

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Edita JONAITYTĖ

**SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO
SITUACIJOS ANALIZĖ IR PLĖTROS TENDENCIJOS: ŠIAULIŲ
APSKRITIES ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Edita JONAITYTĖ

**SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO
SITUACIJOS ANALIZĖ IR PLĖTROS TENDENCIJOS: ŠIAULIŲ
APSKRITIES ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Edita Jonaitytė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Aistė Lazauskienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Edita Jonaitytė. *Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos analizė ir plėtros tendencijos: Šiaulių apskrities atvejis*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinio darbo vadovė doc. dr. Aistė Lazauskienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2011. –126 p.

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – ištirti Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir plėtros tendencijas.

Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, tyrimų rezultatų, interneto šaltinių, LR ir ES teisės aktų sisteminiu ir analize bei Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimu ekspertinio vertinimo metodu buvo atskleisti bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, plėtojimo ypatumai, įvertintas veiklos rezultatyvumas ir identifikuotos problemos.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad žmogiškųjų išteklių trūkumas, kalbos barjeras, finansavimo stoka, – vienos iš pagrindinių kliūčių, įtakojamos savivaldybės vadovų požiūrio – tarptautinis bendradarbiavimas nelaikomas prioritetine savivaldos darbo sritimi; todėl savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo plėtros tendencijos yra tiesiogiai priklausomos nuo vietos valdžios atstovų ir jų požiūrio į bendradarbiavimo poreikį.

Kadangi savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimų sritis Lietuvoje yra nauja ir praktiškai nenagrinėta, o pasaulyje žengia tik pirmuosius žingsnius, gauti tyrimo duomenys yra reikšmingi Lietuvos savivaldybėms, savivaldybių administracijų specialistams ir vietos bendruomenėms. Magistro darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos neabejotinai suteikia galimybę tobulinti tarptautinio bendradarbiavimo procesą, siekiant didesnio efektyvumo šioje srityje. Tyrimo rezultatai sudaro teorinę pagrindą, kuriant efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo gaires, savivaldybėms numatant bendradarbiavimo plėtros kryptis ir būdus.

Edita Jonaityte. *Situation Analysis and Development Tendencies of Municipal International Cooperation: Siauliai County Case*. Final master thesis on Management and Business Administration (branch – public administration). Scientific advisor associate prof. dr. Aiste Lazauskiene. Siauliai University, Department of Public Administration. – Siauliai, 2011. – 126 p.

SUMMARY

The aim of the master thesis is to analyse the situation and development tendencies of municipal international cooperation in Siauliai county municipalities.

The analysis and systematization of Lithuanian and foreign authors scientific publications, research results, internet sources, legislation of the Republic of Lithuania and European Union, and the research of municipal international cooperation in Siauliai county municipalities under the expert evaluation method, allowed to reveal the peculiarities of cooperation relations establishment and development, evaluate usefulness of the activities and identify the problems.

The research ascertained that the shortage of human resources, language barrier, lack of funding are the main problems that are under the influence of municipalities authority's attitude – international cooperation is not considered to be the most prioritetical activity in the municipality. Therefore, the development tendencies of municipal international cooperation are directly dependent on the local authority and their attitude towards the need of international cooperation.

Whereas, municipal international cooperation is the most recent and practically not analysed field of the research in Lithuania and little research has been done globally, the collected data of the research is important to Lithuanian municipalities, their administrations and local communities. The results and the recommendations of the master thesis definitely provide the opportunity to develop the international cooperation process in order to improve the effectiveness of this area. The research data creates the theoretical basis for the development of guidelines of effective municipal international cooperation and allows local authority to design development policies and methods for international cooperation.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	7
ĮVADAS.....	9
1. SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO TEORINIS PAGRINDIMAS	14
1.1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo samprata tarpkultūrinių ryšių palaikymo aspektu ..	14
1.2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo proceso ypatumai	17
1.3. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo atsiradimo ir raidos prielaidos.....	20
1.4. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tipai	24
1.5. Efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiksniai.....	27
1.6. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatyvumas	32
1.6.1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų svarba regionų plėtrai	32
1.6.2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatyvumas savivaldybių administracijų ir bendruomenių atžvilgiu.....	35
1.7. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas.....	39
2. ŠIAULIŲ APSKRITIES SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	45
2.1. Tyrimo metodologija.....	45
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	46
2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos.....	48
3. ŠIAULIŲ APSKRITIES SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	52
3.1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pasirašymo proceso analizė	53
3.1.1. Bendradarbiavimo ryšių užmezgimas	56
3.1.2. Partnerio pasirinkimo kriterijai	58
3.2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo problemos ir kliūtys	61
3.2.1. Užsienio ekspertų tarptautinio bendradarbiavimo vertinimas.....	62
3.2.2. Taisytinės sritys savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kontekste	67
3.3. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatyvumas	71
3.4. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo perspektyvos ir plėtros tendencijos.....	75
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sąvokų įvairovė.....	15
2 lentelė. Savivaldybėms priskiriamos funkcijos.....	40

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Miestų bendradarbiavimą skatinantys motyvai	16
2 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo bruožai	18
3 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo vystymosi fazės	21
4 pav. Šalys, pasirašiusios didžiausią skaičių tarptautinio bendradarbiavimo sutarčių	23
5 pav. Lietuvos savivaldybių pasirašytų sutarčių skaičius su kitų šalių savivaldybėmis	23
6 pav. Bendradarbiavimo vietos lygiu tipai	25
7 pav. Efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiksniai	28
8 pav. Pagrindiniai savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai	35
9 pav. Sėkmingo savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai	37
10 pav. Tarptautinio miestų bendradarbiavimo „indėlis“ stiprinant miestų savivaldą.....	38
11 pav. Savivaldybės tarnautojų įgaliojimai ir atsakomybė savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kontekste.....	42
12 pav. Šiaulių apskrities savivaldybių užsienio partnerių skaičius (2010 m.)	49
13 pav. Valstybės, su kurių miestais bendradarbiauja Šiaulių apskrities savivaldybės	50
14 pav. Užsienio ekspertų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	51
15 pav. Bendradarbiavimo motyvai	53
16 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pasirašymo proceso schema	54
17 pav. Efektyviausi savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšių užmezgimo būdai.....	56
18 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo iniciatoriai	57
19 pav. Priežastys, įtakojančios miestų-partnerių pasirinkimą.....	58
20 pav. Užsienio ekspertų nuomonė miestų-partnerių pasirinkimo klausimu.....	60
21 pav. Efektyvi savivaldybės tarnautojų profesinės kompetencijos ugdymo priemonė.....	63
22 pav. „Lygiaverčių santykių“ tarp savivaldybių kūrimo skatinimas.....	63
23 pav. Bendradarbiavimas tampa neįmanomas, jeigu nėra pasirašyta abipusio bendradarbiavimo sutartis	64
24 pav. Savivaldybėms yra priskiriamas pagrindinis bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, plėtojimo vaidmuo	64
25 pav. Savivaldybės, turėdamos įgaliojimus sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo procesą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio ir išteklių	66
26 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kliūtys	67
27 pav. Užsienio ekspertų mokamos užsienio kalbos	68
28 pav. Užsienio ekspertų įvardytos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kliūtys	70
29 pav. Veiksniai, neįvardyti kaip kliūtys	71
30 pav. Laiko ir motyvacijos trūkumas	71
31 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų balansas	72
32 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų balansas užsienio ekspertų vertinimu	73
33 pav. Užsienio ekspertų tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų vertinimas.....	73
34 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai	74
35 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybės	76

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

B

Bendradarbiavimas vietos savivaldos lygmenyje – tai plati sąvoka, kuri apima penkis organizacijų, grupių ar jų atstovų tarpusavio sąveikos ir bendro darbo, siekiant užsibrėžto tikslo, tipus (Raišienė, 2006).

Besimokantis miestas – bendruomenė, sugebanti įgalinti savo žmones ir organizacijas nuolat tobulėti ir priimti šiuolaikinio gyvenimo iššūkius kaip nuolatinę kaitą, sėkmingai mieste vykdomą verslo, gamybos, paslaugų, švietimo veiklos tobulinimą (Lileikienė, 2002).

Besimokantis regionas – tai būdas įvardyti tam tikros erdvės sutartinės politikos vykdymą siekiant vystymosi; jis suvokiamas kaip visuma priemonių, skirtų skatinti ekonominei plėtrai regione (Kasinskaitė, 2005).

D

Decentralizacija (devoliucija) – tai įstatymais pagrįstas valdymo funkcijų perdavimas iš valstybės valdymo subjektų savaveiksmiškumo pagrindais veikiantiems regioninės ir vietinės (arba tik vietinės) savivaldos subjektams (Astrauskas, 2003).

E

Europos Sąjungos Dvynių programa – viena iš tarptautinio institucijų bendradarbiavimo formų, kurios tikslai grindžiami vienos šalies viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimo su kitos šalies giminingomis institucijomis principu (Orange projects).

Europos savivaldybių ir regionų taryba (angl. *Council of European Municipalities and Regions/ CEMR*) – didžiausia vietos ir regionų valdžios organizacija Europoje, kurios pagrindinis tikslas yra vieningos Europos formavimas, remiantis vietos ir regionų valdžios savivaldos ir demokratijos stiprinimu, gerosios patirties mainais, savivaldos institucijų bendradarbiavimu (CEMR).

G

Gyvenamosios vietovės bendruomenė – savivaldybės gyvenamosios vietovės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai, susieti bendrais gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir interesais ir tenkindami šiuos poreikius ir interesus veikiantys įvairiomis tiesioginio dalyvavimo formomis (susirinkimas, viešas svarstymas, apklausa, veikla per savo atstovus, bendruomeninės organizacijos ir kt.) (LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2008, Nr. 15-508)).

Globali pilietybė (angl. *global citizenship*) – terminas aiškinamas remiantis idėja, kad globalus pilietis yra asmuo, priklausantis ne tik savo šalies bendruomenei, bet ir plačiąja prasme, – jis yra viso pasaulio, žmonijos dalis (Dower, Williams, 2002).

Globalizacija (angl. *globalisation*) – tai visą pasaulį apimančios rinkos skverbimasis į šalių gyvenimą, sukeltas stiprėjančios tarptautinės finansų rinkos, didėjančios pasaulinės prekybos, daugianacionalinių verslovių kūrimosi, telekomunikacijos naujovių (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003, p. 272).

J

Jungtinė miestų ir vietos valdžios organizacija (angl. *United Cities and Local Governments/ UCLG*) – tai tarptautinė institucija, atstovaujanti ir ginanti savivaldybių interesus pasaulinėje arenoje, neatsižvelgiant į bendruomenės, kuriai ji tarnauja dydį. Bendradarbiaujant vietos valdžios institucijoms, tarptautinių bendruomenių pagalba skatinama demokratijos plėtra, atsižvelgiant į savivaldybių deklaruojamas vertybes, tikslus ir interesus (UCLG).

M

Miestų seserų organizacija (angl. *Sister Cities International/ SCI*) – tai pelno nesiekianti organizacija, kurios veikla apima ilgalaikių partnerystės ryšių kūrimo pasauliniu mastu skatinimą ir palaikymą, etninių ir tautinių mažumų, neįgaliųjų, jaunimo, žmonių, priklausančių skirtingoms socialinėms grupėms, įtraukimą į bendrus projektus (A unique model of community partnership).

Mokymosi partnerystėje tinklas – aplinka, kurioje bendrauja partneriai, siekdami įgyti naujų žinių, keistis sukaupta informacija ir patyrimu. Tinklas yra aktyvus ir besivystantis, jeigu siekiama jį nuolat plėsti ir atnaujinti turinį bei tikslus, įtraukti į veiklą naujus partnerius (Jucevičienė, 2007).

R

Regioninė politika – tai viena iš Europos Sąjungos veiklos prioritetinių sričių, kurios pagrindinis tikslas yra demokratijos plėtra, ekonominės ir socialinės gerovės kūrimas, užtikrinant geranorišką ir taikų bendradarbiavimą (EU Structural Funds for Lithuania, 2005).

S

Sanglaudos politika – tai europinio lygmens solidarumo politikos sistema, pagal kurią Europoje yra vykdoma šimtai projektų, skatinančių subalansuotą ir tvaresnę teritorijų vystymąsi (Kas yra sanglaudos politika?, 2008).

Savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas (arba susigiminiavę miestai, draugaujantys miestai, miestai seserys) – skirtingų šalių miestų bendruomenių ilgalaikė sąjunga, kurioje pagrindiniai proceso veikėjai yra miestų savivaldybės (De Villiers, Coning, Smit, 2008).

T

Tarpkultūrinis komunikavimas (angl. *intercultural communication*) – tai bendravimas tarp žmonių, kurių kultūros suvokimas ir simbolių sistema yra skirtinga (Samovar, Porter, McDaniel, 2007); kitaip, t.y. dviejų ar daugiau skirtingų kultūrų žmonių grupių apsikeitimo informacija apie kultūrų ypatumus procesas (Barnett, Lee, 2002).

V

Vystomojo bendradarbiavimo politika – sudėtinė užsienio politikos dalis. Jos tikslas – paremti tvarų, nešališką ir visuotinį žmogiškąjį ir socialinį valstybių partnerių vystymąsi. Žmogaus teisių, lyčių lygybės, demokratijos, įstatymų viršenybės ir gero valdymo skatinimas – neatsiejama šios politikos dalis (LRV nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vystomojo bendradarbiavimo 2011-2012 metų politikos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr. 146-5870).

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas

Lietuvai tapus nepriklausoma, demokratine šalimi ir 2004 metais įstojus į Europos Sąjungos narių gretas, valstybei susidarė palankios sąlygos keistis, modernėti ir siekti plėtros įvairiose srityse. Kita vertus, pastaruoju metu tampa nebeįmanoma atsiriboti nuo pasaulyje sparčiai vykstančių globalizacijos procesų, kurie pasireiškia nykstant riboms tarp nacionalinių, ekonominių, kultūrinių, technologinių bei institucinių sienų ir atspindi vis dažniau deklaruojamą požiūrį, kad pasaulis yra sujungiamas į bendrą socialinę erdvę. Diskusijose apie bendras problemas, liečiančias visą pasaulį, vis dažniau imama deklaruoti sąvoką – globali pilietybė (angl. *global citizenship*). N. Dower ir J. Williams (2002) šį terminą aiškina, remdamiesi idėja, kad globalus pilietis – tai asmuo priklausantis ne tik savo šalies bendruomenei, bet ir plačiąja prasme, – jis yra viso pasaulio, žmonijos dalis. Globalizacija suteikia naujų galimybių, – ji gali sąlygoti didelius socialinės gerovės laimėjimus, bet taip pat, gali skatinti plėtros netolygumus. Taigi siekiant neatsilikti nuo labiau išsivysčiusių šalių, įgauti patirties viešojo valdymo, politikos bei kituose sparčiai besikeičiančiuose srityse, ar suteikti naudingų žinių atsiliekančioms šalims, pasaulis kooperuojasi, jungiasi į bendrus interesus turinčias grupes, sąjungas ir kitas įvairaus pobūdžio bendradarbiavimo forma paremtas oficialiai įteisintas organizacijas.

V. Domarkas ir R. Masionytė (2005) apibendrina Jungtinių Tautų išsakytą poziciją, teigdami, kad institucinio bendradarbiavimo skatinimas su atsiliekančiųjų regionų valstybėmis, padėtų joms ne tik reformuoti viešojo administravimo sistemas, bet ir paspartintų bendrą šių valstybių vystymąsi. Ne mažiau svarbi regioninės politikos ir ES narių misija, susijusi su demokratijos plėtra, ekonominės ir socialinės gerovės kūrimu, kultūrinio identiteto išsaugojimu, valdymo tobulinimu, užtikrinant geranorišką ir taikų bendradarbiavimą. Pasiekti šiuos tikslus įmanoma tik skatinant piliečius įsitraukti į valstybės ir visuomenės reikalų tvarkymą (Čaplikas, 2006). Kadangi arčiausiai piliečių yra savivaldybės, itin svarbus tampa vietos savivaldos institucijų vaidmuo, o miestų bendradarbiavimas tarptautiniu mastu (angl. *sister cities, twin cities, municipal international cooperation, city-to-city cooperation*) savivaldybėms pasirašant ilgalaikes abipusio bendradarbiavimo sutartis, – vienas iš pagrindinių būdų siekti visapusiškos plėtros. Taigi savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo metu yra sudaromos palankios sąlygos pasinaudoti užsienio šalių patirtimi bei patarimais, keistis naudinga informacija valdymo metodų, ekonomikos, socialinės ir aplinkos apsaugos bei kitais svarbiais klausimais. Tokiu būdu, bandoma tarsi sujungti pasaulį partnerystės būdu į visumą, leisti komunikuoti bendruomenėms, ugdyti tautų abipusį pasitikėjimą bei vystyti dialogą.

Nauja, tačiau sparčiai populiarėjanti „miestų draugiškumo“ forma paliečia ne tik savivaldybę, jos administraciją, bet ir visą jai priklausančią bendruomenę. Anot Europos savivaldybių ir regionų tarybos (*angl. Council of European Municipalities and Regions/CEMR*) pirmininko M. Haupl (2007), miestų bendradarbiavimas, įteisintas savivaldos institucijų pasirašomomis sutartimis, – vienas iš pagrindinių veiksnių, sudarančių palankias sąlygas miestų ekonominei, socialinei bei kultūrinei plėtrai. Tarybos duomenis, 2010 metais Europoje yra suskaičiuojama daugiau nei 39 tūkstančiai bendradarbiaujančių didžiųjų bei vidutinio dydžio miestų. Nepaisant to, kad pasauliniu mastu egzistuoja ir yra pasirašyta tūkstančiai miestų bendradarbiavimo sutarčių, vietos bendruomenių tarptautiniai ryšiai iki šiol išlieka mažai tyrinėta sritis.

Tyrimo problema

Šiandieninėje visuomenėje savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas yra būtinas veiksnys nuo kurio priklauso valstybės bei visuomenės tobulėjimas, valdymo kokybės gerėjimas ir kiti vystymosi procesai. Tačiau, tenka pripažinti ir paantrinti mokslininko H. Buis (2009) išsakytai nuomonei, kad vietos valdžios institucijos turėdamos įgaliojimus ir kompetencijas pagerinti bei sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo eigą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio bei išteklių.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamą problemą galima išreikšti keletu probleminių klausimų:

- Su kokiomis problemomis ir kliūtimis susiduria savivaldybės, bandydamos užmegzti tarptautinio bendradarbiavimo ryšius?
- Kokie veiksniai įtakoja sėkmingą savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo srities plėtrą?
- Kokią įtaką efektyviam savivaldybių tarptautiniam bendradarbiavimui turi savivaldybės tarnautojai, esantys atsakingi už šią veiklą?
- Kaip užsienio kalbų mokėjimas įtakoja savivaldybės administracijos ir bendruomenių komunikavimo procesą su užsienio partneriais?

Tyrimo tikslas – ištirti Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir plėtros tendencijas.

Tyrimo objektas – Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas.

Tyrimo dalykas – Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos analizė ir plėtros tendencijos.

Remiantis pagrindiniu tyrimo tikslu, nustatyti šie tyrimo **uždaviniai**:

1. Apžvelgti teorinius savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo aspektus, atskleidžiant bendradarbiavimo poreikį bei naudą;
2. Apibūdinti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tendencijas užsienio šalyse;
3. Išanalizuoti Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją, atskleidžiant ryšių užmezgimo, plėtojimo ypatumus ir veiklos rezultatyvumą;
4. Identifikuoti problemas, neigiamai įtakojančias Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo plėtrą;
5. Parengti rekomendacijas, skirtas savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo efektyvumo didinimui.

Tyrimo idėja yra pagrįsta **hipoteze**:

Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas nėra pakankamai gerai išvystyta sritis. Dėmesio stoka bendrai partnerystės veiklai, įtakojama atsakingų už bendradarbiavimą specialistų trūkumo savivaldybių administracijose, daro neigiamą poveikį efektyviam bendradarbiavimui.

Tyrimo metodologija

Siekiant išanalizuoti Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir plėtros tendencijas buvo atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, tyrimų rezultatų, interneto šaltinių, Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktų sisteminimas ir analizė. Taip pat atliktas Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimas, kurio metu naudotasi teoriniais (analizė, lyginimas, apibendrinimas) bei empiriniu (ekspertinis vertinimas) socialinių tyrimų metodais.

Tyrimo metodologija grindžiama:

- Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių – A. G. Raišienės (2006), S. Puškoriaus (2006), A. Astrausko (2003), De Villiers (2009), H. Buis (2009), D. Goldsworthy (2008), M. Bontenbal (2008), P. Lindert (2008), U. Devers-Kanoglu (2008), T. Campbell (2008), S. Handley (2006), P. Hafteck (2003), W. B. Gudykunst (2002), K. O’Toole (2001) ir kt. moksliniais straipsniais, išvalgomis bei atliktais tyrimais savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tema.
- EBSCO Publishing, Oxford Journals Online, SAGE Journals Online, Science Direct, Wiley Online Library duomenų bazėse publikuojamais užsienio autorių straipsniais.

- Lietuvos ir užsienio internetinėse svetainėse (pvz., <http://www.savivaldybes.lt>, <http://www.lsa.lt>, <http://www.ccre.org>, <http://ww2.unhabitat.org>, <http://www.cities-localgovernments.org>, <http://www.twinning.org>, <http://www.urbanicity.org>, ir kt.) pateikta informacija, statistiniais duomenimis.
- Empirinio tyrimo metodika, derinant skirtingas tyrimo strategijas.

Tyrime taikyti metodai:

1. Mokslinės literatūros, internetinių šaltinių analizė, sisteminimas ir apibendrinimas leido apibūdinti teorinius savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo aspektus, atskleisti partnerystės naudą bei poreikį.
2. Ekspertinio vertinimo metodas, kompleksiskai derinant skirtingus ekspertų apklausos tipus: pusiau struktūruotas ekspertų interviu ir formalizuota ekspertų apklausa, taikytas siekiant nustatyti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos ypatumus ir plėtros tendencijas. Interviu metodu apklausti septynių Šiaulių apskrities savivaldybių tarnautojai, tiesiogiai atsakingi už tarptautinio bendradarbiavimo ryšius. Anketinės apklausos metodu apklausti 19 skirtingų užsienio savivaldybių, pasirašiusių bendradarbiavimo sutartis su Šiaulių apskrities savivaldybėmis tarnautojai, kurie yra atsakingi už tarptautinį bendradarbiavimą.
3. Analizuojant ekspertų interviu metu gautus duomenis buvo remtasi kokybinės turinio analizės principu (angl. *qualitative content analysis*). Gilinant į respondentų pateiktus atsakymus, išskirti svarbiausi aspektai, teiginiai, buvo ieškoma sąsajų tarp jų.
4. Statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai buvo naudojami grupuojant užsienio ekspertų pateiktus atsakymus į anketos klausimus (taikyta nominalinė, ranginė ir intervalinė skalės). Statistinė duomenų analizė atlikta pasinaudojant SPSS, Excel programomis. Gauti duomenys buvo grupuojami, analizuojami bei pateikiami diagramų ir lentelių pavidalu.

Tyrimo strategija:

1. Magistro darbo temos formulavimas, mokslinės literatūros rinkimas, darbo įvado formavimas (2009 m. rugsėjo mėn. – 2010 m. sausio mėn.).
2. Mokslinės literatūros analizavimas ir sisteminimas, tyrimo strategijos pasirinkimas, metodologinių pagrindų formulavimas (2010 m. vasario mėn. – birželio mėn.).
3. Tyrimo atlikimas: ekspertinio vertinimo vykdymas, gautų duomenų analizė ir interpretavimas (2010 m. rugsėjo mėn. – 2011 kovo mėn.).
4. Tyrimo ataskaitos rengimas: išvadų bei rekomendacijų formulavimas (2011 m. balandžio mėn. – gegužės mėn.).

Magistro darbo rezultatų praktinis reikšmingumas

Atliktas Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimas yra reikšmingas Lietuvos savivaldybėms, savivaldybių administracijų specialistams ir vietos bendruomenėms.

Kadangi mokslinės literatūros sąrašas šia miestų kooperavimosi tema ne tik lietuvių, bet ir užsienio kalbomis yra gana trumpas, galima daryti prielaidą, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimų sritis Lietuvoje yra nauja, o pasaulyje žengia tik pirmuosius žingsnius. Dėl šios priežasties, magistro darbe pateikiami tyrimo duomenys, susisteminta teorinė medžiaga, užsienio mokslininkų koncepcijos ir idėjos gali būti atitinkamai panaudoti tolesniam miestų partnerystės reiškinių tyrinėjimui.

Darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos neabejotinai suteikia galimybę tobulinti bendradarbiavimo procesą, siekiant svaresnių rezultatų ir didesnio efektyvumo šioje srityje. Taip pat tyrimo rezultatai sudaro teorinį pagrindą, kuriant efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo gaires, savivaldybėms numatant bendradarbiavimo plėtros kryptis ir būdus.

Magistro darbo struktūra ir apimtis

Darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, 3 skyriai su poskyriais (teorinė dalis ir tiriamoji dalis), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 18 priedų. Darbe pateiktos 2 lentelės ir 35 paveikslai. Darbo apimtis – 90 puslapių (126 puslapiai su priedais).

1. SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo samprata tarpkultūrinių ryšių palaikymo aspektu

Siekiant išsamiai paaiškinti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sąvokos ypatumus, pirmiausiai, derėtų aptarti komunikavimo, tarptautinių ryšių, tarpkultūrinio komunikavimo terminų reikšmes, pateikiant jas sąsajų su savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sąvoka, aspektu.

Plačiąja prasme skirtingų individų bendravimą galima pavadinti paprasčiausia komunikacija, kurios apibrėžimas pateikiamas tarptautinių žodžių žodyne (2003, p. 388): „Tai bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais“. Kiek sudėtingesnė veikla yra tarpkultūrinis komunikavimas (angl. *intercultural communication*), kuris yra apibrėžiamas, kaip dviejų ar daugiau skirtingų kultūrų žmonių grupių apsikeitimo informacija apie kultūrų ypatumus procesas, kurio tikslas, užkirsti kelią neaiškumams apie tam tikrą socialinę grupę (Barnett, Lee, 2002). Tarpkultūrinis bendravimas atsiranda, kai vienos kultūros atstovas suformuluoja vienokio ar kitokio pobūdžio žinutę ir skiria ją skirtingos kultūros atstovui. Tai bendravimas tarp žmonių, kurių kultūros suvokimas ir simbolių sistema yra skirtinga (Samovar, Porter, McDaniel, 2007). W. B. Gudykunst (2002) pastebi, kad daugelis mokslininkų apriboja tarpkultūrinį bendravimą kaip skirtingų kultūrų atstovų komunikavimą „akis į akį“ (angl. *face to face*). Pats autorius apibrėžia tarpkultūrinio bendravimo sąvoką kaip bendravimą tarp narių iš skirtingų socialinių grupių, tačiau nebūtinai tai turi vykti „akis į akį“. Tarpkultūrinio komunikavimo efektyvumas priklauso nuo daugelio veiksnių. R. L. Wiseman (2002) nurodo tris sąlygas: žinios, motyvacija bei įgūdžiai. Kiekvienas komunikatorius turi turėti žinių apie bendravimo taisykles, žmones, kontekstą bei žinoti bendravimo tikslą, kad galėtų pasirinkti tinkamą komunikavimo strategiją, etiketą, taisykles. Kitaip tariant, jei bent viena iš komunikuojančių pusių neturi šių kompetencijų, tai sėkmingo tarpkultūrinio bendravimo lygis mažėja. Motyvacija yra susijusi su žmogaus jausmais, ketinimais bei poreikiais. Teigiama, kad motyvacija, kuri priklauso tik nuo individo pasitikėjimo savimi, interesų, pomėgių ir gerų ketinimų, padeda siekti bendravimo su kitos kultūros atstovais. Trečioji sąlyga, būtina sėkmingo bendravimo plėtojimui – įgūdžiai, kurie padeda efektyviai ir tinkamai palaikyti bendravimą.

L. A. Samovar, R. E. Porter, E. R. McDaniel (2007) išskyrė tris veiksnius, įtakojančius tarpkultūrinių kontaktų plėtrą: naujos technologijos ir informacinės sistemos, gyventojų skaičiaus didėjimas pasaulyje ir pokyčiai pasaulio ekonomikoje, kuriuos galima įvardinti vienu žodžiu – globalizacija. Tačiau, šio proceso privalumai ir jų netolygus paskirstymas pasaulio arenoje vis labiau menkina silpnai išsivysčiusių šalių bei regionų vaidmenį. Tarptautiniai ryšiai (angl.

international relations) – dar viena sąvoka, glaudžiai susijusi su tarpkultūriniu komunikavimu, kuri įtakoja besivystančias šalis, jų integracijos į globalią erdvę klausimus. Siekiant darnios plėtros neįmanoma apsieiti be tarptautinių ryšių palaikymo (Goldsworthy, 2008). Kaip vienas iš pagrindinių pasaulio šalių bendruomenių tarpusavio komunikavimo skatinimo įrankių yra įvardijamas savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas.

Mokslininkai kol kas nesutaria dėl bendros sąvokos, apibūdinančios ilgalaikius miestų partnerystės ryšius. K. De Villiers, T. Coning, E. Smit (2007) teigimu, mokslinėje literatūroje yra vartojamas ne vienas terminas, apibūdinantis savivaldybių tarptautinius ryšius, tačiau jų reikšmė daugiau ar mažiau yra tokia pati. 1 lentelėje pateikiamos dažniausiai vartojamos sąvokos Europoje ir pasaulyje.

1 lentelė

Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sąvokų įvairovė

Sąvoka lietuviu kalba	Sąvoka užsienio kalba
miestai seserys	angl. <i>sister cities</i>
susigiminiavę miestai	angl. <i>twin cities</i>
draugaujantys miestai	angl. <i>friendship cities</i>
giminingi miestai	<i>jumelage</i> (Prancūzijoje)
miestai partneriai	<i>partnerstad</i> (Vokietijoje)
giminingi miestai	<i>stedenbanden</i> (Nyderlanduose)
Sąvokos, dažniausiai vartojamos Europoje	
decentralizuotas bendradarbiavimas	angl. <i>decentralised cooperation/ DC</i>
savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas	angl. <i>municipal international cooperation/ MIC</i>
miestų bendradarbiavimas	angl. <i>city-to-city cooperation/ C2C</i>

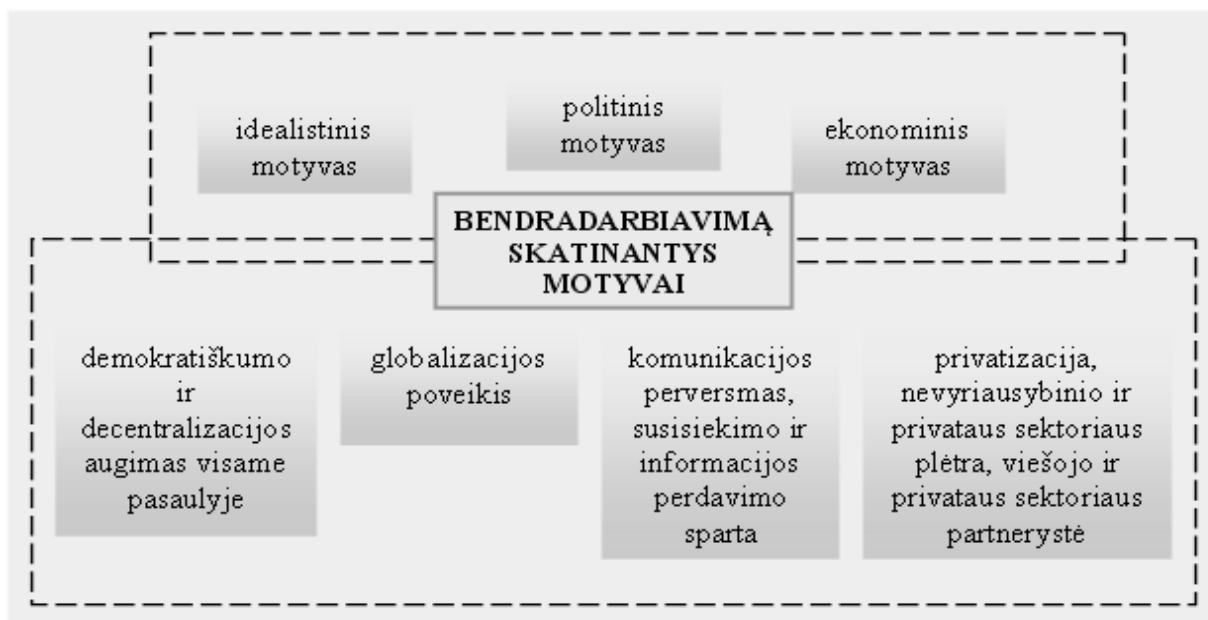
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis De Villiers, K., Coning, T. Smit, E. (2007). *Towards an understanding of the success factors in international twinning and sister-city relationships*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=5&hid=3&sid=73c2ff1f-071c-4ec892c61cd4aafe79f4%40sessionmgr13&data=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=24327417#db=bth&AN=24327417>>.

Kadangi, nėra visuotinai priimtinos nuomonės dėl miestų bendradarbiavimo sąvokos, sudėtinga pateikti ir vieningą šio termino apibrėžimą. Vis dėlto, K. De Villiers, T. Coning, E. Smit (2008) apibūdina susigiminiavusių miestų reiškinį kaip skirtingų miestų bendruomenių ilgalaikę sąjungą, kurioje pagrindiniai veikėjai yra miestų savivaldybės. J. Galtung (1998) miestų partnerystę pavadina bendra pasauline visuomene, apjungiančia atskirų valstybių piliečius ir suteikiančia bendruomenėms galimybę pasirodyti tarptautinėje arenoje. K. De Villiers, T. Coning, E. Smit, (2007) pateikia dar vieną apibūdinimą: miestai seserys – tai unikali programa sujungianti bei skatinanti bendradarbiauti verslo, vietos valdžios ir piliečių atstovus, kurią būtų galima įvardinti kaip piliečio piliečiui diplomatijos apraišką (angl. *citizen-to-citizen diplomacy*). N. Clarke (2010) apibendrinamas visas miestų bendradarbiavimo koncepcijas pabrėžia, kad miestų bendradarbiavimas gali būti suvokiamas 3 aspektais: kaip priemonė, skatinanti susijungti geografiniu požiūriu nutolusias savivaldybes, kaip rinkinys sudarytas iš formalių susitarimų, bendrų

projektų, verslo atstovų delegacijų apsilankymų ir kaip modelis, kurio dėka, miestų tarptautinis bendradarbiavimas tampa įvairių interesų grupių įrankiu, siekiant bendrų tikslų.

Aptarus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sąvokos apibrėžimus, vertėtų atsakyti į klausimą, dėl kokių priežasčių yra pasirašomos sutartys ir vykdoma bendra veikla.

1 pav. demonstruojamos skirtingų autorių interpretacijos, atskleidžiančios partnerystės motyvus. Viršutinėje paveikslo dalyje pateikiami abstraktūs mokslininko H. Buis (2009) įvardyti motyvai; apatinėje paveikslo dalyje yra pavaizduotos K. De Villiers, T. Coning, E. Smit, (2008) išskirtos konkrečios priežastys, įtakojančios bendradarbiavimo poreikio egzistavimą. H. Buis (2009) pateikia tris motyvus ir kiekvieną iliustruoja konkrečiu pavyzdžiu: idealistinis motyvas – miestų partnerystė yra įvardijama kaip viena iš priežasčių, neleidusių kilti trečiajam pasauliniam karui Europoje; politinis motyvas – parama tautų išsilaisvinimo iš priespaudos judėjimui ir branduoliniam ginklavimuisi bei politinių sistemų kūrimuisi; ekonominis motyvas – verslo, prekybos bei investicijų plėtros galimybių paieška. Tuo tarpu, K. De Villiers, T. Coning, E. Smit (2008) išskiria keturias pagrindines priežastis, skatinančias miestus bendradarbiauti. Demokratiškumas, decentralizacija, globalizacija, modernėjanti informacijos, komunikacijos ir susisiekiimo sritis bei partnerystės ryšių kūrimas tarp viešojo ir privataus sektorių, – vieni iš pagrindinių tarptautinio bendradarbiavimo motyvų.



1 pav. Miestų bendradarbiavimą skatinantys motyvai

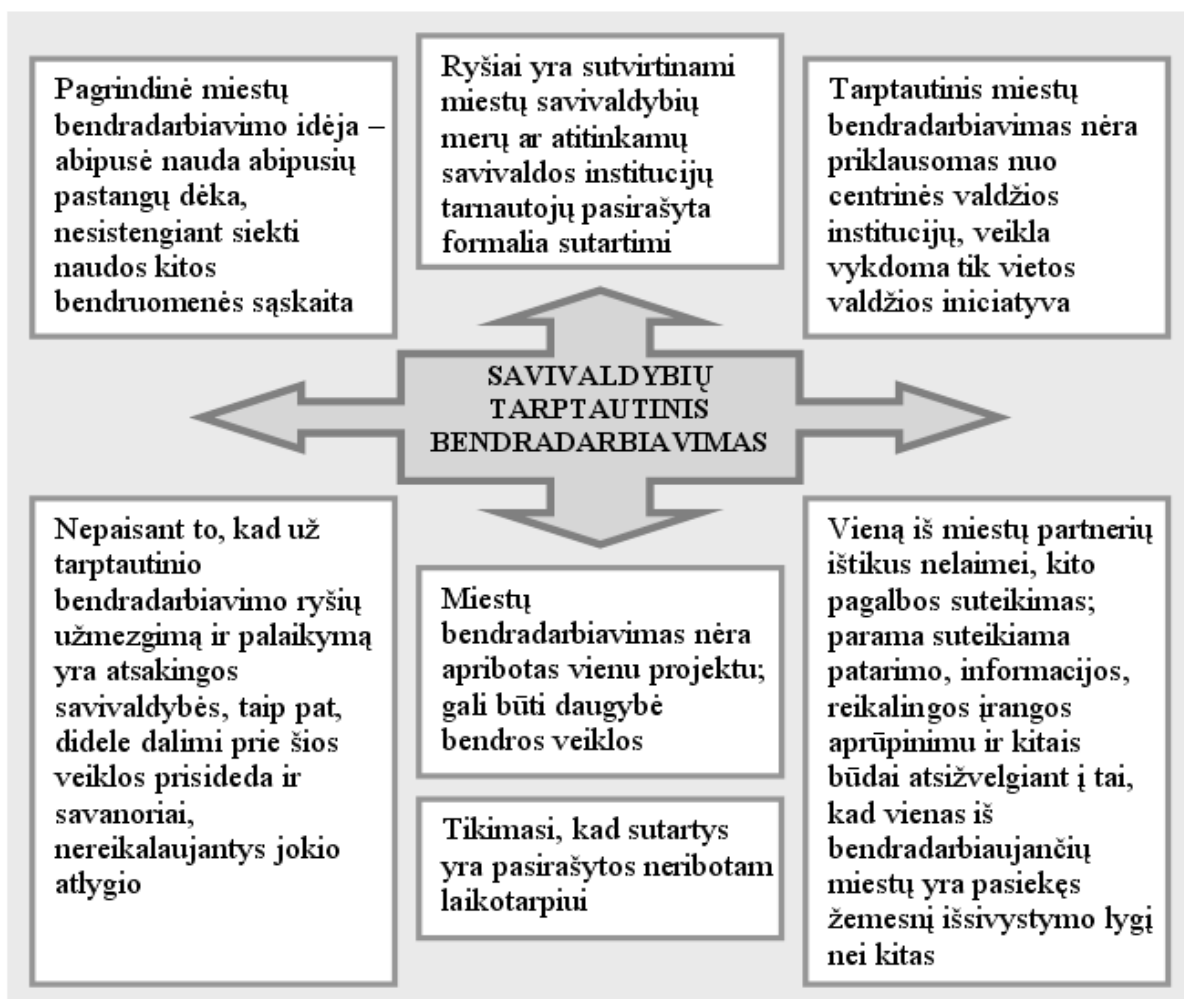
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis De Villiers, K., Coning, T., Smit E. (2008). *Twinning and winning*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.usb.ac.za/Media/thoughtleadership/leaderslab/Twinning_winning.pdf> ir Buis, H. (2009). *The role of local government associations in increasing the effectiveness of city-to-city cooperation*. [žiūrėta 2010-06-07]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=108&sid=3e125dc5-d8fb-414d-9720-c3e6f0079459%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36765448>>.

L. Martin (2001) konstatuoja, kad egzistuoja ne vien tik teigiami bendradarbiavimą skatinantys veiksniai. Teigiama, kad išvalgumu pasižymintys šalių valdžios atstovai visuomet ieško būdų, kurie sudarytų palankias sąlygas kooperuotis ir bendrai spręsti iškilusias problemas. Dėl šios priežasties, tarptautinį bendradarbiavimą jie apibūdina kaip veiksmą, nereikalaujantį iš atskirų valstybių-dalyvių altruizmo ar atsidavimo. Autorius pripažįsta, kad egoistiškiems ir racionaliems valstybių valdžios atstovams bendradarbiavimas suteikia puikias galimybes pasiekti užsibrėžtus politinius tikslus. Šiame pasaulyje bendradarbiavimas yra nestabilus, nes kiekvienos valstybės valdžia susiduria su tam tikrais veiksniais bei spaudimu iš šalies, reikalaujančiu keisti savo tikslus, siekiant laikinos naudos ir neatsižvelgiant į valstybei-partnerei daromą žalą.

Tarpkultūrinis komunikavimas yra įvardijamas kaip būtina sąlyga, siekiant visapusiškos šalių plėtros, todėl vyraujantys miestų partnerystės motyvai yra idealistiniai, politiniai ir ekonominiai. Vienas pagrindinių įrankių, skatinančių bendruomenių tarptautinių ryšių palaikymą ir plėtojimą, yra savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas. Iki šiol nėra vieningos nuomonės dėl šio reiškinio sąvokos ir apibrėžimo; mokslinėje literatūroje vartojama keletas terminų, todėl šiame magistro darbe savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas, miestų bendradarbiavimas, miestų tarptautiniai ryšiai ar miestų partnerystė bus vartojami kaip lygiaverčiai sinonimai.

1.2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo proceso ypatumai

Siekiant išsamiau suvokti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo koncepciją, derėtų įsigilinti į šio reiškinio ypatumus. 2 paveiksle pateikiami R. D. Cremer, A. De Bruin, A. Dupuis (2001) išskirti veiksniai, charakterizuojantys tarptautinio bendradarbiavimo ryšius. Aptariant išskirtus septyni veiksniai, galima teigti, kad pagrindinis ryšių iniciatorius yra vietos savivaldos atstovai, kurie pasirašo oficialias bendradarbiavimo sutartis, vykdo bendrus projektus, siekdami pagrindinio tikslo – keisti abipusiai naudinga informacija, teikti pagalbą miestui-partneriui. Teigiama, kad bendradarbiavimo ryšiai užmezgami dėl daugelio priežasčių, dažniausiai be centrinės valdžios institucijos įtakos ar pagalbos. N. Clarke (2010) apibendrina visus minėtuosius veiksniai, išskirdamas du pagrindinius – savivaldybėms atitenka pagrindinis miestų partnerystės sutarčių sudarymo, valdymo, plėtojimo vaidmuo ir nuolatinis profesinės kompetencijos augimas, įtakojamas šios srities.



2 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo bruožai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Cremer, R. D., De Bruin, A. Dupuis, A. (2001). *International Sister-Cities: Bridging the Global-Local Divide*. [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=3&sid=73c2ff1f-071c-4ec8-92c6-1cd4aaf79f4%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=4387394>>.

Kadangi, savivaldybėms yra priskiriamas pagrindinis bendradarbiavimo ryšių vaidmuo, jos taip pat yra atsakingos už tinkamo partnerio pasirinkimą. Miestų partnerystės reiškinį nagrinėjantys mokslininkai R. D. Cremer, A. De Bruin, A. Dupuis (2001) tvirtina, kad miestų partnerių pasirinkimas nėra atsitiktinis procesas. Renkantis miestą, su kuriuo rengiamasi pasirašyti bendradarbiavimo sutartį, remiamasi daugeliu kriterijų. Keletas iš jų: istorinės sąsajos, bendra ekonomika, kultūra, ideologiniai interesai, panašūs ar identiškai sutampantys vietovardžiai, atstumas, asmeniniai kontaktai bei asmeninė iniciatyva. Pabrėžiama, kad kontaktai tarp kaimyninių šalių miestų yra žymiai intensyvesni nei su toliau esančiais miestais. Norint užmegzti partnerystės ryšius ir pasirašyti bendradarbiavimo sutartis yra suteikiama galimybė pasinaudoti miestų seserų asociacijos internetiniame tinklalapyje (<http://www.sister-cities.org/>) sukurta paieškos sistema, kurioje yra skelbiami miestai, siekiantys užmegzti partnerystės ryšius. Šios paieškos sistemos pavyzdys pateikiamas 1 darbo priede. Lietuvos savivaldybių asociacijos tinklalapyje

(<http://www.lsa.lt/>) taip pat yra įdiegta panašaus pobūdžio paieškos programa, kurioje pateikiamas Lietuvos savivaldybių partnerių sąrašas, tačiau ieškoti miestų, siekiančių partnerystės, nėra įmanoma.

Kaip jau minėta, savivaldybės yra vienos iš pagrindinių ryšių užmezgimo iniciatorių, tačiau vietos valdžios institucijos, turėdamos įgaliojimus ir kompetencijas pagerinti bei sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo eigą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio bei išteklių (Buis 2009). Derėtų akcentuoti, kad dėmesio ir išteklių stokos klausimas tiesiogiai susijęs ne tik su finansinėmis galimybėmis, bet ir žmogiškaisiais ištekliais, kurie yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti (Chlivickas, 2001). Valstybės tarnybos departamente skelbiama, kad valstybės tarnautojai vykdo specifines funkcijas, priklausomas nuo valstybės tarnybos paskirties, todėl piliečiai, ateinantys į pareigas valstybės tarnyboje, turi atitikti įstatymų nustatytas sąlygas (Aleksienė, 2004). Nepaisant to, argumentuoja V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2007), kad didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų. Taigi valstybės tarnautojų kompetencijos trūkumas gali būti įvardijamas kaip viena iš kliūčių, sėkmingai tarptautinių ryšių plėtotei.

Siekiant išsamiau suvokti tarptautinio bendradarbiavimo esmę, derėtų atkreipti dėmesį į mokslininkų išskiriamas kryptis, kuriomis remiantis galima analizuoti šio proceso ypatumus. M. Furmankiewicz (2007) akcentuoja, kad dvišalis bendradarbiavimas turi tris pagrindines kryptis: ekonominę, socialinę ir politinę. Pirmuoju atveju skatinamas ekonominis vystymasis ir bandoma suvienodinti skirtingų šalių ekonominio išsivystymo lygį, antruoju – skatinamas įvairialypis bendruomenės vystymasis, trečiuoju – stiprinama vietos valdžios veiksmų politinė nepriklausomybė, kuri savo ruožtu skatina naujovių diegimą savivaldos institucijų vykdomoje politikoje. Taigi M. Bontenbal ir P. Lindert (2008) teigimu, bendradarbiavimas priartina vietos savivaldos institucijas arčiau jos piliečių, o tai yra vienas iš efektyviausių būdų, skatinančių atsakingiau reaguoti į visuomenės atstovų poreikius.

Šiek tiek kitokios nuomonės laikosi E. Vigoda – Gadot (2003), kuri teigia, kad savivaldos institucijų bendradarbiavimas gali būti nagrinėjamas trimis aspektais: politiniu, sociokultūriniu ir vadybiniu. Visų pirma, politika – tai bendradarbiavimo pagrindas, nes politikos atstovų užduotis yra identifikuojama kaip laviravimas tarp partijų programų, viešosios nuomonės, valstybės vadovų ir šių grupių įtikinimas, kad jų veikla yra tikslinga. Politikai, norėdami įgyvendinti politinius procesus, privalo perduoti dalį valdžios administracijai. Tačiau, autorė konstatuoja – politikai, kurie yra linkę konkuruoti ir dalytis valdžia tik tiek, kiek tai yra neišvengiama, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus, negali tapti partneriais ir bendradarbiauti. Priešingai nei politinis, sociokultūrinis požiūris yra orientuotas į socialinius veikėjus, todėl šiuo atveju yra svarbios visuomenės tradicijos, vertybės,

socialinės normos, žmonių sąveikos formos. Kadangi, piliečiai apibūdinami kaip itin svarbi bendradarbiavimo proceso dalis, akivaizdu, kad derėtų į valdžios sprendimų priėmimo procesą įtraukti įvairias interesų grupes, tačiau iškyla priešprieša – dauguma visuomenės atstovų yra apatiški, todėl pasiekti jų bendradarbiavimo yra sudėtinga. Vadybinis požiūris į savivaldos institucijų bendradarbiavimą yra gana stiprus, nes nėra identifikuojama vienpusių varžančių prieštaravimų. Nepaisant to, kad mokslininkai (Furmankiewicz, 2007; Vigoda – Gadot, 2003) įvardija skirtingas kryptis, tačiau sutartinai tvirtinama, kad siekiant patobulinti vietos savivaldos veiklą, padaryti ją efektyvesne ir labiau priartinti prie piliečių, derėtų sujungti visus deklaruojamus požiūrius t.y. didinti vietos savivaldos institucijų veiklos efektyvumą remiantis bendradarbiavimo procesu.

Apžvelgus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ypatumus, galima apibendrinti, kad pagrindinis ryšių iniciatorius yra vietos savivaldos atstovai, kurie pasirašo oficialias bendradarbiavimo sutartis, vykdo bendrus projektus. Vis dėlto, savivaldybės, turėdamos įgaliojimus pagerinti bei sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo eigą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio bei išteklių. Renkantis miestą, su kuriuo planuojama pasirašyti bendradarbiavimo sutartį, remiamasi daugeliu kriterijų: istorinės sąsajos, bendra ekonomika, kultūra, ideologiniai interesai, sutampantys vietovardžiai, atstumas, asmeniniai kontaktai, – vieni iš pagrindinių veiksnių. Taip pat, mokslininkai išskiria skirtingo pobūdžio aspektus, kuriais remiantis galima analizuoti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą, tačiau visi laikosi nuomonės, kad nepaisant skirtingų metodų, šio reiškinio pagrindinis tikslas yra vietos savivaldos veiklos efektyvumo didinimas, remiantis bendradarbiavimu.

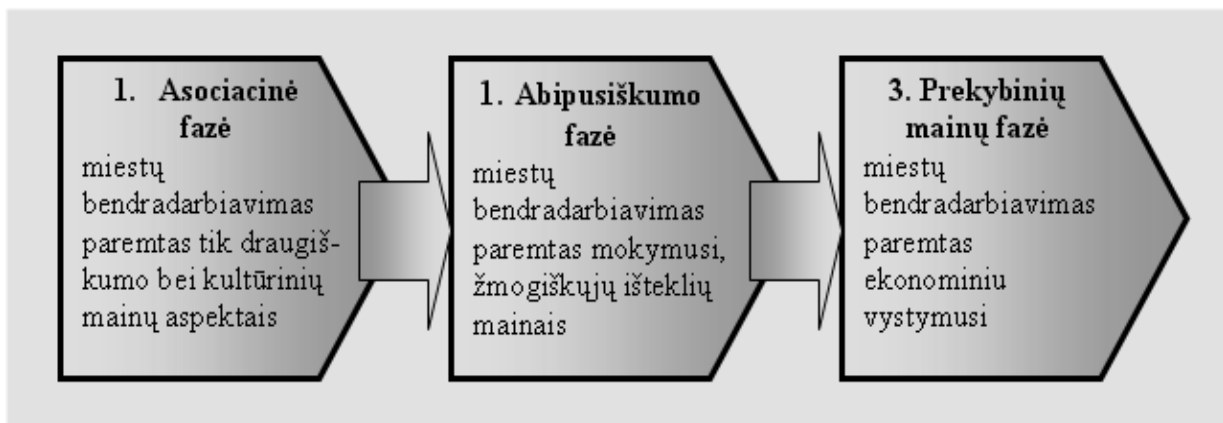
1.3. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo atsiradimo ir raidos prielaidos

Siekiant suprasti miestų bendradarbiavimo svarbą, prioritetų pokyčius, derėtų pradėti nuo šio reiškinio pirmųjų žingsnių tarptautinėje arenoje. Pirmasis žinomas miestų susigimimavimas įvyko 1947 metais, po antrojo pasaulinio karo. Jungtinės Karalystės Bristolio ir Vokietijos Hanoverio miestai pasirašė tarptautinio bendradarbiavimo sutartį, kurios pagrindinis tikslas buvo padėti karo nuniokotiems Vokietijos miestams (De Villiers, Coning, Smit, 2007). Bristolis istorijoje minimas kaip pirmasis miestas, suteikęs pagalbą buvusiam priešininkui kare. Kaip parama nuniokotam miestui buvo siunčiami maisto produktai, rūbai, avalynė. Iškart po to sekė Oksfordo ir Bonos bei Readingo ir Diuseldorfo miestų gimimavimas. Ši dvišalio bendradarbiavimo idėja ėmė labai greitai plisti, todėl vos po ketverių metų Vokietijoje jau buvo suskaičiuojama daugiau nei 100 bendradarbiavimo sutartis pasirašiusių miestų (Weyreter, 2003). Kiti mokslininkai teigia pastebintys ir ankstesniais metais, t.y. dar prieš karo pabaigą inicijuotų bendradarbiavimo

užuomazgų. 1944 metais buvo užmegzti ryšiai tarp Koventrio ir Stalingrado miestų. Pagrindinis šio įvykio motyvas – pasidalyti patirtimi apie visa niokojančias vokiečių sukurtas bombas. Vis dėlto, 1947 metai yra laikomi pirmųjų oficialių bendradarbiavimo ryšių tarp miestų užmezgimo data (Cremer, De Bruin, Dupuis, 2001).

K. De Villiers, T. Coning, E. Smit (2008) pastebi, kad bendradarbiavimo tarp miestų atsiradimui ir vystymuisi taip pat turėjo įtakos 1956 metais JAV prezidento D. Eizenhauerio iniciatyva vykdytas projektas „Žmonės žmonėms“ (angl. *People-to-People*). Šios programos tikslas, užtikrinti pasaulyje tvarką bei užkirsti kelią galimiems konfliktams ateityje. Rezultatas – sukurta miestų giminiavimosi programa, kuri vėliau išsivystė iki visame pasaulyje žinomos tarptautinės miestų seserų organizacijos – SCI (angl. *Sister Cities International*). Ne pelno organizacijos veikla apima ilgalaikių partnerystės ryšių kūrimą, skatinimą ir palaikymą pasauliniu mastu, etninių ir tautinių mažumų, neįgalųjų, jaunimo, žmonių, priklausančių skirtingoms socialinėms grupėms, įtraukimą į bendrus projektus ir panašaus pobūdžio veiklą (A unique model of community partnership/ SCI).

Savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas nuo jo atsiradimo perėjo kelias vystymosi fazes. Nuo draugiškų santykių tarp miestų iki ekonominio vystymosi įrankio. Kaip jau minėta, visų pirma, miestų bendradarbiavimo tikslas buvo tarptautinė miestų draugystė, skirtingų kultūrų pažinimas, o pastaruoju metu vis svarbesnis tampa ekonominis bei prekybinis bendradarbiavimas (Cremer, De Bruin, Dupuis, 2001). K. O’Toole (2001) išskiria tris skirtingus, tačiau glaudžiai susijusius, tarpsnius (žr. 3 pav.):



3 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo vystymosi fazės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis O’Toole, K. (2001). *Kokusaika and internationalisation: Australian and Japanese sister city type relationships*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a713613585~frm=abslink>>.

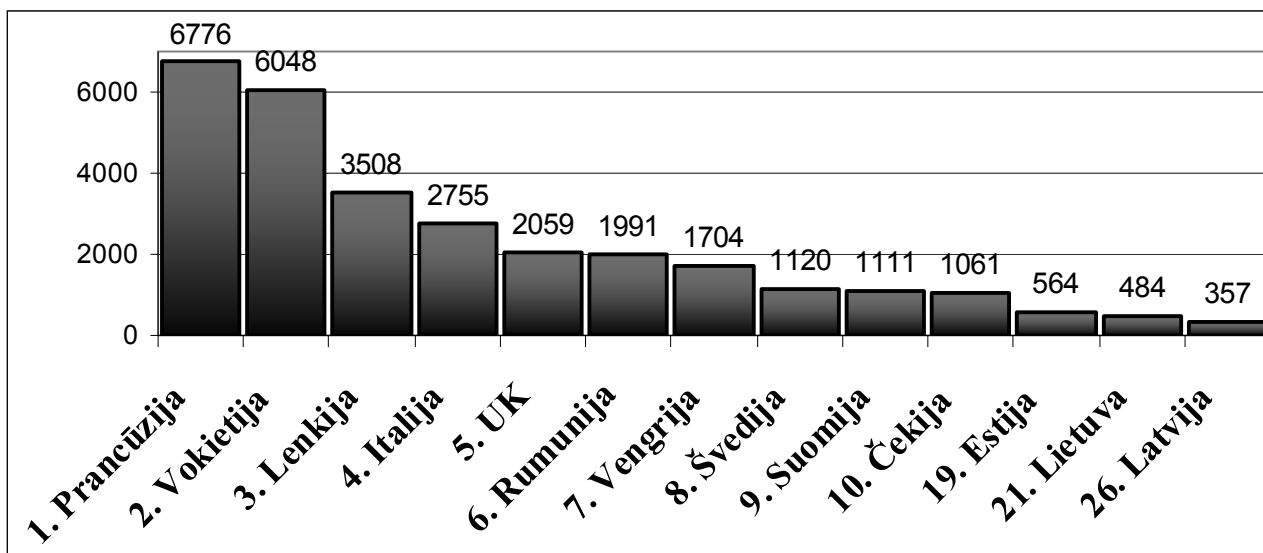
Derėtų pabrėžti, kad šių etapų išskyrimas jokių būdu nereiškia, jog pastaruoju metu vyrauja tik ekonominiai santykiai tarp bendradarbiaujančių miestų. Šiuo metu visi etapai yra glaudžiai persipynę: pavyzdžiui, negalime paneigti fakto, kad skirtingos kultūros supratimas ir jos vertinimas

padeda palaikyti glaudesnius ekonominius bei verslo ryšius. R. D. Cremer, A. De Bruin, A. Dupuis (2001) pabrėžia kompleksinio požiūrio į miestų bendradarbiavimo reiškinį svarbą: verslo ir kultūros iniciatyva, strateginis planavimas, lyderystė, bendruomenės įtraukimas, žiniasklaida – viskas persipina į visumą.

Miestų bendradarbiavimo reiškinys nuo jo atsiradimo išaugo stebėtinai dideliu mastu. M. Guibernau (2001) teigia, kad dvidešimtojo amžiaus pabaigoje buvo suskaičiuojama apie 8000 miestų, pasirašiusių abipusio bendradarbiavimo sutartis, iš kurių daugiau nei pusė buvo tarp Vokietijos ir Prancūzijos miestų. Europos savivaldybių ir regionų tarybos (CEMR – toliau) duomenimis 2007 metais Europoje buvo suskaičiuojama apie 17 tūkstančių miestų, kurie yra pasirašę įvairaus pobūdžio bendradarbiavimo sutartis, o 2010 metų duomenimis yra pasirašyta 39 508 bendradarbiavimo sutartys. Jungtinė miestų ir vietos valdžios organizacijos (*angl.* UCLG – United Cities and Local Governments) paskelbtais duomenimis, 70 procentų visų pasaulio miestų yra pasirašę tarptautinio bendradarbiavimo sutartis ar dalyvauja kitose, tarptautiniu mastu vykdomose programose.

Antrajame šio darbo priede pateikiama 2007 metų duomenimis sudaryta lentelė, kurioje nurodomas bendradarbiaujančių miestų skaičius Europos mastu. Kai kurias šalis galima išskirti kaip lyderiaujančias pagal bendradarbiavimo sutartis pasirašiusių miestų skaičių. Tarp tokių šalių yra Prancūzija ir Vokietija (apie 6000 sutarčių), Italija, Lenkija ir Jungtinė Karalystė (2000). Derėtų atkreipti dėmesį, kad šis valstybių grupavimas nėra visiškai objektyvus, nes skirstant šalis pagal bendradarbiavimo sutarčių skaičių, nebuvo atsižvelgta į valstybių dydį, miestų skaičių ir kitus veiksnius, galimai turinčius įtakos bendradarbiavimo plėtrai. Vis dėlto, šių duomenų dėka galima apibūdinti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją Europoje. Šiek tiek tiksliau būtų Lietuvą lyginti tik su panašaus dydžio šalimis. Palyginus Baltijos šalis, Lietuva (380) lenkia Latviją (294), tačiau atsilieka nuo Estijos (570).

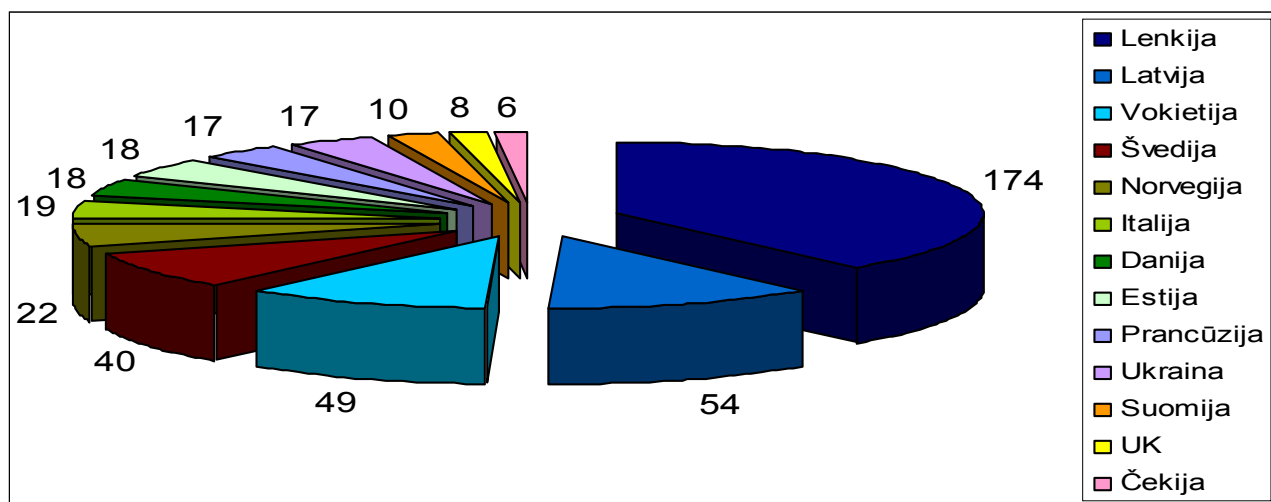
Remiantis 2010 metų CEMR pateiktais duomenimis, galima palyginti kokiu mastu išaugo bendradarbiaujančių miestų skaičius per tris metus. Taigi 2010 metais Europoje yra pasirašyta 39 508 bendradarbiavimo sutartys. 4 paveiksle pavaizduotas dešimtukas lyderiaujančių šalių pagal bendradarbiavimo sutarčių skaičių bei Baltijos šalių užimamos pozicijos. Galima daryti išvadą, kad per pastaruosius trejus metus (2007-2010) Europos šalyse pasirašytų bendradarbiavimo sutarčių skaičius išaugo. Ir toliau lyderiaujančiomis šalimis išlieka Prancūzija (6776 sutartys), Vokietija (6048), Lenkija (3508), Italija (2755). Lietuvai atitenka 21 pozicija iš 38 Europos valstybių, įtrauktų į šią apskaitą; tendencija išlieka ta pati: Lietuva vis dar lenkia Latviją, tačiau atsilieka nuo Estijos. Trečiajame darbo priede pateikiama CEMR sudaryta metinė ataskaita (2010 m.), nurodanti tikslų visose Europos šalyse (38 valstybės) pasirašytų sutarčių skaičių. Taip pat, nurodomas sutarčių skaičius pasirašytas kiekvienos valstybės su visomis likusiomis Europos šalimis.



4 pav. Šalys, pasirašiusios didžiausią skaičių tarptautinio bendradarbiavimo sutarčių

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis, CEMR 2010 metų ataskaita (Number of twinning in Europe in 2010).

2010 metų CEMR pateiktais duomenimis Lietuva yra pasirašiusi 484 tarptautinio bendradarbiavimo sutartis (104 sutartimis daugiau lyginant su 2007 metais). 5 paveiksle pateikiamas šalių, su kuriomis Lietuvos mastu yra pasirašytas didžiausias sutarčių skaičius, sąrašas. Pirmoje vietoje – Lenkija (174 sutartys), toliau seka Latvija (54), Vokietija (49), Švedija (40). Šiuo atveju, taip pat pabrėžiama, kad 5 paveikslas sudarytas neatsižvelgiant į valstybių dydį, savivaldos institucijų skaičių ir kitus aspektus.



5 pav. Lietuvos savivaldybių pasirašytų sutarčių skaičius su kitų šalių savivaldybėmis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis, CEMR 2010 metų ataskaita (Number of twinning in Europe in 2010).

Vietos savivaldos institucijos plačiau ima žiūrėti į tarptautinius bendradarbiavimo ryšius su kitomis valstybėmis. Nebeapsiribojama tradicine tapusia miestų draugystės forma, tačiau yra vykdomi gerosios patirties mainai, vietos bendruomenių tarptautinis komunikavimas su kitų miestų

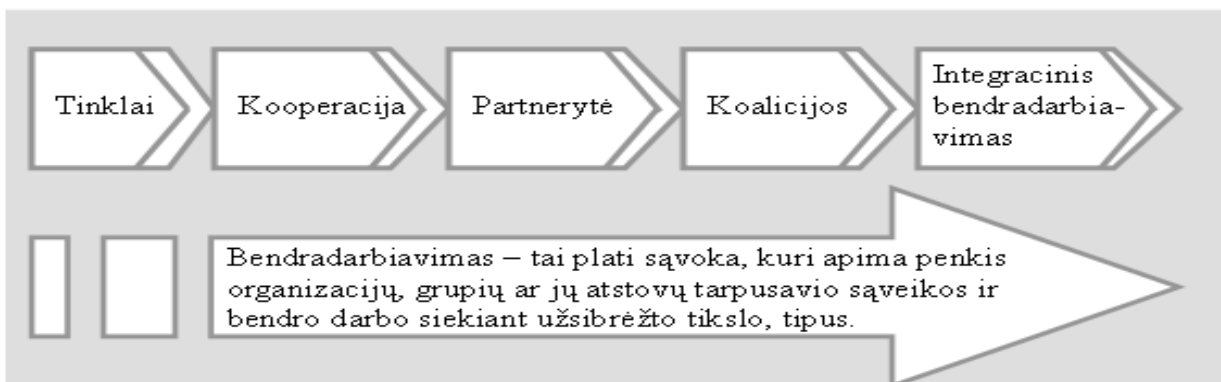
piliečiais. Visos bendradarbiavimo formos bei rūšys yra pripažįstamos teisiškai legaliomis ir lygiavertėmis (Handley, 2006). Ima vyrauti Europos Sąjungos finansuojami vystomojo bendradarbiavimo projektai, kurių pagrindiniai tikslai yra prisidėti prie demokratijos, saugumo ir stabilumo erdvės kaimyniniuose regionuose plėtojimo, politinių, kultūrinių, ekonominių ir socialinių ryšių su regiono valstybėmis aktyvinimo ir didinti Lietuvos vaidmenį formuojant, ir įgyvendinant tarptautinių organizacijų politiką regione (LR užsienio reikalų ministerija). Vykdomi Europos Sąjungos Dvynių programos projektai (viena iš tarptautinio institucijų bendradarbiavimo formų) grindžiami vienos šalies viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimas su kitos šalies giminingomis institucijomis principu. Šie jungtiniai projektai yra įgyvendinami tokiu principu: šalis paramos gavėja įsipareigoja vykdyti ir finansuoti tam tikras reformas, o šalis paramos teikėja – padėti, kol bus vykdomas projektas, siekti konkrečių rezultatų. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime „Dėl Lietuvos Respublikos vystomojo bendradarbiavimo 2011-2012 metų politikos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr. 146-5870) yra nustatytos Vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai programos prioritetinės šalys ir sritys, kurias remia LR (Orange projects).

Apibendrinant vertėtų dar kartą pabrėžti, kad savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas nuo atsiradimo perėjo kelias vystymosi fazes. Pradžioje traktuojamas kaip tarptautinė miestų draugystė, skirtingų kultūrų pažinimo įrankis, pastaruoju metu, vis labiau kreipiamas dėmesys į ekonominius bendradarbiavimo aspektus. Kasmet vis didėjantis bendradarbiaujančių miestų skaičius 2010 metų duomenimis siekė 39 508 bendradarbiavimo sutartis Europos mastu. Lietuvoje yra pasirašyta 484 tarptautinio bendradarbiavimo sutartys. Teigiama, kad 70 procentų visų pasaulio miestų yra pasirašę tarptautinio bendradarbiavimo sutartis ar dalyvauja vystomojo bendradarbiavimo ir kitose tarptautinėse programose.

1.4. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tipai

Siekiant išsamiau paaiškinti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo skirstymo į tipus ypatumus, aktualu būtų remtis kitu, glaudžiai susijusiu procesu, – savivaldybių bendradarbiavimu vietos lygiu su privačiomis, pelno nesiekiančiomis organizacijomis ir kt. subjektais.

Bendradarbiavimas vietos savivaldos lygmenyje – tai plati sąvoka, kuri apima penkis organizacijų, grupių ar jų atstovų tarpusavio sąveikos ir bendro darbo, siekiant užsibrėžto tikslo, tipus (Raišienė, 2006), kurie yra nustatomi identifikuojant tarpusavio pasitikėjimo, bendros veiklos koordinavimo bei išteklių pasidalijimo tarp dalyvių lygmenį. Pasiiektas rezultatas priklauso nuo bendradarbiavimo glaudumo lygio, t.y. kuo glaudžiau bendradarbiaujama, tuo aukštesnės kokybės rezultatai yra pasiekiami tarp organizacijų. 6 pav. pateikiami bendradarbiavimo tipai.



6 pav. Bendradarbiavimo vietos lygiu tipai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Raišienė, A. G. (2006). Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai. Iš Puškorius, S. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

Pradedant nuo **tinklų** modelio, kuris, mokslininkų nuomone, yra pagrindinis tarporganizacinės veiklos koordinavimo mechanizmas, aptariamai visi 6 pav. išvardyti bendradarbiavimo tipai. Taigi į tinklų modelį integruojasi paskesni tipai, taip juos papildydami ir išplėsdami veiklos sferas. Vyraujant tinklo modeliui, sąveikaujančios subjektų grupės palaiko ilgalaikius, stabilius tarpusavio ryšius, juos sieja bendri interesai, todėl veikėjai dalijasi informacija, idėjomis, padeda vieni kitiems atlikti užduotis. Tinklinės struktūros yra kuriamos remiantis pasitikėjimu ir skatina savanorišką iniciatyvą. Kaip vienas iš tinklų pranašumų, yra įvardijamas struktūros atvirumas, kurio dėka tinklai gali plėstis, t.y. tinklai yra sudaryti laisva forma bei dažniausiai neformalizuoti (Raišienė, 2006). Kitas modelis – **kooperacija** (aljansas) tarptautinių žodžių žodyne (2003) yra apibrėžiamas kaip teisiškai įformintas savitarpio pagalbos susivienijimas. A. G. Raišienė (2006) pritaria, kad šis susivienijimas yra paremtas sutartiniu ūkiniu, kultūriniu, politiniu, moksliniu ar kitokių aspektų pagrindu. Modelis pasižymi lanksčiais, pusiau formaliais narių ryšiais. Kitaip nei tinklų atveju, nariai privalo įsitraukti į organizavimo procesą. Sekantis modelis – **partnerystė** (dažniausiai partnerystės ir **koalicijos** sąvokos laikomos sinonimais), kuris nors ir remiasi atvira narių komunikacija, tačiau pasižymi formaliais, griežtai apibrėžtais ryšiais tarp partnerių. Modelis skirtas politinių, ekonominių, ar socialinių programų įgyvendinimui, problemų sprendimui. Taip pat, yra išskiriami trys partnerystės tipai: ribota partnerystė (bendradarbiaujama tik specifinėse srityse), koalicinė partnerystė (partneriai yra lygiaverčiai, tačiau pasižymi skirtingais įgūdžiais; darbas yra padalijamas) ir partnerystė bendradarbiaujant (atsakomybė yra padalyta; priimant sprendimus dalyvauja visi nariai; ji yra teisiškai įforminta ir grindžiama pasitikėjimu). Paskutinis modelis, kuriame susijungia visų prieš tai minėtų modelių savybės – **integracinis bendradarbiavimas**. Esminis skirtumas yra sinergijos efektas, t.y. subjektai dalijasi ne tik rizika, atsakomybe, bet ir

žiniomis, patirtimi tam, kad pasiekti geriausių rezultatų. Ryšiai yra apibrėžti formaliai; vyrauja darbų pasiskirstymas.

Vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo vietos lygiu tipų analizavimo tikslingumą šiame darbe galima pagrįsti tuo, kad tik atskleidus ir išsamiai suvokus šio skirstymo principus, galima imtis analizuoti savivaldybių bendradarbiavimą tarptautiniu mastu. Taigi tarptautinio bendradarbiavimo tipai, kaip ir aukščiau aptartieji, yra skirstomi remiantis tuo pačiu principu – pirmasis tipas yra pagrindinis, o paskesnieji integruojasi į pirmąjį jį papildydami.

Kaip jau išsiaiškinta, egzistuoja ne viena sąvoka, apibūdinanti miestų bendradarbiavimo reiškinį, o terminai yra glaudžiai vieni su kitais susiję tarpusavyje, todėl skirstymas į tipus tampa sudėtingu procesu. Vis dėlto, mokslininkai (De Villiers, Coning, Smit, 2007) pateikia tris skirtingus savivaldybių tarptautinių ryšių palaikymo tipus:

- savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas;
- miestų bendradarbiavimas;
- decentralizuotas bendradarbiavimas.

Kiekvieno iš šių tipų išskyrimą bandoma argumentuotai paaiškinti detaliau. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo, dar kitaip vadinamo savivaldybių tarptautiniais ryšiais metu, gali būti pasirašomos ilgalaikės ar trumpalaikės bendradarbiavimo sutartys tarp dviejų ar daugiau savivaldybių. Šis bendradarbiavimo tipas paremtas pramoniniais ryšiais, kurių pagrindinis tikslas ekonominio produktyvumo didinimas. Išskirtinai tik tarptautinis savivaldybių bendradarbiavimas kartais apibūdinamas ir kita sąvoka – miestų bendradarbiavimas. Kita vertus ši sąvoka šiek tiek platesnė. Į bendradarbiavimo procesą įtraukiamos ne tik savivaldybės, bet ir joms priklausanti visa bendruomenė, t.y. verslo atstovai, viešojo ugdymo institucijos ir piliečiai. Tačiau, derėtų pabrėžti, kad savivaldybėms yra priskiriamas ryšių užmezgimo, palaikymo ir plėtojimo vaidmuo. Trečiojo tipo – decentralizuoto bendradarbiavimo pagrindinis motyvas yra nevyriausybinių bei savanorių organizacijų, vietos institucijų iniciatyva paremta plėtra. Pagrindiniai bruožai – vietos valdžia užima lyderiaujančias pozicijas, laikomasi tikslo – pastovi vietos plėtra ir bendradarbiavimo veiksmai yra susiję su mainais bei parama (De Villiers, Coning, Smit, 2007). P. Hafteck (2003) pritaria jau išsakytai nuomonei ir teigia, kad decentralizuotas bendradarbiavimas negali vykti be savivaldos institucijų kišimosi, bendro tikslo nustatymo (pavyzdžiui, pastovus vietos regiono vystymasis) ir abipusės pagalbos bei apsikaitimo ištekliais proceso. Galima teigti, kad decentralizuotas bendradarbiavimas apima dvi sąvokas – vystomasis bendradarbiavimas ir savivaldybių tarptautiniai ryšiai.

Taigi, tampa aišku, kad visi išskirti ir apibūdinti bendradarbiavimo tipai yra susiję tarpusavyje, papildo vieni kitus bei gali transformuotis iš vieno tipo į kitą. Toks konkretaus sąvokų apibrėžimo

nebuvinimas verčia dar labiau painiotis, norint atskirti išvardytus bendradarbiavimo modelius. P. Hafteck (2003) šią painiavą bando paaiškinti paprasčiau, teigdamas, kad ima pastebėti tendenciją, jog antrasis tipas – miestų bendradarbiavimas (angl. *city-to-city cooperation/ C2C*) pastaruoju metu tampa bendru pavadinimu įvairaus pobūdžio savivaldos institucijų tarptautinių ryšių formoms apibrėžti, taip sujungdamas juos į vieną, daugialypę, paremtą įvairiais aspektais partnerystę. Kiti autoriai (Keiner, Arley, 2007) pritaria išsakytai nuomonei ir teigia, kad miestų bendradarbiavimas yra vienas pagrindinių tipų, kuriančių miestų tinklus (angl. *city networks*). Taip pat, derėtų pabrėžti, kad pasauliniu mastu egzistuoja ne vienas miestus vienijantis tinklas. Didžioji dalis pasaulinių tinklų deklaruoja bendrą savo organizacijos tikslą – miestų vystymasis, taip pat yra sprendžiami miestų saugumo, paramos kultūrinio paveldo išsaugojimo, energijos taupymo strategijos kūrimo klausimai. Ketvirtajame darbo priede pateikiama lentelė, kurioje išvardyti 53 pasauliniai bendradarbiavimo tinklai ir jų deklaruojamos veiklos sritys. Tinklų sąrašas susideda iš įvairių NVO organizacijų, tyrimų centrų, tarptautinių institucijų, vyriausybinių institucijų, privačių įmonių. Veiklos sritys, kaip ir minėta, pasiskirsčiusios labai įvairiai nuo miestų, ekonominės ir socialinės plėtros, iki klausimų susijusių su energijos panaudojimu, kultūriniais aspektais, aplinka, politika ir valdymu, informacinėmis technologijomis.

Apibendrinant bendradarbiavimo skirstymą į tipus, galima akcentuoti, kad vietos savivaldos lygmenyje plėtojama partnerystės ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo skirstymas į tipus vyksta remiantis panašiu principu, – pirmasis tipas yra pagrindinis, o paskesnieji integruojasi į pirmąjį jį papildydami. Bendradarbiavimo tarptautiniu mastu tipologija yra kur kas sudėtingesnė, nes tipai yra susiję tarpusavyje, papildoma vieni kitus bei gali transformuotis iš vieno tipo į kitą. Vis dėlto, pastebima tendencija, kad miestų bendradarbiavimas pastaruoju metu tampa bendru pavadinimu įvairaus pobūdžio savivaldos institucijų tarptautinio bendradarbiavimo formoms apibrėžti.

1.5. Efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiksniai

Pasitaiko atveju, kai užmezgami tarptautiniai ryšiai nepasiseka, nutrūksta dėl neaiškių priežasčių arba, atvirkščiai, išsivysto į stambaus masto bendradarbiavimą. Taigi atsiranda būtinybė išskirti sėkmės faktorius, įtakojančius palaikomų ryšių kokybę, bei gaunamus rezultatus. Visų pirma, derėtų įvardinti, kokiais matais išmatuojama pati sėkmės sąvoka. K. De Villiers, T. Coning, E. Smit (2007, p. 4) pateikia tokia idėją: „Sėkmė – tai pasiektų tikslų, kurie nurodyti bendradarbiavimo sutartyje, įgyvendinimo lygis“. Remiantis šiuo savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sėkmės suvokimu ir bus analizuojami veiksniai, įtakojantys ryšius.

K. De Villiers, T. Coning, E. Smit (2007) įvardija veiksnius, kurie tiesiogiai turi įtakos plėtojant sėkmingą ir efektyvą savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą. Išsamus veiksnių sąrašas pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis De Villiers, K., Coning, T., Smit E. (2007). *Towards an understanding of the success factors in international twinning and sister-city relationships*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=5&hid=3&sid=73c2ff1f-071c-4ec8-92c61cd4a_afe79f4%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=24327417#db=bth&AN=24327417

Europos savivaldybių ir regionų tarybos leidinyje (*Twinning for tomorrow's world*, 2007) įvardijami veiksniai, kuriais remiantis galima apibendrintai aptarti 7 pav. detaliau išskirstytus veiksnius.

- **Aktyvus piliečių įsijungimas į procesą.** Savivaldybių tarnautojai turi užimti lyderiaujančias pozicijas rengiant projektus, pasirašant sutartis, tačiau jie ne svarbiausi veikėjai, nes kuo didesnė bendruomenės dalis įsitrauks į bendradarbiavimo procesą – tuo geresnių rezultatų bus galima pasiekti.
- **Europinis aspektas.** Siekis visomis priemonėmis stiprinti ryšius tarp įvairių Europos šalių piliečių taip skatinant juos identifikuoti save europiečiais, kurie priklauso vienai Europos bendruomenei ir solidarumo ugdymas kitų kultūrų atžvilgiu.

- **Aktualių problemų suvokimas.** Aplinkos apsauga, žmogaus teisės, taika, Europos raida ir ateities perspektyvos – tai tik keletas diskutuotinių klausimų, liečiančių visą Europos bendruomenę.
- **Ilgalaikiai ryšiai.** Tik palaikant ilgalaikius ryšius su užsienio partneriais ir nuolatos juos puoselėjant, galima tikėtis svarių rezultatų.
- **Mainai.** Apsikeitimas gerąja patirtimi, bendrai svarstomi ir priimami bendradarbiavimo kontekste svarbūs sprendimai – abipusė nauda savivaldos institucijoms.

L. Martin (2001) pateikia dar labiau koncentruotą veiksnių apibūdinimą. Teigiama, kad svarbiausia sąlyga užmezgant bendradarbiavimo ryšius yra **abipusis interesas**. Praktikoje pasitaiko, kad šalių, norinčių tapti partnerėmis, interesai yra ne tik bendri, bet ir prieštaraujantys vieni kitiems. Tokiu atveju, abiejų šalių valdžia prieš nuspręsdama ar tapti partnere kruopščiai įvertina bendradarbiavimo metu numatomą naudą bei riziką. Savaimė suprantama, kad kuo daugiau abi pusės turi bendrų interesų, tuo labiau tikėtina, kad jo taps partnerėmis. Antrasis, tačiau ne tiek svarbus veiksnys yra nedidelis dalyvaujančiųjų šiame procese skaičius. Kuo mažiau valstybių derina tikslus, tuo greičiau yra įmanoma susitarti. Derybos prieš pasirašant sutartis trunka mažiau laiko bei leidžia dalyvaujančioms pusėms geriau suvokti ir įsisavinti vieniems kitų siekius. Trečiasis veiksnys susijęs su ateities perspektyvomis, nes šalis, siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo ir pastovios naudos, yra suinteresuota kuo greičiau rasti ir užmegzti bendradarbiavimo ryšius.

Tuo tarpu, B. I. Tjandradewi, P. J. Marcotullio (2009) atlikto tyrimo, kuriuo buvo bandoma nustatyti veiksnius, įtakančius sėkmingą miestų bendradarbiavimą Azijos šalyse duomenimis, buvo nustatyti visiškai kitokio pobūdžio prioritetai. Tyrimo rezultatai parodė, kad šio regiono šalių savivaldos institucijoms svarbiausi 4 faktoriai: nevaržomas informacijos srautas, tarpusavio sąveika (pasikeitimas paslaugomis ir pan.), supratimas ir vadovavimas. Europos šalyse bendruomenių dalyvavimas laikomas vienu iš labiausiai įtakančių veiksnių, Azijos valstybių savivaldybėse įvardijamas kaip visiškai nereikšmingas. Taigi galima daryti išvadą, kad sėkmingas bendradarbiavimas priklauso ne tik nuo savivaldybių deklaruojamų prioritetų, tarnautojų požiūrio, bet ir nuo tautybės, kultūros, deklaruojamo tarptautinių ryšių suvokimo.

Bendradarbiavimo vadove (JCI's Guide to Twinning) pateikiamas keletas sėkmingo ir efektyvaus bendradarbiavimo gairių. Derybų procese abi suinteresuotos pusės privalo sutartinau paskirti bandomąjį laikotarpį, kurio metu yra rekomenduojami delegacijų apsilankymai būsimo partnerio šalyje. Šio periodo metu akcentuojamas aktyvus bendravimas, apsikeitimas informacija; taip pat, identifikuojamos bendros veiklos sritys, įvertinamas sutarties pasirašymo tikslingumas. Rekomendacijose nurodoma, kad priimtina suorganizuoti viešą sutarties pasirašymą. Jos metu abiejų šalių atstovams įteikiami sutarčių egzemplioriai, keičiamasi atributika, organizuojama

neformali šventė po oficialiosios iškilnių dalies. Tačiau, nepakanka užmegzti kontaktus ir pasirašyti bendradarbiavimo sutartį; tik abipusių pastangų dėka įmanoma palaikyti ir sėkmingai plėtoti ryšius. Teigiama, kad kiekvieno partnerio šalyje turi būti paskirtas bent vienas tarnautojas, atsakingas už bendradarbiavimo projektus ir kitą bendradarbiavimo veiklą.

A. Wendt (2005) analizuodamas tarptautinės politikos sistemą išskiria pagrindinius kintamuosius, kurie turi įtakos kolektyvinių identitetų formavime. Anot autoriaus, tai – tarpusavio priklausomybė, bendras likimas, homogeniškumas ir savivarža. Šiuo atveju, aktualiausias pirmas kintamasis, nes pastarasis yra glaudžiai susijęs su magistro darbo tema. Tarpusavio priklausomybe yra dažnai aiškinama bendradarbiavimo sąvoka. Jeigu subjektai ima traktuoti vieni kitų laimėjimus ar nesėkmes kaip savus, galima teigti, kad jie tampa priklausomi tarpusavyje. Viena bendradarbiaujančiųjų pusių veikdama tam tikru klausimu siunčia ženklą, kuris turėtų paskatinti analogiškai elgtis kitą pusę. Sulaukus teigiamo atsako pereinama prie tolesnio, glaudesnio bendradarbiavimo tarp subjektų. Šiuo atveju pasitvirtina socialinės sąveikos tarp subjektų teorija: „Mes esme savo veiksmų rezultatai“ (Wendt, 2005, p. 368). Kita vertus, vyrauja ir prieštaringa nuomonė – tarpusavio priklausomybė neskatina bendradarbiavimo. Taip yra todėl, kad kyla išnaudojimo baimė. Didėjanti tarpusavio priklausomybė sudaro palankias sąlygas subjektų pažeidžiamumo laipsniui augti. Kaip tik dėl šios priežasties gali pasireikšti atvirkštinis variantas – imama abejoti ilgalaikio bendradarbiavimo nauda ir mažinamas priklausomybės lygis. Taigi galima daryti išvadą, kad sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas – tai pasitikėjimas partneriais nugalint nesaugumo jausmą sukeliančias priežastis.

7 pav. pateikiamą vieną iš sėkmingo bendradarbiavimo sąlygų – aiškus uždavinių, tikslų, planų išdėstymas strateginiame plane, galima paanalizuoti plačiau. Šiuolaikiniame pokyčių kontekste neišsivaizduojama, kaip organizacija galėtų funkcionuoti neturėdama savo strategijos ar neplanuodama savo veiklos, nes strategija – tai sprendimų kompleksas tam tikros sistemos problemoms spręsti, jos pokyčiams skatinti ar padėti jai kokybiškai prisitaikyti prie naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant pokyčius ateityje (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Dėl šios priežasties savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesas, jo eiga taip pat turi būti strategiškai suplanuoti. K. De Villiers (2008) pasinaudodamas sukauptomis žiniomis apie miestų bendradarbiavimo procesą bei atliktais tyrimais JAV ir Pietų Afrikos Respublikoje, apibrėžia partnerystės tarp miestų sistemą. Autorius, panaudodamas mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybinius principus, sudarė konceptualų miestų bendradarbiavimo sričiai pritaiktą valdymo bei planavimo modelį, kuris galėtų užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimo procesą. Modelis susideda iš 6 nuosekliai vienas po kito einančių etapų (žr. 5 priedas). Išskirti tarpiniai – strategavimas, identifikavimas, įvertinimas, derybos, įgyvendinimas ir mokymasis veda link sąjungos kompetencijų ugdymo.

1 etapas. **Strategavimas.** Pirmiausiai pradedama nuo strategijos formulavimo, kurioje yra nurodomi miesto-partnerio pasirinkimo, sutarties pasirašymo ir sąjungos valdymo reikalavimai. Strategijoje nurodomi bendradarbiavimo su kitu miestu tikslai, vizija, uždaviniai, pateikiamos gairės, padedančios pasirinkti tinkamą partnerį bei užtikrinančios sėkmingus partnerystės rezultatus.

2 etapas. **Identifikavimas.** Vadovaujantis suformuluotos strategijos nurodymais ieškoma partnerio. Šiam tikslui pasiekti pasinaudojama konsultantais, tarptautinėmis organizacijomis (Sister Cities International), vietos savivaldos asociacijomis.

3 etapas. **Įvertinimas.** Potencialus partneris gali būti vertinamas tokiais aspektais: miesto gyventojų skaičius, geografiniai ypatumai, politinės ideologijos, istoriniai ryšiai, kultūriniai ryšiai ar barjerai, bendri socialiniai-ekonominiai veiksniai, egzistuojantys ryšiai ir kt.

4 etapas. **Derybos.** Suradus atitinkantį visus reikalavimus partnerį, vienas iš svarbiausių etapų – vizijos, bendro tikslo, tikėtinų rezultatų bei jų siekimo priemonių nustatymas. Po to, seka sutarties, kurioje nurodomos bendradarbiavimo sritys, sutarties laikotarpis, sutarties nutraukimo ir kt. sąlygos, pasirašymas.

5 etapas. **Įgyvendinimas.** Sutartyje nustatyti tikėtini sąjungos rezultatai priklauso nuo įgyvendinimo lygio. Svarbiausiais faktoriais tampa miestų komunikavimas, bendrų interesų, projektų valdymas, bendruomenės įtraukimas bei nuolatinis gautų rezultatų vertinimas kontrolė ir tobulinimas.

6 etapas. **Mokymasis.** Žinios, įgūdžiai, patirtis įgyjami sutarties laikotarpiu yra siekiamas bendradarbiavimo rezultatas, tačiau daugeliu atvejų sąjungos gyvavimas nėra amžinas (atliktų tyrimų duomenimis strateginės miestų sąjungos trukmė – septyni metai). Bendradarbiavimo sutartys yra nutraukiamos pasibaigus sutarties laikui, įvykdžius bendrus projektus arba miestams susiradus tinkamesnius partnerius pageidaujamai veiklai gyvendinti.

K. De Villiers (2008) teigimu, pasinaudojant tokio pobūdžio savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo proceso valdymo ir plėtros modeliu – sėkminga abipusė partnerystė garantuota.

Apibendrinant galima akcentuoti: siekiant, kad užmegzti tarptautiniai ryšiai nenutrūktų, bet būtų sėkmingi ir išsivystytų į stambaus masto bendradarbiavimą, būtina paisyti bent kelėtos iš gausybės deklaruojamų sąlygų. Tvirtų partnerystės ryšių formavimas, aktyvus piliečių įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą, ilgalaikių ryšių palaikymas bei pastovus partnerystės vertinimas ir tobulinimas, nuolatos vykstantys mainai, strateginis planas, palanki valstybės politika, – tai tik keletas veiksnių. Tačiau, sėkmingas bendradarbiavimas priklauso ne tik nuo savivaldybių deklaruojamų prioritetų, darbuotojų požiūrio, bet ir nuo tautybės, kultūros ir bendruomenės požiūrio.

1.6. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatyvumas

Tarptautinės vietos valdžios institucijų sąjungos (*angl. Union of Local Authorities*) generalinis sekretorius J. Jobin (2010) teigia, kad pagrindinis gero ir efektyvaus valdymo bruožas – pripažinimas, kad reikia remtis kitų patirtimi. Nacionaliniu lygiu toks dalijimasis sukaupta informacija nėra naujas reiškinys, tačiau tarptautiniu mastu tai nesena veikla, kuri, deja, dažnai yra neteisingai suprantama. Visuomenėje yra susidariusi klaidinga nuomonė, kad plėtojant tarptautinio bendradarbiavimo ryšius, vietos valdžios atstovai yra suinteresuoti vieninteliu dalyku – apsikeitimas kultūrine veikla ir draugystės tarp politinių lyderių plėtojimas. Tačiau, pastaruoju metu pastebima tendencija – tarptautinius ryšius imama vertinti, suvokiant jų palaikymo svarbą ir bendros veiklos metu gaunamų rezultatų naudą.

Šiame skyriuje koncentruotai apžvelgiami savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatai, kurie tiesiogiai įtakoja regionų plėtrą, savivaldybių veiklos efektyvumą ir bendruomenių vystymąsi tarptautiniame kontekste.

1.6.1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų svarba regionų plėtrai

V. Ačaitė (2005) nurodo, kad regionas yra svarbiausia viešosios teisės, išleistos žemesniu nei valstybės lygiu ir susietos su politine savivalda dalis, identifikuojama nacionalinėse konstitucijose arba įstatymuose, kurie garantuoja jam autonomiją, identiškumą ir organizacines struktūras. C. J. Dawkins (2003) regionus apibrėžia kaip teritorinius vienetus, kuriuose vykdoma politika, atitinkanti to vieneto poreikius, bet kartu orientuota į valstybės gerovės siekimą. Kiekvienas regionas turi mažą skaičių didelių aukštesnio rango miestų ir didelį skaičių mažesnio rango miestų. V. Čaplikas (2006) teigia, kad regiono, kaip valstybės ar imperijos administracinio teritorinio padalinio, supratimas yra labai populiarus, todėl, juo remiasi daugelis dabartinių valstybių, taip pat ir Europos Sąjunga, įgyvendindama vieną iš savo veiklos prioritetinių sričių – regioninę politiką. Autorius akcentuoja, kad viena iš svarbiausių regioninės politikos ir ES valstybių narių misija – tai demokratijos plėtra, ekonominės ir socialinės gerovės kūrimas, užtikrinant geranorišką ir taikų bendradarbiavimą. Pasinaudojant sanglaudos politika, kuri apibrėžiama kaip europinio lygmens solidarumo politikos sistema, Europoje vykdoma šimtai projektų, iš dalies finansuojamų dviejų struktūrinių fondų – Europos regioninės plėtros ir Europos socialinio fondų, ir Sanglaudos fondo lėšomis (EU Structural Funds for Lithuania, 2005). Europos Sąjungos finansinis indėlis yra gana svarus. 1989 metais sukurtas tarptautinio bendradarbiavimo paramos projektas, kurio biudžetas 2003 metais siekė 12 milijonų dolerių. Šiomis lėšos buvo sukurta ir įgyvendinta daugiau nei 1300 projektų (Town twinning). ES vykdydama įsipareigojimus skatinti subalansuotą ir dinamišką miestų plėtrą, sukūrė

URBACT I (2003 – 2006 m.) ir URBACT II (2007 – 2013 m.) programos, kurios yra sanglaudos politikos dalimi. Programų pagrindinis tikslas – skatinti miestus įsitraukti į projektus, dalintis patirtimi, t.y. siekti darnios miestų plėtros. URBACT II biudžetas siekia daugiau nei 68 milijonus eurų (53 milijonai skiriami iš ES regionų plėtros fondo), vykdomi 44 projektai, kuriuose dalyvauja 700 miestų iš 29 šalių (URBACT programme).

Eurobarometro atlikti tyrimai nurodo, kad demokratiškos Europos valstybių gyvenime regioninė politika tampa svarbiausia priemone siekiant visuomeninės gerovės. Europos politika tai politika, kai keičiamasi žiniomis, technologija bei gerąja veiklos patirtimi, o visoje Europoje plėtojami įvairialypiai bendradarbiavimo tinklai (Eurobarometras: europiečiai pritaria regioninės politikos priemonėms, 2008).

Lietuva taip pat stengiasi neatsilikti nuo kitų Europos valstybių; regionai plėtoja tarptautinį bendradarbiavimą euroregionuose, taip pat dvišalius ir daugiašalius santykius tarp regionų (Bagdzevičienė, 2003). Neatskiriama dalimi nuo regiono vystymosi sąvokos tampa ir besimokantis regionas, kuriuo yra įvardijamas tam tikros erdvės sutartinės politikos vykdymas, siekiant vystymosi; jis suvokiamas kaip visuma priemonių, skirtų skatinti ekonominei plėtrai regione (Kasinskaitė, 2005). Besimokančio regiono pagrindas – sklandžiai veikiantys tinklai, kolektyvinio/organizacionio mokymosi procesai ir bendruomenė, kuri siekia tapti besimokančia bei pasižymi inovacijų kultūra. Inovacines vertybes turi palaikyti socialiniai-ekonominiai veikėjai įmonės, valstybės institucijos, universitetai, profesinės asociacijos, kurie nuolatinį tobulėjimą turi suvokti kaip esminę vertybę ir kooperaciją, sujungiant savo turimas kompetencijas. Taigi regioniniame lygyje reikia sukurti partnerystes/ tinklus bei kurti bendradarbiavimo modelius (kitais mokymosi partnerystėje tinklus), kad paruošti plėtros programas ir strateginius ekonominės plėtros planus, tvirtina T. Tomassen ir I. Serapinaitė (2001). Mokymosi partnerystėje tinklas – aplinka, kurioje bendrauja partneriai, siekdami įgyti naujų žinių, keistis sukaupta informacija ir patyrimu. Tinklas yra aktyvus ir besivystantis, jeigu siekiama jį nuolat plėsti ir atnaujinti turinį bei tikslus, įtraukti į veiklą naujus partnerius (Jucevičienė, 2007, p. 195). Pabrėžiama, kad siekiant efektyvaus mokymosi ir partnerystės būtina paaisyti kiekvieno regiono savitų istorinių plėtros veiksnių, atsižvelgti į socialines ir kultūrinės vertybės, veiksmingai panaudoti žinias, informacines technologijas.

P. Jucevičienė (2007) analizuodama besimokančio miesto sąvoką ir jo vystymo aspektus, taip pat nustatė, kad mokymosi partnerystėje tinklų kūrimas yra vienas iš svarbiausių aspektų, nes tokiu būdu tinklo nariai, siekdami bendro užsibrėžto tikslo, veikia kaip lygiaverčiai partneriai, mokydami vieni iš kitų patirties bei iš bendros veiklos. Siekiant sėkmingo miesto bei regiono vystymosi vienas iš pagrindinių veiksnių – gebėjimas kurti mokymosi partnerystėje tinklus (jie kuriami miesto savivaldybių iniciatyva) bei jų funkcionavimo palaikymas.

Regioninė politika pradėta naudoti kaip demokratijos plėtros ir stiprinimo priemonė, nes regioninė savivalda dalyvauja bendroje politikoje, kurioje piliečiai skatinami įsitraukti į valstybės ir visuomenės reikalų tvarkymą. Tokiu būdu, susidaro regioninė demokratija, kurios forma atsispindi vietos savivaldos ir valstybės centrinės valdžios kontekste. Jeigu regionuose nėra demokratinų savivaldos institucijų savarankiškumo tai neįmanoma įgyvendinti ir regioninės politikos tikslų, susijusių su kultūrinio identiteto išsaugojimu, ūkine plėtra, valdymo tobulinimu. Taigi itin reikšmingas vaidmuo šiame procese atitenka savivaldybėms, kurių svarbą regionų plėtros procesui paaškina faktas, kad vien valstybės institucijos nepajėgios vykdyti regionų plėtrą. Regioninė plėtra gali būti sėkmingai realizuojama tik tuo atveju, jei į jos įgyvendinimą įsitraukia vietinės demokratijos institucijos, socioekonominiai partneriai, visuomenės nariai (Ačaitė, 2005). I. Kasinskaitė (2005) teigia, kad vietos valdžios institucijos gali skatinti kolektyvinius mokymosi procesus per organizacinius verslo, politinius ir mokymosi tinklus, atlikdamos tinklų koordinavimo funkcijas, per vietos bendruomenes (reikiamų įgūdžių, žinių ir patirties įgijimą, strateginę partnerystę, savirealizaciją – konceptualizaciją), t.y. visi regiono socialiniai ir ekonominiai veikėjai sutartinai, pasitelkdami kolektyvinius mokymosi procesus, kuria naują kontekstą – besimokantį regioną, suvokdami tarpusavio sąveikos svarbą, priklausomybę bendruomenei. H. Armstrong ir J. Taylor (2003) teigimu, vietinės žinios ir vietinė patirtis yra neįkainojami dalykai ruošiant atitinkamas regioninės plėtros programas specifiniams regionams.

Trumpai apibendrinant šiame skyriuje pateiktą medžiagą apie regioninę politiką, besimokantį regioną ir tarptautinio bendradarbiavimo įtaką šiems procesams galima daryti tokias išvadas: regioninė politika, kurios metu yra keičiamasi žiniomis, technologija, gerąja veiklos patirtimi ir plėtojami įvairialypiai bendradarbiavimo tinklai yra glaudžiai susijusi su besimokančio regiono sąvoka, nes pastaroji yra įvardijama, kaip tam tikros erdvės sutartinės politikos vykdymas, siekiant vystymosi ir kaip visuma priemonių, skirtų skatinti ekonominei plėtrai regione. Kadangi, valstybės institucijos nepajėgios vykdyti regionų plėtrą, šiuo atveju itin svarbus tampa vietos savivaldos vaidmuo; vietos bendruomenės dalyvauja bendroje politikoje, kurioje piliečiai skatinami įsitraukti į valstybės ir visuomenės reikalų tvarkymą, jie veikia kaip lygiaverčiai partneriai, mokydamiesi vieni iš kitų patirties, iš bendros veiklos. Taigi nesudėtinga suvokti, kad tarptautinio bendradarbiavimo dėka bendruomenės palaiko ryšius, komunikuoja, kooperuojasi su atitinkamais užsienio regionais, dalijasi gerąja patirtimi – t.y. prisideda prie regiono plėtros.

1.6.2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatyvumas savivaldybių administracijų ir bendruomenių atžvilgiu

Apibūdinus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų įtaką regiono ir valstybės lygiu, t.y. efektyviam regioninės politikos įgyvendinamumui ir regionų plėtrai, vertėtų detaliau paanalizuoti rezultatus, kurie teigiamai veikia savivaldybių administracijų ir bendruomenės atstovų veiklą ir skatina visapusišką jų vystymąsi.

Partnerystės tarp savivaldybių pagalba sukuriama „lygiaverčiai santykiai“ (*angl. peer to peer relations*), kurių esmė – leisti kolegoms iš skirtingų šalių savivaldos institucijų pasidalyti praktiniais metodais bei būdais sprendžiant tam tikras problemas. Pavyzdžiui, vienos savivaldybės inžinierius dalijasi informacija su bendradarbiaujančios užsienio savivaldybės inžinieriumi, gaisrininkas su gaisrininku, viešųjų darbų vadovas su viešųjų darbų vadovu, politikas su politiku ir t.t. Taigi nėra būtina leisti į ilgai trunkančias mokymo programas, nes pakanka ir to, kad patyrę darbuotojai dalijasi savo sukauptomis praktinėmis žiniomis (Jobin, 2010). Autoriai (Ewjik, Baud, 2008) pabrėžia abipusiškumo (*angl. mutuality*) svarbą keitimosi informacija procese. Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, aptariant sėkmės veiksnius, abipusis supratimas ir tarpusavio sąveika – vienas iš bruožų, lemiančių sėkmingą partnerystės ryšį.

Europos savivaldybių ir regionų leidinyje (*Twinning for tomorrow's world*, 2007) pateikiami apibendrinto pobūdžio gerai organizuoto ir sėkmingo savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo galimi rezultatai (žr. 8 paveikslas). Neatsiejama dalimi tampa infrastruktūros vystymasis, bendruomenių kultūros identifikavimas tarptautiniu mastu, gerosios patirties sklaida.



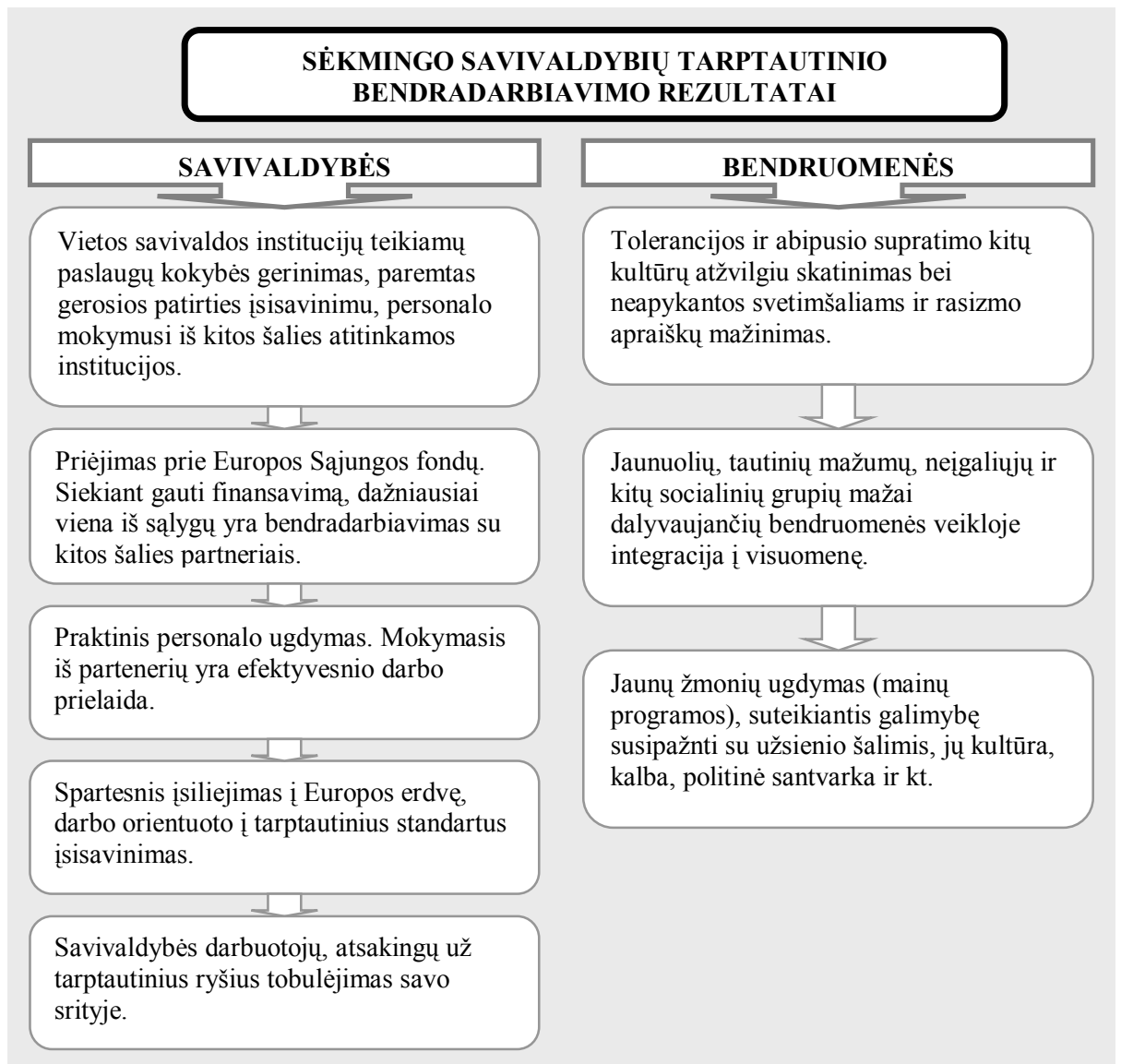
8 pav. Pagrindiniai savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis *Twinning for tomorrow's world*. (2007). [žiūrėta 2010-06-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ccre.org/bases/T_599_46_3524.pdf>

2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje (2007) pabrėžiama, kad šiuolaikiniame pasaulyje mokymasis vis labiau suprantamas ir vertinamas kaip holistinė patirtis, kurią individas įgyja per visą savo gyvenimą, imama suvokti, kad net ir visos kartu formaliojo švietimo pakopos negali suteikti gebėjimų rinkinio visam gyvenimui. Konkurencingą ir žinioms imlią ekonomiką gali sukurti tik visuomenė, kuriai mokymasis yra tapęs kasdienybės, kultūros dalimi. U. Devers-Kanoglu (2008) patvirtina faktą, kad savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo neformalaus mokymosi, kurio pagrindinis tikslas yra ugdyti suinteresuotų asmenų kompetencijas, dalintis žiniomis bei įgūdžiais. Net jeigu mokymasis nėra vienas iš laukiamų partnerystės rezultatų, jis atsiranda automatiškai, vystantis miestų bendradarbiavimo procesui ir yra sudedamoji partnerių vykdomos veiklos dalis. Taigi T. Campbell (2008) akcentuoja, kad tarptautinis miestų bendradarbiavimas tapo oficialiai pripažinta veikla, skatinančia miestų vystymąsi, todėl anot J. Jobin (2010), tarptautinio bendradarbiavimo svarba yra daugiau nei simbolinė. Tai vienintelis kelias sukurti pasaulį, kur valstybių sienos yra statomos siekiant apsaugoti kultūros skirtumus ir griauamos dėl to, kad užtikrintų ekonomikos augimą ir gyvenimo kokybę.

S. Handley (2006) teigia, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo proceso metu gaunamus rezultatus galima išskirti į dvi grupes, nes nauda neapsiriboja vienos socialinės grupės kontekste. Mokslininkas išskiri dvi grupes – savivaldybės ir vietos bendruomenės, kurios tiesiogiai yra įtakojamos ir gauna naudos miestų partnerystės dėka. Savivaldybių ir bendruomenių sėkmingo tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai pateikiami 9 pav.

Galima trumpai aptarti 9 pav. pateiktus duomenis: apsikeitimas gerąja patirtimi, Europinių standartų įsisavinimas, tarnautojų kompetencijos ugdymas, – visa, prisideda prie savivaldybės veiklos efektyvumo didinimo. Tuo tarpu, aktyvus bendruomenių ir įvairių socialinių grupių įtraukimas į tarptautinius projektus, mainų programas skatina toleranciją, abipusį supratimą ir mažina neapykantos svetimšaliams, rasizmo pasireiškimą.



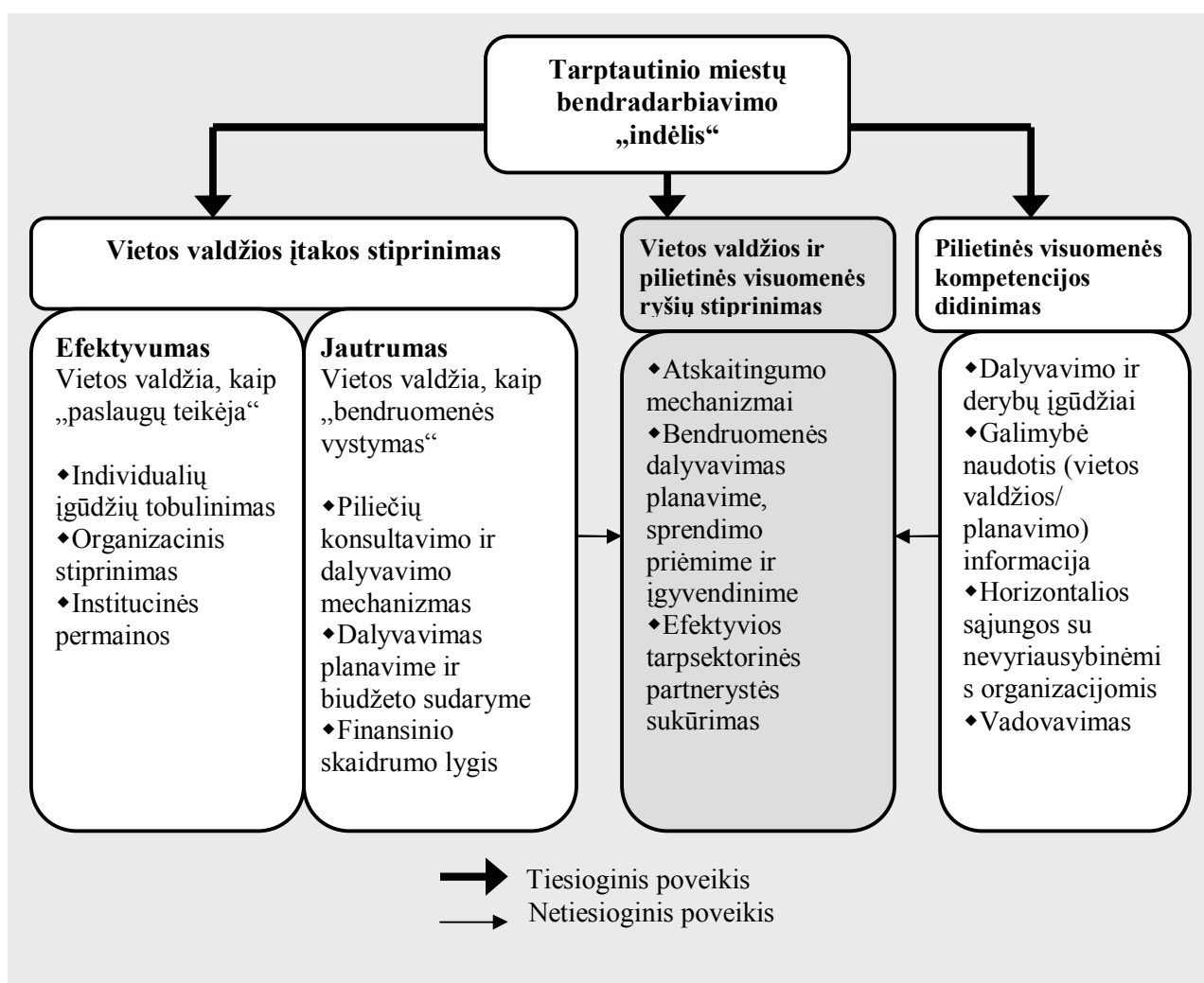
9 pav. Sėkmingo savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Handley, S. (2006). *Take up your partners. The local authority handbook on international partnerships*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lga.gov.uk/lga/aio/190428>>.

Remiantis 9 paveikslu, galima teigti, kad glaudūs ryšiai užsimezga ne tik tarp savivaldybių partnerių, bet ir tarp jų bendruomenių. Savivaldos institucijos gali pagerinti bendruomenėms teikiamų paslaugų kokybę, pasidalinti gerąja patirtimi sprendžiant tokias svarbias problemas, kaip priklausomybė narkotikams, alkoholiui; taip pat, pagyvenusiųjų ir neįgaliųjų žmonių priežiūros, jaunuolių ugdymo reikaluose. Kaip vienas iš svarbiausių veiksnių, skatinančių verslo plėtrą ir šalies ekonomikos augimą yra įvardijamas turizmas, kurio mastą taip pat galima reguliuoti tarptautinės partnerystės pagalba (Handley, 2006).

M. C. Bontenbal (2008) pritaria S. Handley (2006) išsakytai nuomonei, kad tarptautinis bendradarbiavimas – vienas iš instrumentų, didinančių savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės efektyvumą ir akcentuoja, kad be viso kito yra skatinamas savivaldos institucijų galių stiprinimas.

Remdamasis atliktais tyrimais, autorius įvardija faktorius, turinčius įtakos miesto savivaldos savarankiškumo didinimui. Lyginant su aukščiau pateiktais veiksniais, šiuo atveju M. C. Bontenbal (2008) įvardinti tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai nėra išskirti į dvi grupes, o labiau orientuoti į vietos valdžios gaunamą naudą. Tai jokių būdu nereiškia, kad autorius visiškai nemini bendruomenių. Piliečiai taip pat yra įvardijami, kai naudos gavėjai, tačiau bendradarbiavimo rezultatų poveikis išreiškiamas per savivaldybės veiksmų prizmę. Tiesioginę naudą gauna savivaldybė, o netiesioginio poveikio metu bendruomenės. Tarptautinės miestų partnerystės „indėlis“ į savivaldos galių stiprinimą ir darbo efektyvumo didinimą pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Tarptautinio miestų bendradarbiavimo „indėlis“ stiprinant miestų savivaldą

Šaltinis: Bontenbal, M., Lindert, P. (2008). *Bridging local institutions and civil society in Latin America: can city-to-city cooperation make a difference?* [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://eau.sagepub.com/content/20/2/465.abstract>>.

Tarptautinis bendradarbiavimas šiuo metu yra pripažinta ir sviri priemonė, siekiant visapusiško vystymosi pasaulyje. Ypač pabrėžiami „šiaurės-pietų“ bendradarbiavimo ryšiai, kurių metu teikiama įvairialypė pagalba mažiau išsivysčiusioms šalims. Šiuo atveju, „pietūs“ yra įvardijami, kaip mažiau išsivysčiusios šalys, t.y. Pietų Amerikos, Lotynų Amerikos, Afrikos valstybės (City-to-city cooperation. UN-HABITAT).

T. Baycan-Levent, S. Kundak, A. A. Gulumser (2006) atlikto tyrimo duomenimis, miestuose, pasirašiusiuose bendradarbiavimo sutartis pastebėti tokie pokyčiai: daugiau nei 50 procentų padidėjo turistų ir studentų srautai vykstančių iš/į miestus-partnerius bei ekonominio bendradarbiavimo atvejų verslo srityje skaičius; pastebėtas kultūrinės veiklos pagyvėjimas bei bendrų projektų skaičiaus augimas. Mokslininkai pabrėžia, kad miestų tarptautinis bendradarbiavimas – vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių miestų-partnerių socialinį bei ekonominį vystymąsi.

Apibendrinant bendradarbiavimo rezultatus savivaldybių administracijos ir bendruomenių atžvilgiu galima teigti – nepaisant to, ar gaunami rezultatai yra skirstomi į dvi grupes (savivaldybėms ir bendruomenėms), ar pateikiami bendrai, tarptautinis bendradarbiavimas yra įvardijamas, kaip vienas iš pagrindinių įrankių skatinančių vietos savivaldos veiklos efektyvumą ir bendruomenių vystymąsi. Dalijimasis praktiniais metodais bei būdais sprendžiant tam tikras problemas, gerosios patirties sklaida, neformalus mokymasis, kurio pagrindinis tikslas yra ugdyti suinteresuotų asmenų kompetencijas, dalintis žiniomis bei igūdžiais, ir kiti rezultatai, yra pagrindiniai miestų-partnerių savivaldos galių ir darbo efektyvumo didinimo veiksniai.

1.7. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas

Prieš pradėdant analizuoti vietos savivaldos institucijų tarptautinio bendradarbiavimo reglamentavimą teisiniuose dokumentuose, derėtų pabrėžti, kad vos prieš dvidešimtmetį įvyko oficialus vietos savivaldos įteisinimas. Iki tol Rusijos įtakoje buvusiai Lietuvos valstybei viešojo sektoriaus valdymas buvo diktuojamas okupantės, todėl socialistinio valdymo metu buvo propaguojama visiška centralizacija su hierarchine visų viešojo administravimo lygių institucijų griežta kontrole. Sovietinio pobūdžio tarybų sistema reprezentavo tik demokratijos iliuzija, o vietos savivaldos visiškai nepripažino. Taigi 1990 m. vasario 12 d. priėmus vietos savivaldos pagrindų įstatymą (kuris iki šiol yra keičiamas ir tobulinamas) buvo nustatyta nauja, nepriklausoma vietinės sistemos valdžia Lietuvoje, kuri įstatymiškai įteisino vietos savivaldą bei jos institucijas. Vietos savivaldos institucijos naudojasi teise apibrėžta LR Konstitucijoje, kurios X skirsnio (savivalda ir valdymas) 119 straipsnis pabrėžia, kad savivaldos teisė, kuri įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių tarybas, yra laiduojama įstatymo numatytiems valstybės teritorijos administraciniam

vienetams. Lietuvos Respublikos įstatymams, Vyriausybės bei savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti savivaldybės taryba sudaro jai atskaitingus vykdomuosius organus. 120 straipsnis nurodo, kad savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai.

Pagal LR vietos savivaldos įstatymo (Žin., 2008, Nr. 15-508) 5 straipsnį savivaldybėms yra priskiriamos funkcijos, kurios pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į savarankiškasias ir valstybines. Išsamesnis šių funkcijų apibūdinimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė

Savivaldybėms priskiriamos funkcijos

Funkcijos	Apibūdinimas
Savarankiškosios	Šias funkcijas savivaldybės atlieka pagal Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, išpareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų atlikimą. Įgyvendinant šias funkcijas, savivaldybių veiklą saisto įstatymų nustatyti reikalavimai ir tvarka, kuri, kai tai numatyta įstatymuose, nustatoma ir kituose teisės aktuose
Valstybinės (valstybės perduotos savivaldybėms)	Tai valstybės funkcijos, pagal įstatymus perduotos savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus. Savivaldybės, įgyvendindamos šias funkcijas, turi įstatymų nustatytą sprendimų priėmimo laisvę. Savivaldybių veiklą įgyvendinant šias funkcijas riboja valstybės institucijų ir (arba) pareigūnų sprendimai. Atskirais atvejais valstybinės funkcijos gali būti perduotos savivaldybėms įgyvendinti sutarčių pagrindu. Savivaldybė tokią sutartį gali sudaryti tik tuo atveju, kai savivaldybės taryba pritaria. Šios funkcijos paprastai yra trumpalaikės ar sezoninio pobūdžio.

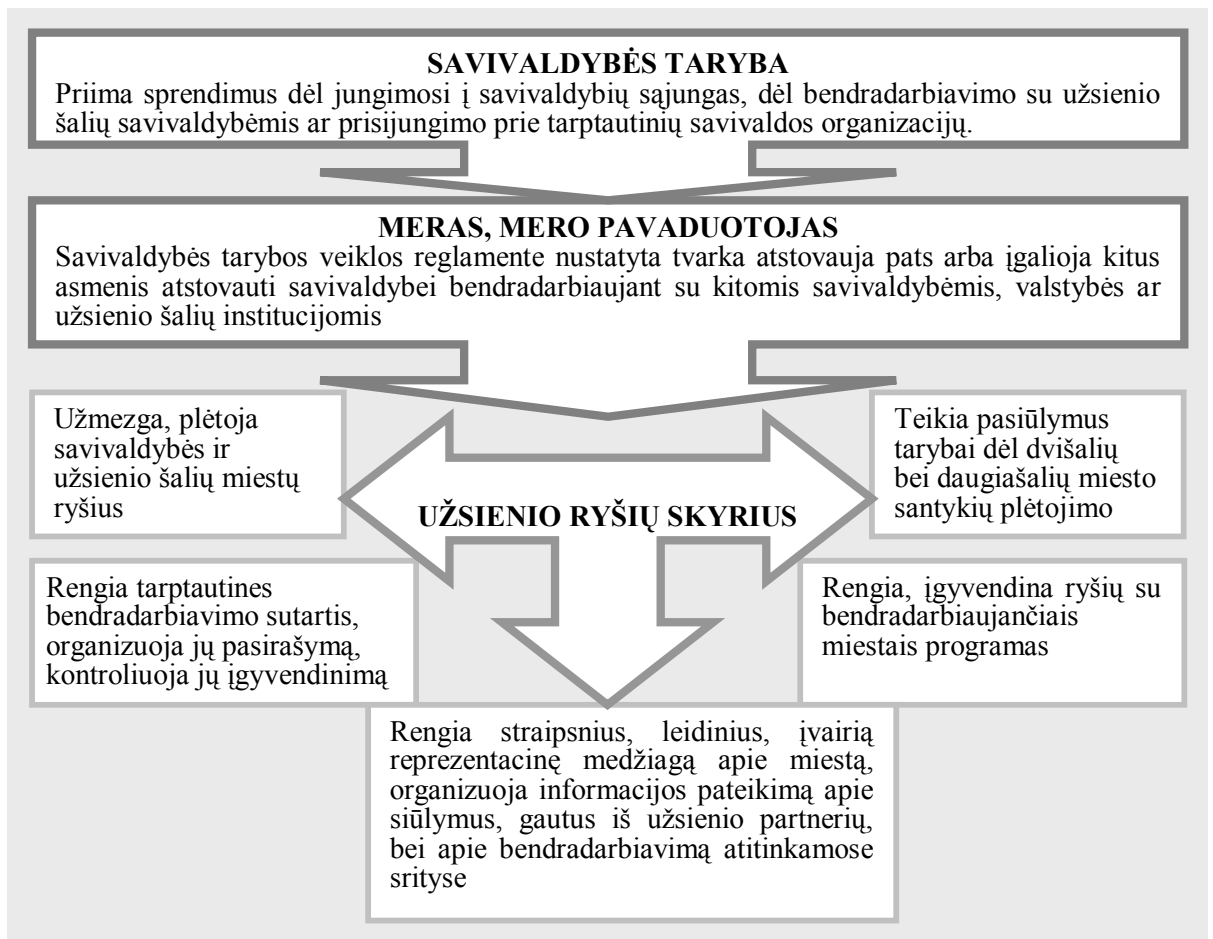
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis LR vietos savivaldos įstatymo 5 straipsniu (Žin., 2008, Nr. 15-508).

Tas pats straipsnis (LR vietos savivaldos įstatymas, 5 str.) skelbia, kad savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos į vietos valdžios (įstatymų nustatyta tvarka atlieka savivaldybės taryba), viešojo administravimo (atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės vykdomoji institucija kiti savivaldybės įstaigų ir tarnybų vadovai, valstybės tarnautojai) ir viešųjų paslaugų teikimo (teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ar juridiniai asmenys).

1990 – 2000 m. bei pastaraisiais metais vykstantys instituciniai, funkciniai pokyčiai vietos savivaldos institucijose leidžia siekti efektyvesnio, demokratiškesnio viešojo sektoriaus funkcionavimo (Žilinskas, 2001). Valdymo reformos, kintantis viešasis sektorius, apima įvairias valstybės valdymo ir vietos savivaldos sritis. Vykdomos vietos savivaldos institucijų valdymo sistemos reformos, modernizacija, tarnautojų kompetencijos kėlimo kursai, įvairaus pobūdžio mokymai. A. G. Raišienė (2006) pabrėžia, kad Lietuvoje daug dėmesio skiriama ne tik savivaldybių valdymo struktūros pokyčiams, bet ir decentralizacijai, kuri yra vienas pagrindinių veiksmų, suteikiančių savivaldybėms daugiau laisvės valdyme, priartinančių institucijas prie piliečių bei

skatinančių būti labiau atskaitingais savo rinkėjams. Siekiant didinti viešojo sektoriaus institucijų ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą bandoma konkrečius privataus sektoriaus veiklos principus taikyti viešosioms organizacijoms. Nors aplinkoje, kurioje pirmenybė teikiama asmeniniams laimėjimams bendradarbiavimas neatrodo priimtina idėja, vis dėlto siūloma socialinius santykius grįsti ne hierarchija, konkurencija, bet daugeliu aspektų priešingu modeliu – tinklais, partneryste, bendradarbiavimu. Įgyvendinant reformas ar naujus projektus remiamasi praktiškai išbandytais metodais ir modeliais. Sėkminga socialinė, politinė bei ekonominė patirtis gaunama pasitelkiant plataus masto viešojo ir nevalstybinio sektoriaus institucijų bendradarbiavimą, taip pat remiamasi užsienio šalių gerąja patirtimi.

Siekiant kuo efektyviau įgyvendinti aukščiau išvardytas savivaldybėms priskiriamas funkcijas, yra skatinamas savivaldybių bendradarbiavimas ne tik su verslo ir nevyriausybinėmis organizacijomis, bet ir su užsienio atitinkamomis institucijomis. Savivaldybių įgaliojimai, tarptautinio bendradarbiavimo srityje yra reglamentuoti Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme. 15 straipsnio 42 punkte (Savivaldybės tarybos kompetencija) nustatyta, kad savivaldybės Taryba priima sprendimus dėl jungimosi į savivaldybių sąjungas, dėl bendradarbiavimo su užsienio šalių savivaldybėmis ar prisijungimo prie tarptautinių savivaldos organizacijų. Įstatymo 20 straipsnis 2 punktas įvardija mero, mero pavaduotojo įgaliojimus; teigiama, kad meras atstovauja pats arba įgalioja kitus asmenis atstovauti savivaldybei teisme, bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis, valstybės ar užsienio valstybių institucijomis, kitais juridiniais ir fizineis asmenimis. Nurodoma, kad meras, gavęs savivaldybės tarybos pritarimą, sudaro savivaldybės bendradarbiavimo su valstybės institucijomis, kitomis savivaldybėmis bei užsienio institucijomis sutartis. 11 paveiksle pateikiama tarptautinio bendradarbiavimo schema, tiksliai apibrėžianti savivaldybės tarnautojų įgaliojimus ir atsakomybės lygį. Schema sudaryta remiantis LR vietos savivaldos įstatymu ir Šiaulių miesto savivaldybės tarptautinių ryšių skyriaus funkcijų ir kompetencijų aprašymu.



11 pav. Savivaldybės tarnautojų įgaliojimai ir atsakomybė savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kontekste

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymu (Žin., 2008, Nr. 15-508) ir Šiaulių miesto savivaldybės tarptautinių ryšių skyriaus funkcijų ir kompetencijų aprašymu.

Kaip sektiną pavyzdį, galima įvardyti Vilniaus miesto savivaldybės atvejį. 2005 m. Vilniaus miesto savivaldybės taryba sudarė Vilniaus miesto bendradarbiavimo su užsienio miestais tarybą, kurią sudaro 2 savivaldybės tarybos atstovai, 3 savivaldybės administracijos atstovai, Vilniaus miesto savivaldybės teritorijoje veikiančių kultūros, mokslo, verslo, studijų, visuomeninių ir nevyriausybinių organizacijų atstovai. Pagrindinis tikslas – padėti Vilniaus miesto savivaldybės tarybai formuoti miesto tarptautinio bendradarbiavimo strategiją, suaktyvinti bendradarbiavimą su užsienio šalių miestais, didinti miesto tarptautinį konkurencingumą bei plačiau įtraukti į šį procesą miesto visuomenę (Vilniaus miesto savivaldybė – bendradarbiavimo taryba). Išsami bendradarbiavimo tarybos struktūra, pateikiama 6 darbo priede.

Lietuvos savivaldybių asociacija (toliau LSA) – tai ne pelno organizacija, kuri sprendžia savo narių – savivaldybių – bendrąsias problemas, teikia paslaugas, atstovauja savo narių bendriesiems interesams valstybės valdžios ir valdymo institucijose, užsienio valstybių savivaldybėse ir kitose tarptautinėse organizacijose, gina savo narių interesus ir pan. LSA savo veikloje vadovaujasi įstatymų numatyta tvarka įregistruotais įstatais, kurie nurodo, kad šios asociacijos veiklos tikslai

yra: „Siekti LR Konstitucijoje ir įstatymuose nustatyto savivaldybių savarankiškumo <...> bendradarbiaujant su užsienio valstybių savivaldybių ir kitomis tarptautinėmis organizacijomis, įgyvendinant Lietuvoje Europos vietos savivaldos Chartijos nuostatas ir vykdant atskiras asociacijos programas“. Skelbiama, kad organizacija „atstovauja bendriesiems narių interesams užsienio valstybių vietos savivaldos ir kitose tarptautinėse organizacijose, padeda savivaldybėms bendradarbiauti su užsienio partneriais“ (Lietuvos savivaldybių asociacijos įstatai, 2008).

Vietos savivaldos institucijų teisė į tarptautinį bendradarbiavimą reglamentuota Europos vietos savivaldos chartijoje minimaliai. 10 straipsnio 3 punkte teigiama, kad „vietinės valdžios organai turi teisę įstatymo nustatytais sąlygomis bendradarbiauti su analogiškais institucijomis kitose valstybėse“ (Europos vietos savivaldos chartija).

Toliau apžvelgiamas ES teisinių dokumentų įtakos klausimas Lietuvos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo atžvilgiu.

Lietuvai tapus pilnateise Europos Sąjungos nare, iš esmės pasikeitė teisinė regioninės vadybos bazė, t. y., Europos Komisijos ir kitų centrinių ES organizacijų teisinės normos (sutartys, direktyvos, reglamentai) tapo pagrindiniais instrumentais, kuriais tenka vadovautis, projektuojant vietos savivaldos veiklą (Dubinas, 2005). Todėl, savivaldybės, organizuodamos savo veiklą, privalo atsižvelgti į ES teisės aktus. Vietos savivaldos institucijoms svarbūs ES teisiniai dokumentai, turintys tiesioginį arba netiesioginį poveikį savivaldybėms: tai privalomo pobūdžio teisės aktai (pvz., direktyvos, reglamentai, sprendimai), ir rekomendacinio pobūdžio dokumentai (pvz., rekomendacijos, komunikatai, gairės, strategijos). Valstybių narių patirtis rodo, kad pastaruoju metu vietos valdžios lygmuo yra stipriai įtakojamas Europos Sąjungos, nes bendrijos kompetencijos sritis turi reguliuojamojo pobūdžio teisės aktų vykdymo galią. Jų įtakos sferoje yra sritys, tradiciškai priklausančios regioninės ir vietos valdžios kompetencijai, t.y. viešieji pirkimai, aplinkos apsauga, ekonominės veiklos reguliavimas, viešųjų paslaugų teikimas, privačių įmonių subsidijavimas ir aktualiausia šiuo atveju – tarptautinių bendradarbiavimo ryšių užmezgimas su ES partneriais (ES teisės aktų turinčių tiesioginį/netiesioginį poveikį savivaldybėms duomenų bazė).

ES įsipareigoja bendrai spręsti iškilusias problemas, užmegzti partnerystės ryšius ir plėtoti bendradarbiavimą tarptautiniu mastu. Bendrijos planuose – transatlantinio bendradarbiavimo stiprinimas, strateginės partnerystės ir glaudesnių santykių plėtojimas. Neabejotinai prie išvardytų siekių įgyvendinimo prisideda vietos savivaldos institucijos, kurios savo ruožtu sudaro tarptautines bendradarbiavimo sutartis su kitų miestų savivaldybėmis (Vitkus, 2008). R. Vilpišausko (2007, p. 133) teigimu, „formalių (ir neformalių) glaudesnio bendradarbiavimo iniciatyvų plėtojimas ir įgyvendinimas yra vienas iš svarbiausių klausimų“, kuris turi didelės įtakos Europos Sąjungos plėtrai ir narių gaunamai naudai. Taigi, galima teigti, kad Europos Sąjunga viena iš didžiausių tarptautinio bendradarbiavimo iniciatorių.

Vienas iš svarbiausių dokumentų – Lisabonos strategija, kurios tikslas yra paversti ES konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomika pasaulyje, užtikrinančia darnų ekonomikos augimą, daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę sanglaudą (Lisabonos strategija: daugiau ir geresnių darbų konkurencingesnėje Europoje, 2004). Strategijoje pabrėžiama bendradarbiavimo tarp šalių svarba. Strategija įgyvendinama atvirojo koordinavimo metodu, kuris yra „taikomas Europos Sąjungos viešosios politikos srityse, kur Europos Sąjungos institucijos siekia tam tikrų bendrai sutartų tikslų ir prioritetų“ (Nakrošis, 2008, p. 9). Šis metodas yra priskiriamas prie „minkštųjų“ valdymo formų, t.y. jie nėra teisiškai įpareigojantys ir neturi teisinių sankcijų galimybių. Sprendimų susijusių su strategija priėmimas ir vykdymas nacionaliniu lygiu yra kiekvienos šalies narės atsakomybė. Savanoriškas šalių narių dalyvavimo pobūdis ir didelė šalių narių autonomija juos įgyvendinant (t.y. subsidiarumas) turi silpnesnę įtaką nei teisiškai įpareigojančios priemonės. Nepaisant metodo juridinės galios jis turi įtakos valstybių politikai, šiuo atveju tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad ne senas savivaldos institucijų teisės ir kompetencijų įtvirtinimas įstatymais turėjo įtakos plėtojant tarptautinius ryšius, todėl tiek valstybės, tiek savivaldos lygiu savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas yra neišvystytas; trūksta įstatymų bei kitų juridinę galią turinčių teisinių dokumentų, kurie konkrečiai nustatytų ir įteisintų tarptautiniam bendradarbiavimui keliamus reikalavimus, kriterijus bei normas. Apžvelgus ES teisinių dokumentų įtaką savivaldybių tarptautiniam bendradarbiavimui, pastebima ta pati tendencija: ES teisiniai aktai turi tiek pat įtakos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sričiai, kiek ir kitoms, tačiau bendradarbiavimas nėra pakankamai aiškiai apibrėžtas ir minimas tik fragmentiškai, integruotas į kitas veiklos sritis.

2. ŠIAULIŲ APSKRITIES SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir plėtros tendencijas buvo išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, teisės aktai bei atliktas Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimas.

Tyrimo metodologija grindžiama:

- Užsienio mokslininkų (Goldsworthy, 2008; Samovar, Porter, McDaniel, 2007; Barnett, Lee, 2002; Dower, Williams, 2002; Gudykunst, 2002; Wiseman, 2002) teorinėmis koncepcijomis ir išvalgomis, kurios plėtoja globalizacijos, globalios pilietybės (angl. *global citizenship*) sąvokas ir jų svarbą tarpkultūrinių ryšių palaikymo kontekste.

- Analizuojant savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sąvokos tipus, atsiradimo priežastis, bendradarbiavimo motyvus kaip orientyras pasirinktas De Villiers, K., Coning, T., Smit, E. (2007) straipsnis „Towards an understanding of the success factors in international twinning and sister-city relationships“, kurio autoriai buvo pripažinti šios srities tyrimų pradininkais. Mokslininkų pateikti tarptautinio bendradarbiavimo aspektai plėtojami remiantis kitų autorių (N. Clarke, 2010; Buis 2009; Devers-Kanoglu, 2008; Ewijk, Baud, 2008; Lindert, 2008; Handley, 2006; Keiner, Arley, 2007; Furmankiewicz, 2007; Bontenbal, Hafteck, 2003; Weyreter, 2003; Guibernau, 2001; Martin, 2001; Cremer, De Bruin, Dupuis, 2001; O’Toole, 2001) idėjomis. Tiriamajame darbe naudotasi Journals Online, SAGE Journals Online, Science Direct, Wiley Online Library, Oxford reference duomenų bazėse publikuojamais straipsniais.

- Atliekant tyrimą vadovautasi De Villiers (2008) sudarytu konceptualių miestų bendradarbiavimo sričiai pritaikytu valdymo bei planavimo modeliu, kuris užtikrina sėkmingą abipusį bendradarbiavimą; Tjandradewi ir Marcotullio (2009), Baycan-Levent, Kundak, Gulumser (2006) atliktų tyrimų duomenimis.

- Tarptautinio bendradarbiavimo svarba regionų plėtrai, besimokančio miesto koncepcija analizuojama remiantis P. Jucevičienės (2007), V. Ačaitės (2005), C. J. Dawkins (2003), R. Bagdzevičienės, (2003), I. Kasinskaitės (2005) idėjomis.

- Vietos valdžios institucijų sąjungos (angl. *Union of Local Authorities*), Europos savivaldybių ir regionų tarybos (angl. *CEMR – Council of European Municipalities and Regions*), Jungtinės miestų ir vietos savivaldos institucijų organizacijos (angl. *United Cities and Local Governments*), Tarptautinės miestų seserų organizacijos (angl. *Sister Cities International*),

Twinning ir Jungtinių Tautų (UN-HABITAT programos) internetiniuose tinklalapiuose pateikta informacija.

- LR Konstitucija, LR vietos savivaldos įstatymas (Žin., 2008, Nr. 15-508), Lietuvos savivaldybių asociacijos įstatai (2008), Lisabonos strategija (2004), Europos vietos savivaldos chartija, Šiaulių miesto savivaldybės tarptautinių ryšių skyriaus funkcijų ir kompetencijų aprašymu naudotasi siekiant apžvelgti tarptautinio bendradarbiavimo teisinius aspektus.

Magistro darbas parengtas remiantis A. Lileikienės, G. Šaparnio, T. Tamošiūno (2004) „Magistro darbo rengimo metodika“ pateiktomis rekomendacijomis.

Tyrimui atlikti pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas, kuriuo siekiama apibūdinti esamą situaciją, ją įtakojančius veiksnius ir nustatyti galimas plėtros tendencijas. Pasirinktas empirinis tyrimas – ekspertinis vertinimas, kompleksiskai derinant skirtingus ekspertų apklausos tipus: pusiau struktūruotas ekspertų interviu ir formalizuota ekspertų apklausa pasitelkiant anketą.

Tyrimo metu gauti duomenys statistiškai apdoroti naudojantis SPSS ir MS Excel programomis.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas **ekspertinio vertinimo metodas**, kompleksiskai derinant skirtingus ekspertų apklausos tipus: *pusiau struktūruotas ekspertų interviu ir formalizuota ekspertų apklausa*, kurių metu buvo apklausti skirtingose tyrimo laukų pusėse esantys atstovai. Siekiant pagrįsti ekspertų apklausos būdų pasirinkimą, remiamasi R. Tidikio (2003) ir K. Kardelio (2003) išsakyta pozicija – ne visuomet yra galimybė asmeniškai apklausti ekspertus, todėl mokslininkai pripažįsta ir kitus apklausos būdus. Teigiama, kad socialinių mokslų tyrimuose ekspertinis vertinimas gali būti įvairios formos, pavyzdžiui, profesionalus interviu gali būti derinamas su neakivaizdine individualia ekspertų apklausa, pasinaudojant anonimine anketa. Todėl, siekiant geriau suprasti ir išanalizuoti tyrimo problemas, jau minėtais ekspertų apklausos metodais gauti rezultatai buvo integruojami, gretinami, lyginami ir ieškoma sąsajų tarp gautų duomenų. Taigi galima akcentuoti, kad analizuojant tiriamąjį reiškinį buvo remtasi trianguliacijos principu, t.y. tyrimo reiškinys buvo analizuojamas iš kelių pozicijų (Kardelis, 2005). Tyrimas buvo vertinamas iš trijų pozicijų tokiu būdu: siekiant išsiaiškinti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir plėtros tendencijas buvo apklausiami Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertai ir priešingoje tyrimo pusėje esantys respondentai – užsienio partneriai. Galiausiai, turima informacija buvo susisteminta, apibendrinta ir pateiktos tyrimo išvados.

Pusiau struktūruotas interviu. Pirmiausiai buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimas buvo vykdomas Šiaulių apskrities savivaldybėse (Šiaulių miesto, Šiaulių rajono, Akmenės,

Joniškio, Pakruojo, Radviliškio, Kelmės), kurio metu buvo apklausiami užsienio ryšių skyriaus specialistai arba tarnautojai (toliau – ekspertai/ specialistai), atsakingi už savivaldybės tarptautinį bendradarbiavimą. Klausimyną sudaro 3 diagnostiniai blokai. Pirmojo bloko klausimais bandoma išsiaiškinti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, plėtojimo procesą, jį įtakojančius veiksnius bei gaunamą naudą, antrasis blokas susideda iš klausimų, kurių dėka gaunami atsakymai apie bendradarbiavimo proceso tobulinimo galimybes, siekiant geresnių rezultatų ir didesnio teigiamo poveikio, trečiasis blokas pateikia informaciją apie savivaldybės specialisto, atsakingo už tarptautinio bendradarbiavimo ryšius, kompetenciją. Interviu klausimyno pavyzdys pateikiamas 7 priede.

Prieš atliekant tyrimą kiekvienas dalyvis buvo informuotas apie tyrėjo atstovaujamą instituciją, atliekamo tyrimo tikslą bei pobūdį. Gavus respondentų sutikimą dalyvauti apklausoje, buvo užtikrintas pateiktos informacijos konfidencialumas, ją panaudojant tik studijų tikslais. Duomenų rinkimui buvo naudotasi pusiau struktūruotu interviu protokolu, kuriame surašyti iš anksto numatyti pagrindiniai klausimai. Papildomi klausimai buvo užduodami priklausomai nuo tyrimo dalyvių pateikiamų atsakymų. Svarbiausi pokalbio momentai, frazės ir esminiai žodžiai buvo fiksuojami interviu protokolo lape.

Analizuojant ekspertų apklausos metu gautus duomenis buvo remtasi kokybinės turinio analizės principu (angl. *qualitative content analysis*). Gilinant ir respondentų pateiktus atsakymus, išskirti svarbiausi aspektai, teiginiai ir idėjos. Aktualiausi tyrimui duomenys buvo klasifikuojami pagal atitinkamus anketos blokus. Interpretuojant ir ieškant sąsajų, skirtingų bruožų tarp kategorijomis suskirstytų duomenų buvo gauti tyrimo rezultatai.

Formalizuota ekspertų apklausa. Tyrimo metu, remiantis analizuota literatūra, buvo parengta uždaro tipo anoniminė anketa (žr. 8 priedas). Į anketoje pateiktus klausimus atsakinėjo užsienio savivaldybių, su kuriomis Šiaulių apskrities savivaldybės yra pasirašiusios abipusio bendradarbiavimo sutartis specialistai (toliau – užsienio specialistai/ užsienio ekspertai), atsakingi už savivaldybių tarptautinį bendradarbiavimą. Anketos klausimai susideda iš 12 uždaro tipo, 3 atvirų ir bendrų demografinių klausimų. Visų pirma, siekiant išsiaiškinti bendrą respondentų nuomonę apie tarptautinio bendradarbiavimo ryšius, jų svarbą savivaldybei ir bendruomenei, užsienio specialistams yra sudaryta lentelė, kurioje konstatuojamąja forma pateikiami klausimai, į kuriuos specialistai turi atsakyti pasirinkdami vieną iš pateiktų variantų: „sutinku“, „iš dalies sutinku“ arba „nesutinku“. Tokio pat pobūdžio lentelės pagalba siekiama išsiaiškinti tarptautinio bendradarbiavimo ryšių užmezgimo kliūtis. Klausiamąja forma pateikiamų klausimų pagalba bandoma atskleisti veiksnius, įtakojančius tarptautinį bendradarbiavimą ir gaunamus rezultatus. Atviri klausimai pateikti siekiant sužinoti užsienio ekspertų nuomonę dėl bendradarbiavimo proceso ateities tendencijų ir tobulinimo galimybių. Bendrų demografinių klausimų dėka (buvo pateikti tik

tyrimui reikšmingi klausimai) užfiksuoti duomenys apie užimamas pareigas, išsilavinimą, darbo stažą ir mokamas užsienio kalbas.

Apklauso duomenys buvo analizuojami kiekybiškai; grupuojami taikant nominalinę, ranginę ir intervalinę anketos klausimų skales. Remiantis nominaline skale įvertinti demografiniai duomenys: išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos. Rangine skale buvo grupuojami atsakymai į klausimus, susijusius su tarptautinio bendradarbiavimo ryšių naudos suvokimu ir problemų vertinimu, pateikiant juos griežtai mažėjančia tvarka. Taikant intervalinę skalę lyginiais intervalais buvo sugrupuotas pasiskirstymas pagal darbo stažą.

Per pastarąjį dešimtmetį itin išpopuliarėjo elektroniniu paštu siunčiamos apklauso anketos, nes tai paprasčiausias ir mažiausiai finansinių išlaidų reikalaujantis būdas apklausti respondentus (Johnson, 2009). Todėl, anketos užsienio specialistams buvo siunčiamos elektroniniu paštu, išverstos į tris kalbas: anglų, rusų ir vokiečių (žr. 9, 10, 11 priedai); kiekvienos užsienio savivaldybės specialistas turėjo galimybę rinktis ir atsakyti į anketos klausimus jam tinkama ir geriausiai suprantama kalba. Kartu su prisegta anketa, elektroniniame laiške buvo pateikiami tyrėjo duomenys (vardas, pavardė, telefono numeris), atstovaujamosios institucijos pavadinimas, paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas, užtikrintas informacijos konfidencialumas (žr. 12 priedas).

Tyrimas atliktas 2011 m. vasario – balandžio mėnesiais.

2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

Atliekant tyrimą ekspertinio vertinimo metodu, vienas iš svarbiausių etapų yra įvardijamas kompetentingų, sugebančių objektyviai įvertinti tiriamą problemą, ekspertų pasirinkimas. Tyrimo generalinė aibė – tyrimo vienetų, atstovaujančių tyrimo objektui, visuma, kuri neretai, anot B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008), yra įvardijama, kaip sinonimas populiacijos terminui. Šiuo atveju, itin patogu gretinti šias dvi sąvokas, nes tiriamąją populiaciją sudaro visi tiriamosios aibės vienetai, pasirinktame Šiaulių apskrities savivaldybių kontekste.

Pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo metu buvo apklausti 8 ekspertai (po vieną specialistą iš 6 Šiaulių apskrities savivaldybių ir 2 Šiaulių miesto savivaldybės specialistai), kurie savivaldybėse yra atsakingi už tarptautinio bendradarbiavimo ryšių sritį. Tyrime dalyvavo:

- Joniškio rajono savivaldybės viešųjų ryšių skyriaus vedėjas;
- Radviliškio rajono savivaldybės vyriausiasis specialistas (atstovas spaudai ir ryšiams su visuomene; kalbininkas);
- Kelmės rajono savivaldybės vyriausiasis specialistas turizmui;
- Akmenės rajono savivaldybės viešųjų ryšių vyriausiasis specialistas;
- Pakruojo rajono atstovas spaudai;

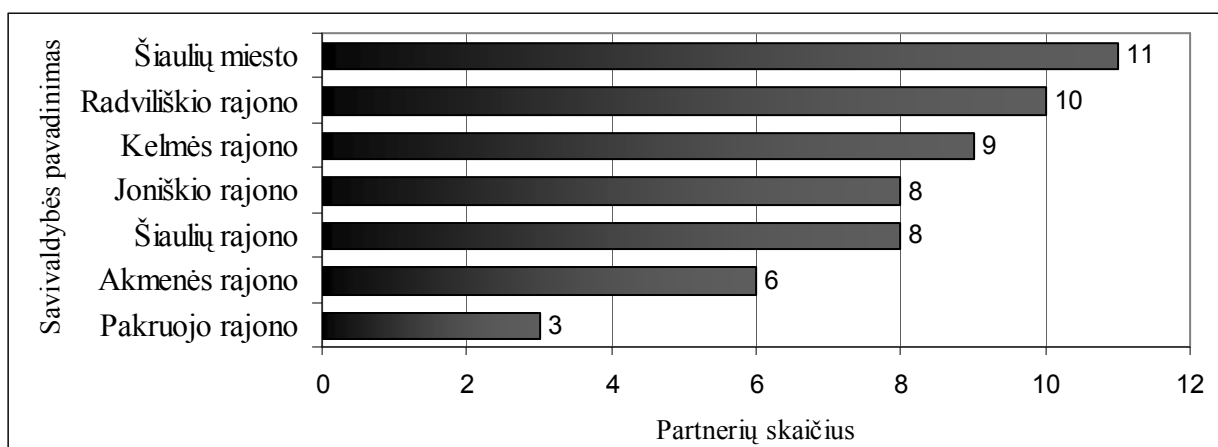
- Šiaulių rajono savivaldybės vyriausiasis specialistas turizmui ir ryšiams su užsieniu;
- Šiaulių miesto savivaldybės tarptautinių ryšių skyriaus vyriausieji specialistai (2), kurie bendrai atsakinėjo į klausimus, todėl atsakymai buvo fiksuojami viename interviu protokolo lape.

Į klausimus atsakinėjo kompetentingi, savo srities specialistai, turintys aukštąjį išsilavinimą, kurie Šiaulių apskrities savivaldybėse yra tiesiogiai atsakingi už savivaldybių tarptautinį bendradarbiavimą. Darbo stažas, esant atsakingu specialistu už tarptautinį bendradarbiavimą savivaldybėje: dviejų specialistų stažas iki 5 metų, keturių – nuo 5 iki 7,5 metų, du specialistai dirba daugiau kaip 10 metų užimamose pareigose.

Formalizuota ekspertų apklausa. Tiriamųjų populiaciją sudarė užsienio savivaldybių, su kuriomis Šiaulių apskrities savivaldybės yra pasirašiusios abipusio bendradarbiavimo sutartis specialistai, atsakingi už savivaldybių tarptautinį bendradarbiavimą.

Remiantis savivaldybių internetinėse svetainėse skelbiama informacija ir ekspertų pateikiamais duomenimis buvo suskaičiuotas tikslus Šiaulių apskrities savivaldybių turimų užsienio partnerių skaičius (žr. 12 pav.), surinkti užsienio partnerių kontaktiniai duomenys. Siekiant įsitikinti respondento pasirinkimo tikslingumu, anketoje papildomai buvo prašoma nurodyti pareigas ir darbo stažą, esant atsakingu specialistu už tarptautinį bendradarbiavimą.

Anketos buvo siunčiamos visiems partneriams, taigi generalinė aibė – 55 partneriai. Daugiausiai užsienio partnerių (11) turi Šiaulių miesto savivaldybė. Radviliškio rajono savivaldybė turi 10 partnerių, o Kelmės rajono savivaldybė atsilieka nuo lyderiaujančiųjų tik vienu partneriu (9). Mažiausią užsienio partnerystę tinklą yra išplėtojusi Pakruojo rajono savivaldybė (3). Išsamus miestų-partnerių sąrašas pateikiamas 13 priede.

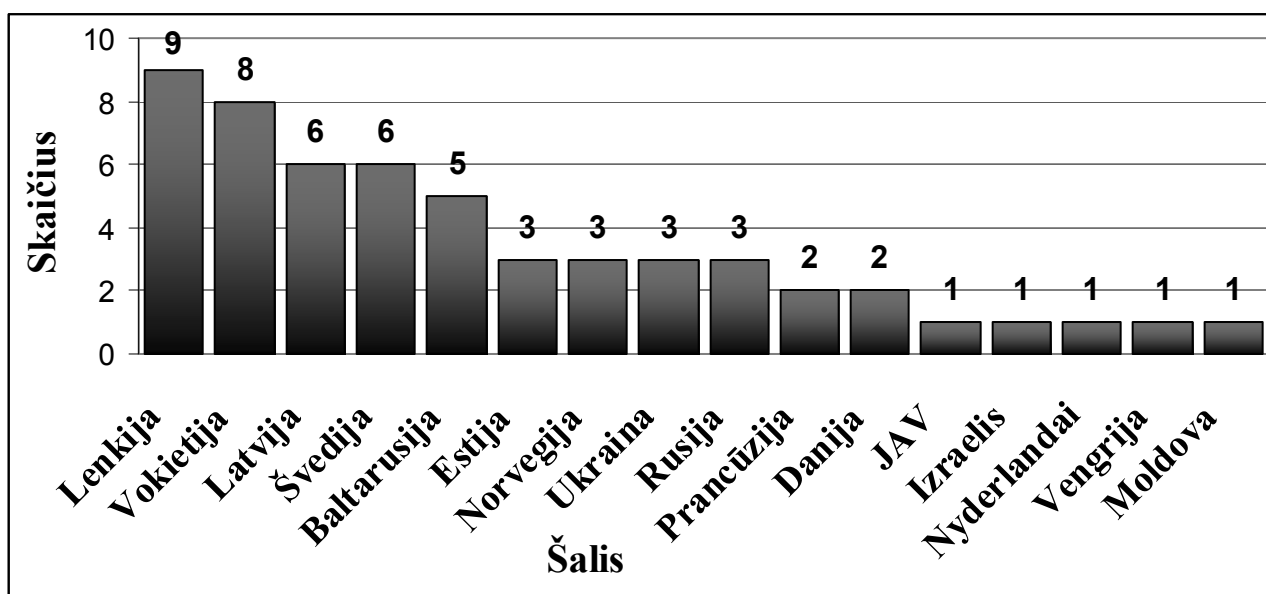


12 pav. Šiaulių apskrities savivaldybių užsienio partnerių skaičius (2010 m.)

12 pav. nėra pavaizduotas vienas Šiaulių miesto savivaldybės tarptautinio bendradarbiavimo atvejis. Šiaulių miestas taip pat yra Baltijos miestų sąjungos (angl. *Union of the Baltic Cities*), vienijančios per 100 Baltijos regiono miestų, narys. Šios sąjungos tikslas – skatinti

bendradarbiavimą ir mainus tarp miestų, dalyvaujant komisijų veikloje, todėl ši sritis taip pat laikoma tarptautinio bendradarbiavimo dalimi ir yra priskiriama užsienio ryšių specialistų kompetencijai. Miesto atstovavimas sąjungos veikloje, suteikia miestui galimybę dalyvauti projektuose, konferencijose. Kiekvienais metais sąjungos leidžiamas ir platinamas Baltijos miestų sąjungos narių veiklos kalendoriaus (angl. *UBC Cities Events Calendar*), kuriame kiekvienas sąjungos miestas pateikia planuojamų švenčių, parodų, festivalių ir kitokio pobūdžio renginių datas, aprašymus bei kontaktinę informaciją – tai puiki miesto reklamos, turistų traukos priemonė.

13 pav. pateikiamas valstybių sąrašas, su kurių miestų savivaldybėmis Šiaulių apskrities savivaldybės yra pasirašiusios tarptautinio bendradarbiavimo sutartis. Kaip galima spręsti iš diagramos, daugiausiai kontaktuojama su Lenkijos (9), Vokietijos (8), Latvijos (6), Švedijos (6) miestais. Taigi anketos buvo išsiųstos į visas 13 pav. išvardytas valstybes (t.y. valstybių miestus).



13 pav. Valstybės, su kurių miestais bendradarbiauja Šiaulių apskrities savivaldybės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis, CEMR 2010 metų ataskaita (Number of twinning in Europe in 2010).

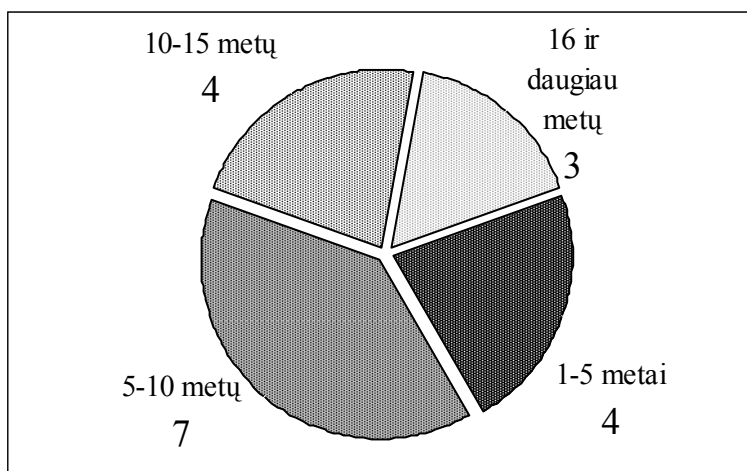
Iš 55 partneriams siųstų anketų atgal sugrižo 19 anketų, t.y. 35 proc. Atsakymai buvo gauti iš šių miestų-partnerių užsienio specialistų: Alūksnės miestas (Latvija), Bocholto miestas (Vokietija), Černovicų miestas (Ukraina), Dobelės rajonas (Latvija), Floros miestas (Norvegija), Frederisijos miestas (Danija), Gniezno miestas (Lenkija), Bersenbrueck vandenų sąjunga (Vokietija), Ogres miestas (Latvija), Omahos miestas (JAV), Sulingeno miestas (Vokietija), Vimerbio miestas (Švedija), Valka miestas (Latvija), Mariestado miestas (Švedija), Kristianstado miestas (Švedija), Almhulto miestas (Švedija), Hodmezovasarhely miestas (Vengrija), Lienen miestas (Vokietija), Gniezno miestas (Vokietija).

Kadangi, tyrimo rezultatams tiesioginės įtakos gali turėti užsienio specialistų demografinės charakteristikos, žemiau apžvelgiamas jų pasiskirstymas pagal darbo stažą, užimamas pareigas,

išsilavinimą (buvo prašoma nurodyti tik šiuos demografiniais kriterijus, kurie turi įtakos tyrimo rezultatams).

Užsienio savivaldybėse dažniausiai nėra specialisto atsakingo tik už užsienio ryšius ar tarptautinį bendradarbiavimą, o ši veikla yra priskiriama ne pagal kompetenciją kitų sričių specialistams, todėl užsienio ekspertų, atsakinėjusių į anketos klausimus, pareigybės yra labai įvairios. Galima išskirti Bochoolto miesto (Vokietija) savivaldybę, kurioje yra savivaldybės įgaliotas specialistas, kuris rūpinasi bendradarbiavimo reikalais. Černovicų (Ukraina) miesto savivaldybėje taip pat yra vyr. specialisto ryšiams su visuomene ir užsienio ryšiams pareigybė. Kitų pareigos labai įvairios: dažniausiai už tarptautinį bendradarbiavimą yra atsakingi viešųjų ryšių specialistai. Į anketos klausimus atsakinėjo viešųjų ryšių skyriaus vadovas (Ogre, Latvija), mero pavaduotojas (Lienen, Vokietija), planavimo ir plėtros skyriaus vadovas (Valka, Latvija), viešosios tvarkos ir socialinių reikalų skyriaus vedėjas (Sulingen, Vokietija), Omahos miestų seserų asociacijos direktorių tarybos narys, Bersenbrueck vandenų sąjungos generalinis direktorius ir kiti specialistai. Tačiau pabrėžiama, kad nepaisant pareigų įvairovės, visi tyrimui pasirinkti užsienio ekspertai yra atsakingi už tarptautinį bendradarbiavimą savo institucijoje.

Į pateiktą klausimą apie išsilavinimą ne visi užsienio ekspertai atsakinėjo, tačiau galima apibendrinti pateiktus atsakymus. Išsilavinimas įvairus – buvo paminėtos viešojo administravimo, ekonomikos, edukologijos, teisės, verslo administravimo, inžinerijos specialybės, tačiau nei vienas užsienio specialistas neturi su tarptautinių ryšių sritimi susijusio išsilavinimo. Taigi galima daryti prielaidą, kad teoriniu požiūriu, užsienio specialistai nėra pakankamai pasirengę atstovauti savivaldybę tarptautiniame lygmenyje.



14 pav. Užsienio ekspertų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Užsienio specialistų darbo stažą, esant atsakingu asmeniu už tarptautinį bendradarbiavimą (žr. 14 pav.) suskirsčius intervalais, gauti tokie duomenys: daugiausiai (7) dirba 5-10 metų atsakingais už tarptautinį bendradarbiavimą; 4 darbo stažas (1-5 metai), pasitaikė ir tokių tarnautojų, kurių darbo stažas siekia 16 ir daugiau metų (3).

3. ŠIAULIŲ APSKRITIES SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Atliktas Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situacijos ir plėtros tendencijų tyrimas, kurio metu buvo analizuojami Šiaulių apskrities savivaldybių specialistų ir užsienio partnerių pateikti vertinimai. Prieš pradėdant gilintis į savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą, jį įtakojančius veiksnius ir gaunamus rezultatus, derėtų pradėti nuo motyvų, skatinančių savivaldybes užmegzti ir plėtoti bendradarbiavimo ryšius su užsienio miestais, apžvalgos ir pagrindinio klausimo ekspertams: ar bendradarbiavimas su užsienio partneriais vyksta, ar tai yra tik teorinė, dokumentuose fiksuojama veikla, o praktiškai nėra komunikuojama ir vykdoma bendros veikos. Ekspertų apklausą pradėjus šiuo klausimu, buvo patvirtinta, kad bendradarbiavimas tarptautiniu mastu savivaldybėse yra vykdomas ir teikia apčiuopiamus rezultatus, kurie bus analizuojami tolimesniuose baigiamojo darbo skyriuose.

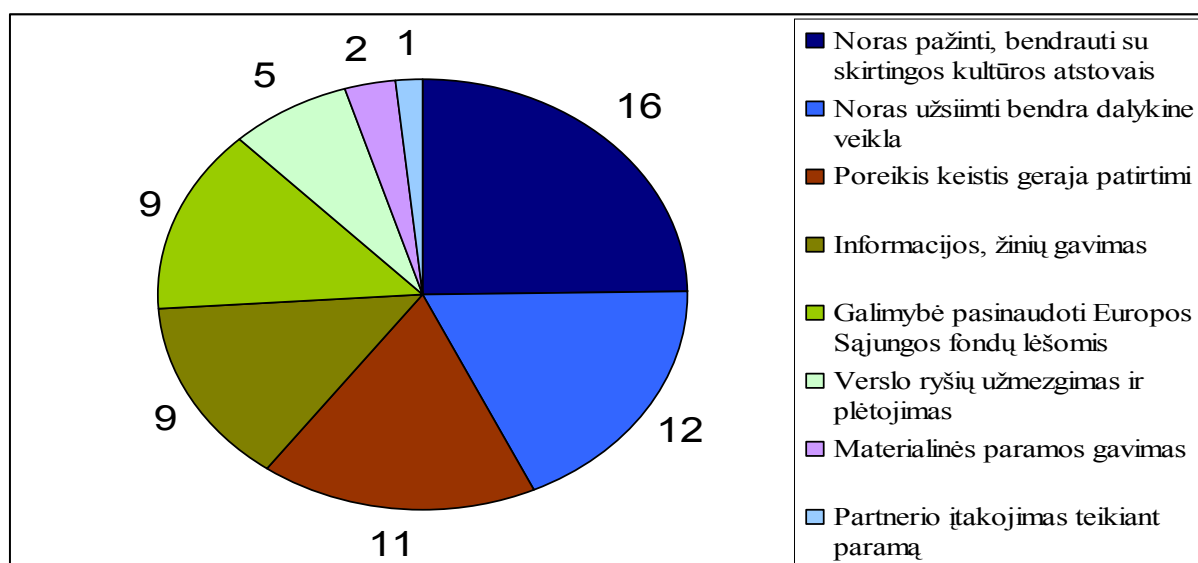
Remiantis teorinėje darbo dalyje analizuota literatūra, daroma prielaida, kad efektyvią partnerystės eigą užtikrina abipusiai sutampantys interesai, todėl abiejų partneriaujančių pusių bendradarbiavimo ir sutarčių pasirašymo motyvai turi sutapti, ar būti bent iš dalies panašūs.

Šiaulių apskrities savivaldybių specialistai kaip vieną iš svarbiausių motyvų, skatinančių palaikyti tarptautinius ryšius, įvardija kultūrinius mainus. Visi ekspertai pateikia pagrindinius motyvus, skatinančius partnerystės proceso vystymą: tai galimybė susipažinti su kitos šalies (miesto) ypatumais, kultūra, pasisemti gerosios patirties, galimybė dalyvauti bendruose projektuose (gauti ES fondų lėšas). Ne mažiau svarbus yra siekis garsinti savo rajoną (miestą) ir šalį, pristatyti savo šalies (miesto, rajono) kultūrą, paveldą, pasiekimus, dalyvaujant įvairaus pobūdžio renginiuose, užmegzti asmenines pažintis. Išvardytų motyvų sąrašas baigiamas ne itin konkrečiu, tačiau aktuali veiksmu, kuris susiformuoja įtakojamą globalizacijos poveikio. Teigiama, kad turėti tarptautinių partnerių šiuo laikotarpiu tampa prestižu.

Siekiant išsiaiškinti, ar turimi užsienio partneriai pasirašo sutartis su miestais vedini panašių motyvų, užsienio ekspertų buvo paprašyta įvardyti motyvus, kurie paskatino pasirašyti bendradarbiavimo sutartį su viena iš Šiaulių apskrities savivaldybių.

Palyginus užsienio partnerių įvardintus motyvus su Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų minėtais, galima apibendrinti, kad jie beveik identiškai sutampa (žr. 15 pav.). Užsienio partnerių dažniausiai minimas bendradarbiavimo su miestais motyvas yra noras pažinti ir bendrauti su skirtingos kultūros atstovais. Tačiau ne mažiau svarbiomis yra įvardijamos bendros dalykinės veiklos vykdymo, apsikeitimo gerąja patirtimi, informacijos ir žinių gavimo bei ES fondų prieigos galimybės. Taip pat paminėti, tačiau neįvardyti, kaip itin svarbūs bendradarbiavimo ryšių

užmezgimo motyvai, yra verslo ryšių plėtojimas, materialinės paramos iš partnerio gavimas ar partnerio įtakojimas.



15 pav. Bendradarbiavimo motyvai

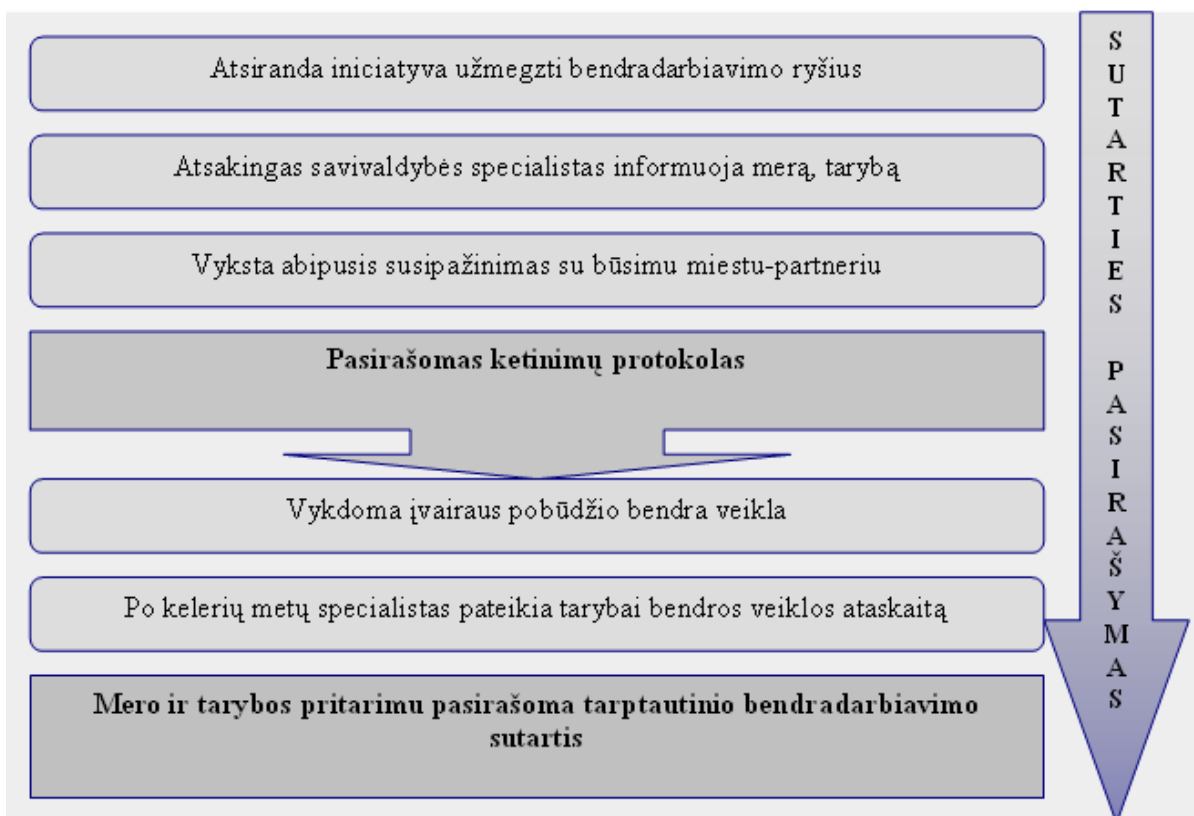
Apibendrinant galima pabrėžti, kad bendradarbiavimo motyvų įvairovė yra gana plati ir tiesiogiai priklausoma nuo konkretaus atvejo. Kiekviena savivaldybė turi savo bendradarbiavimo prioritetus, kurių siekia šio proceso metu, todėl sunku išskirti keletą svarbiausių. Vis dėlto, kultūriniai mainai, gerosios patirties sklaida, bendrų projektų įgyvendinimo galimybės – tai tik keletas veiksnių, skatinančių miestus bendradarbiauti. Nustatyta, kad efektyviam bendradarbiavimui yra sudaromos palankios sąlygos, nes Šiaulių apskrities savivaldybių ir partnerių bendradarbiavimo motyvai sutampa. Išsiaiškinus, kad tarptautinio bendradarbiavimo veikla yra vykdoma ir siekiama aukštų rezultatų šioje srityje, galima analizuoti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir plėtros tendencijas, pradedant nuo sutarties pasirašymo proceso.

3.1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pasirašymo proceso analizė

Įsitikinus, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veikla yra vykdoma atsižvelgiant į įvairaus pobūdžio motyvus, galima pereiti prie partnerystės sutarties pasirašymo proceso analizės. Objektiviūs atsakymus apie tarptautines bendradarbiavimo sutartis pateikė Šiaulių apskrities savivaldybių specialistai, kuriems, visų pirma, buvo pateiktas įžanginis klausimas, parodantis ekspertų tarptautinio bendradarbiavimo poreikio vertinimą. Visi ekspertai vienareikšmiškai atsakė į klausimą (*Ar būtina savivaldybėms palaikyti tarptautinio bendradarbiavimo ryšius su užsienio savivaldybėmis?*): būtina plėtoti bendradarbiavimą, nes tai yra itin aktuali, sudaranti palankias sąlygas miestų plėtrai ir bendruomenių tobulėjimui veiklos srityje. Pateikti argumentai leido įsitikinti, kad tarptautinis bendradarbiavimas suteikia galimybę dalytis patirtimi, tobulėti, komunikuoti ir

bendrauti su užsienio partneriais ne tik savivaldybės administracijai, bet ir bendruomenės atstovams.

Tarptautinio bendradarbiavimo metu gaunami rezultatai savivaldybės administracijos ir bendruomenių kryptimi aptariami tolimesniuose darbo skyriuose, nes pirmiausiai derėtų išsiaiškinti kaip praktiškai yra vykdomas ryšių užmezgimo procesas, kokie veiksniai įtakoja jo plėtrą. Remiantis Šiaulių apskrities specialistų išsamiu sutarties pasirašymo vykdymo eigos apibūdinimu, buvo sudaryta sutarties pasirašymo schema, išskiriant visus etapus (žr. 16 pav.).



16 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pasirašymo proceso schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis ekspertų pateikta informacija

Savivaldybės administracijos, bendruomenės atstovų ar kitų, suinteresuotų asmenų iniciatyva atsiradus pageidavimui užmegzti bendradarbiavimo ryšius su užsienio miesto (rajono) savivaldybėmis, informuojamas atsakingas specialistas, kuris pateikia pasiūlymą mero, tarybos svarstymui, nes tik jų pritarimu galima pasirašyti bendradarbiavimo sutartis su užsienio savivaldybėmis. Vadovybei pritarus pradedamas kitas etapas – vadinamas „apsižiūrėjimu“; būsimi partneriai lankosi vieni pas kitus, apžiūri miestus, susipažįsta su kultūra, bendromis veiklos sritimis, ketinimais ir pan. Abipusiu sutarimu, pasirašomas ketinimų protokolai (žr. 14 priedas). Keletą metų (laikotarpis gali būti 3-10 metų) būsimi partneriai komunikuoja, bendradarbiauja, rengiant projektus, dalyvauja vieni kitų organizuojamose renginiuose ir vykdo įvairaus pobūdžio bendrą

veiklą. Praėjus, taip vadinamam, bandomajam laikotarpiui, specialistai privalo pateikti tarybai detalią bendros veiklos ataskaitą, kuria remiantis tarybos posėdžio metu svarstoma, ar verta sudaryti sąjungą su konkrečia užsienio miesto savivaldybe. Savivaldybės tarybai pritarus, pasirašoma tarptautinio bendradarbiavimo sutartis.

Abipusio bendradarbiavimo sutartis dažniausiai pasirašoma dvejomis arba trimis kalbomis, po vieną egzempliorių kiekvienos šalies atstovams. Taip pat be pagrindinės oficialios sutarties yra pasirašomas demonstracinio tipo sutrumpintas sutarties variantas, kuris yra viešai prieinamas visuomenės atstovams (dažniausiai kabinamas mero kabinete, publikuojamas savivaldybės internetiniame tinklalapyje). Demonstracinio pobūdžio savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pavyzdys pateikiamas 15 priede.

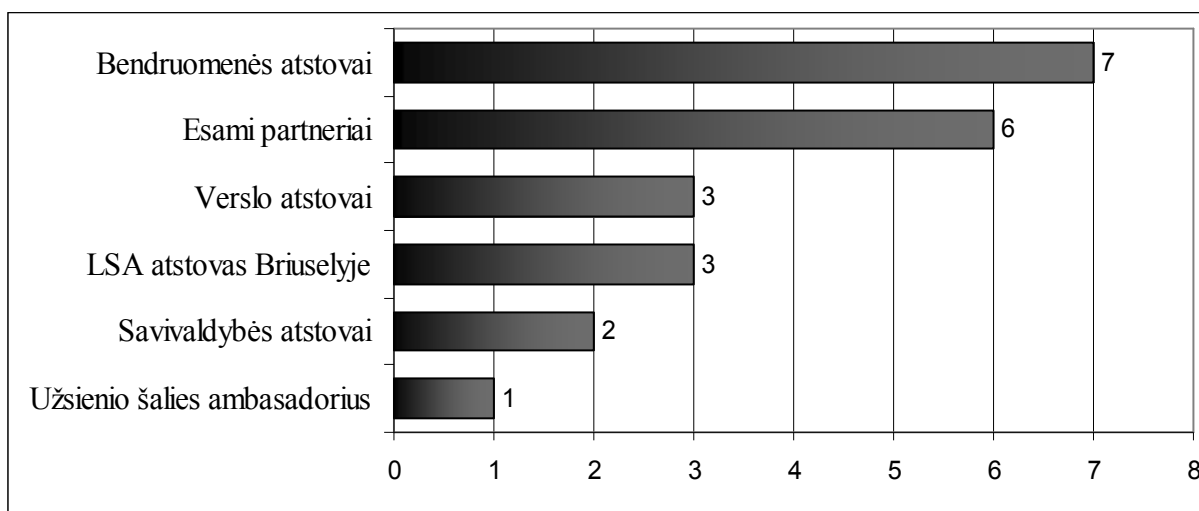
Pasirašius bendradarbiavimo sutartį tik nuo savivaldybės atstovų ir bendruomenių iniciatyvumo, entuziazmo priklauso sudarytos sąjungos efektyvumas. Vertėtų akcentuoti ir kaip sėkmingą pavyzdį paminėti Šiaulių miesto savivaldybės tarptautinių ryšių skyriaus propaguojamą rezultatyvaus bendradarbiavimo priemonę. Oficialaus Šiaulių miesto savivaldybės ir partnerio delegacijų susitikimo metu yra aptariamas ir parengiamas dviejų metų numatomos bendros veiklos planas, kuriame punktais yra nurodomos bendradarbiavimo sritys ir numatoma bendra veikla. Su kiekvienu partneriu yra sudaroma atskira programa, kuri yra pasirašoma abiejų pusių sutarimu. Vadovaujantis bendradarbiavimo programa vienerius metus yra vykdomi iš anksto suderinti veiksmai. Metų pabaigoje yra rengiama ataskaita ir oficialių delegacijų vizito metu diskutuojama atskirai su kiekvienu partneriu apie plano įvykdymą, nukrypimą nuo programos, galimas kliūtis ir taisytinus dalykus. Bendradarbiavimo programos pavyzdys pateikiamas 16 priede. Bendradarbiavimo programos yra rengiamos tik Šiaulių miesto savivaldybėje lyginant su kitomis Šiaulių apskrities tiriamosiomis savivaldybėmis.

Derėtų dar kartą akcentuoti, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo poreikis yra vertinamas gana aukštai, nes ši veiklos sritis sudaro palankias sąlygas visapusiškai miestų plėtrai. Bendradarbiavimo sutarties pasirašymo procesas yra vykdomas remiantis konkrečia, griežtai apibrėžta veiksmų seka, laikantis tam tikrų taisyklių ir vertinimo kriterijų. Tačiau oficialiai įteisinus bendradarbiavimo procesą, ne visose savivaldybėse yra dedama pakankamai pastangų plėtojant užmegztus ryšius, nes išsiaiškinta, kad tik Šiaulių miesto savivaldybėje yra rengiamas bendros veiklos planas, vertinamas jo įgyvendinamumo lygis; kitos tiriamosios savivaldybės neruošia tokio pobūdžio strategijos.

3.1.1 Bendradarbiavimo ryšių užmezgimas

Siekiant detaliau suvokti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pasirašymo eigą, ekspertų buvo paprašyta išsamiau paaiškinti ankstesniame skyriuje aptartus tarptautinio bendradarbiavimo sutarties įforminimo etapus.

Atsakymų į pateiktą klausimą (*kieno iniciatyva dažniausiai užmezgami tarptautinio bendradarbiavimo ryšiai yra efektyviausi*) dėka, buvo bandoma išsiaiškinti, koku būdu atsiranda iniciatyva užmegzti tarptautinio bendradarbiavimo ryšius, ir koks būdas yra pats efektyviausias. Ekspertai patvirtino, kad dažniausiai miesto-partnerio nėra ieškoma, jie atsiranda iš praktinės bendros veiklos. Specialistai pateikė keletą pagrindinių būdų kaip yra užmezgami ryšiai su užsienio savivaldybėmis (žr. 17 pav.). Visi 7 savivaldybių specialistai paminėjo ryšių užmezgimą per bendruomenės atstovus arba Lietuvos piliečius, gyvenančius užsienyje. ***Veiksmingiausia ryšių užmezgimo forma – kuomet bendradarbiavimo poreikis kyla iš „apačios“, t.y., bendruomenės ar verslo atstovų iniciatyva***, tvirtina Šiaulių miesto savivaldybės atstovai.



17 pav. Efektyviausi savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšių užmezgimo būdai

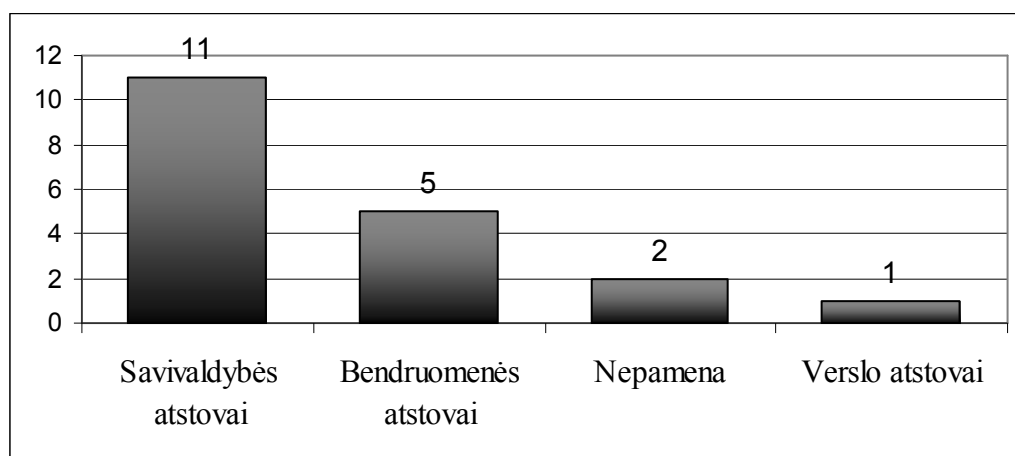
Šiaulių rajono savivaldybės specialistas pateikia pavyzdį: Šiaulių rajono gyventoja, laikinai dirbusi Prancūzijoje, tapo draugiškų santykių tarp Šiaulių rajono savivaldybės ir Prancūzijos miestelio atstovų, iniciatore. Buvo užmegzti pirmieji kontaktai (pasirašytas ketinimų protokolas), kurie vėliau išsirutuliojo iki abipusio bendradarbiavimo sutarties. Verta paminėti dar vieną, Joniškio rajono savivaldybės specialisto nuomone, įsimintiną atvejį, kuomet bendradarbiavimo sutartis su Sulingenu (Vokietija) buvo pasirašyta dėka asmeninių bendruomenės kontaktų. Ekspertas paaiškino situaciją: *Joniškio garbės pilietis, šiuo metu gyvenantis Vokietijoje, panorė, kad jo gimtasis Joniškio miestas ir Sulingenas užmegztų bendradarbiavimo ryšius. Taip buvo pradėta miestų draugystė, atvedusi iki oficialios sutarties pasirašymo.*

Taip pat itin efektyvus būdas užmegzti bendradarbiavimo ryšius – per esamus partnerius (6 specialistai). *Bene pats efektyviausias būdas rasti naujų partnerių – savivaldybės oficialiems atstovams (vadovams) lankytis esamų partnerių renginiuose ir užmegzti asmenines pažintis. Taip susiformuoja tarsi įvairių šalių miestų (rajonų) partnerių klubas, į kurį įtraukiami vis nauji nariai,* pabrėžia Akmenės rajono savivaldybės ekspertas. Jam antrina ir Joniškio rajono savivaldybės specialistas: *dažniausiai partneriai yra surandami, suvedami per kitus bendrus miestus-partnerius ar partnerių-partnerius bendrose šventėse, delegacijų apsilankymo metu.*

Verslo atstovai ir Lietuvos Savivaldybių Asociacijos (LSA) atstovas Briuselyje – ekspertų paminėti būdai, tačiau neišskirti, kaip vieni veiksmingiausių.

Šiaulių miesto savivaldybės specialistai pateikė dar vieną atvejį, iliustruodami jį konkrečia situacija. Užsienio šalies ambasadoriaus iniciatyva savivaldybei buvo siūloma užmegzti bendradarbiavimo ryšius su Turkijos miestu. Po kelėtos bandymų ieškoti bendrų interesų, veiklos sričių ar panašumų, ryšys ne tik neišsiplėtojo, tačiau visiškai nutrūko. *Taigi tokie dirbtini būdai siekti bendradarbiavimo yra nesėkmingi, nes „jėga“ tapti partneriais yra neįmanoma,* apibendrina Šiaulių miesto savivaldybės specialistai. Dėl šios priežasties, internetinė miestų-partnerių paieškos sistema, yra taip pat neefektyvi, todėl ja nesinaudojama.

Ekspertų išsakytą nuomonę patvirtina anketinės apklausos metu gauti užsienio specialistų atsakymai į panašaus pobūdžio klausimą (žr. 18 pav.). Įvertinus pateiktą informaciją paaiškėjo, kad didžioji dalis ryšių su viena iš Šiaulių apskrities savivaldybių buvo inicijuoti savivaldybės atstovų (11), kiek mažiau atvejų (5) bendruomenės atstovų ir mažiausiai (1) verslo atstovų iniciatyva. Dalis tvirtina, kad tiksliai įvardyti bendradarbiavimo ryšių iniciatorių yra sudėtinga, nes bendradarbiavimo ryšiai buvo užmegzti gana senai. Pabrėžiama, kad dauguma užsienio specialistų į klausimą, kuri partneriaujanti pusė buvo ryšių iniciatorius, atsakė, kad dažniausiai bendradarbiavimo idėja buvo pasiūlyta vienos iš Šiaulių apskrities savivaldybių arba kilo kartu.



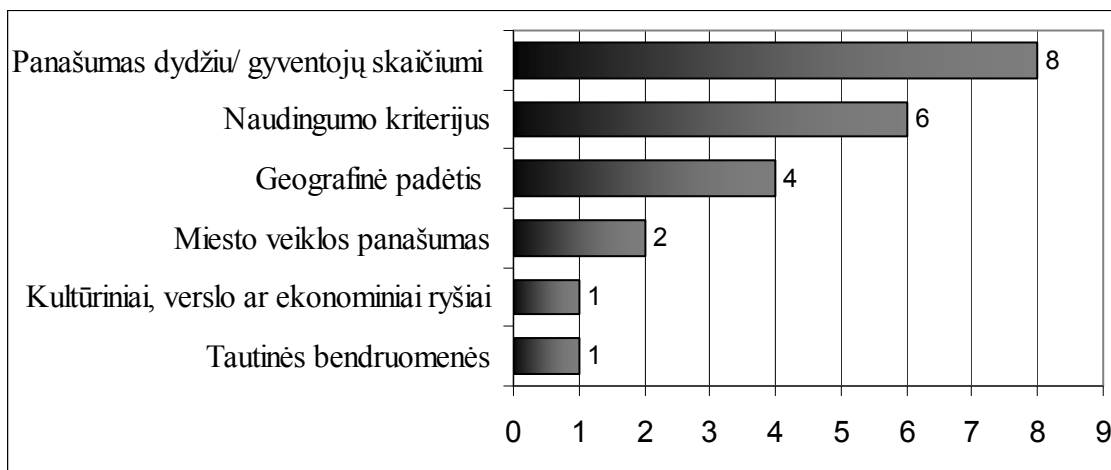
18 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo iniciatoriai

Apibendrinant ekspertų nuomones, vertėtų pabrėžti, kad partnerio nėra ieškoma jis atsiranda bendros veiklos dėka. Galima teigti, kad efektyviausi būdai užmegzti bendradarbiavimo ryšius yra bendruomenės atstovų iniciatyva. Taip pat veiksmingas būdas yra dalyvavimas turimų partnerių renginiuose, nes šiuo atveju inicijuoti ryšiai padeda kurti bendrą partnerystės tinklą. Kita vertus, visiškai neefektyvus būdas yra internetinės paieškos sistema ar LSA atstovo teikiami pasiūlymai, nes bandymai, dirbtinai priversti bendradarbiauti visiškai nepažįstamas skirtingų šalių miestų bendruomenės, dažniausiai baigiasi nesėkme. Pasitelkus užsienio partnerių nuomonę, paaiškėjo, kad partneriai taip pat dažniausiai ryšius plėtoja per savivaldybės ar, rečiau, bendruomenės atstovus. Faktas, kad didžioji dalis ryšių užmegzta Šiaulių apskrities savivaldybių iniciatyva, įrodo, kad šiuo aspektu Šiaulių apskrities savivaldybės yra aktyvesnės.

3.1.2. Partnerio pasirinkimo kriterijai

Išsiaiškinus ryšių užmezgimo galimybes ir iniciatorius, derėtų paanalizuoti potencialaus partnerio vertinimo kriterijus, kuriais remiantis įvertinamas sutarties pasirašymo poreikis. Šiaulių apskrities savivaldybių specialistai akcentuoja, kad pasiūlymų tapti partneriais (ankstesniame skyriuje aptartais būdais) yra sulaukiama nemažai, tačiau ne visi yra priimami. Taigi galima daryti prielaidą, kad atrankos kriterijai egzistuoja. Todėl, ekspertų buvo prašoma įvardyti priežastis, kurios nulėmė dabartinių partnerių pasirinkimą. Specialistai akcentuoja pagrindinius veiksnius, į kuriuos yra atsižvelgiama galimų partnerių susipažinimo etape, prieš pasirašant ketinimų protokolą.

Visi ekspertai (8) tvirtino, kad svarbiausias kriterijus renkantis miestą-partnerį yra miestų panašumas dydžiu ir gyventojų skaičiumi, nes *dėl skirtingų galimybių, interesų gali būti sunkiau ir mažiau efektyvu bendrauti skirtingo dydžio miestams (rajonams), todėl stengiamasi pasirinkti panašaus lygmens partnerį, nes galima pasisemti patirties miesto administravimo ir kitose srityse* teigia Akmenės rajono ir Joniškio rajono savivaldybės specialistai (žr. 19 pav.).



19 pav. Priežastys, įtakančios miestų-partnerių pasirinkimą

Kiek mažiau, bet taip pat labai svarbu renkantis partnerį, yra galimos naudos tikimybė (6 ekspertai paminėjo naudingumo kriterijų). *Galimybė pasisemti patirties, atlikti tarptautinius tyrimus, garsinti savo rajoną (miestą) ir šalį, dalyvauti bendruose projektuose* – keletas aspektų, kuriais remiantis yra vertinamas miestas-partneris prieš pasirašant bendradarbiavimo sutartį, apibendrina Akmenės rajono savivaldybės specialistas.

Taigi, suprantama, kad **renkantis partnerį itin kreipiamas dėmesys į pageidaujamas bendradarbiavimo sritis**, teigia Šiaulių miesto savivaldybės specialistai. Paprašius įvardyti pagrindines bendras miestų-partnerių veiklos sritis, visų nuomonė sutapo: bendradarbiaujama daugelyje veiklos sričių, tačiau lygis yra nevienodas. Remiantis specialistų įvardytomis sritimis ir įvertinus Joniškio rajono savivaldybės specialisto pateiktas dvi bendradarbiavimo sutartis su Veru miesto savivaldybe (Estija) ir Kapyliaus rajono savivaldybe (Baltarusija), galima daryti išvadą, kad sutartyse apibrėžtos bendradarbiavimo sritys apima plataus masto bendras veiklas. Sutartyse (žr. 17, 18 priedai) nurodyta, kad bendradarbiaujama šiose srityse: kultūros, švietimo, sporto, meno, sveikatos apsaugos, turizmo, jaunimo mainų, socialinės paramos, ekologijos, paminklotvarkos, ekonominių mainų.

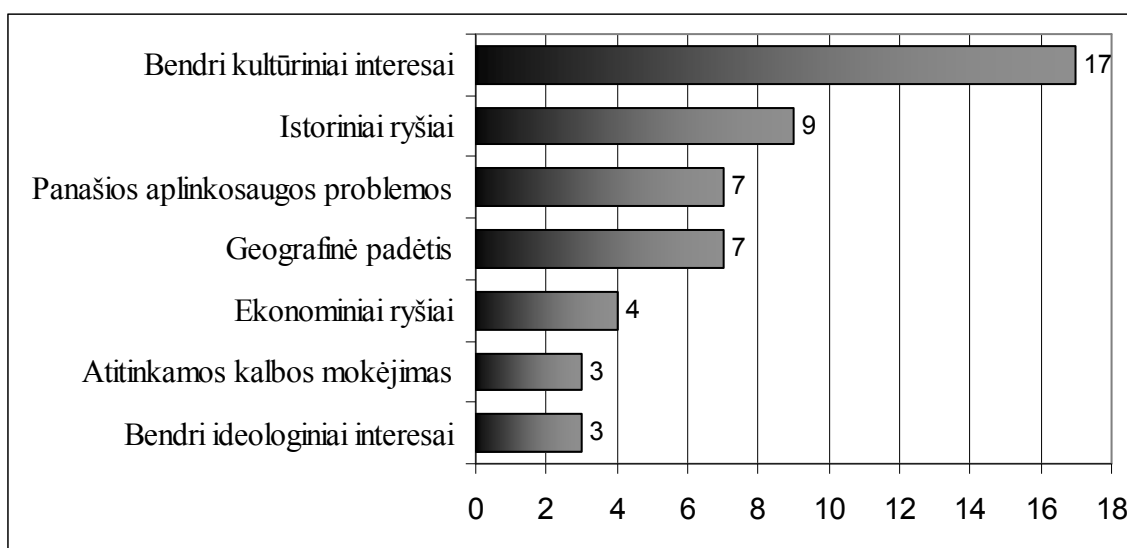
Geografinė miesto-partnerio padėtis, tiesiogiai susijusi su lėšų stygiumi, taip pat įvardijama kaip priežastis įtakojanti partnerio pasirinkimą.

Du specialistai pareiškė, kad renkantis partnerį, atkreipiamas dėmesys į miestų veiklos panašumus. Pavyzdžiui, Joniškis yra žemės ūkio kraštas, taigi ir partnerystė su panašaus pobūdžio veiklą propaguojančiu miestu (rajonu) būtų efektyvesnė. Taip pat atsižvelgiama į mokyklų specifikaciją (Joniškyje yra įkurta meno mokykla – partnerio (Konino) mieste yra įkurta meno mokykla).

Buvo paminėti ir ekonominių, verslo, kultūrinių ryšių, tautinių bendruomenių, gyvenančių užsienyje, reikšmė: *jeigu tam tikroje šalyje yra lietuvių bendruomenės, tai jau tampa paskata pradėti bendradarbiavimo ryšius*, teigia Šiaulių miesto savivaldybės specialistai. Kelmės rajono savivaldybės specialistas teigia, kad renkantis partnerį *tikrai nekreipiame dėmesio ir „nesikapstome“ po istorines priežastis ar sąsajas*.

Koncentruotai galima apibendrinti miestų-partnerių pasirinkimo veiksnius: svarbiausia yra partnerių panašumas dydžiu ir gyventojų skaičiumi, nes tik pasirinkus vienodo lygmens partnerį yra palankios sąlygos keistis gerąja patirtimi, abipusiai naudinga informacija. Taip pat yra įvertinamas tikėtinos naudos iš bendradarbiavimo su konkrečiu užsienio partneriu galimybė. Kultūriniai, verslo ar ekonominiai ryšiai nėra įvardijami, kaip pagrindiniai veiksniai, įtakojantys miesto-partnerio pasirinkimą. Vis dėlto, derėtų pabrėžti, kad svarstant ryšių plėtojimo perspektyvas su galimu partneriu yra atsižvelgiama ne kiek į atskirus kriterijus, bet labiau į šių veiksnių visumą.

Šioje vietoje derėtų paanalizuoti užsienio ekspertų pateiktus duomenis tuo pačiu klausimu. Siekiant įsitikinti, ar užsienio partneriai renkasi bendradarbiavimo partnerius, remdamiesi tais pačiais kriterijais, buvo užduotas klausimas: *kokie veiksniai, turi didžiausios įtakos, renkantis miestą-partnerį?* Nuomonė šiek tiek skiriasi nuo Šiaulių apskrities savivaldybių specialistų išsakytosios. Užsienio ekspertai kaip itin reikšmingą įvardijo bendrų kultūrinių interesų egzistavimo kriterijų (17), istorinius ryšius (9), kurie Šiaulių apskrities savivaldybių specialistų buvo įvardyti, kaip nereikšmingi. Vis dėlto, galima teigti, kad ir užsienio specialistai vadovaujasi naudingumo kriterijumi, nes ieškoma bendros veiklos galimybių pasinaudojant panašiomis aplinkosaugos problemomis, ekonominiais ryšiais (žr. 20 pav.).



20 pav. Užsienio ekspertų nuomonė miestų-partnerių pasirinkimo klausimu

Apibendrinant partnerio pasirinkimo kriterijus, galima dar kartą akcentuoti, kad Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų pateikti kriterijai, kuriais vadovaujama renkantis miestą-partnerį, tik iš dalies sutampa su užsienio partnerių išsakytaisiais. Šiaulių apskrities savivaldybių specialistų svarbiausiu kriterijumi įvardytas miestų panašumas dydžiu ir gyventojų skaičiumi, pasirodė visiškai nereikšmingas užsienio ekspertams, nes jie rinkosi bendrų kultūrinių interesų egzistavimo kriterijų, kaip svarbiausią, renkantis partnerius. Istoriniai ryšiai, kurie Šiaulių apskrities ekspertų buvo įvertinti visiškai nereikšmingu veiksniu, užsienio specialistų yra priskiriami prie svarbiausių, partnerio vertinimo kriterijų. Vis dėlto, nuomonė sutampa dėl naudingumo kriterijaus.

3.2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo problemos ir kliūtys

Mokslinėje literatūroje yra įvardijamos sąlygos, būtinos sėkmingo ir efektyvaus bendradarbiavimo proceso užtikrinimui, – tai patikimas bei nuolatos vykstantis komunikavimas tarp partnerių, mainai, tvirtų partnerystės santykių formavimas, remiantis pasitikėjimu, įsipareigojimais, kultūriniu supratimu, lankstumu ir t.t. (De Villiers, Coning, Smit, 2007). Tačiau, kaip vienas iš svarbiausių veiksnių sėkmingiems bendradarbiavimo ryšiams užmegzti ir plėtoti yra įvardijamas abipusis interesas (Martin, 2001). Abipusiškumas yra būtina sąlyga bendradarbiavimo procese, todėl partnerystės efektyvumo lygis priklauso nuo abiejų partnerių indėlio. Siekiant objektyvumo partnerystės proceso ir jį įtakojančių problemų vertinime, buvo apklausti Šiaulių apskrities savivaldybių užsienio partneriai. Pasitelkus formalizuotą užsienio ekspertų apklausą, buvo bandoma išsiaiškinti jų požiūrį, miestų partnerystės poreikio supratimą, motyvaciją vykdyti bendrą veiklą, gaunamos naudos vertinimą ir nustatyti veiksnius, galimai turinčius neigiamos įtakos bendradarbiavimo procesui.

Visų pirma, prieš pradėdant analizuoti užsienio partnerių savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo vertinimą, derėtų atkreipti dėmesį ir dar kartą akcentuoti tyrimo metodologijoje paminėtus veiksnius, turinčius neigiamos įtakos bendradarbiavimo ryšių efektyvumui. Daroma prielaida, kad specialisto (-ų), atsakingo už savivaldybės tarptautinius ryšius, kuris įtakoja komunikavimo kokybę su turimais partneriais ir bendros veiklos efektyvumo lygį, nebuvimas savivaldybėse yra viena aktualiausių problemų, trukdančių savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai.

Nustatyta, kad tarptautinių (užsienio) ryšių skyriaus nebuvimo problema egzistuoja Šiaulių apskrities savivaldybėse. Skyrius yra tik Šiaulių miesto savivaldybėje. Nepaisant to, kitose savivaldybėse nėra ne tik skyriaus, tačiau daugumoje nėra ir specialisto, kuris tiesiogiai, pagal kompetenciją būtų atsakingas už tarptautinį bendradarbiavimą. Ši veikla yra priskiriama viešųjų ryšių specialistams ar kitiems tarnautojams. Vertėtų paminėti, Šiaulių miesto savivaldybės ekspertų pateiktą informaciją, kad kai kuriuose užsienio šalyse kontaktuoti ir vykdyti bendrą veiklą su vienu partneriu, yra skiriamas vienas specialistas.

Atlikus užsienio ekspertų apklausos analizę, ta pati tendencija pastebima užsienio partnerių savivaldybėse. Nustatyta, kad daugelio šalių savivaldybėse taip pat nėra ne tik specialaus skyriaus, bet ir asmens tiesiogiai pagal užimamas pareigas atsakingo už tarptautinio bendradarbiavimo ryšius. Atsakomybė už šia veiklą kiekvieną kartą atsiradus būtinybei kontaktuoti su partneriu ar vykdyti bendrą veiklą yra priskiriama skirtingiems specialistams ne pagal jų pareigas ar kompetenciją. Vis dėlto, vertėtų pabrėžti, kad situacija šiek tiek skiriasi nuo Šiaulių apskrities savivaldybių, nes išsiaiškinta, kad kai kuriose šalyse vyrauja skirtingo pobūdžio sistema, t.y. ne visose užsienio

partnerių miestuose savivaldybėms yra suteikiamas pagrindinis partnerystės veiklos koordinatoriaus statusas, nes kompetencija šioje srityje yra pasidalijama.

Aptartos problemos ir kitos ekspertų įvardytos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kliūtys išsamiau analizuojamos tolimesniuose magistro darbo skyriuose.

3.2.1. Užsienio ekspertų tarptautinio bendradarbiavimo vertinimas

Siekiant išsiaiškinti užsienio ekspertų miestų partnerystės, bendros veiklos poreikio vertinimą ekspertams buvo pateikta lentelė, sudaryta konstatuojamųjų klausimų forma, kurioje buvo prašoma pažymėti tik vieną jiems priimtina variantą: sutinku, iš dalies sutinku arba nesutinku. Klausimai buvo sudaryti remiantis mokslinėje literatūroje įvardytais efektyvaus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiksniais.

Pirmiausiai, derėtų aptarti tuos teiginius, dėl kurių užsienio ekspertų nuomonė sutampa. Visi užsienio specialistai (19) sutinka su teiginiu, kad *bendradarbiauti turi būti suinteresuotos abi pusės*. Galima teigti, kad vieningo požiūrio laikytasi ir dėl vertinimo – *tarptautinis bendradarbiavimas ugdo toleranciją bei pagarbą kitai tautai, kultūrai, rasei*, nes tik vienas užsienio ekspertas pareiškė nesutinkantis su šiuo teiginiu. Nuomonė nežymiai išsiskyrė dėl pateikto teiginio, kuris akcentuoja, kad *savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas yra efektyvus bendruomenės tarpusavio santykių stiprinimo įrankis ir pagalbos miestui-partneriui suteikimo būdas*. Abiem atvejais vienodai: sutinku pasirinko 16, iš dalies sutinku – 3 užsienio ekspertai. Vis dėlto, galima su perspektyva vertinti išsakytą nuomonę (sutinku – 9 arba iš dalies sutinku – 10), kad tarptautinio bendradarbiavimo ryšius galima įvardyti kaip *įrankį, skatinantį ekonominį ir socialinį regiono, miesto vystymąsi, pasinaudojant šalies-partnerės patirtimi* (žr. 2 lentelę).

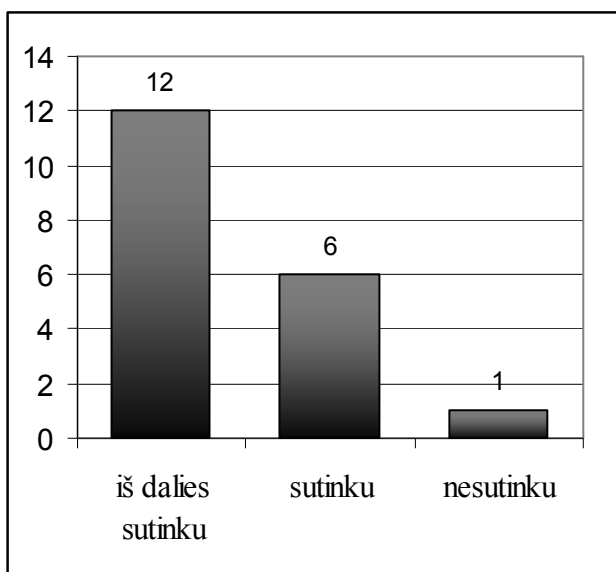
2 lentelė

Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo vertinimas

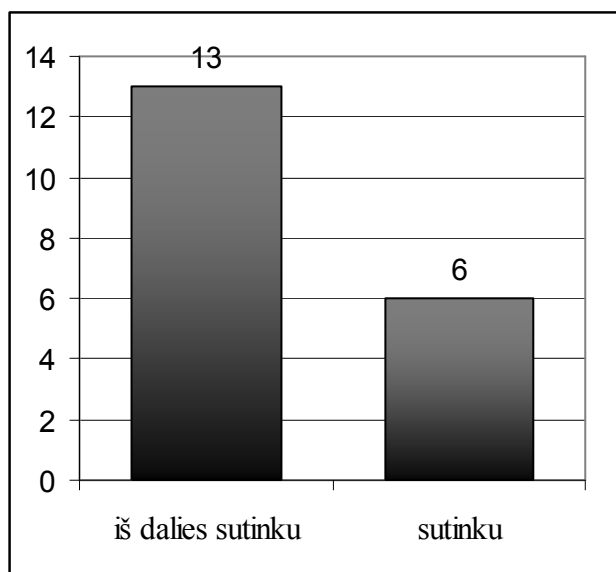
Teiginys	sutinku	iš dalies sutinku	nesutinku
Bendradarbiauti turi būti suinteresuotos abi pusės	19	0	0
Ugdoma tolerancija ir pagarba kitai tautai, kultūrai, rasei	18	0	1
Efektyvus bendruomenės tarpusavio santykių stiprinimo įrankis	16	3	0
Efektyvus pagalbos miestui-partneriui suteikimo būdas	16	3	0
Įrankis, skatinantis ekonominį ir socialinį regiono, miesto vystymąsi, pasinaudojant šalies-partnerės patirtimi	9	10	0

Apibendrinant šių teiginių vertinimus, galima daryti išvadą – užsienio specialistai nestokoja suvokimo, kad bendradarbiavimo procese, siekiant sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir gauti maksimalius rezultatus, abipusis suinteresuotumas yra būtina sąlyga. Užsienio ekspertų apklausa parodė, kad bendradarbiavimas yra traktuojamas kaip tolerancijos ir pagarbos kitos

kultūros atstovams įrankis, kurio metu yra stiprinami bendruomenės tarpusavio santykiai, teikiama visapusiška pagalba miestui-partneriui.



21 pav. Efektyvi savivaldybės tarnautojų profesinės kompetencijos ugdymo priemonė

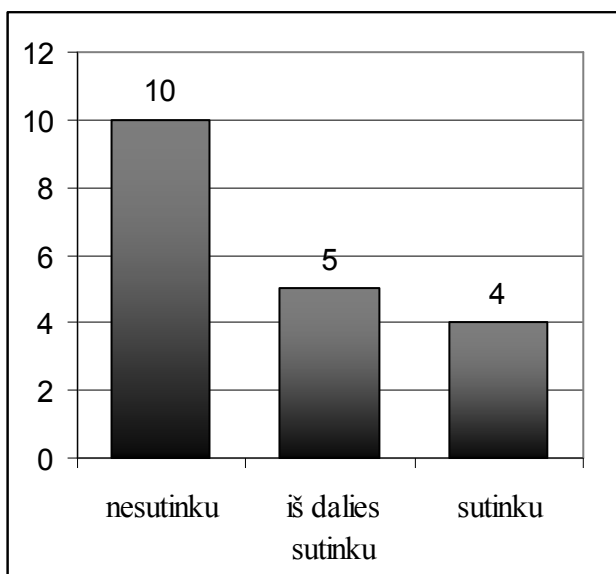


22 pav. „Lygiaverčių santykių“ tarp savivaldybių kūrimo skatinimas

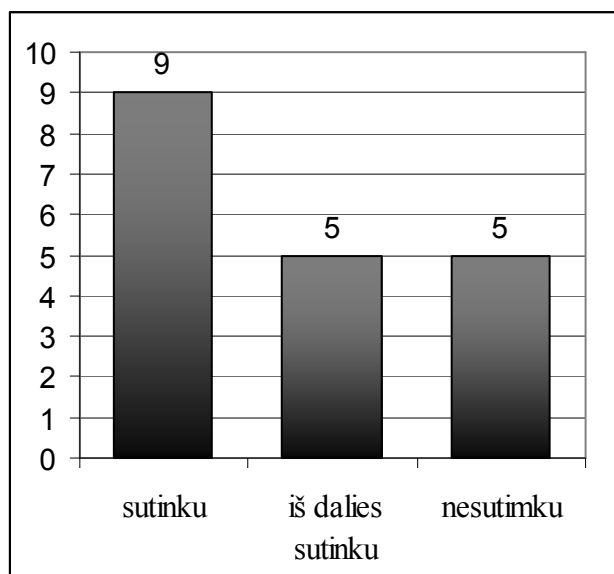
Užsienio ekspertų nuomonė nežymiai išsiskyrė dėl teiginio, kuris pabrėžia, kad tarptautinio bendradarbiavimo dėka yra sudaromos palankios sąlygos savivaldybių tarnautojų profesinės kompetencijos ugdymui. 6 užsienio ekspertai pažymėjo sutinku ties teiginiu – *tai efektyvi savivaldybės tarnautojų profesinės kompetencijos ugdymo priemonė*; didžioji dalis (12) rinkosi atsakymą iš dalies sutinku ir 1 pareiškė nesutinkantis su šiuo teiginiu (žr. 21 pav.). Taigi galima daryti prielaidą, kad ne visų savivaldybių tarnautojai gauna tiesioginę naudą, kuri nukreipta jų kompetencijos ugdymui. Vis dėlto, sekantis teiginys parodo kontraversišką vertinimą, nes didžioji dalis (13) apklaustųjų sutinka, kad tarptautinių ryšių dėka yra *skatinamas „lygiaverčių santykių“* (angl. *peer to peer relations*) tarp savivaldybių kūrimas, kurių esmė yra leisti kolegoms iš skirtingų šalių savivaldos institucijų pasidalyti praktiniais metodais bei būdais sprendžiant tam tikras problemas (žr. 22 pav.). Teorinėje darbo dalyje pateiktas tokio tipo santykių kūrimo tarp skirtingų šalių institucijų pavyzdys: vienos savivaldybės inžinierius dalijasi informacija su bendradarbiaujančios užsienio savivaldybės inžinieriumi, gaisrininkas su gaisrininku, viešųjų darbų vadovas su viešųjų darbų vadovu ir t.t. (Jobin, 2010). Devers-Kanoglu (2008) patvirtina išsakytą nuomonę, teigdamas, kad savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo neformalaus mokymosi, kurio pagrindinis tikslas yra ugdyti suinteresuotų asmenų kompetencijas, dalytis žiniomis bei įgūdžiais. Mokymasis atsiranda automatiškai, vykstant miestų bendradarbiavimo procesui ir yra sudedamoji partnerių vykdomos veiklos dalis. Analizuojant šią paradoksalią situaciją galima daryti išvadą: tarnautojų kompetencijos ugdymas vyksta patiems

užsienio ekspertams pilnai nesuvokiant. Kadangi, didžioji dalis teigė, kad yra skatinamas lygiaverčių santykių kūrimas, tuomet nuolatos vyksta bendravimas su užsienio šalies partneriais, keičiamasi gerąja patirtimi, patarimais, tokiu būdu tarnautojų kompetencijos ugdymas tampa neatskiriama šio proceso dalimi.

Vertinant teiginį *bendradarbiavimas tampa neįmanomas, jeigu nėra pasirašyta abipusio bendradarbiavimo sutartis* nuomonė šiek tiek nesutapo: 10 apklaustųjų nesutinka (žr. 23 pav.), tačiau 5 sutinka arba iš dalies sutinka (4). Taigi galima apibendrinti, kad siekiant palaikyti ir plėtoti bendradarbiavimo ryšius, nėra būtina oficialiai juos įteisinti (t.y. pasirašyti bendradarbiavimo sutartį). Abipusių pastangų dėka, įmanoma glaudžiai komunikuoti, vykdyti įvairaus pobūdžio bendrą veiklą, keisti gerąja patirtimi ir pasiekti aukštų rezultatų ir be teisiškai įtvirtintų nuostatų; pakanka ketinimų protokolo.



23 pav. Bendradarbiavimas tampa neįmanomas, jeigu nėra pasirašyta abipusio bendradarbiavimo sutartis



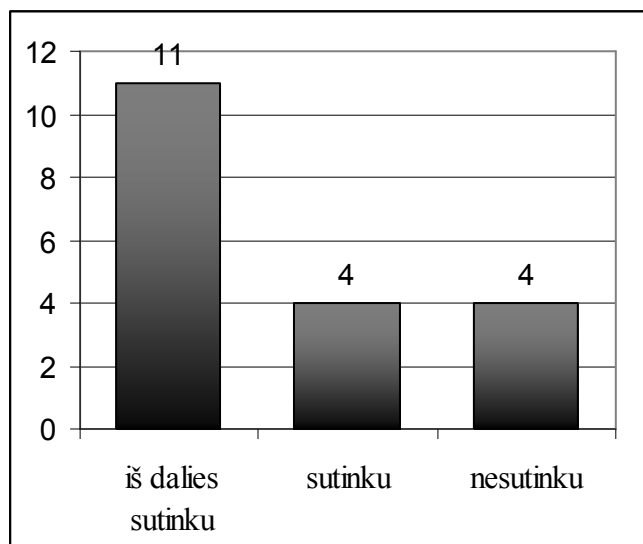
24 pav. Savivaldybėms yra priskiriamas pagrindinis bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, plėtojimo vaidmuo

Siekiant išsiaiškinti užsienio ekspertų vertinimą dėl savivaldybių kompetencijos lygio tarptautinio bendradarbiavimo kontekste buvo pateiktas teiginys: *savivaldybėms yra priskiriamas pagrindinis bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, plėtojimo vaidmuo*. Nuomonė pasiskirstė gana nevienodai: 9 užsienio ekspertai sutinka, tačiau 5 tik iš dalies sutinka arba nesutinka (žr. 24 pav.). Kadangi nepritariančiųjų skaičius gana nemažas, todėl užsienio partnerių poziciją šiuo klausimu lieka neaiški. Nuomonių skirtumą galima paaiškinti darant prielaidą, kad įvairiose šalyse vyrauja skirtingo pobūdžio sistema, t.y. ne visur savivaldybės pagal suteikiamą kompetenciją yra atsakingos už tarptautinį bendradarbiavimą. Dėl šios priežasties, analizuojant šį teiginį, buvo itin svarbu išsiaiškinti subjektą, kuris partnerio šalyje yra tiesiogiai atsakingas už bendradarbiavimo ryšių palaikymą, nes nuo šio veiksnio priklauso komunikavimo kokybė, bendros veiklos efektyvumas ir

motyvacijos lygis. Anketoje buvo pateiktas atviras klausimas: *Ar Jūsų savivaldybėje yra skyrius (padalinys) tiesiogiai atsakingas už tarptautinio bendradarbiavimo procesą? Jei ne, kas yra atsakingas už šią veiklą?* Černovicų (Ukraina) ir Gniezno (Lenkija) miestų savivaldybėse yra tarptautinių ryšių skyrius ir specialistai, kurie yra atsakingi už tarptautinių ryšių plėtojimą. Kitų šalių savivaldybių administracijose nėra ne tik specialaus skyriaus, bet ir asmens tiesiogiai pagal užimamas pareigas atsakingo už tarptautinius ryšius. Atsakomybė už šia veiklą kiekvieną kartą atsiradus būtinybei kontaktuoti su partneriu ar vykdyti bendrą veiklą yra priskiriama skirtingiems specialistams ne pagal jų pareigas ar kompetenciją. Pavyzdžiui, Floro mieste (Norvegija) nėra atsakingo asmens – bendradarbiavimo reikalais rūpinasi skirtingi specialistai; tai priklauso nuo iškilusio klausimo ar veiklos srities. Gniezno (Lenkija), Dobelės (Latvija), Frederisijos (Danija) ir Ogres miestuose (Latvija) – panaši situacija: vienas ar keletas administracijos personalo narių yra atsakingi už bendradarbiavimo veiklos klausimus. Vimerbio mieste (Švedija) bendradarbiavimas yra administravimo paslaugų departamento kompetencijoje, tačiau tai nepagrindinė šio skyriaus funkcija; taigi išvada: tarptautinių ryšių plėtojimo veiklos klausimai yra priskiriami savivaldybės tarnautojams ne pagal jų kompetenciją ir veiklos sritį, todėl siekti aukštų rezultatų bendradarbiavimo srityje tampa sudėtinga.

Efektyvesnė bendradarbiavimo ryšių palaikymo situacija pastebima Vokietijoje. Bochoolto mieste yra paskirtas savivaldybės įgaliotas atstovas (vok. *Partnerschaftsbeauftragte*) arba kitaip miestų partnerystės koordinatorius (Sulingeno miestas), kuris kartu su savivaldybės atstovais rūpinasi partnerystės reikalais. Sektinu pavyzdžiu galima įvardinti JAV propaguojamą sistemą – tarptautinio bendradarbiavimo ryšių plėtra rūpinasi keletas suinteresuotų institucijų: Omahos savivaldybės administracija (angl. *The Office of the Mayor of the City of Omaha*), Omahos prekybos rūmai (angl. *Omaha Chamber of Commerce*) ir Omahos miestų-seserų asociacija (angl. *Omaha Sister Cities Association*). Taigi, ekspertų nuomonių skirtumą dėl savivaldybės, kaip pagrindinės ryšių užmezgėjos ir iniciatorės, paaiškino faktas, kad ne visose šalyse savivaldybėms yra suteikiamas pagrindinis partnerystės veiklos koordinatoriaus statusas.

Nepaisant to, kad užsienio ekspertų nuomonė sutapo ir susilaukė tik neigiamų atsakymų (19) dėl teiginio: *savivaldybės inicijuotas bendradarbiavimas nėra efektyvus*, tačiau, dėsningsai 11 iš dalies sutinka ir 4 sutinka su teiginiu, kad *savivaldybės, turėdamos įgaliojimus sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo procesą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio ir išteklių* (žr. 25 pav.). Taigi savivaldybės yra apibūdinamos kaip sėkmingų ir efektyvių bendradarbiavimo ryšių iniciatoriai, tačiau neatmetama nuomonė, kad dėmesio ir išteklių trūkumas bendradarbiavimo veiklai egzistuoja.

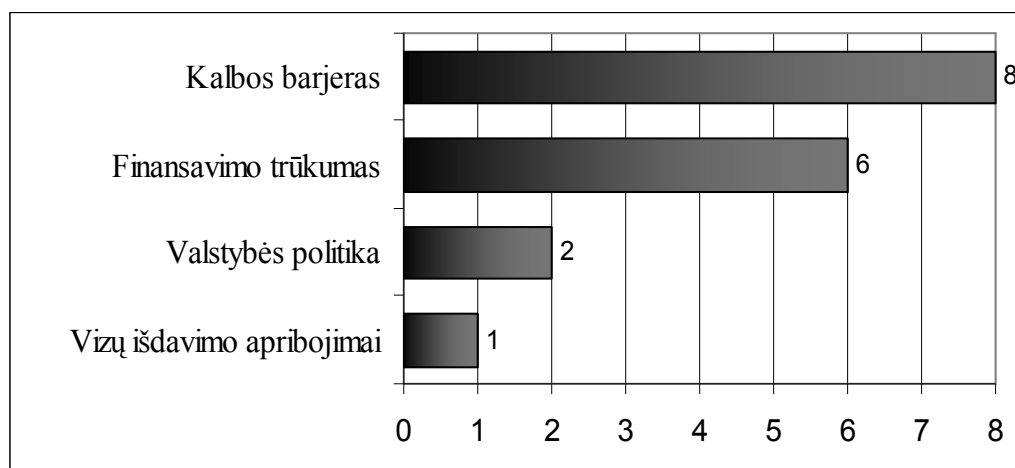


25 pav. Savivaldybės, turėdamos įgaliojimus sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo procesą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio ir išteklių

Atlikus užsienio ekspertų savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo vertinimo analizę **nustatyta, kad partnerių motyvacijos ir bendradarbiavimo poreikio suvokimas nėra kliūtis siekti aukštų rezultatų ir plėtros šioje srityje.** Siekiant dar kartą akcentuoti užsienio ekspertų apklausos metu gautus duomenis, galima apibendrinti jų išsakytą nuomonę apie savivaldybių tarptautinį bendradarbiavimą: užsienio ekspertų požiūris, miestų partnerystės poreikio supratimas yra teigiamas. Užsienio specialistai nestokoja suvokimo, kad bendradarbiavimo procese siekiant sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus abipusis suinteresuotumas yra būtina sąlyga. Bendradarbiavimas yra traktuojamas kaip tolerancijos ir pagarbos kitos kultūros atstovams įrankis, kurio metu yra stiprinami bendruomenės tarpusavio santykiai, teikiama įvairialypė parama miestui-partneriui. Užsienio ekspertai nėra užtikrinti, kad tarptautinio bendradarbiavimo metu yra galimas efektyvus savivaldybės tarnautojų profesinės kompetencijos ugdymas, tačiau lygiaverčiai santykiai tarp bendradarbiaujančių savivaldybių sudaro palankias sąlygas dalytis patirtimi; mokymasis atsiranda automatiškai ir yra sudedamoji partnerių vykdomos veiklos dalis. Daugelyje savivaldybių administracijose nėra ne tik specialaus tarptautinių ryšių skyriaus, bet ir tarnautojo tiesiogiai pagal užimamas pareigas atsakingo už tarptautinių ryšius. Kaip pavyzdinį variantą galima įvardyti JAV propaguojamą sistemą: tarptautinio bendradarbiavimo reikalais rūpinasi keletas suinteresuotų institucijų. Taigi savivaldybių inicijuotas bendradarbiavimas yra vertinamas teigiamai, tačiau pabrėžiamas dėmesio ir išteklių trūkumas bendradarbiavimo procesui; todėl, įtakojamos toliau šiame darbe išsamiau analizuojamų problemų ir kliūčių, savivaldybės negali maksimaliai pasinaudoti tarptautinio bendradarbiavimo teikiamomis galimybėmis.

3.2.2. Taisytinios sritys savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kontekste

Ekspertų apklausos metu siekiant identifikuoti problemas ir kliūtis, įtakančias tarptautinio bendradarbiavimo procesą, ekspertams buvo užduotas klausimas: *Su kokiomis problemomis ir trukdžiais susiduria savivaldybė užmezgant ir plėtojant tarptautinio bendradarbiavimo ryšius?* Šiaulių apskrities savivaldybių specialistai įvardijo pagrindines problemas (žr. 26 pav.).

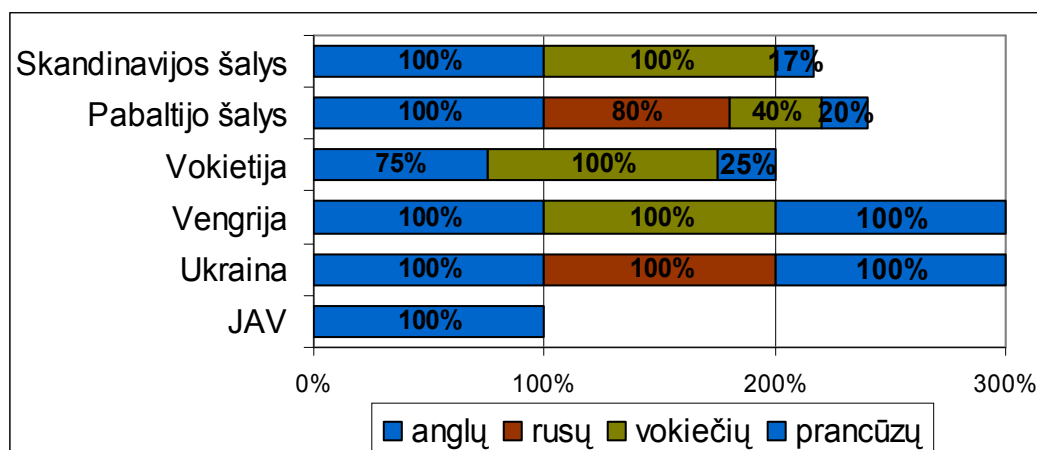


26 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kliūtys

Kalbos barjeras. Ekspertai patvirtino, kad kalbos barjeras (8) yra viena pagrindinių kliūčių sėkmingam bendradarbiavimui. Kadangi, **kalba komunikuojant su užsienio savivaldybėmis yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių efektyvaus bendradarbiavimo vykdymą**, ekspertai įvardino kokiomis kalbomis yra bendraujama su partneriais. Anglų ir rusų kalbas moka visų savivaldybių atsakingi asmenys, tačiau kitas – tik pavieniai. Vokiečių, prancūzų, lenkų, švedų kalbomis gali susikalbėti tik vienos savivaldybės atstovai. Pastebima tendencija, kad užsienio miestų administracijose dirbantys vyresnio amžiaus specialistai nemoka anglų kalbos, todėl bendravimas yra apsunkinamas. *Susikalbėti rusiškai nėra problema, tačiau kartais galima pastebėti, kad šalies atstovas nenoriai kalba šia kalba, tačiau jei nemoka anglų kalbos, kitos išeities nelieka*, pastebi Joniškio rajono savivaldybės specialistas. Kelmės rajono savivaldybės specialistas tvirtina, kad savivaldybės administracijoje yra keletas specialistų, kurių amžius iki 30 metų, o likusioji administracijos dalis yra vyresnio amžiaus žmonės, todėl savaime aišku, kad jiems anglų kalba yra sunkus dalykas; jie kalba tik rusiškai. Ekspertas save įvardija kaip vienintelį asmenį savivaldybėje kalbantį anglų kalba.

Dauguma ekspertų teigė, kad bendraujant vertėjo pagalba bendravimo kokybė nėra efektyvi, nes nėra užmezgamas glaudus asmeninis kontaktas. Šiaulių miesto savivaldybės specialistai pabrėžė, kad kalbos barjeras yra itin reikšminga problema ne tik savivaldybės administracijai, bet ir

bendruomenės atstovams. Vyrauja ta pati tendencija – vyresnio amžiaus žmonės kalba tik rusiškai, o jaunimo atstovai nemoka rusų kalbos.



27 pav. Užsienio ekspertų mokamos užsienio kalbos

Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų nuomonę galima pagrįsti palyginus užsienio ekspertų atsakymus į tą patį klausimą. Užsienio ekspertų buvo paprašyta nurodyti gimtąją kalbą ir mokamas užsienio kalbas. Suskirsčius šalis į atskirus blokus, gauti tokie apibendrinti rezultatai: visi respondentai iš Skandinavijos šalių bloko (Švedija, Norvegija, Danija) moka anglų ir vokiečių kalbas. Pabaltijo šalyse (Latvija, Lenkija) taip pat vyrauja anglų kalba ir 80 proc. moka rusų kalbą (žr. 27 pav.). Rusų kalba galima komunikuoti tik su Pabaltijo šalių atstovais ir Ukraina, kitose šalyse susikalbėti būtų sudėtinga. Galima pabrėžti, kad užsienio kalbų mokėjimo problema yra viena aktualiausių ne tik Šiaulių apskrities savivaldybių tarnautojams, bet ir bendruomenės atstovams komunikuoti su Skandinavijos šalimis, JAV, Vokietija, Vengrija yra sudėtinga, nes nekalbama rusų kalba. Anglų kalba galima komunikuoti su visais partneriais, tačiau iškyla problema vyresnio amžiaus bendruomenės atstovams – jie neturi šios kalbos žinių.

Finansavimo trūkumas. Didžioji dalis ekspertų (6) paminėjo lėšų trūkumo aktualumą, nes iš to kyla ir daugelis kitų problemų, tokių kaip atstumas tarp miestų-partnerių (kelionė daug kainuoja, ypač jei vyksta žmonių grupės, ansambliai, meno kolektyvai). Skiriamų lėšų dydis labai skiriasi Šiaulių apskrities savivaldybėse, pavyzdžiui Joniškio rajono savivaldybėje iš biudžeto tarptautinio bendradarbiavimo veiklai skiriama 8 tūkstančiai litų metams. Kelmės rajono savivaldybė skiria 50 tūkstančių litų (ankstesniais metais 80-90 tūkstančių litų). Akmenės rajono savivaldybės specialistas teigia, kad *lėšų trūkumą būtų galima pašalinti, lėšų pasitelkiant iš ES fondų, tačiau iškyla kita didžiulė problema – žmogiškųjų išteklių*. Kita vertus, didesnės savivaldybės, tokios kaip Šiaulių miesto, kurioje yra trys specialistai atsakingi už tarptautinio bendradarbiavimo ryšius, pasinaudoja tokia galimybe ir praeitais (2010 m.) keturių projektų dėka iš ES finansuojamų projektų gavo apie 64 tūkstančius litų.

Valstybės politika. Du apklaustieji ekspertai valstybės politiką įvardija kaip veiksnį, turintį įtakos sėkmingo tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimui. *Jeigu yra nesutarimai tarp valstybių, tai jie jaučiami ir tarp bendradarbiaujančių miestų*, teigia Joniškio rajono savivaldybės specialistas ir daro prielaidą, kad Lietuvos nepriklausomybės dienos proga į Joniškį kviesti Baltarusijos atstovai neatvyko dėl nepalankiai susiklosčiusios šalies užsienio politikos (ES sankcijų Baltarusijai). Tą pačią situaciją apibūdino ir Šiaulių miesto savivaldybės specialistai, kurių teigimu neseniai įvykęs konfliktas tarp ES ir Baltarusijos paveikė santykius su šios šalies miestu. Jų atstovai atšaukė jau patvirtintą dalyvavimą Lietuvos nepriklausomybės dienos minėjimo iškilnėse motyvuodami tuo, kad *tiesiog susidarė tokia padėtis*.

Vizų išdavimo apribojimai. Taip pat buvo paminėti vizų išdavimo apribojimai vykstant į šalis nepriklausančias ES. Anot specialistų, gauti vizas labai trukdo „popierizmas“, todėl vizų gavimas iš migracijos tarnybos dažnai ilgai užtrunka, reikalauja daug pastangų ir kantrybės.

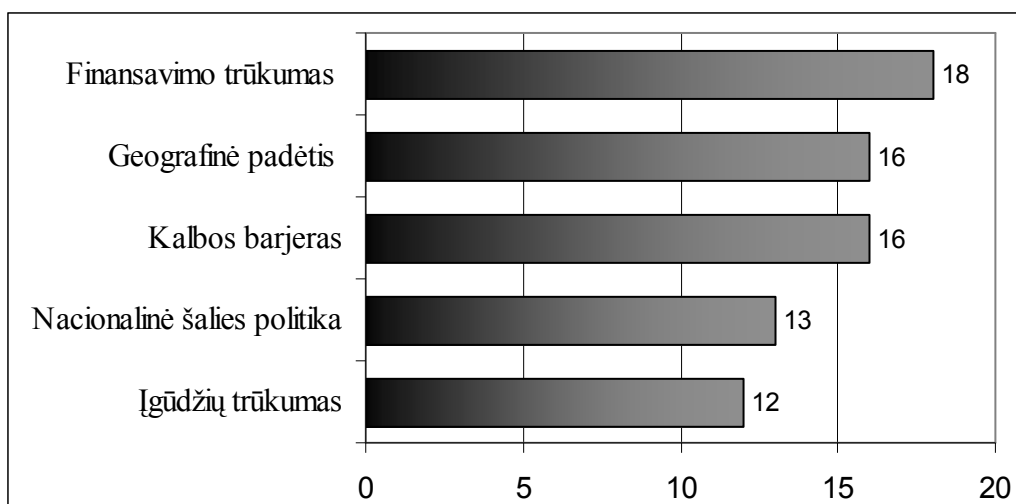
Europos Sąjungos įtaka. Ekspertams užduotas klausimas: *ar įstojimas į Europos Sąjungą turėjo įtakos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesui*, buvo atsakyta vienareikšmiškai. Patvirtinta, kad ne tik ES fondų lėšos, bet ir laisvas judėjimas Šengeno zonoje turi didžiulės įtakos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo efektyvumo didinimui ir glaudesnių ryšių tarp partnerių kūrimui.

Teisinė bazė. Magistro darbo teorinėje dalyje atlikus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo teisinio reglamentavimo apžvalgą ir remiantis ekspertų vertinimu nustatyta, kad teisinės bazės savivaldybės lygmenyje praktiškai nėra, tačiau ekspertai pabrėžia, kad pagrindiniai įstatymai „ateina iš viršaus“, o pasirašant sutartis laikomasi minimalių reikalavimų, susijusių su užsienio politika. Ekspertai akcentuoja, kad tai nėra kliūtis sėkmingam bendradarbiavimui, nes *neverta bendradarbiavimo ir miestų draugystės proceso „įrėminti“*. *Jeigu prisikuriama per daug taisyklių ir įstatymų tampa dar sunkiau palaikyti draugiškus santykius su partneriais*, teigia Joniškio rajono savivaldybės specialistas. Vis dėlto Radviliškio rajono savivaldybės specialisto nuomone pasirašant sutartis kultūros, sporto srityse – pakanka teisinio reglamento, tačiau ekonominio bendradarbiavimo sutartyse galėtų būti aiškesnis apibrėžtumas iš teisinės pusės.

Taigi apibendrinant įvardintas problemas galima akcentuoti, kad viena iš aktualiausių šiandienos problemų – kalbos barjeras ir žmogiškųjų išteklių trūkumas savivaldybių administracijose. Finansavimo trūkumas, valstybės politika taip pat daro neigiamą įtaką savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšių kokybei. Vis dėlto, problemų atsiradimo priežastis galima apibūdinti remiantis Akmenės rajono savivaldybės specialisto išsakyta nuomone – *žmogiškųjų išteklių, įgūdžių, kvalifikacijos trūkumas, kurį sąlygoja savivaldybės vadovų požiūris – tarptautinis bendradarbiavimas nelaikomas prioritetine savivaldos darbo sritimi*.

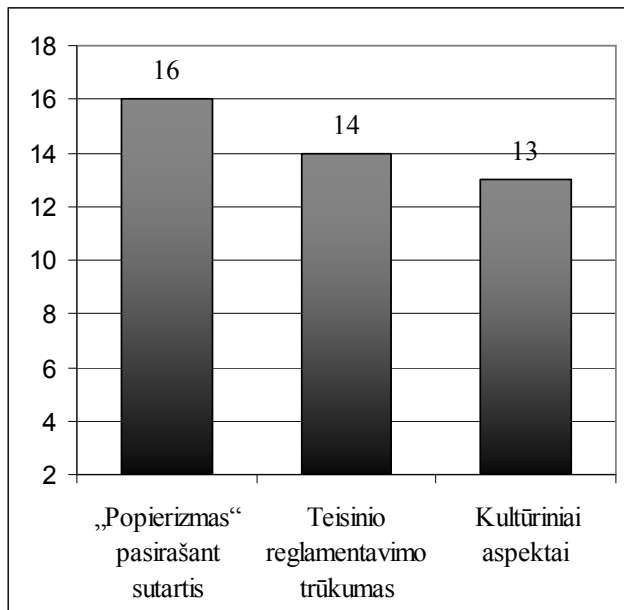
Siekiant išsiaiškinti kokios problemos egzistuoja vertinant iš kitos perspektyvos, t.y. iš kitos komunikuojančios pusės, užsienio ekspertams buvo pateikiama lentelė, su konstatuojamaisiais klausimais, ties kuriais reikėjo pažymėti vieną, priimtina variantą: sutinku, iš dalies sutinku arba nesutinku. Vertinant galimas kliūtis, įtakojančias bendradarbiavimo procesą, remtasi prielaida – užsienio ekspertai gali įvardyti kitokio pobūdžio problemas, negu Šiaulių apskrities specialistai.

Užsienio ekspertai dažniausiai rinkosi 3 pagrindines problemas, tai – finansavimo trūkumas (18 sutinka arba iš dalies sutinka), kalbos barjeras ir geografinė padėtis (16 sutinka arba iš dalies sutinka). Taip pat, iš dalies sutinkama, kad nacionalinę šalies politiką (13) ir įgūdžių trūkumą (12) būtų galima įvardinti kaip kliūtis bendradarbiavimui (žr. 28 pav.). Taigi Šiaulių apskrities savivaldybių specialistų ir užsienio ekspertų nuomonė sutampa dėl pagrindinių veiksnių neigiamai įtakojančių bendradarbiavimo procesą. Kalbos barjeras ir finansavimo trūkumas abiejų pusių ekspertų nuomone yra viena aktualiausių problemų.

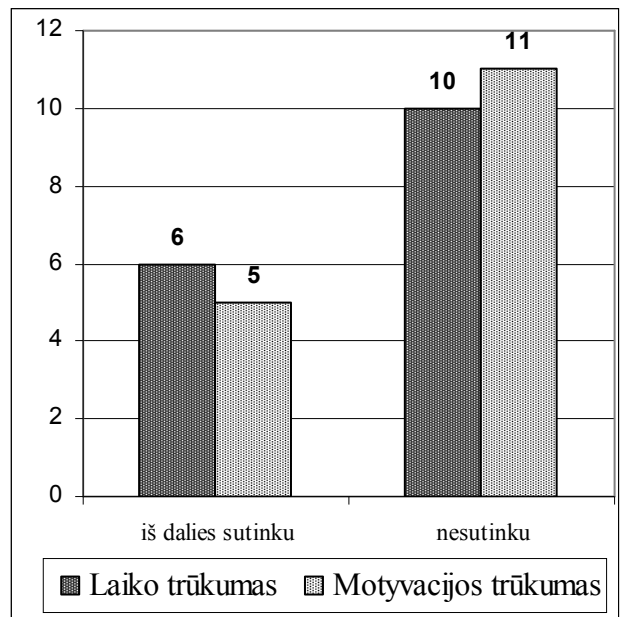


28 pav. Užsienio ekspertų įvardytos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kliūtys

Teisinio reglamentavimo trūkumas, sutarčių pasirašymo proceso sudėtingumas ir kultūrinių aspektų įtaka nebuvo įvardyti kaip kliūtys (žr. 29 pav.). Beveik vienbalsiai (16) pritarta, kad nėra jokio „popierizmo“ pasirašant sutartis, o teisinės bazės trūkumą 14 užsienio ekspertų neįvardija kaip galimą problemą. Kultūriniai aspektai (13), taip pat nesureikšminami. Nuomonė beveik vienodai pasiskirstė dėl kitų galimų trukdžių: laiko ir motyvacijos trūkumas buvo vertinami įvairiai, tačiau visgi daugiau buvo manančiųjų, kad tai nesukelia problemų užmezgant ir plėtojant tarptautinio bendradarbiavimo ryšius (atitinkamai 10 ir 11 rinkosi neigiamą atsakymą) (žr. 30 pav.).



29 pav. Veiksniai, neįvardyti kaip kliūtys



30 pav. Laiko ir motyvacijos trūkumas

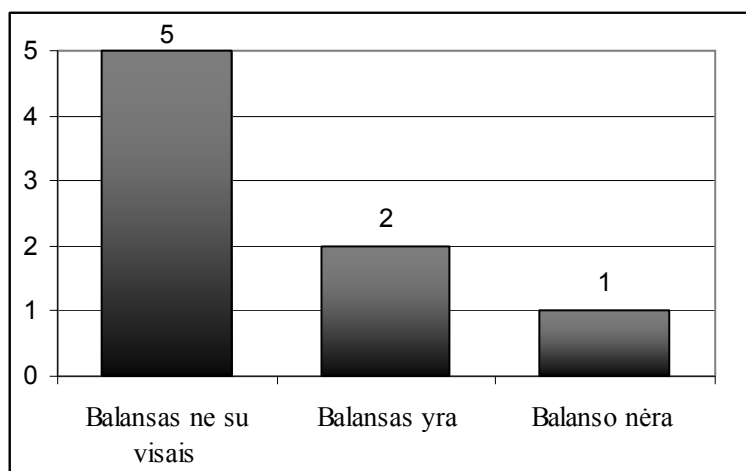
Apibendrinant Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų ir užsienio ekspertų įvardytas savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo problemas ir kliūtis galima teigti, kad efektyviam bendradarbiavimo ryšių plėtojimui ir palaikymui neigiamos įtakos turi užsienio ryšių skyrių (departamentų) ir specialistų, atsakingų už tarptautinį bendradarbiavimą, nebuvimas. Taip pat, dar kartą vertėtų akcentuoti, kad užsienio ekspertų įvardytos problemos nesiskiria nuo Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų minėtųjų. Kaip pagrindinės problemos įvardijamos kalbos barjeras, finansavimo trūkumas ir atstumas tarp miestų, kuris iš dalies taip pat yra susijęs su finansavimo stoka. Šalies politika, taip pat, turi neigiamos įtakos bendradarbiaujančioms pusėms. Kita vertus, tendencingai, kaip ir Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertai, užsienio specialistai nesureikšmina nepakankamai išplėtotos teisinės bazės problemos

3.3. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatyvumas

Nepaisant to, kad egzistuoja problemos, neigiamai įtakojančios sėkmingą tarptautinį bendradarbiavimą, tačiau šis procesas yra gana aktyviai vykdomas, skatinant įsitraukti vis daugiau bendruomenės, verslo atstovų. Verta išanalizuoti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšius rezultatyvumo aspektu.

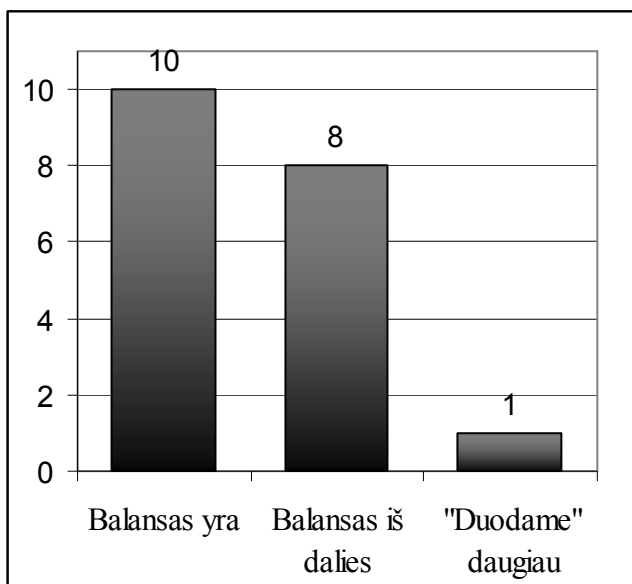
Kadangi ankstesniuose skyriuose pagrįsta, jog partnerystės procese yra itin svarbus abipusiškumo motyvas, savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatyvumą taip pat derėtų pradėti analizuoti nuo balanso egzistavimo klausimo tarp partnerių.

Dauguma (5) ekspertų tvirtino, kad balansas tarp to, kas „duodama“ ir „gaunama“ bendradarbiavimo metu, yra ne su visais partneriais. Ekspertai remdamiesi praktiškais pavyzdžiais tvirtino, kad abipusiškumas yra, tačiau ne visose srityse ir ne su visais partneriais. Šiaulių miesto savivaldybės specialistai teigia, kad balansas priklauso nuo šalies-partnerio ir ypač bendradarbiavimo srities. Rytų bloko šalims mes „duodame“ daugiau medicinos, administravimo srityse, tačiau iš jų grįžta neįkainojama patirtis meno srityje. Kitas pavyzdys – Skandinavijos ir vakarų bloko šalys, šiuo atveju, mes iš jų stengiamės perimti patirtį ir patarimus administravimo srityje, o jiems tenka mūsų patirtis meno srityje. Bendradarbiaujant kol kas daugiau „gaunama“, negu „duodama“ (Akmenės rajono savivaldybės ekspertas), taigi galima teigti, kad balanso visiškai nėra (1). Tačiau 2 ekspertai patvirtino, kad ryšių abipusiškumas egzistuoja, nes kitaip būtų sunku bendradarbiauti. Balansas yra ne vienodas, jis svyruoja priklausomai nuo kiekvienų metų. Taip pat, Kelmės rajono savivaldybės specialistas remdamasis konkrečia situacija pabrėžė, kad kiek „duodame“ mes patys, tiek ir „gauname“ iš partnerių. Šiaulių rajono savivaldybės specialisto išsakyta nuomone galima apibendrinti balanso egzistavimo klausimą. Šio eksperto nuomone, *šalis, kuri yra pasiekusi aukštesnį išsivystymo lygį, „duoda“ daugiau patirties, postūmio keistis, tobulėti atžvilgiu savo partneriui.*

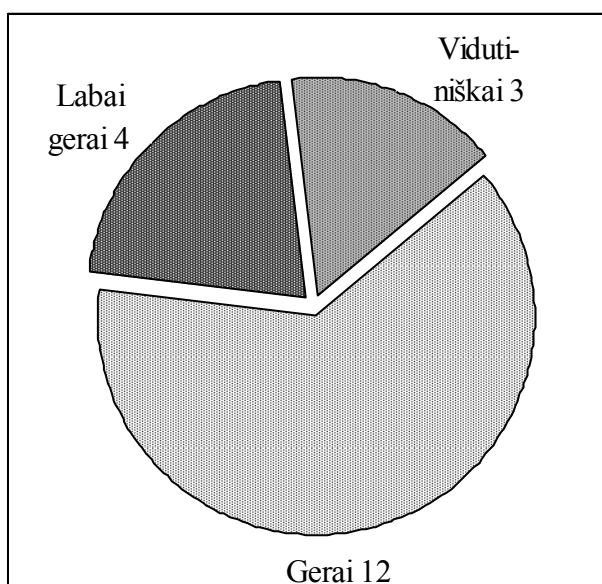


31 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų balansas

Siekiant išsiaiškinti, kaip Šiaulių apskrities savivaldybių užsienio partneriai, su kuriais yra bendradarbiaujama, vertina naudos abipusiškumą, tas pats klausimas buvo užduotas užsienio ekspertams. Daugiau kaip pusė (10) patvirtino, kad yra balansas, kita dalis įsitikinusi, kad balansas egzistuoja tik iš dalies (8); vienas tvirtina, kad „duodama“ daugiau negu „gaunama“ (žr. 32 pav.). Taigi galima apibendrinti, kad apsikeitimas naudinga informacija, gerą patirtimi ir pagalbą teikimas miestui-partneriui vyksta maždaug vienodu mastu abiejose partneriaujančiose pusėse. Teiginį patvirtina atsakymai į kitą užsienio ekspertams pateiktą klausimą: kaip vertinate savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšius ir jų teikiamą naudą. Įvertinimas pakankamai aukštas: 12 užsienio ekspertų patvirtino – gerai, 4 – labai gerai ir 3 – vidutiniškai (žr. 33 pav.).



32 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų balansas užsienio ekspertų vertinimu



33 pav. Užsienio ekspertų tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatų vertinimas

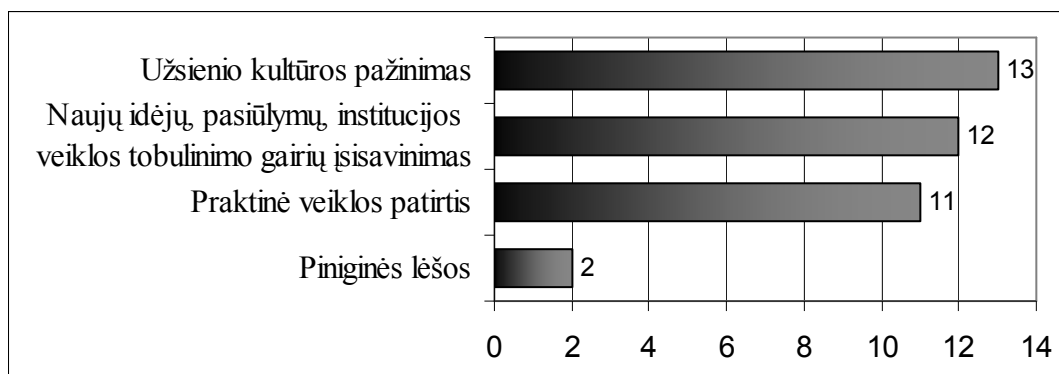
Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų buvo paprašyta konkrečiau įvardyti gaunamą naudą tarptautinio bendradarbiavimo metu. Visi specialistai pabrėžia, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšiai – efektyvi bendruomenės tarpusavio santykių stiprinimo priemonė, nes pagrindinis bendravimas ir vyksta bendruomenės lygmenyje, o savivaldybė tik jungiamoji ir skatinančioji grandis, ryšių užmezgėjai. Bendruomenė įvairiais būdais yra skatinama įsitraukti į bendradarbiavimo procesą. Visų pirma kiekvienos savivaldybės internetiniame tinklalapyje yra pateikiama informacija apie miestus-partnerius, todėl kiekvienam bendruomenės atstovui ši informacija yra laisvai prieinama. Platinama informacija apie tarptautinius projektus, bendradarbiavimo partnerių rengiamus susitikimus, parodas, koncertus, mugės, stovyklas, konkursus, kitus renginius ir siūloma bendruomenės atstovams aktyviai juose dalyvauti. Savivaldybė iš dalies arba visiškai finansuoja bendruomenės atstovų išvykas į užsienį.

Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo metu naudą gauna ne tik savivaldybės administracijos atstovai, bet ir miestų ir rajonų bendruomenės. Joniškio rajono savivaldybės specialistas tvirtina: *stengiamasi, kad gaunama nauda būtų nukreipta tik savivaldybės administracijos kryptimi*. Visi ekspertai, laikosi vieningos nuomonės vardydami bendradarbiavimo rezultatus: nevyriausybines organizacijas, meno kolektyvai, moksleiviai, studentai, mokslo ir švietimo įstaigos – visoms socialinėms grupėms yra suteikiamos galimybės aktyviai komunikuoti su užsienio partnerių bendruomenėmis, dalintis patirtimi, patarimais, naudinga informacija, mokytis vieniems iš kitų. Tarptautinio bendradarbiavimo metu sudaromos palankios sąlygos skirtingų šalių atstovams susipažinti su miesto-partnerio papročiais, kultūra, dalyvaujant bendrose šventėse, festivaliuose, mugėse, varžybose ar projektuose. Vykdomos moksleivių mainų programos (pvz.,

Joniškio „Aušros“ gimnazijos moksleiviams suteikiama galimybė metus studijuoti Švedijos Vimerbio miesto aukštesniojoje mokykloje), universiteto darbuotojų stažuotės (Šiaulių universiteto dėstytojų stažuotės Nebraskos universitete JAV). Ekspertai paminėjo keletą materialinės paramos atvejų, pavyzdžiui, partnerių skiriamomis lėšomis atnaujinta Šiaulių palaikomojo gydymo ir slaugos ligoninė, „Vijurkų“ vaikų globos namai, renovuota Tytuvėnų bažnyčia, reguliariai skiriama parama Šiaulių labdaros valgyklai ir labdaros centrai, Šiaulių priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai padovanoti gaisriniai automobiliai.

Šiaulių miesto savivaldybės specialistai įrodė, kad ir mažos savivaldybės Europos mastu gali pasiekti puikių rezultatų tarptautinio bendradarbiavimo srityje kartu su savo partneriais. 2005 metais Europos Komisijos Charlemagne rūmuose Briuselyje konsultacinio forumo metu Šiaulių miesto savivaldybės atstovams buvo įteiktas prestižinis *Miestų dvynių Auksinės žvaigždės* (angl. *Golden Star of Town Twinning*) apdovanojimas ir 4200 eurų piniginis prizas už „forumą, kuriame kartu su atstovais Czestochowa (Lenkija), Etten Leur (Nyderlandai), Fredericia (Danija) ir Jelgava (Latvija) buvo nagrinėjami klausimai, susiję su tema *Sportas – jaunų žmonių socialinės integracijos priemonė*. Apdovanojimas suteikiamas *tiems išskiliems projektams, kurie padarė žymų indėlį į tolesnę Europos piliečių integraciją*. Šiaulių miesto savivaldybės ir partnerių parengtas projektas buvo vienas iš dešimties 2005 metais miestų dvynių organizacijos apdovantų projektų *Piliečių susitikimai* kategorijoje (Miestų dvynių auksinių žvaigždžių apdovanojimai, Directorate-General for Education and Culture, 2005)

Užsienio ekspertams taip pat buvo užduotas tokio pobūdžio klausimas. Jie įvardija sritis, kuriose jie gauna tiesioginę naudą iš Šiaulių apskrities savivaldybių. Didžioji dalis (13) pasirinko užsienio kultūros pažinimo aspektą; jų nuomone, tai sritis, kurioje partnerystės su Šiaulių apskrities savivaldybėmis metu, gaunama didžiausia nauda. Tačiau, ne mažiau reikšmingas naujų idėjų, pasiūlymų, institucijų veiklos gairių įsisavinimas ir praktinė patirtis, nes ne maža dalis užsienio ekspertų rinkosi šiuos aspektus kaip bendradarbiavimo rezultatą. Kita vertus, partneriai negauna naudos piniginių lėšų pavidalu, nes šis aspektas yra vienas iš rečiausiai minimų.



34 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai

Apibendrinant tarptautinio bendradarbiavimo naudos klausimą, galima daryti tokias išvadas: šalis, kuri yra pasiekusi aukštesnį išsivystymo lygį, gali suteikti partneriui daugiau naudos patirties, postūmio keistis, tobulėti atžvilgiu. Bendradarbiavimas yra įvardijamas, kaip efektyvi bendruomenės tarpusavio santykių stiprinimo priemonė, nes pagrindinis bendravimas vyksta bendruomenės lygmenyje, o savivaldybė tik jungiamoji ir skatinančioji grandis. Naudą finansavimo, patirties, naudingos informacijos, kultūrinių mainų pavidalu gauna ne tik Šiaulių apskrities savivaldybių administracijos atstovai, bet ir miestų ir rajonų bendruomenės. Nepaisant, to kad partneriams teikiama nauda apsiriboja praktinių veiklos patarimų ir gerosios patirties suteikimu, nustatyta, kad gaunamų rezultatų balansas egzistuoja abiejose partneriaujančiose pusėse. Šiaulių miesto savivaldybė išsiskiria iš visų Šiaulių apskrities savivaldybių savo iniciatyvumu, vykdomos veiklos mastu ir pasiektais rezultatais. Gautas įvertinimas už vykdomus projektus sudaro prielaidas teigti, kad tarptautinio bendradarbiavimo efektyvumo lygis šioje savivaldybėje yra gana aukštas.

3.4. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo perspektyvos ir plėtros tendencijos

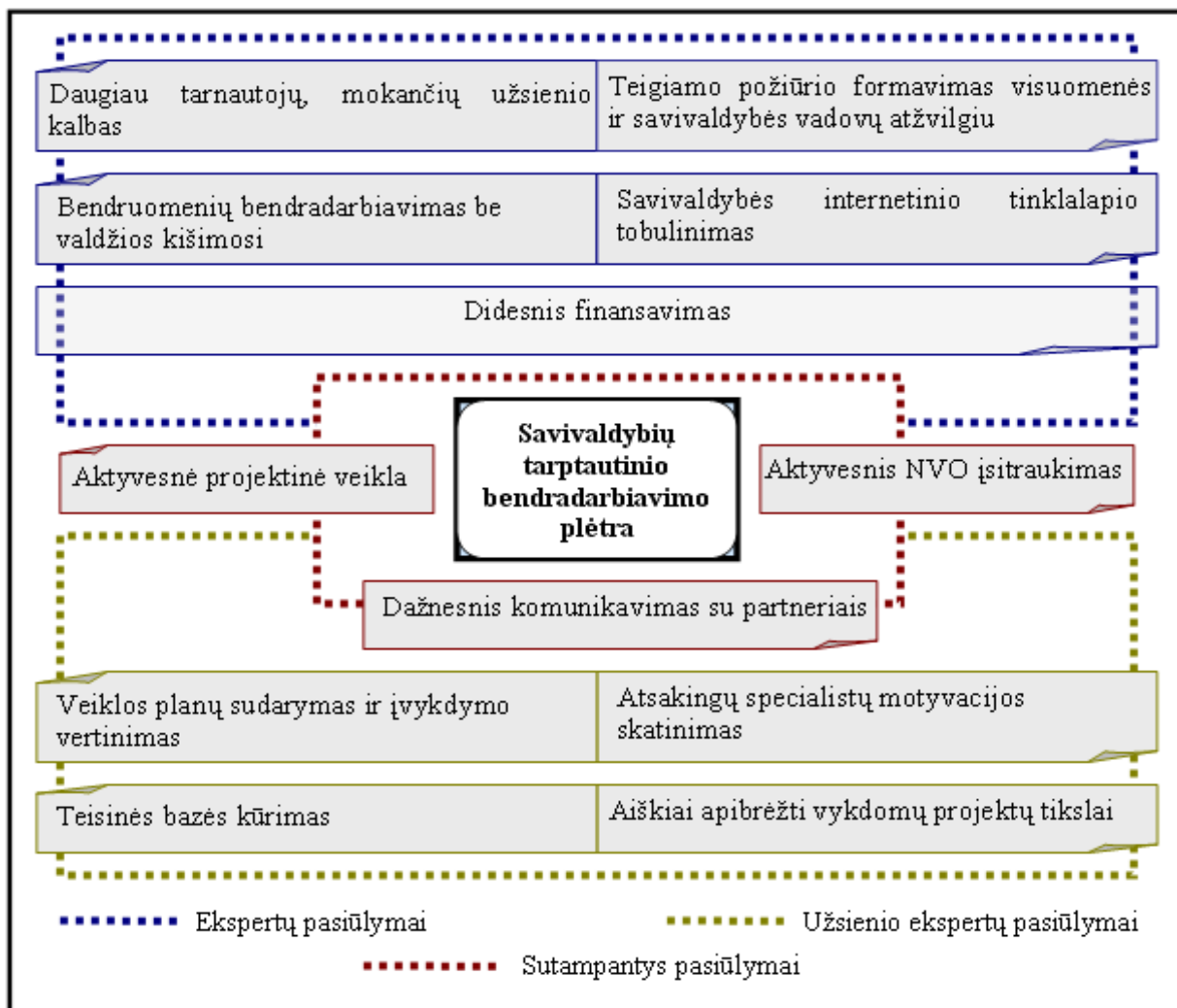
Išanalizavus Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir nustačius, kad partnerystės veikla, nepaisant įvardytų kliūčių, yra vykdoma, o pasiekti rezultatai yra naudingi ne tik savivaldybės administracijai, bet ir visai miesto (rajono) bendruomenei, galima apžvelgti perspektyvas ir tikėtinus pokyčius savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo kontekste.

Ekspertų buvo paprašyta išsakyti savo nuomonę apie galimas ateities perspektyvas ir tobulinimo galimybes, siekiant geresnių rezultatų ir didesnio teigiamo poveikio savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo proceso atžvilgiu. Vertinant ateities perspektyvas, visų Šiaulių apskrities savivaldybių, išskyrus Radviliškio rajono savivaldybę, specialistai teigė, kad *sutarčių daugiau pasirašyti neketinama, nes jų skaičius jau dabar yra per didelis*, todėl yra sunku suspėti tinkamai pateisinti kiekvieno partnerio lūkesčius. Joniškio rajono savivaldybės specialistas teigia, kad jokia būdu negalima *pasirašinėti sutarčių su visais į kairę ir į dešinę*, bet reikia artimiau bendradarbiauti su turimais partneriais. Derėtų remtis užsienio patirtimi ir nepasirašyti bendradarbiavimo sutarties deramai nesusipažinus su partneriu, jo veiklos sritimis. *Taigi, manau, geriau daugiau metų draugystės ir pagalbos, negu sutarties pasirašymas vien dėl „pasirašymo“*. Tačiau, tyrimo rezultatai parodė, kad Radviliškio rajono savivaldybėje yra laikomasi kitokio požiūrio, nes turėdami dešimt partnerių, savivaldybės atstovai ruošiasi pasirašyti dar keturias bendradarbiavimo sutartis. Dėl šios priežasties, teigiama, kad *partnerių tinklas turėtų plėstis, o bendradarbiavimas su partneriais taps glaudesnis nei yra dabar*.

Ekspertai konstatuoja, kad tarptautinio bendradarbiavimo perspektyvos yra tiesiogiai priklausomos nuo tarybos, mero požiūrio į šį procesą. Situacija gali kardinaliai keistis atėjus į

valdžią naujiems politikams; galimas ir toks atvejis – taryba nuspręs dar mažiau finansuoti šią sritį, ar visiškai atsisakyti bendradarbiavimo su kai kuriais miestais. Taigi, bendradarbiavimo efektyvumas gali sumažėti, o ryšiai su kai kuriais partneriais visiškai nutrūkti.

Itin svarbu buvo sužinoti ekspertų pastabas ir pasiūlymus, kurie gali pasitarnauti efektyvaus bendradarbiavimo su užsienio savivaldybėmis plėtojimui. Remiantis Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų ir užsienio ekspertų įvardytais tobulintiniais dalykais, buvo sudarytas 35 paveikslas, kuriame persipina visų ekspertų pasiūlymai ir pastabos.



35 pav. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybės

Viršutinėje 35 paveikslo dalyje pavaizduoti Šiaulių apskrities savivaldybių ekspertų pasiūlymai. Teigiama, kad norint pasiekti svaresnių rezultatų reikėtų didesnio finansavimo – *jeigu bus skirta daugiau lėšų – rezultatai bus geresni, nes tarptautinis bendradarbiavimas šiuo metu yra ta sritis, kurioje galima siekti abiem pusėms naudingų rezultatų*, konstatuoja Kelmės rajono savivaldybės specialistas. Taip pat savivaldybės administracijoje turėtų atsirasti daugiau tarnautojų, mokančių užsienio kalbas. Šiaulių rajono savivaldybės specialistas teigia, kad derėtų patobulinti savivaldybių internetinius tinklalapius, kad visuomenei būtų prieinama platesnė informacija apie miestus

partnerius, pateiktos nuorodos į svarbesnius tinklalapius. Tačiau, *pirmiausia, turi būti keičiamas požiūris į tarptautinį bendradarbiavimą: jį labiau vertinant ir skiriant jam didesnę dėmesį*, pabrėžia Akmenės rajono savivaldybės specialistas. Ne tik vietos valdžios, bet ir visuomenės požiūris į bendradarbiavimo veiklą dažnai yra neigiamas; laikomasi nuomonės, kad tarptautiniai ryšiai – valdžios atstovų vizitų ir laisvalaikio leidimo užsienio šalyse priemonė. Taigi, galima akcentuoti, kad savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas kol kas yra vertinamas labai siaurame kontekste ir visiškai neatspindi tikrovės. Ši sritis tendencingai tampa ne tik savivaldybės atstovų, bet visos miesto ar rajono bendruomenės draugystės, komunikavimo ir bendradarbiavimo apraiška tarp skirtingų kultūrų atstovų.

Ekspertai akcentuoja, kad bendras pasirašomų sutarčių skaičius gali būti neribojamas su viena išlyga: bendradarbiavimas turi vykti ne savivaldybės administracijos lygiu, tačiau bendruomenės atstovai, organizacijos ir kiti subjektai privalo būti suinteresuoti šia veikla ir aktyviai savarankiškai bendrauti tarpusavyje be vietos valdžios įsikišimo.

Tarptautinio bendradarbiavimo plėtros klausimas taip pat buvo užduotas užsienio ekspertams. Apatinėje 35 paveikslo dalyje pavaizduoti užsienio ekspertų išsakyti vertinimai. Užsienio specialistai pateikia tokias tarptautinio bendradarbiavimo veiklos tobulinimo rekomendacijas: tarptautinio bendradarbiavimo teisinės bazės kūrimas ir didesnė atsakingų tarnautojų motyvacija siekiant užsibrėžtų tikslų (Vimerbis), partnerių numatomos veiklos planų sudarymas, atidus vykdymas ir vertinimas, bendradarbiavimo struktūros tobulinimas (Flora); Gniezno (Lenkija) savivaldybės specialistas patarė Lietuvos partneriui, t.y. Radviliškio rajono savivaldybei, atsakingiau žiūrėti ir dėti daugiau pastangų siekiant gauti ES fondų paramą, inicijuoti daugiau bendrų projektų.

Galima išskirti aspektus, kurie buvo paminėti abiejų apklaustųjų pusių. 35 paveikslo viduryje yra pavaizduoti sutampantys veiksniai. Daugumos ekspertų teigimu, būtina dažniau ir glaudžiau komunikuoti su partneriais, vykdyti daugiau bendros veiklos, projektų, nes, pavyzdžiui, Omahos (JAV) miesto specialisto teigimu, komunikavimo lygis vertinant abi puses, yra nepakankamas. Taigi, delegacijų apsilankymo dažnumas partnerio šalyje yra akcentuojamas dažniausiai. Susitikimų organizavimas, anot Alūksnės (Latvija) savivaldybės eksperto, yra itin svarbu, siekiant glaudaus partnerių bendradarbiavimo ir svarių rezultatų. Rekomenduojama, rengti daugiau bendrų susitikimų su partneriais, vesti diskusijas proceso tobulinimo klausimais, bendrai ieškoti problemų sprendimo būdų. Pabrėžiama, kad itin svarbu yra abipusis interesų sutapimas ir susidomėjimas.

Vertinant ateities perspektyvas, užsienio partneriai, išreiškė tokį požiūrį: nepaisant to, kad tarptautinis bendradarbiavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių savivaldybių plėtrą, skatinantis kultūrų komunikavimą, vis dėlto ateities perspektyvos yra tiesiogiai priklausomos nuo savivaldybių specialistų, atsakingų už tarptautinį bendradarbiavimą, iniciatyvumo ir noro bendrauti

su partneriais, įgyvendinti projektus, ir šiai sričiai skiriamas finansavimo dydžio. Vis dėlto prognozuojama, kad abipusis bendradarbiavimas sustiprės ir plėsis, įtraukiant daugiau ir įvairesnių visuomenės grupių; ypač akcentuojamas NVO aktyvumo poreikis, nes jų atstovų įtraukimas į tarptautinio bendradarbiavimo procesą yra vienas iš aktualiausių pastarojo meto uždavinių.

Pasinaudojant Šiaulių apskrities savivaldybių ir užsienio partnerių ekspertų išsakyta nuomone, galima daryti išvadas, susijusias su savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ateities tendencijomis ir plėtros galimybėmis: bendradarbiavimo sutarčių skaičius didėti neturėtų, nes rekomenduojama atidžiau rinktis partnerius, nepasirašyti bendradarbiavimo sutarties deramai nesusipažinus su jo veiklos sritimis ir glaudžiau bendradarbiauti su turimais. Perspektyvos yra tiesiogiai priklausomos nuo tarybos, mero požiūrio į šį procesą. Didesnis finansavimas, aktyvesnė bendradarbiavimo veikla, kompetentingų, mokančių užsienio kalbas specialistų savivaldybių administracijose gausa ir jų motyvacija – vieni iš pagrindinių veiksnių, įtakančių ateities perspektyvas.

IŠVADOS

Remiantis moksline literatūra išanalizavus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo aspektus, pateikiamos šios **magistro darbo teorinės išvados**:

- Savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas, kuris yra ypač aktyviai deklaruojamas tapus pilnateise Europos Sąjungos nare, – vienas iš pagrindinių pasaulio šalių bendruomenių tarpkultūrinio komunikavimo skatinimo įrankių. Šios, skirtingų miestų bendruomenių ilgalaikės sąjungos, suartinančios geografiniu požiūriu nutolusias savivaldybes, pagrindiniai ryšių iniciatoriai yra miestų (rajonų) savivaldybių atstovai, kurie pasirašo oficialias bendradarbiavimo sutartis, vykdo bendrus projektus, siekdami pagrindinio tikslo – keistis gerąja patirtimi, teikti pagalbą partneriui. Tačiau, savivaldybės, turėdamos įgaliojimus ir kompetencijas pagerinti bei sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo eigą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio bei išteklių.

- Savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas ir gebėjimas kurti mokymosi partnerystėje tinklus tapo oficialiai pripažinta veikla, skatinančia miestų-partnerių socialinę bei ekonominę vystymąsi. Bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo neformalaus mokymosi, kuris atsiranda automatiškai, vystantis miestų partnerystės procesui ir yra sudedamoji partnerių vykdomos veiklos dalis, todėl savivaldybės administracijos atstovams yra sudaromos palankios sąlygos jų kompetencijos ugdymui, o miestų ir rajonų bendruomenėms – visapusiškas tobulėjimas, palaikant ryšius su skirtingų kultūrų atstovais. Dėl šios priežasties, tarptautinis bendradarbiavimas – vienas iš instrumentų, didinančių savivaldybių teikiamų paslaugų efektyvumą ir skatinančių savivaldos institucijų galių stiprėjimą.

- Siekiant savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatyvumo, pagrindiniai veiksniai, įtakojantys tvirtų ir sėkmingų partnerystės ryšių formavimą, yra abipusis supratimas, nuolatos vykstantys mainai, palanki valstybės politika, pastovus partnerystės proceso vertinimas ir tobulinimas, aktyvus piliečių įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą, ilgalaikių ryšių palaikymas.

- Savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas nuo jo atsiradimo perėjo kelias vystymosi fazes. Pirmiausiai, miestų bendradarbiavimo tikslas buvo tarptautinė miestų bendruomenių draugystė, skirtingų kultūrų pažinimas, o pastaruoju metu deklaruojamas ekonominio miestų vystymosi aspektas. Bendradarbiavimo tinklai išaugo stebėtinai dideliu mastu. 2010 metų duomenimis bendradarbiavimo sutarčių skaičius Europos mastu siekė daugiau nei 39 tūkstančius.

Atlikus Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimą ekspertų apklausos metodu (pusiau struktūruotas interviu ir formalizuota apklausa), galima daryti tokias **magistro darbo praktines išvadas:**

- Atlikus ekspertinio interviu analizę, nustatyta, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pasirašymo procesas yra vykdomas remiantis konkrečia veiksmų seka, laikantis tam tikrų taisyklių ir partnerio vertinimo kriterijų. Bendradarbiavimo ryšiai dažniausiai užmezgami oficialių savivaldybės atstovų (vadovų) apsilankymų esamų partnerių renginiuose metu, tačiau veiksmingiausia ryšių užmezgimo forma – kuomet bendradarbiavimo poreikis kyla iš „apačios“, t.y., bendruomenės atstovų iniciatyva.

- Nepaisant to, kad kiekviena savivaldybė turi savo bendradarbiavimo prioritetus ir svarstant partnerio pasirinkimo galimybes yra atsižvelgiama į kriterijų visumą, tačiau svarbiausi kriterijai, nulemiantys bendradarbiavimo perspektyvų formavimą yra miestų panašumas dydžiu ir gyventojų skaičiumi bei tikėtinos naudos galimybė. Nustatyta, kad abiejų partneriaujančių pusių deklaruojami pasirinkimo kriterijai sutampa, todėl yra sudaromos palankios sąlygos efektyvaus bendradarbiavimo plėtrai.

- Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo veiklos rezultatyvumas pasiskirsto ne tik savivaldybės administracijos, bet ir miesto bei rajono bendruomenių atžvilgiu. Finansinės lėšos, geroji patirtis, naudinga informacija valdymo ir administravimo srityje, kultūriniai mainai – pagrindiniai tarptautinio bendradarbiavimo rezultatai, kurie sudaro palankias sąlygas savivaldybių veiklos tobulinimui, administracijos kompetencijos didinimui ir bendruomenių tarpusavio santykių stiprinimui, nes pagrindinis bendravimas vyksta bendruomenės lygmenyje, o savivaldybės yra tik skatinančioji grandis, ryšių užmezgėjai.

- Nevyriausybinių organizacijų, meno kolektyvai, moksleiviai, studentai, mokslo ir švietimo įstaigos – visoms socialinėms grupėms yra suteikiamos galimybės aktyviai komunikuoti su užsienio partnerių bendruomenėmis, susipažinti su miesto-partnerio papročiais, kultūra, dalytis patirtimi, patarimais, naudinga informacija, mokytis vieniems iš kitų, dalyvaujant bendrose šventėse, festivaliuose, mugėse, varžybose ar projektuose. Vis dėlto, nustatyta, kad balansas tarp dviejų partnerių vieni kitiems teikiamos naudos egzistuoja ne visada; šalis, kuri yra pasiekusi aukštesnį išsivystymo lygį, teikia partneriui daugiau naudos.

- Viena iš aktualiausių problemų – tarptautinių (užsienio) ryšių skyriaus nebuvimas savivaldybėse. Skyrius yra tik Šiaulių miesto savivaldybėje, tuo tarpu, kitose tiriamosiose savivaldybėse nėra ne tik skyriaus, bet ir specialisto, kuris tiesiogiai, pagal kompetenciją ir užimamas pareigas būtų atsakingas už tarptautinį bendradarbiavimą. Ši veikla yra priskiriama viešųjų ryšių specialistams ar kitiems tarnautojams ne pagal pareigas; dėl šios priežasties neįmanoma užtikrinti bendradarbiavimo efektyvumo. Taip pat, kalbos barjeras, piniginių lėšų

trūkumas, šalies politika, – vienos iš pagrindinių kliūčių, įtakojamos savivaldybės vadovų požiūrio – tarptautinis bendradarbiavimas nelaikomas prioritetine savivaldos darbo sritimi.

- Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktų apžvalga ir ekspertų apklausa parodė, kad tarptautinio bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas nėra pakankamai aiškiai apibrėžtas ir minimas tik fragmentiškai, integruotas į kitas veiklos sritis. Tačiau, remiantis ekspertų vertinimu, pabrėžiama, kad įstatymų ir kitų juridinę galia turinčių dokumentų, kurie konkrečiai nustatytų ir įteisintų tarptautiniam bendradarbiavimui keliamus reikalavimus trūkumas, nėra kliūtis savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai.

- Savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas kol kas yra vertinamas labai siaurame kontekste ir visiškai neatspindi tikrovės. Ši sritis tendencingai tampa ne tik savivaldybės atstovų, bet visos miesto ar rajono bendruomenės draugystės, komunikavimo ir bendradarbiavimo apraiška tarp skirtingų kultūrų atstovų, teikianti apčiuopiamus rezultatus, todėl savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo plėtros tendencijos yra tiesiogiai priklausomas nuo vietos valdžios atstovų ir bendruomenių gebėjimo suvokti ir įvertinti bendradarbiavimo poreikį.

Išanalizavus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo situaciją ir galimas plėtros tendencijas, bei apžvelgus problemas, neigiamai įtakojančias tarptautinio bendradarbiavimo efektyvumą, galima konstatuoti, kad tyrimo pradžioje suformuluota **hipotezė** – Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinis bendradarbiavimas nėra pakankamai gerai išvystyta sritis; dėmesio stoka bendrai partnerystės veiklai, įtakojama atsakingų už bendradarbiavimą specialistų trūkumo savivaldybių administracijose, daro neigiamą poveikį efektyviam bendradarbiavimui – **pasitvirtino**.

REKOMENDACIJOS

Remiantis teorine literatūros analize, Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tyrimu ir suformuluotomis išvadomis, Šiaulių apskrities savivaldybėms yra pateikiamos rekomendacijos, skirtos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo efektyvumo didinimui:

- Užsienio ryšių specialistų, laisvai kalbančių užsienio kalbomis, skaičiaus padidinimas savivaldybių administracijose sudarytų palankias sąlygas glaudžiau komunikuoti su užsienio partneriais, aktyviau vykdyti bendrą veiklą;
- Aukštesnio viešumo lygio formavimas vykdomai bendradarbiavimo veiklai. Savivaldybių internetiniuose tinklalapiuose ir kitose viešojo informavimo priemonėse derėtų publikuoti nuolatos atnaujinamą, informaciją apie savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo partnerius, bendrus projektus, pasiektus rezultatus. Didesnis partnerystės veiklos viešumas pasitarnautų užtikrinant palankaus ir teigiamo požiūrio į tarptautinį bendradarbiavimą formavimą tarp bendruomenės atstovų, skatintų daugiau socialinių grupių įsitraukti į bendradarbiavimo procesą, atsirastų rėmėjų, naujos iniciatyvos apraiškų.
- Partnerių abipusiu sutarimu strateginio bendradarbiavimo veiklos plano (darbotvarkės) sudarymas, tikslus jo vykdymas, nuolatinė kontrolė ir tikslų įgyvendinimo vertinimas, praėjus nustatytam laikotarpiui, paskatintų atsakingesnio požiūrio į tarptautinius ryšius formavimąsi, o partnerystės metu gauti rezultatai taptų apibrėžtesni ir akivaizdesni.
- Teisinės bazės, reglamentuojančios savivaldybių tarptautinį bendradarbiavimą, sukūrimas vietos lygiu, užtikrintų tarptautinio bendradarbiavimo, kaip teisiškai apibrėžto ir rezultatyvaus proceso suvokimą visuomenės ir vietos valdžios požiūriu formavime;
- Remiantis užsienio partnerių pavyzdžiu, būtų tikslinga dalį atsakomybės perduoti nevyriausybinėms organizacijoms, kitoms suinteresuotoms institucijoms ar asmenims, kurie kartu su savivaldybės atstovais būtų atsakingi už ryšių palaikymą ir plėtojimą. Atsakomybės pasidalijimas paskatintų aktyvesnį bendruomenės įsitraukimą į bendradarbiavimo procesą siekiant svaresnių rezultatų.
- Aktyvesnę projektinę veiklą su turimais partneriais, teikiant paraiškas ES finansuojamų projektų lėšoms gauti, ir didesnę iniciatyvą iš Šiaulių apskrities savivaldybių pusės šioje srityje, padėtų ne tik išspręsti savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo reikmėms skiriamo finansavimo problemą, bet ir pasitarnautų kuriant glaudesnius ryšius su užsienio partneriais.
- Nuosaukus ir apgalvotas bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas. Siekiant užtikrinti efektyvų partnerystės ryšių plėtojimą ir tęstinumą, rekomenduojama pasirašyti sutartis tik deramai susipažinus su partneriu, jo veiklos sritimis ir prioritetais. Savivaldybių pasirašomų sutarčių skaičius gali būti neribojamas su viena sąlyga: bendradarbiavimas turi vykti ne savivaldybės administracijos lygiu, tačiau bendruomenės atstovai privalo būti suinteresuoti šia veikla ir aktyviai savarankiškai bendrauti tarpusavyje, be vietos valdžios įsikišimo.

LITERATŪRA

1. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. (2007). [žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/lt/pasirengimas/>>.
2. Ačaitė, V. (2005). *Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste*. [žiūrėta: 2010-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Acaite.pdf>>.
3. Aleksienė, R. (2004). *Valstybes tarnautojų profesionalumas ir etiškumas*. [žiūrėta 2010-10-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1682554911>>.
4. Armstrong, H., Taylor, J. (2003). *Regional Economics and Policy*. [žiūrėta: 2010-12-10]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=zFngqF5EPYMC&printsec=frontcover&dq=Armstrong,+Taylor,+Regional+Economics+and+Policy&source=bl&ots=i7MEZeF1-r&sig=a5eZqX4F_nl9OFCN7oo9AS2jIrA&hl=lt&ei=z4U0TeW2FMntOYr69bQC&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>.
5. Astrauskas, A. (2003). *Vietos savivaldos samprata ir savivaldybės institucinė struktūra*. Vilnius: Lietuvos teisės institutas.
6. Bagdzevičienė, R. (2003). *Regionų plėtros ekonomikos ir vadybos aspektai*. [žiūrėta: 2010-10-11]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/Pranesimai/RB_reg_ekon_vadyb.doc>.
7. Baycan-Levent, T., Kundak, S., Gulumser, A. A. (2006). *Eurocities and their 'sisters': How are they close to each other?* [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/77.pdf>>.
8. Barnett, G. A., Lee, M. (2002). Issues in intercultural communication research. Iš Gudykunst, W. B., Mody, B. *Handbook of International and Intercultural communication*. London: Sage publications.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
10. Bontenbal, M. C. (2008). *Strengthening urban governance in the South through city-to-city cooperation: towards an analytical framework*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9H-4V0537N-5&_user=2994919&_coverDate=04%2F30%2F2009&_alid=1483708626&_rdoc=14&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=>>.

11. Bontenbal, M., Lindert, P. (2008). *Bridging local institutions and civil society in Latin America: can city-to-city cooperation make a difference?* [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://eau.sagepub.com/content/20/2/465.abstract>>.
12. Buis, H. (2009). *The role of local government associations in increasing the effectiveness of city-to-city cooperation.* [žiūrėta 2010-06-07]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=108&sid=3e125dc5-d8fb-414d-9720-c3e6f0079459%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36765448>>.
13. Campbell, T. (2008). *Learning cities: Knowledge, capacity and competitiveness.* [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9H-4V11GWF-4&_user=2994919&_coverDate=04%2F30%2F2009&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1480882305&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000059394&_version=1&_urlVersion=0&_userid=2994919&md5=73c4cbb2360382f638c0a2f856f1c5fa&searchtype=a>.
14. CEMR (Council of European Municipalities and Regions). [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.ccre.org/presentation_en.htm>.
15. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Iš Raipa, A. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
16. *City-to-City Cooperation.* [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://ww2.unhabitat.org/programmes/agenda21/c2c.asp>>.
17. Clarke, N. (2010). *Globalising care? Town twinning in Britain since 1945.* [žiūrėta 2010-11-27]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V68-51K95G8-2&_user=2994919&_coverDate=01%2F31%2F2011&_alid=1570757190&_rdoc=3&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=5808&_sort=r&_st=13&_docanchor=&view=c&_ct=74&_acct=C000059394&_version=1&_urlVersion=0&_userid=2994919&md5=428cbe5763c27fc94f0a7be8bf7fcfff&searchtype=a>.
18. Cremer, R. D., De Bruin, A., Dupuis A. (2001). *International Sister-Cities: Bridging the Global-Local Divide.* [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=3&sid=73c2ff1f-071c-4ec8-92c6-1cd4aafe79f4%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=4387394>>.
19. Čaplikas, V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika.* Kaunas: Atmintis.

20. Dawkins, C. J. (2003). *Regional development theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments*. [žiūrėta 2010-12-07]. Prieiga per internetą: <<http://jpl.sagepub.com/content/18/2/131.short>>.
21. De Villiers, J. C. (2009). *Success factors and the city-to-city partnership management process – from strategy to alliance capability (abstract)*. [žiūrėta 2010-06-07]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=108&sid=3e125dc5-d8fb-414d-9720-c3e6f0079459%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36765443>>.
22. De Villiers, K. (2008). *Success factors and the city-to-city partnership management process – from strategy to alliance capability*. [žiūrėta: 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9H-4V0537N-3&_user=2994919&_coverDate=04%2F30%2F2009&_alid=1570757190&_rdoc=6&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=5899&_sort=r&_st=13&_docanchor=&_view=c&_ct=74&_acct=C000059394&_version=1&_urlVersion=0&_userid=2994919&_md5=5993efb39a71280c938be07ae26b91de&searchtype=a>.
23. De Villiers, K., Coning, T., Smit, E. (2007). *Towards an understanding of the success factors in international twinning and sister-city relationships*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=5&hid=3&sid=73c2ff1f-071c-4ec8-92c6-1cd4aafe79f4%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=24327417#db=bth&AN=24327417>>.
24. De Villiers, K., Coning, T., Smit, E. (2008). *Twinning and winning*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.usb.ac.za/Media/thoughtleadership/leaderslab/Twinning_winning.pdf>.
25. Devers-Kanoglu, U. (2008). *Municipal partnerships and learning – Investigating a largely unexplored relationship*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9H-4V3S4VX-1&_user=2994919&_coverDate=04%2F30%2F2009&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1480878670&_rerunOrigin=google&_acct=C000059394&_version=1&_urlVersion=0&_userid=2994919&_md5=c8814740151ce0e72ff456e6c52511ed&searchtype=a>.
26. Domarkas V., Juknevičienė V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 25-34.

27. Domarkas, V. Masionytė, R. (2005). *Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis*. [žiūrėta 2010-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-16.pdf>>.
28. Dower, N., Williams, J. (2002). *Global citizenship*. Edinburgh: Edinburgh university press.
29. Dubinas, V. (2005). *Iššūkiai Lietuvos regionų vadybai ekonomikos globalizacijos sąlygomis*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Dubinas.pdf>>.
30. *ES teisės aktų turinčių tiesioginių/netiesioginių poveikį savivaldybėms duomenų bazė. Senujų valstybių narių patirtis*. [žiūrėta 2010-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsa.lt/esta/>>.
31. *EU Structural Funds for Lithuania*. (2005). [žiūrėta: 2009-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/ES_Paramam/bpd_2004_2006m._medis/leidiniai/files/BPD_santrauka.pdf>.
32. *Eurobarometras: europiečiai pritaria regioninės politikos priemonėms*. (2008). [žiūrėta: 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/399&format=HTML&aged=1&language=LT&guiLanguage=en>>.
33. *European Twinning. Numbers by country*. (2007). [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.twinning.org/en/page/numbers-by-country.html>>.
34. *Europos vietos savivaldos chartija*. [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=48874>.
35. Ewijk, E., Baud, I. (2008). *Partnerships between Dutch municipalities and municipalities in countries of migration to the Netherlands; knowledge exchange and mutuality*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9H-4V11GWF-5&_user=2994919&_coverDate=04%2F30%2F2009&_alid=1483708626&_rdoc=3&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=5899>.
36. Furmankiewicz, M. (2007). *International Co-operation of Polish Municipalities: Directions and Effects*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9663.2007.00402.x/full>>.
37. Galtung, J. (1998). Local authorities as peace factors, actors and workers. Iš Wellmann, Ch. *From Town to Town. Local authorities as transnational actors*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=AoIhEpFhqsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=twinning+towns+municipalities&ots=cwckM0jTDm>>.

- [&sig=92LMXo-t3e-w1TVamZVpnEnJfVU#v=onepage&q=twinning%20towns%20municipalities&f=false](#)>.
38. Goldsworthy, D. (2008). *International relations*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?entry=t250.e184&srn=1&ssid=1231600368#FIRSTHIT>>.
39. Gudykunst, W. B. (2002). Intercultural communication theories. Iš Gudykunst, W. B., Mody, B. *Handbook of International and Intercultural communication*. London: Sage publications.
40. Guibernau, M. (2001). *Governing European diversity*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=1PWJRIxOz6cC&oi=fnd&pg=PA169&dq=twinning+towns+municipalities&ots=Es6U0bntTH&sig=fZxWp8sMf0VigAP2ycEsOeRn_YU#v=onepage&q=twinning%20towns%20municipalities&f=false>.
41. Hafteck, P. (2003). *An introduction to decentralised cooperation: definitions, origins and conceptual mapping*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=7&hid=3&sid=73c2ff1f071c-4ec8-92c6-1cd4aafe79f4%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=11167809>>.
42. Handley, S. (2006). *Take up your partners. The local authority handbook on international partnerships*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lga.gov.uk/lga/aio/190428>>.
43. *JCI's Guide to Twinning*. [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.jci.cc/docs/programs/%27s%20Guide%20to%20Twinning.pdf>>.
44. Jobin, J. (2010). *Municipal International Co-operation: Common Problems and Common Solutions*. [žiūrėta-2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.urbanicity.org/Site/Articles/Jobin.aspx>>.
45. Johnson, G. (2009). *Research methods for public administrators*. [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=SFol_cwDwuIC&printsec=frontcover&dq=Research+methods+for+public+administrators&hl=lt&ei=wd-UTY2WJNDsOdKjuZMH&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>.
46. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
47. Kardelis, K. (2003). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
48. *Kas yra Europos Sąjungos Dvynių programa?* [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <http://www.urm.lt/index.php?-799979724>>.

49. *Kas yra sanglaudos politika?* (2008). [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/faq/q1/index_lt.htm.
50. Kasinskaitė, I. (2005). *Besimokantis regionas – naujas regioninės plėtros kontekstas*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/35/59-68_Kasinskaite_Irmgarda_-_Besimokantis_regionas_..._pdf.
51. Keiner, M., Arley, K. (2007). *Transnational City Networks for Sustainability*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://sustainablecities.ethz.ch/PDF/TransnationalCityNetworks.pdf>
52. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas*. [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=327811&p_query=&p_tr2=>.
53. *Lietuvos savivaldybių asociacijos įstatai*. (2008). [žiūrėta 2010-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www.lsa.lt/index.php?2124083666>.
54. Lileikienė A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
55. Lileikienė, T. (2002). *Modernios ateities vizija – besimokantis miestas*. [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <http://www.kompiuterijosakademija.lt/index.php/component/content/article/51-modernios-ateities-vizija-besimokantis-miestas.html>.
56. *Lisabonos strategija: daugiau ir geresnių darbų konkurencingesnėje Europoje*. (2004). [žiūrėta 2010-06-03]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/1001.html>.
57. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. [žiūrėta 2010-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.
58. Martin, L. (2001). *International Cooperation. The Oxford Companion to the Politics of the World*. [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?entry=t121.e0358&srn=1&ssid=1223413281#FIRSHIT>.
59. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
60. Nakrošis, V. (2008). *Europos Sąjungos Lisabonos strategijos įgyvendinimas Lietuvoje: atvirojo koordinavimo metodo taikymo analizė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
61. *Number of twinning in Europe in 2010*. (2010). CEMR 2010 metų ataskaita.

62. O'Toole, K. (2001). *Kokusaika and internationalisation: Australian and Japanese sister city type relationships*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a713613585~frm=abslink>>.
63. *Orange projects*. [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.orangeprojects.lt/site/?page=4>>.
64. *Pasirašytos bendradarbiavimo sutartys*. (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/index.php?1763661711>>.
65. Raišienė, A. G. (2006). Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai. Iš Puškorius, S. *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
66. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2007). *Communication Between Cultures*. United Kingdom: Wadsworth.
67. *A unique model of community partnership. SCI*. [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.sister-cities.org/about/network.cfm>>.
68. *Šiaulių miesto savivaldybė – tarptautinių ryšių skyrius*. [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=savivaldybe-uzsienskyrius&title=Tarptautiniuryšiuskyrius&menu=1&linkback=../savivaldybe/administracija.php>>.
69. *Tarptautiniai ryšiai* (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.joniskis.lt/Savivaldybe/Tarptautiniai-ryšiai2/Miestu-apzvalga>>.
70. *Tarptautinis bendradarbiavimas* (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.pakruojis.lt/content/tarptautinis-bendradarbiavimas>>.
71. *Tarptautinis bendradarbiavimas* (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.kelme.lt/Savivalda/Tarptautinis-bendradarbiavimas>>.
72. *Tarptautinis bendradarbiavimas* (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/content/view/26/40/>>.
73. *Tarptautinis bendradarbiavimas* (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.akmene.lt/index.php?cid=356>>.
74. *Tarptautinių ryšių naujienos*. (2010). [žiūrėta 2010-12-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/tarptautiniai/index.php>>.
75. *Tarptautinių žodžių žodynas*.(2003). Vilnius: Alma Littera.
76. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
77. Tjandradewi, B. I., Marcotullio, P. J. (2009). *City-to-city networks: Asian perspectives on key elements and areas for success (abstract)*. [žiūrėta 2010-06-07]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=108&sid=3e125dc5-d8fb-414d-9720->

- [c3e6f0079459%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36765445](http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html)>.
78. Tomassen, T., Serapinaitė, I. *Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai*. [žiūrėta 2010-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>.
79. *Town twinning*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/579144>>.
80. *Twinning for tomorrow's world. Practical handbook* (2007). [žiūrėta 2010-06-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ccre.org/bases/T_599_46_3524.pdf>.
81. *United Cities and Local Governments (UCLG). Press Kit*. (2010). [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.cities-localgovernments.org/upload/docs/docs_en_telechargements/presskit_eng_april10.pdf>.
82. *URBACT programme*. [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga per internetą: <<http://urbact.eu/en/header-main/about-urbact/urbact-at-a-glance/urbact-in-words/>>.
83. Vigoda-Gadot, E. (2003). *Managing Collaboration in Public Administration; the Promise of Alliance Among Governance, Citizens and Businesses*. [žiūrėta 2010-12-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=SRWudQQdD0kC&oi=fnd&pg=PR9&dq=vigoda-gadot+managing+collaboration+in+public+administration&ots=5FOD2tD-B6&sig=BnPDhP2N8941J5997McZ1EuVpwwg#v=onepage&q&f=false>>.
84. *Vilniaus miesto savivaldybė – bendradarbiavimo taryba*. [žiūrėta 2010-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/97/>>.
85. Vilpišauskas, R. (2007). *Glaudesnio bendradarbiavimo ES perspektyvos ir pasekmės Lietuvai*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2004~ISSN_1648-8016.V_2003.PG_131-147/DS.002.0.01.ARTIC>.
86. Vitkus, G. (2008). *Europos Sąjungos užsienio politika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
87. Žilinskas, G. (2001). Vietos savivalda Lietuvos Respublikoje 1990 – 2000m. Iš Raipa, A. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
88. Weyreter, M. (2003). *Germany and the town twinning movement*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m2242/is_1644_282/ai_97228022/?tag=content:coll>
89. Wendt, A. (2005). *Tarptautinės politikos socialinė teorija*. Vilnius: Eugrimas.
90. Wiseman, R. L. (2002). Intercultural communication competence. Iš Gudykunst, W. B., Mody, B. *Handbook of International and Intercultural Communication*. London: Sage publications.

PRIEDAI

Miestų, ieškančių bendradarbiavimo partnerių paieškos sistemos pavyzdys

Cities Seeking Cities

To further refine your search, select a Country or Countries from the list to the right >>

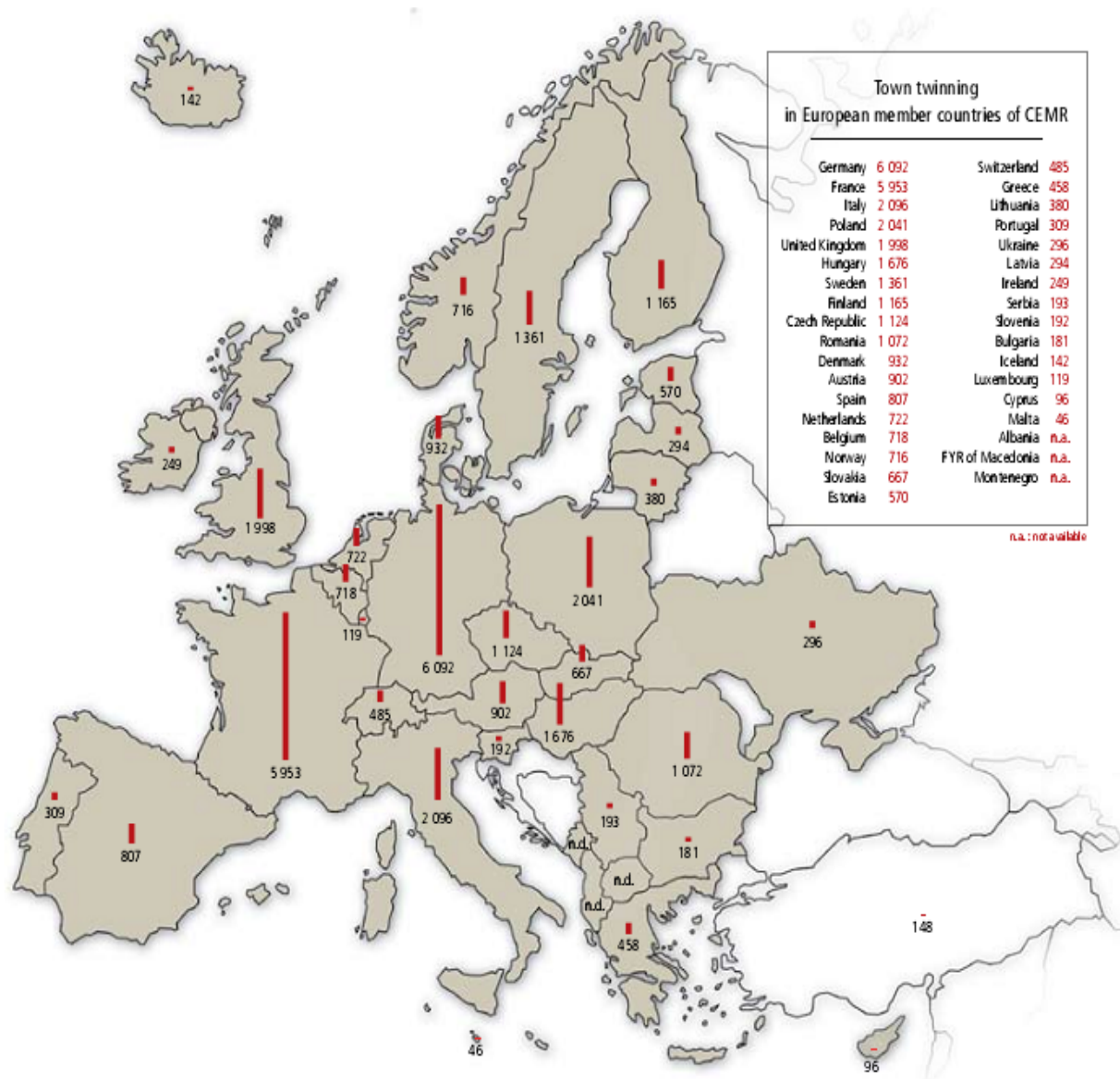
-- All --	▲
Afghanistan	
Albania	
Bulgaria	
Denmark	
France	
Germany	▼

Listing of records that match the above criteria:

	State	City/Community
Region: Europe Country: Afghanistan		
1	Kunar Province	Asadabad
Region: Europe Country: Albania		
2	Fier	Patos
3	Mirdite (Rreshen)	Rubik
4	Tirana	Kamza
Region: Europe Country: Bulgaria		
5		Municipality of Shoumen
6	Burgas	Sozopol
7	Municipality of Antonovo	Antonovo
8	Plovdiv	Bratsiqovo
9	Plovdiv Oblast, Karlovo Obshtina	Kalofer
Region: Europe Country: Denmark		
10	Arhus	GA EAST MUNICIPAL
Region: Europe Country: France		
11	AQUITAINE	CANEJAN
12	City	Angers
13	Languedoc-Roussillon	Bram
Region: Europe Country: Germany		
14	Niedersachsen	City of Meppen
Region: Europe Country: Italy		
15	Liguria	Dolcedo
Region: Europe Country: Lithuania		
16		Marijampole

Šaltinis: CEMR (Council of European Municipalities and Regions). [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <http://www.ccre.org/presentation_en.htm>.

Bendradarbiavimo sutarčių skaičius (2007 m.) pagal atskiras Europos šalis



Šaltinis: *Twinning for tomorrow's world. Practical handbook* (2007). [žiūrėta 2010 06 10]. Prieiga per internetą: <http://www.ccre.org/bases/T_599_46_3524.pdf>.

Bendradarbiavimo sutarčių skaičius (2010 m.) pagal atskiras Europos šalis



COUNCIL OF EUROPEAN MUNICIPALITIES AND REGIONS
EUROPEAN SECTION OF UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS

TABLE SHOWING THE NUMBER OF TWINNINGS IN THE WIDER EUROPE IN 2010

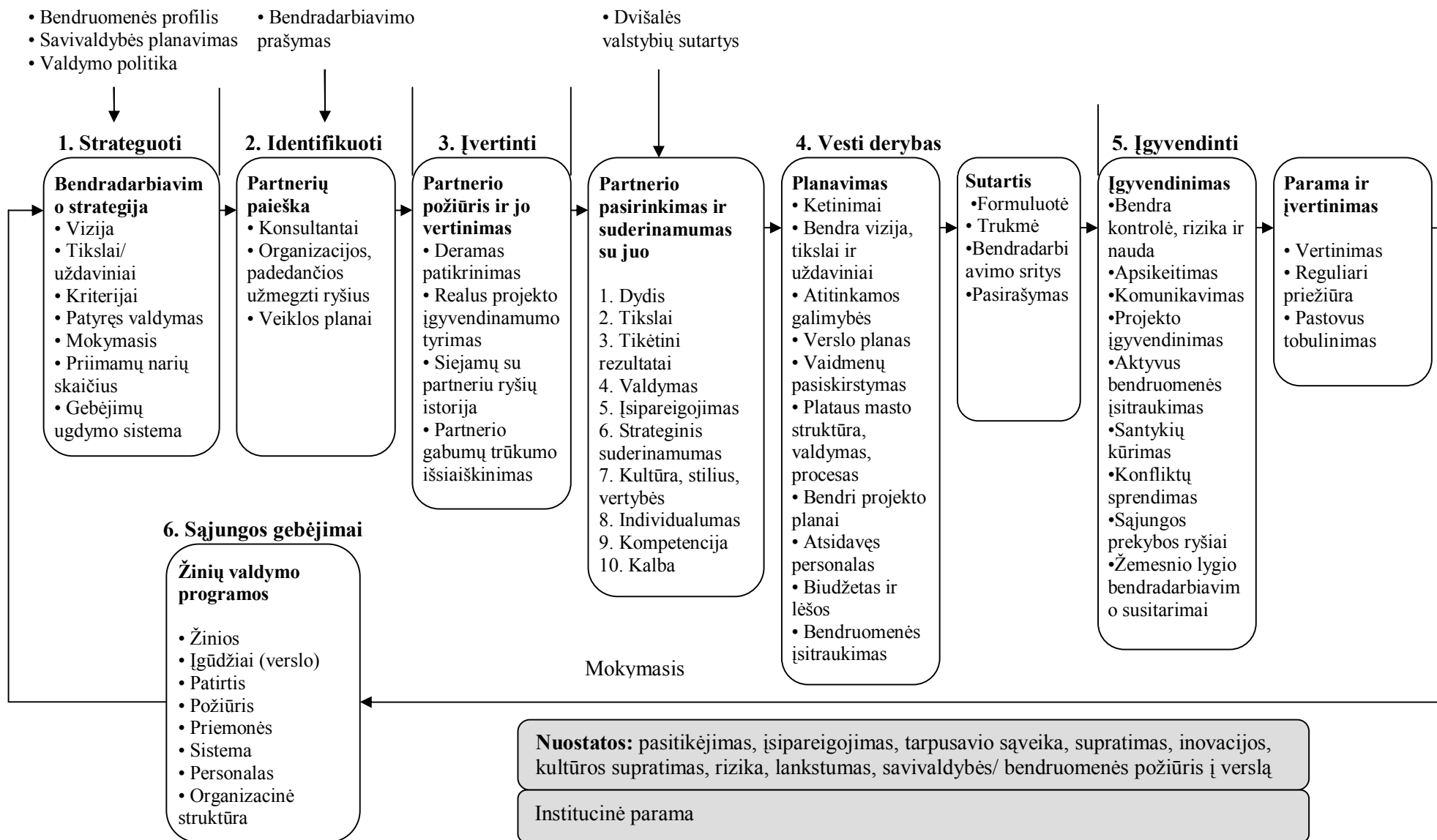
	Austria	Belarus	Belgium	Bosnia	Bulgaria	Croatia	Cyprus	Czech Republic	Denmark	Estonia	Finland	France	Germany	Greece	Hungary	Ireland	Italy	Latvia	Lithuania	Luxembourg	Malta	Netherlands	Poland	Portugal	Romania	Slovenia	Slovakia	Spain	Sweden	Switzerland	Turkey	United Kingdom	Ukraine	Total			
Austria	1	13	2	3	9	1	60	6	1	6	47	375	3	71	0	3	111	2	5	9	0	2	0	10	1	45	2	25	1	12	17	10	4	18	2	6	7
Belarus	13	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	0	0	
Belgium	13	1	0	0	5	3	1	13	3	4	4	294	128	8	9	0	5	55	1	3	8	1	0	0	36	0	34	5	114	1	5	3	11	3	11	4	33
Bosnia	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	7	3	3	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5	1	0	1	0	0	8	0	9	0	21	3	1
Bulgaria	3	1	5	0	2	0	3	2	2	3	24	15	48	14	0	3	26	1	2	0	34	1	2	6	1	15	9	49	21	3	1	9	3	9	65	13	26
Croatia	9	0	3	0	2	0	16	1	0	0	6	30	0	67	0	0	59	0	0	0	3	0	0	5	0	15	1	2	0	10	40	1	1	0	3	3	2
Cyprus	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	5	3	83	1	0	0	3	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	2
Czech Republic	60	0	13	0	3	16	1	5	2	6	57	132	5	16	0	2	61	3	6	3	0	1	53	2	331	3	5	4	153	3	0	11	73	0	25	6	
Denmark	6	0	3	1	2	1	0	5	10	120	13	81	0	11	36	4	7	15	18	2	0	0	4	78	43	2	11	1	1	0	4	102	1	2	23	1	
Estonia	1	0	4	0	2	0	2	10	246	3	21	1	3	0	0	7	43	18	2	0	0	0	2	22	20	0	0	0	0	0	144	0	0	5	8		
Finland	6	0	4	1	3	0	0	6	120	246	7	77	2	52	35	2	10	12	10	2	1	0	6	159	26	2	5	1	7	1	2	285	0	1	7	13	
France	47	0	294	0	24	6	5	57	13	3	7	2281	39	55	2	155	881	12	17	21	2	3	0	34	0	278	174	601	10	9	15	518	8	111	5	1065	
Germany	305	0	128	7	15	30	3	132	81	21	77	2281	22	225	1	12	434	55	49	15	3	3	0	156	10	1021	27	70	9	15	15	37	49	91	51	492	
Greece	3	7	8	3	48	0	83	5	0	1	2	39	22	7	0	3	90	0	3	2	0	0	2	0	14	4	37	43	3	1	14	2	2	54	5		
Hungary	71	1	9	3	14	67	1	16	11	3	52	55	225	7	0	0	1	75	1	4	5	0	0	21	0	191	2	474	56	231	23	3	7	17	12	25	
Ireland	0	0	0	0	0	0	0	36	0	35	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	0	1	0	0	0	0	35	0	0	0	2	0	
Italy	3	0	5	0	3	0	0	2	4	0	2	155	12	3	1	0	20	0	2	2	0	0	2	0	8	3	2	0	0	3	1	0	0	32	0		
Latvia	111	0	55	0	26	59	3	61	7	7	10	881	434	90	75	0	20	11	19	13	0	47	0	14	0	173	16	209	13	17	39	178	25	39	19	68	
Lithuania	2	0	1	0	1	0	0	3	15	43	12	12	55	0	1	0	11	54	1	0	0	0	6	22	41	1	2	0	3	0	2	52	1	1	6	9	
Luxembourg	5	0	3	0	2	0	0	6	18	18	10	17	49	3	4	0	2	19	54	0	0	0	0	4	22	174	0	2	0	2	0	3	40	0	8		
Malta	9	0	8	1	0	0	1	3	2	2	2	21	15	2	5	0	2	13	1	0	0	0	1	4	0	3	9	1	1	1	2	2	2	0	3		
Netherlands	0	1	1	1	34	3	0	0	0	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2	0	2	0	5	9	1	2	0	1	16	2	
Poland	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	47	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	0	0	2	0		
Portugal	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0		
Romania	10	0	36	1	6	5	0	53	4	2	6	34	156	0	21	0	2	14	6	4	4	0	0	0	1	86	3	51	4	10	0	3	2	5	9		
Slovenia	1	0	0	5	1	0	0	2	78	22	159	0	10	0	0	35	0	0	22	22	0	0	0	1	0	1	12	0	3	1	1	1	2	200	0		
Slovakia	45	0	34	1	15	15	0	331	43	20	26	278	1021	14	191	0	8	173	41	174	3	2	1	0	86	12	10	31	11	258	6	34	84	7	22		
Spain	2	0	5	0	9	1	0	3	2	0	2	174	27	4	2	1	3	16	1	0	9	0	1	0	3	0	10	6	0	0	86	3	1	2	12		
Sweden	25	6	114	1	49	2	6	5	11	0	5	601	70	37	474	0	2	209	2	2	1	5	0	51	3	31	6	65	18	21	1	1	0	1			
Switzerland	1	0	1	0	21	0	1	4	1	0	1	10	9	43	56	0	13	0	0	1	9	0	4	1	11	0	65	18	21	1	1	0	1	4			
Turkey	12	0	5	0	3	10	1	153	1	0	7	9	15	3	231	0	0	17	3	2	1	1	0	10	1	258	0	13	18	2	2	0	3	4			
Ukraine	17	0	3	8	1	40	0	3	0	0	1	15	15	1	23	0	0	39	0	0	2	2	0	1	0	1	6	0	0	2	1	2	5	0			
United Kingdom	10	0	11	0	9	1	0	0	4	0	2	518	37	14	3	0	3	178	2	3	2	0	3	0	3	2	34	86	13	1	2	1	5	1			
Ukraine	4	0	3	9	3	1	1	11	102	144	285	8	49	2	7	35	1	25	52	40	2	1	1	0	2	200	84	3	12	1	0	2	5				
Turkey	18	1	11	0	9	0	0	73	1	0	0	111	91	2	17	0	0	39	1	0	2	1	0	5	0	7	1	62	0	3	5	1	0				
Turkey	2	8	4	21	65	3	0	0	2	0	1	5	51	54	12	0	0	19	1	2	0	16	0	9	1	22	2	26	1	4	0	7	5				
United Kingdom	6	0	33	3	13	3	4	25	23	5	7	1065	492	5	25	2	32	68	6	8	3	2	2	1	44	15	62	12	21	4	4	6	24				
Ukraine	7	0	1	1	26	2	6	1	8	13	24	36	12	21	0	0	16	9	17	0	3	0	0	10	0	449	2	61	6	12	1	5	4				
Total	890	28	820	70	421	279	118	1061	608	564	1111	6776	6048	519	1704	147	265	2755	357	484	118	92	67	11	592	594	3508	387	1991	304	801	216	984	1120	466	374	
Total	39508																																				

Šaltinis: Number of twinning in Europe in 2010. (2010). Council of European Municipalities and Regions.

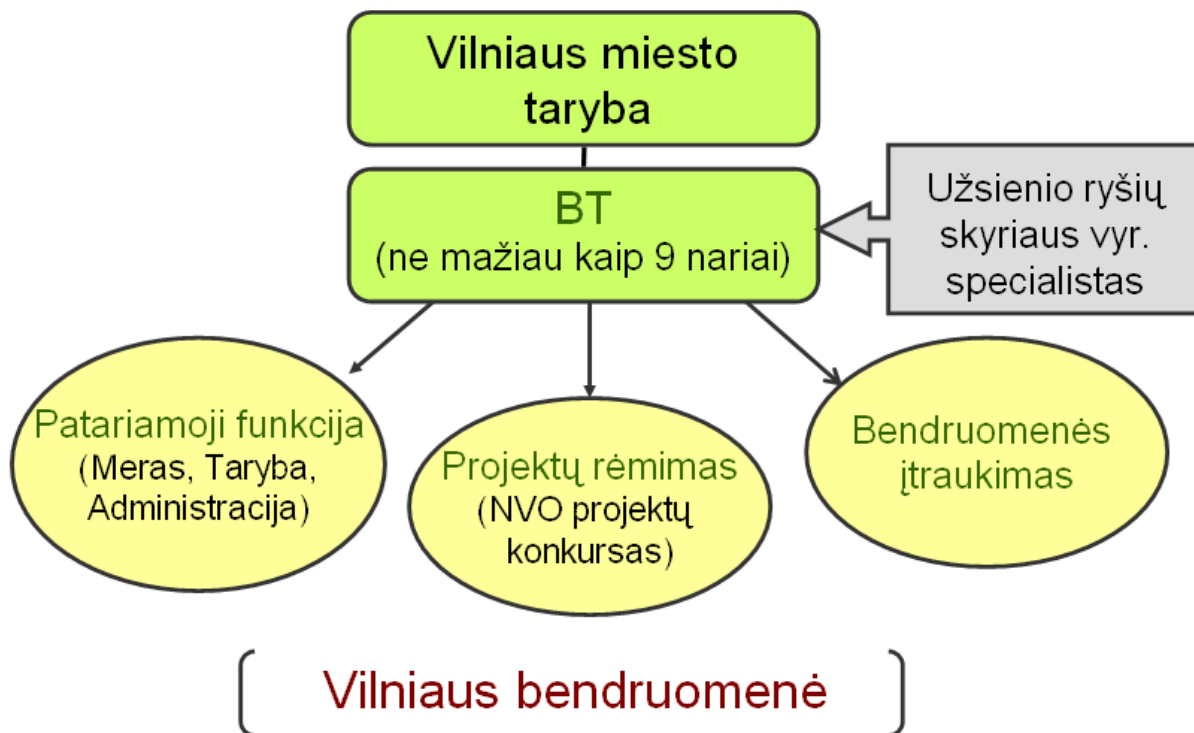
Tinklas	Sutrumpinimas	Internetinė svetainė	Įkūrimo metai	Vadovybė	Pendras darnumas	Miestų plėtra	Miestų politika/ valdymas	Energija	Aplinka	Ekonominius vystymasis	Transportas	Informacinės technologijos	Kultūrinės problemos	Socialinės problemos	Individualūs nariai	NVO	Privačios įmonės	Universitetai/ tyrimų centrai	Tarptautinės institucijos	Nacionalinės vyriausybės institucijos	Nacionaliniai tinklai	Kiti tinklai
Regioniniai tinklai																						
39	Centre for Development and Environment in the Arab Region and Europe	CEDARE	www.cedare.org.eg	1991	Cairo	*	*														*	
40	Europe - Latin America urban cooperation programme	URB-AL	europa.eu.int/comm/europeaid/projects/urban/index_en.htm	1995	Brussels	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
41	Network of Mediterranean Cities	MEDCITIES	www.medcities.org	1991	Barcelona	*	*															
42	Union of Baltic Cities	UBC	www.ubc.net/	1991	Gdansk (Poland)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
43	Alliance of the Alps		www.alpenallianz.org	1992	Schaan (Liechtenstein)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
44	SMART-Cities.net	SMART-Cities	www.smart-cities.net	2002	Yokohama, Herning (Denmark), Singapore			*									*					
<i>Programs, awards, for-profit organisations etc.</i>																						
45	Best Practices and Local Leadership Programme	BLP	www.blpnet.org	1996	Nairobi	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
46	bremen initiative (now bremen partnership award)	bremen initiative	www.bremen-initiative.de	1997	Bremen (Germany)	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
47	Dubai International Award for Best Practices To Improve the Living Environment	Dubai Award	dubai-award.dm.gov.ae	1996	Dubai	*	*	*														
48	Global Vision: Communicating Sustainability	Global Vision	www.global-vision.org	1982	Rathdrum (Ireland)	*							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
49	Holcim Awards for Sustainable Construction	Holcim Awards	www.holcimfoundation.org/awards.html	2003	Zurich	*											*	*	*	*	*	*
50	Forum European Energy Award	EEA	www.european-energy-award.org	2003	(none)	*	*															
51	MOST Best Practices Database	MOST	www.unesco.org/hs/most	1994	Paris								*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
52	Stockholm Partnerships for Sustainable Cities	SPSC	www.partnerships.stockholm.se	2001	Stockholm	*								*	*	*	*	*	*	*	*	*
53	Unesco Cities for Peace Prize	Unesco Peace Prize	portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=2477&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html	1996	Paris	*							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Šaltinis: Keiner, M., Arley, K. (2007). *Transnational City Networks for Sustainability*. [žiūrėta 2010-09-27]. Prieiga per internetą: <<http://sustainablecities.ethz.ch/PDF/TransnationalCityNetworks.pdf>>.

Konceptualus savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo proceso valdymo ir palaikymo modelis



Bendradarbiavimo tarybos struktūra



ŠIAULIŲ APSKRITIES SAVIVALDYBIŲ TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO EKSPERTINIS VERTINIMAS

Ekspertų apklausa
Interviu protokolas

Apklausa atliekama, siekiant išsiaiškinti, kaip Šiaulių apskrities savivaldybių specialistai-ekspertai vertina savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą, jo rezultatus bei galimas ateities perspektyvas Šiaulių apskrities savivaldybėse.

1. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesas

1. Jūsų nuomone, ar būtina savivaldybėms palaikyti tarptautinio bendradarbiavimo ryšius su užsienio savivaldybėmis? Kodėl?
2. Ar sutinkate su teiginiu, kad savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšiai – efektyvi bendruomenės tarpusavio santykių stiprinimo priemonė?
3. Kokiais būdais bendruomenė ar jos atstovai yra skatinami įsitraukti į bendradarbiavimo procesą?
4. Koku būdu yra ieškoma miesto-partnerio? (Efektyviausi būdai). Papasakokite plačiau apie tarptautinio bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, palaikymo ir plėtojimo procesą.
5. Kokios priežastys nulemia konkrečių miestų kaip partnerių pasirinkimą?
6. Įvardinkite savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo motyvus?
7. Įvardinkite pagrindines miestų-partnerių bendras veiklos sritis?
8. Kokiomis komunikavimo priemonėmis su užsienio savivaldybėmis-partnerėmis dažniausiai naudojate (kaip dažnai komunikuojama)?
9. Kaip vertinate savivaldybės ir jos miestų-partnerių ryšių abipusiškumą? Ar, jis egzistuoja? Ar yra balansas tarp to, kas „duodama“ ir kas „gaunama“? Pakomentuokite plačiau gaunamą naudą.
10. Ar įstojimas į Europos Sąjungą turėjo įtakos savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesui? Pakomentuokite plačiau.

2. Savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tobulinimo galimybės

11. Kiek svarbus teisinis reglamentavimas užtikrinant sėkmingą savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą? Ar teisinė bazė yra pakankamai išvystyta?

12. Ar pakankamai lėšų yra skiriama savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesui plėtoti?
13. Su kokiais problemomis ir trukdžiais susiduria savivaldybė užmezgant ir plėtojant tarptautinio bendradarbiavimo ryšius?
14. Kaip Jūs vertinate savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą, jo teikiamus rezultatus?
15. Jūsų nuomone, kas turėtų būti patobulinta tarptautinio bendradarbiavimo procese siekiant geresnių rezultatų ir didesnio teigiamo poveikio?
16. Jūsų manymu, kokios yra savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo perspektyvos (sutarčių skaičius, bendradarbiavimo efektyvumas ir pan.)?

3. Bendra informacija

17. Ar Jūsų savivaldybėje yra skyrius (padalinys) tiesiogiai atsakingas už tarptautinį bendradarbiavimą? Jeigu ne, tuomet kas yra atsakingas už šią veiklą?

Savivaldybės pavadinimas	
Jūsų pareigos	
Jūsų išsilavinimas	
Užsienio kalbos, kurias mokate	
Darbo stažas (metais) dirbant atsakingu asmeniu už tarptautinį bendradarbiavimą	

Anketos lietuvių kalba pavyzdys

ANKETA

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto magistrantė Edita Jonaitytė, rengdama magistro baigiamąjį darbą tema: „Šiaulių apskrities savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo tendencijos: lyginamoji analizė“, atlieka užsienio savivaldybių bendradarbiaujančių su Šiaulių apskrities savivaldybėmis (Šiaulių miestas, Šiaulių rajonas, Radviliškis, Joniškis, Pakruojis, Akmenė, Kelmė) apklausą.

Apklauso tikslas – išsiaiškinti veiksnius įtakojančius sėkmingą/ nesėkmingą tarptautinio bendradarbiavimo procesą.

Anketa anoniminė. Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus skelbiami statistiškai apibendrinti ir naudojami tik studijų tikslais.

Atsakymus pažymėkite X, kur reikia parašykite savo nuomonę tam skirtose vietose.

1. Koks Jūsų požiūris į savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo ryšius? *(Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite (X) tik vieną Jums priimtina variantą)*

Teiginys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Tai efektyvi savivaldybės tarnautojų profesinės kompetencijos ugdymo priemonė			
Tai efektyvus bendruomenės tarpusavio santykių stiprinimo įrankis			
Tai pagalbos miestui-partneriui suteikimo būdas			
Tai įrankis skatinantis ekonominę ir socialinę regiono, miesto vystymąsi, pasinaudojant šalies-partnerės patirtimi			
Ugdo toleranciją bei pagarbą kitai tautai, kultūrai, rasei			
Skatina „lygiaverčių santykių“ (<i>angl. peer to peer relations</i>) tarp savivaldybių kūrimą			
Bendradarbiauti turi būti suinteresuotos abi pusės			
Bendradarbiavimas tampa neįmanomas, jei nėra pasirašyta abipusio bendradarbiavimo sutartis			
Savivaldybėms priskiriamas pagrindinis bendradarbiavimo ryšių užmezgimo, plėtojimo vaidmuo			
Savivaldybės inicijuotas bendradarbiavimas nėra efektyvus			
Savivaldybės turėdamos įgaliojimus sėkmingai įtakoti bendradarbiavimo procesą, galėtų tam skirti daugiau dėmesio bei išteklių			
Kita (įrašykite)			

2. Ar Jūsų savivaldybėje yra skyrius (padalinys) tiesiogiai atsakingas už tarptautinio bendradarbiavimo procesą? Jei ne, tuomet kas yra atsakingas už šią veiklą?

.....

3. Įvardinkite pagrindines problemas ir kliūtis su kuriomis susiduria savivaldybės užmezgdamos ir plėtodamos tarptautinio bendradarbiavimo ryšius? *(Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite (X) tik vieną Jums priimtina variantą)*

Problema/ kliūtis	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Kultūriniai aspektai			
Nacionalinė šalies politika			
Finansavimo trūkumas			
Laiko stoka			
Motyvacijos trūkumas			
Įgūdžių trūkumas			
Kalbos barjeras			
Geografinė padėtis (t.y. atstumai tarp miestų-partnerių)			
Daug „popierizmo“ įteisinant sutartis			
Teisinio reglamentavimo trūkumas			
Kita (įrašykite)			

4. Kokie veiksniai Jums turi didžiausią įtaką renkantis miestą-partnerį? *(Galimi keli atsakymo variantai)*

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Istoriniai ryšiai | <input type="checkbox"/> Ekonominiai ryšiai |
| <input type="checkbox"/> Geografinė padėtis | <input type="checkbox"/> Bendri kultūriniai interesai |
| <input type="checkbox"/> Bendri ideologiniai interesai | <input type="checkbox"/> Panašios aplinkosaugos problemos |
| <input type="checkbox"/> Atitinkamos kalbos mokėjimas | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) |

5. Kas buvo tarptautinių bendradarbiavimo ryšių su viena iš Šiaulių apskrities savivaldybių (Šiaulių miestas, Šiaulių rajonas, Radviliškis, Joniškis, Pakruojis, Akmenė, Kelmė) iniciatorius?

- Jūs Jūsų partneris

6. Įvardinkite konkrečiau, kas iniciavo bendradarbiavimo ryšių užmezgimą?

- Bendruomenės atstovai Verslo atstovai Savivaldybės atstovai

Kita (įrašykite)

7. Įvardinkite pagrindines priežastis ir motyvus, kurie paskatino pasirašyti bendradarbiavimo sutartį su viena iš Šiaulių apskrities savivaldybių (Šiaulių miestas, Šiaulių rajonas, Radviliškis, Joniškis, Pakruojis, Akmenė, Kelmė). *(Galimi keli atsakymo variantai)*

Noras pažinti, bendrauti su skirtingos kultūros atstovais

Informacijos, žinių gavimas

Poreikis keistis gera patirtimi

Partnerio įtakojimas teikiant paramą

Materialinės paramos gavimas

Galimybė pasinaudoti Europos Sąjungos fondų lėšomis

Noras užsiimti bendra dalykine veikla (pvz., bendri projektai)

Verslo ryšių užmezgimas ir plėtojimas

Kita (įrašykite)

8. Įvardinkite savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo rezultatus (naudą) gaunamą iš Jūsų partnerio? *(Galimi keli atsakymo variantai)*

Užsienio kultūros pažinimas

Piniginės lėšos

Naujų idėjų, pasiūlymų, institucijos veiklos tobulinimo gairių įsisavinimas

Praktinė veiklos patirtis

Jokios naudos

Nauda galėtų būti didesnė

Kita (įrašykite)

9. Ar egzistuoja ryšio abipusiškumas tarp Jūsų ir miesto-partnerio, t.y. ar, Jūsų manymu, yra balansas tarp to, kas „duodama“ ir kas „gaunama“?

Ne, „gauname“ daugiau nei „duodame“ Ne, „duodame“ daugiau nei „gauname“

Taip yra balansas

Iš dalies balansas yra

10. Kaip Jūs vertinate savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo procesą, jo teikiamus rezultatus?

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Blogai

11. Kokiais būdais galėtų būti pagerintas tarptautinio bendradarbiavimo procesas su užsienio šalių savivaldybėmis-partnerėmis?

.....

12. Jūsų manymu, kokios yra savivaldybių tarptautinio bendradarbiavimo perspektyvos?

.....

Savivaldybės (institucijos) pavadinimas	
Jūsų pareigos	
Jūsų išsilavinimas	
Jūsų gimtoji kalba	
Užsienio kalbos, kurias mokate	
Darbo stažas (metais) tarptautinio bendradarbiavimo srityje	

Dėkojame už atsakymus !

Anketos anglų kalba pavyzdys
QUESTIONNAIRE

The postgraduate of Siauliai University, Faculty of Social Sciences Edita Jonaitytė doing a research on a topic: "Tendencies of International Cooperation of Šiauliai County Municipalities: Comparative Analysis" and needs to make an inquiry of foreign municipalities of the cities which are signed the agreements of cooperation with Siauliai county municipalities (i.e. Siauliai city, Siauliai district, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmenė or Kelme).

Aim of inquiry – to find out factors that influence successful/ unsuccessful process of international cooperation.

The questionnaire is anonymous. It is not necessary to write your name. The results of the research will be announced statistically generalised and used only for studies purposes.

Mark your answers X or write your opinion where it is necessary.

1. What is your attitude towards municipal international cooperation links? (*Under each item, mark (X) only one acceptable option for you*)

Proposition	agree	partly agree	disagree
It is an effective mean of municipalities staff professional competence development			
It is an effective tool for building community relations			
It is a way to help city-partner			
It is a tool that promotes economical and social development of the region, also development of the city, using experience of the city-partner			
It fosters tolerance and respect for other people, culture, race			
It promotes the establishment of <i>peer to peer relations</i> among municipalities			
The both sides must be interested in maintaining cooperation process			
Cooperation is not possible if there is no signed bilateral cooperation agreement			
The main role of making international connections and maintaining them are attributed to municipalities			
Cooperation initiated by municipalities are not effective			
Municipalities having authority successfully influence the process of cooperation should pay more attention and give much resources			
Other (write)			

2. Does your municipality has a department (division) that is directly responsible for the process of international cooperation? If not, then who is responsible for this activity?

3. Identify key issues and obstacles faced by the municipality while establishing and maintaining international cooperation links? *(Under each item, mark (X) only one acceptable option for you)*

Issue/ obstacle	agree	partly agree	disagree
Cultural issues			
National policy of the country			
Lack of funding			
Lack of time			
Lack of motivation			
Skills shortage			
Language barrier			
Geographical location (i.e. distances between cities-partners)			
A lot of "paperwork" while validating agreements			
Lack of legal regulations			
Other (write)			

4. What factors have the greatest influence on your choice of city-partner? *(You can mark several variants)*

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Historical links | <input type="checkbox"/> Economic links |
| <input type="checkbox"/> Geographical location | <input type="checkbox"/> Shared cultural interests |
| <input type="checkbox"/> Shared ideological interests | <input type="checkbox"/> Similar environmental problems |
| <input type="checkbox"/> Appropriate language | <input type="checkbox"/> Other (write) |

5. What was the initiator of the international cooperation relations with one of Siauliai county municipalities (i.e. Siauliai city, Siauliai district, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmene or Kelme)?

- You Your partner

6. Identify specifically who initiated the cooperation links establishment?
- Community representatives Business representatives Municipality representatives
- Other (write)
7. Identify the main reasons and motives that encouraged you to sign cooperation agreement with one of Siauliai county municipalities (i.e. Siauliai city, Siauliai district, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmenė or Kelme)? *(You can mark several variants)*
- Intention to know and communicate with different cultural background
- Intention to obtain knowledge and information
- The need of best practice exchange
- The need to influence partner while supporting it
- The need of financial support
- The opportunity to use European Union financial funds
- Intention to engage in an objective joint activities (e.g. joint projects)
- Business links establishment and development
- Other (write)
8. Identify local government international co-operation results (benefits) resulting from your partner? *(You can mark several variants)*
- Knowledge about foreign culture
- Financial support
- The receiving of new ideas, suggestions and guidelines for improving institutional activities
- Practical experience
- No benefits at all
- Results (benefits) could be better
- Other (write)
9. Is there a mutuality of the connection between you and your partner, i.e. is there a balance between what is "given" and what is "received"?
- We "receive" more than we "give" We "give" more than we "receive"
- Yes, balance exists Partly balance exists

10. How do you evaluate the process and the results of international municipal cooperation?

- Excellent
- Good
- Average
- Bad

11. How could the process of international municipal cooperation with foreign partners be improved?

.....

12. In your opinion, what are the prospects for municipal international cooperation?

.....

Municipal (institution) name	
Your position (post)	
Your Education	
Your native language	
Foreign languages that you know	
Work experience (years) in international cooperation	

Thank you for your patience!

Anketos rusų kalba pavyzdys

АНКЕТА

Магистрант факультета социальных наук Шяуляйского университета (Литва) Эдита Йонайтите (Edita Jonaityte), подготавливая заключительную работу магистра на тему: "Тенденции международного сотрудничества самоуправлений Шяуляйского округа: сравнительный анализ", выполняет опрос самоуправлений иностранных государств, сотрудничающих с самоуправлениями Шяуляйского округа (г. Шяуляй, Шяуляйский район, Радвилишкис, Йонишкис, Пакруойис, Акмяне, Келме).

Цель опроса - выяснить факторы, влияющие на успешный/ неуспешный процесс международного сотрудничества.

Анкета анонимная. Имя и фамилию указывать не надо. Результаты исследования будут объявлены статистически обобщёнными и использоваться только с целью учёбы.

Ответы обозначьте X, где необходимо напишите своё мнение, в предназначенных для того местах.

1. Какой Ваш взгляд на связи международного сотрудничества самоуправлений?
(*Напротив каждого утверждения отметьте (X) только один Вам подходящий вариант*)

Утверждение	Согласен	Отчасти согласен	Не согласен
Это эффективное средство развития профессиональной компетенции служащих самоуправления			
Это эффективное орудие укрепления взаимоотношений общества			
Это способ оказания помощи городу-партнеру			
Это средство побуждающее экономическое и социальное развитие региона, города, воспользуясь опытом страны-партнера			
Развивает толерантность и уважение к другому народу, культуре, расе			
Стимулирует создание "равноценных отношений" (<i>angl. peer to peer relations</i>) между самоуправлениями			
Сотрудничать должны быть заинтересованны обе стороны			
Сотрудничество становится невозможным, если не подписан договор о двустороннем сотрудничестве			
К самоуправлениям относится основная роль в установлении, развитии связей сотрудничества			
Самоуправлением инициированное сотрудничество не является эффективным			

Институции местной власти, имея полномочия успешно влиять на процесс сотрудничества, могли бы для этого уделять больше внимания и ресурсов			
Другое (впишите)			

2. Есть ли в Вашем самоуправлении отдел (подразделение), непосредственно ответственный за процесс международного сотрудничества? Если нет, тогда кто несёт ответственность за эту деятельность?

3. Назовите основные проблемы и препятствия, с которыми сталкиваются самоуправления при установлении, развитии связей международного сотрудничества?
(Напротив каждого утверждения отметьте (X) только один Вам подходящий вариант)

Проблема/препятствие	Согласен	Отчасти согласен	Не согласен
Культурные аспекты			
Национальная политика страны			
Недостаток финансирования			
Отсутствие времени			
Недостаток мотивации			
Недостаток навыков			
Языковой барьер			
Географическое положение (т.е. расстояния между городами-партнерами)			
Много "бумажной волокиты" при узаконивании договоров			
Недостаток правового регламентирования			
Другое (впишите)			

4. Какие факторы больше всех влияют на выбор города-партнера? *(Возможны несколько вариантов ответа)*

- Исторические связи Экономические связи
 Географическое положение Общие культурные интересы
 Общие идеологические интересы Похожие проблемы охраны окружающей среды
 Знание соответствующего языка Другое (впишите).....

5. Кто был инициатором связей международного сотрудничества с одним из самоуправлений Шяуляйского округа (г. Шяуляй, Шяуляйский район, Радвилишкис, Йонишкис, Пакруойис, Акмяне, Келме)?
- Вы Ваш партнёр
6. Назовите конкретнее, кто инициировал установление связей сотрудничества?
- Представители общества Представители бизнеса Представители самоуправления
- Другое (впишите)
7. Назовите основные причины и мотивы, которые побудили к подписанию договора с одним из самоуправлений Шяуляйского округа (г. Шяуляй, Шяуляйский район, Радвилишкис, Йонишкис, Пакруойис, Акмяне, Келме). *(Возможны несколько вариантов ответа)*
- Желание познать, поддерживать отношения с представителями различных культур
- Получение информации, знаний
- Потребность обмениваться хорошим опытом
- Влияние партнёра оказывая поддержку
- Получение материальной поддержки
- Возможность воспользоваться средствами фондов Европейского Союза
- Желание заняться совместной деловой деятельностью (напр., совместные проекты)
- Установление и развитие деловых связей
- Другое (впишите).....
8. Назовите результаты (пользу) международного сотрудничества самоуправлений, получаемые от Вашего партнера? *(Возможны несколько вариантов ответа)*
- Познание иностранной культуры
- Денежные средства
- Усвоение новых идей, предложений, вехи по усовершенствованию деятельности институции
- Опыт практической деятельности
- Никакой пользы
- Польза могла быть больше
- Другое (впишите)

9. Существует ли между Вами и городом-партнером обоюдная связь, т.е. есть ли, по Вашему мнению, баланс между тем, что "даётся" и что "получается"?

- Нет, "получаем" больше, чем "даём" Нет, "даём" больше, чем "получаем"
 Да, существует баланс Отчасти баланс есть

10. Как Вы оцениваете процесс международного сотрудничества самоуправлений, его приносимые результаты?

- Очень хорошо
 Хорошо
 Средне
 Плохо

11. Каким образом мог бы быть улучшен процесс международного сотрудничества с самоуправлениями-партнерами зарубежных стран?

.....

12. Какие, на Ваш взгляд, перспективы самоуправления международного сотрудничества?

.....

Название самоуправления (учреждения)	
Ваша должность	
Ваше образование	
Ваш родной язык	
Иностранные языки, которые знаете	
Трудовой стаж (годами) в области международного сотрудничества	

Спасибо за вашу помощь!

Anketos vokiečių kalba pavyzdys

Der Fragebogen

Magistrandin Jonaitytė Edita aus der Universität Siauliai (Litauen) – Fakultät für Sozialwissenschaften schreibt die Magisterarbeit zum Thema: „Die Tendenzen der internationalen Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen im Bezirk Siauliai: vergleichende Analyse“. Es wird eine Umfrage für die ausländischen Gemeinden geführt, die mit Gemeinden von Bezirk Siauliai (Stadt Siauliai, Region Siauliai, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmenė, Kelme) zusammenarbeiten.

Ziel der Umfrage – Aufklärung der Einflussfaktoren, die für den Erfolg/Misserfolg der internationalen Zusammenarbeit entscheidend sind.

Der Fragebogen ist anonym. Vor- und Nachname ist nicht erforderlich. Die Ergebnisse der Studie werden statistisch zusammengefasst und nur für Studium geeignet.

Die Antworten markieren Sie mit X. Wo Ihre Meinung erforderlich ist, schreiben Sie bitte ihre Meinung in den ausgewiesenen Bereichen.

1. Ihre Meinung zu der internationalen Zusammenarbeit der Stadtverwaltungen? (*Jede Aussage, markieren Sie mit (X)*)

Annahme	Ich bin damit einverstanden	Teilweise einverstanden	Ich bin damit nicht einverstanden
Es ist ein effizientes Werkzeug die berufliche Kompetenz von Angestellten in Stadtverwaltung zu entwickeln			
Es ist ein wirksames Instrument um die gesellschaftlichen Zwischenbeziehungen zu stärken			
Es ist ein Weg Hilfe zur Partnerstadt zu geben			
Es ist ein Instrument, das mithilfe der Erfahrung von der Partnerstadt die wirtschaftliche und soziale Entwicklung von dem Region, von der Stadt fördert			
Es entwickelt die Tolleranz und Respekt für die andere Nation, Kultur, Rasse			
Es fördert die Entstehung von „gleichwertigen Beziehungen (engl. <i>peer to peer relations</i>)			
Beide Seiten sollten an der Zusammenarbeit interessiert sein			
Die Zusammenarbeit wird unmöglich, wenn der beidseitige Zusammenarbeitsvertrag nicht unterzeichnet ist.			
Den Stadtverwaltungen wird die hauptsächliche Rolle zugeordnet die Zusammenarbeitsbeziehungen anzuknüpfen und zu erweitern.			

Die von der Stadtverwaltung initiierte Zusammenarbeit ist ineffizient.			
Die lokale Behörde, die Berechtigungen des Zusammenarbeitsprozess erfolgreich zu beeinflussen haben, sollten demnach mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen geben.			
Andere (einschreiben)			

2. Hat Ihre Stadtverwaltung eine Ableitung (Division), die für die internationale Zusammenarbeit direkt verantwortlich ist? Wenn nicht, wer ist für diese Tätigkeit verantwortlich?

.....

3. Nennen Sie die Hauptursachen und Hindernisse, mit denen die Stadtverwaltungen am meisten auf Schwierigkeiten stossen, wenn sie sich in die lokale Vernetzung und die Entwicklung der internationalen Zusammenarbeit konfrontiert? (Jede Aussage markieren Sie mit (X))

Problem/Barriere	Ich bin damit einverstanden	Teilweise einverstanden	Ich bin damit nicht einverstanden
Kulturelle Aspekte			
Nationale Politik			
Mangel an der Finanzierung			
Mangel an der Zeit			
Mangelnde Motivation			
Fachkräftemangel			
Sprachbarriere			
Geographische Lage (d.h. Entfernungen zwischen den Städten, Partnern)			
Eine Menge "Papierkram" Validierung Vertrag			
Fehlende gesetzliche Regelungen			
Andere (einschreiben)			

4. Welche Faktoren haben Ihnen den größten Einfluss beim Wahl der Stadt als Partner? (Mehrere Antwort-Varianten möglich)

- Historische Verbindungen
- Geographische Lage
- Gemeinsame ideologische Interessen
- Angemessene Sprache
- Wirtschaftsbeziehungen
- Gemeinsame kulturelle Interessen
- Ähnliche Umweltprobleme
- Andere (einschreiben)

5. Wer war der Initiator für die internationale Zusammenarbeit mit einer der folgenden Stadtverwaltungen Siauliai (Stadt Siauliai, Siauliai Region, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmene, Kelme)?

- (Sie) (Ihr Partner)

6. Wer inszenierte das Anknüpfen von der Zusammenarbeitsbeziehungen?

- Gemeinschaft Unternehmen Die Vertreter der Stadtverwaltung
 Andere (einschreiben)

7. Nennen Sie die Ursachen und Motive, die Einfluss auf dem Vertrag der Zusammenarbeit mit einer der folgenden Stadtverwaltungen von Siauliai (Stadt Siauliai, Siauliai Region, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmene, Kelme) hatten. (*Mehrere Antwort-Varianten möglich*)

- Wunsch neue Länder kennen zu lernen, unterschiedliche kulturelle Hintergründe
 Erhaltung der Information, das Wissen
 Bedürfnis zum Austausch nach der besten Erfahrung
 Bei der Unterstützung der Einfluss vom Partner
 Empfang von der materiellen Unterstützung
 Möglichkeit das Stiftungsmittel von EU zu nützen.
 Wunsch sich mit der allgemeinen Fachtätigkeit zu beschäftigen (z.B. gemeinsame Projekte)
 Anknüpfen und Erweiterung von Geschäftsbeziehungen
 Andere (einschreiben).....

8. Nennen Sie die Ergebnisse (der Nutzen) der internationalen Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen, die von Ihrem Partner erhalten werden? (*Mehrere Antwort-Varianten sind möglich*)

- Erkenntnis von Fremdkultur
 Geldmittel
 Aneignung von neuen Ideen, Angeboten, vervollkommnenden Richtlinien der Tätigkeit von Behörden.
 Praktische Erfahrung
 Kein Nutzen
 Der Nutzen könnte höher sein
 Andere (einschreiben)

9. Existiert die Gegenseitigkeit der Beziehung zwischen Ihnen und Partnerstadt, d.h. gibt es, Ihrer Meinung nach, eine Bilanz zwischen dem, was „gegeben“ und was „empfangen“ wird?

- Nein, wir „empfangen“ mehr als „geben“ Nein, wir „geben“ mehr als „empfangen“
 Ja, es gibt Bilanz Zum Teil gibt es eine Bilanz

10. Wie schätzen Sie der internationale Zusammenarbeitsprozess unter den Stadtverwaltungen, seine Ergebnisse?

- Sehr gut
 Gut
 Durchschnittlich
 Schlecht

11. Auf welcher Weise könnte der internationale Zusammenarbeitprozess mit den ausländischen Stadtverwaltungen-Partnerstädten verbessert werden?

.....

12. Ihre Meinung nach, welche Perspektive haben die Stadtverwaltungen in der internationalen Zusammenarbeit?

.....

Benennung von Stadtverwaltung (Institution)	
Ihr Posten	
Ihre Ausbildung	
Ihre Muttersprache	
Fremdsprachen, die Sie können	
Dienstzeit (Jahre) im Bereich von internationaler Zusammenarbeit	

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Užsienio ekspertams elektroniniu paštu siūsto tyrimo pristatymo pavyzdys

Good afternoon Mr./ Mrs.,

The postgraduate of Siauliai University (Lithuania), Faculty of Social Sciences Edita Jonaityte doing a research on the theme of the international cooperation of municipalities and needs to make an inquiry of foreign municipalities of the cities which are signed the agreements of cooperation with Siauliai county municipalities (i.e. Siauliai city, Siauliai district, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmenė or Kelme).

We kindly ask you to answer a few questions and send it back. It only takes a few minutes. Anonymity guaranteed.

Choose the appropriate language of the questionnaire, please: English, Russian or German.

Thank you in advance.

Sincerely,

Edita Jonaityte.

Добрый день,

магистрант Шяуляйского университета (Литва), Эдита Йонайтите (Edita Jonaityte), выполняет исследование на тему международного сотрудничества самоуправлений. Во время исследования ведётся опрос специалистов городов, с которыми сотрудничает Шяуляй, Шяуляйский район, Радвилишкис, Йонишкис, Пакруойс, Акмяне или Келме, ответственных за международное сотрудничество. Любезно просим Вас ответить на несколько вопросов анкеты и отослать обратно.

Это займёт лишь несколько минут. Анонимность гарантируем.

Выберите подходящий Вам язык анкеты: английский, русский или немецкий.

Заранее благодарим.

С уважением,

Эдита Йонайтите.

Guten Tag,

Magistrandin Jonaitytė Edita aus der Universität Siauliai (Litauen) führt eine Untersuchung über die internationale Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen. Bei der Untersuchung werden die Spezialisten, die für die internationale Zusammenarbeit verantwortlich sind, von Städten, mit denen die Stadt Siauliai, der Bezirk Siauliai, Radviliskis, Joniskis, Pakruojis, Akmenė oder Kelme in Beziehung stehen, umgefragt. Wir bitten Sie einige Fragen des Fragebogens zu beantworten und zurück zu schicken. Es dauert nur wenige Minuten. Die Anonymität wird garantiert.

Bitte wählen Sie die entsprechende Sprache des Fragebogens: Englisch, Deutsch oder Russisch.

Vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen,

Edita Jonaityte

Šiaulių apskrities savivaldybių užsienio partnerių sąrašas

ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖ		RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖ	
Lenkija	Čenstakavos miestas	Prancūzija	Saint-Seine-L'Abbaye kantono Cote-d'Or departamentas
Nyderlandai	Eten-Lero miestas	Izraelis	Karmelio miestas
Danija	Frederisijos miestas	Baltarusija	Nesvyžiaus rajonas
Latvija	Jelgavos miestas	Lenkija	Gniezno miestas
Švedija	Kristianstado miestas	Estija	Valga miestas
JAV	Omahos miestas	Latvija	Valka miestas
Estija	Pernu miestas	Norvegija	Lilehamerio miestas
Ukraina	Chmelnyckio miestas	Lenkija	Grodzisk Mazowiecki miestas
Baltarusija	Baranovičių miestas	Vokietija	Špajerio miestas
Rusija	Karaliaučius	Švedija	Skara miestas
Vokietija	Plaueno miestas		
ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖ		JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖ	
Prancūzija	Port-Sur-Saone miestas	Latvija	Alūksnės miestas
Vokietija	Teterovo miestas	Latvija	Duobelės miestas
Švedija	Almhulto miestas	Baltarusija	Kapylius miestas
Baltarusija	Gomelio sritis	Lenkija	Konino miestas
Vokietija	Bersenbrueck vandenų sąjunga	Norvegija	Riugės miestas
Lenkija	Grodzisk Mazowiecki miestas	Estija	Veru miestas
Moldova	Kahulio miestas ir rajonas	Švedija	Vimerbio miestas
Rusija	Černiachovsko miestas	Vokietija	Zulingeno miestas
KELMĖS RAJONO SAVIVALDYBĖ		AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖ	
Vengrija	Hodmezovasarhely miestas	Lenkija	Konino miestas
Lenkija	Biłgoraj miestas	Vokietija	Bocholto miestas
Ukraina	Novovolynsko miestas	Latvija	Dobelės rajonas
Norvegija	Floros miestas	Rusija	Briansko miestas
Lenkija	Świętajno miestas	Ukraina	Černovicų miestas
Švedija	Ostra Goinge miestas	Danija	Kalundborgu miestas
Vokietija	Wartburgkreis		
Latvija	Ogres miestas		
Vokietija	Lieneno miestas		
PAKRUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖ			
Švedija	Mariestado miestas		
Lenkija	Rypino miestas		
Baltarusija	Lelėcy miestas		

Ketinimų protokolo pavyzdys

Koninas, 2009-05-16

KETINIMŲ PROTOKOLAS

DĖL PARTNERIŠKO BENDRADARBIAVIMO TARP
JONIŠKIO (LIETUVA) IR KONINO (LENKIJA)

Siekiant plėtoti ir gerinti Lietuvos Respublikos ir Lenkijos Respublikos tarpusavio santykius ir geranorišką bendradarbiavimą, remiantis Vilniuje 1994 m. balandžio 6 d. ir Alytuje 1997 m. vasario 14 d. tarp Lenkijos Respublikos ir Lietuvos Respublikos pasirašytomis sutartimis, kuriose įvardytas jaunimo bendradarbiavimas ir mainai, taip pat šių respublikų 1998 m. gruodžio 17 d. Vilniuje pasirašyta sutartimi dėl bendradarbiavimo kultūros, švietimo ir mokslo srityse, miestai Joniškis (Lietuva) ir Koninas (Lenkija) nutarė pasirašyti ketinimų protokolą dėl partneriško bendradarbiavimo:

I.

Bendradarbiavimo sritys:

1. keitimasis informacija apie abiejų miestų kultūrą ir istoriją;
2. dalyvavimas kultūros ir sporto renginiuose;
3. gyventojų mainai, ypač vaikų ir jaunimo grupių;
4. prekybos, ekonominių mainų plėtra;
5. dalijimasi patirtimi dėl laisvos ekonomikos plėtros;
6. dalijimasi patirtimi dėl gamtos apsaugos;
7. dalijimasi patirtimi dėl bendradarbiavimo su kitais miestais;
8. abiejų miestų delegacijų apsilankymai.

II.

Protokolas pasirašytas lietuvių ir lenkų kalbomis.

III.

Protokolas įsigalioja nuo pasirašymo dienos.

IV.

Abiejų pusių raštišku susitarimu galimi protokolo taisymai ir pildymai.

Joniškio rajono savivaldybės meras

Romaldas Gadelkis

Konino miesto prezidentas

Kazimierz Palasz

Demonstracinio pobūdžio tarptautinio bendradarbiavimo sutarties pavyzdys

Būdami tvirtai įsitikinę brolybės ir taikos tarp tautų reikalingumu,
pritardami draugystės ir abipusio supratimo vystymui

Joniškio miestas Lietuvoje

ir

Sulingen miestas Vokietijoje

nutaria bendradarbiauti

BENDRADARBIAVIMO SUTARTIS



Šios bendradarbiavimo sutarties tikslas - susieti abiejų bendruomenių žmones įvairiapusiškais kontaktais kultūros, švietimo, ekonomikos, sporto, komunalinėje ir humanitarinėje srityse.

Suprantame, kad skirtingos kultūros, pažiūros ir gyvenimo būdai reikalauja abipusio dėmesio ir tolerancijos, o draugystė tarp Joniškio miesto ir Sulingen miesto turi būti plyta į Europos namą.

Pasižadame, puoselėdami tarprius asmeninius kontaktus, prisidėti prie Joniškio miesto ir Sulingen miesto žmonių, bei lietuvių ir vokiečių tautų bendradarbiavimo. Tai tarnaus abiejų tautų gerovei.

Sulingen, 2000 11 10

Voldemaras Bandžiukas
Voldemaras Bandžiukas
Joniškio rajono meras

Quiter Schlüterbusch
Quiter Schlüterbusch
Sulingen miesto meras

Klaus Dinklage
Klaus Dinklage
Sulingen miesto
savivaldybės direktorius

Bendradarbiavimo programos pavyzdys

Bendradarbiavimo programa 2007 – 2008 metams

pagal bendradarbiavimo sutartį tarp
Šiaulių miesto (Lietuva) ir Fredericijos (Danija) savivaldybių

Šiuo dokumentu abu miestai nutaria tęsti ir plėtoti bendradarbiavimą, prasidėjusį 1993 metais. Bendradarbiaujama siekiant kelti abiejų savivaldybių bendruomenių gerovę, prisidėti prie Lietuvos ir Danijos, kaip lygių Europos Sąjungos partnerių, ryšių plėtojimo.

Programa numato keistis oficialiomis delegacijomis, kurias sudarytų iki 10 žmonių. Numatoma ne rečiau kaip vieną kartą per metus organizuoti delegacijų susitikimus Lietuvos Respublikos ir Danijos Karalystės teritorijoje (pakaitomis). Jei delegaciją sudaro daugiau nei 10 žmonių, už likusius delegacijos narius atvykstančioji savivaldybė moka pati.

Fredericijos miesto oficialus vizitas Šiauliuose įvyko 2007 m. birželio mėn. Šiaulių miesto oficialios delegacijos vizitas į Fredericijos miesto savivaldybę įvyks 2008 m. _____ mėn.

Bendradarbiavimo sutartis apima 2007/2008 metų Veiklos programą.

Numatomas bendradarbiavimas šiose srityse:

1. Pramonė ir prekyba.

Bendradarbiavimas tarp:

- Šiaulių Universiteto ir Fredericijos įmonių. Sudaryti galimybes studentams atlikti praktiką Fredericijos įmonėse.
- Šiaulių ir Fredericijos miestų verslo struktūrų, dalyvauti verslo parodose.
- Šiaulių verslo inkubatoriaus ir Fredericijos verslo inkubatoriaus.

2. Aplinkosauga.

- ekologinio švietimo programos, finansuojamos iš Europos Sąjungos fondų, vaikams ir jaunimui parengimas, bendradarbiaujant su Kristianstad miestu (Švedija).
- darnios atliekų tvarkymo Šiauliuose koncepcijos parengimas.
- kiti Europos Sąjungos fondų finansuojami projektai, įtraukiant ir kitus partnerius.
- dalyvavimas DOGME projekte.

3. Savivaldybės paslaugos.

- dalintis patirtimi tarp Šiaulių ir Fredericijos savivaldybių;
- Fredericijos savivaldybė suteikia dvi vienos savaitės stažuotes, suteikiant pilną išlaikymą Šiaulių miesto savivaldybės tarnautojams pasirinktose srityse.
- Šiaulių savivaldybė suteikia dvi vienos savaitės stažuotes, suteikiant pilną išlaikymą Fredericijos miesto savivaldybės tarnautojams pasirinktose srityse.

4. Kultūra.

- muzikos mokyklų mokinių ir mokytojų bendradarbiavimo programos.
- pasikeitimas dailės ir fotografijos parodomis bei bendrų plenerų organizavimas.

5. Priešgaisrinė apsauga.

- Šiaulių ir Fredericijos Priešgaisrinės apsaugos tarnybų bendradarbiavimas.

6. Turizmas.

- pasikeitimas turizmo centrų atstovų vizitais, patirtimi bei informacija apie atitinkamus miestus;
- numatyti, kad TIC darbuotojai dalyvaus mainų programose.

7. Sportas.

- pagal galimybes dalyvauti miesto žaidynėse ar vietos sporto varžybose atskirose sporto šakose (mažos komandos) bei organizuoti sportininkams sporto stovyklas.

8. Socialinės paslaugos ir sveikatos apsauga.

- dalintis žiniomis ir darbo patirtimi apie teikiamas socialines paslaugas gyventojams bei sveikos gyvensenos įgudžių formavimą;
- parengti savarankiško gyvenimo namų, kuriuos numatoma įrengti iki 2007 metų, personalo gebėjimų stiprinimo projektą ir pateikti Europos Sąjungos finansavimui gauti.
- kitų socialinės srities projektų rengimas.

9. Bendrų projektų rengimas.

- Demokratijos stiprinimas.
- Gyventojų įtraukimas į politinį procesą.
- Pasidalijimas patirtimi įvairiose srityse, įtraukiant jaunimo organizacijas kaip šių projektų dalyvius.
- 24 valandų savivaldybė.

10. Abu miestai nusprendžia parengti naują bendradarbiavimo programą 2009-2010 metams, 2008 metų pabaigoje, oficialios Šiaulių miesto delegacijos Fredericijoje metu.

Šiauliai, 2007 m. birželio mėn.

Fredericija, 2007 m. birželio mėn.

Genadijus Mikšys
Šiaulių miesto meras

Uffe Steiner Jensen
Fredericijos miesto meras

Bendradarbiavimo sutarties pavyzdys (1)

KAPYLIAUS RAJONO SAVIVALDYBĖS (BALTARUSIJOS RESPUBLIKA)
IR JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS (LIETUVOS RESPUBLIKA)
BENDRADARBIAVIMO SUTARTIS

2009 m. vasario 21 d.
Kapylius

Kapyliaus rajono vykdomasis komitetas, atstovaujamas pirmininko Michailo Bodos, ir Joniščio rajono savivaldybė, atstovaujama savivaldybės mero Romaldo Gadeikio, pasirašo šią bendradarbiavimo sutartį.

I. SUTARTIES DALYKAS

1. Šalių bendradarbiavimas kultūros, švietimo, sporto, meno, sveikatos apsaugos, turizmo, jaunimo mainų, socialinės paramos, ekologijos, paminklotvarkos, ekonominių mainų srityse, tarpusavio supratimo ir draugystės tarp tautų stiprinimas.

II. ŠALIŲ ĮSIPAREIGOJIMAI

2. Plėtoti ryšius kultūros ir meno, turizmo ir sporto, sveikatos, ekologijos, paminklotvarkos srityse, bendradarbiauti pasikeičiant meninėmis parodomis, teatru ir koncertinėmis gastrolėmis, turistinėmis ir sportinėmis organizacijomis.

3. Kurti švietimo ryšius, bendradarbiauti rengiant seminarus, konferencijas, skatinti pasikeitimą specialistais, mokinių ir jaunimo delegacijomis.

4. Dalyvauti viena kitos organizuojamuose renginiuose, pasitarimuose ar konferencijose kultūros, sveikatos ir sporto klausimais.

5. Sudaryti palankias sąlygas šalių juridinių ir fizinių asmenų įvairiapusiškiems kontaktams. Skatinti jų dalyvavimą mugėse, parodose, keistis informacija ir kitaip bendradarbiauti.

6. Bendradarbiauti sudarant sąlygas tiesiogiai užmegzti kontaktus tarp visų nuosavybės formų subjektų, kurie vykdo ūkinę veiklą.

7. Pagal savo kompetenciją sudaryti palankias ekonomines, finansines ir teisines sąlygas šalių subjektų verslui ar kitai ūkinei veiklai, taip pat investicijoms į bendrus, turinčius tarpusavio naudos, projektus. Kiekvieno rengiamo projekto tikslus, įsipareigojimus, finansavimą šalys įsipareigoja derinti tarpusavyje ir apibrėžti sutartyse.

8. Pagal savo kompetenciją bendradarbiauti kuriant bendrų įmonių, pramonės grupių filialus, prekybos namus ir kitas struktūras, kuriose dalyvauja ir trečios šalys.

9. Propaguoti viena kitos įžymybes, įžymias vietas ir paminklus, siekiant supažindinti turistus su šalimis.

10. Laikantis įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimų teikti viena kitai naudingą informaciją.

11. Savo leidiniuose informuoti apie šalių bendradarbiavimą.

12. Vykdyti įsipareigojimus ir susilaikyti nuo veikos, kuri galėtų padaryti ekonominę ar kitokią žalą kitai šaliai.

13. Informuoti apie priimtus ar pasikeitusius nutarimus ir sprendimus, kurie pakeistų ar kitaip darytų įtaką kitos šalies teisėms ir interesams.

III. SUTARTIES GALIOJIMAS IR NUTRAUKIMAS

14. Sutartis įsigalioja nuo jos pasirašymo dienos ir galioja 5 metus.

15. Šios sutarties galiojimo laikas automatiškai pratęsiamas penkerių metų laikotarpiui, jeigu nė viena iš šalių nepareiškia noro jos nutraukti.

16. Šios sutarties sąlygos privalomos abiem sutarties šalims, jos gali būti keičiamos šalių

rašytiniu susitarimu.

17. Sutartis gali būti nutraukta šalių susitarimu arba vienos šalies iniciatyva, kitą šali apie tai raštiškai įspėjus ne vėliau kaip prieš penkis mėnesius.

IV. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

18. Galimi nesutarimai dėl šios sutarties vykdymo sprendžiami konsultacijų arba derybų keliu.

19. Bendradarbiaujama laikantis Baltarusijos Respublikos ir Lietuvos Respublikos įstatymų, visuotinai pripažintų tarptautinės teisės normų.

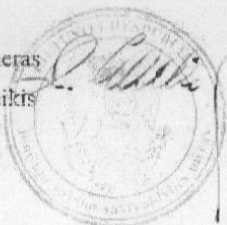
20. Kiekviena iš šalių gali siūlyti papildyti sutartį. Sutarties keitimai įsigalioja juos sudcrinus ir pasirašius papildomą susitarimą dėl sutarties keitimo.

Sutartis pasirašyta Kapyliaus mieste 2009 m. vasario 21 d, keturiais egzemplioriais (2 lietuvių kalba, 2 rusų kalba), turinčiais vienodą juridinę galią, kiekvienai šaliai po 2 egzempliorius (vieną lietuvių ir vieną rusų kalba).

V. SUTARTIES ŠALYS

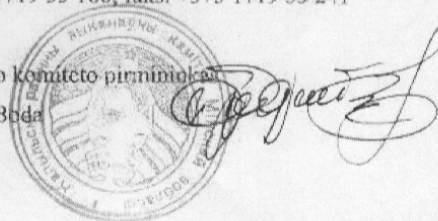
Lietuvos Respublika
Joniškio rajono savivaldybė
Livonijos g. 4, LT-84124 Joniškis
Tel.+370 426 69 142, faks. +370 426 69 143

Savivaldybės meras
Romaldas Gadeikis

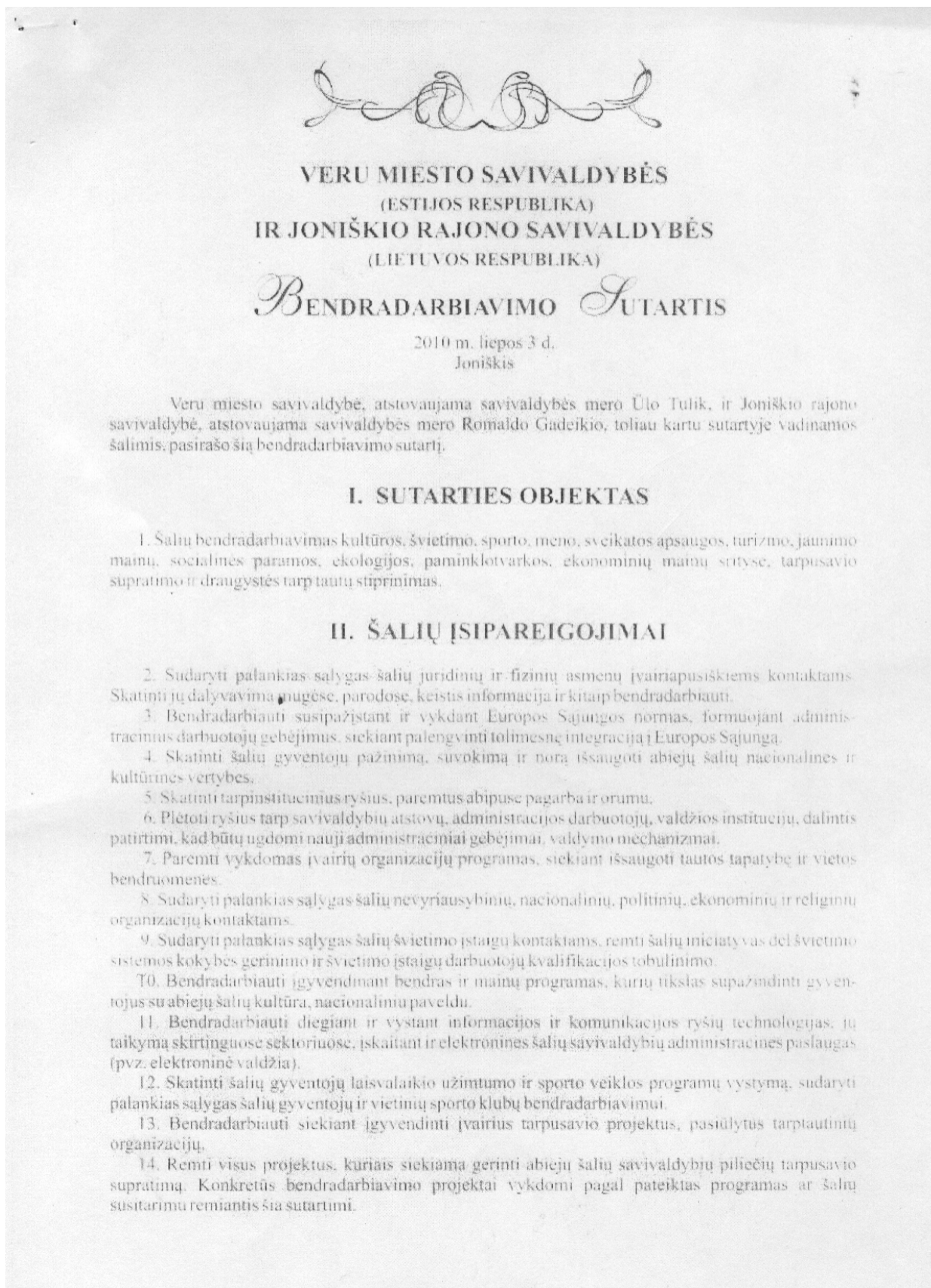


Baltarusijos Respublika
Kapyliaus rajono vykdomasis komitetas
Lenino g. 6, 223910 Kapylius
Tel. +375 1719 55 160, faks. +375 1719 55 241

Vykdomojo komiteto pirmininkas
Michailas Boda



Bendradarbiavimo sutarties pavyzdys (2)



III. SUTARTIES GALIOJIMAS IR NUTRAUKIMAS

15. Sutartis įsigalioja nuo jos pasirašymo dienos ir galioja neribotą laikotarpį.

16. Šios sutarties sąlygos privalomos abiem sutarties šalims, jos gali būti keičiamos šalių rašytiniu susitarimu.

17. Sutartis gali būti nutraukta šalių susitarimu arba vienos šalies iniciatyva, kita šali apie tai raštiškai įspėjus ne vėliau kaip prieš šešis mėnesius.

IV. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

18. Galimi nesutarimai dėl šios sutarties vykdymo sprendžiami konsultacijų arba derybų keliu.

19. Bendradarbiaujama laikantis Estijos Respublikos ir Lietuvos Respublikos įstatymu, visuotinai pripažintų tarptautinės teisės normų.

20. Kiekviena iš šalių gali siūlyti papildyti sutartį. Sutarties keitimai įsigalioja juos suderinus ir pasirašius papildomą susitarimą dėl sutarties keitimo.

Sutartis pasirašyta Joniškio mieste 2010 m. liepos 3 d. šešiais egzemploriais (du lietuvių kalba, du estų kalba, du anglų kalba), turinčiais vienodą juridinę galią, kiekvienai šaliai po 3 egzempliorius (viena lietuvių, viena estų kalba ir viena anglų kalba).

V. SUTARTIES ŠALYS

Lietuvos Respublika
Joniškio rajono savivaldybė
Livonijos g. 4, LT-84124 Joniškis
Tel. +370 426 69 142.
faks. +370 426 69 143

Savivaldybės meras
Romaldas Gadeikis



Estijos Respublika
Veru miesto savivaldybė
Juri g. 11, EE-68620 Veru
Tel. +372 78 50 900.
faks. +372 78 50 903

Savivaldybės meras
Ülo Tutik

