, tačiau visgi galima išryškinti tam tikras įžvalgas, kurios šia tema yra aptariamoms. Reikėtų pažymėti ir tai, kad tik išanalizavus ir apibendrinus vietos savivaldos sampratas, bus galima nusakyti bei įvertinti, ar savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje atitinka teorinius modelius, su kokiais iššūkiais susiduria savivaldybės

---

<sup>16</sup> Inna Semenets-Orlova, Alla Klochko, Vitaly Tolubyak, Liudmyla Seballo ir Maryna Rudina. „Functional and role-playing positions in modern management teams: An educational institution case study“ *Problems and Perspectives in Management* 18 3, (2020), 129-140.

<sup>17</sup> Yevgen Butyrin. „The scientific and theoretical basis of local selfgovernment“ *Visegrad journal on human rights* 6 (2018), 14-19.

<sup>18</sup> Eldos T. Zhumagulov, Alua S. Zholdybalina, Galia A. Zhumasultanova ir Almas A. Arzikulov. „Development of local self-government in the republic of kazakhstan and the role of foreign experience in its improvement“ *Viešoji politika ir administravimas* 21 5, (2022), 544-555.

<sup>19</sup> Ishwor Thapa. „Local Government: Concept, Roles and Importance for Contemporary Society“ *Public Administration Campus, Tribhuvan University*. (2020).

siekdamos efektyvaus bendradarbiavimo. Analizuojant vietos savivaldos apibrėžimus bei juos palyginant, galima pastebėti kad autorių požiūriai sutampa, tačiau galima išvelgti ir tam tikrus skirtumus.

Kaip pavyzdžiui Smalskys (2010) apibrėždamas vietos savivaldos sampratą labiau akcentuoja jos savarankišką veiklą, kuri tiesiogiai nepriklauso nuo centrinės valdžios, tačiau veikla privalo būti vykdoma laikantis teisės aktų.<sup>20</sup> Valckienė ir Žalnieriūnienė (2015) labiau išskiria bendruomenės, kuri priklauso savivaldybei, teisę ir galią tvarkyti ir valdyti bendruomenės viešuosius reikalus ar jų dalį.<sup>21</sup> O Astrauskas (2002) vietos savivaldą apibrėžia, kaip savaveiksmiškumo pagrindais veikiančios institucijos, kurios veikia griežtai apibrėžtoje teritorijoje, tvarkydamos dalį bendrų visuomenės reikalų. Nors vietos savivalda ir yra nepriklausoma, tačiau ji privalo laikytis teisinių nuostatų.<sup>22</sup> Darbo autoriaus nuomone, pateikti lietuvių mokslininkų vietos savivaldos apibrėžimai parodo, kad vietos savivaldos veikla bei teisės nuolat kinta bei vystosi ir labai priklauso nuo socialinių, politinių, kultūrinių ir istorinių veiksnių. Vietos savivalda nors ir gali savarankiškai vykdyti savo veiklą, tačiau privalo laikytis teisės aktų atsižvelgdama į bendruomenės poreikius, kad būtų užtikrinamas tam tikrų viešųjų funkcijų įgyvendinimas. Užsienio autorių darbuose, apibrėžiant vietos savivaldos sampratą akcentuojama, kad tai vietinių žmonių savarankiškos pastangos spręsti bendruomenės problemas. Šių problemų sprendimas, gali pagerinti toje, konkrečioje teritorijoje gyvenančių žmonių gerovę. 1 lentelėje pateikiamas vietos savivaldos sampratos sąvadas remiantis įvairių mokslininkų požiūriu.

1 lentelė. Vietos savivaldos sąvokos apibrėžtys

AUTORIUS, METAI	APIBRĖŽIMAS	ESMINIAI ASPEKTAI
Stewart, 2000	Vietos savivalda yra valdžios forma, kuri reaguoja į skirtingus vietos poreikius ir siekius. Ji turi aiškią galią priimti sprendimus ir vykdyti veiklą, skirtingą nuo kitų tos pačios valstybės regionų. Jei vietos institucija turi teisę valdyti ir priimti sprendimus, kurie skiriasi nuo kitų, tai ir yra vietos valdžia.	Didelis dėmesys kreipiamas į vietos žmonių specifinius poreikius, taip pat turi teisę priimti savarankiškus sprendimus. Dažniausiai kiekviena savivalda veikia atskirai nuo kitų regionų ir priima skirtingus sprendimus nei kitų valstybės regionų
Aijaz, 2007	Vietos savivalda yra šalies valdžios dalis, kuri sprendžia problemas ar klausimus, susijusius su tam tikros teritorijos gyventojais. Tai atliekama remiantis šalies įstatymų leidžiamojo organo priimtais įstatymais, kurie numato teisę deleguoti atsakomybę vietos valdžiai. Šioje apibrėžtyje išskiriami du svarbūs vietos valdžios elementai: tiesiogiai renkamos vietos institucijos ir vietos finansai, kurie yra bendrieji vietos valdžios bruožai.	Visi teisinio bei socialinio pobūdžio klausimai, dažniausiai yra nagrinėjami tik tam tikroje, konkrečioje teritorijoje ir yra sprendžiami remiantis nacionaliniais įstatymais.
Thapa, 2020	Vietos savivalda, tai tam tikroje ribotoje geografinėje teritorijoje veikianči administracinė institucija, kaip pvz. mieste, miestelyje bei apskrityje. Vietos savivalda įgaliojimus turi tik savo jurisdikcijoje ir negali priimti ar taikyti teisės aktų, kurie turi poveikį platesniam regionui.	Maža geografinė teritorija, ribota kontrolė, negalėjimas priimti įstatymų, kurie veiktų platesnį regioną.

<sup>20</sup> Vainius, Smalskys, *Viešasis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010), 220.

<sup>21</sup> Asta, Valackienė ir Edita, Žalnieriūnienė, „Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė“, *TILTAI 2* (2015), 21-38.

<sup>22</sup> Algirdas, Astrauskas. „Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 21* (2002), 15-28.

Pateikta medžiaga apie savivaldos sampratą reikalinga problemai analizuoti, nes Šaparnienė su bendraautoriais (2021) cituodamos Astrauką (2020) pažymi, kad vietos savivaldos samprata, jos aiškinimas bei apibrėžtis Lietuvoje atgavus nepriklausomybę nuo 1990 m., buvo keičiama keletą kartų. 2 lentelėje pateikiamos vietos savivaldos sąvokos apibrėžčių raida Lietuvoje.

2 lentelė. Oficialaus požiūrio į šiuolaikinę vietos savivaldybę raida Lietuvoje (1990–2024)

TEISĖS AKTAS	VIETOS SAVIVALDYBĖS APIBRĖŽTIS	APIBRĖŽTIES ATITIKTIS MOKSLINIAM/TEORINIAM POŽIŪRIUI Į VIETOS (TERITORINIŲ PAGRINDŲ) ORGANIZUOTĄ SAVIVALDYBĘ
Lietuvos Respublikos vietos savivaldos pagrindų įstatymas (1990-02-12)	<i>Savivaldybė</i> – administracinio-teritorinio vieneto gyventojų visuma su jų formuojamais valstybinės valdžios ir valdymo organais.	Vietos savivaldybė - tam tikra (politinė-teritorinė, organizuota, turinti viešojo juridinio asmens statusą ir laiduotą/ suteiktą savivaldos teisę) bendruomenė
Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas (1994-07-21)	<i>Savivaldybė</i> - Lietuvos Respublikos teritorijos administracinis vienetas, kurį valdo jo gyventojų bendruomenės išrinktos savivaldos institucijos pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos ir kitus įstatymus	Vietos savivaldybė - tam tikras (natūralusis, savivaldus) valstybės teritorijos administracinis vienetas
Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994-07-07 redakcija)	<i>Savivaldybė</i> - valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenei suteikta savivaldos teisė	Vietos savivaldybė - tam tikras (natūralusis, savivaldus) valstybės teritorijos administracinis vienetas
Lietuvos respublikos vietos savivaldos įstatymas (2000-10-12 redakcija)	<i>Savivaldybė</i> - valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą ir Lietuvos Respublikos konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą	Vietos savivaldybė - tam tikras (natūralusis, savivaldus) valstybės teritorijos administracinis vienetas administracinis vienetas
Lietuvos Respublikos konstitucinio teismo nutarimas (2002-12-24)	<i>Savivaldybė</i> – įstatymu numatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto bendruomenė, turinti Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę	Vietos savivaldybė - tam tikra (politinė-teritorinė, organizuota, turinti viešojo juridinio asmens statusą ir laiduotą/ suteiktą savivaldos teisę) bendruomenė
Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (2008-09-15 redakcija)	<i>Savivaldybė</i> - įstatymo numatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per tos valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją bei kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo.	Vietos savivaldybė - tam tikras (natūralusis, savivaldus) valstybės teritorijos administracinis vienetas administracinis vienetas

Cituota iš Astrauskas (2020)

2008 m. rugsėjo mėnesį 15 d. priimta pakeitimo įstatyme (įstatymas buvo išdėstytas nauja redakcija) ir yra laikytina nusakančią oficialų požiūrį į vietos savivaldą Lietuvoje dabar.<sup>23</sup> Tačiau, pagal galiojančią Įstatymo redakciją (1994, Nr. I-533, galutinai pakeista 2020-06-30, Nr. XIII-3244) „vietos savivalda“ reiškia savireguliaciją ir saviveiką, vadovaujantis 2020 m. Konstitucijos ir įstatymų

<sup>23</sup> Diana Šaparnienė, Aistė Lazauskienė, Oksana Mejerė ir Vita Juknevičienė. „Local Self-Government in Lithuania“ *LOCAL SELF-GOVERNMENT IN EUROPE*, (2021), 277-324. Cituojama iš Bostjan Brezovnik, Istvan Hoffman ir Jaroslaw Kostrubiec. *Local Self-government in Europe*. (Slovenia: Institute for local self-government Maribor, 2021) <https://doi.org/10.4335/978-961-7124-00-2>.

nustatyta valstybės teritorijos įstatymu apibrėžto administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendrijos kompetencija, kurioje bendruomenė turi teisę į savivaldą, garantuojamą valstybės teritorijos<sup>24</sup>

Analizuojant vietos savivaldos sampratą LR įstatymuose bei įvairiuose moksliniuose straipsniuose galima pastebėti, kad ši sąvoka interpretuojama labai skirtingai ir įvairiais požiūriais. LR įstatyme, vietos savivalda yra apibrėžiama kaip teisė, kuri yra suteikta valstybės bei priskirta administracinei teritorijai bei jos nuolatinių gyventojų bendruomenei. Ši teisė yra nuolatinių bendruomenės gyventojų teisė, kuri yra apibrėžta Konstitucijoje. LR Konstitucija įtvirtina vietos savivaldos teisę, pabrėždama, kad savivaldybės yra atsakingos už savo veiklą ir savarankiškumą priimant sprendimus, atsižvelgiant į gyventojų interesus ir poreikius. Šalies Konstitucijoje, vietos savivaldai yra skirtas atskiras skirsnis, o tai parodo, kad vietos savivalda Lietuvoje yra labai svarbus valdymo organas.<sup>25</sup> Taip pat vietos savivalda yra apibrėžiama ir kaip viešasis administravimas, kuri veikia pagal kitokius teisinius pagrindus nei valstybės valdžia. Kituose teisiniuose dokumentuose, tokiuose kaip Europos vietos savivaldos chartija<sup>26</sup>, reglamentuojama, kad vietos savivalda vietos valdžioms suteikia pilną teisę bei galimybes prisiimant pilną atsakomybę už savo veiksmus, tvarkyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, atsižvelgiant į vietos gyventojų poreikius griežtai laikantis visų teisinių normų. Europos vietos savivaldos chartijos preambuleje<sup>27</sup> yra apibrėžiami keturi pagrindiniai požymiai, be kurių vietos savivalda negali atlikti savo funkcijų ir vykdyti veiklos: 1) pagal įstatymuose nustatytose ribose veikianti institucija; 2) vietos savivaldos organams suteikiama teisė savarankiškai valdyti bei naudoti išteklius; 3) aiškiai apibrėžtos funkcijos; 4) atskirų vietos savivaldos institucijų egzistavimas t.y. vietos savivalda turi atskiras savo savarankiškas institucijas, kurios yra atsakingos už vietos valdžios funkcijas bei sprendimų priėmimą. Vadinasi, apibendrinant galima teigti, kad remiantis LR savivaldos įstatymu bei kitais teisiniais aktais, vietos savivalda gali būti apibrėžiama kaip vietos bendruomenės teisė bei gebėjimas savarankiškai vadovaujantis įstatymais bei atsižvelgiant į gyventojų interesus organizuoti, o taip pat ir administruoti viešuosius reikalus. Taip pat galima pažymėti, kad vietos savivalda veikia kaip savarankiška viešojo administravimo sistema, ji taip pat remiamas teisės aktais suteikiančiais savivaldybėms teisę valdyti išteklius, vykdyti funkcijas bei rūpintis bendruomenės gerove.

Labai aiškiai ir išsamiai vietos savivaldos sampratą savo moksliniuose darbuose analizuoja Astrauskas (2002; 2003; 2011; 2014; 2020). Šio autoriaus teigimu, šiuolaikinės vietos savivaldos,

---

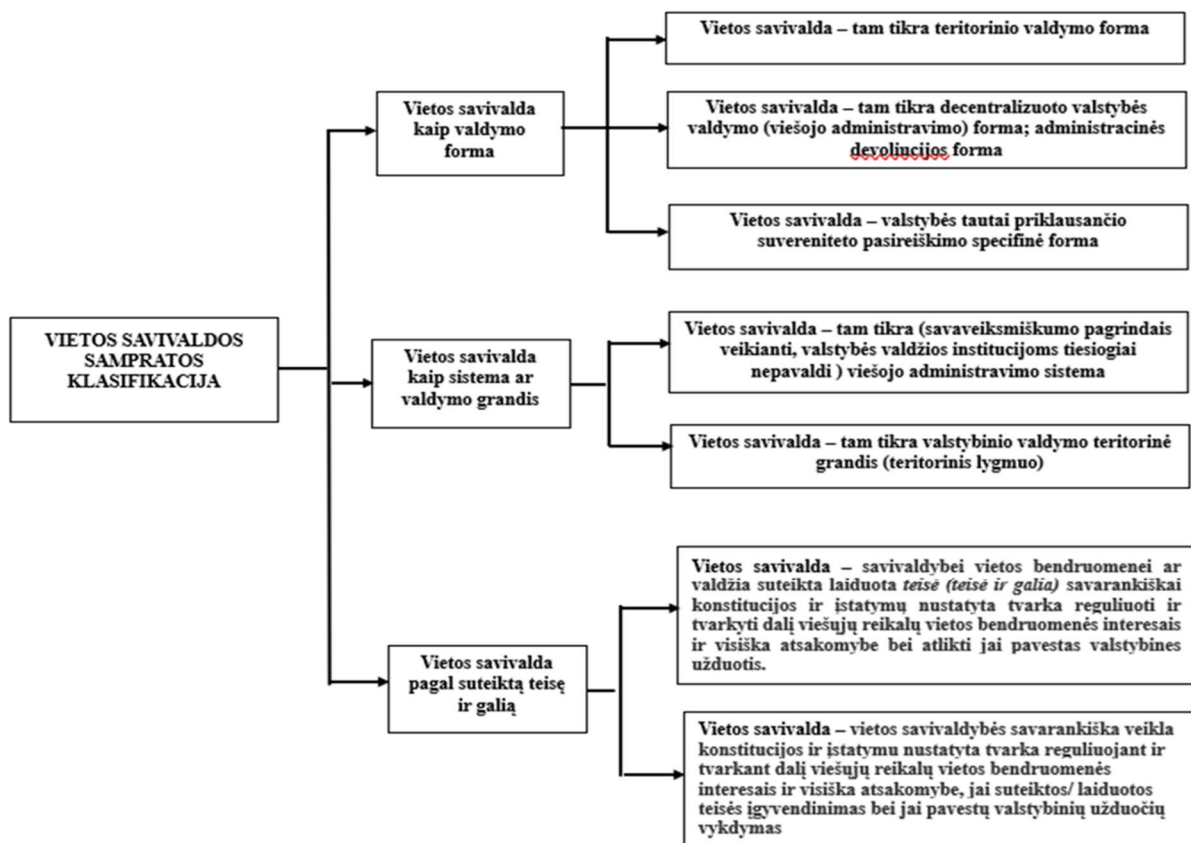
<sup>24</sup> Diana Šaparnienė, Aistė Lazauskienė, Oksana Mejerė ir Vita Juknevičienė. „Local Self-Government in Lithuania“ *LOCAL SELF-GOVERNMENT IN EUROPE*, (2021), 277-324. Cituojama iš Bostjan Brezovnik, Istvan Hoffman ir Jaroslav Kostrubiec. *Local Self-government in Europe*. (Slovenia: Institute for local self-government Maribor, 2021), 277 – 234 <https://doi.org/10.4335/978-961-7124-00-2>.

<sup>25</sup> Karolis Kaklys. „LR vietos savivaldos teisinio reguliavimo problematika tarybos mažumos teisių ir demokratijos užtikrinimo aspektu“ *Socialiniai tyrimai*, 42 1 (2019), 41-49.

<sup>26</sup> Europos vietos savivaldos chartija. Preambulė, Seimas, žiūrėta 2025 sausio 12 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>.

<sup>27</sup> EUROPEAN CHARTER OF LOCAL SELF-GOVERNMENT. Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe, žiūrėta 2025 sausio 12 d. <https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government-english-version-pdf-a6-59-p/16807198a3>

organizuotos teritoriniu pagrindu, ir pačios vietos savivaldos esmės supratimui yra sukurti įvairūs moksliniai ir teoriniai požiūriai. Šie požiūriai siekia paaiškinti, kas sudaro vietos savivaldos esmę, kokie yra jos pagrindiniai principai ir kaip ji funkcionuoja. Teorijos taip pat nagrinėja vietos savivaldos tikslus, jos vaidmenį visuomenėje bei sąsajas su centrine valdžia. Tačiau, galima pastebėti, kad vietos savivaldos sampratą, galima analizuoti apibrėžiant ją kaip tam tikrą sistemą ar valdymo grandį, bei kaip valdymo formą, pagal suteiktą teisę ir galią (žr. 2 pav.).



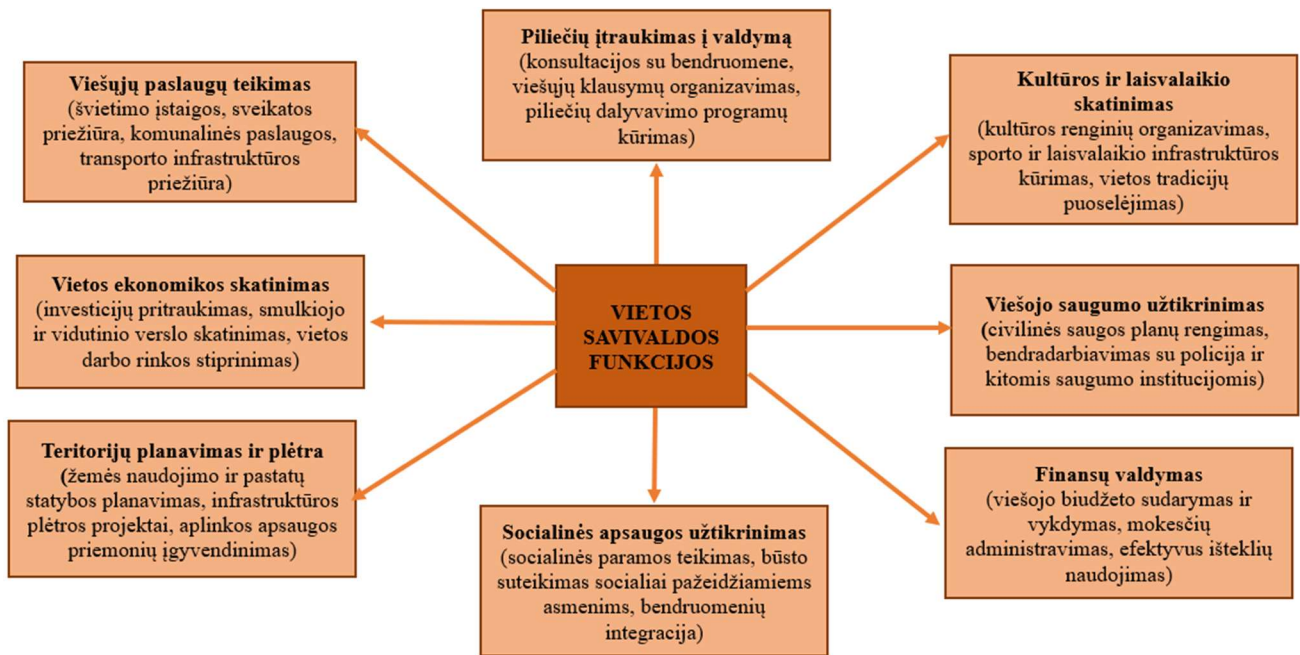
2 pav. Vietos savivaldos samprata moksliniu/teoriniu požiūriu

(Sudaryta darbo autoriaus pagal Astrauską, 2020)<sup>28</sup>

Apibendrinant vietos savivaldos pateiktas apibrėžtis, darbo autoriaus nuomone, vietos savivalda valdžios forma, kuri sprendžia tik tam tikroje teritorijoje gyvenančių visuomenės narių problemas siekdama pagerinti jų gyvenimo kokybę. Nors vietos savivalda tiesiogiai nepriklauso nuo centrinės valdžios, tačiau vykdydama savo veiklą privalo laikytis nustatytų ribų bei teisės aktų.

Kadangi vietos savivalda sprendžia vietos gyventojų problemas, vadinasi ji atlieka tam tikras funkcijas, nes būtent vietos savivaldos esmė – bendruomenės teisė savarankiškai spręsti vietos klausimus, o tai tiesiogiai lemia savivaldybių funkcijas. Remiantis išanalizuota literatūra, galima teigti, kad vietos savivaldos funkcijos yra šios (žr. 3 pav.)

<sup>28</sup> Algirdas Astrauskas. *Vietos savivalda ir savivaldybė: TEORINIAI, ISTORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020).



3 pav. Vietos savivaldos funkcijos

(Šaltinis: LR savivaldos įstatymas, 2024)<sup>29</sup>

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, vietos savivaldos atliekamos funkcijos yra šios: piliečių įtraukimas į valdymą, kultūros ir laisvalaikio skatinimas, viešojo saugumo užtikrinimas, finansų valdymas, socialinės apsaugos užtikrinimas, teritorijų planavimas ir plėtra, vietos ekonomikos skatinimas, viešųjų paslaugų teikimas. Vietos savivaldos pagrindinė funkcija yra užtikrinti socialinę ir teisinę vietos gyventojų apsaugą, padoraus gyvenimo sąlygų suteikimą kiekvienam piliečiui, gyvenančiam atitinkamoje teritorijoje, bei įgyvendinti įvairias paramos formas, siekiant sukurti palankias gyvenimo sąlygas.

Pagal vietos savivaldos įstatymo 5 straipsnį, vietos savivaldos pagrindinės funkcijos:<sup>30</sup>

**Pagal sprendimų priėmimo priėmimo laisvę yra skiriamos – savarankiškosios** (jos yra vykdomos vadovaujantis Konstitucijos ir įstatymų suteikta kompetencija, išipareigojimais savivaldybės bendruomenei bei jos interesais. Įgyvendinant jas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą teisę laisvai priimti sprendimus, juo inicijuoti bei vykdyti. Šioje srityje savivaldybių veiklą reguliuoja įstatymuose nustatyti reikalavimai ir procedūros, o kai numatyta ir kiti teisės aktai) ir **valstybinės** (šios funkcijos, perduotos savivaldybėms pagal įstatymus, yra vykdomos atsižvelgiant į gyventojų interesus. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi įstatymų suteiktą sprendimų priėmimo laisvę, tačiau jų veiklą šioje srityje riboja valstybės institucijų ar pareigūnų priimti sprendimai. Kai kuriais atvejais valstybinės funkcijos savivaldybėms gali būti perduotos sutarčių pagrindu, tačiau tokią sutartį

<sup>29</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas“ 2024, Nr. I-533. Žiūrėta sausio 12 d. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>.

<sup>30</sup> Ibid, 2024.

savivaldybė gali sudaryti tik su savivaldybės tarybos pritarimu. Dažniausiai šios funkcijos yra trumpalaikio ar sezoninio pobūdžio).<sup>31</sup>

**Pagal veiklos pobūdį** – vietos savivaldos funkcijos yra skirstomos į vietos valdžios (jas atlieka savivaldybės taryba ir meras), viešojo administravimo įgaliojimai suteikiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymus ir viešųjų paslaugų teikimo (funkcijas atlieka savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ir juridiniai asmenys).<sup>32</sup>

Išanalizavus savivaldybių atliekamas funkcijas, galima pastebėti, kad remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, šios funkcijos yra nuolat kintančios, kadangi jos yra priklausomos nuo to kokie yra bendruomenės poreikiai, susitarimai, o taip pat labai priklauso ir nuo bendravimo tarp žmonių ir institucijų. Darbo autoriaus nuomone, su socialinio konstruktyvizmo paradigma gali būti susijusios tos vietos savivaldos funkcijos, kurios yra lanksčios ir gebančios prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkybių. Todėl darbo autoriaus nuomone, pagal išanalizuotas vietos savivaldos funkcijas socialinio konstruktyvizmo paradigmą labiausiai atitinka – savarankiškosios vietos savivaldos funkcijos. Taip galima teigti, nes atlikdamos šias funkcijas savivaldybės pačios gali savarankiškai priimti sprendimus organizuojant viešąsias bei kitas paslaugas. O kaip žinoma, bendruomenės poreikiai labai dažnai kinta, todėl savivaldybės, norėdamos kuo efektyviau patenkinti bendruomenės narių poreikius, privalo ieškoti kuo geriausių problemos sprendimų būdų atsižvelgiant į visuomenės nuomonę. Taip pat galima pastebėti, kad su socialinio konstruktyvizmo paradigma galima susieti ir viešųjų paslaugų teikimą. Autoriaus nuomone, viešosios paslaugos labai priklauso nuo savivaldybės susitarimų su vietos gyventojais, taip pat organizacijomis bei verslininkais. Na, pavyzdžiui, kai kuriose savivaldybėse didesnis dėmesys yra skiriamas socialinės paramos skyrimui, o pavyzdžiui kitose savivaldybėse didesnis dėmesys gali būti skiriamas infrastruktūros plėtrai, nes tai yra aktualu ir svarbu bendruomenei. Kitos išanalizuotos funkcijos vietos savivaldai yra mažiau aktualios, nes šios funkcijos yra reguliuojamos įstatymu bei valdžia, o tai jas padaro mažiau lanksčiomis.

Taip pat jau ne kartą darbe minėta, kad šio, magistrinio darbo problema yra Lietuvos savivaldybių bendradarbiavimo atitikimas modeliams, todėl išanalizavus vietos savivaldos sampratą bei jos atliekamas funkcijas, empirinio tyrimo metu būtų galima nustatyti koks savivaldybių bendradarbiavimas yra ir kaip galėtų būti įgyvendinamas praktikoje pagal veiklos pobūdį. Darbo autoriaus nuomone, atliktas tyrimas atskleis, kokias funkcijas atlieka savivaldybės bendradarbiaujant, o gauti tyrimo rezultatai taip pat leistų nustatyti su kokiais iššūkiais susiduria savivaldybės bendradarbiaujant, kokie veiksniai teigiamai ar neigiamai veikia bendradarbiavimo procesą.

---

<sup>31</sup> Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994, Nr. I-533. Žiūrėta 2025 sausio 12 d. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>.

<sup>32</sup> Ibid, 1994.

Kita darbe analizuojama samprata – bendradarbiavimo samprata. Ši samprata taip pat labai svarbi ir aktuali nagrinėjant darbo problemą. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad ši samprata jau daugelį metų traukia mokslininkų dėmesį. Kad tai aktuali tema, parodo ir jos ištirtumo lygis. Apibrėždami bendradarbiavimo sąvoką Vijūnaitė ir Slušnienė (2018); Castner et al. (2020); Gazley, (2017) ir kt., teigia, kad bendradarbiavimas yra labai svarbus procesas įvairiais požiūriais, kadangi jis gali vykti tiek asmeninėje, tiek profesinėje veikloje. Šiame poskyryje išanalizuota bei pateikta medžiaga labai reikšminga darbui, kadangi bendradarbiavimo sampratos analizė leis giliau išanalizuoti bei suprasti darbe analizuojamą problemą bei geriau įvertinti, kokie bendradarbiavimo modeliais yra tinkamiausi savivaldybėms.

Daugumoje apibrėžimų, ši sąvoka yra apibrėžiama kaip bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų šalių, kurie siekia bendrų tikslų. Tokie bendradarbiavimai siekia pasiekti tikslus, kurių neįmanoma arba per daug sudėtinga pasiekti vieniems. Bendradarbiaujant galima pasiekti geresnių ir tinkamesnių rezultatų pvz. verslo ar kitose srityse, taip pat glaudžiau bendradarbiaujant galima veikti efektyviau ir našiau, sumažinant riziką ir tai leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Tarpusavyje bendradarbiaujantys asmenys ar organizacijos siekia bendrų tikslų, veikia vienodai sprendžiant problemas, o bendradarbiavimo sėkmę parodo pasiektas bendras rezultatas.<sup>33</sup>

Bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip procesas, kai skirtingi padaliniai, organizaciniai vienetai ar verslo sritys veikia kartu, siekdami bendrų tikslų ir uždavinių. Pagrindinė bendradarbiavimo esmė – spręsti uždavinius, kurie yra pernelyg sudėtingi ar neįmanomi įgyvendinti savarankiškai, ir pasiekti geresnių bei tikslesnių rezultatų verslo, socialinėje ar visuomeninėje srityse.

Kaip pavyzdžiui, Castaner su bendraautoriais (2020), teigia, kad bendradarbiavimas yra nuolat kintantis, dinamiškas procesas, nes jo metu nuolat yra vykdomos įvairios derybos bei koordinuojami veiksmai, kurių metu yra suderinami bendradarbiaujančių pusių interesai.<sup>34</sup> Labai panašią bendradarbiavimo sąvokos apibrėžtį pateikia ir Gazley (2017).<sup>35</sup> Ir šis autorius teigia, kad bendradarbiavimas yra dinamiškas procesas, nes jo eigoje nuolat kinta. Tačiau, Gazley (2017) pažymi, kad tai yra koordinuota veikla, kuri yra grindžiama nuolatiniu tarpusavio sąveikos palaikymu, kad būtų pasiekti bendri tikslai. Salvatoro ir kt. (2017), pažymi, kad bendradarbiavimas yra procesas, kai žmonės siekdami bendrų tikslu veikia viena linkme. Topping ir Wolfendale (2017), pažymi, kad bendradarbiavimas apibūdinamas kaip bendro tikslo siekimas pasidalijant uždaviniais ir derinant

---

<sup>33</sup> Justina Vijūnaitė, ir Giedrė Slušnienė. „Informacinių technologijų panaudojimo galimybės bendradarbiavimo su tėvais procese ikimokyklinio ugdymo įstaigose“ *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos* 3 (2018), 114-123.

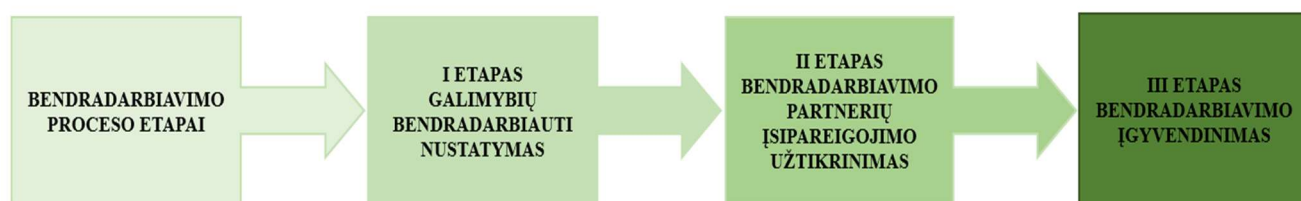
<sup>34</sup> Xavier, Castaner ir Nuno Oliveira. „Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review“ *Journal of management*, 46 6 (2020), 965-1001.

<sup>35</sup> Beth Gazley. „The Current State of Interorganizational Collaboration: Lessons for Human Service Research and Management“ *Human service organization* 41 1, (2017), 1-5.

skirtingas nuostatas ir interesus, Epstein (2018) teigia, kad bendradarbiavimas apima žinių ir pasiūlymų mainus, kad būtų pasiektas bendras tikslas.<sup>36</sup>

Darbo autoriaus nuomone, remiantis pateiktomis bendradarbiavimo sampratos apibrėžtimis, galima teigti, kad bendradarbiavimas yra dinamiškas nuolat kintantis procesas, kadangi šiame procese sąveikaujantys subjektai yra su savais interesais. Tačiau, tik suderinus bendradarbiaujančių subjektų nuostatas ir interesus bus galima pasiekti bendrų tikslų. Taip pat galima teigti, kad mokslininkų pateikti apibrėžimai atskleidžia skirtingus šio proceso aspektus, tačiau visose apibrėžtyse galima išvelgti bendradarbiavimo svarbą siekiant efektyvumo, inovatyvumo bei problemų sprendimo. Kaip ir anksčiau minėta, kad bendradarbiavimas yra tam tikras procesas, vadinasi jis susideda iš tam tikrų etapų, kurie yra tarpusavyje glaudžiai susiję bei yra reikšmingi norint pasiekti galutinį tikslą. Kiekviename bendradarbiavimo proceso etape yra atliekami tik tam etapui būdingi specifiniai veiksmai, kuriuos taikant yra judama pirmyn. Bendradarbiavimo proceso etapų seka bei jų įgyvendinimo kokybė tiesiogiai lemia rezultatą, todėl labai svarbu organizuoti bei valdyti kiekvieno proceso dalį.

Pasak Ketko ir kt. (2020), bendradarbiavimo procesas apima tris etapus (žr. 4 pav.)



4 pav. Bendradarbiavimo proceso etapai  
(Sudaryta darbo autoriaus pagal Ketko ir kt., 2020)<sup>37</sup>

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad poskyryje pateikta mokslinė literatūra yra svarbi bei aktuali iškeltos problemos analizei. Remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, galima teigti, kad vietos savivalda yra kintantis dinamiškas procesas. Jo kaitai įtaką daro bendruomenės poreikiai, o taip pat kaip bendruomenė sąveikauja su valdžia. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad mūsų šalyje savivaldos samprata, dar nuo nepriklausomybės atkūrimo iki dabar, nuolat kito, o tai leidžia daryti išvadą, kad ši struktūra nėra pastovi, o jos kaita labai priklauso nuo to kaip veikia bei bendradarbiauja bendruomenės ir valdžia, siekdama išspręsti žmonių problemas. Taip pat remiantis pateiktais vietos savivaldos apibrėžimais bei atliekamomis funkcijomis ir vietos savivaldą reglamentuojančiais įstatymais, galima teigti, kad vietos savivalda nėra vien tik formali teisinė sistema, tai ir aktyvus bendruomenės dalyvavimas sprendimų priėmime. O tai leidžia daryti išvadą, kad vietos savivaldą galima įvardinti ne tik kaip teisinę struktūrą, bet ir kaip socialinį reiškinį, nes kaip jau ir minėta,

<sup>36</sup> Indrė Gustaitienė ir Asta Širiakovienė. „Priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendravimas ir bendradarbiavimas (Kauno miesto atvejis)“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 50 1. (2020), 6-12.

<sup>37</sup> Avraham Ketko, Simona Shechter Gilboa, Ana-Maria Bercu ir Maria-Viorica Bedrule-Grigoruta. „Strengthening the Cooperation among Municipal Corporations. An Explorative Study.“ *Acta Universitatis Danubius Oeconomica*, 15 (2019)

čia bendruomenė atlieka labai didelį vaidmenį kuriant bei keičiant vietos gyvenimo taisykles. Taigi, galima teigti, kad vietos savivalda yra dinamiškas socialinis konstruktas, kuris nuolat vystosi, formuojasi ir tobulėja, ir tai labai priklauso nuo vietos bendruomenės aktyvumo kuriant sprendimus, kurie atitinka vietos gyventojų poreikius. Tačiau, jeigu savivaldybės nebendradarbiautų tarpusavyje, pavieniui jos negalėtų išspręsti tam tikrų problemų. Analizuojant bendradarbiavimo sampratą remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, galima teigti, kad bendradarbiavimo metu yra formuojami nauji santykiai ir kuriamos strategijos, kad būtų galima pasiekti bendrą tikslą. Tik aiškiai suformuluoti tikslai, tikslus veiksmų koordinavimas, jų supratimas bei pasitikėjimas tarp partnerių, lems sėkmę bendradarbiavime. Kaip ir minėta, šis ir kiti poskyriai, bus labai svarbūs ne tik teorinei, bet ir empirinei darbo daliai, kadangi išsamiai išanalizavus vietos savivaldos ir bendradarbiavimo sampratą, bus galima įvertinti savivaldybių bendradarbiavimo Lietuvoje atitikimą modeliams t.y. bus galima identifikuoti, kokie bendradarbiavimo metodai yra efektyviausi ir kokie iššūkiai gali kilti konkrečioje situacijoje.

## **1.2. Bendradarbiavimo būdai ir formos tarp savivaldybių Lietuvoje ir užsienio šalyse**

Vis daugiau savivaldybių visame pasaulyje šiais laikais bendradarbiauja tarpusavyje t.y. bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra savanoriškas dviejų ar daugiau vietos valdžios institucijų bendradarbiavimas, kurio pagrindinis tikslas bendrai išspręsti abiem savivaldybėms aktualias problemas arba padidinti teikiamų paslaugų efektyvumą. Norint, kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas, jis turi būti kruopščiai suplanuotas. Bendradarbiavimas, toks kaip reikšins, tarp savivaldybių gali būti savanoriškas, pačių savivaldybių inicijuotas arba privalomas, reikalaujamas nacionalinės vyriausybės.

Bučaitė su bendraautoriais (2020)<sup>38</sup>, Urvikis (2016)<sup>39</sup>, Bel su bendraautoriais (2023) analizuodami savivaldybių bendradarbiavimą išskiria formalų ir neformalų bendradarbiavimą. Formalus bendradarbiavimas dažniausiai yra vykdomas tarp savivaldybių pasirašant sutartis, pasidalijant atsakomybę kas už ką atsakingas, o neformalus bendradarbiavimas – iš asmeninių valstybės tarnautojų priimančių sprendimus interesų. Poskyryje pateikiama medžiaga yra reikšminga, kadangi analizuojant savivaldybių bendradarbiavimo formas, tyrimų yra ribotas kiekis. Pastebėta, kad keliuose tyrimuose yra analizuojami savivaldybių bendradarbiavimo tipai, tokie kaip dalijimasis informacija ir žiniomis, dalijimasis ištekliais, bendras programos planavimas ar programos įgyvendinimas ir kt.

---

<sup>38</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė, Remigijus Civinskas, Aistė Lazauskienė, Vaida Leščauskaitė, Marta Lackowska, Adam Gendzill, Joanna Krukowska, ir Arvydas Mikalauskas. *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos* (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2019),18.

<sup>39</sup> Marius Urvikis. Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. *Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, vadyba (09S)* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016)

Tačiau kaip galima pastebėti, kitų mokslininkų darbuose (Kocourkova ir kt.)<sup>40</sup>, teigiama, kad savivaldybių bendradarbiavimas yra tam tikra sistema, kai horizontalus savivaldybių bendradarbiavimas gali palengvinti veiksmus siekiant bendro tikslo t.y. kai savivaldybės bendradarbiauja lygiomis teisėmis, visi bendradarbiaujantys dalyviai, o šiuo atveju savivaldybės, nesiekia centralizuoto valdymo. Savivaldybės yra savarankiškos, dirba kartu su partneriais, siekdami pasiekti pagrindinių tikslų ar išspręsti problemas, dalindamiesi bendra informacija, patirtimi bei turimais ištekliais kaip pvz. teikdamos paslaugas ar sprendamos abiem savivaldybėms aktualią problemą. Horizontalaus bendradarbiavimo metu, savivaldybės koordinuodamos savo veiksmus bendradarbiauja tarpusavyje. Kaip jau minėta, savivaldybės horizontaliame bendradarbiavime dalyvauja lygiomis teisėmis, vadinasi kiekviena dalyvaujanti savivaldybė prisideda prie stipriųjų ir silpnųjų problemos sprendimo pusių. Reikėtų pažymėti ir tai, kad kiekvienos bendradarbiaujančios savivaldybės motyvacija spręsti problemas yra skirtinga ir kaip teigia Zambrano-Gutierrez & Avellaneda (2023)<sup>41</sup>, motyvacija priklauso nuo problemos/poreikio sunkumo, fiskalinės būklės, politikos prioritetų ir susitarimo plano.

Remiantis horizontalaus savivaldybių bendradarbiavimo aspektais galima teigti, kad toks bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra savanoriškas ir vykdomas abipusiu susitarimu. Kaip pažymi, Kocourkova ir kt. (2019), savanoriškas bendradarbiavimas tarp savivaldybių, tai tokia savivaldybių tarpusavio veikla, kurios pagrindinis tikslas yra bendrai siekti teigiamų rezultatų t.y. neatsižvelgiant į išorinę prievartą ar privalomus teisės aktus kuo efektyviau spręsti įvairias vietos problemas, gerinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę ar valdyti bendrus išteklius. Šiame bendradarbiavime savivaldybės dalyvauja laisvanoriškai bei remiasi partnerystės, pasitikėjimo ir savarankiškumo principais.<sup>42</sup>

Privalomas, reikalaujamas nacionalinės vyriausybės bendradarbiavimas tarp savivaldybių grindžiamas visais privalomais teisės aktais bei centriniu valdžios koordinavimu. Visa tai nustato privalomus bendradarbiavimo principus, tikslus. Tik tai užtikrinant bus efektyviai įgyvendinta viešųjų paslaugų teikimo sistema ir nacionaliniai prioritetai. Nemeč et al. (2023) teigia, kad JAV savivaldybių bendradarbiavimas daugiausia grindžiamas savanoriškumu, o ES šalyse jis yra labiau formalus ir reglamentuotas.<sup>43</sup>

Lyginant šias dvi bendradarbiavimo formas, galima teigti, kad tiek horizontalaus, tiek privalomo bendradarbiavimo pagrindinis tikslas yra bendrai siekti teigiamų rezultatų teikiant viešąsias paslaugas bei sprendžiant vietos problemas. Tik, savanoriškas bendradarbiavimas yra vykdomas abipusiu susitarimu, o privalomas yra paremtas teisės aktais ir valdžios koordinavimu.

---

<sup>40</sup> Gabriela Kocourkova, Lucie Vankova ir Zdenek Krejza. „Taking Advantage of Voluntary Associations of Municipalities for Financing Public Investment Project“ *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 960 (2020)

<sup>41</sup> Julio C. Zambrano-Gutierrez ir Claugia N. Avellaneda. Inter-municipal vs. „Inter-governmental Cooperation: Their Impact on International Aid“ *Public Organization Review* 23, (2023), 861–881.

<sup>42</sup> Gabriela Kocourkova, Lucie Vankova ir Zdenek Krejza. „Taking Advantage of Voluntary Associations of Municipalities for Financing Public Investment Project. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 960 (2020)

<sup>43</sup> Juraj Nemeč, Nikoleta Jakus Muthova, ir Beata Mikusova Meričkova, „Barriers to inter-municipal cooperation. *Administrative Management Public*“ 41, (2023), 125-144.

Analizuojant savanorišką ir privalomą bendradarbiavimą remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, galima teigti, kad savanoriško bendradarbiavimo metu yra sukuriami socialiniai santykiai. Juose bendradarbiaujančios savivaldybės dalijasi turimomis žiniomis ir patirtimi bei ieško prieinamų sprendimų išspręsti abiem savivaldybėms aktualias problemas. Šios paradigmos požiūriu, savanorišką bendradarbiavimą būtų galima apibrėžti kaip procesą, kur viena iš pagrindinių sąlygų yra pasitikėjimas vienas kitu ir glaudi partnerystė. Čia bendradarbiavimas vyksta derintis bei vykdamas dialogą tarp bendradarbiaujančių objektų. O privalomo bendradarbiavimo metu, priešingai nei savanoriško, santykiai nėra kuriami per pasitikėjimą, o yra įtvirtinami remiantis tam tikromis teisinėmis normomis.

Savivaldybių bendradarbiavimas aktyviausiai vyksta įvairiose projektinėse veiklose ir turizmo, aplinkosaugos srityse, išsilavinimo ir socialinės apsaugos. Projekto įgyvendinimui būdinga juos vykdančių narių įvairovė: ji vienija ir atskiras savivaldybes, ir visas regiono savivaldybes. Taip pat dalyvauja kitų šalių savivaldybės kaimyniniai regionai (pasienio savivaldybės tiek Lietuvoje, tiek kaimyninėse šalyse). Taigi, šis bendradarbiavimas gali būti apibūdinamas kaip lankstus, tačiau retai išlaiko ilgalaikes / tęstines formas.<sup>44</sup>

Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje, nepaisant teisės aktų reglamentų, administracinių suvaržymų ir įvairių kontekstinių veiksnių, plito viešųjų paslaugų teikimo srityje remiantis savanoriškomis pastangomis. Ši plėtra grindžiama dviem pagrindinėmis bendradarbiavimo susitarimų formomis ir atspindi „iš apačios į viršų“ principą. Lietuvos savivaldybės aktyviai ieško universalių sprendimų, leidžiančių efektyviai organizuoti viešąsias paslaugas. Šiame procese svarbiausi veiksniai yra savanoriškumas ir integracija. Lyginamoji analizė atskleidžia, kad savivaldybių bendradarbiavimo rezultatai priklauso nuo pasirinktų bendradarbiavimo modelių, kurie leidžia prisitaikyti prie specifinių regiono poreikių bei išteklių.<sup>45</sup>

Kadangi tarp savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje vyksta savanoriškais pagrindais, nėra specialaus registro, kuriame būtų nurodyta bendradarbiavimo apimtis, formos, trukmė, dalyvių skaičius ir kitos charakteristikos. Bendradarbiavimas retai įgyja institucionalizuotas formas (pvz., bendros įmonės steigimas) ir daug dažniau yra įtraukimas į bendrą projektinę veiklą (kurie nustato mažiau įsipareigojimų ar įsipareigojimų). Tačiau skirtingose srityse bendradarbiavimo intensyvumas skiriasi, o tai greičiausiai yra dėl skirtingų paskatų (pvz., ES struktūrinių ir investicinių fondų), paties bendradarbiavimo kaštų ir naudos analizės bei istorinių aplinkybių rezultatas. Pažymėtina, kad savivaldybių įmonės yra įtrauktos į konkrečių paslaugų teikėjų asociacijas (pvz., Lietuvos vandens

---

<sup>44</sup> Arvydas Mikalauskas. „Intermunicipal cooperation in Lithuania: the dilemma of compatibility between local and regional benefits“ *27th annual conference, May 24-26, 2019, Prague, Czech Republic: e-proceedings*. žiūrėta sausio 12 d. <https://www.lituanistika.lt/content/107165>

<sup>45</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė, Remigijus Civinskis ir Aistė Lazauskienė. „Uncoupling inter-municipal cooperation capacity: lithuanian municipalities' efforts to sustain services provision“ *Baltic Journal of Law & Politics* 11 2 (2018), 32–60 0

tiekėjų asociacija; Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija), tačiau dažniausiai jos atlieka konsultavimo ar interesų atstovavimo funkcijas. Lietuvos teisinė bazė leidžia savivaldybėms steigti įvairius jungtinius subjektus: atlieka tiek horizontalų, tiek vertikalų bendradarbiavimą. Daugeliu atvejų bendradarbiavimas vyksta dėl švelnių susitarimų.<sup>46</sup>

Lietuvos savivaldybių bendradarbiavimą centralizuotai skatino partnerystę dviejose srityse: 1) atliekų tvarkymo; 2) ES struktūrinė parama investicijų planavimui ir koordinavimui regioniniu lygiu. Tačiau šį privalomą bendradarbiavimą lėmė ES teritorinės sanglaudos politika. Pokyčius lėmė centrinės valdžios interesai kontroliuoti vietos veikėjus skatinant centralizuotai suplanuotą regioninės plėtros darbotvarkę. Vienas geriausių atvejų yra atliekų šalinimo mechanizmas, kuris įpareigoja tarpvalstybinius subjektus bendrai koordinuoti ir valdyti. Lietuvos (aukščiausioji audito institucija) padarė išvadą: savivaldybės steigia tik bendras savivaldybių kontroliuojamas įmones išskirtiniais atvejais. Tokios įmonės egzistuoja tik atliekų tvarkymo sektoriuje, kur visos savivaldybės, nepriklausomai nuo regiono, yra regioninių atliekų tvarkymo centrų steigėjai.<sup>47</sup> Net nebuvo svarstoma steigti bendrą kitų sektorių įmones. Taigi, nors yra savivaldybės kontroliuojamų įmonių, kurios vykdo panašią veiklą, savivaldybės jungtines įmones steigia tik išskirtiniais atvejais ir ypač retai patiki paslaugų teikimo funkcijas viešąsias paslaugas kitos savivaldybės kontroliuojamai įmonei. Regioninių atliekų šalinimo schemų sukūrimą stipriai lėmė ES struktūrinių fondų planavimo darbotvarkė.<sup>48</sup>

Savivaldybių bendradarbiavimas yra savanoriškas, o ne įstatymo primestas, nors įstatymas gali kartais ir paskatinti ar net įpareigoti savivaldybes ieškoti bendrų sprendimų. Tačiau, bendradarbiavimas negali būti dirbtinai kontroliuojamas, bet turi kilti kaip poreikis iš apačios į viršų, o iš viršaus ši kontrolė turėtų būti labai lengva. Taip pat, reikėtų pažymėti, kad mažos savivaldybės yra labiau linkusios bendradarbiauti, kadangi vienos be kitų pagalbos jos neturi pakankamai resursų ir lėšų teikti kokybiškas viešąsias paslaugas ar išspręsti savivaldybei aktualias problemas.

### **1.3. Vietos savivalda ir bendradarbiavimo praktika Europos Sąjungos šalyse**

Daugybė tyrimų rodo, kad pastaraisiais dešimtmečiais bendradarbiavimas tarp savivaldybių išaugo. Nuo aštuntojo dešimtmečio valstybės perėjo nuo hierarchinio valdymo iš viršaus į apačią prie

<sup>46</sup> Rimantas Civinskas. „Savivaldybių bendradarbiavimo galimybės teikiant viešąsias paslaugas“. iš *Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę*. (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2017), 57-59.

<sup>47</sup> Nacionalinė audito ataskaita (2017). *Savivaldybių kontroliuojamų įmonių valdysena užtikrina efektyvią ir skaidrią įmonių veiklą*. 6.

<sup>48</sup> Arvydas Mikalauskas. Intermunicipal cooperation in Lithuania: the dilemma of compatibility between local and regional benefits. 27th annual conference, May 24-26, 2019, Prague, Czech Republic: e-proceedings. Žiūrėta <https://www.lituanistika.lt/content/107165>

bendradarbiavimo formų, kai suinteresuotosios šalys aktyviau dalyvauja politikos įgyvendinimo procese.<sup>49</sup>

ES, kaip ir Lietuvoje, savivaldybių bendradarbiavimas tapo esminiu elementu gerinant viešųjų paslaugų teikimą ir stiprinant regionų plėtrą. ES, kur daugelis šalių turi skirtingas regionines struktūras, bendradarbiavimo praktika skiriasi, tačiau bendras tikslas visose šalyse išlieka tas pats – efektyvus ir tvarus viešųjų paslaugų organizavimas.

Toliau darbe bus analizuojamos savivaldybių bendradarbiavimo praktikos ES šalyse. Analizei pasirinktos Vokietija, Švedija, Italija ir Vengrija. Šios šalys pasirinktos todėl, kad jos reprezentuoja skirtingą regioninę, administracinę, ekonominę ir politinę aplinką.

**Vengrija.** Šioje šalyje nors ir remdamasi skirtingais teisėtumo pagrindais, valstybės bei vietos savivaldos valdžios sudaro vieningą viešosios valdžios sistemą. Palyginus, šių dviejų valdžios lygio tarpusavio santykius, Vengrijoje vietos savivaldai būdinga autonomija, leidžianti atskirti vietos bendruomenės interesus nuo centrinės valdžios, tačiau jos veikla neatsiejama nuo bendradarbiavimo su valstybe institucijose. Pagrindiniame Vengrijos įstatyme vietos savivalda apibrėžiama per funkcijas – „vietos viešųjų reikalų tvarkymą ir vietos viešosios valdžios įgyvendinimą“ (Pagrindinio įstatymo 31 straipsnio 1 dalis). Skirtingai nei kai kuriose Europos šalyse, šiame teisės akte nėra akcentuojama teisė į vietos savivaldą kaip savarankiškas konstitucinis principas. Toks požiūris parodo, kad Vengrijoje vietos savivalda yra neatsiejama valstybės valdymo dalis, o jos pagrindas – administracinės organizavimo principai. Kitose šalyse, kaip pavyzdžiui Švedijoje bei Vokietijoje, vietos valdžiai yra suteikiama didesnė autonomija, bei yra paremta piliečių dalyvavimo bei subsidiarumo principais. Reikėtų pastebėti, kad nagrinėjant decentralizuotų valstybės institucijų vaidmenį, Vengrijoje jų įtaka vietos valdžios veiklai yra žymiai stipresnė nei kitose šalyse. O tai parodo, kad šalyje vietos valdžios ir centrinės valdžios santykiai yra labiau integruoti nei decentralizuotose sistemose, kur vietos valdžia turi didesnę veiksmų laisvę. Šis palyginimas atskleidžia, kad savivaldybių bendradarbiavimo praktika ir veiklos modeliai ES šalyse labai priklauso nuo jų administracinių ir teisinių tradicijų.<sup>50</sup>

**Vokietijoje** vietos savivaldą įtvirtina pagrindinis įstatymas. Jis suteikia vietos valdžiai teisę vykdyti savivaldą pagal respublikonizmo principą (20 straipsnis); taip kiekviena vietos valdžia turi teisę nustatyti savo konstitucinį įgaliojimą tvarkyti savo reikalus. Savivaldybės priklauso trimis pagrindiniams administravimo lygiams, tačiau pagal konstitucinę teisę jos yra žemių dalis, todėl joms taikoma priežiūros ir nurodymų teisė. Kartu jos yra atsakingos už centrinės valdžios sprendimų įgyvendinimą, turi organizacinį, personalo, finansinį, planavimo ir įstatyminių suverenitetą savo savivaldybės teritorijoje. Taip pat yra atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams ir palaiko glaudžiausią ryšį

<sup>49</sup> Austin Aldag ir Mildred E. Warner. 2018. „Cooperation, Not Cost Savings: Explaining Duration of Shared Service Agreements.“ *Local Government Studies* 44 3 (2018),350–370.

<sup>50</sup> Klara Gurdon-Nagy. „Paradigmatic Changes, or are Local Self-Governments Before or After Changes in Hungary? Transformation of the Regulation of Local Self-Governments“ *Hungarian Journal of Legal Studies* 60 4 (2019),366–380.

su visų vietos valdžios institucijų piliečiais. Savivaldybių biudžetus tvirtina papildomas administracinis lygmuo, esantis tarp savivaldybių ir valstybių. Daugelio savivaldybės užduočių neatlieka pati pagrindinė administracija, o jos perduodamos vadinamosioms „Eigenbetriebe“, kurios turi savo biudžetus, bet nėra teisiškai savarankiškos, arba savivaldybės įmonės, kuriose savivaldybė yra didžioji arba vienintelė savininkė. Tai vietiniai energijos tiekėjai, transporto įmonės, dažnai ir atliekų šalinimo įmonės. Bendra pagrindinės administracijos struktūra ir savivaldybės įmonės dar vadinamos „miesto grupe“. Miesto administraciją kontroliuoja ir vadovauja atitinkamos savivaldybės taryba – vietos parlamentas, kuris daugumoje Vokietijos žemių renkamas kas penkerius metus.<sup>51</sup> Wolfscutz (2020) teigia, pastarąjį dešimtmetį daugelis Vokietijos savivaldybių pradėjo aktyviau bendradarbiauti, vadinasi jos palaiko šį procesą. Analizuojant savivaldybių bendradarbiavimo poveikį, nustatyta, kad bendradarbiaujančios savivaldybės sėkmingai vykdo savo veiklą, ir tai parodo, kad bendradarbiavimas yra veiksmingas ir reikšmingas.<sup>52</sup>

**Italijos** savivaldybės atlieka svarbų vaidmenį vietos ekonomikoje ir teikia įvairias svarbias viešąsias paslaugas piliečiams, tokias kaip socialinės paslaugos, miesto planavimas, atliekų tvarkymas, vandens ir energijos tiekimas, darželiai, policija ir daug įvairių laisvalaikio paslaugų (pvz., baseinai, vietiniai muziejai, teatrai). Per pastaruosius dešimtmečius buvo priimta įvairių įstatymų dėl savivaldybių bendradarbiavimo. Paskutinis toks įstatymas buvo 95/2012, taip pat vadinamas „Išlaidų peržiūros“ įstatymu, kuris privertė savivaldybes, turinčias mažiau nei 5 000 gyventojų (3 000 – kalnuotose regionuose), bendradarbiauti teikiant viešąsias paslaugas tam tikrose pagrindinėse srityse. Galutinis įstatymas nustatė, kad savivaldybės turi įvykdyti pareigą bendradarbiauti tarp savivaldybių šiose funkcijose (pagal Italijos teisės aktus): bendroji administracija, finansų ir išlaidų valdymas bei kontrolė; viešųjų ir socialinės apsaugos paslaugų valdymas savivaldybėse, įskaitant viešąjį transportą; žemės įkainių registrų valdymas, išskyrus funkcijas, kurioms įgyvendinti valstybė taiko galiojančius reglamentus; miesto ir būsto planavimas savivaldybėje ir dalyvavimas teritorijų planavime viršnacionaliniame lygyje; ) planavimas, civilinės apsaugos ir pirmosios pagalbos koordinavimo veikla savivaldybėje; atliekų surinkimo ir šalinimo paslaugų organizavimas ir valdymas, su jomis susijusio mokesčio rinkimas; vietos socialinių paslaugų planavimas, valdymas ir teikimas piliečiams; mokyklų statyba (kurios neprižiūri Provincijos), mokyklų paslaugų planavimas ir valdymas; savivaldybės ir vietos administracinė policija; bendrojo registro, rinkimų ir statistikos tarnybų valdymas, kai funkcijas vykdo valstybės institucijos; statistikos paslaugos. Įvesti privalomą bendradarbiavimą tarp savivaldybių

---

<sup>51</sup> Harriet Ellwein. „Cooperation between German Municipalities and Science in Urban Development - an Investigation from a Municipal Perspective“ *Jurnal Planologi*, 21 1 (2024), 1.

<sup>52</sup> Eva Wolfscutz „The Effect of Inter-Municipal Cooperation on Local Business Development in German Municipalities. MAGKS Joint Discussion“ *Paper Series in Economics*, 5 (2020), 1.

paskatino poreikis sumažinti viešąsias išlaidas.<sup>53</sup> Konkrečiau, Italijos vyriausybė suteikė galimybę mažoms savivaldybėms įdiegti viešuosius paslaugų teikimo tinklus, sukuriant trečiąjį juridinį asmenį („*Unione dei Comuni*“) arba sudarydama susitarimą („*Convenzione*“). *Unioni dei Comuni* yra IMC forma, pirmą kartą įsteigta įstatymu Nr. 142/1990. Jie yra nauja vietinė valdžia, vadinamoji „paslaugų teikimo organizacija“, turinti savo teisinę galią ir struktūrą. „*Convenzioni*“ yra lengviausias ir lanksčiausias asociacijos tipas (vadinamieji „paslaugų teikimo susitarimai“), kuriais siekiama bendradarbiauti vietos valdžios institucijoms: jos yra labai pritaikomos ir susideda iš sutartinių susitarimų, kuriuos pasirašo dvi ar daugiau vietos valdžios institucijų, siekiant bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas. Mažos Italijos savivaldybės, priklausomai nuo susijusių viešųjų paslaugų, gali pasirinkti paslaugų teikimo organizacijos (*Unione dei Comuni*) steigimą, paslaugų teikimo sutartis (*Convenzioni*) arba mišrius sprendimus (*Unione dei Comuni* kai kurioms viešosioms paslaugoms ir *Convenzioni* kitoms viešosioms paslaugoms).<sup>54</sup>

Švedijoje savivaldybės turi didelę autonomiją ir yra atsakingos už platų viešųjų paslaugų spektrą, tokį kaip švietimas, sveikatos priežiūra ir infrastruktūra. Tačiau daugeliui savivaldybių, ypač mažesnėms, gali kilti sunkumų pasiekti prieinamą finansavimą dėl ribotų biudžetų ar žemesnių kredito reitingų. Švedijoje yra taikoma kooperatyvinio savivaldybių skolinimosi praktika. Tai kada bendradarbiauja, kad kartu išduotų paskolas finansuoti viešiesiems projektams ar iniciatyvoms. Ši sistema yra skirta sumažinti skolinimosi išlaidas, leidžiant mažesnėms savivaldybėms sujungti savo išteklius ir skolintis geresnėmis sąlygomis, nei jos galėtų tai padaryti atskirai. Tokios kooperatyvinės skolinimo schemas gali padidinti finansavimo efektyvumą, leidžiant savivaldybėms finansuoti didelės apimties infrastruktūros projektus, gerinti vietos paslaugas ir investuoti į ilgalaikio vystymosi tikslus, tuo pačiu laikant viešojo įsiskolinimo lygį valdomą.<sup>55</sup> Švedijoje savivaldybės vaidina labai didelį vaidmenį skatindamos visuomenę pereiti į tvarų visuomenės modelį, ypač kalbant apie tvarų vartojimą, vandens išteklių tausojimą. Švedijoje svarbu, kad būtų teikiama politinė parama ir ištekliai vietos valdžios institucijoms, o taip pat skatinti bendradarbiavimą tarp savivaldybių, kad būtų galima stiprinti jų gebėjimus ir pasiekti tvaraus vartojimo tikslus.

Apibendrinant, 3 lentelėje pateikiame analizuotų ES šalių savivaldybių bendradarbiavimo panašumus ir skirtumus.

---

<sup>53</sup> Davide Giacomini, Alessandro Sancino, Anna Simonetto ir Sandra van Thiel „The introduction of mandatory inter-municipal cooperation in small municipalities: preliminary lessons from Italy“. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2018), 331-346.

<sup>54</sup> Davide Giacomini. Intermunicipal cooperation. In: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (Springer Editors: Ali Farazmand (2017), 1-5.

<sup>55</sup> Jan Schnitzler. Cooperative Municipal Lending in Sweden. *Grenoble ecole de management* 12 (2018),1.

3 lentelė. Savivaldybių bendradarbiavimo modelių Vengrijoje, Vokietijoje, Italijoje ir Švedijoje: panašumai ir skirtumai

KRITERIJUS	VENGRIJA	VOKIETIJA	ITALIJA	ŠVEDIJA
<b>Teisinis pagrindas</b>	Vietos savivalda yra apibrėžta ne kaip konstitucinis principas, bet per funkcijas. (Pagrindinis įstatymas, 31 straipsnis)	Vietos savivalda įtvirtinta pagrindiniame įstatyme pagal respublikonizmo principą, savivaldybės turi savarankiškumą.	Privalomas bendradarbiavimas tarp savivaldybių, siekiant sumažinti išlaidas.	Savivaldybės turi didelę autonomiją, tačiau ribotas finansavimas gali kelti iššūkių mažoms savivaldybėms.
<b>Autonomija</b>	Vietos savivalda turi autonomiją, tačiau jos veikla glaudžiai susijusi su centrine valdžia	Savivaldybės turi konstitucinę teisę tvarkyti savo reikalus, bet priklauso nuo žemių administravimo lygio	Savivaldybės privalo bendradarbiauti teikiant viešąsias paslaugas, ypač mažesnės savivaldybės.	Didelė autonomija, tačiau kooperatyvinis skolinimasis gali būti reikalingas finansavimui gauti.
<b>Teisės aktai dėl bendradarbiavimo</b>	Nėra pabrėžiama savarankiška savivalda, kaip konstitucinis principas.	Savivaldybių biudžetus tvirtina papildomas administracinis lygmuo tarp savivaldybių ir žemių.	Įstatymas 90/2012 priverčiantis mažas savivaldybes bendradarbiauti teikiant paslaugas.	Kooperatyvinės skolinimo schemas tarp savivaldybių finansuoti didelės apimties projektams
<b>Politikos ir administraciniai santykiai su valstybe</b>	Savivaldybės yra neatsiejamos nuo valstybės valdymo, stipri valstybinė įtaka	Savivaldybės vykdo centrinės valdžios sprendimus ir prižiūri jų įgyvendinimą.	Bendradarbiavimas tarp savivaldybių dėl viešųjų paslaugų skatinama ekonominė savivalda.	Politinė parama ir išteklių vietos valdžios institucijoms, skatinamas bendradarbiavimas.
<b>Finansavimas</b>	Pagrindiniai administraciniai principai, tačiau trūksta savarankiškumo finansų srityje.	Savivaldybės turi organizacinį, finansinį ir planavimo suverenitetą, tačiau kontroliuojamos žemių lygiu.	Mažos savivaldybės privalo bendradarbiauti, kad pasiektų efektyvesnę paslaugų teikimą, mažinant išlaidas	Kooperatyvinis skolinimasis mažesnės savivaldybės suteikia galimybę gerinti finansavimo sąlygas

3 pateikta lentelė atskleidžia, kaip skirtingos šalys įvairiai vertina vietos valdžios autonomiją ir bendradarbiavimą, išryškindama skirtumus ir panašumus pagal teisinius pagrindus, bendradarbiavimo modelius, politinius bei administracinius santykius su valstybe ir finansavimo galimybes.

Palyginus išanalizuotų valstybių (Vokietijos, Švedijos, Italijos ir Vengrijos) su Lietuvos savivaldybių veikla, galima pastebėti, kad skirtingose Europos šalyse vietos savivaldos veiklos skiriasi ir tai priklauso nuo šalies, jos politikos, santykių su vietos valdžia. Kaip pvz. Vengrijos savivaldybių veiklą labai reguliuoja vietos valdžia, todėl jos nėra visiškai savarankiškos ir nepriklausomos. Kadangi, jas labai kontroliuoja vietos valdžia, todėl jos nors ir gali spręsti įvairius klausimus susijusius su bendruomenės problemomis, tačiau jų laisvė tai daryti yra labai ribojama. Mūsų šalies savivaldybės taip pat privalo laikytis tam tikrų taisyklių bei finansinių apribojimų, nors oficialiai yra laikomos savarankiškoms. Kaip matyti iš pateiktos literatūros analizės Vokietijoje savivaldybės yra ypač savarankiškos, o jų savarankiškumas yra įtvirtintas šalies Konstitucijoje. O tai reiškia, kad Vokietijos

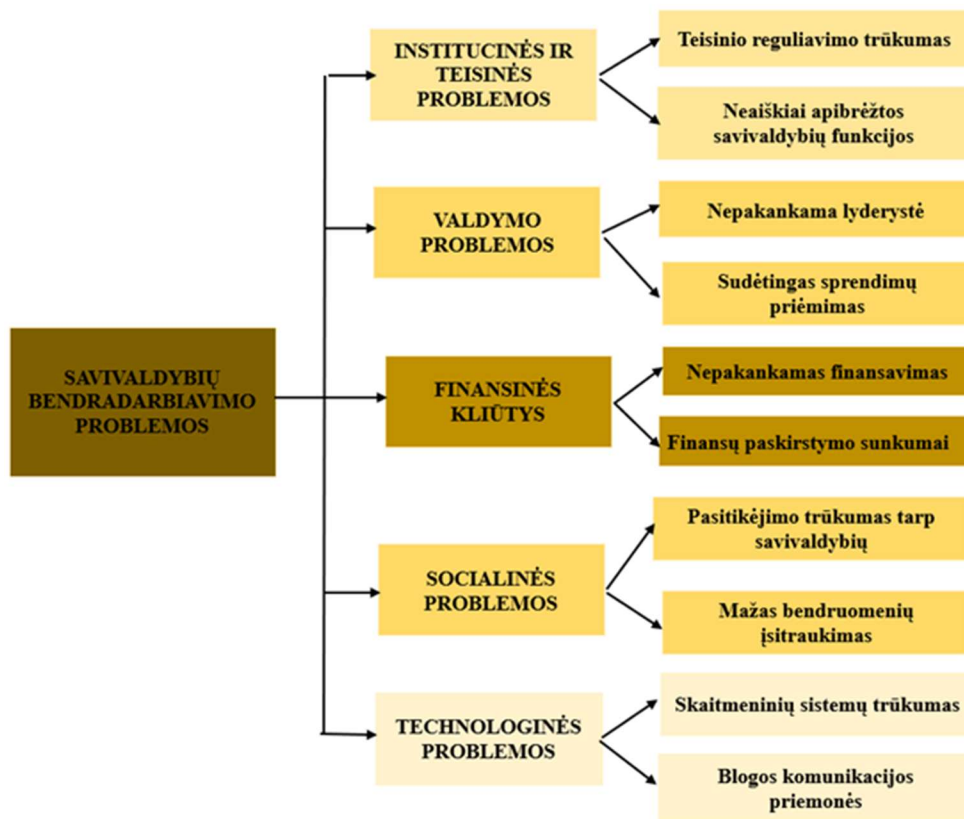
savivaldybės be griežtos vietos valdžios kontrolės savarankiškai gali priimti sprendimus susijusius su vietos valdymu, taip pat gali savarankiškai paskirstyti finansus. Švedijoje, taip pat vietos savivalda yra labai stipri ir jos aktyviai tarpusavyje bendradarbiauja, kadangi jos yra atsakingos už pagrindinių viešųjų paslaugų tokių kaip švietimas, sveikatos apsauga ir kt., teikimą. Aktyvus bendradarbiavimas tarp savivaldybių šioje šalyje leidžia efektyviau paskirstyti finansus, o tai leidžia užtikrinti kuo geresnį viešųjų paslaugų teikimą. Jeigu palyginsime mūsų šalies savivaldybes, su Švedijos ir Vokietijos savivaldybėmis, matyti, kad šių šalių savivaldybės palyginus su Lietuvos turi daugiau autonomijos, jos gali laisvai paskirstyti finansus pagal savo poreikius, jų nekontroliuoja vietos valdžia. Italijoje, mažesnės savivaldybės privalo viena su kita bendradarbiauti, nes turi finansinių sunkumų, o tai sudaro palankias sąlygas kuo efektyviau teikti viešąsias paslaugas taip sumažinant išlaidas. Todėl šioje šalyje savivaldybės jungiasi į administracinius vienetus arba pasirašo įvairius susitarimus dėl viešųjų paslaugų teikimo. Apibendrinant, galima teigti, kad iš išanalizuotų ES šalių, Vokietija ir Švedija išsiskiria stipria vietos savivalda, Vengrija labai priklauso nuo vietos valdžios sprendimų, o Italija, nors ir savivaldybės turi laisvę, tačiau yra priverstos bendradarbiauti dėl finansinių sunkumų, kad galėtų teikti kokybiškas viešąsias paslaugas.

## **2. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO PROBLEMOS, PRIEŽASTYS IR NAUDA**

Jau ne kartą darbe minėta, kad savivaldybių bendradarbiavimas tai valdymo strategija, kai dvi ar daugiau savivaldybių, taikydamos formalų ar neformalų būdą sutaria bendradarbiauti valdant ir teikiant viešąsias gėrybes ir paslaugas, siekiant pagerinti jų gyvenimo kokybę. Analizuojant, mokslinius straipsnius galima pastebėti, kad savivaldybių bendradarbiavimas turi daug privalumų, tačiau nepaisant jų, šis procesas gali susidurti ir su įvairiais iššūkiais, problemomis, kurios gali trukdyti savivaldybėms pasiekti užsibrėžtų tikslų. Kaip žinoma, kad savivaldybių bendradarbiavimas yra paremtas pasitikėjimo ir bendrystės principais, taip pat yra įtvirtinamas teisinėmis normomis, bei veikiamas politinių veiksmų, o jų finansavimas priklauso nuo valstybės, todėl remiantis šiais išvardintais veiksniais galima išskirti pagrindinius iššūkius ir kliūtis su kuriomis dažniausiai susiduria savivaldybės bendradarbiaudamos. Todėl antrojoje darbo dalyje bus analizuojamos savivaldybių bendradarbiavimo problemos. Poskyryje mokslinės literatūros analizė leis išryškinti savivaldybių bendradarbiavimo priežastis, dėl kurių savivaldybės nusprendžia bendradarbiauti. Taip pat analizuojama, kodėl savivaldybėms yra naudinga bendradarbiauti.

### **2.1. Savivaldybių bendradarbiavimo kliūtys ir problemų analizė**

Šiame poskyryje pateikta medžiaga analizei labai svarbi, kadangi siekiant išsamiai išanalizuoti darbe išsikeltą problemą, būtina tai aptarti. Apibendrinamas anksčiau išanalizuotą literatūrą, darbo autorius taikydamas logografinį metodą 5 pav. pateikia su kokiomis problemomis susiduria savivaldybės bendradarbiaudamos.



5 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo problemos ir iššūkiai

(Sudaryta darbo autoriaus pagal: Abas et al., 2023; Suphattanakul, 2018; Oliveira & Ckagnazaroff, 2022; Ketko et al., 2018; Struk & Bakos, 2021 ir kt. )

Analizuojant pateiktą 5 paveikslą matyti, kad bendradarbiaudamos savivaldybės susiduria su šiomis problemomis ir iššūkiais: instituciniai ir teisiniai iššūkiai, valdymo problemos, finansinės kliūtys, socialinės problemos, technologiniai iššūkiai. Toliau darbe trumpai bus aptartos šios problemos, kliūtys ir iššūkiai.

Teisinės ir administracinės problemos, tokios kaip skirtingos teisinės sistemų interpretacijos ir procedūros, gali trukdyti efektyviam bendradarbiavimui tarp savivaldybių. Tai, kad savivaldybės bendradarbiaudamos susiduria su įvairiomis teisinėmis problemomis parodo ir tai, kad nuo savivaldos įstatymo priėmimo 1994 m. jis buvo keistas ne vieną kartą. Nors ir buvo keistas keletą kartų, vienas iš pagrindinių teisinių dokumentų, reglamentuojančių savivaldybių veiklą – Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas, kuris buvo priimtas 1994 m. liepos 7 d. Tačiau, 2023 m. balandžio 1 d. įsigaliojo vienas reikšmingiausių pakeitimų. Šiuo pakeitimu buvo atskirtos savivaldybės atstovaujamoji institucija (savivaldybės taryba) ir vykdomoji institucija (meras). Tokie įstatymų pakeitimai gali sukelti teisinių santykių pertvarkymą. Kadangi pagal šias įstatymo pataisas meras nebėra savivaldybės tarybos narys, ir šios dvi institucijos tapo kaip atskiros institucijos, tai gali sukelti didelius nesusipratimus kas kokias funkcijas atlieka ir kas už ką yra atsakingas. 2024 m. birželio 06 d. Seimas pritarė Vidaus reikalų ministerijos parengtoms Vietos savivaldos įstatymo pataisoms. Šis įstatymas papildytas ir patobulintas, kadangi išaiškėjo teisinio reglamentavimo trūkumų, o taip pat išryškėjo vietos savivaldos modelio

taikymo problemos. Lietuva tapusi ES nare privalo laikytis visų teisės aktų, tačiau šių aktų pritaikymas šalies teisėje gali sukelti įvairių administracinių nesusipratimų. Labai dažni įstatymų pakeitimai gali sukelti įvairių neaiškumų dėl galiojančių teisės aktų, o tai gali sąlygoti sunkumus savivaldybėms tarpusavyje bendradarbiauti. Kai įstatymai ir teisės aktai yra aiškiai išdėstyti, savivaldybių darbas ir bendradarbiavimas vyksta sklandžiai.

Kadangi darbo problema yra susijusi su Savivaldybių bendradarbiavimo atitikimu modeliams, todėl darbe atliekamo tyrimo metu bus analizuojama, ar priimtos įstatymo pataisos daro įtaką savivaldybių bendradarbiavimui ir ar jos padeda geriau atitikti teorinius modelius, nes priimant šio įstatymo pataisas, buvo tikimasi kad darbas savivaldybėse vyks sklandžiau ir bus labiau subalansuotas.

Kaip vieną iš bendradarbiavimo tarp savivaldybių problemų galima išskirti socialines problemas, kurios apima pasitikėjimo tarp savivaldybių trūkumą bei per mažą bendruomenės įsitraukimą priimant jiems aktualius sprendimus. Ankstesniame poskyryje minėta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra grindžiamas pasitikėjimo principais. Tai pažymi ir Ketko (2018). Minėto autoriaus teigimu, vienas iš svarbiausių ir esminių bendradarbiavimo proceso elementų yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas susitarimais dėl dalijimosi vizijos, tikslų ir uždavinių bei būdo, kaip jį įgyvendinti.<sup>56</sup> Vadinasi, galima teigti, kad jeigu nebus pasitikėjimo tarp partnerių įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bus labai sudėtinga. Na pavyzdžiui, jeigu savivaldybės bendru susitarimu nuspręš dalyvauti ir vykdyti kokį projektą, tačiau jeigu jos viena iš kitos nesitiki, kad bus sąžiningos, tai tada kyla daug abejonių dėl to projekto įgyvendinimo. Todėl darbe atliekant empirinį tyrimą ir bus tikslinga nustatyti, ar bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis atsitiko taip, kad dėl nepasitikėjimo nebuvo įvykdyti projektai, taip pat tyrimo metu reikės nustatyti pagrindines priežastis. Taip pat minėta, kad socialinio konstruktyvizmo paradigma, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra dinamiškas bei socialiai suformuotas procesas, kurio metu savivaldybės bendradarbiaudamos keičiasi savo patirtimi, turimomis žiniomis, jeigu viso to nebus, tačiau, jei pasitikėjimo tarp savivaldybių nėra arba kitaip tariant jis yra pažeistas.

Prie bendradarbiavimo tarp savivaldybių socialinių problemų galima priskirti ir per mažą bendruomenės įsitraukimą priimant sprendimus. Analizuojant mokslinę literatūrą (Abas et al., 2023<sup>57</sup>; Suphattanakul, 2018;<sup>58</sup> Oliveira & Ckagnazaroff, 2022<sup>59</sup> ir kt.) išryškėjo, kad piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose yra veiksmingas ir svarbus valstybės valdymui, nes jis pagerina

---

<sup>56</sup> Avraham Ketko. „Municipal corporations' collaboration a qualitative research“. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 14 (2018), 52-67

<sup>57</sup> Azlan Abas, Kadir Arifin, Aohd Azkar Mohamed Ali ir Muhammad Khairil. „A systematic literature review on public participation in decision-making for local authority planning: A decade of progress and challenges“ *Environmental Development*, 46 (2023), 100853.

<sup>58</sup> Onuma Suphattanakul. Public Participation in Decision-making Processes: Concepts and Tools. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4 2 (2018), 221.

<sup>59</sup> Daniel Jose Silva Oliveira ir Ivan Beck Ckagnazarof. „Citizen participation as one of the principles of open government“ *FGV EAESP*, 28 (2023), 1-19.

valdžios institucijų veiklos skaidrumą bei atsakomybę; padeda spręsti tam tikras lokalizuotas problemas ir kartu užtikrinti, kad į piliečių nuomonę būtų atsižvelgta priimant sprendimus; padeda nustatyti bendruomenės poreikius ir prioritetus; ugdo abipusį pasitikėjimą, padeda koreguoti ir tobulinti veiklos programas; leidžia gauti visuomenės paramą sudėtingiems ar nepopuliariems valdžios sprendimams. Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo yra teisiškai reglamentuotas LR Konstitucijoje, kuri yra pagrindinis, aukščiausias galią turintis teisės aktas, kuriame nustatyti bendrieji principai, užtikrinantys piliečių dalyvavimą viešųjų reikalų tvarkyme, sprendimų priėmimo, todėl, kad piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procesas būtų efektyvus ir kokybiškas, visų pirma turi būti užtikrintos teisinės galimybės. Vadinasi galima teigti, kad piliečių dalyvavimas yra pagrindinė demokratijos sudedamoji dalis, ypač vietos valdžios institucijose. Tai suvokiama kaip būdas gauti indėlį ir paramą bei rasti kūrybiškų problemų ir iššūkių, su kuriais susiduria vyriausybės, sprendimus. Šiuo metu Vakarų demokratijos susiduria su iššūkiu, kai piliečiai mažiau pasitiki savo valdžia. Mūsų šalyje visuomenės dalyvavimas sprendimų priėmimo kol kas taip pat mažas, bet matomas aktyvumo padidėjimas. Na, kaip pavyzdžiui, dalyvavimas rinkimuose. Renkant dabartinį Seimą 2024 m. dalyvavo 59 proc. rinkėjų, o pavyzdžiui savivaldybių rinkimuose rinkėjų skaičius buvo beveik 49 proc. Tai buvo pats didžiausias rinkimų aktyvumas per 20 metų. Tai parodo, kad nors visuomenė dar nėra labai aktyvi sprendimų priėmimo, tačiau dalyvavimo rinkimuose skaičiaus didėjimas parodo, kad visuomenė tampa aktyvesnė. Kodėl visuomenė vis dar neaktyviai įsitraukia į sprendimų priėmimą, nusakyti labai sunku. Kaip vieną iš priežasčių, darbo autoriaus nuomone, galima įvardinti, kaip per mažą visuomenės politinį išprusimą, nes ji per mažai domisi priimamais sprendimais.

Reikėtų paminėti ir tai, kad bendradarbiavimo trūkumas sukelia papildomų problemų taip padidindamas kaštus. Jeigu savivaldybės nesidalins ištekliais ir nesutars dėl bendrų iniciatyvų, atsiras paslaugų teikimo spragos, o teikiamos paslaugos nebus tokios efektyvios. Kadangi savivaldybėms bendradarbiaujant paslaugos yra teikiamos koordinuotai ir optimizuotai, vadinasi taip yra mažinamos išlaidos. Kaip teigia Agranoff ir McGuire (2004) bei Bel ir Warner (2015), jog glaudus bendradarbiavimas tarp vietos valdžios institucijų prisideda prie problemų sprendimo, geresnių paslaugų teikimo, taip skatinant ne tik regioninį, bet ir socialinį vystymąsi. Bendradarbiaudamos savivaldybės užtikrina, kad regiono gyventojams būtų teikiamos geresnės ir efektyvesnės paslaugos, todėl teritorijos pažanga labai priklauso nuo tinkamos infrastruktūros bei paslaugų prieinamumo. Pasaulyje yra daug besivystančių šalių, kuriose paslaugų lygis miestuose yra daug žemesnis už standartus, o piliečių gyvenimas yra sunkus. Akivaizdu, kad tokios sąlygos neigiamai veikia ir miestų teritorijų produktyvumą. Didžioji dalis kaltės dėl susidariusios situacijos tenka vietos valdžios institucijoms, kurios yra pagrindinės vietos valdymo proceso veikėjos. Taip yra dėl to, kad miestų vietos valdžios institucijos (taip pat žinomos kaip savivaldybės), viena vertus, susigražina paslaugų teikimo išlaidas, taikydamos įvairius mokesčius ir ne mokesčius, kita vertus, nepateisina savo piliečių lūkesčių.

Viešųjų paslaugų kaštai tampa dar svarbesni, kai jas teikiančios savivaldybės yra labai mažos ir dėl to kyla problemų pasiekti optimalų dydį efektyviam tokių paslaugų teikimui, arba kitaip tariant, savivaldybių ribos yra „neoptimalios“ vietos viešųjų paslaugų teikimo atžvilgiu. Bendra tokių mažų savivaldybių problema yra ta, kad savivaldybė, viena vertus, turi teikti tam tikras paslaugas (dažnai konkrečiai to reikalauja įstatymai), tačiau, kita vertus, dėl savo mažo dydžio dažnai negali jų teikti norimu kokybišku lygiu arba už protingas vieneto sąnaudas, kurios yra bent jau artimos didesnėms savivaldybėms, kur dėl savivaldybės dydžio sandorių kaštai didėja daug lėčiau ir gali būti išnaudojama masto ekonomija. Vienas iš būdų išspręsti šią problemą yra bendradarbiauti tarp kelių savivaldybių ir sukurti didesnę koordinuotą instituciją.<sup>60</sup>

Reikėtų pažymėti ir tai, kad kaip vieną iš problemų yra įvardinama, tai, kad savivaldybės ne visada geba bendradarbiauti su verslo atstovais, o ypač organizuojant komunalinių paslaugų tvarkymą. Toks verslo bei savivaldybių nesusikalbėjimas yra vienas iš pagrindinių trukdžių siekiant efektyvaus atliekų tvarkymo savivaldybėse. Kaip vienos iš priežasčių, kodėl savivaldybės ir verslo atstovai neranda bendros kalbos kad jie siekia skirtingų tikslų, vadovaujasi nesutampančiais interesais. Nors bendri susitarimai jau pasirašyti senokai, tačiau kaip nebūtų gaila, taip nevyksta. Dar nei viena savivaldybė ar verslo organizacija nėra pateikusi ataskaitos apie atliekų tvarkymo tikslų pasiekimo. Taigi, galima teigti, kad nesusikalbėjimas bendradarbiaujant tarp savivaldybių ir verslo atstovų gali būti įvardinama kaip problema, o tai savo ruožtu sumažina paslaugų teikimo efektyvumą.

Kaip vieną iš problemų būtų galima įvardinti ir informacines technologijas. Šios technologijos yra taikomos ir naudojamos įvairiose vietos valdžios veiklose. Gerai įdiegtos skaitmeninių technologijų programos bei strategijos, o taip pat efektyvus jų taikymas, savivaldybių veikloje pagerintų teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Nors ir skaitmeninės technologijos yra aktyviai diegiamos, tačiau tarp įvairių vietos savivaldos institucijų susiduriama su nemenkais iššūkiais. Ir viena iš problemų, yra pajėgumai.<sup>61</sup>

Informacinių technologijų ir jų programų diegimas savivaldybių bendradarbiavime yra labai svarbus, kadangi savivaldybės gali greičiau ir efektyviau apsikeisti įvairia informacija, kurti bendrus projektus. Taikant įvairias programas, galima pagerinti viešųjų paslaugų valdymo ir teikimo kokybę, greičiau yra priimami įvairūs problemų sprendimai. Tačiau, savivaldybės susiduria su nemažai problemų. Kaip ir minėta, pajėgumai. Ne kiekviena savivaldybė turi pakankamai lėšų įdiegti vienodas technologijas, vienos savivaldybėse jos yra pajėgesnės, kitose ne tiek, ypač mažesnėse, todėl perduodant informaciją, gali kilti problemų dėl duomenų integravimo. Taip pat, kaip vieną iš problemų,

---

<sup>60</sup> Mochal Struk ir Eduard Bakos. „Long-Term Benefits of Intermunicipal Cooperation for Small Municipalities in Waste Management Provision“. *International Journal Environ. Res. Public Health* 18 4 (2021),1449.

<sup>61</sup> Anne David, Tan Yigitcanlar, Rita Yi Man Li ir Juan M. Corchado, Pauline Hope Cheong, vKaren Mossberger and Rashid Mehmood. Understanding Local Government Digital Technology Adoption Strategies: A PRISMA Review. *Sustainability* 15 12, (2023),9645.

gali būti trūkumas kvalifikuotų darbuotojų. Dėl per mažo darbuotojų skaitmeninių technologijų kompetencijų lygio, gali būti ribojamas naujų technologijų diegimas. Informacinės technologijos yra svarbios ir reikšmingos savivaldybių bendradarbiavime, kadangi tarpinstitucinis bendradarbiavimas būna efektyvesnis, sklandžiau vykdomi įvairūs projektai bei taip užtikrinamas skaitmeninių paslaugų prieinamumas gyventojams.

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą, galima teigti, kad nors ir pažymima, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra labai svarbus, tačiau galima išvelgti ir tam tikrų problemų, tokių kaip teisinių, socialinių, technologinių, finansinių bei valdymo. Remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, žinoma, kad bendradarbiavimas yra nuolat kintantis procesas, o pasitikėjimas tarp savivaldybių yra labai svarbus. Tačiau, įvairių įstatymų pakeitimai ši bendradarbiavimą gali labai apsunkinti. Nors ir siekiama, kad bendradarbiaujant į sprendimų priėmimą įsitrauktų kuo daugiau visuomenės narių, tačiau kaip nebūtų gaila į šį procesą bendruomenės narių įsitraukia vis dar mažai. Skirtingi pajėgumai tarp savivaldybių apsunkina informacinių technologijų sistemų ir programų diegimą. Todėl, kad būtų išvengta tokių bendradarbiavimo problemų, labai svarbu kuo daugiau įtraukti bendruomenės narių įsitraukimą į sprendimų priėmimą, sustiprinti pasitikėjimą tarp savivaldybių. Kaip parodo išanalizuota šio poskyrio metodinė medžiaga, labai svarbi ir aktuali atliekant šio darbo empirinį tyrimą, kurio metu ir sieksime nustatyti, su kokiomis problemomis susiduria savivaldybės bendradarbiaujant.

## **2.2. Priežastys, skatinančios savivaldybių bendradarbiavimą**

Šiame poskyryje pateikta medžiaga apie savivaldybių bendradarbiavimo naudą reikalinga problemai analizuoti, nes išsamiau ją išanalizavus, bus galima atlikti empirinį tyrimą, siekiant nustatyti Alytaus apskrities savivaldybių bendradarbiavimo galimybes ir atitikimą bendradarbiavimo modeliams. Jau ir anksčiau darbe analizuotoje mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad savivaldybių bendradarbiavimas yra labai svarbus, o kartu ir sudėtingas procesas. Kaip pvz. teigia Morgan (2021), tik aktyviai bendradarbiaudamos savivaldybės gali prisidėti prie bendros gerovės didinimo regione. Todėl, vertinant šį kriterijų, būtina atsižvelgti į tai, ar bendradarbiavimo projektai ir veiksmai prisideda prie geresnio vietos gyventojų gyvenimo, jų socialinės gerovės bei ekonominio augimo.<sup>62</sup>

Kodėl savivaldybėms yra svarbu bendradarbiauti, galima analizuoti remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, kuri paaiškina, kad bendradarbiavimas dažniausiai atsiranda ne tik dėl konkrečių praktinių poreikių, bet ir todėl, kad atsiranda bendri tikslai bei vertybės. Pagal šią paradigmą taip pat galima teigti, kad visuomenė bei institucijos tarpusavyje bendradarbiauja ne tik dėl turimų

---

<sup>62</sup> Michelle J. Morgan. Inter-municipal cooperation and local government perspectives on community health and wellbeing, *Australian Journal of Public Administration*, 83(2), 2023, 394-414

išteklų, bet ir todėl, kad jas dažniausiai sieja bendros problemos, o taip pat ir noras bendromis jėgomis jas išspręsti. Kaip pvz. kai kurios iš savivaldybių yra mažos, todėl jos neturi reikiamų išteklių, kad galėtų spręsti jiems aktualias problemas, todėl joms ir kyla motyvacija ieškoti partnerių su kuriais galėtų vykdyti bendras veiklas problemų sprendimui. Tačiau kaip pažymi Lazauskienė (2019) bendradarbiavimas tarp savivaldybių dažniausiai vyksta tose šalyse, kur savivaldybių teritorijos yra mažos, kadangi kur savivaldybės yra didelės t.y. tos savivaldybės, kuriose yra didelis gyventojų skaičius, jos gali tiek pačios, tiek savivaldybėje esantys privatūs ūkio subjektai išnaudoti masto ekonomijos galimybes teikiant viešąsias paslaugas, ypač siekiant didesnio savivaldybių valdomų įstaigų ir įmonių efektyvumo.<sup>63</sup>

Kad savivaldybėms bendradarbiauti yra naudinga, teigia ir Ketko su bendraautoriais (2019). Šie autoriai pažymi, kad savivaldybių bendradarbiavimas yra labai svarbus, nes tai padeda spręsti savivaldybių susiskaidymo problemas (kai savivaldybės savo veiklą vykdo atskirai bei nesuderintai, viena su kita nesidalija ištekliais ir visas problemas sprendžia tik savo teritorijoje) bei mažinant išorinių veiksmų įtaką. Veikiant kartu, galima efektyviau naudoti išteklius bei teikti kokybiškesnes paslaugas. Optimizuoti išlaidas bei padidinti veiklos efektyvumą, o taip pat lanksčiau ir žymiai greičiau reaguoti į gyventojų poreikius nei šalies valdžia, savivaldybės gali tik glaudžiai bendradarbiaudamos. Vadinasi, bendradarbiavimas savivaldybėms suteikia žymiai daugiau savarankiškumo bei veiksmingumo, ypač kai reikia spręsti vietos problemas.<sup>64</sup>

Analizuojant savivaldybių bendradarbiavimo priežastis taikant lyginamosios analizės metodą, galima teigti, kad esminės savivaldybių bendradarbiavimo priežastys gali būti susiejamos su įvairiomis aplinkybėmis. Kaip pvz. F. Teles (2016) pažymi jeigu savivaldybės turi ne vienodą galią, t.y. kai viena savivaldybė yra didesnė, turi daugiau išteklių bei turi daugiau įtakos nei kita savivaldybė, visa tai gali būti trikdys savivaldybėms bendradarbiauti. Dėl šios priežasties savivaldybės dažniausiai renkasi partnerius, turinčius panašią galios pusiausvyrą. Bendradarbiavimas yra efektyvesnis, kai partneriai turi bendrus tikslus, galimybes ir poreikius. Be to, trečia svarbi priežastis yra instituciniai veiksniai – šalies įstatymai gali skatinti arba netgi reikalauti savivaldybių bendradarbiavimo.<sup>65</sup>

Bendradarbiavimą tarp savivaldybių, kaip vieną iš priežasčių būtų galima įvardinti ir išorinę įtaką. Lazauskienė išskiria, šias išorines priežastis: demografiniai pokyčiai, urbanizacija, rinkos spaudimas, finansavimo mažinimas, vietos bendruomenės spaudimas. Autorė pažymi, kad išorinės

---

<sup>63</sup> Aistė Lazauskienė. Savivaldybių bendradarbiavimo priežastys, motyvai ir paskatos. Cit. Iš Jurga Bučaitė-Vilkė, Remigijus Civinskas, Aistė Leščauskaitė, Vaida Lackowska, Adam Gendzill, Joanna Krukowska, Arvydas Mikalauskas, *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos*. (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2019), 140-150 doi: <https://doi.org/10.7220/9786094674426>

<sup>64</sup> Avi Ketko, Simona Shechter Gilboa, Ana-Maria Bercu ir Maria-Viorica Bedrule-Grigoruta. Strengthening the Cooperation among Municipal Corporations. An Explorative Study. *Acta Universitatis Danubius Oeconomica*, 15, (2019).

<sup>65</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė, Remigijus Civinskas, Aistė Lazauskienė, Vaida Leščauskaitė, Marta Lackowska, Adam Gendzill, Joana Krukowska ir Arvydas Mikalauskas. *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos. Kolektyvinė monografija*. (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2019), 18.

priežastys gali būti netikėtai išryškėjusios situacijos arba kita šalis į bendradarbiavimą gali įsitraukti kaip tarpininkė. Kaip pavyzdžiui, jeigu savivaldybės nesutaria vienu ar kitu klausimu, šalis tarpininkė gali pasiūlyti tam tikrus sprendimus. Priimdamos tarpininkų pasiūlytus sprendimus, bendradarbiaujančios savivaldybės lengviau susitars ir tai padidins bendradarbiavimo efektyvumą. Tokie tarpininkai gali būti Europos Sąjunga, nes ji turi pilną teisę įsitraukti.

Nors Valstybės audito ataskaitose ir parengtose regionų plėtros strategijose akcentuojamas neišnaudotas Lietuvos savivaldybių bendradarbiavimo potencialas produktyvesniam viešųjų paslaugų teikimui, esami teisės aktai, viešojo sektoriaus plėtros strategijos ir jas atspindinčios politikos kryptys (savivaldybių skaičiaus mažinimas, valdomos įmonės ir jų teikiamų paslaugų apimtis) vis dar prioritetą teikia aktyvesniam savivaldybių bendradarbiavimui su privačiu ir nevyriausybinio sektoriumi. Viena vertus, šias tendencijas lemia dėmesys geram valdymui. Kita vertus, gali būti įtrauktas ir nepasitikėjimo savivaldybėmis veiksnys. Savo veiklos ataskaitose teisėsaugos institucijos daro išvadą, kad savivaldos lygis Lietuvoje yra problemiškas, kupinas korupcijos, nepotizmo, neefektyvumo apraiškų, trūksta skaidrumo.<sup>66</sup>

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra grįstas pasitikėjimu ir partnerystės principais. Pasak Sandholz ir kt. (2021), jeigu savivaldybės glaudžiai bendradarbiaus, tada bus bendrai plėtojama teritorija, o teikiamos viešosios paslaugos bus efektyviai tobulinamos. Reikėtų paminėti ir tai, kad tik bendradarbiaudamos savivaldybės, gali spręsti bendras problemas ir iššūkius, tokius kaip gamtinės nelaimės (pvz. potvyniai, gaisrai), kurios gali paveikti net kelias savivaldybes vienu metu. Bendradarbiavimas tarp savivaldybių, užtikrina greitesnį ir koordinuotą reagavimą į krizes, todėl pagalbos suteikimas tampa efektyvesnis ir tinkamesnis visam regionui. Tai reiškia, kad bendradarbiaujančios savivaldybės gali greičiau įgyvendinti gelbėjimo veiksmus, palyginti su atskiromis, savarankiškoms savivaldybėmis, kurios būtų priverstos spręsti problemas individualiai, neskiriant pakankamai dėmesio regioniniams ryšiams.<sup>67</sup>

Bendradarbiavimas tarp vietos valdžios institucijų turi kelis svarbius privalumus, ypač kai kalbama apie savivaldybių fragmentacijos įveikimą ir išorinių veiksnių įtakos mažinimą. Palyginti su situacijomis, kai savivaldybės veikia nepriklausomai, bendradarbiavimas suteikia galimybę optimizuoti išteklių naudojimą ir užtikrinti veiksmingą paslaugų teikimą.<sup>68</sup> Tačiau, jeigu savivaldybės nuspręstų veikti atskirai, kiekviena iš jų turėtų kurti atskiras struktūras bei paslaugas, todėl jos turėtų panaudoti daugiau išteklių bei sumažinti paslaugų kokybę. Vadinasi, bendradarbiaudamos jos gali pasiekti ne tik

---

<sup>66</sup> Arvydas Mikalauskas. „Intermunicipal cooperation in Lithuania: the dilemma of compatibility between local and regional benefits“ *27th annual conference, May 24-26, 2019, Prague, Czech Republic: e-proceedings*. Žiūrėta 2025 sausio 12 d. <https://www.lituanistika.lt/content/107165>

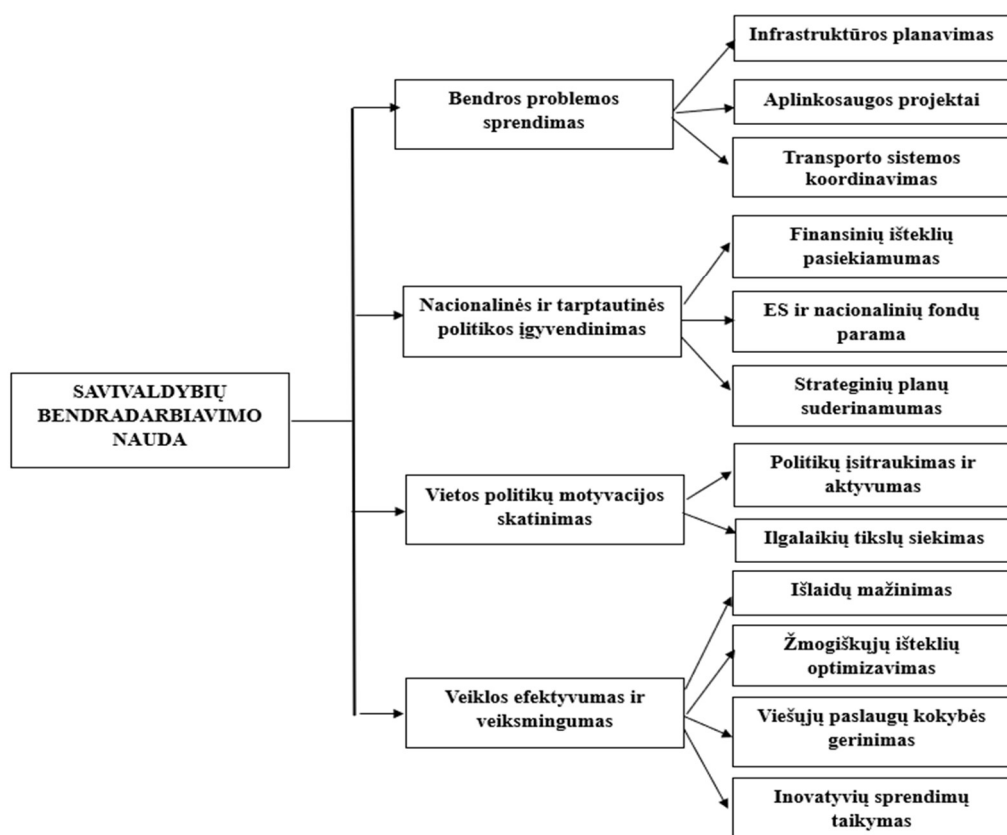
<sup>67</sup> Simone Sandholz, Sophie van der Heijden, Nathalie Sanger ir Florence Catherine Nick. „Collaboration is key: Exploring the 2021 flood response for critical infrastructures in Germany“. *International journal of disaster risk reduction* 91 (2023), 103710.

<sup>68</sup> Germa Bel ir Marianna Sebo. „Does Inter-Municipal Cooperation Really Reduce Delivery Costs? An Empirical Evaluation of the Role of Scale Economies, Transaction Costs, and Governance Arrangements“ *Urban Affair Review*, 57 10 (2019).

didesnį paslaugų teikimo efektyvumą, bet ir sumažinti administracinių išlaidų našą. Vietos valdžiai bendradarbiavimas leidžia žymiai greičiau ir lanksčiau priimti tokius sprendimus, kurie labiausiai ir geriausiai atitinka vietos gyventojų poreikius. O centrinės valdžios įsikišimas, dažniausiai būna lėtesnis ir biurokratiškesnis. Remiantis šiais dviem požiūriais, galima teigti, kad sprendžiant vietos problemas, bendradarbiavimas savivaldybėms suteikia daugiau savarankiškumo bei lankstumo.

Taip pat bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra naudingas ir regioniniu mastu, nes vienos savivaldybės priimti sprendimai gali daryti įtaką kaimyninėms savivaldybėms. O tai reiškia, kad iškilusios problemos bus sprendžiamos ne tik vietiniu, bet ir viso regiono mastu. Bendradarbiavimas tarp savivaldybių ypač yra svarbus, kai yra sprendžiamos problemos susijusios su oro tarša, gamtinėmis nelaimėmis ar kitais regioniniais iššūkiais, kurių savivaldybės negali išspręsti pavieniui. Kai savivaldybės veikia nesuderintai, bendradarbiavimas padeda geriau suderinti veiksmus ir efektyviau naudoti turimus išteklius. Fragmentuotai veikiančios savivaldybių vienetai dažnai susiduria su sunkumais, kai reikia spręsti problemas, kurios apima kelias teritorijas, o bendradarbiavimas leidžia pasiekti geresnių ir greitesnių rezultatų.

Kad savivaldybių bendradarbiavimo nauda yra didelė pažymi ir Bučaitė-Vilkė su bendraautoriais (2020) (žr. 6 pav.)



6 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo nauda  
(šaltinis sudaryta autoriaus pagal Bučaitę-Vilkę ir kt.)

Kaip matyti iš 6 pav. viena iš savivaldybių bendradarbiavimo naudų – masto ekonomijos sukūrimas t.y. kai savivaldybės bendradarbiaudamos gali teikti efektyvesnes viešąsias paslaugas

(bendrai organizuoja bendras atliekų tvarkymo, sveikatos priežiūros ar transporto sistemas, taip sumažina sąnaudas vienam gyventojui), kaip pvz. nuo 2024 rugsėjo Marijampolėje buvo sujungtos ikimokyklinės ugdymo įstaigos į vieną bendrą tinklą, taip sukuriant masto ekonomiją. Tokia reforma užtikrina racialesnę išteklių panaudojimą ir efektyvesnę veiklos ir valdymo efektyvumą. Šio miesto pavyzdžiu seka ir Alytaus miesto savivaldybė, o patirties turi Klaipėdos, Šiaulių ir kt. miestų savivaldybės.

Bučaitė-Vilkė ir Lazauskienė (2019) taip pat pažymi, kad savivaldybės bendradarbiauti skatina tai, kad jos yra viena šalia kitos ir jos dažniausiai susiduria su tokiomis pat problemomis. Vadinasi, sprendžiant bendras problemas, dažniausiai yra iškeliamas vienas bendras tikslas, kuris suvienija bei skatina savivaldybes veikti kartu t.y. *„taigi ši teritorinių panašumų sukuriama priežastis tik patvirtina faktą, kad bendras tikslas sukuria poreikį ir stimulą dirbti kartu“*.<sup>69</sup>

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą galima teigti, kad savivaldybėms naudinga bendradarbiauti, nes būdamos mažos, jos neturi tam pakankamai išteklių, todėl norėdamos išspręsti joms aktualias problemas ieško partnerių. Bendradarbiaudamos viena su kita, jos ieško bendrų sprendimų, kurių pagalba būtų padidintas veiklos efektyvumas bei pagerinta teikiamų paslaugų kokybė. Bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra svarbus dar ir tuo, kad viena šalia kitos esančios savivaldybės dažniausiai turi tas pačias problemas, todėl kartu jas spręsti yra žymiai lengviau. Mokslinėje literatūros analizėje išryškėjo, kad bendradarbiavimui, savivaldybės renkasi tokius partnerius, kurie turi tokią pat galią, nes būdamos vienodo dydžio, ar turėdamos panašią įtaką, bendradarbiavimas tampa žymiai efektyvesnis. Išoriniai veiksniai, kaip demografiniai pokyčiai ar finansavimo mažinimas, taip pat skatina savivaldybes dirbti kartu, o kartais tarpininkauja kitos institucijos, pavyzdžiui, Europos Sąjunga.

---

<sup>69</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė, Remigijus Civinskas, Aistė Lazauskienė, Vaida Leščiauskaitė, Marta Lackowska, Adam Gendźwil, Joanna Krukowska ir Arvydas Mikalauskas. *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizija*. (Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2019), 19. doi: <https://doi.org/10.7220/9786094674426>.

### 3. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO MODELIAI

#### 3.1.G. Bel ir M.E. Warner formalus ir neformalus bendradarbiavimo modelis

Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad Bel. Ir Warner, savo darbuose didelį dėmesį skiria formalių ir neformalių tinklų susiformuojančių bendradarbiaujant tarp organizacijų ir institucijų, analizei. Šie, formalūs ir neformalūs bendradarbiavimo modeliai dažniausiai yra taikomi viešojo administravimo, švietimo bei kitose srityse, norint išanalizuoti ir suprasti įvairių subjektų bendradarbiavimo aspektus ir kaip efektyvus bendradarbiavimas veikia teikiamų paslaugų kokybę ir politikos įgyvendinimą. Šiame, darbo poskyryje pateikta literatūros analizė, leis išsamiau išanalizuoti darbe iškeltą problemą bei empirinio tyrimo metu nustatyti, ar Alytaus apskrities savivaldybių bendradarbiavimo modelis atitinka Bel ir Warner pateiktus bendradarbiavimo modelius.

Jau ne kartą darbe minėta, kad formalus bendradarbiavimas, tai oficialus bendradarbiavimas tarp savivaldybių, o neformalus – tai bendradarbiavimas iš asmeninių valstybės tarnautojų priimančių sprendimus interesų. Darbo autoriaus teigimu, remiantis Bel ir Warner modeliu, galima suprasti kaip formalus ir neformalus bendradarbiavimas gali papildyti vienas kitą bei sustiprinti organizacijų, o analizuojamu atveju, savivaldybių veiklą skirtingose srityse. Todėl galima teigti, kad šių autorių modeliai leis išsamiau išanalizuoti, kaip bendradarbiaudamos savivaldybės pasitelkdamos formalius ir neformalius tinklus siekia kokybiškesnio bei efektyvesnio bendradarbiavimo. Taip pat reikėtų paminėti, kad šie bendradarbiavimo tinklai leidžia tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje spręsti valdymo iššūkius, skatinti inovacijų diegimą bei gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Pasak Bel ir Warner (2015), bendradarbiavimas yra viena iš tinklo valdymo formų. Mokslinėje literatūroje, pažymima, kad tinkluose kyla įvairių iššūkių, nes tinkluose hierarchinė kontrolė pakeičiama horizontaliu bendradarbiavimu, o vadovavimas ir sankcijų skyrimas – derybomis ir įtikinimu.<sup>70</sup> Kiek kitokį požiūrį į tinklus pateikia Bučaitė-Vilkė (2019), cituodama Sorensen ir Torfig (2005). Autorė remdamasi mokslininkų įžvalgomis, teigia, kad valdysenos tinklai, tai kai bendradarbiavimas tarp savarankiškai veikiančių dalyvių vyksta kaip horizontali sąveika, t.y. kai visuomenės gerovės stengiamasi pasiekti derybų būdu. Sorensen ir Torfig (2005), nors ir teigia, kad bendradarbiavimas tinkluose yra sudėtingas bei juose kyla nemažai iššūkių, tokių kaip didelė konkurencija, pasitikėjimo trūkumas, tačiau visgi teigia, kad valdysenos tinklai yra viena iš priemonių siekiant pagerinti viešąjį valdymą<sup>71</sup> Apibendrinant galima teigti, kad tiek Bel ir Warner (2015), tiek

<sup>70</sup> Germa Bel, ir Mildred Warner (2015). „Inter-municipal cooperation and costs: expectations and evidence“. *Public Administration*“ 93(1)(1015) 52–67.

<sup>71</sup> Jurga Bučaitė-Vilkė. „Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas?“ *KULTŪRA IR VISUOMENĖ* 10 1 (2019), 154.

Sorensen ir Torfig (2005), nors jų nuomonės ir truputį skirtingos tačiau jos viena kitą papildė ir teigia, kad tarpusavio bendradarbiavimas daro įtaką tinklų veiklai.

Bučinsko su bendraautoriais (2019) teigimu, sparčiai besivystančiame informacinių technologijų bei globalėjančiame amžiuje, didesnė dalis įvairių funkcijų bei procesų yra įgyvendinami taikant tinklus. <sup>72</sup>Todėl, pasak Jonikaitės ir kt. (2016), šiuolaikinis efektyvus bendradarbiavimas nenaudojant tinklų, nėra įmanomas, nes tik bendradarbiaujant taikant tinklaveiką galima siekti kuo inovatyvesnių tikslų. <sup>73</sup> Kad bendradarbiavimas taikant tinklus, yra efektyvus teigia ir Petružis bei Tamošiūnas (2019). Šie autoriai pažymi, kad kai yra kuriamos ir plėtojamos naujos inovatyvios idėjos, tinklai yra ypač strategiškai svarbūs, nes jie suteikia dideles galimybes naudotis ištekliais, žiniomis ir įgūdžiais. <sup>74</sup> Kaip pažymi Prosevičienė (2010), tarptinklinis bendradarbiavimas dažniausiai susiformuoja dėl tam tikrų motyvų, kurių pagrindiniai dalyviai yra sąveikaujantys subjektai. Šie subjektai apima tam tikrus žinių, informacijos bei turimos patirties srautus. Apibendrinant galima teigti, kad pateiktos analizuotų mokslininkų išvalgos apie bendradarbiavimą tinkluose, galima sieti su Bel ir Warner (1993) pateiktais modeliais. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad šie autoriai (Bel ir Warner, 1993) bendradarbiavimo modelius analizuoja įvairiais požiūriais, todėl galima teigti, kad jie glaudžiai susiję su Bučinsko ir bendraautorių (2019), Prosevičienės (2010), Jonikaitės ir bendraautorių (2016) pateikta mokslinė analize apie tinklaveiką. Žinoma, kad pagal Bel (1993) modelio idėją, kad siekdami naudoti tiek vienai tiek kitai bendradarbiaujančiai pusei, organizacijos, o analizuojamu atveju savivaldybės, jungiasi į tinklus. Tai atsispindi ir Prosevičienės (2010) pateiktose išvalgose, kai sąveikaujantys subjektai į tinklus jungiasi skatinami tam tikrų motyvų t.y. siekdami pasidalinti turimomis žiniomis bei patirtimi. Warner (1993) modelyje pateikiama, kad bendradarbiavimo efektyvumui didelę įtaką daro tinklų struktūra. Tai atsispindi ir Jonikaitės su bendraautoriais (2016) pateikta nuomone, kad bendradarbiavimas be tinklų nelabai gali būti įmanomas, kadangi tik glaudžiai bendradarbiaujant ir dalijantis patirtimi galima pasiekti inovatyvių tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad poskyryje analizuotos mokslininkų nuomonės dėl tinklinio bendradarbiavimo tarp subjektų, kad autoriai, nors ir analizuodami juos iš skirtingų perspektyvų, tačiau laikosi vieningos nuomonės, kad tinklinis bendradarbiavimas yra svarbus ir reikšmingas, kadangi siekia vieno tikslo – pagerinti bendruomenės gyvenimo kokybę. Remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, kad bendradarbiavimo tinklai tarp savivaldybių yra nuolat kintanti socialinė koncepcija, kuri plėtojasi per bendras diskusijas bei dalyvių tarpusavio ryšius. Ši paradigma akcentuoja, kad kiekvieno asmens suvokimas apie pasaulį susiformuoja tik sąveikaujant su kitais asmenimis, todėl galima teigti,

---

<sup>72</sup> Antanas Bučinskas, Vidmantė Giedraitytė ir Alvydas Raipa, A. (2013). „Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje“ *Journal of Social Sciences Regional Formation and Development Studies*, 2 10, (2013), 46-57.

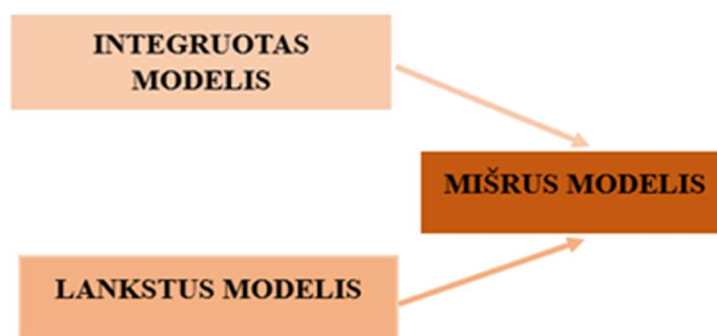
<sup>73</sup> Eglė Jonikaitė, Vita Jurkevičienė ir Jurgita Mikolaitytė (2016). „Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 38 (2016), 39-48.

<sup>74</sup> Gvidas Petružis ir Teodoras Tamošiūnas. Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga. *Socialiniai tyrimai* 42 2 (2019), 119-129.

kad formalūs ir neformalūs tinklai gali atsirasti tik tuo atveju jeigu bendradarbiavimas vyksta diskutuojant, dalijantis patirtimi bei priimant bendrus sprendimus. Pagal analizuotus Bel ir Warner (1993) modelius galima suprasti, kad formalūs bendradarbiavimo tinklai yra sukuriami taikant oficialias taisykles bei sutartis, o neformalūs tinklai yra sukuriami tik bendradarbiaujančių pusių abipusiu pasitikėjimu ir jų asmeniniais santykiais. Reikėtų paminėti ir tai, kad šiuolaikiniame amžiuje bendradarbiavimas be tinklų yra visiškai neįmanomas, nes taikant tinklus išteklių, žinių ir inovacijų kūrimas yra efektyvesnis. Todėl remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, darbo autorius teigia, kad bendradarbiavimas labai priklauso nuo asmenų tarpusavio ryšių, jų bendrų vertybių, o taip pat kaip ir asmenys geba kurti naujas inovatyvias idėjas kartu. Išanalizuoti Bel ir Warner modeliai leidžia suvokti, kad šių bendradarbiavimo tinklų kūrimas ir jų taikymas savivaldybių bendradarbiavime leidžia geriau teikti viešąsias paslaugas bei diegti naujoves.

### **3.2. Labiausiai integruotas, lankstesnis ir tarpinis savivaldybių bendradarbiavimo modelis**

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad bendradarbiaudamos savivaldybės pasirenka tokį bendradarbiavimo modelį, kuris atitinka jų bendruomenės poreikius bei yra pritaikytas jų veiklos ypatumams. Savivaldybės gali bendradarbiauti taikydamos skirtingus bendradarbiavimo modelius, tai integruotą, lankstų ir mišrų modelius (žr. 7 pav.)



7 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo modeliai

(šaltinis sudarytas autoriaus pagal Bučaitę-Vilkę ir kt.)

Teigiama, kad integruotas bendradarbiavimo modelis, tai toks modelis, kai bendradarbiaudamos savivaldybės sukuria tam tikrą organizaciją, kuri turi aiškią valdymo struktūrą pvz. tai gali būti atliekų tvarkymo įmonė, kurią valdo bendradarbiaujančios savivaldybės, taip siekiant sumažinti masto ekonomiją mažinant išlaidas. Taikant šį modelį bendradarbiavime yra optimizuojamas paslaugų teikimas bei mažinamos sąnaudos. Kaip teigia Bel ir Warner (2016), pagrindinius savivaldybių bendradarbiavimo pranašumus galima suskirstyti į dvi kategorijas: masto ekonomija ir su paslaugomis susijusių sandorių sąnaudų ekonomija. Vietos valdžiai paprastai būdingi labai maži matmenys, todėl sunku suvokti masto ekonomijos naudą. Savivaldybių bendradarbiavimas yra vienas iš būdų įveikti šią

problema, nes jis leidžia išplėsti ribas paslaugų teikimo tikslais. Vietoj to, su paslaugomis susijusių sandorių sąnaudų ekonomija ypač aktuali savivaldybėms, kurios nusprendžia teikti paslaugas privatiems operatoriams ir turi reguliuoti bei kontroliuoti savo veiklą.

Integruotas savivaldybių bendradarbiavimo modelis gali būti taikomas ir miesto perėjimo valdyme, kai savivaldybės bendradarbiauja siekiant ilgalaikių pokyčių valdant miestus siekiant jų tvarumo. Anot, Soberon et al. (2023), miesto perėjimo valdyme dalyvauja įvairių sričių atstovai, o diskusijų metu sukurtos bendros vizijos padeda formuoti pereinamuosius sprendimus, kurie gali nukreipti link tvarios ateities. Siekdamas paremti šį procesą, pereinamojo laikotarpio valdymas aprašo valdymo modelį, kuriuo abstrakčias valdymo taisykles, kylančias iš perėjimo teorijos, bandoma paversti konkrečiais valdymo sistemos žingsniais. Šis modelis identifikuoja šias keturias valdymo veiklos rūšis: 1) strategija – pereinamojo laikotarpio, apimančios vietos veikėjų tinklą, sukūrimas; 2) taktika – pereinamojo laikotarpio darbotvarkės, pagrįstos bendra tvarios ateities vizija, kūrimas; 3) operacijos – mobilizuojant perėjimą, vykdomi tinklo perėjimo eksperimentai, siekiant išbandyti ir nustatyti įvairias perėjimo trajektorijas; 4) refleksija – eksperimentuose išmoktų pamokų stebėjimas ir vertinimas, po kurių, esant reikalui, koreguojama vizija ar miesto darbotvarkė.<sup>75</sup> Pateiktoje mokslinėje literatūroje labai išryškėja socialinio konstruktyvizmo paradigmos požymiai t.y. šiame modelyje bendradarbiavimo tikslas – tai bendra esmė, t.y. miesto perėjimo valdyme savivaldybės bendradarbiauja ne siekdamas finansinės naudos, o siekdamas pagerinti vietos gyventojų kokybės per tvarius miestus. Ši mokslinės literatūros analizė bus labai aktuali, kai empirinio tyrimo metu bus analizuojami Alytaus apskrities bendradarbiavimo dokumentai siekiant nustatyti ar šios apskrities savivaldybių bendradarbiavimas atitinka modelius.

Kitas bendradarbiavimo modelis – lankstesnis bendradarbiavimo modelis, kurį taikant savivaldybės dažniausiai bendradarbiauja tam tikrose srityse siekiant išlaikyti didesnę savarankiškumo lygį. Taikant šį modelį savivaldybės bendradarbiaujant remiasi sutartimis ar partneryste tam tikriems projektams vykdyti ar teikti paslaugoms.

Mišrus bendradarbiavimo modelis apima tiek lankstaus, tiek integruoto modelio elementus ir tai priklauso nuo situacijos. Šio modelio taikymas suteikia savivaldybių bendradarbiavimui arba didesnę lankstumą, arba stipresnę institucinę struktūrą.

### **3.3. F. Teles savivaldybių bendradarbiavimo modelis**

Įvairiose šalyse vis plačiau taikomas savivaldybių bendradarbiavimas, siekiant įveikti teritorinio masto ir išteklių normavimo problemas. Tai akcentuoja ir Teles (2016). Jo teigimu,

---

<sup>75</sup> Miguel Soberon, Irene Ezquerro-Lazaro, Teresa Sanchez-Chaparro, Jaime Moreno-Serna, Gabriella Doci ir Olga Kordas. „Supporting municipalities to develop collaboration capability to facilitate urban transitions and sustainability: Role of transition intermediaries in Madrid“ *Journal of Cleaner Production*, 426 10 (2023), 138964.

savivaldybių bendradarbiavimas yra labai svarbus procesas, kadangi vykdant bendradarbiavimą siekiama efektyviau teikti viešąsias paslaugas, optimizuoti išteklius bei spręsti vietos problemas. Teles modelyje, taip pat galima išvelgti ir institucijų tarpusavio sąveikos svarbą. Nes kai tradicinės biurokratinės struktūrų veikla tampa nebeefektyvi, tada institucijų tarpusavio sąveika gali prisidėti kai reikia spręsti sudėtingas problemas. Šiame modelyje didesnis dėmesys yra skiriamas horizontaliai organizacijų ir savivaldybių partnerystei siekiant tobulinti problemų sprendimo procesus priimant tvarius sprendimus. Teles bendradarbiavimo modelis efektyviausiai yra taikomas viešajame valdyme, švietime, o taip pat ir įvairiose socialinėse iniciatyvose, nes būtent čia yra labai svarbus aktyvus institucijų bendradarbiavimas. Kaip pvz. švietime bendradarbiavimas yra ypač aktualus ir svarbus procesas, nes glaudus bendradarbiavimas tarp viešo ir privataus sektoriaus, o taip pat ir nevyriausybinių sektorių, galima pagerinti ugdymo diegiant inovatyvius mokymo metodus. Todėl, galima teigti, kad Teles bendradarbiavimo modelių principų taikymas švietime, gali paskatinti institucijų bendradarbiavimą, inovacijų diegimą bei geresnių ugdymo(si) rezultatų siekimą. O Teles modelio principų taikymas viešajame sektoriuje, darbo autoriaus nuomone, yra naudingas sprendžiant įvairias socialinės politikos problemas bei taikant socialines priemones šioms problemoms spręsti. Nes šio modelio taikymas bendradarbiavime, organizacijos veikia koordinuotai ir taip yra mažinamas biurokratizmas bei užtikrinamas didesnis efektyvumas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, remiantis Teles (2012) galima skirti šiuos analizuojamo modelio principus:

- Vertės požiūriu prilygstantis bendradarbiavimas. Tai toks bendradarbiavimas, kai institucijos bendradarbiauja ne hierarchiniu, o remdamosi dalijimosi atsakomybe, pasitikėjimu bei tarpusavio sąveika.
- Bendradarbiavimu grįstas sprendimų priėmimas. Bendradarbiaujant sprendimai tarp institucijų, o analizuojamu atveju taro savivaldybių, yra priimami vykdant derybas, diskusijas bei konsultacijas.
- Nuolatinis žinių ir išteklių dalijimasis. Šis principas skatina sąveika tarp institucijų ir savivaldybių.<sup>76</sup>

Teles (2016) pažymi, kad bendradarbiavimą lemia savivaldybių valdymas, administravimas, organizacinė kultūra, normos, taip pat sprendimų priėmėjų nuostatos. Jei savivaldybėse tarpusavio bendradarbiavimas pateikiamas kaip alternatyva sprendžiant dilemas, tokios institucijos ir rinksis kooperavimąsi. Jei laikomasi tradicinių pažiūrų, bendradarbiavimas suvokiamas kaip konkurencija, tokios savivaldybės rinksis pačios spręsti problemas (Teles, 2016).

---

<sup>76</sup> Filipe Teles. Collobarative governance and networked institutions: A model for inter-organizational cooperation. *Journal of public administration*, 15(3) (2019) 45-67.

Filipe Teles (2016) aiškina, kad, savivaldybėms kartu vykdant projektus, nevienoda tarp partnerių susiklosčiusi galia gali trukdyti tolesnei bendrai veiklai. Šie išvardyti veiksniai dažnai ir nulemia, kodėl savivaldybės bendriems projektams renkasi panašią galią turinčius partnerius. Kita vertus, bendradarbiavimas efektyviausias tada, kai sutampa abiejų ar daugiau partnerių tikslai, galimybės, poreikiai. Institucinis kontekstas įvardijamas kaip trečioji būdingiausia tarpusavio bendradarbiavimo priežastis. Savivaldybių darbą kartu gali lemti šalies įstatymai, pagal kuriuos tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas gali būti būtinas.

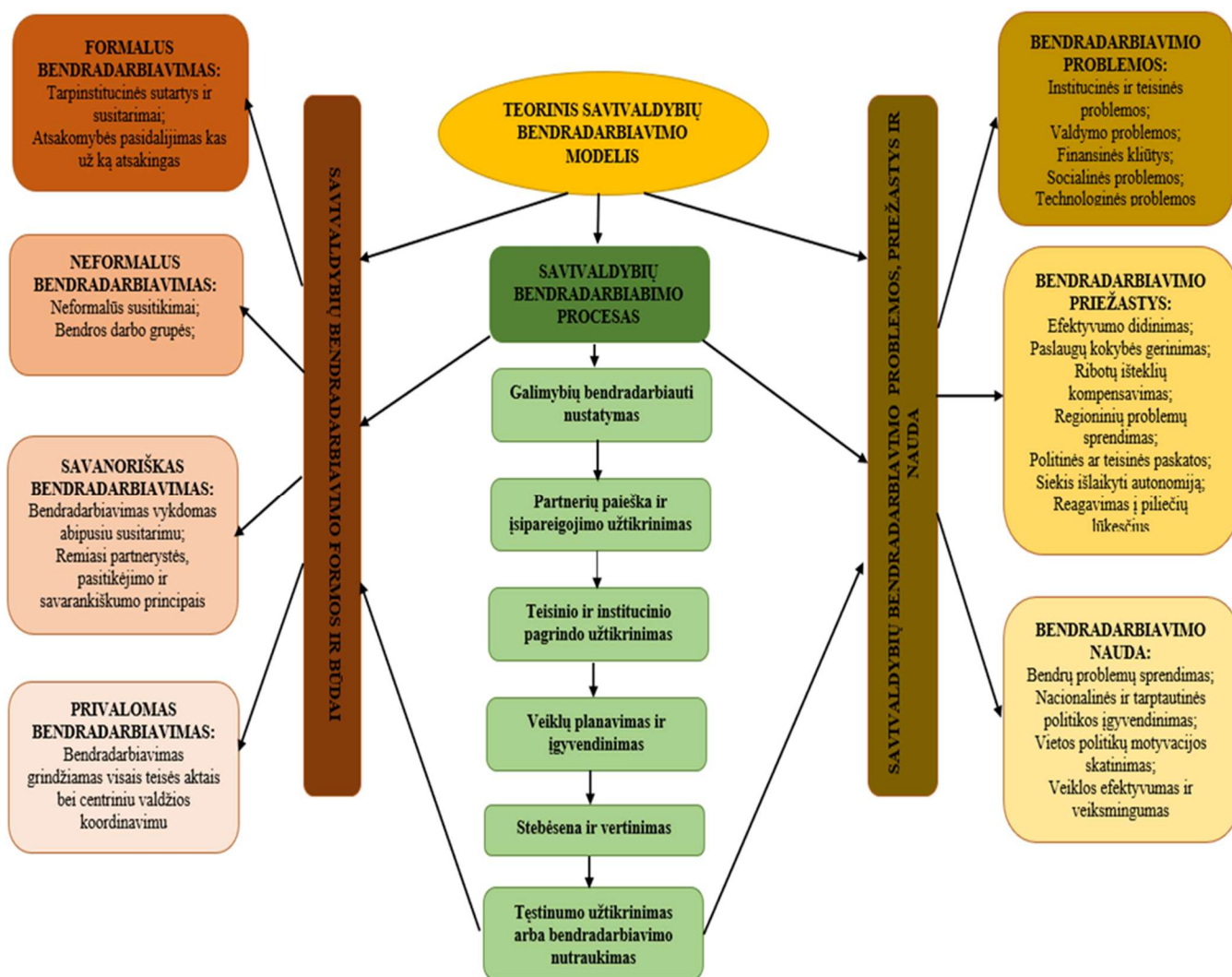
Savo darbuose Teles labiausiai dėmesį skiria savivaldybių bendradarbiavimo įvairovei. Mokslininko teigimu, savivaldybių bendradarbiavimo būdas skiriasi nuo labiau savanoriško „iš apačios į viršų“ metodo iki labiau privalomo „iš viršaus į apačią“. <sup>77</sup>

Nepaisant visų privalumų, šis modelis turi ir tam tikrų trūkumų. Jeigu trūkumus išskirsime remiantis modelio principais, tada galima teigti, kad šis modelis netiks toms įstaigoms, kurios yra pripratusios prie hierarchinio valdymo. Norint, kad modelis būtų įgyvendinamas efektyviai, labai svarbus yra vadovų palaikymas ir parama, prieš pradėdant bendradarbiauti įstaigos turėtų susidaryti ilgalaikę bendradarbiavimo viziją, parengti aiškią komunikacijos strategiją bei į bendradarbiavimą integruoti skaitmenines priemones, kad bendradarbiavimo metu, kuo greičiau būtų dalijamasi informacija, žiniomis bei ištekliais.

Remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, galima teigti, kad Teles bendradarbiavimo modelis labai aiškiai atspindi socialinio konstruktyvizmo paradigmos principus, kur pažymima, kad žmonės glaudžiai sąveikaudami ir bendradarbiaudami kuria žinojimą per kultūrinį ir socialinį kontekstą. Analizuotas Teles modelis taip pat remiasi tais pačiais principais t.y. norėdamos savivaldybės ar institucijos glaudžiai bendradarbiauti, turi vykdyti atvirą komunikaciją, dalintis atsakomybes, o svarbiausia vieni kitais pasitikėti. Tik taip, bendradarbiaudamos jos galės efektyviai spręsti problemas ieškodamos pačių geriausių sprendimų.

---

<sup>77</sup> Sung-Wook Kwon. „Local governance and inter-municipal cooperation by Filipe Teles“. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 2 1 (2016), 58-61. doi:10.20899/jpna.2.1.58-61



8 pav. Teorinis savivaldybių bendradarbiavimo modelis

## 4. DARBO METODAI IR EMPIRINIO TYRIMO, ATLIKTO ALYTAUS REGIONO SAVIVALDYBĖJE, ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pristatomas Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo empirinis tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti, ar Alytaus regione savivaldybių taikomas bendradarbiavimo modelis atitinka savivaldybių bendradarbiavimo modelius. Tikslui pasiekti bus atliekama Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo modelių analizė bei taikomas kokybinis tyrimo metodas, pusiau struktūruotas interviu, kurio metu apklausiami informantai – ekspertai, Alytaus regiono savivaldybių atstovai, kurie atsakingi už savivaldybių bendradarbiavimą (merai, investicijų skyrių atstovai).

### 4.1. Darbo metodai

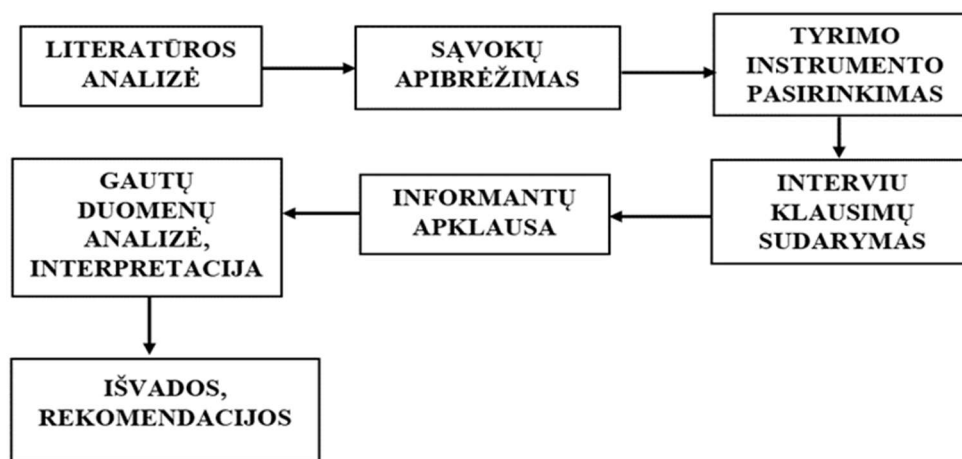
**Tyrimo problema.** Savivaldybių bendradarbiavimo atitikimas modeliams.

**Tyrimo tikslas** – ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regiono savivaldybėse ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atlikti dokumentų, reglamentuojančių Alytaus regiono savivaldybių taikomus bendradarbiavimo modelius, analizę, įvertinant jų privalumus ir trūkumus.
2. taikant iš dalies struktūruoto interviu metodą, ištirti Alytaus regiono savivaldybių darbuotojų nuomonę apie Alytaus regiono savivaldybėse taikomus bendradarbiavimo modelius, nustatant jų privalumus bei trūkumus.
3. apibendrinti, susisteminti tyrimo metu gautą informaciją pateikiant išvadas bei rekomendacijas, kaip pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių.

Siekiant nustatyti, ar Alytaus regione savivaldybių taikomas bendradarbiavimo modelis atitinka teorinėje dalyje analizuotus savivaldybių bendradarbiavimo modelius, pasirinktas empirinis tyrimas, kuris yra atliekamas mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių lietuvių ir užsienio kalbomis bei mokslinių dokumentų, kurie yra susiję su analizuojama darbo tema, analize. Remiantis išanalizuota moksline literatūra buvo parengtas kokybinio tyrimo, pusiau struktūruoto interviu instrumentas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi šios struktūros (žr. 9 pav.):



9 pav. Tyrimo etapai

(šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Kardelį, 2016)<sup>78</sup>

Taigi, atliekant baigiamąjį darbą buvo panaudoti šie, teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai:

- *Apibendrinimo metodas*. Pasak Tidikio (2003)<sup>79</sup>, apibendrinimu yra nusakomi bendrieji teiginiai, dėsningumai, principai. Šis metodas darbe taikytas, siekiant apibendrinti išanalizuotus mokslinius literatūros šaltinius, gautus empirinio tyrimo rezultatus, formuluojant darbo bei gauto tyrimo teiginius, o taip pat formuluojant išvadas bei pateikiant pasiūlymus.
- *Kokybinis tyrimo metodas* – iš dalies struktūruotas interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu – tai kokybinio tyrimo metodas, kuris derina iš anksto parengtus klausimus su lankstumu užduoti papildomus klausimus, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių atsakymus. Vadinasi, kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016)<sup>80</sup>, interviu leidžia gauti išsamius, kontekstą atspindinčius ir nuoširdžius tyrimo dalyvių atsakymus, kurie atskleidžia jų požiūrį, nuomonę, jausmus, žinias ir patirtį. Minėta, kad tyrime bus taikomas iš dalies struktūruotas interviu metodas ir jis bus organizuojamas taip: pagrindinės tokio pokalbio temos, kurias reikės aptarti, bus apsvarstomos iš anksto, tačiau jų pateikimo tvarka ir formuluotės nėra griežtai apibrėžtos. Tyrėjas pokalbio metu lanksčiai reaguoja į dalyvio atsakymus, leisdamas natūraliai plėtotis pokalbiui ir giliau atskleisti dalyvio požiūrį, patirtis bei jausmus. Svarbu tinkamai užfiksuoti pateiktą informaciją (raštu ar įrašant), kuri vėliau analizuojama siekiant atskleisti pagrindines temas ir sąsajas su tyrimo tikslu. Kardelis (2016)<sup>81</sup> pažymi, kad prieš sudarant interviu klausimus, pirmiausia reikia nustatyti pagrindinius tyrimo elementus, kuriuos tyrimo metu norima išsiaiškinti. Klausimus būtina formuluoti pagal tyrimo tikslą. Ir labai svarbu, kad pateikti klausimai būtų tokie, kad į juos atsakant, būtų kuo išsamiau išanalizuota problema.

<sup>78</sup> Kęstutis Kardelis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016).

<sup>79</sup> Rimantas Tidikis. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 375 .

<sup>80</sup> Inga, Gaižauskaitė ir Valavičienė, Natalija. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras (2016).

<sup>81</sup> Kęstutis, Kardelis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Kaunas: Technologija, 2017).

- *Situacijos analizės metodas*. Pagal Bitiną ir kt. (2008)<sup>82</sup>, situacijos analizė yra tyrimo metodas, kuriuo siekiama išsamiai iširti tam tikrą reiškinį ar problemą, atsižvelgiant į jos kontekstą ir aplinkybes. Taikant šį metodą, analizuojama ne tik pati situacija, bet kartu nagrinėjami ir veiksniai, kurie formuoja tą situaciją. Taip pat analizuojami santykiai tarp dalyvių ir jų daroma įtaka. Tyrimo metu gauti duomenys leidžia identifikuoti ne tik svarbiausius sprendimus, bet taip pat leidžia nustatyti priežastis, pasekmes bei galimus sprendimus. Situacijos analizės metodas suteikia gilų supratimą apie tyrimo objektą ir padeda formuoti pagrįstas išvadas bei rekomendacijas.
- *Dokumentų turinio analizė*. K. Kardelio (2017) teigimu, dokumentų turinio analizė yra metodas, skirtas sistemingai nagrinėti dokumentuose pateiktą informaciją. Šis metodas siekia nustatyti ir struktūruoti pagrindinius dokumentų aspektus, analizuojant jų turinį remiantis iš anksto apibrėžtais kriterijais. Tokia analizė leidžia atskleisti svarbias temas, modelius ir sąsajas, kurie padeda formuluoti mokslines išvadas ar teorines išvagas.<sup>83</sup> Šiame darbe bus analizuojami Alytaus savivaldybės veiklą reglamentuojantys dokumentai.
- *Turinio (content) analizės metodas*. Pasak Mayring (2000), tyrimo dalyvių atsakymai yra analizuojami išskiriant esminius aspektus, kurie atsispindi frazėse ar žodžiuose. Remiantis šiais raktiniais žodžiais, formuojamos kategorijos. Tuomet atliekama prasminių elementų identifikacija, skaidant kategorijų turinį ir išskiriant jų sudedamąsias dalis. Šie elementai toliau grupuojami į subkategorijas, o galiausiai atliekama turinio duomenų interpretacija.<sup>84</sup> Šis metodas taikytas siekiant objektyviai ir sistemingai išnagrinėti pusiau struktūrinio interviu teksto ypatybes bei pateikti patikimas išvadas.
- *Lyginimo analizės metodas*. Kaip teigia Tidikis (2003)<sup>85</sup>, „sociologinis tyrimas, kai derinama informacija, gauta: a) įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais; b) įvairių socialinių sistemų (institutu, grupių, teritorijų, administracinių vienetų, šalių ir t. t.); c) skirtingų autorių ar tyrimo kolektyvų; d) įvairiais rinkimo ar matavimo metodais“. Darbe šis metodas taikytas, siekiant išanalizuoti bei palyginti skirtingų mokslininkų nuomones bei išvagas, kurios yra susijusios su savivaldybių bendradarbiavimu. Naudojant šį metodą, nustatyti panašumai ir skirtumai tarp įvairių požiūrių.

<sup>82</sup> Bronius, Bitinas, Liudmila, Rupšienė ir Vilma, Židžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. (2008).

<sup>83</sup> Kęstutis, Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. (Kaunas: Technologija, 2017)

<sup>84</sup> Philipp Mayring. Qualitative content analysis. *German Qualitative Psychology*, 1(2), 2000. DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>

<sup>85</sup> Tidikis, supra note 415.

- *Logografinis metodas*. Remiantis R. Prakapu ir T. Butvilu (2011), logografinis metodas šiame darbe naudojamas vaizdinėms priemonėms pateikti darbo turinio elementus, problemą ir objektą.<sup>86</sup>
- *Veiklos tyrimo strategija*. Kaip teigia Bitinas ir kt. (2008)<sup>87</sup>, tai tam tikros konkrečios organizacijos, o analizuojamu atveju Alytaus savivaldybės, veiklos reiškinių ir procesų analizė.

**Tyrimo instrumentas.** Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra parengtas tyrimo klausimynas. Prieš pradėdant atlikti interviu, klausimai iš anksto buvo suderinti su darbo vadovu. Klausimai buvo formuluojami taip, kad gauti informantų atsakymų rezultatai išsamiai atskleistų darbo problemą bei atsakytų į tyrimo tikslą. Interviu klausimynas pateiktas 3 priede. Atliekant interviu, tų informantų, kurie sutiko, atsakymai įrašomi į diktofoną, o tų, kurie nesutiko atsakymai buvo užrašomi ranka 4 lentelėje pateikiamas tyrimo instrumentas.

Prieš pradėdant interviu, informantams buvo pateikti klausimais, kuriais siekiama nustatyti ar jie sutinka dalyvauti tyrime, ar sutinka, kad pokalbis būtų įrašomas ir paprašoma sutikimo, kad duomenys, kuriuos pateiks būtų pateikti prieduose, o tekste bus taikomi kodai.

4 lentelė. Interviu klausimų gairės

Eil. Nr.	Interviu tema	Tyrimo sritis	Klausimai
1.	<b>Bendra informacija</b>	Tyrimo dalyvių demografinė charakteristika	Vardas, pavardė; Savivaldybė; Užimamos pareigos; Darbo stažas
2.	<b>Savivaldybių bendradarbiavimas</b>	Bendradarbiavimo raiška tarp savivaldybių	1. Kokiose srityse dažniausiai Jūsų savivaldybė bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis? 2. Kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių? 3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?
3.	<b>Savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai</b>	Savivaldybių taikomi bendradarbiavimo modeliai	4. Kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai? 5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?
		Savivaldybių bendradarbiavimo įtaka gyventojų gerovei bei socialiniam ir ekonominiam vystymuisi	6. Kaip bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi? 7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?
4.	<b>Savivaldybių bendradarbiavimo problemos</b>	Pagrindinės problemos	8. Kokias pagrindines problemas įvardintumėte vykdydami bendradarbiavimą tarp savivaldybių? 9. Kaip skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?
		Priemonės savivaldybių bendradarbiavimo problemų sprendimui	10. Kokios priemonės galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?

<sup>86</sup> Romas Prakapas ir Tomas Butvilas, *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys* (Mykolo Romerio universitetas), 2011.

<sup>87</sup> Romas Prakapas ir Tomas Butvilas, *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys* (Mykolo Romerio universitetas), 2011.

5.	Bendradarbiavimo nauda ir galimybės	Savivaldybių bendradarbiavimo nauda	11. Kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas? 12. Kokie tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime? 13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?
		Savivaldybių bendradarbiavimo galimybės	15. Gal galėtumėte pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Alytaus regiono savivaldybių?

Kaip matyti iš pateiktos 4 lentelės interviu klausimyną sudaro 5 temų klausimai. Visų klausimų seka paruošta iš anksto ir informantai interviu metu buvo klausiami tokia pačia eiliškumo tvarka. Tyrimo dalyviams buvo pateikta 15 klausimų apie Alytaus regione taikomus savivaldybių bendradarbiavimo modelius ir mechanizmus, su kokiomis bendradarbiavimo problemomis susiduria savivaldybės bendradarbiaudamos, taip pat kokią naudą savivaldybių bendradarbiavimas turi gyventojams bei kokios yra savivaldybių bendradarbiavimo galimybės.

**Tyrimo reprezentatyvumas.** Atsižvelgiant į tyrimo išsikeltą tikslą, tyrimo metu, planuojama apklausti 9 Alytaus regiono savivaldybių atstovus (merai, investicijų skyriaus atstovai ir kt., kurie savivaldybėse yra atsakingi už bendradarbiavimą). Tačiau kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), atliekant kokybinius tyrimus, geriausia pasirinkti mažesnį informantų skaičių, nes taip lengviau kuo giliau išanalizuoti kiekvieną atvejį. Atrenkant tyrimą, atrankai vykdyti taikomi tokie kriterijai<sup>88</sup>:

- Informantai turi dirbti vienoje iš Alytaus regiono savivaldybių ir būti atsakingi už bendradarbiavimą;
- Darbo patirtis toje srityje, ne mažiau 1 metai.

5 lentelėje pateikiama informantų demografinės charakteristikos

5 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvis	Darbo laikas eksportuojamoje srityje	Savivaldybė	Pareigos turinčios įtakos bendradarbiavimui
TD1	Daugiau nei 10 m.	Lazdijų rajono savivaldybė	Strateginio planavimo ir investicinių projektų valdymo skyriaus vyr. specialistas
TD2	30 m.	Varėnos rajono savivaldybė	Investicijų skyriaus vedėja
TD3	26 m.	Lazdijų rajono savivaldybė	Administracijos direktorė
TD4	26 m.	Alytaus m. savivaldybė	Finansų ir investicijų skyriaus vedėjo pavaduotoja
TD5	10 m.	Alytaus rajono savivaldybė	Turto valdymo skyriaus vyriausioji specialistė
TD6	12 m.	Alytaus miesto savivaldybė	Finansų ir investicijų skyriaus vedėjo pavaduotojas
TD7	27 m.	Alytaus miesto savivaldybė	Finansų skyriaus vyr. specialistė
TD8	2 m.	Lazdijų rajono savivaldybė	Investicijų ir projektų valdymo skyriaus vedėja
TD9	18 m.	Alytaus rajono savivaldybė	Finansų ir investicijų skyriaus vedėja

<sup>88</sup> Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016).

Dokumentų analizei pasirinkti Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimui svarbūs strateginiai bei planavimo dokumentai. Dokumentų analizei atrinkti dokumentai, kurie susiję su Alytaus miesto ir rajono, Druskininkų, Lazdijų ir Varėnos rajonų savivaldybėmis.

Dokumentų analizei pasirinkti šie Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą reglamentuojantys dokumentai:

- Alytaus regiono plėtros tarybos dokumentai.
- Savivaldybių (Alytaus miesto ir Alytaus rajono, Druskininkų, Lazdijų ir Varėnos rajonų) strateginiai plėtros planai.
- Alytaus regiono savivaldybių bendrų projektų ataskaitos.
- Alytaus regiono funkcinės zonos strategija 2024 – 2029 m.

**Duomenų apdorojimo būdas.** Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys apdoroti taikant turinio, lyginimo, grupavimo metodus.

Dokumentų analizė bus atliekama remiantis šiais prasminiais vienetais:

- Bendradarbiavimo sritys - kokiose srityse savivaldybės bendradarbiauja;
- Bendradarbiavimo formos - kokios bendradarbiavimo formos dažniausiai yra taikomos bendradarbiaujant savivaldybėms Alytaus regione;
- Finansavimo mechanizmai - kaip vykdomas finansavimas bendradarbiaujant Alytaus regiono savivaldybėms;
- Valdymo struktūros - kas koordinuoja bendradarbiavimą;
- Poveikis bendruomenės nariams - kokį poveikį savivaldybių bendradarbiavimas daro bendruomenės nariams;
- Iššūkiai ir kliūtys – kokios pagrindinės problemos kyla siekiant efektyvaus bendradarbiavimo tarp savivaldybių;
- Sėkmingi bendradarbiavimo modeliai.

**Tyrimo vieta ir atlikimo laikas** – tyrimas atliekamas Alytaus regiono savivaldybėse su tais informantais, kurie laisvanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Su informantais susitikta susitarus dėl laiko, kovo-balandžio mėnesiais. Tačiau dėl didelio užimtumo susitarti dėl laiko buvo labai sunku.

Interviu truko 30-45 min.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliekamas Alytaus miesto, Alytaus rajono, Druskininkų, Lazdijų ir Varėnos rajono savivaldybėse kovo – balandžio mėn. Pirmiausia darbo autorius informantus informavo, kad rašo magistro baigiamąjį darbą, kurio tikslas ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regiono savivaldybėse ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą. Gavus informantų sutikimą dalyvauti tyrime, buvo susitarta, kada ir kur bei kaip bus atliekamas tyrimas. Taip pat informantai buvo informuojami, kad interviu bus įrašomas į diktofoną, tačiau, jeigu, kuris nors nesutiks,

kad pokalbis būtų įrašytas, tada atsakymai bus užrašomi ranka. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, darbo autorius darys apibendrinimus, taip pat parengs išvadas ir rekomendacijas, kaip pagerinti Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą.

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo laikomasi visų etiškam elgesiui būtinų sąlygų. Tyrime dalyvaujantys informantai turėjo pilną teisę pasirinkti ar dalyvauti tyrime, todėl tyrime dalyvavo tik tie informantai, kurie laisvanoriškai sutiko jame dalyvauti. Visi tyrime dalyvaujantys tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad bet kada jie gali pasitraukti iš tyrimo, o saugant jų konfidencialumą, atliekant tyrimo rezultatų transkribavimą, bus pakeistos ir pašalintos jų tapatybę galinčios atskleisti detalės.

## 4.2. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo modelių analizė

Alytaus regionas – Alytaus apskrčiai priklauso Alytaus miesto ir rajono, Druskininkų, Lazdijų rajono ir Varėnos rajono savivaldybės. Šis regionas iš kitų Lietuvos regionu išsiskiria turimais gamtos ištekliais, gerai išvystyta turizmo bei rekreacine infrastruktūra. Alytaus regione yra Druskininkų kurortas, Dzūkijos nacionalinis parkas, Merkinės ir Punios piliakalniai bei kiti istoriniai objektai, kuriuos kasmet aplanko ne tik šalies, bet ir užsienio turistai.<sup>89</sup>

Siekiant kuo efektyviau spręsti regionines problemas, įgyvendinti bendrus projektus, o taip pat dalintis ištekliais, 2021 m. buvo įsteigta Alytaus regiono plėtros taryba, kuri yra atsakinga regiono socialinę bei regioninę plėtrą, taip pat koordinuoja apskrities savivaldybių bendradarbiavimą. Aktyviai dalyvaudamas ES finansuojamuose projektuose, didelį dėmesį skiria regiono infrastruktūros plėtrai, socialinei įtraukčiai stiprinti bei viešųjų paslaugų kokybei gerinti.

Bendradarbiavimas tarp Alytaus regiono savivaldybių yra labai reikšmingas ir svarbus, kadangi bendradarbiaujant yra vykdomi bendri projektai, kurie užtikrina paties regiono ekonominį augimą bei plėtrą, o taip pat užtikrina geresnę gyvenimo kokybę regiono gyventojams. Bendradarbiavimas tarp savivaldybių vyksta įvairiose srityse – infrastruktūros plėtros, švietimo, socialinių paslaugų ir kitose srityse. 6 lentelėje pateikiama Alytaus regiono bendradarbiavimo sritys tarp savivaldybių

6 lentelė. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo sritys

SAVIVALDYBĖ	BENDRADARBIAVIMO SRITYS	SAVIVALDYBĖS SU KURIOMIS BENDRADARBIAUJA,
Alytaus m.	Infrastruktūra. Pramoninio ir komercinio vientisumo kūrimas	Alytaus m. ir Alytaus rajono
	Turizmas. Alytaus regiono plėtra	Bendradarbiavimas tarp Lazdijų VŠĮ Lazdijų turizmo centras, Varėnos rajono savivaldybės administracijos, VŠĮ Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras

<sup>89</sup> Alytaus regiono plėtros taryba. Žiūrėta 2025 kovo 14 d. <https://alytausregionas.lt/alytaus-regionas/>

	Transporto ir viešųjų paslaugų: „Vieninga elektroninio bilieto ir keleivių informavimo sistema Alytaus regiono savivaldybėse)	Alytaus regiono savivaldybių administracijos (Alytaus rajono, Alytaus miesto, Varėnos rajono, Lazdijų rajono, Druskininkų savivaldybėmis).
Alytaus rajono	Švietimas. Neformalaus švietimo paslaugos	Alytaus miesto, Varėnos ir Alytaus rajonas.
	Sveikatos stiprinimas: (pilatesas, nirvana fitnesas, meditacija, fizinis aktyvumas su kovos menų elementais, TRX, futbolas vaikšciojant)	Lazdijų ir Varėnos rajonas.
Druskininkų rajono	Turizmas ir sveikatos priežiūros paslaugos:	Alytaus ir Lazdijų rajonas
	Komunalinių atliekų tvarkymo sistemos organizavimas	Alytaus regiono savivaldybės
Lazdijų rajono	Turizmas: turizmo ženklavimo infrastruktūros įrengimas, užtikrinant turistų bei lankytojų informuotumą savivaldybės jungiančiose turizmo trasose ir maršrutuose.	Varėnos rajonų ir Druskininkų savivaldybės administracija.
Varėnos rajono	Turizmas: pasirašė jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį, kurią įgyvendinant buvo sukurta interneto svetainė pazinkdzukija.lt, sukurti ir šioje svetainėje patalpinti keturi nauji bendri maršrutai, Dzūkijos regiono turizmo informacijos centrai išleido bendrą lankstinuką „Pažink Dzūkiją“ <sup>90</sup>	Druskininkų, Alytaus ir Lazdijų rajonas

Kaip matyti iš pateiktos 6 lentelės Alytaus regiono savivaldybės labai aktyviai dalyvauja įvairiose veiklose srityse: turizmo, švietimo, komunalinių atliekų tvarkymo, sveikatos stiprinimo ir kitose srityse. Bendradarbiaujant turizmo srityse, savivaldybės vykdo turizmo informacinės infrastruktūros plėtrą bei vysto turizmo maršrutus pasirašydamos jungtines sutartis, kaip pvz. Plėtojant turizmo trasų ženklavimo infrastruktūrą, Lazdijų savivaldybė bendradarbiauja kartu su Varėnos ir druskininkų savivaldybėmis, o Varėnos rajonas, Druskininkų, Alytaus ir Lazdijų rajono savivaldybės bendradarbiauja įgyvendindamos bendrus maršrutų bei informacijos sklaidos projektu „Pažink Dzūkiją“.

Visos Alytaus regiono savivaldybės glaudžiai bendradarbiauja įgyvendindamos projektą dėl komunalinių atliekų tvarkymo sistemos organizavimo. Analizuojant Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą, galima teigti, kad labai stipri partnerystė pastebima infrastruktūros ir viešųjų paslaugų srityje. Taip galima teigti, nes savivaldybės visos kartu įgyvendina vieną labai svarbų projektą – „Vieninga elektroninio bilieto ir keleivių informavimo sistema Alytaus regiono savivaldybėse“.

Taip pat glaudus bendradarbiavimas vyksta ir švietimo srityje, nes Alytaus rajonas, taip pat Alytaus miestas ir Varėna, bendradarbiaudamos organizuoja vaikams neformaliojo švietimo paslaugas, o bendradarbiaudamas su Lazdijais ir Varėna – suaugusiems organizuoja sveikatinimo veiklas.

Išanalizavus 6 lentelėje Alytaus regiono bendradarbiavimo sritis, darbo autorius 10 paveiksle pateikia Alytaus regiono savivaldybių regiono bendradarbiavimo formas

<sup>90</sup> Varėnos rajono savivaldybė. Žiūrėta 2025 kovo 15 d. <https://varena.lt/wp-content/uploads/2024/06/T-X-363.pdf>

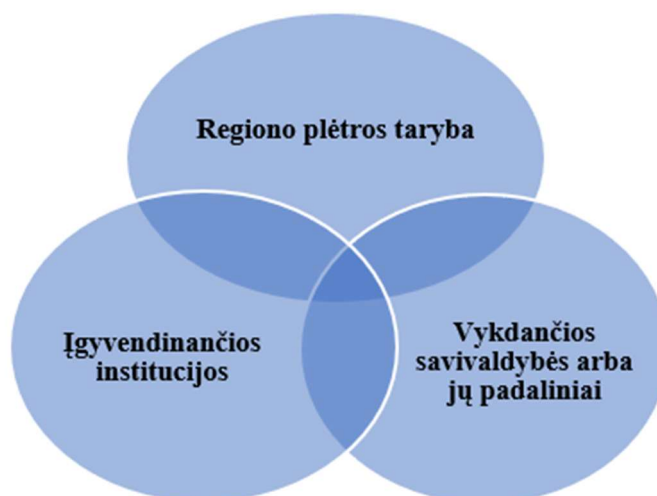


10 pav. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo formos

Šios formos išskirtos, kadangi:

- Savanoriškas bendradarbiavimas išskirtas, nes Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos kuria bendrus turizmo maršrutus;
- Sutartinis bendradarbiavimas išskirtas, nes Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiauja organizuojant neformalaus švietimo paslaugas;
- Jungtinė veikla išskirta, nes Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiauja vykdydamos projektą „Vieningo elektroninio bilieto sistema Alytaus regione“;
- Tinklinis bendradarbiavimas išskirtas, nes Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos vykdo sveikatinimo programas tarp Alytaus rajono, Lazdijų ir Varėnos savivaldybių;
- Privalomas bendradarbiavimas išskirtas, nes Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiauja vykdydamos projektą Komunalinių atliekų tvarkymo sistemą pagal atliekų tvarkymo įstatymą.
- Institucionalizuotas bendradarbiavimas išskirtas, nes įkurtas regioninė atliekų tvarkymo centras.

Alytaus regiono bendradarbiavimą koordinuoja žr. 11 pav.



11 pav. Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą koordinuojančios institucijos

Kaip matyti iš pateikto 10 paveikslo, Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą koordinuoja: Regiono plėtros tarnyba (tai pagrindinė institucija, kuri yra atsakinga už regionų projektų koordinavimą), įgyvendinančios institucijos (jos koordinuoja bendras veiklas tarp savivaldybių bei partnerių teikdamos joms techninę bei administracinę paramą), vykdančios savivaldybės arba jų padaliniai (tai savivaldybės, kurios yra projektų iniciatorės, jos taip pat yra ir tų projektų koordinatorės).

Analizuojant Alytaus regiono plėtros strateginius dokumentus galima pastebėti, kad bendrų projektų finansavimas priklauso nuo to, koks vykdomas projektas, tai gali būti ir ES struktūrinių fondų, taip pat gali finansavimas gali būti skirtas ir iš nacionalinio biudžeto lėšų, savivaldybių indėlių bei privataus sektoriaus.

Tiek koordinavimo mechanizmai, tiek finansavimo šaltiniai yra labai svarbūs ir reikšmingi užtikrinant Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo efektyvumą taip pasiekiant ilgalaikius socialinius, ekonominius ir infrastruktūrinius tikslus.

Apibendrinant galima teigti, Alytaus regiono savivaldybės viena su kita aktyviai bendradarbiauja vykdydamos įvairius projektus, teikdamos viešąsias paslaugas, gerindamos regiono infrastruktūrą bei vykdydamos regiono turizmo plėtrą. Bendradarbiaudamos jos taiko šias bendradarbiavimo formas: savanorišką, tinklinį, sutartinį, institucionalizuotą, jungtinį ir privalomą bendradarbiavimą. Bendrų projektų finansavimas labai priklauso nuo to koks projektas yra vykdomas. Finansavimas vykdomas ir iš ES struktūrinių fondų, taip pat iš nacionalinio biudžeto lėšų, savivaldybių indėlių bei privataus sektoriaus. Pagrindiniai projektų koordinatoriai – Alytaus regiono savivaldybių plėtros tarnyba, tačiau bendradarbiavimą koordinuoja ir įgyvendinančios institucijos bei bendradarbiavimą vykdančios institucijos arba jų padaliniai

### 4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Išanalizavimus tyrimo rezultatus bus galima nustatyti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regiono savivaldybėse ir ištirti kaip pagerinti bendradarbiavimą. Todėl siekiant išsiaiškinti kokiose srityse savivaldybės bendradarbiauja tyrimo dalyviams buvo pateiktas klausimas: **Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?** Atsakydami į pateiktą klausimą tyrimo dalyviai išskyrė nemažai veiklos sričių, kuriose savivaldybės bendradarbiauja ir jų nuomone, toks bendradarbiavimas yra labai reikšmingas bei praktiškai įgyvendinamas. Remiantis tyrimo gautais atsakymų rezultatais galima išskirti tas veiklos sritis, kurios tyrimo dalyvių buvo dažniausiai paminėtos. Taigi, kaip vieną iš veiklų sričių, kurioje dažniausiai bendradarbiauja savivaldybės, galima išskirti – **projektų rengimą ir įgyvendinimą**. Atsakant į šį tyrimo klausimą teigė ne vienas tyrimo dalyvis.

TD1 „Dažniausiai yra bendraujama projektų rengimo ir įgyvendinimo srityje. Bendradarbiaudamos savivaldybės kartu rengia paraiškas projektams, jei pavyksta projektas, tai kartu jame ir dalyvaujame, o tada siekiame bendrų tikslų“.

TD2 „Regiono planų rengimo ir investicinių projektų rengimo bei įgyvendinimo srityse. Inicijuojame bei vykdomė investicinius projektus, deriname įvairias veiklas kartu ruošdamos regioninės plėtros planus. Toks bendradarbiavimas rengiant projektus ir juos įgyvendinant gerina viešąją infrastruktūrą, o taip pat skatina Alytaus regiono ekonominį augimą“.

TD8 „Manau, kad dažniausiai bendradarbiaujame, kartu rengiant įvairius projektus, kuriuos įgyvendinant mes stengiamės pagerinti mūsų žmonių gyvenimo kokybę, taip pat tie bendri projektai pagerina ir infrastruktūrą, ir šiaip manau pagerina ekonominį mūsų regiono augimą“

TD10 „Dažniausiai bendradarbiaujame sveikatos, švietimo, kultūros, socialinių paslaugų, viešojo transporto, turizmo srityse. Įgyvendiname bendrus projektus pagal ES fondų finansavimą“.

Taip pat savivaldybės bendradarbiauja ir kitose svarbiose srityse, tokiose kaip **strateginis planavimas, finansai bei investicijos**. Taip galima teigti, nes tyrimo dalyvis TD6 teigė, kad savivaldybės bendradarbiauja „*Strateginio planavimo, biudžeto planavimo, finansų ir investicijų klausimais, nes tai leidžia savivaldybėms nustatyti, kokie projektai yra prioritetiniai, kuriuos reikia vykdyti greičiausiai, taip pat kaip koordinuoti finansinius išteklius ir kaip geriau išspręsti finansavimo dalykus*“ Labai panašią nuomonę pateikia ir tyrimo dalyvis TD7. Šio tyrimo dalyvio teigimu, „*dalyvavimas bendruose projektuose susijusiuose su strateginiu valdymu, finansais bei investicijomis, savivaldybėms leidžia užtikrinti savivaldybių ilgalaikį vystymąsi, o taip pat valdymo rizikas*“

Kita sritis, kurioje bendradarbiauja Alytaus apskrities savivaldybės – **socialinės apsaugos, sveikatos ir švietimo paslaugos**, nes tai pagerina socialinių bei sveikatos paslaugų teikimo ir prieinamumo kokybę. Tokia išvada darytina, nes tyrimo dalyviai **TD3, TD5, TD8**.

TD3 pažymi, kad bendradarbiaujama „*Lazdijų rajono savivaldybė bendradarbiauja su kitomis regiono savivaldybėmis Socialinės apsaugos (teikiant paslaugas globos įstaigose, krizių centruose, vaikų globos ir priklausomybių turinčių asmenų reabilitacijos srityse), sveikatos apsaugos (greitosios pagalbos teikimo, medicinos paslaugų specializacijos), švietimo (TŪM projekto veiklų įgyvendinimas) ir turizmo (kuriami bendri turistiniai maršrutai bei duomenų bazės) srityse*“. Kad bendradarbiauja švietimo srityje, teigia ir tyrimo dalyvis TD5. Šio dalyvio teigimu „*Socialinė, švietimo, ekonominė ir aplinkos kokybės gerinimo sritys. Siekiant pagerinti teikiamų švietimo, sveikatos apsaugos ar socialinių paslaugų kokybę*“, tyrimo dalyvis TD4 kaip ir TD3 išskyrė, kad bendradarbiauja ne tik švietimo, bet ir turizmo bei įgyvendinant viešojo transporto srityse.

TD4 „*bendradarbiaudami su kitomis savivaldybėmis švietimo srityje dalyvaujame įvairiuose projektuose, keičiamės gerąja patirtimi tarp specialistų, na pavyzdžiui, kaip organizuojami projektus, kuriuose organizuojame pedagogų susitikimus, kuriuose jie pasakoja savo gerąsias patirtis,*

*organizuojame bendrus mokymus ar seminarus. Bendradarbiaudami turizmo srityje, tai bendrai stengiamės pagerinti infrastruktūrą, taip pat kuriame įvairius maršrutus. Žodžiu, per projektus stengiamės pritraukti kuo daugiau turistų, taip pagerindami verslumą. Taip pasakyčiau. Ai, dar viešojo transporto, taip stengiamės pagerinti bei užtikrinti susiekimą tarp atskirų savivaldybių“.*

Apibendrinant galima teigti, kad Alytaus apskrities savivaldybės bendradarbiauja sprendamos savivaldybėms labai aktualius klausimus. Norint, kad šios problemos būtų išspręstos, labai svarbu, kad savivaldybės vieningai sutelktų pastangas sujungdamos išteklius. Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad Alytaus apskrities savivaldybės ne tik glaudžiai bendradarbiauja, bet ir ieško įvairių būdų kaip tai daryti, kad būtų pasiekti bendri tikslai.

Kadangi, Alytaus savivaldybės glaudžiai bendradarbiauja, todėl informantų buvo teirautasi, kaip jų nuomone **Turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?** Analizuojant gauto tyrimo rezultatus, nustatyta, kad informantai atsakydami į šį klausimą pateikė labai skirtingas nuomones. Kai kurie informantai (TD1, TD2, TD4) teigė, kad bendradarbiavimas yra vykdomas **taikant centralizuotą modelį.**

TD1 *„Bendradarbiavimas turėtų būti organizuojamas iš esmė taip kaip ir vyksta šiuo metu – per centralizuotą, iš visų regiono savivaldybių sudarytą juridinį asmenį – Alytaus regiono plėtros tarybą. Šios institucijos veiklą administruoja Alytaus regiono plėtros tarybos administracija (biudžetinė įstaiga), kuri organizuoja plėtros tarybos posėdžius, rengia jiems teisės aktų projektus, koordinuoja Alytaus regiono plėtros plano įgyvendinimą, skatina bendradarbiavimą tarp regiono savivaldybių, koordinuoja sudarytų darbo grupių (įskaitant partnerių grupę (iš darbdavių, profesinių sąjungų organizacijų, bendruomeninių ir kitų nevyriausybinė organizacijų atstovų sudarytas patariamasis Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos organas) darbą.“*

Tokios pat nuomonės laikosi ir informantas TD2. Šio informanto teigimu *„Šiuo metu puikiai vyksta bendradarbiavimas tarp savivaldybių, organizuojant pasitarimus ir (ar) susitikimus ARPT administracijai arba savivaldybių atstovams – ARPT darbo grupės susitikimai (nuotoliniai arba kontaktiniai) vyksta bent 2-3 k. per mėnesį“.* Šiems informantams antrina ir informantas TD4 *„Bendradarbiavimas turėtų būti organizuojamas per projektinę veiklą, partnerystės veiklą, regiono plėtros tarybos veiklą ir panašius dalykus. Pagrindas ir esmė, kad būtina konsultuotis su regiono plėtros taryba“.*

Kiti informantai (TD3; TD5) pažymėjo, kad bendradarbiavimas turėtų vykti sudarant **strategijas, nusistatant aiškius tikslus bei viziją.**

TD3 *„Visų pirma bendradarbiavimas turėtų būti nukreiptas į ilgalaikę naudą regiono gyventojams, turėtų būti efektyvus ir tvarus. Būtina aiškiai nustatyti prioritetus ir atsakomybes, kurti bendras darbo grupes, dalintis specialistų paslaugomis, kartu ieškoti bendrų finansavimo šaltinių ir pan.“*

TD5 „Nusistatyti bendrą misiją, viziją, tikslus ir uždavinius, priemones ir įgyvendinimo planą iškeltiems tikslams per nustatytą laikotarpį pasiekti. Nuosekliai, tolygiai pasiskirstant atsakomybių ribas tarp savivaldybių, iškeltiems tikslams pasiekti“

TD9 *Bendradarbiavimas turėtų būti pagrįstas aiškiais susitarimais, kurie apima atsakomybių pasidalijimą ir finansavimą.*

Informantai TD6 ir TD7 pažymėjo, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių turėtų būti organizuojamas remiantis **komunikacijos priemonėmis**. Šie informantai pažymėjo, kad efektyvus bendradarbiavimas negali vykti be nuolatinį kontaktų.

TD6 „Manau, kad bendradarbiavimas turėtų vykti naudojant įvairias formas, tokias kaip nuotolinės priemonės, tai ir vaizdo konferencijos, elektroniniu paštu, taip pat naudojant mobiliąsias ryšio priemones bei organizuojant gyvus susitikimus. Visi šie bendravimo būdai užtikrina nuolatinį ryšį tarp savivaldybių, efektyvų informacijos perdavimą bei lanksčiau spręsti problemas“.

TD7 „Mobilaus ir fiksuoto ryšio priemonėmis, el. paštu, nuotolinių konferencijų pagalba, organizuojant susitikimus gyvai, tarpininkaujant savivaldybių asociacijai“.

O TD8 pažymėjo, kad „Savivaldybių bendradarbiavimas geriausiai veikia bendradarbiaujant tiksliniais klausimais su tos pačios srities specialistais“.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad Alytaus apskrities savivaldybių bendradarbiavimas turėtų būti organizuojamas taikant centralizuotą modelį, aiškiai nusakomomis atsakomybėmis, sudarytais planais, efektyvia komunikacija bei konsultuojantis su srities specialistais. Bendradarbiavimas turėtų būti nukreiptas į ilgalaikę naudą regiono gyventojams, turėtų būti efektyvus ir tvarus.

Jau minėta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra svarbus ir reikšmingas siekiant užtikrinti gerovę bendruomenės nariams. Savivaldybes bendradarbiauti skatina spręsti bendras problemas, dalintis gerąja patirtimi, siekti bendrų tikslų. Todėl informantų ir buvo teirautasi, **Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?**

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad savivaldybes bendradarbiauti motyvuoja **gerosios patirties ir inovatyvių sprendimų dalijimasis**, nes jis padeda efektyviau spręsti bendras problemas, o taip pat gerinti viešųjų paslaugų kokybę (TD3). Bendradarbiauti motyvuoja ir „Bendro tikslo siekimas, pagerinti abiejų savivaldybių gyventojų gyvenimo kokybę socialinėje, švietimo, ekonominėje ir aplinkos kokybės gerinimo srityse. Pasidalinant tarp savivaldybių gerąja praktika (žiniomis, inovacijomis ir geriausiais įgyvendintais sprendiniais, patirtais iššūkiais ir klaidomis jų siekiant), žmogiškaisiais ir finansiniais resursais (TD5). Šiems informantams antrina ir TD4. Šis informantas teigia, kad savivaldybes bendradarbiauti motyvuoja „bendrų tikslų, o taip pat ir geresnių rezultatų siekimas. Nes tik taip galima pasiekti efektyvesnių paslaugų teikimo. Taip pat bendradarbiavimas savivaldybėms leidžia panaudoti savivaldybės, valstybės ir ES fondų finansavimo

šaltinius. Gavusios geresnį finansavimą, savivaldybės gali įgyvendinti didesnius projektus. Projektų įgyvendinimas skatina regiono plėtrą, taip pat padeda spręsti problemas“

Taip pat teigia ir TD1 „Bendradarbiauti skatina ir motyvuoja noras susipažinti su kitų savivaldybių gerąja praktika, patirtimi įvairiose savivaldybės veiklos srityse, siekis kartu įgyvendinti daugiau, platesnėse srityse bei galinčių atnešti savivaldybei didesnę naudą ir teigiamą efektą projektų“.

Taip pat atliktu tyrimu nustatyta, kad savivaldybes bendradarbiauti motyvuoja, **ekonominės naudos siekimas bei investicijų pritraukimas**. Tai atsispindi ir informanto TD6 atsakyme. Šis informantas pažymi, kad „dalyvavimas bendruose projektuose savivaldybėms leidžia sujungti bendrus išteklius bei siekti didesnio poveikio, nes tik kartu veikdamos savivaldybės gali įgyvendinti didesnės bendrus projektus, kurių įgyvendinimas pagerina gyvenimo kokybę. Todėl, gyventojams paslaugų teikimas bus aukštesnio lygio ir prieinamumas bus daug geresnis. O keičiantis gerąją patirtimi, savivaldybės geresnius sprendimus gali pritaikyti savo savivaldybėms, kurie jau buvo išbandyti kitur“.

O TD7 teigia, kad bendradarbiauti skatina „ekonominė nauda, investicijų pritraukimas siekiant sukurti daugiau darbo vietų bei suteikti kokybiškesnes paslaugas gyventojams, keitimasis patirtimi ir idėjomis, profesinis ir asmeninis augimas, laiko taupymas“.

Tyrimu nustatyta, kad savivaldybes bendradarbiauti motyvuoja, noras užtikrinti **efektyvų ir prieinamą paslaugų teikimą** gyventojams.

TD8 „Lazdijų rajono savivaldybės administracija palaiko gerus santykius su kitomis regiono savivaldybėmis, taip pat dalinasi gerąją patirtimi ir su visos Lietuvos savivaldybėmis. Todėl gaunama patirtis labai teigiamai veikia savivaldybės darbą ir padeda greičiau išspręsti susidariusias problemas“

Taip pat teigia ir informantas TD9

TD9 „Pagrindinė motyvacija – efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas ir jų prieinamumas, galimybė pritraukti papildomą finansavimą ir spręsti bendras regionines problemas. Taip pat motyvuoja tarptautiniai projektai ir galimybė dalintis gerąja patirtimi“.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybes bendradarbiauti motyvuoja gerosios patirties ir inovatyvių sprendimų dalijimasis, ekonominės naudos siekimas bei investicijų pritraukimas ir efektyvių ir prieinamų paslaugų teikimo užtikrinimas. Bendradarbiaudamos geriau ir efektyviau gali išnaudoti ES išteklius, o tai leidžia įgyvendinti didesnius ir kompleksiškesnius projektus.

Sekančiais tyrimo klausimais, siekiama nustatyti, kokie savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai yra taikomi praktikoje Alytaus regione. Gauti tyrimo atsakymų rezultatai leis išsiaiškinti kaip teorijoje apibrėžti bendradarbiavimo modeliai bei mechanizmai yra įgyvendinami praktinėse situacijose Alytaus regione sprendžiant visuomenės problemas. Gauti tyrimo rezultatai, tyrėjui leis nustatyti, kokie veiksniai skatina savivaldybių bendradarbiavimą, kad būtų priimti veiksmingi sprendimai, o taip pat skatinama regioninė plėtra. Šiame tyrime gauti tyrimo rezultatai yra tiesiogiai susiję su darbe išsikelta bei analizuojama problema, nes jie leis nustatyti praktinius

bendradarbiavimo modelių taikymo aspektus, taip pat leis nustatyti galimybes, kurios gali daryti įtaką, kad būtų pagerintas savivaldybių bendradarbiavimas ir veiklos efektyvumas.

Gautais tyrimo rezultatais nustatyta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių vyksta **struktūruotai bei taikant įvairius būdus bei formas**.

Kaip teigia TD1, kad bendradarbiaujant savivaldybėms pagrindinį vaidmenį atlieka „*Alytaus regiono plėtros taryba – tai viena iš pagrindinių bendradarbiavimo struktūrų, apimanti visus Alytaus apskrities savivaldybes. Regiono plėtros taryba siekia koordinuoti vystymo strategijas, priimti sprendimus dėl regiono plėtros projektų finansavimo ir užtikrinti bendrą interesų gynimą*“ Šiam informantui (TD1) antrina ir TD3. Jo teigimu:

TD3 „*Įkurta Alytaus regiono plėtros taryba, Bendradarbiavimo sutartys ir susitarimai dėl paslaugų teikimo (kalbama apie bendros viešojo susisiekiimo sistemos kūrimą tarp visų regiono savivaldybių), bendrų projektų įgyvendinimo (naudojimas turima infrastruktūra vaikų, jaunimo neformalaus švietimo veiklų vykdyme)*”

TD9 pažymėjo, kad „...<Taip pat bene svarbiausias - regionų plėtros tarybos..”

O TD6 išskyrė net keletą bendradarbiavimo formų (**savanoriškas, struktūruotas**) Alytaus regione: „*Manau, kad bendradarbiavimas vyksta tiesiogiai, savanoriškai tarp kaimyninių savivaldybių, po to manyčiau, kad per savivaldybių asociaciją, na ir aišku, čia svarbiausias dalykas, tai Regiono plėtros taryba. Visų šių formų taikymas bendradarbiaujant leidžia mums planuoti bendras veiklas, įgyvendinant įvairius projektus ir sprendžiant įvairias problemas*“.

TD8 pažymėjo, kad „*Taip pat bendradarbiavimas yra galimas pasikliaunant regioniniu mastu, t.y. per Regiono tarybas, kurios skatina savo savivaldybių bendradarbiavimą ir ryšių palaikymą*“

Tyrimo metu išryškėjo, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiauja rengiant bendrus strateginius planus ir projektus. Tai parodo, kad savivaldybės Alytaus regione bendradarbiauja **taikant formalų bendradarbiavimą**, nes strateginių planų rengimas yra grindžiamas visais privalomais teisės aktais. Tai atsispindi ir TD1, TD8 ir TD9 atsakymų rezultatuose:

TD1 „*Bendri strateginiai planai ir projektai – savivaldybės bendradarbiauja kurdamos bendrus plėtros planus ir įgyvendindamos regioninius projektus. Tai apima infrastruktūros, įvairių paslaugų vystymo projektus. Aktualūs bendrai parengti planavimo dokumentai: Alytaus regiono 2022–2030 metų plėtros planą, 2024-2029 m. Alytaus regiono funkcinės zonos strategiją. Šiuose dokumentuose numatyti ir bendri savivaldybių projektai, dalis jų jau pradėta įgyvendinti.*“

TD8 „*Taip pat galimas bendradarbiavimas rašant ir įgyvendinant konkursinius projektus, kuriuose bendradarbiavimas yra skatinamas*”.

TD9 „*Pagrindiniai mechanizmai – bendri projektai, tarpregininės darbo grupės, savivaldybių asociacija, sutartys ir memorandumai.*”

Teorinėje darbo dalyje minėta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių vyksta ir savanoriškais tikslais, kai norima pasiekti bendrų tikslų, kai bendradarbiavimas nėra „nuleistas iš viršaus“, o bendradarbiaudamos savivaldybės remiasi **partnerystės, pasitikėjimo ir savarankiškumo principais**. Tai atsispindi ir gautuose tyrimo rezultatuose (TD1, TD4, TD7).

TD1 *„Kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimas. Šis bendradarbiavimas taip pat vykdomas rengiant ir įgyvendinant bendrus projektus (pvz. dalyvavimas „Tūkstantmečio mokyklų“ programoje“*

TD4 *„Bendradarbiaujama pasitelkus partnerystės sutartis, dalyvavimas projektinėje veikloje, dalyvavimas regioninės plėtros taryboje. Ketinimų protokolai taip pat yra viena iš opcijų“*

TD7 *„Vienos savivaldybės bendrauja savo iniciatyva, kurdamos gerus tarpusavio santykius ir ieškodamos bendrų sąlyčio taškų.“* Tačiau šis informantas pažymėjo, kad savivaldybės, kartais bendradarbiauja *„Kitos savivaldybės bendradarbiauja „priverstinai“, įpareigtos aukštesnės valdžios įgyvendinant bendras iniciatyvas ar projektus“*

Tačiau vienas informantas (TD2) pažymėjo, kad *„...manau, kad šiuo metu taikomas bendradarbiavimo modelis yra geras, nes manau, kad savivaldybės bendradarbiauja labai efektyviai, tai ir projektai, ir infrastruktūros plėtra. O Regioninė plėtros taryba tarpininkaudama užtikrina, kad tas bendradarbiavimas vyktų sklandžiai, kad viso savivaldybės būtų vienodai atsakingos už vykdomas veiklas, taip pat kad tarp savivaldybių būtų sąžiningai paskirstomi ištekliai.“*

Apibendrinant galima teigti, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos taiko įvairius **formalius ir neformalius modelius**, kuriais remiantis yra užtikrinamas ir struktūruotas, ir lankstus bendradarbiavimas tarp savivaldybių. Analizuojamame regione formalus bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra grindžiamas taikant įvairius susitarimus ir oficialius dokumentus, kaip pavyzdžiui Alytaus regiono taryba yra pagrindinė institucija, kuri koordinuoja bendrus vykdomus savivaldybių projektus, o taip pat prižiūri kaip tie projektai yra įgyvendinami. Tyrimo rezultatuose išryškėjo, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiauja planuodamos ir rengdamos bendras strategijas, įgyvendindamos bendrus projektus. O neformalų bendradarbiavimą Alytaus regione yra grindžiamas savivaldybių savanoriškumu ir pasitikėjimu, nes bendradarbiaudamos jos gali rasti bendrus sprendimus problemoms spręsti, taip pat taiko partnerystės sutartis ir darbo grupes, kad kartu įgyvendintu projektus. Todėl bendradarbiavimas tarp savivaldybių Alytaus regione tampa lankstesniu ir mažiau formalizuotu. Todėl galima teigti, kad Alytaus regiono savivaldybės derina ir formalias ir neformalias bendradarbiavimo formas, kurių pagalba jos gali įgyvendinti bendrus tikslus bei išspręsti susidariusias vietos problemas.

Tyrimu nustačius kokius bendradarbiavimo mechanizmus ir modelius taiko Alytaus regiono savivaldybės aktualu nustatyti **Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp**

**savivaldybių jūsų regione?** Tyrimu nustatyta, kad visi informantai vieningai teigia, kad Alytaus regio savivaldybių bendradarbiavimą **organizuoja ir koordinuoja Alytaus regiono taryba.**

TD1 „Bendradarbiavimas organizuojamas ir koordinuojamas daugiausiai ir dažniausiai per Alytaus regiono plėtros tarybą (visų apskrities savivaldybių įsteigta 2021 m. vasario 26 d.), planuojančią ir koordinuojančią Alytaus regiono (apskrities teritorijos) socialinę ir ekonominę plėtrą, apskrities savivaldybių bendradarbiavimą, atstovaujančią regionui.“

TD2 „Manau, kad dažniausiai, dabar dažniausiai bendradarbiavimas vyksta per Regioninę plėtros tarybą. Ji yra pagrindinis visų bendradarbiavimų tarp savivaldybių kuratorius, nes į ją įeina visų regionų savivaldybių atstovai, kurie ir derina visas veiklas ir darbus.“

TD3 „Bendradarbiavimas organizuojamas ir koordinuojamas per Alytaus regiono plėtros tarybą, kuri nustato igalائيus tikslus ir prioritetus, koordinuoja regioninių projektų įgyvendinimą, prižiūri kaip efektyviai panaudojami turimi resursai regiono plėtrai, užtikrina vieningą informacijos sklaidą regione.“

TD5 „Alytaus regionas, kuriam priklauso Alytaus miesto, Alytaus rajono, Druskininkų, Lazdijų rajono ir Varėnos rajono savivaldybės, 2021-02-26 įsteigė Alytaus regiono plėtros tarybą (toliau – Taryba). Taryba laikydamosi Tarybos Misijos, planuoja ir koordinuoja Alytaus regiono (apskrities teritorijos) socialinę ir ekonominę plėtrą, užtikrina Alytaus apskrities savivaldybių bendradarbiavimą, atstovavimą Alytaus regionui. Įvairių sričių plėtros klausimus nagrinėja Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos suformuotos Darbo grupės.“

TD6 „Sukurta Alytaus regiono plėtros taryba. Ši taryba sukurta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių būtų stipresnis ir efektyvesnis, nes, manau kad labiau bendradarbiaudamos savivaldybės labiau paskatina regiono ekonominę vystymąsi. Į tą tarybą įeina iš visų savivaldybių atstovai, kurie žino savo savivaldybės problemas, todėl jie gali pasiūlyti ką reikia labiau vystyti, kur reikia mesti didesnes, kaip sakoma pajėgas. Pagal tuos pasiūlymus taryba ir koordinuoja tą bendradarbiavimą.“

TD9 „Koordinavimą vykdo Alytaus regiono plėtros taryba. Taip pat yra paskirti atsakingi savivaldybių darbuotojai, kurie palaiko ryšius tarp savivaldybių. Regiono tarybos priima sprendimus dėl bendrų strateginių planų, projektų prioritetų. Atskirais atvejais pagal veiklos sritis paskiriami atsakingi asmenys, nes bendradarbiavimas vyksta ir ne per regiono tarybą.“

Tačiau kiti informantai (TD6, TD2 ir TD7) teigia, kad bendradarbiavimą Alytaus regione **koordinuoja savivaldybės.**

TD2 „Savivaldybės bendradarbiaudamos vykdo įvairius projektus, na kaip pvz. Atliekų tvarkymas projektas. Čia labai rimtas projektas. Įkurtas atliekų tvarkymo centras. Dabar galvoju kas dar....dar švietimo srityje, socialinės paslaugos, viešasis transportas. Yra kuriamos grupės,

*pasirašomos sutartys bendradarbiavimo. Manau, kad bendradarbiaudamos savivaldybės savarankiškai, rodydamos iniciatyvą gali pasiekti daugiau rezultatų, nei veikdamos vienos.“*

TD6 *„Dar aišku, koordinuoja ir pačių miestų savivaldybės. Jie ieško partnerių su kuo galėtų bendradarbiauti, nes vienoms sunku kažką įgyvendinti. Pasirašo sutartis bendradarbiavimo, kuria įvairias grupes projektų vykdymui“.*

TD7 *„...bendradarbiavimą dar koordinuoja ir kiekvieno miesto savivaldybės, kaip be jų. Yra kuriami projektai, daugiausia tai susiję su turizmu, nes mūsų regionas turi tam labai geras sąlygas jį vystyti.*

Dar informantas TD7 pažymėjo, kad koordinuoja vyriausybė „...< > aišku yra tokie projektai, kuriuos nuleidžia „iš viršaus“ vyriausybė, čia kalbu apie atliekų tvarkymą. Tai tada gal jau čia ir vyriausybė koordinuoja.“

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą koordinuoja Alytaus regiono taryba, kuri planuoja bei koordinuoja šio regiono socialinę ir ekonominę plėtrą, užtikrina Alytaus apskrities savivaldybių bendradarbiavimą. Taip savivaldybių bendradarbiavimą koordinuoja pačios, bendradarbiaujančios savivaldybės. Jos bendradarbiaudamos dalyvauja projektuose. Tyrimu taip pat nustatyta, kad savivaldybių bendradarbiavimą koordinuoja vyriausybė t.y. projektus, tikslus bei reikalavimus nustato aukštesnės instancijos.

Teorinėje darbo dalyje pažymima, kad viena iš savivaldybių bendradarbiavimo naudų – **masto ekonomijos sukūrimas, taip pat socialinių paslaugų prieinamumo gerinimas, regioninės infrastruktūros plėtra, didesnių projektų įgyvendinimas, gerosios patirties dalijimas, ES fondų ir struktūrinių lėšų panaudojimas.** Tai atsispindi ir gautuose tyrimo rezultatuose.

TD1 ir TD7 pažymėjo, kad bendradarbiavimas ypač naudingas mažoms savivaldybėms, nes: Pasak TD1 *Bendradarbiavimas leidžia įgyvendinti didesnius / platesnius plėtros projektus, kurie būtų per dideli ir brangūs tik vienai savivaldybei“.*

TD7 pažymėjo, kad *„Mažoms savivaldybėms kai kuriuos sprendimus įgyvendinti sudėtinga, todėl bendradarbiavimas suteikia galimybes geriau įvykdyti užsibrėžtus tikslus...“* Šis informantas pažymėjo, kad mažoms savivaldybėms bendradarbiaujant yra sudaromos galimybės „... < > padidinti konkurencinį pranašumą skatinant verslą ir sumažinant kaštus bei pasiekti geresnę paslaugų kokybę gyventojams ir svečiams, padeda efektyviau spręsti bendruomenių problemas, gerinti socialinių paslaugų prieinamumą ir kokybę, pagalbą pažeidžiamoms grupėms“.

Teorinėje dalyje minėta, kad efektyvus savivaldybių bendradarbiavimas prisideda prie bendros **gerovės didinimo regione**, suteikia galimybę **optimizuoti išteklių naudojimą** ir užtikrinti **veiksmingą paslaugų teikimą**. Tai savo atsakymuose išryškino ir informantai TD1, TD4.

TD1 „Savivaldybės, bendradarbiaudamos tarpusavyje, kai kuriais atvejais gali efektyviau teikti socialines paslaugas (pvz. krizių centrų, nakvynės namų paslaugas). Bendradarbiavimas padeda pasiekti didesnę paslaugų prieinamumą ir kokybę, nes bendradarbiaujant dalinamasi specialistais, infrastruktūra ir paslaugų teikimo modeliais.“

TD4 „Manau, kad bendradarbiavimą būtų galima vertinti teigiamai, nes atsiranda didesnės galimybės paslaugų prieinamumui, turizmo verslo plėtrai ir pan. ....“

Tai parodo, kad bendradarbiaujant savivaldybės lengviau susidoroja su problemomis su kuriomis po vieną jos negalėtų susidoroti. Veikiant kartu, galima efektyviau naudoti išteklius bei teikti kokybiškesnes paslaugas. Tai akcentuoja ir kiti informantai (TD3, TD4, TD6 ir TD9). Jie teigia, kad gerinant ekonominę vystymąsi, bendradarbiavimas yra naudingas tuo, kad **leidžia efektyviau panaudoti finansinius bei žmogiškuosius išteklius, gerina infrastruktūrą bei turizmo plėtrą**, o taip pat **stiprina regiono konkurencingumą**.

TD3 „...leidžia efektyviau valdyti finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kurti palankesnę aplinką investicijoms ir gerinti gyventojų gyvenimo kokybę.“

TD4 „Tai leidžia efektyviau panaudoti finansus ir žmogiškuosius išteklius. Jei pritrauksim daugiau finansų, vadinasi galėsime vykdyti daug projektų, o tai leis labiau vystyti infrastruktūrą, taip pat vykdyti turizmo plėtrą. O tai jau prisidės prie žmonių gerovės gerinimo, nes manau tokia plėtra paskatins naujų darbo vietų kūrimą, o tai jau savo ruožtu sumažės bedarbių skaičius regione, o tai paskatins ekonominį augimą.“

TD5 pažymi, kad „Didesnės galimybės pasinaudoti ES ir kt. Struktūrinių fondų lėšomis, įgyvendinami įvairūs fondų lėšomis finansuojami projektai, įvairiomis priemonėmis gerinama regiono ekonominė ir socialinė aplinka.“

TD6 „Bendrų projektų vykdymas, bendrų užsibrėžtų tikslų siekimas gali sutelkti didesnes finansines galimybes, o tai užtikrina didesnių projektų įgyvendinimą. Bendradarbiavimas padeda teikti geresnes paslaugas gyventojams. Visa tai prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi.“

TD9 „Bendradarbiavimas padeda efektyviau išnaudoti turimus išteklius – tiek finansinius, tiek žmogiškuosius, gerinti susisiekimą ir infrastruktūrą. Užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą ir jų prieinamumą. Kartu stiprėja regiono konkurencingumas.“

Tyrimo rezultatai parodė, kad savivaldybių bendradarbiavimas sudaro galimybes **valdyti išteklius**, o tai sudaro palankesnę aplinką **pritraukti investicijas**, ir tai savo ruožtu yra skatinamas ekonominis augimas.

Labai svarbus aspektas, savivaldybių bendradarbiavime, **tai gerosios patirties dalijimasis tarp savivaldybių**. Toks patirties dalijimasis, savivaldybėms leidžia išvengti klaidų, bei kartu rasti geriausias sprendimus. Kaip teigia informantas TD1 „Suteikia sąlygas dalintis gerąja patirtimi, kuri naudinga įvairiose srityse – tiek viešojo administravimo, tiek socialinių paslaugų teikimo, tiek

*ekonomikos skatinimo srityse. Tai ypač svarbu, nes skirtingos savivaldybės gali susidurti su panašiomis problemomis, tačiau turėti skirtingus sprendimo būdus, kuriuos galima pritaikyti savoje savivaldybėje.“ Šiam informantui antrina ir TD8 „Bendradarbiavimas tarp savivaldybių, galimybė palyginti patirtis ir rasti geriausius sprendimus prisideda prie geresnių rezultatų ir rodiklių ekonominėse ir socialinėse srityse, Vertinant esamą 2021-2027 m. Europos Sąjungos finansavimo periodą, jame taip pat stipriai skatinamas bendradarbiavimas įvairiose (turizmo, verslo, transporto, neformalaus švietimo ir visuomenės sveikatos) srityse. Visos praktikos rodo, kad bendradarbiaudamos savivaldybės gali pasiekti geresnius rezultatus bendrai ir savo rajonams atskirai.“*

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra svarbi priemonė ir socialiniam ir ekonominiam vystymuisi, kadangi bendradarbiaudamos savivaldybės gali pasiekti geresnių rezultatų socialinių paslaugų prieinamumo gerinimui, tiek plėtojant infrastruktūrą didinant turizmo plėtrą, tai skatinant verslumą. Toks bendradarbiavimas sumažina konkurenciją tarp savivaldybių, taip pat sudaro galimybes optimizuoti išteklių panaudojimą.

Siekiant užtikrinti sprendimų priėmimo skaidrumą, teikiamų paslaugų prieinamumą bei teikiamų viešųjų paslaugų atitikimą gyventojų poreikiams, gyventojų įtraukimas tampa vis labiau aktualesnis, nes gyventojų nuomonė, bei jų siūlymai gali turėti labai didelės reikšmės sprendimų priėmimui. Todėl, siekiant tai nustatyti, informantų buvo teirautasi : **Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

Šiuolaikiniame, informacinių technologijų amžiuje, į visuomenės gyvenimą jos dominuoja visose gyvenimo srityse, tai ir bendraujant su artimais žmonėmis, gaunant visą aktualią informaciją, apsiperkant ir netgi gaunant socialines paslaugas. Viena iš priemonių – **savivaldybės interneto svetainės**. Tai pažymi informantai (TD1; TD2; TD5, TD8 ir TD9).

TD1 teigia, kad „*Internetinės svetainės. Visos savivaldybės turi savo oficialias svetaines, kuriose skelbia informaciją apie projektus, jų eigą ir rezultatus.*“

TD2 pažymi, kad „*Gyventojai informuojami per žiniasklaidos priemones, taip pat jiems informacija teikiama Varėnos rajono savivaldybės interneto svetainėje. Įgyvendinant infrastruktūrinius projektus, teisės aktų nustatyta tvarka, jie dalyvauja viešame svarstyme aptariant projektuotojų pateiktus projektinius pasiūlymus.*“

TD5 teigia, kad „*Na kaip informuojame gyventojus, manau, kad vienas iš pagrindinių informacijos būdų, tai kaip ir per pagrindines informacijos priemones, taip pat aktyvų viešinimą. Tai ir per savivaldybės internetinį puslapį, socialines grupes, per vietinę spaudą.*“

TD7 „*Taip pat apie projektus rašome ir vietiniuose laikraščiuose ar radijo stotyse. Organizuojame susitikimus su gyventojais, bet čia toks sunkus variantas, būna, kad ateina daug gyventojų, būna, kad ne. Per tuos susitikimus stengiamės išklausti gyventojų siūlymus į juos po to reaguoti*“

TD8 „Apie visus projektus visuomenė informuojama naujienos, socialiuose tinkluose ir savivaldybės puslapiuose. Aprašymuose akcentuojama, kad projektai yra įgyvendinami su partneriais. Taip visi projektai yra viešai svarstomi Tarybos komitetuose ir Tarybos posėdžiuose.“

**Socialiniai tinklai** pastaruoju metu yra tapę labai svarbiu informacijos šaltiniu, turėdami įtakos ne tik asmeniniam bendravimui, bet ir informacijos perdavimui. Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad savivaldybės bendradarbiaudamos plačiai taiko socialinius tinklus ypač Facebook (TD1, TD6, TD7 ir TD9).

TD1 „Socialiniai tinklai. Visos savivaldybės aktyviai naudojasi socialiniais tinklais (pvz., Facebook) kaip priemone informuoti gyventojus apie aktualius projektus ir renginius. Socialiniai tinklai leidžia pasiekti platesnį gyventojų ratą ir užtikrinti greitą informacijos atnaujinimą.“

TD6 „Socialiniai tinklai, žiniasklaidos priemonės bei organizuojami susitikimai su gyventojais“

TD7 „Apie tai kokius vykdome projektus visuomenę informuojame aišku pirmiausia per socialinius tinklus, labiausiai tai per fb socialinį tinklą, nes žmonės juo labiausiai naudojasi“

TD9 „informacija apie projektus, viešus svarstymus ir bendradarbiavimo iniciatyvas yra skelbiama savivaldybių interneto svetainėse, “Facebook“ ir „Instagram“ paskyrose bei naujienos apie projektus skelbiamos vietos ir regioninėje žiniasklaidoje.“

Taip pat reikėtų išskirti ir viešąsias konsultacijas. Jos yra labai svarbios informuojant visuomenę, nes jų metu galima surinkti viskuomenės ar tikslinių grupių nuomonę, įvairius pasiūlymus rengiamam ar vertinamam projektui. Kad informuojant visuomenę, apie savo projektus ir bendradarbiavimą savivaldybės taiko **viešąsias konsultacijas** (TD1; TD2)

TD1 „Viešosios konsultacijos. Savivaldybės viešai skelbia planavimo dokumentų projektus, kuriuose numatyti planuojami įgyvendinti projektai bei siektini rezultatai, numatytas finansavimas, taip pat sprendimų projektus dėl šių projektų patvirtinimo. Gyventojai turi galimybes teikti pastabas, pasiūlymus ir paklausimus dėl šių dokumentų projektų“

TD2 „Įgyvendinant infrastruktūrinius projektus, teisės aktų nustatyta tvarka, jie dalyvauja viešame svarstyme aptariant projektuotojų pateiktus projektinius pasiūlymus.“

Tyrimu taip pat nustatyta, kad ne visos informavimo priemonės yra **savanoriškos** (tai kai savivaldybė pati nusprendžia, ką ir kaip viešinti), tačiau yra taikomas ir privalomas viešinimas (kai savivaldybės privalo paskelbti apie organizuojamus projektus, organizuoti viešą svarstymą ir pan.). Kad bendradarbiaudamos Alytaus apskrities savivaldybės privalomai informuoja visuomenę, teigia ir TD4. Šis informantas akcentuoja, kad „taikomos privalomos viešinimo priemonės. Ne šiaip sau savanoriškos, bet šitoje vietoje taikomos privalomos priemonės“.

Informuojant visuomenę į pagalbą pasitelkiami ir pasak TD1, „**Bendruomenių atstovų ir organizacijų įtraukimas**. Bendradarbiaujama su vietos bendruomenėmis, nevyriausybinėmis

organizacijomis, verslo atstovais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Šios organizacijos ir jų atstovai dalyvauja rengiamų regiono planavimo dokumentų projektų aptarimuose ir gali veikti kaip tarpininkai, informuodami savo narius apie svarbius projektus. Pavyzdys – Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos partnerių grupė“.

Savivaldybės informuoti visuomenę norėtų informuoti ir taikant **gyvus susitikimus**, tačiau tai labai sunku, nes visuomenė nelabai noriai dalyvauja tokiuose susitikimuose. Kaip pažymi TD7 „Organizuojame susitikimus su gyventojais, bet čia toks sunkus variantas, būna, kad ateina daug gyventojų, būna, kad ne. Per tuos susitikimus stengiamės išklausti gyventojų siūlymus į juos po to reaguoti.“

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, informuodamos visuomenę, savivaldybės taiko šias informavimo priemones – savivaldybės internetinės svetainės, socialiniai tinklai, viešosios konsultacijos, gyvi susitikimai, bendruomeninių atstovų ir organizacijų įsitraukimas. Nors ir išvardintos priemonės yra aktyviai naudojamos ir taikomos, visuomenė, priimant sprendimus vis dar yra pasyvi. Vadinasi, kad ir aktyvus ir dažnas informacijos pateikimas neužtikrina, aktyvaus visuomenės dalyvavimo sprendimų priėmimo, todėl būtinas aktyvus dialogas, visuomenės motyvavimas ieškant patrauklių įsitraukimo formų.

Nors ir teigiama, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra labai svarbus ir reikšmingas kiekvienai savivaldybei, tačiau neretai jos susiduria su įvairiomis problemomis. Teorinėje darbo dalyje minėta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra sudėtingas, dinamiškas procesas, kuris turi būti grindžiamas pasitikėjimo ir partnerystės principais, todėl aktualu analizuoti ir nustatyti su kokiomis problemomis susiduria savivaldybės bendradarbiaudamos. Šio klausimo analizė leis nustatyti savivaldybių bendradarbiavimo problemines sritis, kurių pagrindu bus galima parengti rekomendacijas savivaldybių bendradarbiavimo gerinimui. Tyrimu išryškėjo, kad informantai pažymi, kad viena iš problemų, su kuriomis susiduria bendradarbiaudamos, tai **ribota bendrų projektų vykdymo patirtis bei teisinis neapibrėžtumas**. Kaip pažymi informantas TD1 „Kaip pagrindines problemas būtų galima išskirti šias: nedidelė bendrų projektų vykdymo patirtis, neišplėtotas ir palyginti naujas bendrų projektų rengimo, finansavimo ir įgyvendinimo teisinis reglamentavimas valstybės mastu (tai svarnu, kadangi didelė dalis projektų yra finansuojama iš ES ar Lietuvos Respublikos biudžeto lėšų, todėl ir reglamentuojantys teisės aktai yra parengti šalies ministerijų ir/arba joms pavaldžių institucijų); taip pat patirties stoka vystant bendradarbiavimą kitose nei projektų vykdymo, srityse.“

Kaip vieną iš problemų, informantai išskyrė **interesų nesuderinamumą ir pasitikėjimo trūkumą**. TD2 teigia, kad „Gal kaip vieną iš problemų norėčiau paminėti tai interesų suderinamumas. Žinom, kad kiekviena savivaldybė turi savo problemas, prioritetus, kuriems skiria pirmenybę, po to ir savo tikslus, todėl labai dažnai būna taip, kad labai sunku susitarti dėl bendrų projektų. Dar būna taip kartais, kad esančios mažesnės savivaldybės jaučiasi jog nėra pilnai įtrauktos į projektų vykdymą, o kai

*sprendimai yra priimti didesnių miestų naudai, tai tos mažosios savivaldybės atsiduria labai nepalankioje padėtyje, Va čia yra didžiausia problema ir tokios problemos labai stabdo bendrų projektų ar iniciatyvų įgyvendinimą“*

Jam antrina ir TD5 „*Skirtingi prioritetai/ interesai, pasitikėjimo trūkumas, nes kiekviena savivaldybė turi savų problemų ir prioritetų, todėl sunku rasti bendrą tikslą. Nesutarimai dėl finansavimo paskirstymo ar projektų prioritetizavimo.*“

TD4 paminėjo, kad „*...bendro tikslo išgryninimas ir jo siekimas, partnerių patikimumas, tinkamas komunikavimas, įsitraukimas į veiklas. Be galo svarbu yra išsigryninti ir susidėlioti tikrą ir nušlifotą tikslą. Partnerių patikimumas turi labai daug įtakos, besirengiant bendriems projektams išnaudojama daug resursų, jeigu kita savivaldybė nesilaiko susitarimų, tuomet labai sunku bendradarbiauti.*“

Taip pat tyrimu nustatyta, kad bendradarbiaudamos savivaldybės patiria daug **biurokratinių apibojimų**. Informantai TD3 pažymi, kad bendradarbiaujant pagrindinės problemos yra „*Biurokratija – sudėtingos procedūros ir didelis dokumentacijos kiekis gali sulėtinti bendrus projektus ir sprendimų priėmimą. Lėtas procedūrų įgyvendinimas – viešųjų pirkimų, sutarčių sudarymo ir kitų reguliavimo procesų trukmė lėtina bendrus projektus. Politiniai nesutarimai – skirtingos politinės partijos ar valdžios požiūriai sulėtina bendrų sprendimų priėmimą.*“

O informantas TD9, įvardindamas ir kitas problemas, tokias kaip skirtingus savivaldybių prioritetus, politinius nesutarimus, skirtingus finansinius pajėgumus, taip pat įvardina ir „*informacijos trūkumas, biurokratiniai trukdžiai ir ne visada aiški atsakomybių riba.*“

Kaip vieną iš problemų informantai išskyrė **finansavimo iššūkius**, nes ne visos savivaldybės vienodai žiūri į finansavimą, nes labai dažnai būna, kad ne visos savivaldybės vienodai prisideda prie projektų, todėl ir ne vienodai gauna reikiamų lėšų, taip pat labai dažnai mažesnės savivaldybės gauna mažiau, todėl jaučiasi neįvertintos. Tai pažymi ir informantai TD5 ir TD6.

TD6 teigia, kad „*...<math>\diamond</math>Nevienodos savivaldybių finansinės galimybės“*, o TD5 pažymi, kad, tai „*Finansavimo iššūkiai. Lėšų trūkumas bendriems projektams dėl skirtingo savivaldybių požiūrio į finansavimą, t. y. kokiomis dalimis prisidedama ir kokiais kriterijais vadovaujantis skiriama viena ar kita lėšų suma.*“

Teorinėje darbo dalyje teigiama, kad labai svarbu bendradarbiaujant vienodai būtų pasidalinama atsakomybėmis. Tačiau, tyrimu nustatyta, kad informantai kaip vieną iš problemų išskyrė – aiškiai **apibrėžtų atsakomybių trūkumą**. Kaip teigia TD5 „*Politinis nesutarimas, kai kuriais klausimais. Savivaldybės gali turėti skirtingas vizijas ir ne visada norėti bendradarbiauti. Kartais trūksta aiškiai apibrėžtų atsakomybių – kas už ką atsakingas bendruose projektuose*“.

Taip pat informantai, kaip vieną iš problemų išskyrė ir **nuomonių skirtumą bei nevienodą ekonominę partnerių galią**. TD7 teigia, kad „*...Nuomonių skirtumai, nevienodos ekonominės partnerių*

*galimybės, skirtingi bendradarbiavimo tikslai, savivaldybės sąlyginai tampa priklausomos viena nuo kitos, įvairių sunkumų gali kilti dėl politinių savivaldybių skirtumų.“*

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiaudamos savivaldybės patiria nemažai problemų, tai ir ribota bendrų projektų vykdymo patirtis bei teisinis neapibrėžtumas, interesų nesuderinamumas ir pasitikėjimo trūkumas, biurokratiniai apribojimai, finansavimo iššūkiai, apibrėžtų atsakomybių trūkumas, nuomonių skirtumas bei nevienoda ekonominė partnerių galia. Kaip matyti, informantai išskyrė nemažai problemų, kurias patiria bendradarbiaudamos Alytaus regiono savivaldybės. Todėl, rengiant rekomendacijas dėl bendradarbiavimo efektyvumo gerinimo, bus būtina atsižvelgti į informantų išsakytas problemas.

Kaip pažymima teorinėje dalyje, pasak Teles (2016)<sup>91</sup>, savivaldybėms bendradarbiaujant ar vykdant bendrus projektus, susiklosčiusi ne vienoda galia gali trukdyti tolesnei bendrai veiklai. Todėl, darbe ir siekiama nustatyti, **ar skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?** Analizuojant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad informantų nuomonės pasiskirstė labai įvairiai. Vieni teigė (TD1, TD5, TD6, TD7 ir TD8), kad **turi įtakos**, bet tik tada kai savivaldybės yra skirtingų tipų (miesto tipo savivaldybės, žiedinė savivaldybė ir kaimiško tipo, kiti informantai (TD2, TD4 ir TD9) pažymėjo, kad **neturi**.

Kad skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės **turi įtakos** bendradarbiavimo procesui Teigė didesnė dalis visų apklaustų informantų. Informantas TD1 pažymėjo, kad tai labai priklauso nuo to, kokio tipo yra savivaldybė.

TD1 *„Įtaka daroma tuo atžvilgiu, kad regiono savivaldybės yra skirtingų savivaldybių tipų: 2 savivaldybės yra miesto tipo savivaldybės, kurių didžiausiame (vieninteliame) savivaldybės mieste yra sukonzentruota didžioji dalis savivaldybės gyventojų (Alytaus miesto, Druskininkų savivaldybės), viena savivaldybė yra žiedinės savivaldybės tipo (daug savivaldybės gyventojų keliauja dėl paslaugų ir į darbo vietas į žiedinės savivaldybės centrą (šiuo atveju – Alytaus miestą), 2 savivaldybės yra kaimiško tipo (rečiau gyvenamos, kuriose paplitusi žemės ūkio veikla). Druskininkų savivaldybė yra priskiriama kurortams. Kadangi savivaldybės regione yra skirtingų tipų, jose skiriasi ir jų ekonominės galimybės (gyventojų skaičius, paslaugų vartotojų skaičius, paslaugų teikimo vietų skaičius (pvz. maitinimo vietų skaičius) ir pobūdis (pvz. Druskininkuose išvystytos sveikatinimo paslaugos), todėl vienu atžvilgiu bendradarbiavimas tam tikrose srityse tampa sudėtingas, kadangi skirtingos populiariausios ekonominės veiklos skirtingose savivaldybėse, tačiau kitose srityse bendradarbiavimas kaip tik daro teigiamą įtaką, kadangi suteikia gauti tam tikros rūšies paslaugas, išvystytas konkrečioje savivaldybėje (kaip sveikatinimo paslaugas Druskininkuose).“*

---

<sup>91</sup> Teles, Filipe. Collaborative governance and networked institutions: A model for inter-organizational cooperation. *Journal of public administration*, 15, 3. 45-67.

Kiti informantai taip pat akcentavo, kad turi, ir tai priklauso nuo atsakomybių bei rezultatų paskirstymo.

TD5 „...didesnė balsų galia/ svarumas, sprendimų priėmimo procese, tai kai savivaldybės yra žymiai ekonomiškai stipresnės, nes jos gi turi daugiau finansinių išteklių, o tai reiškia, kad jų balsas dėl šios priežasties turi ir daugiau galios...“

TD6 akcentavo, kad „...norinti įgyvendinti ambicingus planus reikalingi dideli finansiniai resursai, mažesnės savivaldybės tokių resursų turi žymiai mažiau, todėl bendrai vykdant kažkokį projektą kyla problemos dėl finansinių aspektų.“

O TD7 pažymėjo, kad „Mažoms savivaldybėms sunkiau konkuruoti, nes turi mažesnius resursus“

TD8 teigia, kad „Žvelgiant iš projektinės pusės, savivaldybių ekonominiai skirtumai įtakoja bendrų projektų įgyvendinimą. Panašioje ekonominėje situacijoje esančios savivaldybės gali įgyvendinti panašios apimties projektus, kitu atveju silpnesnę ekonominę situaciją turinčioms savivaldybėms gali būti sunku rasti lėšų projektų finansavimo prisidėjimui.“

Tačiau analizuojant tyrimo rezultatus išryškėjo, kad savivaldybių ekonominė galia neturi įtakos bendradarbiavimo procesui, taip pažymėjo informantas TD4.

TD4 „Nemanau, kad tai trukdo bendradarbiavimui, tai galima aptarti pasiskirstant rezultatus. Kitaip tariant, jeigu pavyzdžiui vykdydamos projektą savivaldybės prisideda nevienodai (viena prisideda daugiau investuojant, o kita mažiau, manau, kad tai nėra pagrindinė kliūtis savivaldybėms bendradarbiauti, svarbiausia, kad abi savivaldybės iš karto sutartų, na ta prasme, dar prieš pradėdamos projektą, kaip jos pasiskirstys įvykdyto projekto naudą bei gautus rezultatus.“

Taip pat teigia ir informantas TD2. Šio informanto nuomone, kad ir savivaldybės yra nevienodo dydžio, todėl skiriasi jų turimi ištekliai, tačiau jeigu tarp bendradarbiaujančių savivaldybių yra vienodi tikslai, tai jis gali būti labai sėkmingas.

TD2 „Manychiau, gal skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės neturi didelės įtakos bendradarbiavimo procesui, jei yra aiškūs bendri tikslai ir noras bendradarbiauti. Net jei savivaldybės turi skirtingus išteklius, jos vis tiek gali pasiekti gerų rezultatų per bendras iniciatyvas ir išteklių paskirstymą pagal poreikius.“

O TD9 teigia, kad jeigu savivaldybės bendradarbiauja sprendamos vienodas problemas, ekonominė galia įtakos neturi.

TD9 „Bendradarbiaujant srityse, kurios yra prioritetingos, ir siekinat bendrų tikslų ekonominės galimybės įtakos bendradarbiavimui tarp savivaldybių įtakos neturi, nes savivaldybės suinteresuotos ieškoti įvairių ir tvarių finansavimo šaltinių.“

Taigi, apibendrinant galima pažymėti, kad vienu informantų nuomone, savivaldybių ekonominė galia įtakos turi, o kitų – neturi. Kai kurių informantų (TD1, TD5, TD6, TD7 ir TD7)

požiūriu, kad ekonominė galia yra reikšminga tada, kai savivaldybės yra skirtingų tipų ir dėl turimų ribotų išteklių negali įgyvendinti projektų, o kiti informantai (TD2, TD4 ir TD9) teigia, kad ekonominė galia įtakos neturės, jeigu savivaldybės bendradarbiaudamos turės bendrus tikslus, pasitikės viena kita ir gebės susitarti dėl rezultatų bei išteklių paskirstymo. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad savivaldybių ekonominė galia ne visada daro įtaką savivaldybių bendradarbiavimo procesui, nes tai labai priklauso nuo konteksto t.y. nuo savivaldybės dydžio, nuo to kokiose srityje savivaldybės vykdo bendradarbiavimą ir nuo to kaip jos geba rasti tinkamus finansavimo sprendimus.

Analizuojant tyrimo rezultatus, išryškėjo įvairios problemos su kuriomis susiduria bendradarbiaudamos savivaldybės, tai ir nevienoda ekonominė galia, ir pasitikėjimo trūkumas, skirtingas savivaldybių dydis, lėšų trūkumas. Todėl, labai svarbiu ir aktuali tyrimo klausimu tampa priemonių nustatymas, kurias taikant būtų išspręstos tos problemos. Todėl, sekančiu tyrimo klausimu informantų ir buvo teirautasi **Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

Šis klausimas darbo autoriui leido nustatyti kokios priemonės yra taikomos problemoms spręsti iš skirtingų savivaldybių patirčių. Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad siekiant įveikti problemas, savivaldybės taiko įvairias priemones – skaitmeniniai įrankiai ir platformos, finansavima ir planavimas, koordinavimo mechanizmai, ekonominės iniciatyvos ir kt.

Kaip pvz. teigia TD1 „*Galėtų padėti išspręsti jei būtų sukurti patogūs ir lengvai naudojami (greičiausiai elektroniniai) bendravimo, gerosios patirties, problemų sprendimų dalinimosi instrumentai (platformos, darbo grupės) ne vien tik projektų vykdymo srityse (iniciatyvos galėtų imtis / finansavimą skirti valstybinės institucijos), tačiau ir kitose srityse (kultūros, švietimo, socialinių paslaugų teikimo).*“ Šiam informantui antrina ir TD9. „...<>bendrų duomenų bazių ar informacinių sistemų įdiegimas...<>”

Pateikti tyrimo informantų TD1 ir TD9 atsakymų rezultatai parodo, kaip kaip vieną iš problemų sprendimo būdų, informantai įvardina – **skaitmeninius įrankius ir platformas**. Darbo autoriau nuomone, tai turbūt būtų viena iš efektyviausių priemonių, kadangi šiuolaikiniame informacinių technologijų amžiuje šios priemonės savivaldybėms leistų greitai ir visiems prieinamu būdu dalintis informacija, taip pat koordinuoti veiksmus bei palaikyti ryšį tarp skirtingų savivaldybių.

Kaip vieną iš priemonių, informantai išskyrė ir **finansavimą bei planavimą**. Kaip teigia informantas TD3 „*Savivaldybėms būtų lengviau bendradarbiauti ir vykdyti bendrus projektus, jeigu būtų vieninga valstybės planavimo sistema, nustatytos aiškesnės taisyklės. Skiriamos papildomos lėšos didintų motyvaciją savivaldybėms imtis bendrų iniciatyvų taip sumažėtų finansinė našta ir rizika*“

Taip pat kaip vieną iš priemonių siekiant išspręsti savivaldybių bendradarbiavimo problemas – **motyvacijos stiprinimas, lyderystės ugdymas bei savivaldybės darbuotojų „užnorinimas“**

TD4 pažymėjo, kad „Savivaldybių bendradarbiavimas būtų kuo efektyvesnis, labai svarbu motyvuoti žmonės, savivaldybėse turi atsirasti tokie žmonės, kurie pasižymėtų lyderio savybėmis, kuris skatintų ir motyvuotų žmones aktyviau dalyvauti rengiant ir vykdam projektus. Nes tik motyvuoti žmonės, kurie mato rasmę savo veikloje, yra labiau linkę įsiliesti į bendras iniciatyvas. Dar kaip minėjau, su ta lyderyste, tik žmonės lyderiai, gali „užnorinti“ aplink esančius žmones, juos įkvėpti, dalintis su jais savo idėjomis, o tai ypač svarbu bendradarbiaujant savivaldybėms“

Taip pat tyrimu nustatyta, kad kaip vieną iš priemonių sprendžiant savivaldybių bendradarbiavimo problemas – **bendrų tikslų nustatymas, politinių konfliktų mažinimas**. Taip galima teigti, kadangi šias priemones išskyrė informantas TD6.

TD6 „Bendrų tikslų nustatymas, politikų ambicijų ir politinių nesutarimų „padėjimas į šalį“, siekiant gerovės kūrimo savivaldybių gyventojams.“

Labai svarbi priemonė, siekiant spręsti savivaldybių bendradarbiavimo problemas, tai įvairių **ekonominių iniciatyvų kūrimas**. Kaip teigia informantas TD7 „...verslo parkų kūrimas, logistikos centrų steigimas siekiant pritraukti investuotojus.“

Informantai (TD1, TD8 ir TD9) pažymėjo, kad problemų sprendimas bus efektyvesnis, jeigu būtų rengiami **reguliarūs susitikimai, įvairios diskusijos bei ieškant kompromisų** sprendžiant problemas.

TD1 „... instrumentų / modelių sukūrimas bei reguliarūs konkrečių sričių specialistų iš skirtingų savivaldybių pasitarimai sudarytų sąlygas didesniai bendradarbiavimo pėltojimui.“

TD8 „...labiausiai veikianti pagalba yra bendravimas, komunikavimas apie problemas ir bendradarbiavimas (kompromisų paieška).“

TD9 „...< > nuolatinis susitikimų ir diskusijų organizavimas; reguliariai informuoti visuomenę apie bendradarbiavimo naudą, sėkmingus projektus ir planuojamas iniciatyvas.“

Teorinėje darbo dalyje pažymima, kad bendradarbiaudamos savivaldybės susiduria su **teisinėmis ir administracinėmis problemomis**, tai ir skirtingų sistemų interpretacijos ir procedūros, įstatymo kaita ir kt. Tai atsispindi ir informanto TD5 atsakyme.

TD5 „Norint, kad savivaldybių bendradarbiavimas būtų sklandus ir efektyvus, manau turėtų visa tai aiškiai ir išsamiai teisiškai reglamentuota. Na, dabar priimtos savivaldos įstatymo pataisos sudarys sąlygas savivaldybėms sklandžiai bendradarbiauti“

Tačiau informantas TD2 pažymėjo, kad „Šiuo metu **pakanka priemonių**, siekiant užtikrinti tinkamą bendradarbiavimą tarp savivaldybių, nes egzistuoja aiškūs koordinavimo mechanizmai, kaip Alytaus regiono plėtros taryba, ir bendradarbiavimo sutartys, kurios padeda efektyviai valdyti projektus. Be to, naudojamos įvairios komunikacijos priemonės, leidžiančios savivaldybėms lengvai keistis informacija ir spręsti aktualius klausimus.“

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės priemonės, kurias taikant būtų sprendžiamos savivaldybių problemos yra šios: skaitmeniniai įrankiai ir platformos, finansavimas bei planavimas, motyvacijos stiprinimas, lyderystės ugdymas bei savivaldybės darbuotojų „užnorojimas“, bendrų tikslų nustatymas, politinių konfliktų mažinimas, ekonominių iniciatyvų kūrimas, reguliarūs susitikimai, įvairios diskusijos bei ieškant kompromisų, aiškesnis teisinis reglamentavimas.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiaudamos savivaldybės susiduria su įvairiomis problemomis (ribota bendrų projektų vykdymo patirtis bei teisinis neapibrėžtumas, interesų nesuderinamumas ir pasitikėjimo trūkumas, biurokratiniai apribojimai, finansavimo iššūkiai, apibrėžtų atsakomybių trūkumas, nuomonių skirtumas bei nevienoda ekonominė partnerių galia), o jas sprendžiant taiko įvairias priemones (skaitmeniniai įrankiai, finansavimas bei planavimas ir kitas). Todėl dar labai svarbu suprasti, **kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**. Tik nustatčius bei supratęs savivaldybių bendradarbiavimo reikšmę savivaldybės galės sieti sėkmingesnio ir efektyvesnio bendradarbiavimo.

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra svarbus ir reikšmingas bendruomenės gyventojams, nes pagerėja teikiamų paslaugų kokybė. Tai buvo analizuojama ir darbo teorinėje dalyje t.y. veikiant kartu, galima efektyviau naudoti išteklius bei teikti **kokybiškesnes paslaugas**. Tai pažymi ir informantas TD1:

TD1 *„Savivaldybių bendradarbiavimas atneša didelę ir apčiuopiamą naudą: bendradarbiaujančių specialsių ir bendrų projektų dėka teikiamos aukštesnės kokybės ir kai kuriais atvejais prieinamesnės paslaugos (arba pradamos teikti toje savivaldybėje naujos paslaugos)...“*

Kad savivaldybių bendradarbiavimas pagerina paslaugų prieinamumą ir jų teikimą daro efektyvesniu, teigia ir TD2 :

TD2 *„Bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra itin svarbus, siekiant regiono gyventojams suteikti kokybiškesnes, prieinamesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas.“* Taip pat teigia ir informantas TD3 *„...< bendradarbiaujančios savivaldybės gali užtikrinti, kad gyventojai turėtų prieigą prie kokybiškų medicinos paslaugų...“*

TD6 *„Dažniausiai savivaldybės bendradarbiauja keičiantis gerąja praktika. Turint gerus ir blogus pavyzdžius, galima patobulinti teikiamas viešąsias paslaugas, kurios yra tiesiogiai susiję su visais gyventojais.“*

Šiems informantams antrina ir TD9. Šio informanto teigimu *„Tai tiesiogiai viešųjų paslaugų veikia paslaugų prieinamumą ir galimybę pasirinkti gyventojui priimtinas paslaugas: gyventojai gauna daugiau galimybių, pvz., naudotis sveikatos ar švietimo paslaugomis kaimyninėse savivaldybėse“*

Teorinėje darbo dalyje pažymima, kad savivaldybes bendradarbiauti skatina tai, kad jos yra viena šalia kitos ir jos dažniausiai susiduria su tokiomis pat problemomis. Tai pažymi ir informantas TD7. Šis informantas akcentuoja, kad *„Mažoms savivaldybėms sunkiau konkuruoti, nes turėdamos*

*mažesnius resursus nesugebės teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, o bendradarbiaudamos, jos šias problemas gali išspręsti lengviau ir efektyviau“*

Teorinėje darbo dalyje teigiama, kad savivaldybių bendradarbiavimas labiau orientuotas į bendruomenės gerovės gerinimą t.y. savivaldybių bendradarbiavimas prisideda prie **bendrų projektų sprendimų, transporto sistemos koordinavimo, dalyvavimas ir įvairių projektų vykdymo**. Visa tai atsispindi ir gautuose tyrimo rezultatuose. Informantas TD1 teigė, kad „...<>**bendrų projektų dėka taip pat gali būti sukurta nauja viešoji infrastruktūra (susiekimo, inžinerinė bei paslaugosm teikti reikalingi pastatai)**.“ Kad bendradarbiavimas, teikia ekonominę naudą rengiant bendrus projektus, pažymi ir TD8.

TD8 *„Dažnai savivaldybių gyventojai mėgsta lygintis su kitomis savivaldybėmis ir domisi jų gyvenimu. Kaip pavyzdį galėčiau pateikti Druskininkų savivaldybę, Lazdijų rajone įgyvendinant projektus su Druskininkų savivaldybe jie yra visada priimami palankiau. Taip pat matyčiau ir ekonominę naudą, nes bendradarbiaujant galima laimėti daugiau projektų ir pasiekti visuomenei palankių rezultatų.“*

Bendradarbiaudamos savivaldybės pagerina **bendruomenės kultūrinį gyvenimą, yra optimizuojamas viešasis transportas**. Tai pažymi TD3:

TD3 *„Sukuriamos bendros kultūrinės ir sporto erdvės, organizuojami regioniniai renginiai; Susitarimai tarp savivaldybių leidžia optimizuoti viešojo transporto maršrutus, kad gyventojams būtų lengviau pasiekti darbą, mokyklą ar gydymo įstaigas; Bendras bilietų ar lengvatų modelis leidžia patogiau naudotis transporto paslaugomis; Savivaldybės, veikdamos kartu, gali būti patrauklesnės investuotojams; Žemės ūkio ir smulkiojo verslo paramos programos užtikrina, kad vietos gamintojai lengviau pasiektų rinkas ir pirkėjus; Bendradarbiavimas leidžia efektyviau spręsti socialines problemas – užtikrinama geresnė pagalba senjorams, žmonėms su negalia, vaikams iš socialiai jautrių šeimų; Regioniniai kultūros, sporto ir socialiniai renginiai stiprina bendruomeniškumą ir skatina gyventojų aktyvumą.“*

TD5 teigia, kad *„Bendradarbiaujant savivaldybėms yra užtikrinama efektyvesnė ir sklandesnė plėtra įvairiose srityse – švietimo, socialinės palsugos, infrastruktūra bei kultūra. Bendradarbiaudamos jos gali koordinuoti veiklas, efektyviau panaudoti išteklius, tiek finansinius, tiek žmogiškuosius išteklius, taip pasiekiant kuo geresnių rezultatų gyventojų labui.“*

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybių bendradarbiavimas turi didelę reikšmę bendruomenės gyventojams, nes toks bendradarbiavimas pagerina paslaugų prieinamumą bei jų kokybę, taip pat teikia ekonominę naudą, plečia ir gerina visuomenės kultūrinį gyvenimą.

Sekančiu tyrimo klausimu, buvo siekiama nustatyti **kokie tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad didesnė dalis apklaustų informantų į pateiktą klausimą atsakė, kad šiuo klausimu atsakymo pateikti negali. O kiti informantai teigė, kad neturi tokių tokių pavyzdžių:

TD1 *„Deja, su užsienio šalių bendradarbiavimo tarp tos šalies savivaldybių patirtimi ir pavyzdžiais neteko susidurti ir susipažinti.“*

TD2 *„Neturiu tokių pavyzdžių, nes mūsų regiono savivaldybių sėkmingas bendradarbiavimas galėtų būti pavyzdžiu kitiems.“*

O informantas TD3 teigia, kad galėtų pasinaudoti Olandijos ir Estijos savivaldybių patirtimi.

TD3 *„Olandijos viešojo transporto koordinavimas: Integruota regioninė transporto sistema, kuomet regionai jungiasi į bendras transporto tinklo sistemas, leidžiančias gyventojams naudotis viena bilietų sistema visoje šalyje. Estijos e-valdžios sritis – daugelis paslaugų yra teikiamos internetu, mažinant biurokratiją ir didinant paslaugų efektyvumą.*

TD8 teigia, kad *„Žvelgiant į tarptautinę prizmę, projektinės veiklos visuomet labiau orientuotos į socialinę sritį, vadinamąsias „minkštas veiklas“. Labai daug Europos valstybių dalyvauja projektuose Interreg Europe, Urbact, Interreg Baltic, Town Twinning ir kituose, kurie skatina bendradarbiavimą tarp visos Europos miestų. Lietuvoje taip pat aktyviai dalyvaujama šiuose projektuose, bet dažnai ieškoma kuo daugiau skirtingų užsienio partnerių, priešingai nei užsienio valstybės stengiasi įtraukti ir savo vietinius partnerius. Bendradarbiaujant tarptautiniame kontekste, Lietuvos savivaldybėms kartais reikia nepamiršti ir esamų artimų partnerių, kad vėliau naujas patirtis būtų galima pritaikyti plačiau.“*

Analizuojant empirinius tyrimo rezultatus, galima išskirti pagrindinius aspektus, kurie daro įtaką investicijų pritraukimui bei skatinant verslo plėtrą. Didesnę dalį informantų paminėjo, kad įgyvendinant bendrus projektus, yra sukuriama **reikalinga infrastruktūra bei paslaugos darančios įtaką verslo augimui**. Kaip pvz. TD1 teigė, kad *„Įgyvendinant bendrus projektus, sukuriama infrastruktūra, reikalinga investuotojams pritraukti bei vietos verslo kūrimui ir plėtojimui <...> .... taip pat – verslo bendradarbystės erdvėms įkurti kiekvienoje iš regiono savivaldybių, bei bendros veiklos (duomenų bazės sukūrimas, bendrų veiklų modelio parengimas, komunikacija.“*

Praplėsdamas TD1 mintį dėl savivaldybių bendradarbiavimo darančių įtaką investicijų pritraukimui ir skatinant verslo plėtrą, TD3 teigė, kad *„Savivaldybės gali bendrai investuoti į transporto, energetikos ir komunikacijos infrastruktūrą, kas ypač svarbu pritraukiant pramonės ar logistikos įmones; Kelių ir geležinkelių plėtra per regionus padidina verslo mobilumą.“*. TD4 taip pat teigė, kad savivaldybių bendradarbiavimas daro didelę įtaką verslo plėtrai ir investicijų pritraukimui.

TD4 *„Savivaldybėms bendradarbiaujant atsiranda galimybė dalyvauti įvairiuose projektuose, kurie prisideda prie geresnių sąlygų kuriant ir plečiant vietos verslą ir padeda pritraukti investicijas....“*

Kiti informantai teigė, kad savivaldybių bendradarbiavimas kuria **regioninį įvaizdį, taip pritraukia daugiau investicijų.**

TD2 pabrėžia, kad „...kuriant bendrą įvaizdį ar įgyvendinant bendrus projektus, skirtus pritraukti verslą ir investicijas į regioną, jis tampa labiau patraukus bei matomas, o tai leidžia pritraukti išorinį kapitalą. Ir visa tai leidžia Alytaus regioną pristatyti kaip vientisą, strategiškai koordinuotą teritoriją...“ Šiam informantui antrina ir TD6. Šis informantas pastebi, kad „bendrai kuriami projektai pritraukia daugiau investicijų, sukuria daugiau darbo vietų. Atsiradus daugiau darbo vietų padidėja konkurencija su jau esamais verslais, kas skatina tobulėjimą. Taip pat atsirandant naujiems verslams pagerėja ir jau esamų verslų situacija, nes reikalingas naujų verslų aptarnavimas.“ TD6 pateiktai minčiai pritaria ir informantas TD9. Informantas taip pat teigia, kad „Bendradarbiaujant galima kurti patrauklesnes verslo zonas....”

Tyrimu išryškėjo, kad savivaldybių bendradarbiavimas leidžia **vystyti bendras verslumo programas, erdves bei veiklas**, o tai skatina naujų verslų kūrimą ir esamų plėtrą.

TD1 „...verslo bendradarbystės erdvėms įkurti kiekvienoje iš regiono savivaldybių, bei bendros veiklos (duomenų bazės sukūrimas, bendrų veiklų modelio parengimas, komunikacija). »

TD9 „... organizuoti bendras verslumo skatinimo programas, o tai daro regioną patrauklesnį investuotojams”

Bendradarbiaudamos savivaldybės, ypač mažos gali **sumažinti kaštus bei dalintis ištekliu**. Tai atsispindi ir TD4 ir TD7 atsakymų rezultatuose.

TD4 „...susivienijus kelioms savivaldybėms tada jos gali įgyvendinti žymiai daugiau projektų, nes pačios vienos nepajėgtų įgyvendinti. Todėl, manau, kad savivaldybių bendradarbiavimas labai prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo.”

TD7 „...Mažoms savivaldybėms dėl ekonominių galimybių ir žmogiškųjų išteklių kai kuriuos sprendimus įgyvendinti vienoms sudėtinga, todėl bendradarbiavimas suteikia galimybes sumažinti kaštus, pasidalinti patirtimis....“

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių sudaro palankias galimybes tiek ekonominei plėtrai, tiek investicijų pritraukimui. Organizuodamos bendrus projektus bei infrastruktūros plėtrą, taip pat per investicijas kurdamos bei formuodamos regiono įvaizdį ar regioninę specializaciją, taip Alytaus regioną galima pristatyti kaip vientisą, strategiškai koordinuotą teritoriją.

Analizuojant tyrimo rezultatus, kuriuose atsispindėjo informantų pasiūlymai kaip pagerinti Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą nustatyta, kad informantai pateikė labai daug pasiūlymų, todėl atsakymų rezultatai buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas bei pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Savivaldybių bendradarbiavimo galimybės Alytaus regione

Kategorija	Subkategorija	Prasminių vienetų pavyzdžiai
Alytaus regiono savivaldybių Bendradarbiavimo galimybės	Skaitmeninių komunikacijų platformų sukūrimas	<p>&lt;...&gt; Sukurti bendrą komunikacijos tinklą arba platformą, kuri leistų savivaldybėms, jų specialistams efektyviai dalintis informacija ir tobulinti veiklos procesus, &lt;...&gt; TD1</p> <p>&lt;...&gt; Įdiegti bendrus IT sprendinius, kurie palengvintų duomenų mainus tarp savivaldybių (pvz., gyventojų registrai, socialinės paslaugos, aplinkos apsaugos stebėseną)&lt;...&gt; (TD3)</p> <p>&lt;...&gt; Skaitmeninių platformų sukūrimas ir įveiklinimas, kur žmonės galėtų siūlyti iniciatyvas ir balsuoti už regionui svarbius projektus &lt;...&gt;TD5</p> <p>&lt;...&gt; skatinti e-valdžios sprendimus, leidžiančius gyventojams lengviau naudotis viešosiomis paslaugomis &lt;...&gt; TD7</p>
	Aktyvesnis vadovų įsitraukimas	<...> reguliariai organizuoti vadovų, savivaldybių darbuotojų neformalius susitikimus. Įgyvendinti bendrus projektus <...> TD9
	Bendrų strategijų ir veiklų diversifikavimas	<...> Bendros vieningos regioninės plėtros strategijos turėjimas, kurioje būtų numatyti prioritetai tikslai ir priemonės. Diversifikuoti savivaldybių veiklas, t y. kiekviena savivaldybė galėtų veikti pagal savo kompetencijų sritį.<...>TD2
	Bendrų projektų kūrimas ir jų plėtojimas	<...> Bendrų projektų inicijavimas, esamų vystymas, siekiant lengviau gauti ES finansavimą pagal skirtingas programas. Pvz, bendra turizmo Alytaus regione plėtra <...>TD5
	Susiekimo, transporto ir infrastruktūros sistemos sukūrimas	<...> Kartu planuoti kelių ir transporto sistemų gerinimą, užtikrinant patogų susisiekimą tarp savivaldybių, plėtoti bendrus viešojo transporto sprendimus (pvz., sujungti maršrutus, įvesti bendrą bilietų sistemą)<...> TD3
	Verslumo, investicijos, inovacijų plėtra	<p>&lt;...&gt; Koordinuoti investicijų pritraukimo politiką, kad regionas būtų patrauklesnis užsienio ir vietos verslui&lt;...&gt; TD7</p> <p>Inovacijų ir verslumo skatinimas. Kurti bendrus verslo inkubatorius ir skatinti startuolius regione. Remti bendrus renginius, pavyzdžiui, inovacijų festivalius ar verslo idėjų konkursus. &lt;...&gt; TD5</p>
	Aktyvesnis bendruomenių įtraukimas	<p>&lt;...&gt; Stiprinti bendruomenių įsitraukimą į bendrus savivaldybių projektus &lt;...&gt; TD3</p> <p>&lt;...&gt;Gyventojų bendruomenių įtraukimas. Organizuoti viešas konsultacijas su regiono gyventojais apie jų poreikius ir idėjas &lt;...&gt; TD5</p>

Tačiau vienas informantas (TD8) teigė, kad „<...>Žvelgiant iš esamos situacijos Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimas yra labai geroje situacijoje<...>“

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad siekiant pagerinti Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą bei veiklą, tyrimo dalyviai pažymėjo, kad būtina sukurti skaitmeninių komunikacijų platformas, vadovai turėtų aktyviau įsitraukti į projektų organizavimą ir vykdymą, bendrų strategijų ir veiklų diversifikavimas, bendrų projektų kūrimas ir plėtojimas, susiekimo, transporto ir infrastruktūros sistemos sukūrimas, verslumo, investicijos, inovacijų plėtra, aktyvesnis bendruomenių įtraukimas.

#### 4.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Teorinėje darbo dalyje ne kartą minėta, kad savivaldybių bendradarbiavimas yra pagrindinis veiksnys skatinantis kuo efektyviau panaudoti turimus išteklius, užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę bei prieinamumą siekiant pagerinti bendruomenės gerovę.

Analizuojant šiame darbe gautus tyrimo rezultatus nustatyta, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiauja, siekdamos išspręsti regiono savivaldybėms svarbius ir aktualius klausimus, o taip pat bendradarbiavimu jos siekia socialinės bei ekonominės naudos. Darbe atlikto tyrimo informantų įžvalgos atskleidė, kad Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą koordinuoja Alytaus regiono plėtros taryba. Todėl remiantis tyrimo išvadomis, galima teigti, kad Alytaus regiono bendradarbiavimo modelis yra centralizuotas, kai įvairūs sprendimai yra priimami instituciniu lygmeniu bei nurodymai yra pateikiami iš viršaus į apačią. Alytaus regiono plėtros taryba, kaip centrinė valdžia, vaidina esminį vaidmenį užtikrinant regioninio bendradarbiavimo sėkmę ir optimizuojant išteklių paskirstymą. Kitas labai svarbus aspektas išryškėjęs šiame tyrime yra, kad bendradarbiavimą koordinuoja ne tik pačios bendradarbiaujančios savivaldybės, bet ir kai kuriais atvejais (projektus, tikslus bei reikalavimus nustato aukštesnės instancijos) – vyriausybė. Toks bendradarbiavimo koordinavimas taip pat parodo, kad Alytaus regiono savivaldybės taiko centralizuotą bendradarbiavimo modelį. Toks modelis, kurį taiko bendradarbiaudamos Alytaus regiono savivaldybės sutampa su kai kuriomis užsienio ir lietuvių autorių įžvalgomis. Bučaitė-Vilkė (2018) teigia, kad „tarp savivaldybių bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo centrinių valdymo institucijų gebėjimo efektyviai valdyti ir koordinuoti išteklius“.<sup>92</sup> O Teles ir bendraautoriai (2018), pastebi, kad tam tikrais atvejais bendradarbiavimo struktūra tampa centralizuota, kai didesnės savivaldybės perima lyderystę ir sprendimų priėmimą, o mažesnės turi menką įtaką.<sup>93</sup>

Tačiau, kai kuriuose informantų atsakymuose išryškėjo ir kitas bendradarbiavimo modelis, kurį taiko Alytaus regiono savivaldybės – horizontalus bendradarbiavimo modelis, kai bendradarbiavimą koordinuoja pačios bendradarbiaujančios savivaldybės. Tokias pat įžvalgas savo darbe pateikia ir Kocourkova ir kt.<sup>94</sup> Autoriai pažymi, kad horizontalus savivaldybių bendradarbiavimas gali palengvinti veiksmus siekiant bendro tikslo t.y. kai savivaldybės bendradarbiauja lygiomis teisėmis, visi bendradarbiaujantys dalyviai, o šiuo atveju savivaldybės, nesiekia centralizuoto valdymo. Todėl remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos taiko tiek struktūruotą, tiek horizontalų bendradarbiavimo modelį.

<sup>92</sup> Bučaitė-Vilkė, Jurga. Uncoupling Inter-Municipal Cooperation Capacity: Lithuanian Municipalities' Efforts To Sustain Services Provision. *Baltic Journal of Law & Politics*, 11(2),2018, p.49.

<sup>93</sup> Silva, Teles & Ferreira. *Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity? International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 2018 658–677.

<sup>94</sup> Gabriela Kocourkova, Lucie Vankova & Zdenek Krejza. Taking Advantage of Voluntary Associations of Municipalities for Financing Public Investment Project. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 960 (2020)

Darbe atliktu tyrimu nustatyta, kad savivaldybes bendradarbiauti motyvuoja gerosios patirties ir inovatyvių sprendimų dalijimasis, ekonominės naudos siekimas bei investicijų pritraukimas ir efektyvių, prieinamų paslaugų teikimo užtikrinimas. Bendradarbiaudamos geriau ir efektyviau gali išnaudoti ES išteklius, o tai leidžia įgyvendinti didesnius ir kompleksiškesnius projektus. Tokius pat savivaldybių bendradarbiavimo motyvus nurodo ir Ketko su bendraautoriais (2019)<sup>95</sup>. Šių autorių teigimu, veikiant kartu, galima efektyviau naudoti išteklius bei teikti kokybiškesnes paslaugas. Bendradarbiaudamos savivaldybės gali ne tik pagerinti administracines išlaidas, bet ir padidinti veiklos efektyvumą. Bendradarbiaudamos jos žymiai lanksčiau bei greičiau reaguoja į gyventojų poreikius nei tą padaro šalies valdžia.

Analizuojant, mokslinius straipsnius galima pastebėti, kad savivaldybių bendradarbiavimas turi daug privalumų, tačiau nepaisant jų, šis procesas gali susidurti ir su įvairiais iššūkiais, problemomis, kurios gali trukdyti savivaldybėms pasiekti užsibrėžtų tikslų. Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos susiduria su šiomis problemomis ir iššūkiais: tai ir ribota bendrų projektų vykdymo patirtis bei įstatymų neapibrėžtumai, interesų nesuderinamumas ir pasitikėjimo trūkumas, biurokratiniai apribojimai, finansavimo iššūkiai, apibrėžtų atsakomybių trūkumas, nuomonių skirtumas, technologijų pajėgumų skirtumai. Kad bendradarbiavimas turi būti grįstas pasitikėjimu, pažymi ir Ketko ir kt. (2019). Šie autoriai akcentuoja pasitikėjimo svarbą, nes vienas iš svarbiausių ir esminių bendradarbiavimo proceso elementų yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas susitarimais dėl dalijimosi vizija, tikslais ir uždaviniais bei būdais, kaip juos įgyvendinti.<sup>96</sup> Kad bendradarbiaujant savivaldybėms kyla technologinių iššūkių, pažymi ir David ir kt. (2023)<sup>97</sup>. Šie autoriai akcentuoja, kad tai labai svarbus bendradarbiavimo būdas, nes jis pagerina teikiamų viešųjų paslaugų kokybę. Tačiau, kaip vieną iš iššūkių, įvardina informacinių technologijų pajėgumus. Kaip minėta, tai atsispindi ir darbe atliktame tyrime.

Tyrimas atskleidė, kad vienų informantų nuomone, savivaldybių ekonominė galia įtakos turi, o kitų – neturi. Kai kurių informantų požiūriu, ekonominė galia yra reikšminga tada, kai savivaldybės yra skirtingų tipų ir dėl turimų ribotų išteklių negali įgyvendinti projektų, o kiti informantai teigia, kad ekonominė galia įtakos neturės, jeigu savivaldybės bendradarbiaudamos turės bendrus tikslus, pasitikės viena kita ir gebės susitarti dėl rezultatų bei išteklių paskirstymo. Vadinas, galima daryti išvadą, kad savivaldybių ekonominė galia ne visada daro įtaką savivaldybių bendradarbiavimo procesui, nes tai labai priklauso nuo konteksto t.y. nuo savivaldybės dydžio, nuo to kokiose srityse

---

<sup>95</sup> Avi Ketko, Simona Shechter Gilboa, Ana-Maria Bercu and Maria-Viorica Bedrule-Grigoruta. Strengthening the Cooperation among Municipal Corporations. An Explorative Study. *Acta Universitatis Danubius Oeconomica* 15(3), 2019.

<sup>96</sup> Avraham Ketko. Municipal Corporations' Collaboration a qualitative research. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 14 (2018).

<sup>97</sup> Anne David, Tan Yigitcanlar, Rita Yi Man Li, Juan M. Corchado, Pauline Hope Cheong, Karen Mossberger and Rashid Mehmood. Understanding Local Government Digital Technology Adoption Strategies: A PRISMA Review. *Sustainability* 2023, 15(12), 9645;

savivaldybės vykdo bendradarbiavimą ir nuo to, kaip jos geba rasti tinkamus finansavimo sprendimus. Tokias pat išvalgas, apie savivaldybių ekonominę galia pateikia ir Bel (2013). Šio autoriaus teigimu, nors savivaldybėms ir labai svarbūs ekonominiai skirtumai, tačiau didelę reikšmę sėkmingam savivaldybių bendradarbiavimui didelę įtaką daro partnerių gebėjimas derėtis, taip pat jų gebėjimas formuluoti bendrus tikslus bei gebėjimas plėtoti tarpusavio pasitikėjimą. Tačiau kiek kitokią nuomonę pateikia Teles (2016). Autorius teigia, kad, savivaldybėms kartu vykdant projektus, nevienoda tarp partnerių susiklosčiusi galia, gali trukdyti tolesnei bendrai veiklai. Atsižvelgiant tiek į informantų, tiek ir į mokslininkų teorines išvalgas galima teigti, kad savivaldybių ekonominė galia nėra vienintelis veiksnys, kuris lemia savivaldybių bendradarbiavimo sėkmę. Pateiktos išvalgos parodo, kad bendradarbiaujant nėra labai svarbūs vien ekonominiai ištekliai, taip pat labai svarbūs yra instituciniai ir socialiniai veiksniai, tokie kaip pasitikėjimas, bendri tikslai bei efektyvus veiklos koordinavimas. Todėl, savivaldybės siekdamos sėkmingo bendradarbiavimo turi įvertinti šiuos veiksnius bei sukurti tokias sistemas ir mechanizmus, kurie padėtų įveikti iššūkius, kurie susiję su ekonominės galios skirtumais.

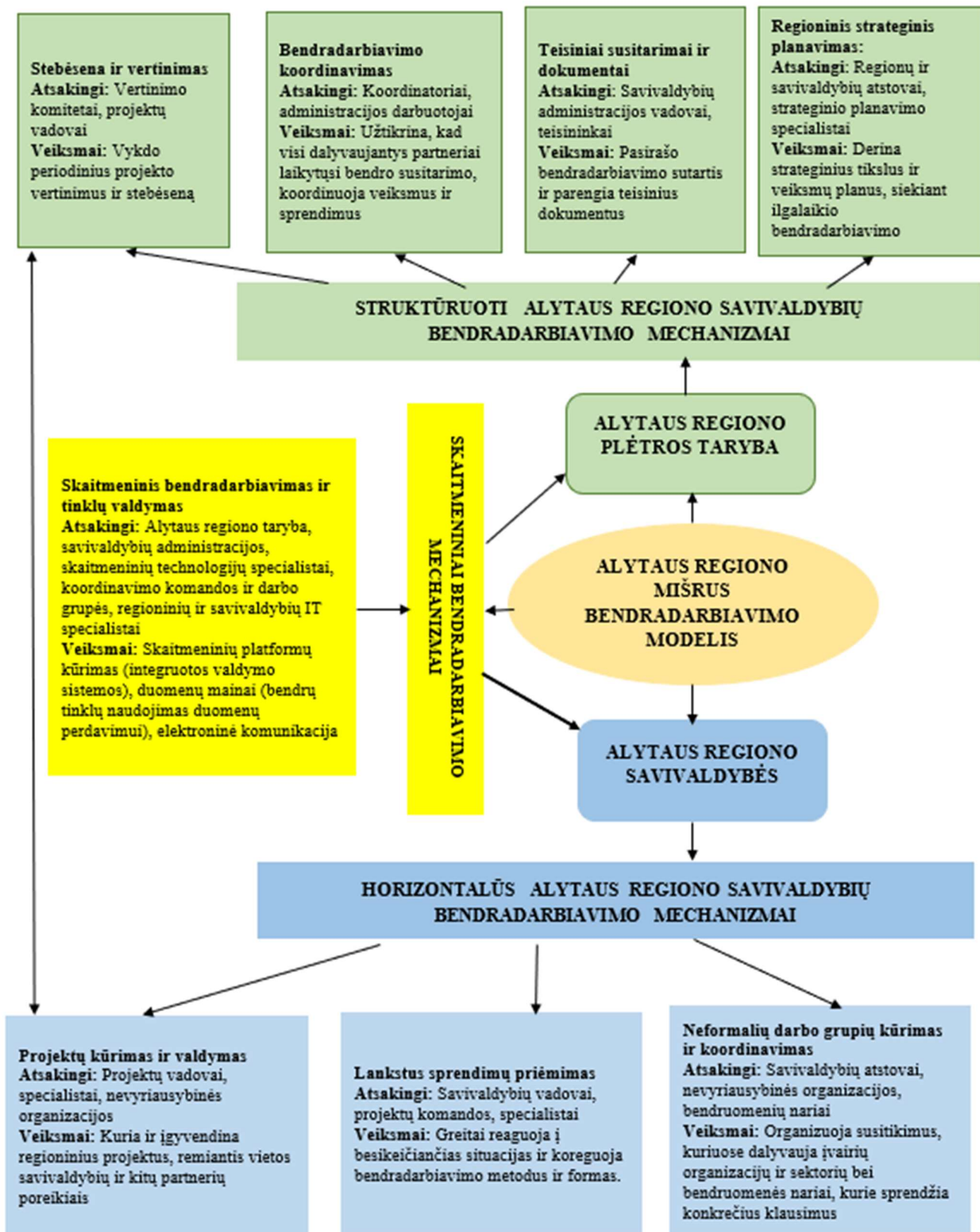
Apibendrinant galima teigti, kad darbe atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regiono savivaldybėse ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą, gauti tyrimo rezultatai parodė, kad Alytaus regiono bendradarbiavimo modelis, informantų požiūriu, atitinka mišrų bendradarbiavimo modelį – struktūruotą ir horizontalų. Jeigu lyginsime tyrimo metu nustatytą Alytaus regiono bendradarbiavimo modelį su Bel ir Warner (2015)<sup>98</sup> siūlomu modeliu, tai Alytaus regiono bendradarbiavimo modelis labiau pasižymi tarpiniu tarp formalaus ir neformalaus bendradarbiavimo. O jeigu lyginsime su Teles (2016)<sup>99</sup> modeliu, tai galima teigti, kad Alytaus regiono bendradarbiavime yra pastebima lankstumo ir integracijos pusiausvyra, kai bendradarbiavimas yra vykdomas taikant tiek formalius, tiek neformalius būdus. 12 pav. pateikiamas darbo autoriaus sukurtas Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo modelis.

Taip pat atliktu tyrimu nustatyta, kad pagrindinės priemonės, kurias reikėtų taikyti siekiant pagerinti bendradarbiavimą yra sukurti skaitmeninių komunikacijų platformas, didinti vadovų įsitraukimą į projektų organizavimą ir vykdymą, plėtoti bendradarbiavimą įvairiose srityse taikant skirtingas bendradarbiavimo formas. Taip bus didinamas bendradarbiavimo pasitikėjimas bei gerinami bendri veiklos rezultatai. Darbe atlikto tyrimo informantų teigimu, bendradarbiavimas bus efektyvesnis, kai į sprendimų priėmimą aktyviau įsitrauks savivaldybių bendruomenės, taip pat aktyviau bus kuriami ir plėtojami bendri projektai, bus sukurta susiekimo, transporto ir infrastruktūros sistema, vykdoma verslumo, investicijų bei inovacijų plėtra.

---

<sup>98</sup> Bel Germa & Warner Mildred (2015). *Inter-municipal cooperation and costs: expectations and evidence. Public Administration*, 93(1), 52–67, 2015.

<sup>99</sup> Teles, F. . *Local Governance and Inter-Municipal Cooperation*. Palgrave Macmillan, 2016.



12 pav. Alytaus regiono savivaldybių mišrus bendradarbiavimo modelis

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei apibendrinus savivaldybės ir bendradarbiavimo sampratą, galima teigti, kad savivaldybių bendradarbiavimas suprantamas, kaip svarbus ir reikšmingas procesas, kai savivaldos institucijos veikia kartu, siekdamos įgyvendinti bendrus tikslus. Tai dinamiškas procesas, kuris nuolat kinta priklausomai nuo to kokie yra bendruomenės poreikiai bei kaip bendruomenė sąveikauja su valdžia. Šiame darbe išanalizavus vietos savivaldos apibrėžimus bei atliekamas funkcijas, o taip pat ir vietos savivaldos reglamentuojančius įstatymus, galima teigti, kad vietos savivalda nėra vien tik formali teisinė sistema, tai ir aktyvus bendruomenės dalyvavimas sprendimų priėmime. Taip pat reiktų paminėti ir tai, kad bendradarbiavimo formos yra įvairios, tai nuo neformalių susitarimų iki formalių partnerystės modelių. Savivaldybių bendradarbiavimas yra laikomas svarbia viešojo valdymo tobulinimo priemone.

2. Išanalizavus mokslinę problemą, šiame darbe išryškėjo, kad nors bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra svarbus ir reikšmingas, tačiau galima išvelgti ir tam tikrų problemų. Viena iš pagrindinių problemų, kurios daro įtaką savivaldybių bendradarbiavimo efektyvumui, tai nepakankamas pasitikėjimas tarp savivaldybių, skirtingi prioritetai ir interesai, finansinių išteklių stoka bei administraciniai sunkumai. Kaip vieną iš reikšmingų problemų būtų galima įvardinti ir teisinio reguliavimo spragas, nes kaip žinoma, kad nuo savivaldos įstatymo priėmimo, kuris buvo priimtas 1994 m. jis buvo keistas ne vieną kartą. Dėl dažnų įstatymų pakeitimų gali kilti įvairūs neaiškumai ir kliūtys, kurios gali trukdyti savivaldybėms tarpusavyje bendradarbiauti. Kai įstatymai bei teisės aktai yra aiškiai išdėstyti, bendradarbiavimas tarp savivaldybių vyksta sklandžiau. Tačiau, darbe išanalizuota mokslinė literatūra parodė, kad nepaisant visų susidariusių problemų, savivaldybių bendradarbiavimas yra labai svarbus, kadangi savivaldybės dirbdamos kartu lengviau sprendžia problemas, teikia kokybiškesnes viešąsias paslaugas, įgyvendina bendrus projektus, taip prisidėdamos tiek prie vietos, tiek viso regiono visuomenės gerovės.

3. Išanalizavus ir aptarus savivaldybių bendradarbiavimo modelius, išsiaiškinta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių gali būti vykdomas taikant įvairius būdus ir modelius, priklausomai nuo bendradarbiavimo tikslų ir formų. Darbe analizuotoje mokslinėje literatūroje išryškėjo, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių gali būti organizuojamas ir vykdomas įvairiais lygmenimis: nuo neformalių susitikimų iki formalių partnerystės modelių. Taip pat nustatyta, kad kiekvienas iš modelių turi savų privalumų ir trūkumų. Neformalūs modeliai leidžia žymiai greičiau reaguoti ir spręsti problemas, o formalūs modeliai užtikrina ilgesnį stabilumą bei efektyvesnę veiklos koordinavimą, mišrus modelis – suteikia savivaldybių bendradarbiavimui arba didesnę lankstumą, arba stipresnę institucinę struktūrą. Taip pat šiame darbe išanalizuoti Bel ir Warner modeliai leido suvokti,

kad bendradarbiavimo tinklų kūrimas ir jų taikymas savivaldybių bendradarbiavime leidžia geriau teikti viešąsias paslaugas bei diegti naujoves. Darbe analizuotas Teles modelis leido suprasti, kad savivaldybių bendradarbiavimas gali vykti tiek savanoriškai „iš apačios į viršų“, tiek būti skatinamas ar reikalaujamas „iš viršaus į apačią“. Kokį bendradarbiavimo modelį pasirinks savivaldybė, labai priklauso administracinių ir regioninių, bei politinių aplinkybių. Tik tinkamai pasirinktas modelis atitiks konkrečius savivaldybės poreikius, o tai leis siekti efektyvesnio viešojo valdymo.

4. Atlikus dokumentų, reglamentuojančių Alytaus regiono bendradarbiavimo modelius, analizę, išryškėjo, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos taiko tris pagrindines formas: formalus bendradarbiavimas per sutartis (Alytaus regiono savivaldybės sudaro bendradarbiavimo sutartis bendrosios sveikatos priežiūros, atliekų tvarkymo, viešojo transporto bei ekonominės plėtros srityse). Toks sutarčių sudarymas leidžia efektyviau koordinuoti veiklą, dalintis ištekliais taip užtikrinant ilgalaikį paslaugų teikimą. Savivaldybės dalyvaudamos ES finansuojamuose projektuose, kurie skatina turizmą, verslumą bei regiono patrauklumą investuotojams, savivaldybės bendradarbiauja taikant neformalų bendradarbiavimą per partnerystes. Atliekant dokumentų analizę, taip pat nustatyta, kad Alytaus regiono savivaldybės glaudžiai bendradarbiauja su ugdymo įstaigomis bei verslo asociacijomis taip siekdamos inovacijų ir darbo rinkos stiprinimo. Vadinasi, kad Alytaus regiono savivaldybės bendradarbiaudamos taiko ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Visi šie modeliai turi savo privalumų ir trūkumų, kaip pvz. formalūs modeliai, nors ir užtikrina ilgalaikį paslaugų teikimą, tačiau reikalauja sudėtingesnio valdymo bei didesnių administracinių išlaidų, o neformalūs, nors ir yra labiau lankstūs ir greičiau leidžia reaguoti į poreikius, tačiau kyla rizika dėl veiklos tęstinumo ir ilgalaikių rezultatų, kadangi nėra nustatytos aiškios atsakomybės ribos. Tiek teorinėje dalyje buvo minėta, tiek ir analizuojant Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą, galima pastebėti, kad labai svarbu yra pasirinkti tinkamą bendradarbiavimo modelį, kuris atitiktų konkrečius bendradarbiavimo tikslus.

5. Atliktu tyrimu nustatyta, kad pagrindinės priemonės, kurias reikėtų taikyti siekiant pagerinti bendradarbiavimą, tai yra sukurti skaitmeninių komunikacijų platformas, vadovai turėtų aktyviau įsitraukti į projektų organizavimą ir vykdymą, labiau plėtoti bendradarbiavimą įvairiose srityse taikant skirtingas bendradarbiavimo formas, taip bus didinamas bendradarbiavimo pasitikėjimas bei gerinami bendri veiklos rezultatai. Darbe atlikto tyrimo informantų teigimu, bendradarbiavimas bus efektyvesnis, kai į sprendimų priėmimą aktyviau įsitrauks savivaldybių bendruomenės, taip pat aktyviau bus kuriami ir plėtojami bendri projektai, bus sukurta susiekimo, transporto ir infrastruktūros sistema, vykdoma verslumo, investicijų bei inovacijų plėtra.

6. Atlikus tyrimą nustatyta, kad Alytaus regiono bendradarbiavimo modelis, informantų požiūriu atitinka, mišrų bendradarbiavimo modelį – struktūruotą ir horizontalų. Jeigu lyginsime tyrimo metu nustatytą Alytaus regiono bendradarbiavimo modelį su Bel ir Warner (2015) siūlomumu modeliu, tai Alytaus regiono bendradarbiavimo modelis labiau pasižymi tarpiniu modeliu, tarp formalaus ir

neformalaus bendradarbiavimo. O jeigu lyginsime su Teles (2016) modeliu, tai galima teigti, kad Alytaus regiono bendradarbiavime yra pastebima lankstumo ir integracijos pusiausvyrą, kai bendradarbiavimas yra vykdomas taikant tiek formalius, tiek neformalius būdus.

# PASIŪLYMAI

## *Vietos valdžios atstovams.*

1. Savivaldybių merams kartą per mėnesį organizuoti susitikimus su visuomene, išklausant vietos bendruomenės narių problemas, siūlymus regiono plėtros strategijų kūrimui.
2. Savivaldybių administracijoms kartu su Alytaus regiono plėtros taryba sukurti bendrą, vieningą plėtros strategiją, kurioje būtų numatyti regiono plėtros prioritetinės sritys, tikslai ir priemonės.
3. Išskaidyti savivaldybių veiklos kryptis, kad kiekvienos savivaldybės veikla būtų skirtinga t.y. kad kiekviena savivaldybė galėtų veikti tokioje srityje, kurioje ji yra stipriausia, pvz. viena galėtų savo veiklą plėtoti turizmo srityje, kita – verslo plėtros/investicijų pritraukimas, trečia – inovacijos. Toks savivaldybių veiklų pasiskirstymas leistų kuo efektyviau naudoti turimus resursus taip užtikrinant savivaldybių bendradarbiavimo efektyvumą.
4. Parengti projektą ES struktūriniams fondams, siekiant gauti finansavimą, IT infrastruktūros savivaldybėse gerinimui. Gavus finansavimą sukurti skaitmenines platformas, kur žmonės galėtų siūlyti iniciatyvas ir galėtų balsuoti už regionui svarbius projektus.

## *Regiono verslo atstovams*

1. Siekiant stiprinti regiono ekonomiką, intensyviau ieškoti išorinio finansavimo. Rengti bendrus projektus stengiantis gauti ES struktūrinių fondų paramą.
2. Steigti bendrus verslo inkubatorius taip skatinant startuolių kūrimąsi regione bei organizuoti bendrus renginius, tokius kaip inovacijų festivaliai ar verslo idėjų konkursai.
3. Teikti konsultacinę ir metodinę paramą, dalintis gerąją verslo praktikos patirtimi.

## *Nevyriausybinėms organizacijoms*

1. Nevyriausybinėms organizacijoms, siūlyti kelioms savivaldybėms organizuoti bendras veiklas, rengti projektus, organizuoti edukacinius renginius bei stovyklas bendruomenės narių užimtumo didinimui. Šių renginių, veiklų pagalba būtų skatinama savivaldybių bendruomenės narių bendrystė ir skatinamas bendradarbiavimas.

## *Vietos bendruomenei*

1. Savivaldybės bendruomenės nariams aktyviau įsitraukti į mero, savivaldybių atstovų, Alytaus regiono plėtros tarybos organizuojamus susitikimus, pateikiant siūlymus aktualioms problemoms spręsti.

# BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

## Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas. LRS. Žiūrėta 2025 m. sausio 15 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884>
2. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994, Nr. I-533. Žiūrėta 2025 m. sausio 15 d. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>.

## Moksliniai šaltiniai

1. Abas, Azlan, Kadir, Arifin, Mohd, Azkar, Mohamed, Ali & Muhammad Khairil. A systematic literature review on public participation in decision-making for local authority planning: A decade of progress and challenges. *Environmental Development* 46 (2023):100853.
2. Astrauskas, Algirdas. Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21 (2002): 15-28.
3. Astrauskas, Algirdas. *Vietos savivaldas ir savivaldybė: TEORINIAI, ISTORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020.
4. Aldag, Austin & Mildred E., Warner. Cooperation, Not Cost Savings: Explaining Duration of Shared Service Agreements. *Local Government Studies* 44, 3(2018): 350–370.
5. Bakoš, Eduard, Filip, Hruza, David, Fiedor & Kamila, Dolak Klemešova. The perception of inter-municipal cooperation by local officials and managers. *Central European Journal of Public Policy* 15,1(2021):1-14.
6. Berger, Peter, L. & Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality*. Toronto: Penguin books, 1966.
7. Bel, Germa., & Mildred, E., Warner, (2015). Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. *Public Administration*, 93, 1, (2015): 52-67.
8. Bel, Germa, Marianna Sebo. Does Inter-Municipal Cooperation Really Reduce Delivery Costs? An Empirical Evaluation of the Role of Scale Economies, Transaction Costs, and Governance Arrangements. *Urban Affair Review*, 57, 10 (2018): 107808741983949
9. Bitinas, Bronislovas, Liudmila, Rupšienė ir Vilma, Židžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
10. Bučaitė-Vilkė, Jurga. Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas? *KULTŪRA IR VISUOMENĖ. Socialinių tyrimų žurnalas*. 10, 1 (2019):153-175.

11. Bučaitė-Vilkė, Jurga, Remigijus, Civinskas, Aistė, Lazauskienė, Vaida, Leščauskaitė, Marta, Lackowska, Adam Gendźwiłł, Joanna Krukowska ir Arvydas, Mikalauskas. *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2019.
12. Bučinskas, Antanas, Vidmantė, Giedraitytė ir Alvydas, Raipa (2019). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Journal of Social Sciences Regional Formation and Development Studies*, 2,10 (2019): 46-57.
13. Bučaitė-Vilkė, Jurga, Remigijus, Civinskas & Aistė, Lazauskienė. Uncoupling inter-municipal cooperation capacity: lithuanian municipalities' efforts to sustain services provision. *Baltic Journal of Law & Politics* 11, 2 (2018): 32–60.
14. Butirin Yevgen. The scientific and theoretical basis of local self-government. *Visegrad journal on human rights*. 6 (2018): 14-19.
15. Castaner, Xavier, & Nuno, Oliveira. Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of management*, 46,6 (2020): 965-1001
16. Civinskas, Remigijus. Savivaldybių bendradarbiavimo galimybės teikiant viešąsias paslaugas. (2017). In *Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę*. Klaipėdos universiteto leidykla. P. 57-59.
17. David, Ane, Tan, Yigitcanlar, Rita, Yi Man, Li, Juan M. Corchado, Pauline Hope Cheong, vKaren Mossberger and Rashid Mehmood. Understanding Local Government Digital Technology Adoption Strategies: A PRISMA Review. *Sustainability*. 15, 12 (2023): 9645.
18. Giacomini, Davide. Intermunicipal cooperation. In book: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp.1-5) Publisher: Springer Editors: Ali Farazmand (2017). DOI:[10.1007/978-3-319-31816-5\\_3241-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3241-1)
19. Giacomini, Davide; Sancino, Alessandro; Simonetto, Anna; van Thiel, Sandra; van Thiel, Sandra. *The introduction of mandatory inter-municipal cooperation in small municipalities: preliminary lessons from Italy*. *International Journal of Public Sector Management*. (2018). doi:10.1108/IJPSM-03-2017-0071
20. Gaižauskaitė, Inga ir Natalija, Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 2016.
21. Gazley, Beth. The Current State of Interorganizational Collaboration: Lessons for Human Service Research and Management. *Human service organization* 41, 1 (2017):1-5
22. Gustaitienė, Indrė ir Širiakovienė, Asta. Priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendravimas ir bendradarbiavimas (Kauno miesto atvejis). *Jaunųjų mokslininkų darbai* 50, 1 (2020):6-12

23. Gurdon-Nagy, Klara. Paradigmatic Changes, or are Local Self-Governments Before or After Changes in Hungary? Transformation of the Regulation of Local Self-Governments. *Hungarian Journal of Legal Studies* 60, 4 (2019): 366–380.
24. Ellwein, Harriet. Cooperation between German Municipalities and Science in Urban Development - an Investigation from a Municipal Perspective. *Jurnal Planologi*, 21, 1 (2024).
25. Jena, Anupama. The Impact of Communication in Strategic Management of the Organizations. *JETIR*, 6 6 (2019):700-705.
26. Jonikaitė, Eglė, Vita, Jurkevičienė ir Jurgita, Mikolaitytė,. Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 38 (2016): 39-48
27. Kaklys, Karolis. LR vietos savivaldos teisinio reguliavimo problematika tarybos mažumos teisių ir demokratijos užtikrinimo aspektu. *Socialiniai tyrimai*. 42,1 (2019): 41-49.
28. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija, 2017
29. Khodadadi, Najmeh, Aidin, Aryankhesal & Mohammadreza, Maleki. A comparative study of cooperation models in city council and municipalities with the health system in Iran and selected countries. *Journal of education and health promotions*, 10,7 (2021):7.
30. Ketko, Avraham, Simona Shechter Gilboa, Ana-Maria Bercu and Maria-Viorica Bedrule-Grigoruta. Strengthening the Cooperation among Municipal Corporations. An Explorative Study. *Acta Universitatis Danubius Oeconomica* 15, 3, (2019): 54-75.
31. Ketko, Avraham. Municipal corporations' collaboration a qualitative research. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 14(2018), 52-62
32. Kocourkova, Gabriela, Lucie, Vankova & Zdenek, Krejza. Taking Advantage of Voluntary Associations of Municipalities for Financing Public Investment Project. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 960 (2020).
33. Kwon, Sung-Wook. Local governance and inter-municipal cooperation by Filipe Teles. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 2, 1(2016): 58-61
34. Mikalauskas, Arvydas. Intermunicipal cooperation in Lithuania: the dilemma of compatibility between local and regional benefits. 27th annual conference, May 24-26, 2019, Prague, Czech Republic: e-proceedings. <https://www.lituanistika.lt/content/107165>.
35. Nadaf, Z.A. *Decision Making in Action: Variations and Styles* (2015).
36. Nefas, Saulius, Vainius Smalskys ir Vytautas Šlapkauskas, *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, 144.
37. Nemeč, Juraj., Nikoleta, Jakuš Muthová & Beata, Meričková. Barriers to inter-municipal cooperation. *Administrative Management Public*, 41 (2023): 125-144.

38. Oliveira, Daniel José Silva & Ivan Beck, Ckagnazarof. Citizen participation as one of the principles of open government. *FGV EAESP*, 28 (2023).
39. Petružis, Gvidas, Teodoras, Tamošiūnas. Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga. *Socialiniai tyrimai*, 42, 2 (2019): 119-129.
40. Prakapas, Romas ir Tomas, Butvilas. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
41. Rostovtseva, Victoria V., Mikael, Puurtinen, Emiliano, Méndez Salinas, Ralf F. A. Cox, Antonius G. G. Groothuis, Marina L. Butovskaya & Franz J. Weissing. Unravelling the many facets of human cooperation in an experimental study. *Scientific reports*, 13 (2023):19573.
42. Schnitzler Jan. Cooperative Municipal Lending in Sweden. SSRN (2018).  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2926880](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2926880)
43. Silvestre, Hugo Consciencia, Rui Cunha, Marques, & Ricardo Correa, Gomes. Joined-up Government of Utilities: A Meta-review on A Public–public Partnership and Inter-municipal Cooperation in the Water and Wastewater Industries. *Public Management Review* 20, 4 (2017): 607–631.
44. Semenets-Orlova, Ina, Alla, Klochko, Vitaliy, Tolubyak, Liudmyla, Sebalo & Maryna, Rudina. Functional and role-playing positions in modern management teams: An educational institution case study. *Problems and Perspectives in Management*, 18, 3, (2020): 129-140.
45. Smalskys, Vainius. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
46. Soberon, Miguel, Irene, Ezquerro-Lazaro, Teresa, Sanchez-Chaparro, Jaime, Moreno-Serna, Gabriella Doci & Olga, Kordas. Supporting municipalities to develop collaboration capability to facilitate urban transitions and sustainability: Role of transition intermediaries in Madrid. *Journal of Cleaner Production*, 426, 10 (2023):138964.
47. Strebel, Michael, Andrea & Pirmin Bundi. A policy-centered approach to intermunicipal cooperation, *Public management review*, 25 (2023): 1859-1880.
48. Struk, Mochal & Eduard, Bakos. Long-Term Benefits of Intermunicipal Cooperation for Small Municipalities in Waste Management Provision. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 18,4 (2021):1449.
49. Suphattanakul, Onuma. Public Participation in Decision-making Processes: Concepts and Tools. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4, 2 (2018): 221.
50. Nacionalinė audito ataskaita (2017). *savivaldybių kontroliuojamų įmonių valdysena užtikrina efektyvią ir skaidrią įmonių veiklą*.
51. Šaparnienė, Diana, Aistė Lazauskienė, Oksana, Mejerė & Vita, Juknevičienė. Local Self-Government in Lithuania. *LOCAL SELF-GOVERNMENT IN EUROPE*, (2021) 277-324.

52. Teles, Filipe. Collobarative governance and networked institutions: A model for inter-organizational cooperation. *Journal of public administration*, 15, 3. 45-67.
53. Thapa, Ishwor. Local Government: Concept, Roles and Importance for Contemporary Society. *Public Administration Campus, Tribhuvan University*, 2020.
54. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, 375 .
55. Marius Urvikis. Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. *Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, vadyba (09S)* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016)
56. Michelle J. Morgan. Inter-municipal cooperation and local government perspectives on community health and wellbeing, *Australian Journal of Public Administration*, 83(2), 2023, 394-414
57. Valackienė, Asta ir Edita, Žalnieriūnienė, „Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė“, *TILTAI*. 2 (2015): 21-38.
58. Vijūnaitė, Justina, Giedrėm Slušnienė, Informacinių technologijų panaudojimo galimybės bendradarbiavimo su tėvais procese ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*. 3 (2018):114-123.
59. Wolfschütz, Eva. The Effect of Inter-Municipal Cooperation on Local Business Development in German Municipalities. *MAGKS Joint Discussion Paper Series in Economics*. 05 (2020):37.
60. Zambrano-Gutierrez, Julio C. & Claugia N., Avellaneda. Inter-municipal vs. Inter-governmental Cooperation: Their Impact on International Aid. *Public Organization Revie*. 23, (2023): 861–881.
61. Zhumagulov, Eldos, T., Alua S. Zholdybalina, Galia, A. Zhumasultanova & Almas, A. Arzikulov. Development of local self-government in the republic of kazakhstan and the role of foreign experience in its improvement. *Viešoji politika ir administravimas*. 21, 5 (2022): 544-555.
62. Žydžiūnaitė, Vilma ir Stanislav, Sabaliauskas. Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų. Vilnius: Vaga, 2017.

### **Kiti šaltiniai**

1. Alytaus regiono plėtros taryba. Plėtros planai. Žiūrėta: 2025 m. sausio 12 d. <https://alytausregionas.lt/veikla/planavimo-ir-igyvendinimo-dokumentai/pletros-planai/>).
2. Alytaus regiono plėtros taryba. Kitos strategijos ir jų stebėseną. Žiūrėta: 2025 m. sausio 12 d. <https://alytausregionas.lt/veikla/planavimo-ir-igyvendinimo-dokumentai/kitos-strategijos/>

3. Europos vietos savivaldos chartija. Preambulė, Seimas. Žiūrėta 2025 sausio 12 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874>
4. EUROPEAN CHARTER OF LOCAL SELF-GOVERNMENT. Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. Žiūrėta 2025 sausio 12 d. <https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government-english-version-pdf-a6-59-p/16807198a3>
5. Lazdijų rajono savivaldybė. Žiūrėta 2025 m. kovo 15 d. <https://lazdijai.lt/gyventojams/naujienos/7/oficiali-ministres-j.-siugzdinienes-zinia-patvirtintas-tukstantmecio-mokyklu-pazangos-plano-finansavimas:2536>
6. Varėnos rajono savivaldybė. Žiūrėta 2025 kovo 15 d. <https://varena.lt/wp-content/uploads/2024/06/T-X-363.pdf>

# SANTRAUKA

**M. Valukonis. „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis.“ / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2025. –**

Pastaruoju metu, vykstant spartiems technologijų augimo ir globalizacijos procesams, kur visuomenė bei vietos valdžia susiduria su augančiais ekonominiais, socialiniais ir demografiniais iššūkiais, savivaldybių bendradarbiavimas tampa labai svarbiu veiksmu šiuolaikinėje viešojo administravimo sistemoje. Glaudus ir efektyvus bendradarbiavimas tarp savivaldybių vyksta, kai institucijos dirba kartu, geranoriškai bendrauja bei dalijasi žiniomis, patirtimi ir ištekliais, kartu vykdo įvairius projektus. Įvairių projektų vykdymas bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis leidžia efektyviau panaudoti finansinius bei žmogiškuosius išteklius, taip pat stiprina socialinius ryšius gerinant bendruomeniškumą, taip pat gerina įvairių paslaugų prieinamumą ir vietos gyventojų gyvenimo kokybę. Atskleidžiant darbo problemą darbe iškeliamas darbo tikslas - apibrėžus savivaldybių bendradarbiavimo sampratą, formas ir modelius bei problemas, ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regiono savivaldybėse ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: 1) apibrėžti savivaldybių bendradarbiavimo sampratą teoriniu aspektu. 2) nusakyti savivaldybių bendradarbiavimo būdus, priežastis, problemas ir naudą. 3) aptarti savivaldybių bendradarbiavimo modelius. 4) atlikti dokumentų, reglamentuojančių Alytaus regiono savivaldybių taikomus bendradarbiavimo modelius, analizę, įvertinant jų privalumus ir trūkumus. 5) taikant iš dalies struktūruoto interviu metodą, ištirti Alytaus regiono savivaldybių darbuotojų nuomonę apie Alytaus regiono savivaldybėse taikomus bendradarbiavimo modelius, nustatant jų privalumus bei trūkumus.

Šiame darbe analizuotas savivaldybių bendradarbiavimo procesas, išryškinant jo svarbą, pagrindines problemas ir skirtingus bendradarbiavimo modelius. Nustatyta, kad efektyvus bendradarbiavimas stiprina viešąjį valdymą, leidžia teikti kokybiškesnes paslaugas bei gerinti visuomenės gerovę, tačiau tam būtinas aiškus teisinis reguliavimas, pasitikėjimas tarp savivaldybių ir tinkamai pasirinktas bendradarbiavimo modelis. Atlikus Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimo modelių dokumentų analizę, nustatyta, kad taikomos formalios, neformalios ir tarpinstitucinės bendradarbiavimo formos. Įvertinus kiekvieno modelio privalumus ir trūkumus, išryškėjo, kad efektyvus bendradarbiavimas priklauso nuo tinkamai pasirinkto modelio, atitinkančio bendrus tikslus ir regiono poreikius. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant pagerinti savivaldybių bendradarbiavimą svarbu stiprinti skaitmenines komunikacijos priemones, aktyvinti vadovų ir bendruomenių dalyvavimą bei plėtoti įvairias bendradarbiavimo sritis. Nustatyta, kad Alytaus regiono bendradarbiavimo modelis atitinka mišrų – struktūruotą ir horizontalų – modelį, kuriame dera formalūs ir neformalūs bendradarbiavimo elementai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys: įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalis, bibliografinių šaltinių sąrašas, priedai, išvados, rekomendacija, anotacijos ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

**Raktiniai žodžiai:** bendradarbiavimas, bendradarbiavimo modelis, savivaldybė, vietos savivalda.

## SUMMARY

**M. Valukonis. "Municipal Cooperation: The Case of Alytus Region." / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor: Prof. Dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2025. –**

In recent times, with the rapid growth of technology and globalization processes, where society and local governments face increasing economic, social, and demographic challenges, municipal cooperation has become a very important factor in the modern public administration system. Close and effective cooperation between municipalities occurs when institutions work together, communicate amicably, share knowledge, experience, and resources, and jointly implement various projects. Implementing different projects in cooperation with other municipalities enables more efficient use of financial and human resources, strengthens social ties by enhancing community spirit, and improves access to various services and the quality of life of local residents. In identifying the research problem, the aim of this thesis is formulated – by defining the concept, forms, and models of municipal cooperation, as well as identifying related problems, to investigate the cooperation model used in the municipalities of the Alytus region and determine how to improve cooperation. To achieve the aim, the following objectives are set: 1) to define the concept of municipal cooperation from a theoretical perspective. 2) describe the methods, reasons, problems and benefits of municipal cooperation. 3) to discuss models of municipal cooperation. 4) to analyze documents regulating the cooperation models applied in the municipalities of the Alytus region, evaluating their advantages and disadvantages. 5) by applying the partially structured interview method, to examine the opinions of Alytus region municipal employees on the cooperation models used, identifying their strengths and weaknesses.

This thesis analyzes the process of municipal cooperation, highlighting its significance, main problems, and different cooperation models. It was found that effective cooperation strengthens public governance, allows for the provision of higher-quality services and improves public welfare, but this requires clear legal regulation, trust between municipalities and a properly selected cooperation model. After conducting an analysis of the documents of cooperation models of municipalities in the Alytus region, it was found that formal, informal and inter-institutional forms of cooperation are applied. After assessing the advantages and disadvantages of each model, it became clear that effective cooperation depends on a properly selected model that meets common goals and the needs of the region. The results of the study showed that in order to improve cooperation between municipalities, it is important to strengthen digital communication tools, activate the participation of leaders and communities and develop various areas of cooperation. It was found that the Alytus region cooperation model corresponds to a mixed – structured and horizontal – model, which combines formal and informal elements of cooperation.

The master's thesis consists of four parts: introduction, theoretical, methodological, and empirical parts, a list of references, appendices, conclusions, recommendations, and summaries in both Lithuanian and English.

**Keywords:** cooperation, cooperation model, municipality, local self-government.

## **PRIEDAI**

### Interviu klausimynas

**Prisistatymas:** Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas. Rašau darbą tema „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

**Tyrimo tikslas:** ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### BENDRA INFORMACIJA

1. Ar sutinkate dalyvauti tyrime?
2. Ar sutinkate, kad pokalbis bus įrašomas?
3. Ar sutinkate, kad Jūsų duomenys, kuriuos pateiksite bus pateikti darbo prieduose, o tekste bus tik kodai?

Informuoju, kad interviu truks maždaug 30 – 45 min.

#### I DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

Duomenys apie informantus	
Vardas, pavardė	
Savivaldybė	
Užimamos pareigos	
Darbo stažas	

#### II KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:

1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?
2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?
3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?

#### III KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS

4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?
5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?
6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?
7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?

#### **IV KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?
9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?
10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?

#### **V KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?
12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?
13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?
14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?
15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?

#### **DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !**

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas Mantas Valukonis.

## Informantų – ekspertų charakteristika

<b>Pareigas turinčio bendradarbiavimui informanto vardas pavardė</b>	<b>Informanto turinčio įtakos bendradarbiavimui pareigos</b>	<b>Savivaldybė</b>	<b>Informanto darbo laikas eksportuojamoje srityje</b>	<b>Kodas</b>
Gediminas Giedraitis	Strateginio planavimo ir investicinių projektų valdymo skyriaus vyr. specialistas	Lazdijų rajono savivaldybė	Daugiau nei 10 m.	TD1
Svetlana Griškevičienė	Investicijų skyriaus vedėja	Varėnos rajono savivaldybės administracija	30 m.	TD2
Šarūnė Dumbliauskienė	Lazdijų rajono savivaldybės administracijos direktorė	Lazdijų rajono savivaldybė	Iš viso 26 m./ 2 m. šiose pareigose	TD3
Ineta Dimšienė	Finansų ir investicijų skyriaus vedėja	Alytaus miesto savivaldybė	26 m.	TD4
Diana Klimenkienė	Turto valdymo skyriaus vyriausioji specialistė	Alytaus rajono savivaldybė	Viešojo transporto srityje – 10 m., iš kurių didžioji dalis Alytaus m. sav. Alytaus raj. Sav. – 8 dienos	TD5
Mindaugas Vaikšnoras	Finansų ir investicijų skyriaus vedėjo pavaduotojas	Alytaus miesto savivaldybė	12 m.	TD6
Valė Pliaugienė	Finansų skyriaus vyr. specialistė	Alytaus m. savivaldybė	27 m.	TD7
Andre Zenevičienė	Finansų ir investicijų skyriaus vedėja	Alytaus rajono savivaldybės	11 metų (valstybės tarnyboje), darbo stažas 18 metų	TD8
Ieva Stalevičiūtė	Investicijų ir projektų valdymo skyriaus vedėja	Lazdijų rajono savivaldybė	2 m.	TD9

**Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 1**

**Prisistatymas:** Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas. Rašau darbą tema „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

**Tyrimo tikslas:** iširti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

**KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:****1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?**

*Dažniausiai yra bendraujama projektų rengimo ir įgyvendinimo srityje.*

**2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?**

*Bendradarbiavimas turėtų būti organizuojamas iš esmė taip kaip ir vyksta šiuo metu – per centralizuotą, iš visų regiono savivaldybių sudarytą juridinį asmenį – Alytaus regiono plėtros tarybą. Šios institucijos veiklą administruoja Alytaus regiono plėtros tarybos administracija (biudžetinė įstaiga), kuri organizuoja plėtros tarybos posėdžius, rengia jiems teisės aktų projektus, koordinuoja Alytaus regiono plėtros plano įgyvendinimą, skatina bendradarbiavimą tarp regiono savivaldybių, koordinuoja sudarytų darbo grupių (įskaitant partnerių grupę (iš darbdavių, profesinių sąjungų organizacijų, bendruomeninių ir kitų nevyriausybinių organizacijų atstovų sudarytas patariamasis Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos organas) darbą.*

**3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?**

*Bendradarbiauti skatina ir motyvuoja noras susipažinti su kitų savivaldybių gerąja praktika, patirtimi įvairiose savivaldybės veiklos srityse, siekis kartu įgyvendinti daugiau, platesnėse srityse bei galinčių atnešti savivaldybei didesnę naudą ir teigiamą efektą projektų.*

**KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS****4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?**

*Alytaus regiono plėtros taryba – tai viena iš pagrindinių bendradarbiavimo struktūrų, apimanti visus Alytaus apskrities savivaldybes. Regiono plėtros taryba siekia derinti vystymosi strategijas, priimti sprendimus dėl regioninių projektų finansavimo ir atstovauti bendriems interesams. Bendri strateginiai planai ir projektai – savivaldybės bendradarbiauja kurdamos bendrus plėtros planus ir įgyvendindamos regioninius projektus. Tai apima infrastruktūros, įvairių paslaugų vystymo projektus. Aktualūs bendrai aprengti planavimo dokumentai: Alytaus regiono 2022–2030 metų plėtros planą, 2024–2029 m. Alytaus*

regiono funkcinės zonos strategiją. Šiuose dokumentuose numatyti ir bendri savivaldybių projektai, dalis jų jau pradėta įgyvendinti. Kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimas. Šis bendradarbiavimas taip pat vykdomas rengiant ir įgyvendinant bendru sprojektus (pvz. dalyvavimas „Tūkstantmečio mokyklų“ programoje).

#### **5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?**

Bendradarbiavimas organizuojamas ir koordinuojamas daugiausiai ir dažniausiai per Alytaus regiono plėtros tarybą (visų apskrities savivaldybių įsteigta 2021 m. vasario 26 d.), planuojančią ir koordinuojančią Alytaus regiono (apskrities teritorijos) socialinę ir ekonominę plėtrą, apskrities savivaldybių bendradarbiavimą, atstovaujančią regionui.

#### **6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

Bendradarbiavimas leidžia įgyvendinti didesnius / platesnius plėtros projektus, kurie būtų per dideli ir brangūs tik vienai savivaldybei. Savivaldybės, bendradarbiaudamos tarpusavyje, kai kuriais atvejais gali efektyviau teikti socialines paslaugas (pvz. krizių centrų, nakvynės namų paslaugas). Bendradarbiavimas padeda pasiekti didesnę paslaugų prieinamumą ir kokybę, nes bendradarbiaujant dalinamasi specialistais, infrastruktūra ir paslaugų teikimo modeliais. Suteikia sąlygas dalintis gerąja patirtimi, kuri naudinga įvairiose srityse – tiek viešojo administravimo, tiek socialinių paslaugų teikimo, tiek ekonomikos skatinimo srityse. Tai ypač svarbu, nes skirtingos savivaldybės gali susidurti su panašiomis problemomis, tačiau turėti skirtingus sprendimo būdus, kuriuos galima pritaikyti savoje savivaldybėje. Mažina tarpusavio konkurenciją tarp savivaldybių, nes vietoj konkuravimo dėl investicijų ar išteklių, savivaldybės gali susitelkti į bendrų tikslų pasiekimą.

#### **7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

Viešosios konsultacijos. Savivaldybės viešai skelbia planavimo dokumentų projektus, kuriuose numatyti planuojami įgyvendinti projektai bei siektini rezultatai, numatytas finansavimas, taip pat sprendimų projektus dėl šių projektų patvirtinimo. Gyventojai turi galimybes teikti pastabas, pasiūlymus ir paklausimus dėl šių dokumentų projektų. Internetinės svetainės. Visos savivaldybės turi savo oficialias svetaines, kuriose skelbia informaciją apie projektus, jų eigą ir rezultatus. Socialiniai tinklai. Visos savivaldybės aktyviai naudojasi socialiniais tinklais (pvz., Facebook) kaip priemone informuoti gyventojus apie aktualius projektus ir renginius. Socialiniai tinklai leidžia pasiekti platesnį gyventojų ratą ir užtikrinti greitą informacijos atnaujinimą. Bendruomenių atstovų ir organizacijų įtraukimas. Savivaldybės bendradarbiauja su vietos bendruomenėmis, verslo atstovais, kitomis suinteresuotomis šalimis, o taip pat ir su vietos bendruomenėmis. Šios organizacijos ir jų atstovai dalyvauja rengiamų regiono planavimo dokumentų projektų aptarimuose ir gali veikti kaip tarpininkai, informuodami savo

narius apie svarbius projektus. Pavyzdys – Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos partnerių grupė. Dalyvavimas bendruose projektuose priklauso nuo konkrečios savivaldybės (kadangi dažniausiai projekto veiklos skirtos tik toje savivaldybėje gyvenamąją vietą registravusiems gyventojams) joje taikomų viešinimo ir įtraukimo metodų (viešinimas spaudoje, interneto svetainėje, konkrečių visuomenės ar socialinių grupių kvietimas dalyvauti projekte ir šių grupių narių įtrauktis)

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

### **8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Kaip pagrindines problemas būtų galima išskirti šias: nedidelė bendrų projektų vykdymo patirtis, neišplėtotas ir palyginti naujas bendrų projektų rengimo, finansavimo ir įgyvendinimo teisinis reglamentavimas valstybės mastu (tai svarnu, kadangi didelė dalis projektų yra finansuojama iš ES ar Lietuvos Respublikos biudžeto lėšų, todėl ir reglamentuojantys teisės aktai yra parengti šalies ministerijų ir/arba joms pavaldžių institucijų); taip pat patirtis stoka vystant bendradarbiavimą kitose nei projektų vykdymo, srityse.*

### **9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Įtaka daroma tuo atžvilgiu, kad regiono savivaldybės yra skirtingų savivaldybių tipų: 2 savivaldybės yra miesto tipo savivaldybės, kurių didžiausiame (vieninteliame) savivaldybės mieste yra sukoncentruota didžioji dalis savivaldybės gyventojų (Alytaus miesto, Druskininkų savivaldybės), viena savivaldybė yra žiedinės savivaldybės tipo (daug savivaldybės gyventojų keliauja dėl paslaugų ir į darbo vietas į žiedinės savivaldybės centrą (šiuo atveju – Alytaus miestą), dvi savivaldybės yra kaimiško tipo (rečiau gyvenamos, kuriose paplitusi žemės ūkio veikla). Druskininkų savivaldybė yra priskiriama kurortams. Kadangi savivaldybės regione yra skirtingų tipų, jose skiriasi ir jų ekonominės galimybės (gyventojų skaičius, paslaugų vartotojų skaičius, paslaugų teikimo vietų skaičius (pvz. maitinimo vietų skaičius) ir pobūdis (pvz. Druskininkuose išvystytos sveikatinimo paslaugos), todėl vienu atžvilgiu bendradarbiavimas tam tikrose srityse tampa sudėtingas, kadangi skirtingos populiariausios ekonominės veiklos skirtingose savivaldybėse, tačiau kitose srityse bendradarbiavimas kaip tik daro teigiamą įtaką, kadangi suteikia gauti tam tikros rūšies paslaugas, išvystytas konkrečioje savivaldybėje (kaip sveikatinimo paslaugas Druskininkuose).*

### **10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Galėtų padėti išspręsti jei būtų sukurti patogūs ir lengvai naudojami (greičiausiai elektroniniai) bendravimo, gerosios patirties, problemų sprendimų dalinimosi instrumentai (platformos, darbo grupės) ne vien tik projektų vykdymo srityse (iniciatyvos galėtų imtis / finansavimą skirti valstybinės institucijos), tačiau ir kitose srityse (kultūros, švietimo, socialinių paslaugų teikimo). Tokių instrumentų*

*/ modelių sukūrimas bei reguliarūs konkrečių sričių specialistų iš skirtingų savivaldybių pasitarimai sudarytų sąlygas didesniai bendradarbiavimo pėltojimui.*

## **V KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

### **11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Savivaldybių bendradarbiavimas atneša didelę ir apčiuopiamą naudą: bendradarbiaujančių specialitų ir bendrų projektų dėka teikiama aukštesnės kokybės ir kai kuriais atvejais prieinamesnės paslaugos (arba pradedamos teikti toje savivaldybėje naujos paslaugos), bendrų projektų dėka taip pat gali būti sukurta nauja viešoji infrastruktūra (susiekimo, inžinerinė bei paslaugoms teikti reikalingi pastatai)*

### **12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Deja, su užsienio šalių bendradarbiavimo tarp tos šalies savivaldybių patirtimi ir pavyzdžiais neteko susidurti ir susipažinti.*

### **13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtos ir investicijų pritraukimo?**

*Igyvendinant bendrus projektus, sukuriamą infrastruktūra, reikalinga investuotojams pritraukti bei vietos verslo kūrimui ir plėtojimui (pvz. Alytaus regiono plėtos plane yra numatytos priemonės bei projektai, skirti investicinių komercinės, pramonės ir sandėliavimo paskirties sklypų ir trūkstamos inžinerinės infrastruktūros įrengimui, taip pat – verslo bendradarbystės erdvėms įkurti kiekvienoje iš regiono savivaldybių, bei bendros veiklos (duomenų bazės sukūrimas, bendrų veiklų modelio parengimas, komunikacija)*

### **14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Galėtų būti sukurtos papildomos tarpusavio bendradarbiavimo darbo grupės (ne projektų rengimo ir vykdymo klausimais, kurios jau yra sudarytos ir veikia, tačiau ir kitais savivaldybės veiklos sričių klausimais) ir organizuojami reguliarūs susitikimai/pasitarimai. Šios grupės, kurios būtų atsakingos už tam tikras sritis (pvz., švietimą, sveikatos priežiūrą, infrastruktūrą), galėtų komunikuoti ir bendradarbiauti (nebūtinai posėdžių pavidalu, tačiau pvz. nuolatinio konsultavimosi, klausimų ir problemų sprendimo principu), siekiant išsamiai aptarti ir pritaikyti geriausius sprendimus vykdant savivaldybių funkcijas ir paslaugų teikimo procesus.*

### **15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Sukurti bendrą komunikacijos tinklą arba platformą, kuri leistų savivaldybėms, jų specialistams efektyviai dalintis informacija ir tobulinti veiklos procesus, viešąsias ir administracines paslaugas,*

*spręsti iškilusius veiklos klausimus ir problemas. Pasitarimai, komuniakcija galėtų vykti ir elektroniniu būdu, pritaikius šiuolaikinius sprendimus (pvz. Microsoft Teams programą susitikimams, Viber ir pan. pokalbių programėles).*

**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !**

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas Mantas Valukonis.

## Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 2

Prisistatymas: Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

Tyrimo tikslas: ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

### II KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:

#### 1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?

*Regiono planų rengimo ir investicinių projektų rengimo bei įgyvendinimo srityse. Ką daugiau galėčiau įvardinti, gal švietimo, paskui turizmo srityse.*

#### 2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?

*Šiuo metu puikiai vyksta bendradarbiavimas tarp savivaldybių, organizuojant pasitarimus ir (ar) susitikimus ARPT administracijai arba savivaldybių atstovams – ARPT darbo grupės susitikimai (nuotoliniai arba kontaktiniai) vyksta bent 2-3 k. per mėnesį.*

#### 3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?

*Bendri interesai, dalijimasis patirtimi. Dalijimasis gerąja patirtimi, po to, manau, kad skatina bendradarbiauti ir tai, kad bendradarbiaudamos gali išspręsti daugiau problemų, nei kai savivaldybė veikia viena.*

### III KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS

#### 4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?

*Šiuo metu egzistuojantis modelis yra puikus, todėl nemanau, kad kažką reikėtų keisti.*

#### 5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?

*Manau, kad dažniausiai, dabar dažniausiai bendradarbiavimas vyksta per Regioninę plėtros tarybą. Ji yra pagrindinis visų bendradarbiavimų tarp savivaldybių kuratorius, nes į ją įeina visų regionų savivaldybių atstovai, kurie ir derina visas veiklas ir darbus. Savivaldybės bendradarbiaudamos vykdo įvairius projektus, na kaip pvz. Atliekų tvarkymas projektas. Ča labai rimtas projektas. Įkurts atliekų tvarkymo centras. Dabar galvoju kas dar....dar švietimo srityje, socialinės paslaugos, viešasis transportas. Yra kuriamos grupės, pasirašomos sutartys bendradarbiavimo. Manau, kad*

*bendradarbiaudamos savivaldybės savarankiškai, rodydamos iniciatyvą gali pasiekti daugiau rezultatų, nei veikdamos vienos.*

**6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

*Lengviau atstovauti ir ginti bendrus regiono interesus, siekiant savivaldybių ekonominio ir socialinio vystymosi.*

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Gyventojai informuojami per žiniasklaidos priemones, taip pat jiems informacija teikiama Varėnos rajono savivaldybės interneto svetainėje. Įgyvendinant infrastruktūrinius projektus, teisės aktų nustatyta tvarka, jie dalyvauja viešame svarstyme aptariant projektuotojų pateiktus projektinius pasiūlymus.*

#### **IV KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Gal kaip vieną iš problemų norėčiau paminėti tai interesų suderinamumas. Žinom, kad kiekviena savivaldybė turi savo problemas, prioritetus, kuriems skiria pirmenybę, po to ir savo tikslus, todėl labai dažnai būna taip, kad labai sunku susitarti dėl bendrų projektų. Dar būna taip kartais, kad esančios mažesnės savivaldybės jaučiasi jog nėra pilnai įtrauktos į projektų vykdymą, o kai sprendimai yra priimti didesnių miestų naudai, tai tos mažosios savivaldybės atsiduria labai nepalankioje padėtyje. Va čia yra didžiausia problema ir tokios problemos labai stabdo bendrų projektų ar iniciatyvų įgyvendinimą*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Manau, kad skirtingos savivaldybių ekonominės galimybės nebūtinai trukdo bendradarbiauti, jei yra aiškiai apibrėžti bendri tikslai ir abipusis noras dirbti kartu. Net turėdamos nevienodus išteklius, savivaldybės gali sėkmingai įgyvendinti bendras iniciatyvas, paskirstydamos išteklius pagal aktualius poreikius.*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Šiuo metu, manau tikrai pakanka priemonių, kad būtų užtikrinamas tinkamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių, kadangi egzistuoja aiškūs koordinavimo mechanizmai, tokie kaip Alytaus regiono plėtros taryba. Taip pat bendradarbiavimo sutartys, nes jos padeda efektyviai valdyti projektus. Taip pat yra naudojamos įvairios komunikacijos priemonės, kurios leidžia savivaldybėms lengvai keistis informacija, o taip pat spręsti aktualius klausimus.*

## V KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES

### **11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Bendradarbiavimas tarp savivaldybių yra itin svarbus, siekiant regiono gyventojams suteikti kokybiškesnes, prieinamesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas.*

### **12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Neturiu tokių pavyzdžių, nes mūsų regiono savivaldybių sėkmingas bendradarbiavimas galėtų būti pavyzdžiu kitiems.*

### **13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Kuriant bendrą įvaizdį ar įgyvendinant bendrus projektus, skirtus pritraukti verslą ir investicijas į regioną.*

### **14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Bendrų kokybiškų mokymų organizavimu Lietuvoje ir užsienyje, siekiant gauti naujų kompetencijų, idėjų, patirčių ir pan.*

### **15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Nesugriauti ir nesugadinti to, kas yra pasiekta dabar.*

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.

### Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 3

Prisistatymas: Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

Tyrimo tikslas: ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### II KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:

##### 1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?

*Dažniausiai bendradarbiaujame sveikatos, švietimo, kultūros, socialinių paslaugų, viešojo transporto, turizmo srityse. Įgyvendiname bendrus projektus pagal ES fondų finansavimą.*

##### 2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?

*Bendradarbiavimas turėtų būti pagrįstas aiškiais susitarimais, kurie apima atsakomybių pasidalijimą ir finansavimą.*

##### 3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?

*Pagrindinė motyvacija – efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas ir jų prieinamumas, galimybė pritraukti papildomą finansavimą ir spręsti bendras regionines problemas. Taip pat motyvuoja tarptautiniai projektai ir galimybė dalintis gerąja patirtimi.*

#### III KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIUS

##### 4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?

*Pagrindiniai mechanizmai – bendri projektai, tarpregioninės darbo grupės, savivaldybių asociacija, sutartys ir memorandumai. Taip pat bene svarbiausias - regionų plėtros tarybos.*

##### 5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?

*Koordinavimą vykdo Alytaus regiono plėtros taryba. Taip pat yra paskirti atsakingi savivaldybių darbuotojai, kurie palaiko ryšius tarp savivaldybių. Regiono tarybos priima sprendimus dėl bendrų strateginių planų, projektų prioritetų. Atskirais atvejais pagal veiklos sritis paskiriami atsakingi asmenys, nes bendradarbiavimas vyksta ir ne per regiono tarybą.*

##### 6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?

*Bendradarbiavimas padeda efektyviau išnaudoti turimus išteklius – tiek finansinius, tiek žmogiškuosius, gerinti susisiekimą ir infrastruktūrą. Užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą ir jų prieinamumą. Kartu stiprėja regiono konkurencingumas.*

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Viešinimas per savivaldybių interneto svetaines, socialinius tinklus, viešuosius renginius.*

#### **IV KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Skirtingi savivaldybių prioritetai, politiniai nesutarimai, biurokratiniai trukdžiai, skirtingi finansiniai pajėgumai. Taip pat – informacijos trūkumas ir ne visada aiški atsakomybių riba.*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Sunku pasakyti, gal ir turi. Nors viena vertus, kai savivaldybė yra didesnė jai žymiai lengviau gal rengti projektus, nors manau, kad bendruose projektuose, tos didesnės, gauna daugiau lėšų, nes joms daugiau reikia. Vadinasi, kaip ir turi. Turbūt visgi turi.*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Vieninga valstybės planavimo sistema, aiškesnės taisyklės ir papildomas valstybės finansavimas bendriems projektams.*

#### **V KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

**11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Tai tiesiogiai viešųjų paslaugų veikia paslaugų prieinamumą ir galimybę pasirinkti gyventojui priimtinas paslaugas: gyventojai gauna daugiau galimybių, pvz., naudotis sveikatos ar švietimo paslaugomis kaimyninėse savivaldybėse.*

**12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Šituo klausimu neturiu nuomonės, nes niekada neteko su tuo susidurti.*

**13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Manau, kad bendradarbiaudamos savivaldybės gali kurti patrauklesnes verslo zonas. Taip pat gerinama infrastruktūra, organizuojamos bendros verslumą skatinančios programos. Visa tai daro regioną patrauklų investuotojams.*

**14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Vieninga valstybės planavimo sistema, aiškesnės taisyklės ir papildomas valstybės finansavimas bendriems projektams.*

**15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Reguliariai organizuoti vadovų, savivaldybių darbuotojų neformalius susitikimus. Įgyvendinti bendrus projektus. Čia daug ką galima prisiūlyti ar bus galimybė tai įgyvendinti sudėtinga atsakyti.*

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.

**Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 4**

Prisistatymas: Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

Tyrimo tikslas: ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

**KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:****1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?**

*Aš galvoju, kad dažniausiai bendradarbiauja švietimo, turizmo, verslo, viešojo transporto srityse.*

**2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?**

*Bendradarbiavimas turėtų būti organizuojamas per projektinę veiklą, partnerystės veiklą, regiono plėtros tarybos veiklą ir panašius dalykus. Pagrindas ir esmė, kad būtina konsultuotis su regiono plėtros taryba.*

**3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?**

*Bendrų tikslų, geresnių rezultatų siekimas regione, tinkamos sąlygos pasinaudoti savivaldybės, valstybės, ES finansiniais instrumentais.*

**KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS****4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?**

*Bendradarbiaujama pasitelkus partnerystės sutartis, dalyvavimas projektinėje veikloje, dalyvavimas regioninės plėtros taryboje. Kėtinimų protokolai taip pat yra viena iš opcijų.*

**5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?**

*Per regiono plėtros tarybos veiklą, per partnerystę, bendradarbiavimą projektuose, per kultūrinę veiklą.*

**6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

*Manau, kad bendradarbiavimą būtų galima vertinti teigiamai, nes atsiranda didesnės galimybės paslaugų prieinamumui, turizmo verslo plėtrai ir pan. Tai leidžia efektyviau panaudoti finansus ir žmogiškuosius išteklius. Jei pritrauksim daugiau finansų, vadinasi galėsime vykdyti daug projektų, o tai leis labiau vystyti infrastruktūrą, taip pat vykdyti turizmo plėtrą. O tai jau prisidės prie žmonių gerovės*

gerinimo, nes manau tokia plėtra paskatins naujų darbo vietų kūrimą, o tai jau savo ruožtu sumažės bedarbių skaičius regione, o tai paskatins ekonominį augimą.

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Taikomos privalomos viešinio priemonės. Ne šiaip sau savanoriškos, bet šitoje vietoje taikomos privalomos priemonės.*

**KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Bendro tikslo išgryninimas ir jo siekimas, partnerių patikimumas, tinkamas komunikavimas, įsitraukimas į veiklas. Be galo svarbu yra išsigryninti ir susidėlioti tikrą ir nušlifotą tikslą. Partnerių patikimumas turi labai daug įtakos, besirengiant bendriems projektams išnaudojama daug resursų, jeigu kita savivaldybė nesilaiko susitarimų, tuomet labai sunku bendradarbiauti.*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Nemanau, kad tai trukdo bendradarbiavimui, tai galima aptarti pasiskirstant rezultatus. Tai galima aptarti pasiskirstant rezultatus. Kitaip tariant, jeigu pavyzdžiui vykdydamos projektą savivaldybės prisideda nevienodai (viena prisideda daugiau investuojant, o kita mažiau, manau, kad tai nėra pagrindinė kliūtis savivaldybėms bendradarbiauti, svarbiausia, kad abi savivaldybės iš karto sutartų, na ta prasme, dar prieš pradėdamos projektą, kaip jos pasiskirstys įvykdyto projekto naudą bei gautus rezultatus*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Žmogiškųjų išteklių plėtra, motyvacijos stiprinimas, lyderystė, „užnorinimas“.*

**KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

**11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Teigiamą arba neutralią. Nu tai, kai savivaldybės kartu bendradarbiauja, manau daugiau išsprendžia problemų, tada tikrai pagerėja ir paslaugų teikimas, na pvz. kaip atliekų tvarkymas. Taigi čia viena savivaldybė be kitų pagalbos nepadarytų nieko.*

**12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Pilotinių projektų įgyvendinimas perduodant vėliau patirtį kitose savivaldybėse.*

**13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Tiesiogiai, nes organizuojami bendri renginiai, kurių metu vietiniai verslininkai, gamintojai pristato savo produktus, taip va ir plečiamas verslas, taip ir prisidedama prie verslo plėtros. Savivaldybėms bendradarbiaujant atsiranda galimybė dalyvauti įvairiuose projektuose, kurie prisideda prie geresnių sąlygų kuriant ir plečiant vietos verslą ir padeda pritraukti investicijas. susivienijus kelioms savivaldybėms tada jos gali įgyvendinti žymiai daugiau projektų, nes pačios vienos nepajėgtų įgyvendinti. Todėl, manau, kad savivaldybių bendradarbiavimas labai prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo.*

**14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Bendros problemos, jų sprendimo būdai, bendrų tikslų turėjimas, bendrų rezultatų siekimas, finansiniai mechanizmai.*

**15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Tai turi būti inicijuojama vadovų lygmenyje. Manau, kad savivaldybių merai turėtų ieškoti kažkokių tai galimybių, kelių, kad savivaldybės bendradarbiautų aktyviau. Merai turėtų aktyviau dalyvauti šitame procese.*

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.

**Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 5**

**Prisistatymas:** Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas. Rašau darbą tema „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

**Tyrimo tikslas:** iširti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

**KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:****1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?**

*Socialinė, švietimo, ekonominė ir aplinkos kokybės gerinimo sritys. Siekiant pagerinti teikiamų švietimo, sveikatos apsaugos ar socialinių paslaugų kokybę.*

**2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?**

*Nusistatyti bendrą misiją, viziją, tikslus ir uždavinius, priemones ir įgyvendinimo planą iškeltiems tikslams per nustatytą laikotarpį pasiekti. Nuosekliai, tolygiai pasiskirstant atsakomybių ribas tarp savivaldybių, iškeltiems tikslams pasiekti.*

**3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis**

*Bendro tikslo siekimas, pagerinti abiejų savivaldybių gyventojų gyvenimo kokybę socialinėje, švietimo, ekonominėje ir aplinkos kokybės gerinimo srityse. Pasidalinant tarp savivaldybių gerąja praktika (žiniomis, inovacijomis ir geriausiais įgyvendintais sprendiniais, patirtais iššūkiais ir klaidomis jų siekiant), žmogiškaisiais ir finansiniais resursais.*

**KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS****4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?**

*Steigti regionų plėtros tarybas, sudarinėti Jungtines darbo grupes. Vienos savivaldybės bendradarbiauja savo iniciatyva, taip kurdamos gerus tarpusavio santykius ir ieškomos bendrų projektų, veiklų, iniciatyvų. Kitos savivaldybės bendradarbiauja „priverstinai“, įpareigtos aukštesnės valdžios įgyvendinant bendras iniciatyvas ar projektus.*

**5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?**

*Alytaus regionas, kuriam priklauso Alytaus miesto, Alytaus rajono, Druskininkų, Lazdijų rajono ir Varėnos rajono savivaldybės, 2021-02-26 įsteigė Alytaus regiono plėtros tarybą (toliau – Taryba). Taryba laikydamasi Tarybos Misijos, planuoja ir koordinuoja Alytaus regiono (apskrities teritorijos)*

*socialinę ir ekonominę plėtrą, užtikrina Alytaus apskrities savivaldybių bendradarbiavimą, atstovavimą Alytaus regionui. Įvairių sričių plėtros klausimus nagrinėja Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos suformuotos Darbo grupės.*

**6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

*Didesnės galimybės pasinaudoti ES ir kt. Struktūrinių fondų lėšomis, įgyvendinami įvairūs fondų lėšomis finansuojami projektai, įvairiomis priemonėmis gerinama regiono ekonominė ir socialinė aplinka.*

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Na kaip informuojame gyventojus, manau, kad vienas iš pagrindinių informacijos būdų, tai kaip ir per pagrindines informacijos priemones, taip pat aktyvų vieššinimą. Tai ir per savivaldybės internetinį puslapį, socialines grupes, per vietinę spaudą. Dar pas mus savivaldybėje yra organizuojami įvairūs pristatymai, diskusijos, bet kažkodėl visuomenė nelabai noriai juose dalyvauja. Kad informacija pasiektų kuo didesnę auditoriją, labai siūlome seniūnijoms aktyviai prisidėti prie informacijos sklaidos.*

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Skirtingi prioritetai/ interesai, nes kiekviena savivaldybė turi savų problemų ir prioritetų, todėl sunku rasti bendrą tikslą. Nesutarimai dėl finansavimo paskirstymo ar projektų prioritetizavimo. Biurokratiniai suvaržymai, savivaldybių veiklos teisinis reguliavimas, ne retai riboja lankstumą priimant bendrus sprendimus. Skirtingos taisyklės ar procedūros apsunkina bendrą projektų įgyvendinimą. Finansavimo iššūkiai. Lėšų trūkumas bendriems projektams dėl skirtingo savivaldybių požiūrio į finansavimą, t. y. kokiomis dalimis prisidedama ir kokiais kriterijais vadovaujantis skiriama viena ar kita lėšų suma. Politinis nesutarimas, kai kuriais klausimais. Savivaldybės gali turėti skirtingas vizijas ir ne visada norėti bendradarbiauti. Kartais trūksta aiškiai apibrėžtų atsakomybių – kas už ką atsakingas bendruose projektuose.*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Didesnė balsų galia/ svarumas, sprendimų priėmimo procese, tai kai savivaldybės yra žymiai ekonomiškai stipresnės, nes jos gi turi daugiau finansinių išteklių, o tai reiškia, kad jų balsas dėl šios priežasties turi ir daugiau galios...“*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Teisinis reglamentavimas, atsakomybių ir resursų aiškesnis paskirstymas. Norint, kad savivaldybių bendradarbiavimas būtų sklandus ir efektyvus, manau turėtų visa tai aiškiai ir išsamiai teisiškai*

reglamentuota. Na, dabar priimtos savivaldos įstatymo pataisos sudarys sąlygas savivaldybėms sklandžiai bendradarbiauti

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

### **11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Užtikrinama sklandesnė plėtra įvairiose srityse. Bendradarbiaujant savivaldybėms yra užtikrinama efektyvesnė ir sklandesnė plėtra įvairiose srityse – švietimo, socialinės paslaugos, infrastruktūra bei kultūra. Bendradarbiaudamos jos gali koordinuoti veiklas, efektyviau panaudoti išteklius, tiek finansinius, tiek žmogiškuosius išteklius, taip pasiekiant kuo geresnių rezultatų gyventojų labui*

### **12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Sudėtinga atsakyti į šią klausimą, kadangi labai mažai domėjausi apie užsienio partnerių patirtis, na gal kokios Švedijos, dėl švietimo paslaugų kažką, nes kiek teko bendrauti su švietimo atstovais, tai jie dažnai įvardino Švedus, dėl įtraukaus ugdymo. Gal konsultuotis su jais švietimo srityje. Vokietijos dėl transporto ir atliekų. Alytaus regione projektai vykdomi dėl transporto.*

### **13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Manau, kad labai prisideda. Organizuojami renginiai įvairūs, kur kviečiami smulkieji verslininkai iš viso regiono pristatyti savo gaminamą produkciją, tai visuomenė susipažįsta su jų gaminamais produktais, taip va ir skatinamas smulkusis verslas.*

### **14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Bendro tikslo siekimas, pagerinti abiejų savivaldybių gyventojų gyvenimo kokybę socialinėje, švietimo, ekonominėje ir aplinkos kokybės gerinimo srityse. Pasidalinant tarp savivaldybių gerąją praktika (žiniomis, inovacijomis ir geriausiais įgyvendintais sprendiniais, patirtais iššūkiais ir klaidomis jų siekiant), žmogiškaisiais ir finansiniais resursais.*

### **15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Bendros vieningos regioninės plėtros strategijos turėjimas, kurioje būtų numatyti prioritetai tikslai ir priemonės. Diversifikuoti savivaldybių veiklas, t y. kiekviena savivaldybė galėtų veikti pagal savo kompetencijų sritį (labiausiai išvystytą savivaldybėje sritį, pasiektą didžiausią proveržį konkrečioje srityje ar veikloje ir pan., pvz. viena – turizmas, kita – verslo plėtra/ investicijų pritraukimas, trečia – inovacijos). Tokiu būdu būtų užtikrinamas efektyvesnis turimų resursų pasiskirstymas. Reguliarūs teminiai (pvz., verslo plėtros, švietimo, infrastruktūros) darbo grupių susitikimai, kuriuose aptariami iššūkiai ir dalijamasi gerosiomis praktikomis. Bendrų projektų inicijavimas, esamų vystymas, siekiant lengviau gauti ES finansavimą pagal skirtingas programas. Pvz., bendra turizmo Alytaus regione plėtra*

*(Dzūkijos miškai, Nemuno pakrantės), infrastruktūros modernizavimas ar inovacijų skatinimas. Gyventojų bendruomenių įtraukimas. Organizuoti viešas konsultacijas su regiono gyventojais apie jų poreikius ir idėjas. Sukurti skaitmenines platformas, jas įveiklinti, kad žmonės jose galėtų pasiūlyti įvairias iniciatyvas, taip pat juose galėtų balsuoti už regionui svarbius projektus. Inovacijų ir verslumo skatinimas. Kurti bendrus verslo inkubatorius ir skatinti startuolius regione. Remti bendrus renginius, pavyzdžiui, inovacijų festivalius ar verslo idėjų konkursus. Aktyviau ieškoti išorinio finansavimo, pavyzdžiui, ES struktūrinių fondų paramos bendriems projektams.*

**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !**

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.

### Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 6

**Prisistatymas:** Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas. Rašau darbą tema „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

**Tyrimo tikslas:** ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### **KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:**

##### **1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?**

*Strateginio planavimo, biudžeto planavimo, finansų ir investicijų klausimais, nes tai leidžia savivaldybėms nustatyti, kokie projektai yra prioritetiniai, kuriuos reikia vykdyti greičiausiai, taip pat kaip koordinuoti finansinius išteklius ir kaip geriau išspręsti finansavimo dalykus*

##### **2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?**

*Manau, kad bendradarbiavimas turėtų vykti naudojant įvairias formas, tokias kaip nuotolinės priemonės, tai ir vaizdo konferencijos, elektroniniu paštu, taip pat naudojant mobiliąsias ryšio priemones bei organizuojant gyvus susitikimus. Visi šie bendravimo būdai užtikrina nuolatinį ryšį tarp savivaldybių, efektyvų informacijos perdavimą bei lanksčiau spręsti problemas*

##### **3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?**

*Bendrų projektų vykdymas, investicijų pritraukimas, bendrų paslaugų teikimas gyventojams, keitimasis patirtimi ir gera praktika.*

#### **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS**

##### **4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?**

*Manau, kad bendradarbiavimas vyksta tiesiogiai, savanoriškai tarp kaimyninių savivaldybių, po to manyčiau, kad per savivaldybių asociaciją, na ir aišku, čia svarbiausias dalykas, tai Regiono plėtros taryba. Visų šių formų taikymas bendradarbiaujant leidžia mums planuoti bendras veiklas, įgyvendinant įvairius projektus ir sprendžiant įvairias problemas.*

##### **5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?**

*Sukurta Alytaus regiono plėtros taryba. Ši taryba sukurta, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių būtų stipresnis ir efektyvesnis, nes, manau kad labiau bendradarbiaudamos savivaldybės labiau paskatina regiono ekonominę vystymąsi. Į tą tarybą įeina iš visų savivaldybių atstovai, kurie žino savo*

savivaldybės problemas, todėl jie gali pasiūlyti ką reikia labiau vystyti, kur reikia mesti didesnes, kaip sakoma pajėgas. Pagal tuos pasiūlymus taryba ir koordinuoja tą bendradarbiavimą. Dar aišku, koordinuoja ir pačių miestų savivaldybės. Jie ieško partnerių su kuo galėtų bendradarbiauti, nes vienoms sunku kažką įgyvendinti. Pasirašo sutartis bendradarbiavimo, kuria įvairias grupes projektų vykdymui.

**6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

*Bendrų projektų vykdymas, bendrų užsibrėžtų tikslų siekimas gali sutelkti didesnes finansines galimybes, o tai užtikrina didesnių projektų įgyvendinimą. Bendradarbiavimas padeda teikti geresnes paslaugas gyventojams. Ir visa tai skatina ekonominį ir socialinį vystymąsį.*

**16. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Socialiniai tinklai, žiniasklaidos priemonės bei organizuojami susitikimai su gyventojais.*

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**17. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Skirtingos savivaldybių politikų nuomonės, požiūriai. Dažnai kaimyninės savivaldybės turi savo specifinius bruožus (pvz. rajoninės savivaldybės savo specifika skiriasi nuo miestietišku savivaldybių). Nevienodos savivaldybių finansinės galimybės.*

**18. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Norinti įgyvendinti ambicingus planus reikalingi dideli finansiniai resursai, mažesnės savivaldybės tokių resursų turi žymiai mažiau, todėl bendrai vykdant kažkokį projektą kyla problemos dėl finansinių aspektų.*

**19. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Bendrų tikslų nustatymas, politikų ambicijų ir politinių nesutarimų "padėjimas į šalį", siekiant gerovės kūrimo savivaldybių gyventojams.*

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

**20. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Dažniausiai savivaldybės bendradarbiauja keičiantis gerąja praktika. Turint gerus ir blogus pavyzdžius, galima patobulinti teikiamas viešąsias paslaugas, kurios yra tiesiogiai susiję su visais gyventojais.*

**21. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Neturiu nuomonės.*

**22. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Bendrai kuriami projektai pritraukia daugiau investicijų, sukuria daugiau darbo vietų. Atsiradus daugiau darbo vietų padidėja konkurencija su jau esamais verslais, kas skatina tobulėjimą. Taip pat atsirandant naujiems verslams pagerėja ir jau esamų verslų situacija, nes reikalingas naujų verslų aptarnavimas.*

**23. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Bendri projektai.*

**24. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Manau, kad Alytaus regiono plėtros taryba vykdydama savo veiklą gerina Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimą.*

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.

### Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 7

Prisistatymas: Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

Tyrimo tikslas: iširti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:

##### 1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?

*Strateginio planavimo, finansų ir investicijų klausimais.*

##### 2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?

*Mobilaus ir fiksuoto ryšio priemonėmis, el. paštu, nuotolinių konferencijų pagalba, organizuojant susitikimus gyvai, tarpininkaujant savivaldybių asociacijai.*

##### 3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?

*Ekonominė nauda, investicijų pritraukimas siekiant sukurti daugiau darbo vietų bei suteikti kokybiškesnes paslaugas gyventojams, keitimasis patirtimi ir idėjomis, profesinis ir asmeninis augimas, laiko taupymas.*

#### KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS

##### 4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?

*Bendradarbiavimas siaurame rate, dalyvavimas regioninėse partnerystėse*

##### 5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?

*Pagrindinį koordinavimo bendradarbiavime Alytaus regione atlieka Alytaus regiono taryba. Šita taryba savivaldybėms, kurios bendradarbiauja padeda suderinti tikslus, pagrinde, paskui jie dar padeda spręsti problemas. Na, aišku bendradarbiavimą dar koordinuoja ir kiekvieno miesto savivaldybės, kaip be jų. Yra kuriami projektai, daugiausia tai susiję su turizmu, nes mūsų regionas turi tam labai geras sąlygas jį vystyti. Aišku yra tokie projektai, kuriuos nuleidžia „iš viršaus“ vyriausybė, čia kalbu apie atliekų tvarkymą. Tai tada gal jau čia ir vyriausybė koordinuoja*

##### 6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?

*Mažoms savivaldybėms kai kuriuos sprendimus įgyvendinti sudėtinga, todėl bendradarbiavimas suteikia galimybes geriau įvykdyti užsibrėžtus tikslus ir padidinti konkurencinį pranašumą skatinant verslą ir sumažinant kaštus bei pasiekti geresnę paslaugų kokybę gyventojams ir svečiams, padeda efektyviau*

*spręsti bendruomenių problemas, gerinti socialinių paslaugų prieinamumą ir kokybę, pagalbą pažeidžiamoms grupėms.*

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Apie tai kokius vykdome projektus visuomenę informuojame aišku pirmiausia per socialinius tinklus, labiausiai tai per „Facebook“ socialinį tinklą, nes žmonės juo labiausiai naudojami. Taip pat apie projektus rašome ir vietiniuose laikraščiuose ar radijo stotyse. Organizuojame susitikimus su gyventojais, bet čia toks sunkus variantas, būna, kad ateina daug gyventojų, būna, kad ne. Per tuos susitikimus stengiamės išklausti gyventojų siūlymus į juos po to reaguoti*

**KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Nuomonių skirtumai, nevienodos ekonominės partnerių galimybės, skirtingi bendradarbiavimo tikslai, savivaldybės sąlyginai tampa priklausomos viena nuo kitos, įvairių sunkumų gali kilti dėl politinių savivaldybių skirtumų.*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Mažoms savivaldybėms sunkiau konkuruoti, nes turi mažesnius resursus.*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Bendros problemos radimas, verslo parkų kūrimas, logistikos centrų steigimas siekiant pritraukti investuotojus.*

**V KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

**11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Mažoms savivaldybėms sunkiau konkuruoti, nes turėdamos mažesnius resursus nesugebės teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, o bendradarbiaudamos, jos šias problemas gali išspręsti lengviau ir efektyviau*

**12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Neturiu nuomonės.*

**13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Mažoms savivaldybėms dėl ekonominių galimybių ir žmogiškųjų išteklių kai kurios sprendimus įgyvendinti vienoms sudėtinga, todėl bendradarbiavimas suteikia galimybes sumažinti kaštus, pasidalinti patirtimis.*

#### **14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Bendri projektai, skatinti e-valdžios sprendimus, leidžiančius gyventojams lengviau naudotis viešosiomis paslaugomis, koordinuoti investicijų pritraukimo politiką, kad regionas būtų patrauklesnis užsienio ir vietos verslui*

#### **15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Bendrų projektų inicijavimas, esamų vystymas, siekiant lengviau gauti ES finansavimą pagal skirtingas programas. Organizuoti viešas konsultacijas su regiono gyventojais apie jų poreikius ir idėjas. Skaitmeninių platformų sukūrimas ir įveiklinimas, kur žmonės galėtų siūlyti iniciatyvas ir balsuoti už regionui svarbius projektus. Aktyviau ieškoti išorinio finansavimo, pavyzdžiui, ES struktūrinių fondų paramos bendriems projektams.*

**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !**

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.

### Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 8

Prisistatymas: Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

Tyrimo tikslas: iširti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:

**1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?**

*Projektų įgyvendinimo srityse, gerosios patirties keitimasis švietimo srityje.*

**2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?**

*Savivaldybių bendradarbiavimas geriausiai veikia bendradarbiaujant tiksliniais klausimais su tos pačios srities specialistais.*

**3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?**

*Lazdijų rajono savivaldybės administracija palaiko gerus santykius su kitomis regiono savivaldybėmis, taip pat dalinasi gerąją patirtį ir su visos Lietuvos savivaldybėmis. Todėl gaunama patirtis labai teigiamai veikia savivaldybės darbą ir padeda greičiau išspręsti susidariusias problemas.*

#### KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIUS

**4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?**

*Vienos savivaldybės bendrauja savo iniciatyva, kurdamos gerus tarpusavio santykius ir ieškodamos bendrų sąlyčio taškų. Kitos savivaldybės bendradarbiauja „priverstinai“, įpareigtos aukštesnės valdžios įgyvendinant bendras iniciatyvas ar projektus; Taip pat galimas bendradarbiavimas rašant ir įgyvendinant konkursinius projektus, kuriuose bendradarbiavimas yra skatinamas; Taip pat bendradarbiavimas yra galimas pasikliaunant regioniniu mastu, t.y. per Regiono tarybas, kurios skatina savo savivaldybių bendradarbiavimą ir ryšių palaikymą.*

**5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?**

*Alytaus regiono savivaldybės glaudžiai bendradarbiauja įvairiose srityse, nes palaiko labai draugiškus santykius tarp savivaldybių. Daugiausiai bendradarbiavimo tarp regiono savivaldybių vyksta per Alytaus regiono plėtros tarybą, kuri organizuoja bendrus seminarus, mokymus, posėdžius ir skatina bendradarbiavimą.*

**6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

*Bendradarbiaudamos savivaldybės dalijasi gerąją patirtimi bei ieško geriausių sprendimų, o tai labai prisideda prie geresnių ekonominių bei socialinių rezultatų. Jeigu vertinsime 2021 – 2027 m. Europos Sąjungos finansavimo laikotarpį, galima pastebėti, kad didelis dėmesys yra skiriamas bendradarbiavimui įvairiose srityse, tokiose kaip turizmas, verslas ir transportas, taip pat neformalus švietimas. Praktika parodo, kad veikdamos kartu savivaldybės gali pasiekti geresnių rezultatų tiek atskiroms teritorijoms, tiek visam regionui.*

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Apie visus projektus visuomenė informuojama naujienos, socialiuose tinkluose ir savivaldybės puslapiuose. Aprašymuose akcentuojama, kad projektai yra įgyvendinami su partneriais. Taip visi projektai yra viešai svarstomi Tarybos komitetuose ir Tarybos posėdžiuose.*

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Pagrindinės problemos bendradarbiaujant yra savivaldybių skirtumai (teritoriniai, demografiniai, ekonominiai ir kt.) tokiu atveju bendrus sąlyčio taškus rasti daug sudėtingiau.*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Žvelgiant iš projektinės pusės, savivaldybių ekonominiais skirtumai įtakoja bendrų projektų įgyvendinimą. Panašioje ekonominėje situacijoje esančios savivaldybės gali įgyvendinti panašios apimties projektus, kitu atveju silpnesnę ekonominę situaciją turinčioms savivaldybėms gali būti sunku rasti lėšų projektų finansavimo prisidėjimui.*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Labiausiai veikianti pagalba yra bendravimas, komunikavimas apie problemas ir bendradarbiavimas (kompromisų paiešką).*

## **V KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

**11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Dažnai savivaldybių gyventojai mėgsta lygintis su kitomis savivaldybėmis ir domisi jų gyvenimu. Kaip pavyzdį galėčiau pateikti Druskininkų savivaldybę, Lazdijų rajone įgyvendinant projektus su*

*Druskininkų savivaldybe jie yra visada priimami palankiau. Taip pat matyčiau ir ekonominę naudą, nes bendradarbiaujant galima laimėti daugiau projektų ir pasiekti visuomenei palankių rezultatų.*

**12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Žvelgiant į tarptautinę prizmę, projektinės veiklos visuomet labiau orientuotos į socialinę sritį, vadinamąsias „minkštas veiklas“. Labai daug Europos valstybių dalyvauja projektuose Interreg Europe, Urbact, Interreg Baltic, Town Twinning ir kituose, kurie skatina bendradarbiavimą tarp visos Europos miestų. Lietuvoje taip pat aktyviai dalyvaujama šiuose projektuose, bet dažnai ieškoma kuo daugiau skirtingų užsienio partnerių, priešingai nei užsienio valstybės stengiasi įtraukti ir savo vietinius partnerius. Bendradarbiaujant tarptautiniame kontekste Lietuvos savivaldybėms kartais reikia nepamiršti ir esamų artimų partnerių, kad vėliau naujas patirtis būtų galima pritaikyti plačiau.*

**13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Visos savivaldybės turi savo panašumus ir skirtumus, todėl vienos orientuotos į vienas veiklos sritis, o kitos į kitas. Bendradarbiavimas padeda „dalintis“ investuotojais, vienos savivaldybės nukreipia, rekomenduoja kitas, kurios ten specializuojasi.*

**14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Savivaldybių bendradarbiavimą galima skatinti aukštesniu valdžios lygmeniu, stiprinant regioninį bendradarbiavimą. Taip pat bendradarbiavimą padėtų skatinti įvairių programų įgyvendinimas, kurios motyvuotų savivaldybes jungtis siekiant bendro finansavimo*

**15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Žvelgiant iš esamos situacijos Alytaus regiono savivaldybių bendradarbiavimas yra labai geroje situacijoje, dažnai vyksta bendri pasitarimai ir mokymai, dalyvaujama visose projektinėse veiklose.*

**DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !**

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, magistrantūros II kurso studentas Mantas Valukonis.

### Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 9

Prisistatymas: Esu Mantas Valukonis, Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas. Rašau baigiamąjį darbą tema: „Savivaldybių bendradarbiavimas: Alytaus regiono atvejis“.

Tyrimo tikslas: ištirti savivaldybių bendradarbiavimo modelį Alytaus regione ir nustatyti kaip pagerinti bendradarbiavimą.

#### KLAUSIMAI APIE SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMĄ:

**1. Kokiose srityse jūsų savivaldybė dažniausiai bendradarbiauja su kitomis savivaldybėmis?**

*Lazdijų rajono savivaldybė bendradarbiauja su kitomis regiono savivaldybėmis Socialinės apsaugos (teikiant paslaugas globos įstaigose, krizių centruose, vaikų globos ir priklausomybių turinčių asmenų reabilitacijos srityse), sveikatos apsaugos (greitosios pagalbos teikimos, medicinos paslaugų specializacijos), švietimo (TŪM projekto veiklų įgyvendinimas) ir turizmo (kuriami bendri turistiniai maršrutai bei duomenų bazės) srityse.*

**2. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių?**

*Pirmiausia, bendradarbiavimas turėtų būti naudingas ir turėti ilgalaikę naudą regiono gyventojams. Būtina aiškiai įvardinti ir nustatyti prioritetus, atsakomybes. Taip pat reikėtų kurti bendras grupes, būtina dalintis specialistų paslaugomis, bei ieškoti bendrų finansavimo šaltinių ir kita.*

**3. Kas skatina ar motyvuoja jūsų savivaldybę bendradarbiauti su kitomis savivaldybėmis?**

*Dalinimasis gerąja patirtimi, mokymasis iš kitų, inovatyvių sprendimų pritaikymas vietos lygmeniu padeda efektyviau spręsti bendras problemas ir gerinti viešųjų paslaugų kokybę.*

#### KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO MECHANIZMUS IR MODELIOUS

**4. Jūsų manymu, kokie pagrindiniai savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai ir modeliai?**

*Įkurta Alytaus regiono plėtros taryba, Bendradarbiavimo sutartys ir susitarimai dėl paslaugų teikimo (kalbama apie bendros viešojo susisiekiimo sistemos kūrimą tarp visų regiono savivaldybių), bendrų projektų įgyvendinimo (naudojimasis turima infrastruktūra vaikų, jaunimo neformalaus švietimo veiklų vykdyme).*

**5. Kaip organizuojamas ir koordinuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybių jūsų regione?**

*Bendradarbiavimas organizuojamas ir koordinuojamas per Alytaus regiono plėtros tarybą, kuri nustato ilgalaikius tikslus ir prioritetus, koordinuoja regioninių projektų įgyvendinimą, prižiūri kaip efektyviai panaudojami turimi resursai regiono plėtrai, užtikrina vieningą informacijos sklaidą regione.*

**6. Kaip, jūsų nuomone, bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis prisideda prie ekonominio ir socialinio vystymosi?**

*Bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis pirmiausia galima efektyviau valdyti tiek finansinius, tiek žmogiškuosius išteklius, taip pat leidžia kurti palankią aplinką investicijoms bei gerina gyventojų gyvenimo kokybę.*

**7. Kaip užtikrinamas gyventojų informuotumas ir dalyvavimas bendruose savivaldybių projektuose?**

*Informacija apie projektus, viešus svarstymus ir bendradarbiavimo iniciatyvas yra skelbiama savivaldybių interneto svetainėse, "Facebook" ir „Instagram“ paskyrose bei naujienos apie projektus skelbiamos vietos ir regioninėje žiniasklaidoje.*

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO PROBLEMAS**

**8. Kokios pagrindinės problemos iškyla vykdant bendradarbiavimą tarp savivaldybių?**

*Biurokratija – sudėtingos procedūros ir didelis dokumentacijos kiekis gali sulėtinti bendrus projektus ir sprendimų priėmimą. Lėtas procedūrų įgyvendinimas – viešųjų pirkimų, sutarčių sudarymo ir kitų reguliavimo procesų trukmė lėtina bendrus projektus. Politiniai nesutarimai – skirtingos politinės partijos ar valdžios požiūriai sulėtina bendrų sprendimų priėmimą.*

**9. Kaip, jūsų nuomone, skirtingų savivaldybių ekonominės galimybės daro įtaką bendradarbiavimo procesui?**

*Bendradarbiaujant srityse, kurios yra prioritetinės, ir siekiant bendrų tikslų ekonominės galimybės įtakos bendradarbiavimui tarp savivaldybių įtakos neturi, nes savivaldybės suinteresuotos ieškoti įvairių ir tvarių finansavimo šaltinių.*

**10. Kokios priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp savivaldybių?**

*Stiprinti koordinavimą; bendrų duomenų bazių ar informacinių sistemų įdiegimas; perteklinės biurokratijos mažinimas; nuolatinis susitikimų ir diskusijų organizavimas; reguliariai informuoti visuomenę apie bendradarbiavimo naudą, sėkmingus projektus ir planuojamas iniciatyvas.*

## **KLAUSIMAI APIE BENDRADARBIAVIMO NAUDĄ IR GALIMYBES**

**11. Kaip manote, kokią reikšmę bendruomenės gyventojams, jų poreikių tenkinimui turi savivaldybių bendradarbiavimas?**

*Bendradarbiaujančios savivaldybės gali užtikrinti, kad gyventojai turėtų prieigą prie kokybiškų medicinos paslaugų; Sukuriamos bendros kultūrinės ir sporto erdvės, organizuojami regioniniai renginiai; Susitarimai tarp savivaldybių leidžia optimizuoti viešojo transporto maršrutus, kad gyventojams būtų lengviau pasiekti darbą, mokyklą ar gydymo įstaigas; Bendras bilietų ar lengvatų modelis leidžia patogiau naudotis transporto paslaugomis; Savivaldybės, veikdamos kartu, gali būti patrauklesnės investuotojams; Žemės ūkio ir smulkiojo verslo paramos programos užtikrina, kad vietos gamintojai lengviau pasiektų rinkas ir pirkėjus; Bendradarbiavimas leidžia efektyviau spręsti socialines problemas – užtikrinama geresnė pagalba senjorams, žmonėms su negalia, vaikams iš socialiai jautrių šeimų; Regioniniai kultūros, sporto ir socialiniai renginiai stiprina bendruomeniškumą ir skatina gyventojų aktyvumą.*

**12. Kokie, jūsų manymu, tarptautinių partnerių patirties pavyzdžiai galėtų būti pritaikyti Lietuvos savivaldybių bendradarbiavime?**

*Olandijos viešojo transporto koordinavimas: Integruota regioninė transporto sistema, kuomet regionai jungiasi į bendras transporto tinklo sistemas, leidžiančias gyventojams naudotis viena bilietų sistema visoje šalyje; Estijos e-valdžios sritis – daugelis paslaugų yra teikiamos internetu, mažinant biurokratiją ir didinant paslaugų efektyvumą.*

**13. Kaip bendradarbiavimas tarp savivaldybių prisideda prie vietos verslo plėtros ir investicijų pritraukimo?**

*Savivaldybės gali bendrai investuoti į transporto, energetikos ir komunikacijos infrastruktūrą, kas ypač svarbu pritraukiant pramonės ar logistikos įmones; Kelių ir geležinkelių plėtra per regionus padidina verslo mobilumą; Savivaldybės gali kartu organizuoti verslui reikalingų specialistų rengimą vietos profesinėse mokyklose ir kolegijose. Savivaldybės gali kurti bendras turizmo programas, kurios pritrauktų daugiau lankytojų ir skatintų vietinį verslą; Partnerystės tarp verslo ir savivaldybių leidžia geriau suderinti ekonominės plėtros strategijas;*

**14. Kaip galėtų būti skatinamas savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimas?**

*Galima būtų sukurti mokesčių lengvatų mechanizmus savivaldybėms, kurios įgyvendina bendrus ekonominius ar socialinius projektus; Investuotojams, įsikuriantiems savivaldybių bendradarbiavimo zonose, galėtų būti taikomos mokesstinės lengvatos; Galima būtų sukurti nacionalinę skaitmeninę platformą, kurioje savivaldybės galėtų dalintis informacija apie bendradarbiavimo galimybes, finansavimo šaltinius ir gerąją praktiką;*

**15. Gal galėtumėte pasiūlyti praktinių patarimų kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp Alytaus regiono savivaldybių?**

*Kartu planuoti kelių ir transporto sistemų gerinimą, užtikrinant patogų susisiekimą tarp savivaldybių, plėtoti bendrus viešojo transporto sprendimus (pvz., sujungti maršrutus, įvesti bendrą bilietų sistemą); Koordinuoti investicijų pritraukimo politiką, kad regionas būtų patrauklesnis užsienio ir vietos verslui;*

*Stiprinti bendruomenių įsitraukimą į bendrus savivaldybių projektus;  
Įdiegti bendrus IT sprendinius, kurie palengvintų duomenų mainus tarp savivaldybių (pvz., gyventojų registrai, socialinės paslaugos, aplinkos apsaugos stebėseną). Skatinti e-valdžios sprendimus, leidžiančius gyventojams lengviau naudotis viešosiomis paslaugomis.*

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka M. Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Viešojo administravimo studijų programos, II kurso magistrantūros studentas Mantas Valukonis.