



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

**AIDA URBUTIENĖ**

**Magistro darbas**

**SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMAS TEIKIANT VIEŠĄSIAS  
PASLAUGAS: ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS IR ŠIAULIŲ RAJONO  
SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Darbo vadovas (-ė): Prof. Dr. Aistė Lazauskienė

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,  
GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Aida Urbutienė</b>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija Šiauliai Academy</b>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Viešojo valdymo studijų programa VVM18 Public administration study programme</b>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>Savivaldybių bendradarbiavimas teikiant viešąsias paslaugas: Šiaulių miesto savivaldybės ir Šiaulių rajono savivaldybės atvejis</b> Cooperation between municipalities in the provision of public services: the case of Šiauliai city municipality and Šiauliai district municipality
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas Final Thesis</b>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Aida Urbutienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**

*I, Aida Urbutiene, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis  
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

- \_\_\_\_\_ mėnesių / months  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

## SANTRAUKA

Šiuolaikinėje visuomenėje didėjant poreikiams ir mažėjant gyventojų skaičiui vietos savivaldoje kyla vis daugiau problemų kaip patenkinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybišką teikimą. Todėl savivaldybėms kyla poreikis intensyviau spręsti susidariusias problemas pasitelkiant bendradarbiavimą. Savivaldybių bendradarbiavimo fenomenas pastebimas beveik visose Vakarų demokratijose, tačiau, ypač Lietuvoje, pastebimas mokslinių analizių šia tema trūkumas. Magistro darbu siekiama iširti savivaldybių bendradarbiavimo galimybes, paskatas bei trūkumus. Kadangi bendradarbiavimo turinys priklauso nuo pačių savivaldybių, jų panašumo, bendrų interesų ir sugebėjimo juos derinti, asmeninių ryšių ir vadovų pasiryžimo, todėl Savivaldybės kooperuojasi atsiradus bendradarbiavimo poreikiui. Įvertinus šį aspektą būtina iširti kokiais būdais vyksta bendradarbiavimai, kokias naudas jie teikia ir kaip įtakojamas viešųjų paslaugų atlikimas.

Magistro darbe savivaldybių bendradarbiavimas tiriamas pasitelkiant mokslinės literatūros sistemine ir palyginamąją analizę įvairiais aspektais. Tyrimas atliekamas pasitelkiant kokybinių tyrimų metodologiją siekiant išsamaus supratimo kaip yra įgyvendinamas Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendradarbiavimas teikiant viešąsias paslaugas. Tyrimui atlikti pasitelktas pusiau struktūruoto interviu metodas apklausiant Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių informantus.

Magistro darbo tyrimo metu prietos išvados atskleidė svarbius aspektus ir pagrindinius bendradarbiavimo bruožus, kurie yra aktualūs ir būdingi Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių atveju.

Darbą sudaro: santrauka, turinys, įvadas, teorinė, metodologinė ir tiriamoji dalis, išvados, rekomendacijos, naudota literatūra ir priedai.

Pagrindiniai žodžiai: bendradarbiavimas, viešasis valdymas, vietos savivalda, viešosios paslaugos.

## SUMMARY

In modern society, the growing needs of citizens and the shrinking population lead the local government to face a higher number of problems to meet the quality of public services provided. Correspondingly to the issue municipalities are compelled to cooperate with one another in order to find solutions. The phenomenon of municipal cooperation can be noticed in almost all western democracies. On the other hand, in Lithuania, there is a clear lack of scientific analysis conducted regarding this topic. The aim of this master's thesis is to study the possibilities, incentives and shortcomings of municipal cooperation. Since the content of collaboration between municipalities depends on many factors such as their similarity, common interests and the ability to reconcile them, personal connections and, the determination of managers, the municipalities cooperate only in dire need of one other. By evaluating these circumstances, there is a clear need to examine the approaches in which cooperation takes place, the benefits it provides and their impact on the performance of public services.

In the master's thesis, the cooperation of municipalities is studied with the help of systematic and comparative analysis of scientific literature in various aspects. The research is conducted by applying the methodology of qualitative research in order to obtain a detailed understanding of how the cooperation of Šiauliai and Šiauliai' district municipalities affect the provision of public services in respective towns. The research was carried out using a semi-structured interview. The participants included informants from the Šiauliai and Šiauliai district municipalities.

The results of the master's thesis analysis revealed important aspects and the main features of cooperation, which are relevant in the case of the Šiauliai and Šiauliai district municipalities.

Structure: summary, content, introduction, theoretical, methodological and research part, conclusions, recommendations, references and appendices.

Key words: interinstitutional cooperation, public administration, local government, public services

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Kompetencijos .....	16
2 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai.....	18
3 lentelė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.....	21
4 lentelė. Savivaldybių bendradarbiavimo paskatų tipai .....	23
5 lentelė. Respondentų charakteristika.....	34
6 lentelė. Bendradarbiavimo atvejai tarp Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių. ....	35
7 lentelė. Pasirengimas bendradarbiavimui tarp savivaldybių. ....	37
8 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių sutartys. ....	38
9 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių nauda. ....	40
10 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių pasekmės. ....	41
11 lentelė. Pavyzdinė bendradarbiavimo tarp savivaldybių praktika. ....	42
12 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių tobulintinos sritys .....	43

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Austrijos ir Lietuvos vietos savivaldos formos (Šaltinis: A. Juknevičius, S. Ereminaitė (2012)) ...	12
<b>2 pav.</b> Viešosios vertės dinamika. Šaltinis: Urvikis T. (2017) (pagal Horner & Hutton, 2011, p. 120).....	15
<b>3 pav.</b> Kokybinių tyrimų prielaidos .....	31
<b>4 pav.</b> Interviu tipai .....	33
<b>5 pav.</b> Savivaldybių bendradarbiavimo rezultatas.....	44

## ŽODYNĖLIS

**Savivaldybė.** Plačiuoju požiūriu – socialinė sistema, apibrėžianti teritoriniu pagrindu organizuoto socialinio junginio (vietos bendruomenės) narių nuolatinius tarpusavio ryšius ir santykius. Siauroju požiūriu – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. (Urvikis, 2016)

**Vietos savivalda.** Plačiuoju požiūriu – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją. Siauroju požiūriu – viešosios valdžios sudėtinis elementas, taikoma teritorinio valdymo forma, savarankiška vietos (teritorinio) lygmens viešojo administravimo sistema. (Urvikis, 2016)

**Viešosios paslaugos** – savivaldybei suteiktos teisės savarankiškai tvarkyti dalį įstatymų priskirtų visuomenės bendrųjų reikalų realizavimas. Jis pasireiškia įvairia vietos savivaldos subjektų veikla. (Astrauskas, 2003)

**Bendradarbiavimas** – yra apibrėžiamas kaip socialinės sąveikos (lotyniškas atitikmuo – „interakcija“) forma, kuri naudojama siekiant: 1) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą; 2) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą. (Vaičekauskaitė, 2003)

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	9
<b>1. Savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas teoriniai aspektai</b> .....	11
<b>1.1. Savivaldos samprata</b> .....	11
<b>1.2. Savivaldos vieta viešojo valdymo sistemoje</b> .....	12
<b>1.2. Savivaldybių teikiamos viešosios paslaugos</b> .....	13
<b>1.3. Bendradarbiavimo sąvokos</b> .....	18
<b>1.4. Savivaldybių bendradarbiavimo teorija</b> .....	20
<b>1.4.1. Savivaldybių bendradarbiavimo priežastys ir paskatos</b> .....	22
<b>1.4.2. Savivaldybių bendradarbiavimo sritys</b> .....	24
<b>1.4.3. Savivaldybių bendradarbiavimo būdai</b> .....	25
<b>1.4.4. Savivaldybių bendradarbiavimo nauda</b> .....	27
<b>1.5. Savivaldybių bendradarbiavimas praktika užsienio šalyse</b> .....	29
<b>2. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS ŠIAULIŲ MIESTO IR ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBIŲ ATVEJŲ TYRIMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI</b> .....	31
<b>2.1. Tyrimo metodologija ir strategija</b> .....	31
<b>2.2. Tyrimo dizainas</b> .....	33
<b>3. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS ŠIAULIŲ MIESTO IR ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBIŲ ATVEJŲ TYRIMO ANALIZĖ</b> .....	35
<b>3.1. Informacija apie analizuojamas savivaldybes</b> .....	35
<b>3.2. Interviu klausimų analizė</b> .....	35
<b>IŠVADOS</b> .....	46
<b>LITERATŪRA</b> .....	48
<b>PRIEDAI</b> .....	52



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Vietos savivalda – vienas iš pagrindinių politinių-visuomeninių institutų bet kurioje demokratinėje valstybėje. Jo svarba pastaraisiais metais tolydžiai auga, tam įtakos turi keli veiksniai – demokratijos stiprėjimas, subsidiarumo principo svarbos didėjimas, naujų mokslinių koncepcijų raida, didesnių savivaldos valdymo teisių suteikimas savivaldoms. Tinkama Viešųjų paslaugų teikimo svarba gyventojams vietos savivaldos yra būtina, todėl bendradarbiavimas šiose srityse siekiant kokybiškesnės paslaugos suteikimo yra būtinas. Bel, Fageda & Mur (2013) savo mokslo straipsnyje aptaria jog mažesnių savivaldybių atveju bendradarbiavimas, arba Ispanijos atveju bendradarbiavimas gali būti sietinas ir su privatizavimu, tarp savivaldybių gali būti ypač naudingas teikiant paslaugas mažesnėmis sąnaudomis. Savivaldoms sprendžiant susidariusias demografines, politines ir padidėjusias gyventojų poreikių problemas svarbu suprasti savivaldybių bendradarbiavimo svarbą, taip sudarant sąlygas mažoms savivaldybėms pasiekti optimalų gamybos mastą išnaudojant masto ekonomiją, būdingą daugeliui vietos paslaugų. Tokio pobūdžio bendradarbiavimas yra plačiai paplitęs Europoje, randamas tokiose šalyse kaip Prancūzija, Italija, Nyderlandai, Portugalija ir Ispanija. Taigi vienas būdas gerinat viešųjų paslaugų kokybės gerinimą būtų savivaldybių bendradarbiavimas, ypač tai būtų aktualu kaimyninėms savivaldybėms, kadangi nemažėjanti šalyje emigracija ir nuolat kintantis gyventojų skaičius šalyje dalinai daro įtaką savivaldybių biudžetui ir skatina imtis priemonių padedančių įveikti susidariusias situacijas. Todėl pačioms savivaldybėms yra aktualus atliekamas tyrimas tarpusavio bendradarbiavimo naudai ir pasekmėms atskleisti. Tiriant duomenis apie pasirinkto atvejo savivaldybių bendradarbiavimo situaciją, teikiant viešąsias paslaugas, Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių atveju, būtų galimybė geriau suprasti savivaldybių bendradarbiavimo galimas formas bei paskatas, lengviau suvokiamas ir gerosios patirties ieškojimo būtinumas kasdienėms viešojo sektoriaus operacijoms atlikti, taip pat atskleisti trūkumus, kuriuos atskleidus būtų galimybė išanalizuoti veiksnius nulemiančius bendradarbiavimo pasekmes. Siekiant suprasti, geriau įvertinti savivaldybių bendradarbiavimo padėtį, būtina atlikti tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti, kokia yra savivaldybių bendradarbiavimo situacija pasirinktu atveju.

**Tyrimo problema ir naujumas.** Viešasis sektorius susiduria su daug įvairių iššūkių ir problemų, turi atsakingai priimti trumpalaikius ir ilgalaikius strateginės reikšmės sprendimus. Jis turi būti reaguojantis, aktyvus ir linkęs bendradarbiauti. Savivaldybių bendradarbiavimo fenomenas pastebimas beveik visose Vakarų demokratijose, atlikta daug mokslinių tyrimų, kurių metu aptartos naujos valdysenos tendencijos, tokios kaip tinklinės valdysenos formos ir mechanizmai ištrinantys geografines savivaldų teritorijų ribas ir leidžiantys sukurti nestandartizuotą kompetencijų ar funkcijų apibrėžimą, kuriems anksčiau būdavo nustatomos griežtos ir aiškios biurokratinės ribos (Teles, 2016). Savivaldybių bendradarbiavimo tema Lietuvoje, pastebimas mokslinių analizių šia tema trūkumas, tačiau susidomėjimas šiuo fenomenu yra vis didėjantis. Lietuvoje buvo atliktas Urvikio tyrimas apie vietos savivaldos institucijų organizuojamą viešųjų paslaugų sistemos tobulinimą, tačiau nėra iki galo paliestas savivaldybių bendradarbiavimo fenomenas, taip pat tyrimai apie viešąsias paslaugas bei jų iššūkius kuriant gerovės visuomenę aprašė Burkšienė, ir kt. (2017) savo knygoje aptarė svarbiausius aspektus, sampratas bei veiksnius. Didžiulį indelį Lietuvoje savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas atliktų tyrimų tema pateikė Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė, Leščauskaitė, Lackowska, Gendzwill, Krukowska, Mikalauskas kolektyvinėje monografijoje

(2019). Kadangi šiuo metu savivaldybės nėra įpareigos vykdėti bendradarbiavimo veiklą, steigti bendras įmones ir pan. savivaldybių bendradarbiavimo turinys priklauso nuo pačių savivaldybių, jų panašumo, bendrų interesų ir sugebėjimo juos derinti, asmeninių ryšių, vadovų pasiryžimo keičiant nusistovėjusias tvarkas bei darbuotojų kompetencijos jas atliekant ir vykdant. Savivaldybės kooperuojasi atsiradus bendradarbiavimo poreikiui. Todėl būtina ištirti kokiais būdais vyksta bendradarbiavimai, kokias naudas jie teikia ir kaip sprendžiamos problemos teikiant viešųjų paslaugų atlikimą. Kaip keičiasi situaciją savivaldybėse, kai visuomenėje vis didėjant poreikiams, savivaldybės ryžtasi bendradarbiauti siekiant optimizuoti paslaugas.

**Tyrimo objektas** – Savivaldybių bendradarbiavimas teikiant viešąsias paslaugas.

**Tyrimo tikslas** – ištirti Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendradarbiavimą, teikiant viešąsias paslaugas, išanalizuojant teorinius aspektus, ištiriant savivaldybių bendradarbiavimo sritis bei intensyvumą, nustatant tobulintinas sritis, problemas ir galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti savivaldybių bendradarbiavimo ir viešųjų paslaugų teikimo teorinius aspektus.
2. Nustatyti Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimo sritis ir intensyvumą.
3. Identifikuoti problemas ir numatyti tobulinimo galimybes savivaldybių bendradarbiavime.

**Tyrimo metodai.**

- Teorinėje darbo dalyje siekiant išanalizuoti savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas valdymo sampratą, modelius, metodus pasitelkta mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė. Apžvelgiami Lietuvos Respublikos teisės aktai, remiamasi periodinių mokslinių leidinių straipsniais, įvairiais atliktais tyrimais šia tema. Savivaldybių bendradarbiavimo temą aptaria Marthe L. Holum (2018), Bel, Fageda ir Mur (2013), Klok, Bas Denters, Boogers ir Sanders (2018), Blacschke ir Haug (2018).
- Empirinėje darbo dalyje, siekiant išanalizuoti savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas ir įvykdyti užsibrėžtus uždavinius, tyrimo atlikimui vykdyta dokumentų analizė, teisinės bazės analizė. Pasirinktų informantų interviu.

# 1. Savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas teoriniai aspektai

## 1.1. Savivaldos samprata

Nuo XIX a. vidurio teorijoje atsiranda terminas „vietos savivalda“. Stačioko ir Rimo (2002) teigia, kad būtent šis terminas pirmiausia įsitvirtino Didžiojoje Britanijoje ir tokia samprata buvo grindžiama tuo, kad Konstitucija ir įstatymai turi garantuoti kiekvieno asmens prigimtines teises ir laisves, iš kurių pati svarbiausia yra nuosavybės, kitaip tariant privačios ar bendruomenės narių grupės, teisė. Tuometinis vietinio valdymo organizavimo koncepcijų pagrindinis reikalavimas buvo istoriškai išsidėsčiusių valstybės administracinių teritorijų vienetų gyventojų teisė visus vietos ar vidaus reikalus, nepažeidžiant įstatymų, spręsti savarankiškai, nesikišant centrinei valdžiai.

Pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą vietos savivalda apibūdinama kaip įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinį gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarką ir savaveiksmiškumą pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją. Astrauskas (2003) vietos savivaldą apibūdina kaip savivaldybei (savivaldybės bendruomenei) suteiktą teisę savarankiškai tvarkyti dalį įstatymų priskirtų visuomenės bendrųjų reikalų realizavimą. Pažymėtina tai, kad realizavimas pasireiškia vietos savivaldos subjektų veikla, tokia kaip: savivaldybės valdžios vykdymu, valdžios priimtų sprendimų vykdymu, viešųjų paslaugų teikimu (tai daro savivaldybės biudžetinės ir viešosios įstaigos bei savivaldybės kontroliuojamos įmonės).

Analizuojant savivaldybių sampratą valstybės teorijoje, galima teigti, jog pagrinde egzistuoja du požiūriai į savivaldybę: platesnis ir siauresnis. Pasak Mikalauskiene (2006) bei Astrausko (2002) savivalda pagal platesnį požiūrį yra apibūdinama kaip ypatinga žmonių bendruomenė, kuri atlieka funkciją tvarkant dalį visuomenės bendrųjų reikalų. Savivalda sudaryta iš:

- 1) savivaldybės teritorijos dalyje gyvenančių žmonių kiekybinės (savivaldybės bendruomenės);
- 2) savivaldybės teritorijoje tikslingai veikiančių ir tam tikrą poveikį žmonėms darančių bei viešąsias paslaugas jiems teikiančių vietos savivaldos subjektų.

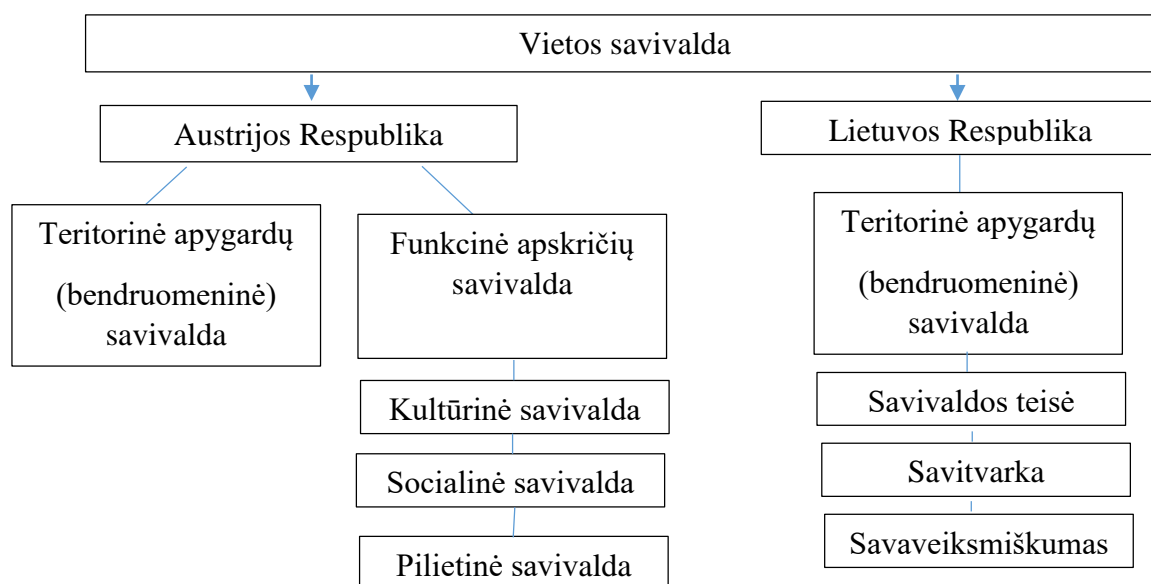
Mikalauskiene (2006) išskiriamas siauresnis savivaldybės sampratos požiūris susidaro iš žmonių specialių organizacijų (institucijų), vykdančių savo veiklą valstybės teritorijos dalyje ir kryptingai veikiančių toje teritorijoje gyvenančių žmonių bei jų socialinių grupių, tvarkant dalį bendrų visuomenės reikalų, visuma. Analizuojant informaciją matyti, jog tiek siaurąją tiek plačiąją prasme savivaldybių samprata sutampa, tačiau jų skirtumas yra tas, kad elementai – specialios institucijos ir įstaigos, – kurios pagal siauresnį požiūrį yra apibrėžiamos kaip savivaldybė, tėra tik ypatingos gyventojų bendruomenės, o pagal platųjį požiūrį vadinamos savivaldybe, sudedamoji dalis, apibrėžiama kaip savivaldybės viešoji valdžia. Anot Astrausko (2002) svarbi savivaldybių funkcija išlieka dalies viešųjų paslaugų teikimas. Šią funkciją taip pat reglamentuoja ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas kuriame yra nurodoma savivaldybėms jog turi būti užtikrinta, kad viešosiomis paslaugomis galėtų naudotis visi savivaldybės gyventojai ir kad šios paslaugos būtų teikiamos nuolat. Europos vietos savivaldos chartijoje vietos savivalda traktuojama taip: „Vietos savivalda reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytoje ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, už tai prisiimdamos pilną atsakomybę ir vadovaudamosi vietos gyventojų interesais“.

## 1.2. Savivaldos vieta viešojo valdymo sistemoje

Šiuolaikinėse valstybėse viešiesiems reikalams sukurta demokratinė decentralizuota dekoncentruota viešojo valdymo sistema. Anot Išoraitės (2006) šiai sistemai būdinga:

- 1) sistemos mastas ir sandara, kuriuos nulemia valstybės dydis, valstybės valdymo forma, valstybės teritorinė santvarka, politinis režimas;
- 2) sustruktūrinta sistema, kurią sudaro: valdymo lygiai, valdymo pakopos, valdymo lygmenys;
- 3) dinamiška sistema, kuri yra nuolat tobulinama, siekiant kuo geriau tenkinti visuomenės poreikius;
- 4) tai unikali sistema. Nors kuriant sistemą remiamasi bendraisiais principais, kiekvienoje valstybėje viešojo valdymo sistema yra savita.

Junevičiaus, Ereminaitės (2012), atliktame tyrime apie Austrijos ir Lietuvos savivaldų sistemų lyginamąją analizę puikiai atsispindi šalių unikalios sistemos, nors abi šalys rėmėsi bendraisiais principais, kuriant savitas sistemas. Tai puikiai atspinti autorių pateikta schema:



**1 pav.** Austrijos ir Lietuvos vietos savivaldos formos (Šaltinis: Juknevičius, Ereminaitė (2012))

Analizuojant vietos savivaldą ir jos funkcionavimą galima teigti, kad Austrijos Respublikoje savivaldos funkcionavimas suprantamas plačiau ir apima dvi sritis: teritorinę ir funkcinę autonomiją. Teritorinę savivaldą būtų galima suvokti kaip atskirų vietos savivaldos institucijų, bendruomenių iniciatyvų veikimą atskirose apygardose. Lietuvos Respublikoje savivalda yra teritorinė, kuri įgyvendinama veikiant atskiroms savivaldybėms ir seniūnijoms. Funkcinė savivalda išreiškiama kilus atitinkamai problemai konkrečioje apskrities vietos savivaldos institucijoje. Pierre (2011) yra teigęs, kad jei valdymą suprasime kaip kolektyvinių interesų įgyvendinimą, kur valstybė yra koordinuojantis ir įgalinantis veikėjas, bus aiškiai matoma, kad valdymas yra dvejopas:

- 1) endogeninis valstybės procesas su darbo, kompetencijų, jurisdikcijų ir išteklių pasidalijimu;
- 2) procesas, kuriame valstybė sąveikauja su kitais veikėjais visuomenėje.

Apibendrinant daugelį skirtingų svarstymų apie valdymą ir viešąjį valdymą galima teigti, kad jis apima vadovavimą valstybėms ir organizacijoms, valdžios ir socialinių organizacijų sąveikos būdus, jų santykį su piliečiais bei kitais veikėjais, taip pat būdus, kuriais yra atliekamos viešosios funkcijos ir valdomi viešieji ištekliai. Pasak Šaparnienės, Krupavičiaus (2013) teisiniu požiūriu Lietuvoje viešasis valdymas, kaip visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos. Analizuojant Išoraitės (2006) pateiktą informaciją galima išskirti kelis valdymo lygius:

1. Yra trys valdymo lygiai:
  - 1.1. nacionalinis, kuriam priklauso valstybės valdymo subjektai;
  - 1.2. subnacionalinis (autorė išskiria juos net kaip 2 subnacionalinius), kuriems priklauso regioninių savivaldybių valdymo subjektai, vietos savivaldybių valdymo subjektai.
2. Tarp skirtingų valdymo lygių subjektų įstatymais yra padalyta kompetencija (veiklos sritys ir įgaliojimai) tvarkyti visuomenės viešuosius reikalus.
3. Tarp skirtingų valdymo lygių subjektų nėra tiesioginio pavaldumo santykių. Įstatymus leidžiančios valstybės valdžios institucija įstatymais skirsto kompetenciją skirtingų valdymo lygių subjektams.
4. Skirtingų valdymo lygių subjektai veiklą vykdo valdydami, naudodami, ir disponuodami viešuoju turtu nuosavybės teise bei disponuodami finansiniais, sukauptais atskiruose (savarankiškuose) biudžetuose (todėl yra atskiri biudžetai: valstybės, regioninių savivaldybių ir vietos savivaldybių).

Taigi kuo daugiau šalyje subnacionalinių valdymo stilių, tuo aukštesnis politinis decentralizacijos lygis toje valstybėje. Tai užtikrina, kad vietos savivalda gali savarankiškai įgyvendinti joms paskirtas funkcijas. Tuo pačiu atliekant šias funkcijas savivalda yra prižiūrima valstybės, todėl galutiniame rezultate negalima teigti, jog savivalda nepriklausoma nuo valstybės. Apie savarankiškumo lygį galima spręsti iš teisės normų reglamentuoja vietos savivaldos priežiūros lygį.

## 1.2. Savivaldybių teikiamos viešosios paslaugos

Norint teisingai suprasti kas yra viešosios paslaugos, reikia išigilinti į bendrąją „paslaugos“ sampratą. Paslauga pirmiausia yra vienokie ar kitokie teikėjo ir vartotojo santykiai, jų sąveika. Būtent tai yra sąlyga atsirasti paslaugai, jai įvykti. Ne visuomet šie santykiai yra matomi (gali nebūti tiesioginio kontakto), tačiau būtinai paslaugoje (veikloje) dalyvauja paslaugos tiekėjas ir vartotojas. Tai reiškia, jog veiklą gali atlikti tik kitas asmuo, patenkinant kliento poreikius. Veikla, turinti šiuos esminius bendruosius bruožus, išskiriančias savybes, gali būti vadinama paslauga – tokia veikla, kuri yra kliento ar vartotojų poreikių tenkinimo priemone. Apsibrėžus kas yra paslauga galima išsiaiškinti kas yra viešoji paslauga ir kaip ją apibrėžia teoretikai ir teisės aktai:

Autorius	Apibrėžimas
Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas	Viešoji paslauga – tai valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.

Stasiukynas A. (2010)	Viešoji paslauga pirmiausia pasižymi neribotu skaičiumi vartotojų, ją gali teikti arba valstybinis, arba savivaldos institucijos, arba kiti subjektai – tokia paslauga gali būti kuriama tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu. Šios paslaugos vartotojas tiesiogiai gali būti ir individas, ir šeima, ir valstybinė institucija ar socialiai apibrėžta individų grupė.
Samuelson & Nordhaus, pas Urvikis. T, (2011)	Kai tauta saugo savo laisvę ir visuomenės santvarką, ji tai daro visiems gyventojams, nepriklausomai nuo to, nori jie apsaugos ar nenori ir moka už tai ar nemoka. Dėl to, kad privatus viešosios gėrybės teikimas yra iš esmės nepakankamas, valdžia turi įsikišti, kad užtikrintų viešosios gėrybės sukūrimą.
Duguit, L. (1917)	Viešoji paslauga – visuotinės svarbos veikla, kuri kolektyviniu požiūriu yra tokia svarbi, kad valdžios pareiga – užtikrinti jos prieinamumą <...> Valdžioje esantieji privalo garantuoti nenutrūkstamą viešųjų paslaugų teikimą, atsižvelgdami į tai, kad jie taip pat yra visuomenės nariai, kas įpareigoja dėl egzistuojančių socialinių taisyklių juos veikti neprieštaraujant esamai situacijai ir pasirinktoms priemonėms.

Sudaryta autorės remiantis LR viešojo administravimo įstatymu, Stasiukynu (2010); Samuelson & Nordhaus, pas Urvikis, (2011); Duguit (1917)

Viešųjų paslaugų sąvoka yra neretai vartojama valdymo, ekonomikos ir kitose disciplinose, dažniausiai nesigilinant į pačią viešųjų paslaugų koncepcijos esmę. Viešųjų paslaugų samprata yra sudėtinga visų pirma dėl to, kad yra neatsiejama nuo kitų struktūrinių viešojo valdymo elementų ir koncepcijų: viešųjų gėrybių, viešosios vertės, viešojo intereso. Todėl būtų reikšminga panagrinėti šias sampratas:

1. **Viešoji gėrybė.** Remiantis Tarptautine socialinių mokslų enciklopedija (2008) pas Burkšienę, Dvorak, Burbulytę-Tsiskarishvili, Normantaitę, Dūda, Civinską (2017) viešosios gėrybės tokios kaip teisėsauga, krašto apsauga, viešasis transportas yra paprastai teikiamos valstybės, o ne privataus sektoriaus, nors to nėra reikalaujama. Šias paslaugas teikia valstybė, nes anot enciklopedijos viešosiomis gėrybėmis būdingos dvi ypatybės, dėl kurių privačioms įmonėms jas teikti sudėtinga.

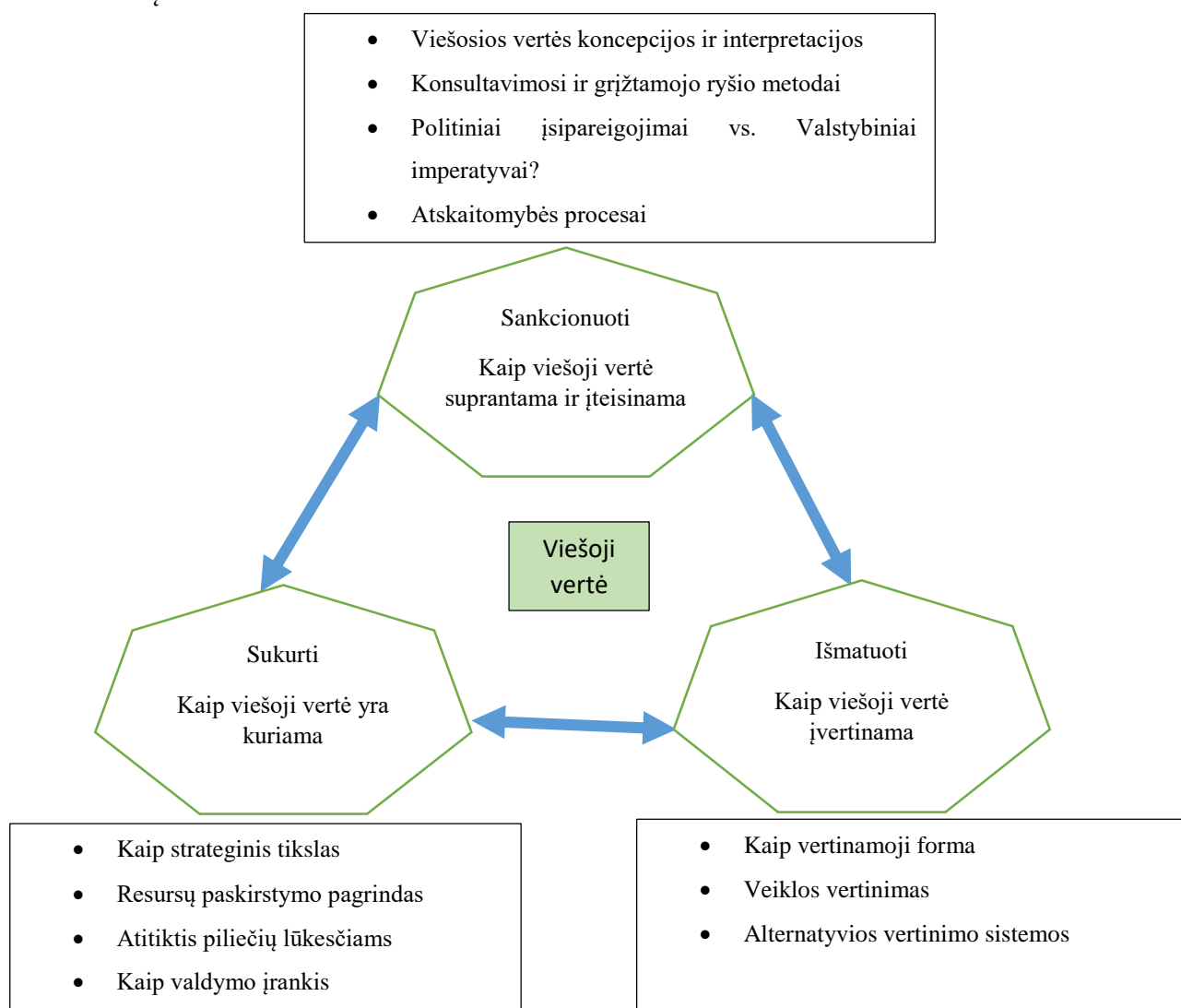
1.1. Pirmoji – nėra vartojimo konkurencijos: viešąją gėrybę vartojant vienam asmeniui, jos vertė nemažėja. Kitaip tariant paslaugos teikimo finansavimas, taikant mokestį už paslaugos prieigą, sukuria sąlygą visiems gėrybe naudotis.

1.2. Antroji – nauda laisvai pasiekiamą visiems, tad nė vienas asmuo negali būti nuo jos atskiras. Kitaip tariant paslaugą apmokestinti yra praktiškai neįmanoma, kadangi paslaugos nauda yra bendra, kurios neįmanoma iki galo pamatuoti kiek paslauga pasinaudojo tam tikras asmuo.

2. **Viešasis interesas.** Ši sąvoka naudojama gana dažnai, tačiau iki šiol dar jai nėra tikslaus apibūdinimo. MacMillan Politinės minties žodyne pas Burkšienę, Dvorak, Burbulytę-Tsiskarishvili, Normantaitę, Dūda, Civinską (2017), teigiama jog viešasis interesas turėtų būti

siejamas su pilietine visuomene, tačiau jo komponentėmis derėtų laikyti – pilietinės visuomenės gebėjimą susiburti ir tapti vieningais. Urvikio (2016) nuomone „Viešojo intereso samprata dėl dualistinio pobūdžio yra probleminė. Net ir laikantis pozicijos, kad viešąjį interesą galima laikyti daugumos interesu, jo užtikrinime vaidmenį vaidinant privatiems subjektams atsiranda poreikis suprasti viešųjų paslaugų teikimo misijos ir konkurencijos jų teikime santykį.“ Todėl galima numanyti, jog viešasis interesas galėtų būti kaip tam tikras riboženklis, skiriantis viešąją sferą nuo privačios sferos.

3. **Viešoji vertė.** Labanovič (2017) savo mokslo darbe atliko tyrimą, kuriame aptarė Valstybių suvereniteto sampratą šiuolaikinėje tarptautinėje teisėje. Darbe buvo aptartas aspektas, kad suverenios valdžios tikslas – veikti orientuojantis išimtinai į naudą visuomenei arba kitaip tariant tikslas yra kurti viešąją vertę. Horner ir Hutton (2011) pateikė viešosios vertės kūrimo modelį, kuriame išskyrė tris tarpusavyje susijusius elementus: sankcionavimą, kūrimą ir matavimą.



**2 pav.** Viešosios vertės dinamika. Šaltinis: Urvikis (2017) (pagal Horner & Hutton, 2011, p. 120).

Pagal pateiktą schemą galima prieiti išvadą, jog atsakingas požiūris į šias tris apteiktas sferas leidžia panaikinti demokratijos deficitą ir išvengti paslaugų teikimo reiškinių, tokio kuomet paslaugoms gerėjant, piliečių pasitenkinimas nekinta. Ferraresi, Migalli, Rizzo (2017) teigia kad, savivaldybėms, ypač mažoms, gali būti sunku patenkinti standartinio vietos viešųjų gėrybių lygio

poreikius, kartu sumažinant jų išlaidas. Iš tiesų, jų teritorinis mastas yra per mažas, kad būtų galima veiksmingai teikti aukšto lygio paslaugas, todėl ieškant išeičių patenkinti poreikius, savivaldybės yra priverstos ieškoti išeities. Būtina pažymėti, kad kiekviena bendruomenė kuria savo vertę pagal jos teritorinius poreikius. Anot Lazauskienės (2008) bendruomeniškumo koncepcija remiasi idėja, kad vietos valdžia neturi atsiriboti nuo bendruomenės ir turi išlikti artima piliečiams, tokia koncepcija yra geriau įgyvendinama mažuose teritoriniuose administraciniuose vienetuose šis principas įgyvendinamas geriau. Taigi viešosios paslaugos, kurių teikimas veikimo zonoje santykinai apsiriboja vietos (teritorinių) savivaldybių ribomis, efektyviausiai yra įgyvendinamos šiame valstybės teritorijos administracinių vienetų lygmenyje. Čia aiškiai įstatymais ar savivaldybės tarybos teisės aktais yra reglamentuojama veikla, nustatant savivaldybės funkcijas ir išipareigojimus vietos bendruomenei bei savivaldybės gyventojams. Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybių kompetencija nėra tik statiškas faktorius ir gali kisti. Lazdynas (2005, p. 56–57) (pažymėdamas, kad prigimtinėmis savivaldos funkcijomis laikomos ne valstybinės valdžios priskirtos, o savivaldybės bendruomenės išsirinktai vietinei valdžiai natūraliai deleguotos funkcijos) savivaldybių funkcijas skirstė į tris grupes:

1. **Pagrindinės funkcijos**, savivaldos instituto paveldėtos iš bendruomeninės santvarkos (pvz. teritorijos planavimas, kelių ir gatvių statyba).

2. **Civilizacijos raidoje atsiradusios funkcijos**, kurios taip pat priskiriamos prigimtinėms (pvz. verslo ir turizmo infrastruktūros organizavimas ir plėtra, komunalinių atliekų tvarkymas, viešosios tvarkos apsauga (išskyrus valstybės kompetencijai priskiriamą kriminalinę paiešką), įmonių ir organizacijų registravimas, ir kt.)

3. **Bendrajai tvarka valstybinių institucijų kompetencijai priskiriamos funkcijos**, kurias valstybė (biudžetą imtinai skiria valstybė) įstatymu gali pavesti vykdyti savivaldybėms (pvz., karo tarnybos ir šauktinių atrankos organizavimas, rinkimų, apklausų ir referendumų organizavimas, pilietybės dokumentų rengimas, valstybinės reikšmės kultūros, gamtos, infrastruktūros objektų priežiūra).

Tačiau Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme savivaldybių funkcijos yra skirstomos pagal veiklos pobūdį, savivaldybių funkcijos dar gali būti skirstomos į vietos valdžios, kurias atlieka savivaldybės taryba ir meras, į viešojo administravimo, kurias įgyvendina savivaldybės taryba, meras, savivaldybės vykdomosios institucijos, kiti savivaldybės įstaigų ir tarnybų vadovai, valstybės tarnautojai, taip pat į viešųjų paslaugų teikimo.

Lazdyno (2005) teigimu, pagal įstatymo priskirtą tiesioginę kompetenciją pirmiausia yra priskiriamos paslaugos, kurias teikiant yra numatoma ypač griežta taisyklių, normų ir standartų kontrolė. Jas būtų galima išskirstyti:

1 lentelė Kompetencijos

Priskirta kompetencija	Atliekamos veiklos
Teritorijos planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ūkio raidos analizė;</li> <li>• prognozės;</li> <li>• raidos koncepcijų sudarymas.</li> </ul>
Geografinės informacinės sistemos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktūros registras, analizė, prognozavimas;</li> <li>• Turto registras, analizė, prognozavimas;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyventojų bei jų veiklos, pajamų ir kitų duomenų registras, analizė, prognozavimas.</li> </ul>
Aplinkos kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• statybų planavimas;</li> <li>• aplinkosauga;</li> <li>• teritorijų sanavimas;</li> <li>• pastatų ir statinių kokybės kontrolė.</li> </ul>
Viešosios tvarkos palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• civilinė sauga;</li> <li>• eismo kontrolė.</li> </ul>
Socialinės ir sveikatos saugos organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• socialinė apsauga;</li> <li>• sveikatos sauga ir kt.</li> </ul>
Bendruomenės infrastruktūros plėtra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vykdomi projektai ir kt.</li> </ul>
Gamtos, kultūros, istorijos paveldo globa ir racionalus naudojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renginiai;</li> <li>• paveldosauga</li> <li>• projektai ir kt.</li> </ul>

Adaptuota autorės pagal Lazdyną (2005)

Įvardytos funkcijos negali būti tiesiogiai privatizuotos ar patikėtos vykdyti privačioms struktūroms. Savivaldybių kompetencijai įstatymų priskiriamas funkcijas didžiaja dalimi gali atlikti savivaldybės nuosavybės arba iš dalies privačios įmonės ir įstaigos

1. Centralizuotos šilumos, elektros, vandens, dujų tiekimas, lietaus vandens ir buitinių nuotekų valymas, sąvartynai.
2. Viešojo transporto organizavimas.
3. Nekomercinės kultūros, laisvalaikio organizavimas.
4. Pagrindinis švietimas.
5. Vaikų ir jaunimo dienos centrų, ikimokyklinio ir neformaliojo lavinimo organizavimas.
6. Specialusis lavinimas.
7. Gyventojų užimtumo ir viešųjų darbų organizavimas.
8. Socialinio būsto statyba, renovacija
9. Kapinių priežiūra.

Urvikis (2016) teigia, kad viešųjų paslaugų teikimo organizavimo vietos savivaldos lygmenyje poreikį lemia dvi veiksmų grupės. Pirmoji sietina su vietos savivaldos kaip socialinio instituto principų modeliavimu, decentralizacijos nauda ir valstybinio lygmens valdžios sprendimais, kokias autonomines bei priskirtąsias funkcijas savivaldybės turi vykdyti, o antroji – su pačių savivaldybių tarnavimu bendruomenės interesams bei vietinės valdžios veiksmingumu ir atsakingumu. Todėl, kad priskirtos funkcijos būtų atliekamos pilnavertiškai, savivaldybių kompetencija teikiant viešąsias paslaugas yra įgyvendinama realizuojant įstatymuose apibrėžtą veiklą.

### 1.3. Bendradarbiavimo sąvokos

Anot Puškoriaus (2007), bendradarbiavimo sąvoką galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kai ši veikla atliekama dalyvaujant keliems bendradarbiaujantiems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms. Šiuo atveju yra labai svarbu suvokti ir įvertinti, koks bendradarbiavimo modelis taikomas konkrečiu atveju. Analizuojant bendradarbiavimo sąvokas Arimavičiūtė ir kt. (2006) savo mokslo studijoje aptarė, jog bendradarbiavimo procesus palaiko vyriausybės bei vietos savivaldos institucijų vadovybė per įvairius projektus bei iniciatyvas. Lindbloom (1999) pas Arimavičiūtę ir kt. (2006) teigia, kad bendradarbiavimas daugeliu aspektų yra priešingas nei konkurencija. Frederic Blaeschke ir Peter Haug (2018) aptaria savivaldybių, kurios kartu teikia nuotekų tvarkymo paslaugų ir savivaldybių, kurios šias paslaugas teikia savarankiška techninį efektyvumą analizuodami įvairiais aspektais bei remdamiesi mokslininkų įžvalgomis bandydami iširti bendradarbiavimo naudą iš masto poveikio kuris turi būti suderintas su techniniu neefektyvumu. Įvertinus visus plusus ir minusus vis dėlto negalime paneigti, kad konkurenciją verta keisti bendradarbiavimu, kadangi pastaruoju atveju savivaldybės visuomenei gali pasiūlyti daugiau paslaugų ir gėrybių nei bet kada anksčiau. Griffin (2014) teigimu, bendradarbiavimas yra pasitikėjimas, tarpusavio santykiai tarp partnerių, kurie atsisako tam tikros nepriklausomybės, kad užmegztų sąveiką trumpalaikių ar ilgalaikių tikslų įgyvendinimo, kurių negali pasiekti viena pusė. Bendradarbiavimas labiausiai susijęs su penkiais veiksniais: bendrų tikslų siekimas, abipusis pasitikėjimas, keitimasis informacija, dalijimasis resursais, pareigomis ir rizika (Raišienė, 2011).

Taigi bendradarbiavimas yra labai plati sąvoka, apimantis net penkis organizacijų, grupių ir jų atstovų bendro darbo ir tarpusavio sąjungos tipus, kuriuos mokslo studijoje išskyrė Arimavičiūtė ir kt.(2006):

- 1) tinklus;
- 2) kooperaciją;
- 3) partnerystę;
- 4) koalicijas;
- 5) integracinį bendradarbiavimą.

Įvairūs teoretikai apibūdina net kelis bendradarbiavimo modelius, tačiau tarp jų egzistuoja esminiai bruožai:

2 lentelė. Bendradarbiavimo modeliai.

Sąveikos lygmuo	Tikslai	Pagrindinės struktūros ypatybės	Pagrindinės procesų ypatybės
Tinklai	1. Informacijos (aktualios) pasidalijimas	1. Lankstūs, neformalūs ryšiai. 2. Veikėjų vaidmenys neapibrėžti arba apibrėžti negriežtai. 3. Nėra formalaus vadovo.	1. Nėra kryptingo vadovavimo. 2. Bendrų sprendimų priėmimas yra retai vykdomas.

		4. Sąveikaujančių grupių ribos nuolat kinta.	
Kooperacija	1. Informacijos (aktualios) pasidalijimas. 2. Veiklų, užduočių pasidalijimas, siekiant tikslų.	1. Sudaryta pusiau formali ryšių struktūra. 2. kai kurie vaidmenys apibrėžti. 3. Ryškus komunikacijos centras. 4. Galima apibrėžti sąveikaujančių grupių veiklos ribas.	1. Lyderystė nukreipta į ryšių palaikymą. 2. Derinamos pozicijos. 3. Sprendimai priimami kompleksiskai. 4. Formalus komunikavimas su centrine grupe.
Partnerystė	1. Informacijos (aktualios) pasidalijimas. 2. Veiklų, užduočių pasidalijimas, siekiant tikslų. 3. Išlaidų, idėjų pasidalinimas, siekiant bendro rezultato.	1. Formalūs ryšiai. 2. Apibrėžti vaidmenys. 3. Pasidalinta lyderystė. 4. Galima išskirti formalų sąveikaujančių grupių sprendimų inicijavimo centrą.	1. Vadovavimas nukreiptas į ryšių palaikymą ir rezultatus. 2. Priimant sprendimus yra derinami interesai. 3. Neformalus sprendimų centro ir subgrupių interesų derinimas inicijuojant sprendimus.
Koalicija	1. Informacijos (aktualios) pasidalijimas. 2. Veiklų, užduočių pasidalijimas, siekiant tikslų. 3. Dalijantis idėjomis ir jungiant socialinius ekonominius išteklius, sukurti naują rezultatą – paslaugą arba produktą arba jų sistemą.	1. Formalūs ryšiai. 2. Apibrėžti vaidmenys. 3. Būdinga pereinamoji lyderystė arba vadovas renkamas nustatytam laikotarpiui daugumos narių pritarimu. 4. Subgrupių (laikinių/nelaikinių) sudarymas sprendimams priimti, vertinti, koordinuoti.	1. Vadovavimas nukreiptas į rezultatus. 2. Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti. 3. Daug laiko ir dėmesio skiriama visų narių interesams suderinti. 4. Kolegialus sprendimų priėmimas. 5. Įsipareigojimai formuluojami keliems metams.
Integracinis bendradarbiavimas	1. Naudojantis bendrais žmonių, finansiniais, technologijų,	1. Formalūs ryšiai, darbų pasiskirstymas. 2. Apibrėžti vaidmenys.	1. Vadovavimas nukreiptas tiek į rezultatus, tiek į santykius.

	informacijos ir kt. Ištekliais, siekiant bendro tikslo, vizijos, pasidalinant rizika, atsakomybe bei atlygiu. 2. Sukurti savarankišką sistemą, leidžiančią pasinaudoti bendrosios ir specifinės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir sėkmingai spręsti kilusias problemas.	3. Būdinga pereinamoji lyderystė arba tam tikram laikotarpiui paskiriamas vadovas, kuris renkamas konsensuso būdu. 4. Subgrupių (laikinių/nelaikinių) sudarymas sprendimams priimti, vertinti, koordinuoti.	2. Pirmenybė teikiama grupių ryšiams palaikyti. 3. Dėmesys skiriamas narių pasitikėjimo kėlimui. 4. Sprendimai priimami kolegialiai konsensuso būdu. 5. Dėmesys skiriamas apmokymams, gebėjimų ugdymui, taikant tarpusavio pagalbos metodus ir pasitelkiant išorės ekspertus.
--	--	--	--

Šaltinis: Raišienė, (2012).

Analizuojant 2 lentelės duomenis matyti, jog pagal pateiktus bendradarbiavimo duomenis matyti tarpusavio panašumai, tačiau yra nemažai skirtumų, pvz. ryšio palaikymas, sprendimų priėmimo būdų ir pan. Tačiau naudojant bet kurį pasirinktą modelį galima „išlošti“ naudos siekiant bendrų tikslų ar uždavinių. Anot Urvikio (2016) bendradarbiavimo procesai yra sudėtingi ir reikalauja atitinkamų valdymo mechanizmų. Tačiau viešąsias paslaugas galinčių teikti organizacijų formų ir galimų jų sąveikos tipų įvairovė sudaro sąlygas formuoti skirtingus, konkrečiu atveju labiausiai tinkamus viešųjų paslaugų teikimo mechanizmus. Kaip tai paveikia tokių bendradarbiavimų efektyvumą sunku išanalizuoti, kadangi įvertinti efektyvumą yra labai sunku. „Norint įvertinti bendradarbiavimo efektyvumą, reikia pasirinkti atitinkamus rodiklius ir kriterijus. Šie rodikliai ir kriterijai turi leisti pamatuoti įvairius veiksnius, kurie apibūdina bendradarbiavimo pasekmes. Tai gali būti laikas, lėšos, įvairūs išteklių, vykdytojai, atliekamų funkcijų kokybės pokyčiai ir t. t. Tokių rodiklių ir kriterijų pasirinkimas – itin sudėtingas uždavinys, kuris yra apskritai susijęs su veiklos matavimais“ (Puškorius, (2007) 25 p.)

#### 1.4. Savivaldybių bendradarbiavimo teorija

Šiuolaikinio pasaulio tempe organizacijos susiduria su visokiais iššūkiais dėl greitų technologijų pokyčių ir padidėjusių lūkesčių. Vienas iš būdų įveikti šiuos iššūkius yra tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas, todėl šiame naujame globalizacijos pasaulyje tarpinstituciniai ryšiai naudojami plačiai. Tarpinstitucinį bendradarbiavimą tyrė ne vienas teoretikas:

### 3 lentelė. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas

Autorius	Apibrėžimas
Emerson, Nabatchi, Balogh (2011)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tai procesas, kuris susideda iš politinių, teisinių, socialinių, ekonominių, aplinkos, ir kitų įtakų.
O'Leary ir Vij (2012)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tai yra bet kokia dviejų ar daugiau dirbančių išvien institucijų jungtinė veikla, kuri labiau didina viešąją vertę dirbant kartu nei atskirai.
Kaats ir Opheij (2014)	Bendradarbiavimas tarp institucijų – organizacinė forma, kurioje įmonės iš autonominių institucijų susijungia į ilgalaikius santykius, derindami darbo santykius tarpusavyje. Tai yra bendra partnerystė su ilgalaikiu ketinimu, bet su baigtine trukme.
Greer (2017)	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra unikalus procesas, kuriame suinteresuotos šalys patvirtina problemą, kuria struktūrą ir procesus grupei, kuria problemos sprendimus, naudodami išteklius, tyrimus ir skirtingų institucijų dalyvių patirtį.

Sudaryta autorės pagal Emerson, Nabatchi, Balogh (2011); O'Leary ir Vij (2012); Kaats ir Opheij (2014); Greer (2017).

Anot Rossignoli, Ricciardi, F. (2014) tarpinstitucinių ryšių dinamiką tyrinėja mokslininkai iš skirtingų vadybos disciplinų, ne yra akivaizdu, kad šie ryšiai nesiplėtoja tik vienoje srityje, o vyksta didesnių tarpinstitucinių sistemų. O Burkšienė ir kt. (2017) mokslo studijoje teigia daugumoje, jog Vakarų Europos tikima, kad galima pasiekti tam tikrą optimalų savivaldybių dydį, kad viešąsias paslaugas įmanoma teikti efektyviau, naudojantis masto ekonomijos galimybėmis ir išvengiant persiliejiimo efekto (angl. Spillover). Bučaitė – Vilkė, Lazauskienė (2019) kolektyvinėje monografijoje teigia, kad atskirose Europos šalyse buvo atliekami savivaldos sistemos eksperimentai. Atlikus šiuos eksperimentus buvo galima persvarstyti vietos valdžios funkcijų ir įsipareigojimų kaitą, vietos lygmens institucijų bendradarbiavimą, vietos politinės ir administracinės lyderystės mechanizmą ir demokratinius gyventojų įsitraukimo instrumentus. Kaip teigia Kaats ir Opheij (2014), tik bendradarbiaudamos, institucijos gali pasiekti tikslus, kurie būtų neįmanomi veikiant atskirai. Frederic Blaesckhe ir Peter Haug (2018) teigia, kad savivaldybių bendradarbiavimo sutarčių sudarymas apima paslaugų gamybos perdavimą, bet ne atsakomybę. Remiantis Morphet (2008, p. 67–70) savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas apžvalga, daugiau dėmesio skiriama teiginiui, kad tarp savivaldybių sudaromos sutartys, kuriomis buvo siekiama bendrų tikslų pasinaudojant gretimų savivaldybių pranašumu ir resursais, kaip viešųjų paslaugų teikimo organizavimo forma buvo naudojama dar iki didžiųjų viešojo sektoriaus struktūrinių pokyčių. Urvikio, T. (2016) disertacijoje aptariama tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo teorija, kurioje aptariamas aspektas, jog maždaug nuo paskutinio praeito amžiaus dešimtmečio vidurio pastebimos labiau struktūriškai apibrėžto bendradarbiavimo tendencijos, kai kelias savivaldybes siejančių susivienijimų viešųjų paslaugų teikimo tikslais praktikos ir, galiausiai, strateginės savivaldybių partnerystės plėtra. Pastebėtina tai, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas tikrai nėra naujas reiškinys, tačiau bendradarbiavimą tarp savivaldybių paremtų viešųjų paslaugų teikimo mechanizmų taikymas kai kuriose šalyse ypatingai išaugo paskutinių globalių finansinių sukrėtimų laikotarpiu. Atitinkamai ir viešojo valdymo mokslininkai rodo atsinaujinusį susidomėjimą tarpsavivaldybiniais santykiais bei bando įvardinti teorines naudas nešančio tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo gaires. Bučaitė – Vilkė, Lazauskienė (2019) mokslo studijoje aptaria savivaldybių teorinius aspektus ir teigia, jog

„Dažniausiai pasitaikanti Europos šalių praktika rodo, kad į bendradarbiavimo veiklas labiausiai linkusios jungtis smulkios ir mažos savivaldybės, kurioms dėl administracinių ar finansinių išteklių trūkumo sunku kokybiškai teikti deleguotas funkcijas ar paslaugas“. Jau 1967 m. Warren pas Raišienę (2012) buvo iškėlęs hipotezę, kad vieningos organizacijos gali pasiekti daugiau naudos dirbdamos išvien nei tuometinės federacinės organizacijos, tačiau tik gerokai vėliau buvo pradėta realiai vykdyti tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas ir jo nauda bei pasekmėmis pradėjo domėtis mokslininkai. Frederick Blaeschke ir Peter Haug (2018) mano, kad jei pažvelgsime į gryną techninį efektyvumą, organizacinio susitarimo sandorių išlaidas ir vietos sprendimus, tai savivaldybių bendradarbiavimo santykiai tampa aktualiais, todėl būtų galima manyti kad tokiu atveju bendradarbiavimas įgautų daugiau naudos. Piter-Jan Klok, Bas Denters, Marsel Boogers, Maurits Sanders (2018) straipsnyje aptaria, kad bendradarbiavimo sandorio išlaidos yra susijusios su visomis išlaidomis, kurias savivaldybės patiria derėdamosi dėl susitarimų ir koordinuodamos, stebėdamos ir kontroliuodamos savivaldybių bendradarbiavimą, o kuo ilgiau užsitęsia derybų procesas tuo didėja išlaidos, todėl vykdant bendradarbiavimo organizacinį darbą, svarbus tikslumas, patirtis ir pirminės situacijos išankstinis išmanymas. Savivaldybių bendras darbas pasirenkant vienokį ar kitokį bendradarbiavimo modelį skatina partnerius ieškoti galimų sričių ar būdų rasti tarpusavio ryšį, nusistatyti bendrus ilgalaikius ar trumpalaikius tikslus tam, jog būtų pasiektas efektyvesnis paslaugų teikimas, tuo pačiu panaudojant „sandėryje“ dalyvaujančių pusių stipriąsias savybes bei turimus resursus. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad „tarpsavivaldybinės partnerystė plėtra reiškiasi ne kaip revoliucinės viešųjų paslaugų teikimo organizavimo savivaldos lygmenyje tendencijos, o greičiau vyksta dėl kartu su natūraliais viešosios politinės darbotvarkės pokyčiais kylančio poreikio papildyti mišrios viešųjų paslaugų rinkos struktūrą. (Urvikis, T. (2016) p. 64)

#### **1.4.1. Savivaldybių bendradarbiavimo priežastys ir paskatos**

Analizuojant savivaldybių bendradarbiavimo teoriją ir atrandant vis daugiau naujos informacijos svarbu išnagrinėti kokios priežastys ir paskatos lemia šį „reiškinį“. Vieną iš paskatų autorės nuomone išreiškia Urvikis (2016), kad savivaldybių bendradarbiavimo plėtra pasireiškia ne kaip revoliucinės viešųjų paslaugų teikimo organizavimo savivaldos lygmenyje tendencijos, o greičiau vyksta dėl kartu su natūraliais viešosios politinės darbotvarkės pokyčiais kylančio poreikio papildyti mišrios viešųjų paslaugų rinkos struktūrą. Dauguma teoretikų, analizuojančių savivaldybių bendradarbiavimą teikiant viešąsias paslaugas, dažniausiai įvardiją vieną iš priežasčių kodėl vykdomas bendradarbiavimas tai yra efektyvumo didinimas naudojant masto ekonomijos galimybes.

Kadangi pasiekti masto ekonomijos efektą atskiroms savivaldybėms būtų labai sudėtinga. Įgyvendinant didelės apimties investicinius projektus pavienėms savivaldybėms būtų sunku gauti daugiau papildomo finansavimo arba joms būtų sunku pasiekti (jų manymu) reikiamą matomumą ir patikimumą skirstant papildomus pinigus. Pasirinkta bendradarbiavimo strategija leidžia savivaldybėms pasiekti masto ekonomiją išlaikant paslaugas viešojo sektoriaus rankose, be to, taip savivaldybės nepraranda jų kontrolės ir savo lyderystės (Warner, 2011). Iš kitos pusės viena iš paskatų galėtų būti įvardintas savivaldybių teritorinis dydis arba net jų apjungimo tendencijos. Warner, Aldag, Kim (2020) savo mokslinio straipsnio išvadose aprašė, kad pats bendradarbiavimas yra aukštesnis tose bendruomenėse, kuriose yra patiriama didesnė fiskalinė įtampa ir taikomi griežtesni mokesčiai ir išlaidos. Bendradarbiavimo siekiama taip pat tose

savivaldybėse, kuriose yra daugiau nedarbo, tad atliekant tyrimą buvo nustatyta kad pastarosioms savivaldybėms glaudesnis bendradarbiavimas pasiekiamas per privatizavimą. Anot Bučaitės ir kt. (2019) būtent viena iš svarbiausių priežasčių, skatinančių savivaldos institucijų tarpusavio bendradarbiavimą, yra teritorinis savivaldos sistemos kontekstas. Lazauskienė (2008) aptarė optimalius savivaldybių dydžius, straipsnyje ji teigia kad funkcionalumo koncepcija remiasi ekonominio efektyvumo principu teikiant viešąsias paslaugas administruojamos teritorijos gyventojams. Siekiant optimalaus rezultato administraciniai (teritoriniai) vienetai yra didinami. Viena iš priežasčių kodėl yra taip daroma, jog teritorinių paslaugų teikimas ir infrastuktūros aptarnavimas tampa gerokai pigesnis. Tačiau jei savivaldybių pasidalinta atsakomybė ir tarp jų išaugęs bendradarbiavimo koordinavimui išlaidos nusveria pačio sandorio tikslą ir naudą, tuomet bendradarbiavimas turės mažesnę techninį efektyvumą nei savivaldybių teikiama viešoji paslauga nesudarant bendradarbiavimo sandorio (Frederick Blaeschke ir Peter Haug (2018)). Puškorius (2007) mano, jog sąveikaujant savivaldos institucijoms su kaimyninėmis savivaldos institucijomis, apskričių administraciniais padaliniais ir kitomis valstybinėmis institucijomis yra sukuriamas sudėtingas procesas, reikalaujantis gebėti derinti skirtingus interesus, nuomones ir požiūrius, suprasti, kad tokia sąveika yra būtina ir gali duoti naudos visiems jos dalyviams. Jei tokia sąveika funkcionuoja efektyviai, laimi vietinė regioninė politika apskritai ir geriau sprendžiamos konkurencingumo problemos. Kaip jau buvo minėta anksčiau, vienas pagrindinių savivaldybių bendradarbiavimo elementų yra iškeltas bendras jų tikslas, taigi ši teritorinių panašumų sukuriama priežastis tik patvirtina faktą, kad bendras tikslas sukuria paskatą ir priežastį dirbti kartu. Bučaitė ir kt. (2019) mokslo studijoje analizavo savivaldybių bendradarbiavimo paskatas ir pagal Teles (2016) išskyrė tris savivaldybių bendradarbiavimo paskatų tipus:

4 lentelė. Savivaldybių bendradarbiavimo paskatų tipai

Paskatų tipas	Esminiai bruožai
Savanoriškas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skatina iniciatyvas iš „apačios į viršų“.</li> <li>2. Į vieną tikslą orientuoti savivaldybių susitarimai ar trumpalaikiai projektai.</li> <li>3. Siekis teikti specifines paslaugas arba spręsti regionines problemas.</li> <li>4. Suvokiama kaip politinė alternatyva centrinės valdžios spaudimui, o ne paslaugų efektyvumo didinimo priemonė.</li> </ol>
Privalomasis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centrinės valdžios spaudimo priemonės ir naujų kompetencijų suteikimas, dažnai mažinant savivaldybių autonomijos lygmenį.</li> <li>2. Naujos institucionalizuotos organizacinės formos (tarpsavivaldybių organizacijos, įmonės ir pan.).</li> <li>3. Ideologiškai orientuotas procesas, naudojamas naujoms teritorinėms reformoms įgyvendinti.</li> </ol>
Skatinamasis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dažnai vartojamas masto ekonomijos argumentas.</li> <li>2. Naudojama kaip „švelni“ centrinės valdžios ir reformų spaudimo priemonė.</li> <li>3. Bendradarbiavimą skatina įvairus centrinės valdžios finansinis skatinimas, naujos funkcijos ar nauji administraciniai instrumentai.</li> <li>4. Leidžia naujai peržiūrėti regioninę politiką arba įgyti priėjimą prie naujų išteklių.</li> </ol>

Analizuojant pateiktos lentelės duomenis galime aiškiai matyti kokios paskatos lemia savivaldybių bendradarbiavimą vienu ar kitu pasirinktu tipu. Pavyzdžiui renkantis „savanorišką“ tipą matyti, jog čia iniciatyvos imasi suinteresuotos savivaldybės, kurios matomai turi bendrą tikslą sprendžiant regionines problemas, taip atsižvelgdamos ir į gyventojų poreikius, kaip ir minima šio tipo esminiuose bruožuose yra skatinama iniciatyvas iš „apačios į viršų“. Urvikis (2016) savo disertacijoje taip pat aptaria šį faktą ir teigia „Bendrojo paslaugų kūrimo koncepcijos plėtra sietina su naujojo viešojo valdymo ir viešosios politikos įgyvendinimo „iš apačios į viršų“ idėjiniu lauku, kuriame vieną iš svarbiausių vietų užima vartotojų galimybės gerinti viešojo sektoriaus veiklą ir priešintis reformoms. Todėl pastarojo meto viešojo administravimo struktūriniai pokyčiai ir mokslinė literatūra leidžia daryti pagrįstą prielaidą, kad ir vartotojų dalyvavimą viešųjų paslaugų planavimo etape galima laikyti vienu iš bendrojo paslaugų kūrimo procesų, nors ir nereikalaujančių didelių kliento pastangų, o piliečių išsakomi pageidavimai dėl „kietų“ viešųjų paslaugų, jeigu į juos yra atsižvelgiama, jau savaime laikytini dalyvavimu viešųjų paslaugų planavime.“ Šis tipas taip pat skiriasi tuo, kad didžiąją dalį iniciatyvos turi organizuoti savivaldybės panaudojant savus išteklius bei resursus. Jei analizuotume skatinamąjį modelį pagal 4 lentelės duomenis matytume, jog čia atsiranda centrinės valdžios iniciatyvos požymių, kaip pvz. skiriamas finansavimas vienai ar kitai reformai skatinti. Urvikis (2016) pagal (Lombard ir Morris (2010, p. 73–74) pabrėžė, kad ekonominiu požiūriu vietos savivaldybės nebesivaržo vien tarpusavyje, o varžymasis vyksta tarp valstybių. Apsvarstant jei šis teiginys yra teisingas, tuomet galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas tarp centrinio ir vietos valdymo lygmens institucijų savaime yra skatinamas, o centrinė valdžia į sėkmingą vietos savivaldybių veiklą žiūri kaip į valstybės konkurencijos lygmens tarptautinėje arenoje palaikymo sąlygą.

Kaip jau buvo minėta anksčiau didesnėms savivaldybėms yra lengviau vykdyti įsipareigojimus bei vykdyti paskirtas funkcijas. Todėl savivaldybėms „suvienijus“ savo resursus turėtų būti lengviau vykdyti savo funkcijas. Labiausiai „įrėmintas“ tipas būtų privalomasis, kadangi šiuo atveju savivaldybėms yra galimai priskiriamos naujos funkcijos, kurios dažniausiai yra reglamentuotos įstatymais, todėl dar viena iš bendradarbiavimo paskatų būtų galima įvardinti įstatymine bazė. Vienas privalomojo tipo variantų galima įvardinti savivaldybių valdomas įmones, nes dažnu atveju gretimosios savivaldybės tampa bendradarbiaujančioms įsigijus įmonės akcijų.

## 1.4.2 Savivaldybių bendradarbiavimo sritys

Tarpinstitucinė sąveika – tai informacija ir komunikacija paremta sistema, kuri viršija organizacijos ribas. Ši sistema dažnai reikalauja aukšto lygio bendradarbiavimo ir įsipareigojimo (Puškorius (2007).

Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracijoje įtvirtinta: „Savivaldybės, remdamosi savo valdžia, turi teisę kurti asociacijas savo bendriems interesams apsaugoti ir remti, taip pat atitinkamoms paslaugoms savo nariams teikti“. (Lietuvos savivaldybių asociacijos internetinė svetainė). Europos vietos savivaldos chartijos 10 str. 2 p. įtvirtinta, kad „vietinės valdžios organų teisė priklausyti asociacijai, siekiant ginti ir remti bendrus interesus, ir priklausyti tarptautinei vietinės valdžios organų asociacijai pripažįstama kiekvienoje valstybėje“. Taipogi straipsnyje pas Nelles (2013) aptariamas aspektas kad, nors miestų, regionų ir valstybės valdymo kontekstai labai



skiriasi, pagrindinė bendradarbiavimo pajėgumo koncepcija yra naudinga formuojant valdymo gebėjimus apskritai.

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

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

### 1.4.3. Savivaldybių bendradarbiavimo būdai

Miginis ir Ulozas (2014) teigia, jog artimose srityse veikiančios įstaigos, dirbančios su ta pačia tikslo grupe, gali pradėti konkuruoti tarpusavyje, todėl taikant tarpinstitucinio bendradarbiavimo principus sugebama atrasti bendrą sutarimą ir bendrus tikslus, išvengti nereikalingos konkurencijos ar didesnių resursų eikvojimo įstaigoms pavieniui siekiant savo užsibrėžtų tikslų. Autoriai išskiria tokius tarpinstitucinio bendradarbiavimo darbo principus:

Vidaus reikalų ministerija (2010) studijoje atliko savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizę, kurioje išskiria savivaldybių bendradarbiavimo būdus:

- vietos viešųjų paslaugų teikimas, taikant, įvairias savivaldybės partnerystes formas: Savivaldybės partnerystes su privataus sektoriaus organizacijomis (vieša – privati partnerystė);
- per savivaldybės partnerystes su visuomeninėmis/nevyriausybinėmis organizacijomis (vieša – NVO partnerystė);
- per savivaldybės partnerystes su kitos savivaldybės subjektu ar valstybės organizacija (vieša – vieša partnerystė).

Plačiau aptariant bendradarbiavimo būdus:

**Vieša – privati.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystė tapo plačiai pripažintu ir populiariu reiškiniu viešojo sektoriaus valdymo bei šiuolaikinio viešojo administravimo srityse, šį faktą aptarė Šaparnienė ir kt. (2013) mokslo studijoje. Taip autoriai knygoje, jog mokslinėje literatūroje apie tarporganizacinius susitarimus grįstus viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas yra išreiškiama vieningų nuomonių:

1. viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė yra organizacijų bendradarbiavimas;
2. tarp jų egzistuoja bendros rizikos veiksnys;

3. tokio pobūdžio bendradarbiavimas skatina naujų ir geresnių produktų tiekimą taip pat ir paslaugų teikimą, ko negalėtų atlikti pavienė vieša ar pavienė privati organizacija;

4. viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas galima yra ilgalaikė, jungtinė veikla, galinti veikti ne vienerius metus.

Raipa ir kt. (2010) mokomojoje knygoje teigia, kad tipinė viešo–privataus sektoriaus partnerystė veikia pagal tokia schemą: privataus kapitalo kompanija, remdamasi valstybės nustatytais specifikacijomis, įsipareigoja teikti viešąsias paslaugas kokybiškai, finansuoja valstybinio turto renovavimą arba įsipareigoja pastatyti naujus pastatus, prisiima finansinę ir techninę riziką, o viešasis sektorius numatytą laikotarpį privačiai organizacijai moka nustatytus mokėjimus. Tačiau kai kuriais atvejais privatus sektorius moka viešajam sektoriui (pvz. Viešųjų paslaugų frančizė). Dūda (2010) teigia, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali būti apibūdinama ir kaip naujosios viešosios vadybos idėjomis grindžiama viešojo sektoriaus reformų strategija.

**Vieša – nevyriausybinė organizacija (NVO).** Nevyriausybinė organizacija (NVO) yra laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, kuri tarnauja visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme. Kortenas (pas Puškorius ir kt. (2002) pasiūlė skirstyti NVO pagal organizacijos darbus, valdymo formas ir pajamų šaltinius. Jis išskyrė keturias NVO kategorijas:

- savanoriškos organizacijos, kurios vykdo socialinę misiją remdamosios visuomenės vertybėmis;
- viešųjų paslaugų sutarčių dalyviai – organizacijos, funkcionuojančios kaip į rinką orientuotos ne pelno įmonės, tarnaujančios tikslinės visuomenės tikslams.
- piliečių organizacijos, reprezentuojančios savo grupės narių interesus;
- viešosios politikos įgyvendinimo NVO, kurios yra valdžios kūriniai.

Tačiau pats Puškorius (2002) kritikuoja šias išskirtas grupes, teigdamas jog yra sudėtinga kai kuriuos atvejus suskirstyti į tam tikras grupes. Salomono (pas Juškaitę (2011)) išskirti ir plačiai pripažinti NVO kriterijai:

- 1) institucionalizuotos;
- 2) privačios, t. y. instituciškai atskirtos nuo vyriausybės (valdžios), net jei ir gauna jos paramą;
- 3) neskirstančios pelno, t. y., negali duoti nuosavybės gražos;
- 4) savivaldžios, t. y., kontroliuojamos remiantis savo vidaus procedūromis, o ne valdomos iš išorės;
- 5) savanoriškos, t. y., neprivalomos.

Lietuvoje veikiančios NVO įgyvendina šiuos tikslus: išreiškia piliečių poreikius, veikia kaip turinti įtakos politikai jėga, numato visuomenėje kylančią įtampą, siekia būti tarpininku tarp įmonių ir rinkos bei valstybės, siekia stiprinti suaugusiųjų pasitikėjimą savimi, stengiasi padėti įsidarbinti. Anot Juškaitės (2011) Lietuvos savivaldybės taikomas nevyriausybinių organizacijų

programų finansavimas paprastai turi tikslą paremti šių organizacijų funkcionavimą arba remti tik tam tikrą specifinę jų veiklą. Šis bendradarbiavimo būdas taip pat yra numatomas ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnyje, kuriame numatomas socialinių paslaugų planavimas ir teikimas, socialinių paslaugų įstaigų steigimas, išlaikymas ir bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis;

**Vieša – vieša.** Vienas iš galimų savivaldybių jungimosi būdų yra savivaldybių bendradarbiavimas suteikiantis šios institucijoms daugiau galimybių didinti tam tikrų paslaugų masto ekonomijos efektą, o kitų teikimas lieka pačios savivaldybės atsakomybei, tuo pačiu išsaugant vietos autonomiją. Kaip buvo minėta anksčiau savivaldybės bendradarbiaudamos stengiasi pasiekti užsibrėžtų tikslų panaudojant viena kitos resursus. Shrestha ir Feiock (pas Urvikis (2016)) išteklių mainus bendradarbiaujant tarp savivaldybių įvardina ir kaip perspektyvią hierarchinio paslaugų teikimo alternatyvą. Lietuvos Respublikos įstatymo 20 straipsnyje numatyta jog savivaldybės mero ar jo pavaduotojo įgaliojimai taip pat įtakoja bendradarbiavimo skatinimą. Meras gavęs savivaldybės tarybos pritarimą, gali sudaryti savivaldybės bendradarbiavimo su valstybės institucijomis, kitomis savivaldybėmis ar užsienio institucijomis sutartis. Bulksaitė – Vilkė ir kt. (2019) savo mokslo studijoje aptaria, jog savivaldybių bendradarbiavimo procesas analizuojamas kaip institucinė inovacija, kuomet bendradarbiavimo partneriai (savivaldybės) įvairiais būdais stengiasi sumažinti sandorių kaštus (informacija, derybos, kontrolė, įsipareigojimų vykdymas), įveiklinant partnerių žinias, homogeniškumą bei pasinaudojant tarpusavio įsipareigojimais. Toks teisinis aspektas įvardijamas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos 27 straipsnyje kuriame nustatoma, kad savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba veiklos plane numatytam išorės finansiniam ir veiklos auditui atlikti ir atliktam auditui peržiūrėti gali bendradarbiavimo sutarčių pagrindu pasitelkti kitų savivaldybių kontrolės ir audito tarnybų valstybės tarnautojus arba darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis.

Apibendrinant skyriaus informaciją apie bendradarbiavimo būdus autorės nuomone puikiai tinka Puškoriaus (2007, p 25) citata „Nepriklausomai nuo taikomo bendradarbiavimo modelio, bendradarbiavimo tikslų ir uždavinių, partnerių, dalyvaujančių šiame procese, jų indėlio ir kitų veiksnių, lemiamą reikšmę bendradarbiavimo efektyvumui turi partnerių motyvacijos atlikti jiems priskirtas funkcijas lygmuo.“

#### **1.4.4. Savivaldybių bendradarbiavimo nauda**

Analizuojant įvairius faktus yra išskiriama įvairių tipų nauda, kylanti iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas. Anot Marek, Brock, Savla, (2015) bendradarbiavimo nauda apima sudėtingų klausimų sprendimą, žmogiškųjų ir finansinių išteklių suvienijimą, aukštesnės kokybės programų sukūrimą, socialinio kapitalo didinimą. Šiam teiginiui iš dalies pritaria Raišienė (2012), kuri nurodo, kad labiau integruotose sąveikos formose bendradarbiavimo nauda veiksmingesnė, todėl bendradarbiavimo vystymu turėtų būti rūpinamasi ne mažiau nei bendros veiklos tikslų siekimu. Mazallay (2011) savo tyrime aptaria, kad bendradarbiavimas gali turėti skirtingas savybes ir skirtingus sudėtingumo lygius. Savivaldybių bendradarbiavimo veiksmai, reikalingi didelio masto viešiesiems darbams kurti arba bendroms plėtrą skatinančioms institucijoms kurti, paprastai lemia galutinės vertės produktus, tačiau jie taip pat gali būti šiek tiek sudėtingi dėl kilusių nesklandumų ar nenumatytų situacijų. Mazallay

pastebėjo kad savivaldybių bendradarbiavime galimi nesudėtingi bendri veiksmai, kurie teikia bendrą naudą, pavyzdžiui, kai dvi ar daugiau vietos valdžios institucijos skolina viena kitai mechanizmus, kad išlaikytų vietinę infrastruktūrą, arba nusprendžia bendrai pirkti atsargas. Bet kuriuo atveju šie paprasti bendradarbiavimo santykiai idealiai tinka mažoms savivaldybėms, turinčioms ribotus išteklius. Bulksaitė – Vilkė ir kt. (2019) kelias savivaldybių bendradarbiavimo naudas:

1. nauda, kylanti sprendžiant abipusiai aktualią problemą (dalies problemų sprendimas reikalauja suderintų partnerių veiksmų, pavyzdžiui, infrastruktūros planavimas, aplinkosaugos projektai);

2) nauda, pasiekama įgyvendinant nacionalinę arba tarptautinę politiką (pavyzdžiui, tam tikrų finansinių išteklių pasiekiamumas gali būti susietas su tarpinstituciniu bendradarbiavimu);

3) nauda gali būti siejama ir su vietos politikų motyvacija, t. y. bendradarbiavimo potencialios naudos skatina politikų aktyvumą.

Taigi kad savivaldybės išlaikytų sėkmingą bendradarbiavimą, taip pat yra svarbu, kad bendradarbiaujančios šalys dalintųsi bendrais tikslais, nes sunkios pastangos įgyvendinant tikslus gali atnešti didesnę naudą. Warner (pas Urvikis (2016, p. 63)) sutarčių tarp savivaldybių pagrindu formuojamus viešųjų paslaugų teikimo mechanizmus apibūdino viešosios bendradarbiavimo rinkos terminu ir pabrėžė, kad tokia rinka pasižymi „konkurencijos bendradarbiaujanč“ forma, o savivaldybės jungiasi norėdamos pasiekti efektyvumo. Taipogi bendradarbiavimo naudą ši autorė susiejo su masto ekonomijos užtikrinimu, paslaugų koordinavimo regione galimybėmis ir geresne bendruomenės kontrole. Dowding ir Feiock savo straipsnyje (pas Bulsaitę –Vilkę ir kt. (2019)) aprašė svarbiausius argumentus, apibūdinančius savivaldybių bendradarbiavimo naudą, tai būtų:

- masto ekonomija – kai pabrėžtina būtų tai, kad didesnio masto paslaugų vieneto išlaidos yra mažesnės;

- daugelio paslaugų teikimo zonos yra platesnės nei administracinės ribos, o tai sukelia paslaugų neapibrėžtumo reiškinių. Būtent šiuo atveju vietos valdžios bendradarbiavimą gali išspręsti šio reiškinių problema;

- savivaldybių bendradarbiavimas pagerina mažų vietos valdžios institucijų „matomumą“ dėl bendros veiklos vystymo (pavyzdžiui, marketingo veiklos);

- savivaldybių bendradarbiavimas pagerina galimybes gauti lėšų iš išorės (ES struktūriniai fondai, nacionalinės dotacijų programos, bankų kreditai ir kt.). Mokslininkai Andrews ir Entwistle (2010), išnagrinėję viešųjų paslaugų teikimo rezultatus 46-ose Jungtinės Karalystės savivaldybėse, nustatė teigiamą viešosios–viešosios partnerystės ir viešųjų paslaugų efektyvumo, veiksmingumo bei lygybės rodiklių ryšį. Tuo tarpu vieša–privati partnerystė, priešingai, sietina su mažesniu veiksmingumu ir prastesniu lygybės užtikrinimu. Hefetz, Warner ir Vigoda-Gadok (2014) (pas Bel, Warner (2016)) teigia, kad naujausiuose teoriniuose ir empiriniuose tyrimuose įsigilinama analizuojant viešojo partnerio svarbą kuriant stabilesnę paslaugų teikimo tvarką bei pabrėžia, kad bendradarbiavimas yra grindžiamas bendradarbiaujančių vyriausybių viešąja rinka, o ne konkurencingumu.

Potenciali savivaldybių bendradarbiavimo nauda analizuojant aukščiau pateiktų mokslininkų pasisakymus yra neginčijama, tačiau tinkamas bendradarbiavimo ir konsultavimosi

procesų organizavimas yra ganėtinai sudėtingas ir galima teigti, priklausomas ne tiek nuo finansinių išteklių, kiek nuo tarnautojų ir valdžios atstovų noro bendradarbiauti. Nes atkreipiant dėmesį į Allerso ir Ommereno (2016) nuomonę, kur autoriai pabrėžia viešąjį pasipriešinimą, kuris išryškėjo analizuojant lietuviškas bendradarbiavimo patirtis, jame pastebint, kad dažniausiai pasipriešinimą išreiškia būtent valdžios atstovai. Kadangi šiais laikais auga jau aukščiau aptartos paslaugų teikimo zonos, peržengiančios savivaldybių ribas, todėl valdžios atstovai yra priversti ieškoti išeičių kokybiškam atlikimui savo teikiamoms paslaugoms. Todėl čia puikiai tinka Urvikio (2016) pateiktas teiginys „Pažymėtina, kad dauguma savivaldybių partnerystę teikiant viešąsias paslaugas analizavusių tyrėjų pabrėžė tiek formalaus, tiek neformalaus tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo naudą ir tinkamumą mažoms (populiacijos aspektu) bei rajoninėms savivaldybėms.“

Taigi, sėkmingam bendradarbiavimui tarp institucijų svarbu, jog nariai tiesiogiai dalyvaujantys šiuose „santykiuose“ būtų mokomi tinkamo produktyvaus bendradarbiavimo ir taip suvoktų bendradarbiavimo naudą kaip mokymosi šaltinį ir siektų geriausio rezultato, kad ir kokias naudas būtų nusimatę įvykdyti. Bendradarbiavimo nauda pastebima pagal masto

### **1.5. Savivaldybių bendradarbiavimas praktika užsienio šalyse**

Savivaldybių bendradarbiavimas prasidėjo Gjersten (2014), tyręs viešųjų paslaugų teikimą vietos valdžiai bendradarbiaujant Norvegijoje, išsakė susirūpinimą dėl vietos gyventojų demokratiškos galių mažėjimo, sprendimus dėl bendradarbiavimo priimančios vietos elitui. Tamar Arieli (2018) atliko Izraelio etnografinio-socialinio savivaldybių bendradarbiavimo regionuose tyrimą, kuriame pateikia išvadą teigdamas, kad istorinis, erdvinis, etninis, kultūrinis ir ekonominis nevienalaikiškumas didina plačiai pripažintą iššūkį plėtoti svarbiausius regioninius bendradarbiavimus, o ypatingai regioninį bendradarbiavimą. Didelių ir istorinių socialinių ir ekonominių skirtumų periferiniai regionai reikalauja nacionalinio dėmesio ir investicijų, kad būtų užtikrinta pagrindinė paslaugų ir galimybių lygybė. Izraelis demonstruoja „lengvą“ savanorišką regionalizmą, galinčio spręsti bendras regioninių paslaugų ir atstovavimo periferiškumo problemas. Lucianna, Dornelles, Hosannah (2020) atliko tyrimą kaip savivaldybių bendradarbiavimas veikia Brazilijos regionus ir politiką. Savo moksliniame straipsnyje ji teigia, kad viena iš galimybių, kuriomis gali naudotis didmiesčių regionų savivaldybės, susidūrusios su problema kaip sumažinti paslaugų išlaidas, yra užsiimti regioninių savivaldybių bendradarbiavimu. Straipsnio autorės nuomone, miestų, kaip savarankiškų subjektų, administracinės ribos tampa vis mažiau nuoseklios, todėl kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimas gali padėti įveikti problemas susijusias su didėjančiu gyventojų poreikiu ar įsivyravus naujiems teisės aktams, tokiems kaip Europos sąjungos reikalavimų reglamentai. Straipsnyje minima, kad Savivaldybių bendradarbiavimas Brazilijoje gyvuoja dešimtmečius, tačiau pateikiama mažai informacijos apie esamas sąjungas, ar šias sąjungas kuruojančias institucijas. Analizuojant atliktus mokslinius straipsnius ir trumpai aptariant jau tai ką jau pažymėjo mokslininkai, galima priėti išvados, kad bendradarbiavimo skatinimas nesuvokiant, kokius rezultatus ir naudą jis teikia ir koks veiksmingumas pasiekiamas, iš tiesų gali būti beprasmiškas ir nuviliantis. Baba, Asami (2019) atliko tyrimą apie savivaldybių bendradarbiavimo naudą Japonijoje. Tyrimo metu nustatyta, kad išlaidų mažinimo poveikis yra susijęs su savivaldybių bendradarbiavimo institucine struktūra, labai svarbią įtaką turi savivaldybių atstovų

dalyvavimas šio bendradarbiavimo valdyme ir tai pat geresnių rezultatų galima sulaukti kai į bendradarbiavimą įsijungia profesionalūs valdymo atstovai.

Moksliniais tyrimais vertinant Australijos ir Kanados (2019) savivaldybių bendradarbiavimą, nustatyta, kad savivaldybių bendradarbiavimas yra svarbus vietos ir regionų valdymo bruožas tiek Australijoje, tiek Kanadoje. Daugelio vietos valdžios institucijų atsakomybės negalima tinkamai išspręsti vienos savivaldybės ribose, o sudėtingoms centrinės valdžios problemoms spręsti dažnai reikia papildomų veiksmų vietos ir regionų lygiu. Šiame dokumente dokumentuojami ir vertinami Australijos savivaldybių bendradarbiavimo rezultatai federalinės sistemos, valstijos įstatymų ir politikos kontekste ir vykstančios diskusijos apie atitinkamus bendro paslaugų teikimo ir susijungimų privalumus. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad Australijos vietos vyriausybė turi klestinčią bendradarbiavimo kultūrą, tačiau įrodymai rodo, kad dabar praktikoje bendradarbiavimo susitarimai yra negilūs ir trapūs. Jokie teisės aktai neįpareigoja savivaldybių kurti bendras įmones ar steigti „aukštesnio lygio“ valdžios institucijas. Labiausiai paplitę bendradarbiavimo mechanizmai yra neįstatyminiai susitarimai arba savanoriškos regioninės organizacijos, kurios abi suteikia savivaldybėms galimybę apsaugoti vietos autonomiją ir sumažinti valstybės valdžios kišimosi į jų reikalus riziką (Sansom, 2019).

## 2. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS ŠIAULIŲ MIESTO IR ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBIŲ ATVEJŲ TYRIMO METODOLOGINIAI PAGRINDAI

### 2.1. Tyrimo metodologija ir strategija

Magistro darbe siekiant ištirti, kaip Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybės bendradarbiauja teikiant viešąsias paslaugas, ir identifikuoti galimas šio proceso tobulinimo kryptis, pasitelkta kokybinių tyrimų metodologija. Rovai, Baker ir kt. (2013) teigia, kad kokybiniai tyrimai skirti tirti socialinius reiškinius, siekiant pasiekti išsamų supratimą apie žmogaus elgesį ir motyvus, lemiančius tokį elgesį. Denzin ir Lincoln (2000) identifikuojamos kokybinių tyrimų prielaidos (3 pav.) pagrindžia kokybinių tyrimų metodologijos tinkamumą bendravimo, teikiant viešaisiais paslaugas, tarp Šiaulių apskrities savivaldybėse tyrimui.



3 pav. Kokybinių tyrimų prielaidos

Atliekamo empirinio tyrimo **tikslas** – išsiaiškinti savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas atvejo aspektus t. y. Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendradarbiavimo atvejį. Šio empirinio tyrimo uždaviniai:

- nustatyti kokios yra Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimo sritys;
- ištirti koks yra Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas intensyvumas;
- nustatyti kokias naudas ir pasekmes patiria Šiaulių miesto ir rajono savivaldybės vykdant tarpusavio bendradarbiavimo sritys;
- įvertinti kokias bendradarbiavimo praktikas naudojo Šiaulių miesto ir rajono savivaldybės vykdant tarpusavio bendradarbiavimą teikiant viešąsias paslaugas;
- identifikuoti problemas ir numatyti tobulinimo galimybes.

Atliekamo tyrimo metodologija empirinio tyrimo uždaviniams atskleisti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) savo knygoje išskiria bendras skiriamąsias kokybinio interviu savybes:

1) Kokybinis interviu yra paremtas sąveika, jog tai yra pokalbis, kurio metu sąveikauja (autorės pabrėžia jog sąveikauja gana intensyviai) tyrėjas taip pat ir tyrimo dalyvis ar jų grupė.

2) Tai neformalus, lankstus pokalbis. Tyrėjas savo ruožtu turi pasirengęs pokalbio kryptį, numato interviu gaires ir žino tikslą.

3) Interviu metu yra labai svarbus kontekstas – siekiama ne tik gauti informacijos, bet ir ją suprasti, įgalinti pokalbio metu gautas išreikštas pozicijas. Čia dėmesio centre dominuoja tyrimo dalyvių patirtis ir sampratos bei jų pateiktos interpretacijos ir motyvai. Pokalbio metu tikimasi gauti netikėtos, nenumatytos informacijos.

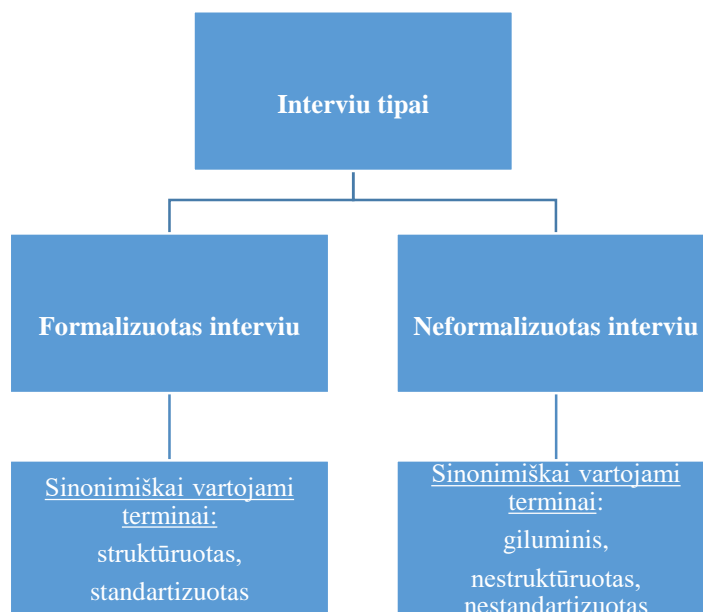
4) Kokybinio interviu metu siekiama fiksuoti ne tik verbalinę, bet ir neverbalinę informaciją, tai galėtų būti kūno kalba, intonacija, veido išraiška ir pan. Ši informacija neretai reikšmingai papildo tyrimo duomenis.

Anot Kardelio (2002) kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip sistemingi situacijos ar individų grupės tyrimai natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį jų paaiškinimą. Kokybinių tyrimų metodai yra ganėtinai lankstūs, kadangi gali būti orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus ir sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį (Kardelis, 2002).

Literatūroje kokybinį tyrimą rekomenduojama rinktis, kai norima sužinoti žmonių nuostatas, suvokimą tam tikros temos požiūriu, dėl kokių priežasčių yra elgiama vienaip ar kitaip, atskleisti respondentų vertybinį paveikslą, išsiaiškinti poreikius (Liebermanaitė, 2013). Anot Rupšienės (2018) interviu tipologija tebėra vienas prieštaraujantis vertinamų metodologijos klausimų. Daugelio kokybinių tyrimų metodologijos vadovėlyje interviu tipai grupuojami skirtingai, sinonimiškai vartojami ir tie patys terminai. Skiriami formalizuoti / neformalizuoti, struktūruoti / nestruktūruoti (struktūrizuoti / nestruktūrizuoti), standartizuoti / nestandartizuoti ir t. t. interviu. Renkantis kokybinio tyrimo strategiją, pasirinktas faktais grįstos (angl. grounded theory) teorijos metodas, kuriuo dažnai remiamasi atliekant kokybinius tyrimus (Bitinas, 2008). Šios teorijos ypatumas yra tas, kad prieš tyrimą nėra suformuota jokių išankstinių teiginių ar hipotezių. Faktais grįstos teorijos metodas leidžia pirminėje informacijoje rasti teoriškai reikšmingus teiginius ir jais remiantis kurti empirinius modelius (Bitinas, 2008).

Atliekamo magistro darbo tyrimo tikslams pasiekti, kaip duomenų rinkimo metodas, buvo pasirinktas – giluminis interviu. Mokslo studijose giluminio interviu metodą rekomenduojama taikyti, kai tikslinę grupę yra sudėtinga apklausti arba ji sunkiai pasiekama, yra itin užsiėmę žmonės, atstovai gali tarpusavyje konkuruoti bei numanoma, jog aptariama tema gali turėti “socialiai nepriimtinių” aspektų (Liebermanaitė, 2013). Kadangi šio tyrimo tikslinė grupė yra savivaldybių specialistai, kurie yra užsiėmę, todėl empirinio tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti ir buvo pasirinktas giluminis, iš dalies struktūruoto, interviu metodas.





**4 pav.** Interviu tipai

Šaltinis: Rupšienė, (2018)

Tyrimo metu naudojamas pusiau struktūruotas interviu. Anot Rupšienės (2018) iš dalies struktūruotam interviu tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias pokalbio metu aptars su informantu, bet tuo pačiu tyrėjas „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų, siekiant detaliau atskleisti tyrimo aspektus, galinčius įtakoti tyrimo rezultatus.

## 2.2. Tyrimo dizainas

Tyrimui pasirinkta kokybinės turinio analizės strategija. Ši strategija remiasi teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimu mokslo srities, krypties, ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas ir kt., 2008). Pagal šią strategiją sudaroma tikslinė informantų imtis, renkantis tiriamos srities specialistus, kurie yra kompetentingi pateikti problemos analizei reikalingą informaciją. Pasirinkti informantai – viešojo transporto bei švietimo skyrių specialistai.

Pusiau struktūruotas interviu su Šiaulių miesto bei Šiaulių rajono savivaldybės specialistais leidžia išsiaiškinti, kokia šiuo metu yra bendradarbiavimo situacija teikiant viešąsias paslaugas. Taip pat siekiama išžvelgti šio proceso tobulinimo galimybes. Informantai Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybės atstovai.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas atliktas 2021 m. balandžio mėn. 1-30 dienomis. Tyrimo dalyviai su klausimais supažinti el. paštu, vėliau suderinus laiką su vadovybe ir tyrimo dalyviai, interviu atliktas telefonu. Vidutinis pokalbio laikas - 20 minučių.

**Tyrimo apribojimai.** Dėl COVID-19 pandemijos pasirinktas interviu tipas – pokalbis telefonu.

**Tyrimo instrumentas.** Interviu sudaro 13 klausimai. Klausimai sudaryti vadovaujantis Raišienė (2012), Urvikis (2016), Bučaitė-Vilkė (2019), Marek, Brock, Savla, (2015) moksliniais tyrimais. Skiriami struktūriniai – teminiai blokai:

- **Savivaldybių pasirengimas bendradarbiavimui teikiant viešąsias paslaugas.** Siekiama išsiaiškinti kokios procedūros ar gairės nustatytos bendradarbiavimui tarp savivaldybių teikiant viešąsias paslaugas.

- **Savivaldybių bendradarbiavimo eiga teikiant viešąsias paslaugas.** Siekiama išsiaiškinti kaip vyksta bendradarbiavimas tarp savivaldybių, kokios bendradarbiavimo patirtys.

- **Tobulinimo kryptys.** Siekiama išsiaiškinti kokias bendradarbiavimo tobulėjimo sritis išvelgia ekspertai.

**Tyrimo procesas, etapiškumas:**

1. Tyrimo instrumento parengimas;
2. Interviu atlikimas;
3. Rezultatų analizė ir aptarimas

**Tyrimo imtis.** Tyrimo dalyviai buvo pasirenkami taikant netikimybinę tikslią atranką pagal nustatytus kriterijus:

1. Asmenys dirbantys Šiaulių miesto ar Šiaulių rajono savivaldybėse.
2. Dalyvavę savivaldybių bendradarbiavimo projekte.
3. Sutikę dalyvauti tyrime.

Tyrimo dalyvavo 6 savivaldybių darbuotojai, atitikę visus imties kriterijus.

**Tyrimo etika:** Empirinis tyrimas atliktas vadovaujantis etikos normomis, taikytinomis socialiniuose tyrimuose: informantai šiame tyrime dalyvavo savanoriškai, buvo supažindintas su tyrimo tema, tikslu, rezultatų pateikimo forma, laikytasi konfidencialumo principų.

Informantų charakteristika.

Informantai, savivaldybių darbuotojai, atrinkti pagal geranorišką sutikimą dalyvauti tyrime, informantai į kuriuos kreiptasi ir negauta atsakymo, tyrime nedalyvavo.

5 lentelė. Respondentų charakteristika.

Informantų duomenys	A	B	C	D	E	F	G
Lytis	Moteris	Vyras	Vyras	Vyras	Moteris	Moteris	Moteris
Darbo patirtis	10 ir daugiau metų	4-6 metai	10 ir daugiau metų	Iki 1 metų	4-6 metai	7-9 metai	1-3 metai
Pareigos	Specialistė	Vadovas	Specialistas	Specialistas	Vadovė	Specialistė	Vadovė

Apklausti informantai: Administracijos pavaduotojas, Švietimo ir sporto skyriaus vedėjo pavaduotojas, vadovas, bei specialistai, architektė (patarėja). Keturių informantų darbo stažas didesnis nei 4 metai, dviejų mažesnis. Du darbuotojai savivaldybėje išdirbę 10 ir daugiau metų. Priimamos išvados, kad savivaldybėje darbo aplinka stabili, bei atvira inovacijoms. Savivaldybėje dirba ir nauji specialistai, kurių darbo patirtis iki 1 metų.

### 3. SAVIVALDYBIŲ BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT VIEŠĄSIAS PASLAUGAS ŠIAULIŲ MIESTO IR ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBIŲ ATVEJŲ TYRIMO ANALIZĖ

#### 3.1. Informacija apie analizuojamas savivaldybes

Savivaldybė yra biudžetinė įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, bei savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos.

Šiaulių rajono savivaldybės meras – Antanas Bezaras.

Šiaulių miesto meras – Artūras Visockas .

Pagrindinė veiklos rūšis – Lietuvos Respublikos savivaldybių veikla. Administracija yra paramos gavėja.

Pagrindiniai savivaldybės tikslai:

1. Padėti skatinti bei plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą;
2. Sudaryti teisinės prielaidas įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, kad visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms;
3. Skatinti darbuotojų administracinius gebėjimus, didinti veiklos efektyvumą.

Savivaldybės atliekamos funkcijos:

- Viešasis administravimas;
- Viešasis paslaugų teikimas;
- Administracinių paslaugų teikimas.

Šiaulių rajono savivaldybė priskiriama žiedinėms savivaldybėms. Žiedinės savivaldybės – tai didžiuosius miestus supančios savivaldybės, nepatenkančios į tų miestų sudėtį. Žiedinėmis jos vadinamos dėl savo formos – savivaldybė supa didmiestį, tačiau pats miestas savivaldybei nepriklauso (sudaro atskirą savivaldybę). Lietuvoje yra šešios žiedinės savivaldybės: Vilniaus rajono, Kauno rajono, Klaipėdos rajono, Šiaulių rajono, Panevėžio rajono ir Alytaus rajono savivaldybės

#### 3.2. Interviu klausimų analizė

Pateikiami išanalizuoti interviu rezultatai, kurie suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas. Atliktas tyrimas siekiant išsiaiškinti bendradarbiavimą viešajame sektoriuje tarp savivaldybių. Apklausti savivaldybių vadovai ir specialistai.

**Bendradarbiavimo atvejai tarp Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių.**

6 lentelė. Bendradarbiavimo atvejai tarp Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių.

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos	Citata
1	Bendradarbiavimo atvejai	Transporto viešoji paslauga.	A-„Bendradarbiaujama keleivinio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo srityje. Šiaulių miesto reguliarių vietinio susisiekimo maršrutų Nr. 25 ir

			Nr. 1A trasos pratęstos iki Kairių miestelio ir Šilėnų kaimo, atsisakant Šiaulių rajono reguliarių vietinio susisiekimo maršrutų Šiauliai-Kairiai-Šiauliai ir Šiauliai-Šilėnai-Šiauliai“.
2		Sutartinis bendradarbiavimas dėl ugdymo.	B-„Sudarytos bendradarbiavimo sutartys su Šiaulių miesto administracija. Ikimokyklinio ugdymo paslaugos, priėmimas į miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigas, priėmimas į gimnazijas, valstybinių brandos egzaminų vykdymas“.
3		Viešojo transporto paslauga	C-„Viešojo transporto (VT) srityje.“
4.		Vaikų ir mokinių ugdymas	D- „Vaikų priėmimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Mokinių priėmimas į bendrojo ir specialiojo ugdymo mokyklas
5		Bendri projektai turizmo, aplinkosaugos, infrastruktūros plėtros.	E-„Bendrų projektų įgyvendinimas. Turizmas, aplinkosauga, infrastruktūros plėtra“.
6.		Urbanistika	F-„ Architektūros, urbanistikos ir paveldosaugos skyriaus kompetencija: Šiaulių rajono savivaldybė yra žiedinė su Šiaulių miesto savivaldybės teritorija. Dėl šios priežasties miesto ir rajono teritorijos turi glaudžius ryšius: infrastruktūros, socialinius, ekonominius. Rengiant teritorijų planavimo dokumentus (kompleksinius ir specialiuosius planus), Šiaulių miesto buferinės teritorijos planavimas vyksta dalyvaujant Šiaulių rajono savivaldybės administracijos atstovais.“
7.		Bendri projektai. Turizmas, švietimas, kultūra (bendri renginiai įgyvendinant religinio turizmo veiklas), transportas, sportas.	G-„ Bendradarbiavimas įgyvendinant bendrą Šiaulių apskrities projektą dėl turistinių objektų ženklavimo. Bendradarbiavimas įgyvendinant religinio turizmo plėtrą, pasirašyta bendra sutartis su Šiaulių m., Raseinių raj. Ir Kelmės r. savivaldybėmis. Bendradarbiavimas priimant vaikus į Šiaulių miesto lopšelius – darželius. Bendradarbiavimas įgyvendinant STEAM projektą. Dalyvavimas ŠRAC (savininkų teisėmis) valdyme, dalyvaujant direktoriaus atrankos konkurse.

			Bendradarbiavimas dėl visuomeninio transporto, numatant Šiaulių miesto maršrutų pratęsimą į Šiaulių rajono savivaldybę. Dalyvavimas bendrose Šiaulių apskrities savivaldybių darbuotojų sporto varžybose. “
--	--	--	---

Respondentai nurodė, kad bendradarbiaujama dėl viešojo transporto paslaugų teikimo bei švietimo. Pagrindinės bendradarbiavimo analizuojamos sritys yra viešojo transporto paslauga švietimo paslauga, turizmo (religinio turizmo), aplinkosaugos, infrastruktūros plėtros projektai. Kaip ir architektūriniai sprendimai, urbanistika. Taip pat paminėti kultūriniai ir sporto renginiai.

### **Pasirengimas bendradarbiavimui.**

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, kaip vyksta pasirengimas bendradarbiavimui tarp savivaldybių.

7 lentelė. Pasirengimas bendradarbiavimui tarp savivaldybių.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Citata</b>
1	Pasirengimas bendradarbiavimui	Susitikimai, informacijos pateikimas	A – „Apsikeitimas nuomonėmis svarstomais klausimais bei priimtinių sprendimų derinimas vyksta susitikimų metu, prieš kuriuos savivaldybės darbuotojams yra pateikiami atitinkami duomenys bei kita informacija, susijusi su svarstomais klausimais.“
2		Sudaromos komisijos sutartims parengti, kurias tvirtina savivaldybių tarybos, pasirašo merai	B-„Sudaromos bendros komisijos sutartims parengti, bendradarbiavimo sutartis tvirtina Savivaldybių tarybos, pasirašo merai.“
3		Organizuojami pasitarimai, darbo grupės, pozicijos derinamos raštu.	C-„Pozicijos derinamos raštu, organizuojami pasitarimai, darbo grupės, komisijos“.
4.		Nustatomas poreikis, sudaroma darbo grupė	D-„Pirmiausia susisiekiama su atitinkamą veiklos sritį kuriojančiu savivaldybės skyriumi. Išsakomas bendradarbiavimo poreikis, galimi aspektai. Tuomet raštu kreipiamasi į savivaldybės merą arba savivaldybės administracijos direktorių dėl darbo grupės bendradarbiavimo aspektams aptarti ir / ar

			reikalingiems teisės aktams parengti. Darbo grupė sudaroma iš bendradarbiauti ketinančių savivaldybių deleguotų atstovų.“
5.		Naudojamos įvairios bendravimo priemonės	E-., El. laiškais, raštais, telefonu, tiesioginiais ir nuotoliniais susitikimais“
6		Tiesioginė komunikacija	F-„Architektūros, urbanistikos ir paveldosaugos skyriaus kompetencija: Skyriaus specialistai bendradarbiauja komunikuojant su atitinkamos srities specialistais.“
7		Susirinkimai, aptarimai, bendra veikla	G-„, Organizuojami susitikimai, susirinkimai, aptarimai, bendra veikla.“

Tyrimo rezultatai rodo, kad pasirengimas bendradarbiavimui tarp savivaldybių organizuojamas sudarant sutartis, kurias tvirtina savivaldybių tarybos bei pasirašo merai. Organizuojami pasitarimai, darbo grupės, pozicijos derinamos raštu. Taip pat vyksta susitikimai informacijai aptarti. Bendrauja įprastomis komunikacijos priemonėmis el. paštu, telefonu ir kt.

#### **Bendradarbiavimo sutartys.**

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti kokia informacija pateikiama bendradarbiavimo sutartyse, kas jose numatoma.

8 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių sutartys.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Citata</b>
1	Bendradarbiavimo tarp savivaldybių sutartys	Paslaugos teikimo pobūdis, apimtys ir apmokėjimo sąlygos	A –„Minėtų susitikimų metu aptariamai ir sutarties ruošimo techniniai klausimai. Sutarties projektą ruošė Šiaulių miesto savivaldybės administracija. Šiaulių rajono savivaldybės administracija jį derino. Sutarties projekte numatytos keleivinio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo pobūdis, jos apimtys bei apmokėjimo sąlygos.“
2		Bendradarbiavimo sąlygos	B-„Sutartis parengia bendros savivaldybių komisijos, sutartyse numatomos visos (kiek įmanoma) bendradarbiavimo sąlygos.“
3		Sutartis sudaro savivaldybės administracijos vadovai	C-„Sutartis sudaro administracijų vadovai, ar yra sudarytos tokios sutartys- informacijos neturiu „.

4	Sutartimi pagrįstas bendradarbiavimas. Sutartyse įvardijamas sutarties objektas, šalių įsipareigojimai, atsakomybės, galiojimo ir nutraukimo sąlygos	D – „Darbo grupės rezultatų pagrindu, pvz. parengiamas sutarties projektas, rengiamas savivaldybių tarybos sprendimo projektas dėl pritarimo pasirašyti bendradarbiavimo sutartį. Pritarus abiejų savivaldybių taryboms, bendradarbiavimo sutartis pasirašo savivaldybių merai. Sutartyse numatomi įprastiniai dalykai: sutarties objektas, šalių įsipareigojimai, atsakomybės, sutarties galiojimo ir nutraukimo sąlygos ir kt.“
5.	Sutartyse įvardijamas bendradarbiavimo objektas, atsakomybių pasidalinimas, finansiniai ir kiti įsipareigojimai, atsakomybė už sutarties nevykdymą ar netinkamą vykdymą	E-„Bendradarbiavimo sutartis sudaro bendradarbiavimo iniciatorius, jose numatomas bendradarbiavimo objektas, atsakomybių pasidalinimas, finansiniai ir kiti įsipareigojimai, siekiami rezultatai ir jų panaudojimas, atsakomybė už sutarties nevykdymą ar netinkamą vykdymą.“
6.	Sutartys nesudaromos	F-„Architektūros, urbanistikos ir paveldosaugos skyriaus kompetencija: skyrius nesudaro bendradarbiavimo sutarčių.“
7.	Sutartys klasifikuojamos pagal skyrių veiklas	Sutartis rengia atsakingi darbuotojai už atitinkamas sritis, pvz. švietimo klausimais - švietimo skyriaus specialistai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad bendradarbiavimo sutartis ruošia savivaldybių administracija, bendros savivaldybių komisijos, sutartyse numatomos bendradarbiavimo sąlygos, kaip paslaugos teikimo pobūdis, apimtys, apmokėjimo sąlygos ir kt. Sutartys klasifikuojamos pagal skyrių veiklas.

Informantai nurodė, kad bendradarbiavimas vyksta apsiribojant sutartimi: „Bendradarbiavimas dėl keleivinio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo vyksta Šiaulių rajono savivaldybės administracijos ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos pasirašytos sutarties rėmuose. Klausimai dėl minėtos sutarties pakeitimo ar papildymo sprendžiami analogiškų susitikimų metu.“. „Dalis komisijų posėdžių vyksta gyvai (dabar ZOOM), derinimai elektroniniu paštu. Suderinus visos procedūros numatytos Tarybos sprendimams.“. Tik Urbanistikos skyriaus specialistė nurodė, kad bendravimas vyksta tiesiogiai, neformuojant sutarties.

### **Bendradarbiavimo intensyvumas.**

Bendradarbiavimo intensyvumas vyksta pagal poreikį „Bendradarbiavimas keleivinio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo klausimais vyksta, laikantis anksčiau minėtos sutarties nuostatų bei esant poreikiui dėl atitinkamų sąlygų pasikeitimo.“. Informantai nurodė, kad bendradarbiaujama ar komunikuojama kartą į mėnesį.

### **Bendradarbiavimo tarp savivaldybių nauda.**

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti kokią bendradarbiavimo naudą įžvelgia informantai.

9 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių nauda.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Citata</b>
1		Finansinės naštos sumažinimas, ekologiniai klausimai	A-„Keleivinio kelių transporto paslaugos teikimo klausimus sprendžiant bendradarbiavimo būdu, sumažėja Šiaulių rajono savivaldybei tenkanti finansinė našta, susijusi su vežėjų patiriamų nuostolių kompensavimu, bei sprendžiami ekologiniai klausimai, mažinant Šiaulių miesto užterštumą. (Vietoje dvejų transporto priemonių, važiuojančių Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono maršrutų analogiškais trasomis, išsidėsčiusiomis Šiaulių miesto teritorijoje, važiuoja tik viena transporto priemonė, važiuojanti jungtiniu maršrutu, kurio trasa yra tiek Šiaulių miesto, tiek Šiaulių rajono teritorijoje).“
2	Bendradarbiavimo tarp savivaldybių nauda	Paslaugų teikimas gyventojams	B-„Galimybė suteikti Savivaldybės gyventojų poreikius tenkinančias paslaugas rajone, o nesant galimybės, ir mieste.“
3		Nauda savivaldybių gyventojams	C-„Abipusė nauda savivaldybių gyventojams“.
4		Bendradarbiavimas klausimų sprendime	D-„ Bendradarbiavimas padeda spręsti švietimo įstaigų tinklo klausimus.“
5		Patirties dalijimasis, problemų sprendimas, patenkinami gyventojų poreikiai	E-„ Galimybės pasisemti patirties, efektyvesnis problemų sprendimas, geriau patenkinami gyventojų poreikiai.“
6.		Vystoma susisiekimo, inžinerinė ir socialinė	F-„Vystoma susisiekimo, inžinerinę ir socialinę infrastruktūra, ekonomika abiejų savivaldybių.“



		infrastruktūra, ekonomika.	
7.		Nauda gyventojams	G-„ Šiaulių miestą ir rajoną sieja ne tik kaimyniška savivaldybių teritorija, bet ir joje esanti įvairi infrastruktūra, viešieji gyventojų interesai: Šiaulių miesto sav. priima vaikus į lopšelius -darželius, neformaliojo ugdymo įstaigas, mokinius priima į bendrojo ugdymo mokyklas (progimnazijas ir gimnazijas), Šiaulių miesto UAB Šiaulių vandenys Ginkūnų gyventojams tiekia vandenį, miesto visuomeninis transportas paveža rajono gyventojus.“

Informantai įžvelgė bendradarbiavimo naudą savivaldybių gyventojams, savivaldybėms bei aplinkai. Nauda savivaldybėms įvardinta, kaip finansinės naštos sumažinimas, ekologinės situacijos gerinimas, bendradarbiavimas klausimų sprendime. Taip pat įžvelgta galimybė pasisemti patirties iš kolegų. Vystoma susisiekimo, inžinerinė ir socialinė infrastruktūra, ekonomika.

#### **Bendradarbiavimo tarp savivaldybių pasekmės.**

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti kokios įžvelgiamos bendradarbiavimo pasekmės.

10 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių pasekmės.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Citata</b>
1	Bendradarbia vimo tarp savivaldybių pasekmės	Analogiškų pasiūlymų teikimas	A-„Pasiteisinus bendradarbiavimui dėl keleivio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo dvejuose maršrutuose, analogiški pasiūlymai gali būti teikiami ir dėl kitų jungtinių maršrutų formavimo.“
2		Kompensacijų teikimas gyventojams už paslaugas	B-„Teigiamas, galime kompensuoti gyventojams tam tikrų paslaugų teikimą Šiaulių mieste, kurių negali suteikti Savivaldybė.“
3		Geresni paslaugos teikimo resursai ir galimybės	C-„Geresnis susisiekimas, geriau išnaudojami viešojo transporto resursai ir galimybės“.
4		Funkcijų persidengimo sprendimas	D-„Bendradarbiaudamos savivaldybės gali išspręsti paslaugų gyventojams nedubliavimo problemas.“

5.		Efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas, infrastruktūra, parama verslui	E-„ Sutvarkyta savivaldybių infrastruktūra, efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas, pagalba verslo kūrimuisi“.
6.			-
7.			-

Informantai išvelgė teigiamas bendradarbiavimo tarp savivaldybių pasekmes, to pasėkoje galimi analogiški sprendimai dėl viešojo transporto paslaugų teikimo, kurie leidžia geriau išnaudoti transporto resursus ir galimybes. Taip pat atsiranda galimybė gyventojams suteikti kompensacijas už tam tikras paslaugas. Bendradarbiaudamos savivaldybės gali išspręsti paslaugų nedubliavimo problemas. Sprendžiami verslo paramos klausimai, efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas.

### **Pavyzdinė bendradarbiavimo praktika.**

Informantai įvardina pavyzdines bendradarbiavimo praktikas (10 lentelė.)

11 lentelė. Pavyzdinė bendradarbiavimo tarp savivaldybių praktika.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Citata</b>
1		Nuostolių kompensavimas	A-„Savivaldybių susitarimas dėl vežėjo patirtų nuostolių dalinio kompensavimo mechanizmo. „
2		Bendradarbiavimas aktualiais klausimais	B-„Geranorišką bendradarbiavimą kiek įmanoma daugiau Savivaldybėms aktualių sričių.“
3		Viešojo transporto teikimo paslaugos	C-„Viešojo transporto teikimo paslaugos.“
4		Ugdymo paslaugos	D-„Ugdymo paslaugos“
5		Pavyzdinė bendradarbiavimo praktika	Finansavimo gavimas

6.			-
7.			-

Informantai nurodė, kad pavyzdinė praktika dėl bendradarbiavimo yra susitarimas dėl nuostolių kompensavimo vežėjams, viešojo transporto teikimo paslaugos, bei galimybė plėsti bendradarbiavimą kitais aktualiais klausimais, gauti finansavimą.

#### **Tobulintinos sritys.**

Paskutiniu klausimu siekta išsiaiškinti kokias bendradarbiavimo problemas ar tobulintinas sritis įžvelgia informantai.

12 lentelė. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių tobulintinos sritys

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Citata</b>
1		Diskutuotini sutarties objektai, kaip kainos nustatymas bei apimtys	A-„Vienos ryškiausių problemų yra: - savivaldybių susitarimas dėl kainos už vežėjo teikiamas paslaugas nustatymo; - savivaldybių skirtingi poreikiai keleivinio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo apimčiai.“
2		Biurokratijos perteklius	B-„Tam tikrą biurokratijos perteklių – komisijų sudarymas, ypač derinimo procedūros, Tarybų sprendimai, sutarčių pasirašymo procedūros.“
3		-	-
4		-	-
5			E-„ Pagrindinė problema – pačių vadovų nesuinteresuotumas bendradarbiauti ir ieškoti bendrų problemų sprendimo būdų ar kompromisų, nes specialistai neturi sprendimo teisės ir vykdo vadovų pavestas užduotis.“
6.			-
7.		Infrastruktūros klausimų problematika	G-„ Lieka problema dėl mokinių patekimo į pageidaujamas gimnazijas. Dainų km, Gegužiukų km, Žaliūkių km, Vijolių km yra šalia miesto, beveik integralios miesto teritorijos, tad neišspręsti infrastruktūros klausimai.“

Tyrimo metu informantai įvardino problemas, kaip biurokratijos perteklių formuojant komisijas, derinant procedūras, taryboms priimant sprendimus, sutarčių pasirašymo procedūrų eigą. Taip pat įžvelgti ir diskutuoti sutartiniai objektai, kaip kaina ir paslaugos teikimo apimtys. Taip pat pažymėtinas vadovų nesuinteresuotumas bendradarbiauti. Infrastruktūros problematika.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, savivaldybėje darbo aplinka stabili, bei atvira inovacijoms. Tai pastebima pagal darbuotojų darbo stažą.

Savivaldybės vykdo bendrus projektus. Pagrindinės bendradarbiavimo analizuojamos sritys yra viešojo transporto paslauga, švietimo paslauga, turizmo (religinio turizmo), aplinkosaugos,

infrastruktūros plėtros projektai. Kaip ir architektūriniai sprendimai, urbanistika. Taip pat paminėti kultūriniai ir sporto renginiai.

Pasirengimas bendradarbiavimui tarp savivaldybių organizuojamas sudarant sutartis, kurias tvirtina savivaldybių tarybos bei pasirašo merai. Organizuojami pasitarimai, darbo grupės, pozicijos derinamos raštu. Taip pat vyksta susitikimai informacijai aptarti. Bendrauja įprastomis komunikacijos priemonėmis el. paštu, telefonu ir kt.

Bendradarbiavimo sutartis ruošia savivaldybių administracija, bendros savivaldybių komisijos, sutartyse numatomos bendradarbiavimo sąlygos, kaip paslaugos teikimo pobūdis, apimtys, apmokėjimo sąlygos ir kt. Sutartys klasifikuojamos pagal skyrių veiklas.

Informantai nurodė, kad bendradarbiavimas vyksta apsiribojant sutartimi: „Bendradarbiavimas dėl keleivinio kelių transporto viešosios paslaugos teikimo vyksta Šiaulių rajono savivaldybės administracijos ir Šiaulių miesto savivaldybės administracijos pasirašytos sutarties rėmuose. Klausimai dėl minėtos sutarties pakeitimo ar papildymo sprendžiami analogiškų susitikimų metu.“. „Dalis komisijų posėdžių vyksta gyvai (dabar ZOOM), derinimai elektroniniu paštu. Suderinus visos procedūros numatytos Tarybos sprendimams.“. Tik Urbanistikos skyriaus specialistė nurodė, kad bendravimas vyksta tiesiogiai, neformuojant sutarties.

Bendradarbiavimo intensyvumas vyksta pagal poreikį.

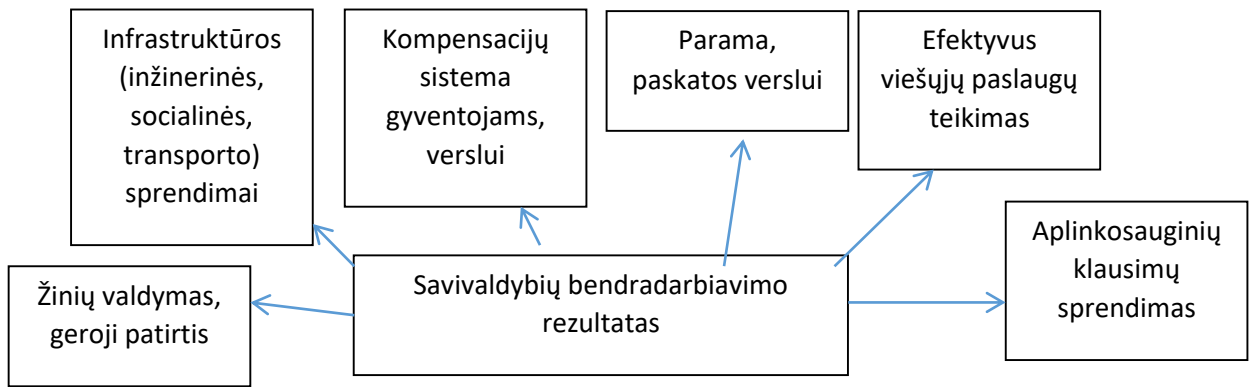
Informantai įžvelgė bendradarbiavimo naudą savivaldybių gyventojams, savivaldybėms bei aplinkai. Nauda savivaldybėms įvardinta, kaip finansinės naštos sumažinimas, ekologinės situacijos gerinimas, bendradarbiavimas klausimų sprendime. Taip pat įžvelgta galimybė pasisemti patirties iš kolegų. Vystoma susisiekimo, inžinerinė ir socialinė infrastruktūra, ekonomika (5 pav.).

Informantai įžvelgė teigiamas bendradarbiavimo tarp savivaldybių pasekmes, to pasekoje galimi analogiški sprendimai dėl viešojo transporto paslaugų teikimo, kurie leidžia geriau išnaudoti transporto resursus ir galimybes. Taip pat atsiranda galimybė gyventojams suteikti kompensacijas už tam tikras paslaugas. Bendradarbiaudamos savivaldybės gali išspręsti paslaugų nedubliavimo problemas. Sprendžiami verslo paramos klausimai, efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas (5 pav.).

Informantai nurodė, kad pavyzdinė praktika dėl bendradarbiavimo yra susitarimas dėl nuostolių kompensavimo vežėjams, viešojo transporto teikimo paslaugos, bei galimybė plėsti bendradarbiavimą kitais aktualiais klausimais, gauti finansavimą.

Tyrimo metu informantai įvardino problemas, kaip biurokratijos perteklių formuojant komisijas, derinant procedūras, taryboms priimant sprendimus, sutarčių pasirašymo procedūrų eiga. Taip pat įžvelgti ir diskutuoti sutartiniai objektai, kaip kaina ir paslaugos teikimo apimtys. Taip pat pažymėtinas vadovų nesuinteresuotumas bendradarbiauti. Infrastruktūros problematika.

Tyrimo metu analizuojant apklaustų informantų atsakymus apie savivaldybių bendradarbiavimo teikiant viešąsias paslaugas galima apibendrinti schema, kuri parodo kokį rezultatą gauna savivaldybės:



5 pav. Savivaldybių bendradarbiavimo rezultatas

## IŠVADOS

1. Savivaldybių bendras darbas pasirenkant vienokį ar kitokį bendradarbiavimo modelį skatina partnerius ieškoti galimų sričių ar būdų rasti tarpusavio ryšį, nusistatyti bendrus ilgalaikius ar trumpalaikius tikslus tam jog būtų pasiektas efektyvesnis paslaugų teikimas, tuo pačiu panaudojant „sandėryje“ dalyvaujančių pusių stipriąsias savybes bei turimus resursus.

Savivaldybių bendradarbiavimo nauda įvardinama, kaip: masto ekonomija – kai pabrėžtina būtų tai, kad didesnio masto paslaugų vieneto išlaidos yra mažesnės; daugelio paslaugų teikimo zonos yra platesnės nei administracinės ribos, o tai sukelia paslaugų neapibrėžtumo reiškinį. Būtent šiuo atveju vietos valdžios bendradarbiavimą gali išspręsti šio reiškinio problemą; savivaldybių bendradarbiavimas pagerina mažų vietos valdžios institucijų „matomumą“ dėl bendros veiklos vystymo (pavyzdžiui, marketingo veiklos); savivaldybių bendradarbiavimas pagerina galimybes gauti lėšų iš išorės (ES struktūriniai fondai, nacionalinės dotacijų programos, bankų kreditai ir kt.).

2. Pagrindinės bendradarbiavimo analizuojamos sritys yra bendri projektai, viešojo transporto paslauga, švietimo paslauga, turizmas, kultūros bei sporto renginiai, aplinkosauga bei architektūra ir urbanistika.

Bendradarbiavimo intensyvumas vyksta pagal poreikį ar nuostatas sutartyje. Bendradarbiavimas daugiau formalus, paremtas sutartimis. Informantai išvelgė teigiamas bendradarbiavimo tarp savivaldybių pasekmes, todėl galimi analogiški sprendimai dėl viešojo transporto paslaugų teikimo, kurie leidžia geriau išnaudoti transporto resursus ir galimybes. Taip pat atsiranda galimybė gyventojams suteikti kompensacijas už tam tikras paslaugas. Bendradarbiaudamos savivaldybės gali išspręsti paslaugų nedubliavimo problemas. Sprendžiami verslo paramos klausimai, efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas.

Informantai nurodė, kad pavyzdinė praktika dėl bendradarbiavimo yra susitarimas dėl nuostolių kompensavimo vežėjams, viešojo transporto teikimo paslaugos, bei galimybė plėsti bendradarbiavimą kitais aktualiais klausimais, gauti finansavimą.

3. Identifikuotos problemos ir numatytos tobulinimo galimybės. Tyrimo metu informantai įvardino problemas, kaip biurokratijos perteklių formuojant komisijas, derinant procedūras, taryboms priimant sprendimus, sutarčių pasirašymo procedūrų eiga. Taip pat išvelgti ir diskutuoti sutartiniai objektai, kaip kaina ir paslaugos teikimo apimtys. Tobulinimo galimybės – ateityje skatinti bendradarbiavimą aktualiais klausimais. Pastebėtinas ir vadovų vengimas komunikuoti, infrastruktūros problematika.

## **REKOMENDACIJOS**

Rekomendacija teikiama Šiaulių rajono ir Šiaulių miesto savivaldybių merams. Skatinti neformalų vadovų bendradarbiavimą, dalinimąsi patirti, nuomone sprendžiant bendrus klausimus.

Rekomendacija teikiama Šiaulių rajono ir Šiaulių miesto savivaldybių vadovybei. Tobulinti infrastruktūrą, žinių valdymą tarp savivaldybių darbuotojų.

## LITERATŪRA

### 1. Knyga.

1. Arimavičiūtė, M., Astrauskas, A., Bakaveckas, A., Baltušnikienė, J., Davulis, G., Išoraitė, M., Masiulis, K., Paulikas, V. G., Puškorius, S., Raišienė, A., Vanagas, R., (2006) Mykolo Romerio universitetas. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas.
2. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (21), 15-28.
3. Bučaitė-Vilkė, J., Civinskas, R., Lazauskienė, A., Leščauskaitė, V., Lackowska, M., Gendźwiłł, A., Krukowska, J., Mikalauskas, A. (2019) Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos : kolektyvinė monografija.
5. Burkšienė, V., Dvorak, J., Burbulytė-Tsiskarishvili, G., Normataitė, I., Dūda, M., Civinskas, R., (2017), Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę.
6. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016), Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. MRU, Vilnius. Prieiga internetu [žiūrėta 2020-04-23]: [https://wdn.ipublishcentral.com/association\\_lithuania\\_serials/viewinsidehtml/185690150708325](https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/185690150708325)
7. Horner, L. & Hutton, W. (2011). Public Value, Deliberative Democracy and the Role of Public Managers. In J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public Value Theory and Practice* (pp. 112–126).  
[https://books.google.lt/books?id=45N1BQAAQBAJ&pg=PA371&lpg=PA371&dq=Horner,+L.+%26+Hutton,+W.+\(2011\).+Public+Value,+Deliberative+Democracy+and+the+Role+of+Public+Managers.+In+J.+Benington+%26+M.+H.+Moore+\(Eds.\),+Public+Value+Theory+and+Practice&source=bl&ots=EbH7bmdkel&sig=ACfU3U1zojnAfV12TJgvRXeQatOgpFTTCA&hl=lt&sa=X&ved=2ahUKEwjwrXBvrjoAhW7xMQBHdX\\_DKIQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=Horner%2C%20L.%20%26%20Hutton%2C%20W.%20\(2011\).%20Public%20Value%2C%20Deliberative%20Democracy%20and%20the%20Role%20of%20Public%20Managers.%20In%20J.%20Benington%20%26%20M.%20H.%20Moore%20\(Eds.\)%2C%20Public%20Value%20Theory%20and%20Practice&f=false](https://books.google.lt/books?id=45N1BQAAQBAJ&pg=PA371&lpg=PA371&dq=Horner,+L.+%26+Hutton,+W.+(2011).+Public+Value,+Deliberative+Democracy+and+the+Role+of+Public+Managers.+In+J.+Benington+%26+M.+H.+Moore+(Eds.),+Public+Value+Theory+and+Practice&source=bl&ots=EbH7bmdkel&sig=ACfU3U1zojnAfV12TJgvRXeQatOgpFTTCA&hl=lt&sa=X&ved=2ahUKEwjwrXBvrjoAhW7xMQBHdX_DKIQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=Horner%2C%20L.%20%26%20Hutton%2C%20W.%20(2011).%20Public%20Value%2C%20Deliberative%20Democracy%20and%20the%20Role%20of%20Public%20Managers.%20In%20J.%20Benington%20%26%20M.%20H.%20Moore%20(Eds.)%2C%20Public%20Value%20Theory%20and%20Practice&f=false)
8. Kardelis, K., (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. Šiauliai.
9. Labanovič, A., (2017) Valstybių suvereniteto samprata šiuolaikinėje tarptautinėje teisėje. Vilniaus universitetas.
- 10 Lazauskienė, A. (2008) Optimalaus savivaldybių dydžio paieškos. Šiaulių universitetas
11. Lazauskiene, A., Vilke, J. B., (2019). Territorial policy agenda revised: public perceptions on local non-electoral participation capacities in Lithuania. *Croatian and Comparative Public Administration*, 19(2).
12. Libermanaitė, R. (2013). Kokybiniai tyrimai. *Paskaitų medžiaga ISM*.
13. Lazdynas, R. (2005). Savivalda: filosofija, teorija, praktika. Šiauliai: Saulės delta.
14. Miginis, N. Ulozas, M. (2014). Tarpžinybinio bendradarbiavimo stiprinimas jaunimo politikos srityje. Praktinis vadovas. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Prieiga internetu: [žiūrėta 2020-04-02] [https://jrd.lt/informacija-dirbantiems-juvajunimu/metodiniai-leidiniai/el-biblioteka/leidinystaisytas\\_2014.10.07.pdf](https://jrd.lt/informacija-dirbantiems-juvajunimu/metodiniai-leidiniai/el-biblioteka/leidinystaisytas_2014.10.07.pdf)



15. Sansom, G. (2019). *The Practice of Municipal Cooperation: Australian Perspectives and Comparisons with Canada. IMFG papers on municipal finance and governance, No 44.*

16. Stačiokas, R Rimas. J. (2002), Lietuvos savivaldybių raida ir veiklos finansavimas. Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas (2012 m., Tomas 11, Nr. 3) Viešoji politika ir administravimas.

17. Stasiukynas, A., Viešųjų paslaugų teikimo administravimas // Viešasis valdymas. Vilnius: MRU, 2010.

18. Šaparnienė D., Krupavičius, A. (2013). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Vilnius: BMK leidykla.

19. Teles, F. (2016). Local Governance and Inter-municipal Cooperation. Palgrave Macmillan.

## **2. Daktaro disertacija.**

20. Urvikis, T. (2016) Vietos savivaldos organizuojami viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. Daktaro disertacija.

## **3. Internetiniai šaltiniai.**

21. Baba, H., Asami, Y. (2019), Municipal population size and the benefits of inter-municipal cooperation: panel data evidence from Japan. *Local Government Studies*, 46:3, 371-393. Prieiga per internetą: Municipal population size and the benefits of inter-municipal cooperation: panel data evidence from Japan: *Local Government Studies*: Vol 46, No 3 (tandfonline.com).

22. Bel, G., Warner M., (2016). Factors explaining inter-municipal cooperation in service delivery: a meta-regression analysis, *Journal of Economic Policy Reform*, 19:2, 91-115. Prieiga per internetą: Factors explaining inter-municipal cooperation in service delivery: a meta-regression analysis: *Journal of Economic Policy Reform*: Vol 19, No 2 (tandfonline.com)

23. Blaeschke, F., Haug, P. (2018) Does intermunicipal cooperation increase efficiency? A conditional metafrontier approach for the Hessian wastewater sector. Prieiga per internetą: Does intermunicipal cooperation increase efficiency? A conditional metafrontier approach for the Hessian wastewater sector: *Local Government Studies*: Vol 44, No 1 (tandfonline.com)

24. Duguit, L. (1917), the concept of public service. Prieiga internetu: Žiūrėta (2020-03-21) <https://digitalcommons.law.yale.edu/ylj/vol32/iss5/1/>

25. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative frame work for collaborative governance. *Journal of public administration research*, 22, 1–29. Prieiga internetu: [žiūrėta 2020-03-04] <https://academic.oup.com/jpart/article/22/1/1/944908>

26. Ferraresi, M., Migalli, G., Rizzo, L. (2017), Does intermunicipal cooperation promote efficiency gains? Evidence from Italian municipal unions. *J Regional Sci.* 2018;1017–1044. Prieige per internetą: [wileyonlinelibrary.com/journal/jors](http://wileyonlinelibrary.com/journal/jors)

27. Greer, P (2017). Elements of effective interorganizational collaboration: A mixed methods study. *Dissertations & theses student & Alumni scholarship, including dissertations & theses.* Prieiga internetu: [žiūrėta 2020-04-04] <https://aura.antioch.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1380&context=etds>

- Griffin, H. R. (2014). The importance of collaboration between parents and School in special education: perceptions from the field. UNF Theses and Dissertations. Prieiga internetu: [2020-03-30] <https://digitalcommons.unf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1565&context=etd>.
28. Hosannah, L. D. (2020). Intermunicipal cooperation: policy transfer in Sao Paulo and Rio de Janeiro. *Regional Studies*, 54:7, 987-998. Prieiga per internetą: Intermunicipal cooperation: policy transfer in São Paulo and Rio de Janeiro: *Regional Studies*: Vol 54, No 7 (tandfonline.com).
29. Kaats, E., Opheij, W. (2014). Creating conditions for promising collaboration: Alliances, networks, chains, strategic partnerships. Heidelberg: Springer Verlag. Prieiga internetu: [Žiūrėta 2020-03-31] [https://www.researchgate.net/publication/314009049\\_Creating\\_Conditions\\_for\\_Promising\\_Collaboration](https://www.researchgate.net/publication/314009049_Creating_Conditions_for_Promising_Collaboration)
30. Marek, L. I., Brock, D., Savla, J. (2015) „Evaluating Collaboration for Effectiveness: Conceptualization and Measurement,“ *American Journal of Evaluation*. Prieiga internetu: [Žiūrėta 2020 03 10] <http://journals.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1177/1098214014531068>
31. Mazallay, V. (2011), Subnational Regionalisation in Argentina: The Effects of Subjective Interdependence and the Relationships between Actors on Intermunicipal Cooperation. *Bulletin of Latin American Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 453–472.
32. Morphet, J. (2008). *Modern local government*. London: Sage Publications. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=v\\_\\_bYa3nkFAC&oi=fnd&pg=PR7&ots=yBdkIPQZX\\_&sig=1Zd-VX2A5tZ9C3bKjfSvGd22ONY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=v__bYa3nkFAC&oi=fnd&pg=PR7&ots=yBdkIPQZX_&sig=1Zd-VX2A5tZ9C3bKjfSvGd22ONY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
33. Neles, J. (2013). Cooperation and Capacity? Exploring the Sources and Limits of City-Region Governance Partnerships. *International Journal of Urban and Regional Research* 37.4, 1468-2427. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2427.2012.01112.x>
34. O’Leary R., Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American review of public administration*, 42(5), 507-522. Prieiga internetu [žiūrėta 2020-03-08] <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074012445780>
35. Piter-Jan, K., Bas, D., Marsel, B., Maurits, S. (2018) Intermunicipal Cooperation in the Netherlands: The Costs and the Effectiveness of Polycentric Regional Governance. *Public Administration Review*, Vol. 78, 527–536.
36. Raišienė, A., (2012). Sustainable development of inter-organizational relationships and social innovations. *Journal of security and sustainability issues*, 2(1), 65–76. Prieiga internetu: [Žiūrėta 2020-03-30] [http://jssidoi.org/jssi/uploads/papers/5/Raisiene\\_Sustainable\\_development\\_of\\_interorganizational\\_relationships\\_and\\_social\\_innovations.pdf](http://jssidoi.org/jssi/uploads/papers/5/Raisiene_Sustainable_development_of_interorganizational_relationships_and_social_innovations.pdf)
37. Rossignoli, C., Ricciardi, F., (2014). *Inter-organizational relationships: Towards a dynamic model for understanding business network performance*. Springer. Prieiga internetu: [Žiūrėta 2020-03-31] [https://www.researchgate.net/publication/321012355\\_InterOrganizational\\_Relationships\\_Towards\\_a\\_Dynamic\\_Model\\_for\\_Understanding\\_Business\\_Network\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/321012355_InterOrganizational_Relationships_Towards_a_Dynamic_Model_for_Understanding_Business_Network_Performance)

38. Tamar, A. (2019). Intermunicipal cooperation and ethno-social disparity in peripheral regions. *Regional Studies*, 53:2, 183-194. Prieiga per internetą: Intermunicipal cooperation and ethno-social disparity in peripheral regions: *Regional Studies*: Vol 53, No 2 (tandfonline.com)

39. Warner, E., Aldag, A., Kim, Y. (2020): Privatization and intermunicipal cooperation in US local government services: balancing fiscal stress, need and political interests. *Public Management Review*. Prieiga per internetą: Privatization and intermunicipal cooperation in US local government services: balancing fiscal stress, need and political interests: *Public Management Review*: Vol 0, No 0 (tandfonline.com)

#### **4. Duomenų bazės**

40. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. Prieiga internetu: [žiūrėta 2020-03-01] <https://repository.mruni.eu/handle/007/12304?show=full>

41. Juškaitė, G. (2011). Nevyriausybinių jaunimo organizacijų ir savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje (Kauno miesto savivaldybės atvejis). Prieiga internetu: [žiūrėta 2020-03-05] <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1952916/datastreams/MAIN/content>

42. Puškorius, S., (2007) Bendradarbiavimo efektyvumas. Prieiga per internetą [žiūrėta 2020-03-29] [https://www.mruni.eu/upload/iblock/513/2\\_s.puskorius.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/513/2_s.puskorius.pdf)

43. Rupšienė, L., (2018) Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Prieiga internetu: [žiūrėta 2019-04-28] <https://epale.ec.europa.eu/en/node/53710>

44. Mikalauskienė, G., (2006). Savivalda Lietuvoje: savivaldos funkcijos ir jų finansavimas. Magistro baigiamasis darbas. Prieiga per internetą: [žiūrėta 2021-01-26]: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:1821831/1821831.pdf>

#### **5. Teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai.**

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

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

47. LR Vietos savivaldos įstatymas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>

#### **5. Straipsniai internete.**

48. Jankauskas, K., Maksimaitis, M. (<https://www.vle.lt/Straipsnis/Lietuvos-vietos-savivalda-117744>)

49. Urvikis, T. (2014) Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas.

50. Vidaus reikalų ministerija, (2010), Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė.

## PRIEDAI

Interviu klausimai

- 1. Jūsų vardas, pavardė**
- 2. Jūsų pareigos:**
  - a) vadovas
  - b) specialistas
  - c) kita
- 3. Kiek metų dirbate organizacijoje?**
  - a) iki 1 metų
  - b) 1-3 metai
  - c) 4-6 metai
  - d) 7-9 metai
  - e) 10 ir daugiau metų
- 4. Su kokiais bendradarbiavimo atvejais esate susidūrę bendradarbiaujant Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybėms? Pakomentuokite.**
- 5. Kokios pagrindinės savivaldybių bendradarbiavimo sritys ? Pakomentuokite.**
- 6. Kaip vyksta pasirengimas bendradarbiavimui tarp savivaldybių bei pats bendradarbiavimas? Pakomentuokite.**
- 7. Kas sudaro bendradarbiavimo sutartis, kas jose numatoma?**
- 8. Kiek formalus bendradarbiavimas (su sutartimi ir pan.) ir kiek neformalus?**
- 9. Koks bendradarbiavimo intensyvumas, kaip dažnai vyksta bendradarbiavimas tarp savivaldybių? Pakomentuokite.**
- 10. Kokias matote bendradarbiavimo tarp savivaldybių naudas?**
- 11. Kokias matote bendradarbiavimo pasekmes? Pakomentuokite.**
- 12. Kokias savivaldybių bendradarbiavimo praktikas galėtumėte įvardinti kaip pavyzdines ir teštinias. Pakomentuokite.**
- 13. Kokias savivaldybių bendradarbiavimo problemas ar tobulintinas sritis išvelgtumėte. Pakomentuokite.**