

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Ruslanas BUTKALIUK
Vadybos studijų programos studentas

ŠIAULIŲ MIESTO IR RAJONO DARNAUS
VYSTYMO SI STRATEGINIS VALDYMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Ruslanas BUTKALIUK

ŠIAULIŲ MIESTO IR RAJONO DARNAUS
VYSTYMO SI STRATEGINIS VALDYMAS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Specializacija – Viešasis administravimas

Darbo vadovas:

prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Butkaliuk, R. (2013). Šiaulių miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas: universitetinių magistro studijų vadybos programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 95 p. (su priedais 107 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas Šiaulių miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas, remiantis mokslinės literatūros, teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio, statistinių duomenų analizės ir interviu metodais. Tyrimą sudaro dvi dalys.

Pirmojoje dalyje atskleistas teorinis darnaus savivaldybių vystymosi strateginio valdymo diskursas, apimantis darnaus vystymosi ypatumus savivaldoje (atliekant darnaus vystymosi koncepcijų sisteminę analizę, pagrindžiant kitų iššūkių svarbą savivaldybių plėtrai, nagrinėjant proceso metodologinius aspektus), strateginio valdymo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose (nustatant strateginio valdymo teorines prielaidas ir metodologijos pasirinkimo svarbą, atskleidžiant darnaus vystymosi strateginio valdymo aspektus), bei parengiant miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo teorines kryptis 2014-2020 metams.

Antroje dalyje: nustatytas Šiaulių miesto ir Šiaulių rajonų savivaldybių strateginių plėtros planų atitikmens darnaus vystymosi principams, lygis pasitarnaus papildomais argumentais ir padės išvengti panašaus pobūdžio klaidų rengiant kitus strateginius dokumentus; Integruoto darnaus vystymosi indekso, jo sudedamųjų indeksų – Ekonominio ir Socialinio vystymosi, Aplinko būklės – bei jų rodiklių apskaičiavimas ir palyginimas ne tik tarp Šiaulių miesto ir Šiaulių rajonų savivaldybių, bet ir Lietuvos savivaldybių vidurkio kontekste, padės tolimesniame darnaus vystymosi strateginiame savivaldybių valdyme. Atliktos ekspertų interviu metu gautos gausios ir ganėtinai išsamios informacijos sugretinimas su anksčiau aprašytais metodais leido įvertinti savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, išryškinti esminius bendros darnos akcentus bei suformuoti praktines Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strategines kryptis 2014-2020 metams.

Įvertinus Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, išryškėjo esminiai bendros darnos akcentai ir bendro darnaus vystymosi plėtros esminės strateginės kryptys pagal ekonominę, socialinę, ekologinę ir institucinę dimensijas. Jų esmė išreikšta pagrindiniuose ginamuose teiginiuose, plačiau – 2.5 skyriuje, o išsamiai su visais tyrimo rezultatais – 2 dalyje.

Butkaliuk, R. (2013). Strategic Management of the Sustainable Development of the City and its District: Masters Management Work of University Studies / scientific guide prof. dr. T. Tamosiunas. Siauliai University, Public Administration Department, 95p (with annex - 107p).

SUMMARY

This Master's thesis analyses the Siauliai city and region's sustainable development in strategic management, based on scientific literature, legislation, strategic and influential documents, statistical data analysis and interviews. The study consists of two parts.

In the first part is revealed the theoretical development of sustainable municipal strategic management covering sustainable development which features: self-government (in the concept of sustainable development systematic analysis of the importance of the support of the other challenges of municipal development, the process of examining the methodological aspects); strategic management in public sector organizations (by setting the strategic management theoretical assumptions and methodological importance of choice, revealing the sustainable development of the strategic aspects of management); and the development of the city and its district municipalities for sustainable development under the strategic management theoretical direction for 2014-2020.

In the second part, the Siauliai's city and district strategic development plans match the principles of sustainable development, this section presents additional arguments and avoids similar errors in the preparation of other strategic documents. Attention is also made to the integrated sustainable development index and its component indices - economic and social development, environmental degradation - and their calculation and comparison not only between Siauliai's city and municipal districts, but the average Lithuanian municipalities in the context of sustainable development which will help downstream the strategic management of the municipality. Expert interviews were conducted which received numerous and quite detailed information which can effectively be juxtaposed to the previously described methods allowing municipalities to assess the overall sustainable development, highlighting the essential focus of a single, coherent strategy and to practically develop Siauliai city and its district municipalities for sustainable development under the strategic directions for 2014-2020.

The evaluation of Siauliai and the Siauliai district, the joint municipal sustainable development, highlights the essential key points of a single, coherent and co-Sustainable Development key strategic direction for the economic, social, environmental and institutional dimensions. Their essence is expressed more assertively in Section 2.5 and in detail with all the results of the study in Section 2.

TURINYS

LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI	8
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS.....	10
1 DALIS. TEORINIS DARNAUS SAVIVALDYBIŲ VYSTYMO SI STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS	17
1.1. Darnaus vystymosi ypatumai savivaldoje.....	17
1.1.1. Darnaus vystymosi koncepcijų sisteminė analizė	17
1.1.2. Darnaus vystymosi ir kitų iššūkių svarba savivaldybių plėtrai	21
1.1.3. Darnaus vystymosi metodologiniai aspektai.....	26
1.2. Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose	30
1.2.1. Strateginio valdymo teorinės prielaidos.....	30
1.2.2. Strateginio valdymo metodologijos pasirinkimo svarba.....	33
1.2.3. Darnaus vystymosi strateginio valdymo aspektas.....	36
1.3 Miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginės teorinės kryptys 2014-2020 metams.....	39
2 DALIS. PRAKTINIS ŠIAULIŲ MIESTO IR RAJONO SAVIVALDYBIŲ DARNAUS VYSTYMO SI STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS.....	42
2.1. Tyrimo metodika.....	42
2.2. Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių esamų strateginių planų atitikmuo darnaus vystymosi principams	44
2.3. Integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimas	47
2.3.1. Integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimo metodika	47
2.3.2. Ekonomikos vystymosi indekso skaičiavimas	50
2.3.3. Socialinio vystymosi indekso skaičiavimas	54
2.3.4. Aplinkos būklės indekso skaičiavimas	59
2.3.5. Integruoto indekso skaičiavimas	64

2.4. Darnaus vystymosi vertinimas: ekspertų požiūris.....	68
2.4.1. Darnaus vystymosi strateginio valdymo metodikos pasirinkimo svarba.....	68
2.4.2. Konkurencijos ir kooperacijos procesų savivaldybėse vertinimas.....	71
2.4.3. Savivaldybių gebėjimo bendradarbiauti su privačiu sektoriumi, mokslo įstaigomis ir visuomene vertinimas	78
2.5. Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendro darnaus vystymosi akcentai ir strateginės kryptys	80
IŠVADOS	85
REKOMENDACIJOS	88
LITERATŪRA.....	89
PRIEDAI.....	96
1 priedas. Dalyvavimo konferencijoje pažymėjimas	97
2 priedas. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto surengtos konferencijos „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos“ skaityto pranešimo medžiaga	98
3 priedas. Interviu protokolas.....	103
4 priedas. Ekonominio vystymosi indekso (EVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.	105
5 priedas. Socialinio vystymosi indekso (SVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.....	106
6 priedas. Aplinkos būklės indekso (ABI) skaičiavimas, 2007-2011 m.....	107

LENTELĖS

1 lentelė Tyrimo strategija.....	15
1.1 lentelė Subalansuotos plėtros koncepcijos dimensijų kaita.....	18
1.2 lentelė Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos.....	31
1.3 lentelė Strateginio valdymo metodologijų palyginimas.....	34
1.4 lentelė Plėtotinės ir nustatytinės strategijų pranašumai ir trūkumai.....	35
2.1 lentelė Ekonomikos ir Socialinio vystymosi bei Aplinkos būklės indeksų rodikliai.....	43
2.2 lentelė Ekspertų, dalyvavusių interviu, bendrieji duomenys.....	43
2.3 lentelė Šiaulių m., Šiaulių r. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Ekonominio vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.....	51
2.4 lentelė Šiaulių m., Šiaulių r. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Socialinio vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.....	55
2.5 lentelė Šiaulių m., Šiaulių r. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Aplinkos būklės indekso dinamika 2007-2011 m.....	59
2.6 lentelė Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.....	64
2.7 lentelė Šiaulių m. savivaldybės Darnaus vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.....	65
2.8 lentelė Šiaulių raj. savivaldybės Darnaus vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.....	66
2.9 lentelė Integruoto darnaus vystymosi indekso savivaldybėse dinamika 2007-2011 m.....	67
2.10 lentelė E2 vykdomos funkcijos.....	69
2.11 lentelė Galimos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendradarbiavimo formos.....	78

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Darnių miestų plėtros proceso sąveikų schema.....	20
1.2 pav. TUI poveikio žinių visuomenės kūrimui darnaus vystymosi kontekste modelis.....	22
1.3 pav. 5 viešosios vertės kūrimo principai.....	23
1.4 pav. Bendradarbiavimo kūrimo etapai	24
1.5 pav. Strateginio valdymo etapai organizacijose.....	31
1.6 pav. Darnaus strateginio planavimo modelis 2K.....	37
1.7 pav. Miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginių teorinių kryptų 2014-2020 m. dimensijos.....	39
2.1 pav. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano prioritetai.....	44
2.2 pav. 2011-2017 metų Šiaulių rajono strateginio plėtros plano prioritetai.....	46
2.3 pav. Šiaulių m., Šiaulių raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Ekonominio vystymosi indeksas, 2007-2011 m.....	52
2.4 pav. Šiaulių m., Šiaulių raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Socialinio vystymosi indeksas, 2007-2011 m.....	56
2.5 pav. Šiaulių m., Šiaulių raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Aplinkos būklės indeksas, 2007-2011 m.....	60
2.6 pav. Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi dimensijų indeksai, 2007-2011 m.....	64
2.7 pav. Šiaulių m. savivaldybės Darnaus vystymosi dimensijų indeksai, 2007-2011 m.....	65
2.8 pav. Šiaulių raj. savivaldybės Darnaus vystymosi dimensijų indeksai, 2007-2011 m.....	66
2.9 pav. Integruotas darnaus vystymosi indeksas savivaldybėse, 2007-2011 m.....	67
2.10 pav. Ekspertų požiūris į strateginio planavimo metodikų pasirinkimą.....	70
2.11 pav. Ekspertų išskiriamos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių konkurencingumo stipriosios ir silpnosios pusės.....	72
2.12 pav. Ekspertų išskiriamos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių kooperacijos priežastys ir sritys.....	77
2.13 pav. Esminiai Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendros darnos akcentai.....	81
2.14 pav. Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendros darnaus vystymosi strateginės kryptys.....	82

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

COFOG – *Valstybės funkcijų klasifikatorius* (angl. – Classification of the Functions of Government), kurį parengė Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacija (OECD). Jis klasifikuoja vyriausybės / savivaldybių išlaidas į pirminį ir antrinį lygius. Pirminis lygis suskirstytas į 10 funkcinių grupių arba išlaidų sub-sektorių: 1. bendrosios viešosios paslaugos, 2. apsauga, 3. švietimas, 4. socialinė apsauga, 5. rekreacija, kultūra ir religija, 6. sveikata, 7. namų ūkiai ir bendrijos, 8. aplinkos apsauga, 9. ekonomika 10. viešoji tvarka. Eurostat (kaip ir visos ES šalys) šią klasifikaciją naudoja nuo 2005 m. (Classification of the Functions of Government..., 2011, p. 194-195).

Darbotvarkė 21 – *Jungtinių Tautų Aplinkos ir plėtros konferencija* (Rio de Žaneiras, Brazilija, 1992 m. birželio 3-14 d.), žinoma kaip Pasaulinis aukščiausiojo lygio susitikimas kuriame dalyvavo 178 vyriausybės, priėmė Darbotvarkę 21 – Pasaulinę subalansuotos plėtros veiksmų programą (Darbotvarkė 21: Subalansuotos plėtros..., 2001).

OECD - *Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacija* (angl. – The Organization for Economic Co-operation and Development), įkurta 1961 m. Šiuo metu organizacijai priklauso 34 šalys. Organizacijos misija – remti politiką, užtikrinančią ekosocialinę gerovę gyventojams visame pasaulyje (About the OECD, 2013).

ŠRATC – *Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras*. Siekiant įdiegti efektyviai veikiančią regioninę komunalinių atliekų tvarkymo sistemą Šiaulių regiono savivaldybės (Šiaulių miesto bei Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonų) 2002 m. birželio 25 d. įsteigė pelno nesiekiančią VšĮ Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras, kurios tikslas – šiuolaikiškos, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos aplinkosaugos standartus atitinkančios ir ekonomiškai efektyvios vieningos regioninės komunalinių atliekų tvarkymo sistemos Šiaulių regione sukūrimas, jos funkcionavimo organizavimas, plėtojimas ir administravimas (Informacija apie mus, 2013).

TUI – *Tiesioginės Užsienio Investicijos* - užsienio valstybių, tarptautinių organizacijų, užsienio fizinių ir juridinių asmenų investicijos Lietuvos Respublikoje ūkio subjektui steigti bei įregistruoto ūkio subjekto kapitalui ar jo daliai įsigyti, taip pat reinvesticijos, paskolos ūkio subjektams, kuriuose investuotojui priklauso kapitalas ar jo dalis, subordinuotos paskolos, jei investuojama siekiant užmegzti arba palaikyti ilgalaikius tiesioginius investuotojo ir ūkio subjekto, į kurį investuojama, ryšius ir investuojant įsigyta kapitalo dalis suteikia investuotojui galimybę kontroliuoti arba daryti nemažą įtaką ūkio subjektui (LR Investicijų įstatymo³ straipsnis, 1999);

IVADAS

Dėl nuolatinių pokyčių socialinėje, ekonominėje, aplinkosaugos, technologijų, teisinėje, mokslo, kultūros, politikos ir kitose srityse, buvo panaudota „darnaus vystymosi“ samprata. Pirmą kartą tai įvyko 1987 m. Jungtinių Tautų sudarytos specialios Aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje "Bendra mūsų ateitis". Lietuvoje analizuojamo proceso sinonimų yra keletas. Darbotvarkėje 21 jis yra vadinamas „subalansuota plėtra“, turinčia atitikti dabarties ir ateities kartų raidos ir aplinkos poreikius ir aplinkos apsauga negali būti atsieta nuo bendrojo raidos proceso. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimu Nr. 1247, vartojamas terminas „darnus vystymasis“, o bendrasis darnaus vystymosi strateginis tikslas – suderinti aplinkosaugos, ekonominio ir socialinio vystymosi interesus, užtikrinti švarią ir sveiką aplinką, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, visuotinę ekonominę visuomenės gerovę, stiprias socialines garantijas (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2009). Kitas analizuojamojo proceso terminas „tvarus augimas“ sutinkamas „Europa 2020“ strategijoje (Europos komisija, 2012). Dokumente teigiama, kad tvarus augimas tiesiogiai įtakoja tausiau išteklius naudojančią, ekologiškesnę ir konkurencingesnę ekonomiką. Kadangi „darnaus vystymosi“ terminas yra dažniausiai sutinkamas Lietuvos teisės aktuose, šiame darbe jis ir bus vartojamas. O apibrėžimas taikomas, remiantis T. Tamošiūno (2009, p. 7) parengta samprata, kad „darnus vystymasis yra toks vystymasis, kuris sudaro galimybę pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, derinant aplinkosauginius, ekonominius ir socialinius visuomenės tikslus ir neviršijant leistinų poveikio aplinkai ribų“.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. XXI amžiaus visuomenės raidos ir pažangos procesams būdingas polinkis į nenutrūkstamus pokyčius, novatorišką cikliškumą, dinamiškumą. Nuolatinis Europos gyventojų charakteristikų kitimas, pavyzdžiui mažėjantis gimstamumas, ilgėjanti vidutinė gyvenimo trukmė ir migracija, nepagrįstai didėjantis prekių ir paslaugų vartojimas ir su tuo glaudžiai susijęs intensyvėjantis išteklių naudojimas (dėl ko senka pastarųjų šaltiniai), didėjantis oro, vandens ir gamtos užterštumas, klimato kaita, ir kitos panašių pobūdžių problemos yra esminiai iššūkiai siekiant valstybių gerovės kūrimo ateityje, kurie neatsiejami nuo ekosocialinės politikos stabilios plėtros ir aplinkosaugos principų užtikrinimo. Tokių problemų, tiesiogiai įtakančių darnų vystymąsi, sprendimo svarba kelia daug diskusijų ir mokslininkų, ir politikų, ir visuomenininkų tarpe. Ne mažiau aktuali darnaus vystymosi tema ir tarptautinių organizacijų, valstybių valdymo ir administravimo lygmeniu, nes tai yra ilgalaikis procesas ir gali būti įgyvendinamas tik tinkamai jį susiejant su strateginiu valdymu.

Mokslinėje literatūroje autoriai (Gedvilaitė-Moan, Zakarevičius, 2010, cit. Mintzberg, 1978, cit. Stoner ir kt., 2005, cit. Stoškus, Beržinskienė, 2005; Vasiliauskas, 2004) pateikia įvairių strategijos apibrėžimų. Pasak R. Jucevičiaus (1998) pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas A. D. Chandler (1962), kuris akcentuoja, kad strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, institucijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. K. R. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip institucijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą (Jucevičius, 1998 p. 52). Kadangi darnus vystymasis galimas tik tinkamo strateginio valdymo kontekste, būtina tirti pastarojo planavimo metodologines nuostatas, organizavimo ypatumus ir įgyvendinimo kontrolės būdus, nes šiuolaikinis gyvenimas kelia rimtus iššūkius savivaldos institucijų veiklai.

„Darbotvarkės 21“ 28 skyriuje „Savivaldybių iniciatyva įgyvendinant „Darbotvarkę 21“ pabrėžiama, kad savivaldybių dalyvavimas yra lemiantis veiksnys, siekiant „Darbotvarkės 21“ numatytų tikslų, kadangi didžioji dalis problemų, apie kurias kalbama dokumente, atsiranda kaip vietinės veiklos pasekmė. Pirmieji „Darbotvarkės 21“ procesai 1997 metais buvo pradėti didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje) po Birštone įvykusios pirmosios nacionalinės konferencijos vietos darbotvarkės klausimais (Juknys, 2002, p. 134).

Darnaus vystymosi strateginio planavimo modelį pateikia T. Tamošiūnas (2009, p. 9). Jo teigimu, darnaus strateginio planavimo principai, derinant savivaldos ir valstybės interesus, gali būti įgyvendinami, kuomet pusiausviros riba tarp konkurencijos ir kooperacijos yra paslanki. Užsienio šalių patirtis, šiuolaikinės informacinės technologijos suteikia galimybę Lietuvoje modernizuoti ir optimizuoti viešojo administravimo procesus. Savivaldybės savarankiškai numato rajono ar miesto plėtros prioritetus, planuoja savo veiklą, efektyviai įgyvendina parengtus strateginius planus. Tačiau svarbiu aspektu tampa savivaldybių rengiamų strategijų suderinamumas su Europos Sąjungos parengtomis strategijomis, rekomendacijomis šalims narėms, ilgalaikėmis valstybės strategijomis bei Vyriausybės programų prioritetais.

Kadangi savivalda yra arčiausiai gyventojų, svarbu yra analizuoti problemas, sietinas su darniu vystymu, tarpusavyje derinančiu ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį elementus, ir numatyti galimus tų problemų sprendimo būdus. Valstybės lygmeniu darnų vystymąsi nagrinėjo: R. Čiegis, R. Zeleniūtė (2008), R. Čiegis, J. Ramanauskienė (2011), J. Grizans, J. Vanags (2010), B. Melnikas (2002; 2011), T. M. Parris, R. W. Kates (2003), T. Razauskas (2009) ir kt. Darnaus vystymosi santykį su žinių vadyba, žinių ekonomika nagrinėjo Z. O. Atkočiūnienė (2008), J. Dementjeva (2011) ir kt. Lietuvos bei užsienio mokslininkai. Miestų ir rajonų darnų vystymąsi tyrinėjo T. Tamošiūnas (2009), M. Burinskienė (2003), K. Soltesz (2010), L. Šimanskienė, R. Čiegis, J. Ramanauskienė (2011), M. Vileikienė (2008), J. Zagorskas (2007) ir kt. Galima teigti, kad

darnus vystymasis yra aktualus mokslininkų lygmeniu. Tačiau praktinis darnus vystymasis susiduria su daugeliu problemų.

2011 m. bakalauro baigiamajame darbe atlikus Šiaulių apskrities darnaus vystymosi rodiklių analizę kitų Lietuvos apskričių kontekste (Butkaliuk, 2011), nustatyta, kad Šiaulių apskritis pagal BVP ir materialias investicijas užima 4 vietą, nors pagal BVP vienam gyventojui tik 7. Tiriant nedarbo lygį, užimtumą apskrityse, Šiaulių apskritis užima 5 vietą. Išmetami teršalai yra žemiau šalies lygio ir turi tendenciją mažėti, todėl vertinami teigiamai. Tačiau nustatyta keletas itin aktualių problemų vandentvarkos srityje: Rėkyvos ežeras yra priskirtas labai pakeistiems vandens telkiniams, nuotekos nėra išvalomos iki nustatytų normų, o nuotekų tinklas dar nėra renovuotas. Trūksta gyventojų sąmoningumo atliekų mažinimo, rūšiavimo srityse, tobulintina ir atliekų tvarkymo infrastruktūra. Šiaulių miesto savivaldybė, kitų didžiųjų šalies miestų kontekste, sveikatos ir socialinei apsaugai skyrė mažiausiai lėšų nuo visų biudžeto išlaidų. Tokio pobūdžio problemos skatina ir toliau tirti analizuojamą procesą ne tik Šiaulių miesto, bet ir rajono kontekste bei teikti rekomendacijas darnaus vystymosi strateginio valdymo tobulinimui.

Mokslinė tyrimo problema. Šiaulių rajonas yra „žiedinis“, kadangi jo centre yra didmiestis Šiauliai. Todėl, lyginant su kitais Šiaulių apskrities rajonais, jis turi ypatingą reikšmę Šiaulių miestui. Šio rajono sąsajos su miestu yra ypatingai plačios ir aktualios tiek miesto, tiek rajono savivaldybių gyventojams. Todėl svarbu išanalizuoti bendrą miesto ir rajono vystymąsi, šio bendro vystymosi darną ir numatyti, pagrįsti tolimesnę miesto ir rajono bendros veiklos ateitį, t.y. šio bendro vystymosi darnos esmines strategines plėtros kryptis.

Šiame magistro baigiamajame darbe dominuoja du esminiai akcentai: 1) bendras miesto ir rajono darnus vystymasis, šio vystymosi darnos įvertinimas 2) bendro miesto ir rajono darnaus vystymosi esminių strateginio valdymo elementų – strateginių plėtros krypčių nustatymas ir pagrindimas. Apibendrintai mokslinę tyrimo problemą galima kelti šiais esminiais klausimais:

1. Įvertinus Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, kokie išryškėtų esminiai bendros abiejų savivaldybių darnos akcentai?
2. Kokiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis galėtų būti plėtojamas Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendras darnus vystymasis?

Tikslingai išanalizavus ir įvertinus mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų, statistinių rodiklių duomenis ir interviu metu gautą informaciją analizuojama tema, parengtos išvados ir rekomendacijos Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo tobulinimui.

Tyrimo objektas – miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas.

Tyrimo dalykas - Šiaulių miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas 2007-2011 m. laikotarpiu ir jo strateginės kryptys 2014-2020 metams.

Tyrimo tikslas – įvertinti Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, pagrįsti šios darnos plėtros strategines kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. ištyrus darnaus vystymosi ir strateginio valdymo teorinius aspektus XXI amžiaus iššūkių viešajam administravimui kontekste, nustatyti miesto ir rajono darnaus vystymosi teorines strategines kryptis 2014-2020 m.;

2. atlikti Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių strateginių planų analizę, nurodant jų atitikimo lygmenį darniam vystymuisi;

3. darnaus vystymosi 2007-2011 m. statistinių rodiklių analizei naudoti Integruoto darnaus vystymosi indekso metodiką, atskirai apskaičiuojant Ekonominio, Socialinio vystymosi ir Aplinkos būklės indeksus ir atskleidžiant išvardintų dimensijų tendencijas;

4. taikyti ekspertų interviu metodą, siekiant įvertinti jų požiūrį į Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginį valdymą, jam būdingus iššūkius, silpnasias ir stipriasias puses.

Pagrindiniai ginami teiginiai:

1. Įvertinus Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, išryškėjo šie esminiai bendros darnos akcentai:

1a. Abiejose savivaldybėse mažėja verslo subjektų skaičius, atitinkamai – ir savivaldybių biudžetas, lėšų stoka tikslų įgyvendinimui, išaugo finansiniai įsipareigojimai, nusidėvėjo miesto ir rajono infrastruktūra, savivaldybės įstaigų materialinė bazė, jų atnaujinimui lėšų nenumatoma.

1b. Abiejose savivaldybėse itin išaugo savivaldybės biudžeto išlaidos socialinei apsaugai - gyventojų skaičius (vidinė ir tarptautinė migracija) ir darbo vietų skaičius mažėjo, augo socialinės paramos gavėjų, socialinės rizikos šeimų, remtinų asmenų skaičius, gyventojų amžiaus vidurkis.

1c. Išlaidos aplinkosaugai rajone išaugo dvigubai, o mieste – nežymiai; oro tarša mieste nekito, o rajone – nežymiai augo, nuotekų išvalymas iki normų žymiai geresnis rajone.

1d. Darnaus vystymosi principus labiau atitinka rajono savivaldybės strateginiai dokumentai.

2. Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių bendras darnus vystymasis galėtų būti plėtojamas šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

2a. Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėms svarbu rasti kompromisą dėl darbo vietų kūrimo, pramonės plėtros mieste ir ūkininkavimo bei rekreacijos plėtros rajone, bendrais projektais inicijuoti investicijų pritraukimą į miesto ir rajono plėtros objektus.

2b. Siūloma numatyti ilgalaikės bendros abiejų savivaldybių darbo rinkos politikos rengimą ir įgyvendinimą abiejose savivaldybėse, labiau įtraukti visuomenę į savivaldos procesus ir ją informuoti gausesniu viešinimo priemonių skaičiumi, abiejose savivaldybėse reikia priimti nepopuliarius, tačiau būtinus mokyklų tinklo reorganizavimo sprendimus.

2c. Šiaulių miestas ekologijai turi skirti žymiai daugiau dėmesio. Siūloma remti atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą; plėsti ekologiško viešojo transporto parką; numatyti užterštų teritorijų tolesnį tvarkymą; išvalyti paviršinių vandenų nutekėjimą į ežerus; skatinti atliekų rūšiavimą, kompostavimą, numatyti nuosavų gyvenamųjų namų šildymo kontrolę.

2d. Savivaldybės turėtų inicijuoti glaudesnę bendradarbiavimą strateginių planų rengime, aplinkos būklės rodiklių analizavime, švietimo srityje, gyventojų susisiekiimo ir įdarbinimo srityse.

Tyrimo metodika. Pirmojoje tyrimo dalyje atlikta: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros; Lietuvos, Europos Sąjungos ir kitų globalių, tarptautinių organizacijų, institucijų ataskaitų, pranešimų, konferencijų, teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizės, tiesiogiai įtakojančios šio tyrimo teorinio diskurso rezultatus.

Antrojoje, empirinėje tyrimo dalyje buvo taikyti ir tarpusavyje derinti kiekybiniai ir kokybiniai metodai, galintys padėti įvertinti praktines Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo tendencijas ir perspektyvas bei pateikti išvadas ir rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui viešojo ir privataus sektorių, mokslo įstaigų ir visuomenės kontekste:

a) dokumentų turinio analizė, siekiant iširti Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių esamų strateginių planų atitikmenį darnaus vystymosi principams bei atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje nagrinėtą informaciją;

b) statistinių duomenų analizė, skaičiuojant ir vertinant 2007-2011 m. Šiaulių miesto ir rajono bei Lietuvos savivaldybių vidurkio Integruotą darnaus vystymosi indeksą, susidedantį iš Ekonominio ir Socialinio vystymosi bei Aplinkos būklės indeksų ir jų rodiklių. O taip pat į minėto indekso bei jo rodiklių vertinimą įtraukiant tyrimo ekspertus;

c) ekspertų apklausa, atliekant interviu metodą. apklausti 4 ekspertai, dirbantys Šiaulių miesto ir rajono savivaldybėse. Interviu protokolo forma buvo sudaryta atsižvelgus į teorinėje tyrimo dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą. Į klausimyną įtraukti klausimai, tiesiogiai atspindintys ekspertų požiūrį į savivaldybių darnaus vystymosi strateginį valdymą ir kiti, pvz. susiję su bendradarbiavimo, 2K principo svarba analizuojamam procesui.

Duomenys apdorojami Microsoft Windows XP programine įranga. Tyrimo ataskaita pateikta remiantis Lileikienės, A. ir kt. (2004) magistro darbo rengimo metodikos reikalavimais.

Tyrimo imtį sudaro: Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių tarybų sprendimai, merų ir administracijos direktorių kasmetinės ataskaitos, potvarkiai ir kt. dokumentai, Šiaulių miesto 2007-2016 metų strateginis plėtros planas, jo veiklos planai, stebėsenos ataskaitos, 2011-2017 m. Šiaulių rajono strateginis plėtros planas; 2007-2012 m. Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono bei Lietuvos savivaldybių vidurkio rodikliai, atspindintys Ekonominio ir Socialinio vystymosi bei Aplinkos būklės indeksų dinamiką ir kitos darnaus vystymosi raiškos charakteristikos; 4 ekspertai, dirbantys Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybėse ir savo pareigomis tiesiogiai prisidedantys prie darnaus vystymosi strateginio valdymo.

Tyrimo strategija parengta nustačius prioritetus ir priemones jiems įgyvendinti (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Tyrimo strategija

Prioritetai	Priemonės prioritetui įgyvendinti
1. Išnagrinėti teorinius darnaus vystymosi strateginio valdymo aspektus	<p>a) taikant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, išnagrinėti teorinius aspektus apie darnaus vystymosi koncepcijas, metodologinius aspektus, analizuojamo proceso ir kitų iššūkių svarbą viešajam administravimui;</p> <p>b) remiantis dokumentų turinio analize, iširti strateginio valdymo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose, atskleidžiant strateginio valdymo teorines prielaidas, metodologijos pasirinkimo svarbą bei darnaus vystymosi strateginio valdymo aspektus;</p> <p>c) nustatyti miesto ir rajono darnaus vystymosi teorines strategines kryptis 2014-2020 m., taikant loginį metodą.</p>
2. Atlikti Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo vertinimą	<p>a) naudojant teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizės metodą, atlikti Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono strateginių plėtros planų analizę ir įvertinti jų atitikmenį darnaus vystymosi plėtrai;</p> <p>b) 2007-2011 m. darnaus vystymosi rodiklių statistinei analizei naudoti Integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimo metodiką ir informaciją, gautą ekspertų interviu metu;</p> <p>c) atlikti ekspertų interviu apklausos metodą, siekiant įvertinti jų požiūrį į Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginį valdymą;</p> <p>d) parengti tyrimo išvadas ir rekomendacijas (Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių administracijai, mokslo įstaigoms, privačiam sektoriui bei visuomenei) dėl Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių bendrų darnaus vystymosi strateginių kryptių 2014-2020 m.</p>

Tyrimo naudoti šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje remtasi moksliniais darbais, teisės aktais, strategijomis ir kitais dokumentais. Naujausi mokslininkų tyrinėjimai apžvelgti remiantis elektroninės informacijos šaltiniais. Naudotasi EBSCO elektroninių žurnalų ir kitomis mokslinių straipsnių bei knygų elektroninėmis bazėmis. Įvairių organizacijų (Eurostat, Lietuvos statistikos departamento ir kt.) duomenų bazių bei parengtų ataskaitų ir kitų dokumentų duomenys, Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių dokumentai naudoti tiriamojoje darbo dalyje.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Atlikta darnaus vystymosi koncepcijų sisteminė analizė; susistemintos darnaus vystymosi ir strateginio valdymo metodikos; parengtos miesto ir rajono darnaus vystymosi teorinės strateginės kryptys 2014-2020 metams.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Nustatytas Šiaulių miesto ir Šiaulių rajonų savivaldybių strateginių plėtros planų atitikmens darnaus vystymosi principams, lygis pasitarus papildomais argumentais ir padės savivaldybių darbuotojams išvengti panašaus pobūdžio klaidų rengiant kitus strateginius dokumentus; Integruoto darnaus vystymosi indekso, jo sudedamųjų indeksų – Ekonominio ir Socialinio vystymosi, Aplinko būklės – bei jų rodiklių apskaičiavimas ir palyginimas ne tik tarp Šiaulių miesto ir Šiaulių rajonų savivaldybių, bet ir Lietuvos savivaldybių vidurkio kontekste, padės tolimesniame darnaus vystymosi strateginiame savivaldybių valdyme. Atliktos ekspertų interviu metu gautos gausios ir ganėtinai išsamios informacijos sugretinimas su anksčiau aprašytais metodais leido įvertinti savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, išryškinti esminius bendros darnos akcentus bei suformuoti praktines Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strategines kryptis 2014-2020 metams. Apibendrinus kiekybinius ir kokybinius tyrimų rezultatus pateiktos išvados ir rekomendacijos (Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių administracijoms, privačiam sektoriui, mokslo įstaigoms ir visuomenei) gali būti pagrindu tobulinant darnaus vystymosi strateginį valdymą bei pagrindžiant savivaldybių formuojamas darnaus vystymosi strategines kryptis ateityje.

Tyrimo rezultatų aprobavimas. 2013 m. balandžio 18 d. magistro baigiamojo darbo tyrimo pagrindu Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslo darbų konferencijoje (žr. 1 priedą) buvo skaitytas pranešimas tema „Miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas: Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių atvejis“ (žr. 2 priedą).

Su magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatais supažindinti visi keturi tyrime dalyvavę ekspertai.

1 DALIS. TEORINIS DARNAUS SAVIVALDYBIŲ VYSTYMOŠI STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS

Darnus vystymasis radęsis globaliu lygmeniu, palaipsniui pradedamas įgyvendinti ir, arčiausiai gyventojų esančiu, savivaldos lygmeniu. „Darbotvarkės 21“ 28 skyriuje „Savivaldybių iniciatyva įgyvendinant „Darbotvarkę 21“ pabręžiama, kad savivaldybių dalyvavimas yra lemiantis veiksnys, siekiant „Darbotvarkės 21“ numatytų tikslų, kadangi didžioji dalis problemų, apie kurias kalbama dokumente, atsiranda kaip vietinės veiklos pasekmė (Juknys, 2002, p. 134). Todėl, siekiant ištirti bendrą miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginio valdymo koncepciją, atsižvelgiant į savivaldybių veiklos bendras sąsajas, būtina išnagrinėti teorinį darnaus savivaldybių vystymosi diskursą, kuris apimtų darnaus vystymosi koncepcijų sisteminę analizę, darnaus vystymosi ir kitų iššūkių svarbą savivaldybių plėtrai. Tai padėtų sukurti miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi bendrą koncepciją.

1.1. DARNAUS VYSTYMOŠI YPATUMAI SAVIVALDOJE

1.1.1. Darnaus vystymosi koncepcijų sisteminė analizė

Miestų ir rajonų plėtra yra nuolat progresuojantis procesas, apimantis ne tik socialinę, ekonominę, ekologinę sritis. Politikos, ekonomikos, socialinės srities, technologijų pažanga bei valstybių raidos procesai labai priklauso nuo daugelio aplinkybių susijusių su globalia ar regionine situacija, be minėtų sričių, apimantis teisinę, politinę, edukologijos ir kitas sritis. T. Tamošiūno (2009, p. 7) teigimu, *darnus yra toks vystymasis, kuris sudaro galimybę pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, derinant aplinkosauginius, ekonominius ir socialinius visuomenės tikslus ir neviršijant leistinų poveikio aplinkai ribų*. Todėl, būtina ištirti darnaus vystymosi koncepcijas nuo jų atsiradimo iki šių dienų.

Ne mažiau svarbūs elementai, analizuojant darnaus miesto vystymo svarbą globalioje erdvėje, yra sistemiškumas, skvarba, sklaida, plėtra ir pan. Tačiau pradedant analizuoti darnaus miesto vystymo svarbą, reikia išryškinti pačią analizuojamojo proceso sampratą, elementus, aspektus, nes darnaus vystymosi (angl. sustainable development) terminas į kitas kalbas verčiamas įvairiai - harmoningasis vystymasis, tausojamasis vystymasis, tvarus vystymasis, tvari plėtra, darni plėtra, subalansuotoji plėtra, tolydi plėtra ir pats žodžių junginys gali būti suprastas nevienodai.

Darnaus miesto vystymosi samprata labai įvairialypė, nes ją sudaro daug skirtingų, o taip pat tarpusavyje persipynusių, vienas kitą įtakojančių elementų. Analizuojamą sampratą nagrinėjo ir dar

dabar tobulina daug mokslininkų, priklausančių skirtingoms mokslo disciplinoms. Subalansuotos plėtros sampratą pateikia J. K. Staniškis, Ž. Staniškienė, I. Kliopova (2004, p. 3). Autorių teigimu, subalansuota plėtra yra plėtra, užtikrinanti dabartinius ir ateities kartų poreikius. Subalansuotos plėtros koncepcija apima tris dimensijas: aplinkos apsaugos, ekonominę ir socialinę.

T. Sragausko (2005, p. 10) teigimu, analizuojant subalansuotos plėtros koncepcijos raidą, kas yra labai svarbu aiškinantis sąlygas ir veiksnius, įtakojusius subalansuotos plėtros sampratos formavimąsi ir vystymąsi, vienu iš analizės kriterijų galima laikyti dimensijų, kurias derina subalansuotos plėtros koncepcija, kiekį (žr. 1.1 lent.):

1.1 lentelė

Subalansuotos plėtros koncepcijos dimensijų kaita

Dimensijos	Dimensijų subalansuotumo pagrindimas
Ekonomikos, aplinkos	ekonomika ir aplinka turi ne riboti viena kitą, tačiau padėti surasti papildomų galimybių. Didelis dėmesys kreipiamas į ekoeфекtyvumą, kuris suprantamas kaip konkurencingų prekių ir paslaugų, kurios gerina žmogaus gyvenimo ir aplinkos kokybę, visuotinę gerovę ir neriboja ateities kartų poreikių tenkinimo galimybių, mažinant išteklių naudojimą iki atsistatancios ribos, gamyba ir tiekimas.
Ekonomikos, aplinkos, socialinė	Antrame etape plėtra turėjo būti nukreipta visuotinės gerovės ekonomikos link, skatinti atitinkamo ideologinio plėtros pagrindo rengimą ir efektyvias valdymo priemones. Staigus kokybinis šuolis informacinių technologijų srityje, tobulėjančios teisinės, vadybinės ir techninės aplinkosaugos priemonės, politinių struktūrų ir verslų globalizacija, socialinių institutų ir rinkų integracija atvėrė erdvę tęstiniam socialiniam augimui.
Ekonomikos, aplinkos, socialinė, politinė-organizacinė	Įsigalėjus trečiajam subalansuotos plėtros koncepcijos etapui, turėtų būti pradėta identifikuoti įvykusius pokyčius ir suformuluoti užduotis, koordinuoti jų sprendimo metodus bei kontroliuoti efektyvumą. Tik demokratinė politinė sistema, pakankamai stipri, kad galėtų palaikyti taiką, tampa pagrindu tolesniam racionaliam sociosistemų vystymuisi nepažeidžiant gamtinės aplinkos ir išlaikant gerovės kilimo tempus.
Ekonomikos, aplinkos, socialinė, politinė-organizacinė, etinė	Pastebima, kad vis didesnis dėmesys skiriamas subalansuotos plėtros etinei dimensijai. Tuomet subalansuotumas suprantamas kaip normatyvinis etinis principas, kalbantis daugiau ne apie tai, kaip yra, bet apie tai, kaip turėtų būti, bei numatantis nuolatinės žmonių santykių ir veiklos algoritmų kritikos reikmę, kas, leidžia apibūdinti subalansuotą plėtrą kaip etinį idealą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis T. Sragausko (2005, p. 10-11) pateikta medžiaga.

Apibendrinant 1.1 lentelėje pavaizduotą subalansuotos plėtros koncepcijų dimensijų kaitą, galima teigti, kad dimensijų kiekis ateityje didės ir į subalansuotos plėtros koncepciją bus įtraukiami papildomi elementai. Tačiau darni miestų vystymosi koncepcija jau skaičiuoja ne vieną dešimtmetį, todėl tikslinga yra išnagrinėti jos raidą.

Reikia pabrėžti, kad mokslinių teorijų bazė remiasi trimis esminiais plėtros principais: pastovumu, subalansuotumu ir socialine orientacija (Лексин, Швецов, 2000): *pastovumo principas* reiškia pakankamai ilgą laiką regiono potencialo reprodukcijai. Tokiu būdu, intensyvi gamtinių išteklių gavyba (net ir staigaus regiono turtėjimo atveju) neįeina į pastovios regionų plėtros koncepciją. Tačiau kartu reikia pastebėti, kad regiono plėtra nėra griežtai linijinės formos procesas; čia galimi nuosmukiai ir pakilimai, kaupimo periodai ir sukauptų plėtros išteklių realizacija; *subalansuotumo principas* reiškia ypatingą kiekvienam regionui proporciją jo potencialo

sudedamųjų dalių; svarbiausias ir iki šiol mažiausiai vertinamas regiono plėtros principas yra *socialinė orientacija*, kuri reiškia, kad regioninių situacijų vektorius ir kiekybinių parametru įvertinimas turi būti vykdomas pirmiausia pagal jų įtaką gyventojų gyvenimo lygiui ir kokybei.

Remiantis M. Burinskiene (2003, p. 7), darnaus vystymo apibrėžimas pirmą kartą buvo suformuluotas 1987 m. Jungtinių Tautų sudarytos specialios Aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje "Bendra mūsų ateitis". Jai vadovavo žinoma Norvegijos visuomenės veikėja G. H. Brundtland. Šioje ataskaitoje buvo bandyta išdėstyti darnaus vystymo koncepciją - tai toks vystymas, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, bet kartu nemažina ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius. Daugelis mokslininkų bei politikų kritikavo neišsamų šio teiginio apibrėžtumą ir nevienareikšmes interpretacijas, tačiau iki šiol tai yra pagrindinis ir plačiausiai vartojamas darnaus vystymo apibrėžimas. M. Vileikienė (2008, p. 8) papildoma cituotą autorę informacija, kad, remiantis Jungtinių Tautų aplinkosaugos programa (1987), darni plėtra apima:

- pagalbą vargšams, nes jie neturi kito pasirinkimo, tik griauti aplinką,
- patikimos plėtros idėją, apsiribojant gamtiniais išteklių,
- plėtros efektyviai naudojant sąnaudas idėją, tradiciniams požiūriams taikant įvairius ekonominius kriterijus, t. y. plėtra neturi sumenkinti aplinkos kokybės ar ilginiui sumažinti produktyvumo,
- svarbius sveikatos priežiūros, atitinkamų technologijų, maisto, švaraus vandens ir pastogės visiems klausimus,
- požiūrį, kad būtinos į žmogų orientuotos iniciatyvos, kitais žodžiais sakant, žmonės yra išteklių.

Nors M. Vileikienė (2008, p. 7) pateikia ankstesnę nuorodą. Jos pastebėjimu, Darnaus vystymosi idėja pradėta skleisti prieš 36 metus. 1972 m. Stokholme vykusioje Jungtinių Tautų konferencijoje buvo aiškiai suformuluota nuostata, kad ekonominis vystymasis turi vykti kuo efektyviau naudojant gamtos išteklius ir atsižvelgiant į daromą poveikį aplinkai.

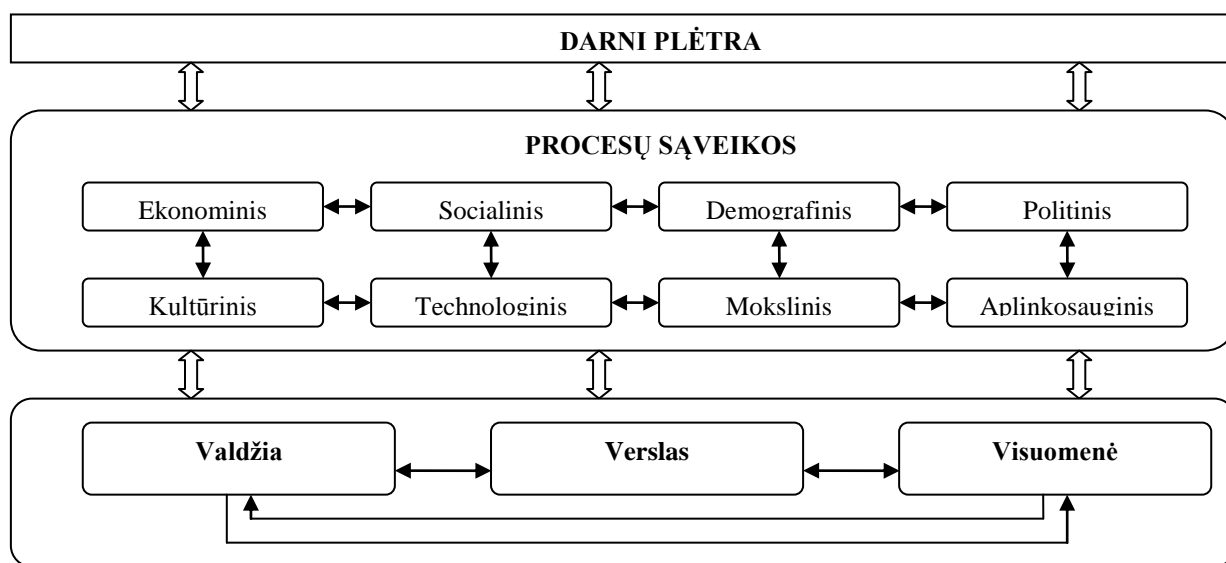
Trys tarptautinės institucijos – Jungtinių Tautų aplinkosaugos programa (UNEP), Tarptautinė gamtos apsaugos sąjunga (IUCN) ir Laukinės gamtos fondas (WWF) 1980 m. parengė ir paskelbė itin svarbų dokumentą – Pasaulio apsaugos strategiją (angl - World Conservation Strategy), kuri faktiškai padėjo Darnaus vystymosi strategijos pamatus (Vileikienė, 2008, p. 7). Šiame dokumente buvo atsisakyta ekonominio vystymosi ir aplinkos apsaugos supriešinimo ir aiškiai deklaruota, kad vystymasis ir apsauga nėra prieštaringi dalykai, o racionalus gamtos išteklių naudojimas yra neatskiriama ne tik ekonominio vystymosi, bet ir gamtos apsaugos dalis (Ten pat).

2003 m. Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos bendrųjų nuostatų 1 punkte teigiama, kad pagrindinės darnaus vystymosi nuostatos suformuluotos pasaulio viršūnių susitikime Rio de Žaneire

1992 metais (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1160). Darnus vystymasis įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija. Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis.

B. Melnikas (2002, p. 356-357) teigia, kad modernizacijos, globalizacijos, tarptautiniu mainų ir integracijos vyksmo ir plėtotės sąlygomis labai didelę reikšmę įgyja valstybės ir visuomenės raidą organizuojančių ir struktūrizuojančių sistemų formavimas ir modernizavimas adekvačiai politinės, ekonominės, technologinės, informacinės, bioekologinės aplinkos pokyčiams. Iš tokių organizuojančių ir struktūrizuojančių sistemų ypač išskirtinos viešojo administravimo sistemos, kadangi būtent jų tobulinimo pagrindu gali būti realiai formuojamos ir tinkamai panaudojamos potencialios, kad būtų įgyvendintos valstybės ir visos visuomenės modernizavimo bei gyvenimo gerinimo nuostatos.

Viešojo administravimo problemų visumoje prioritetinėmis yra laikytinos tos, kurios orientuojamos į aktualių valstybės ir visuomenės raidos nuostatų įgyvendinimą. J. Grizans, J. Vanags (2010, p. 1100) pateikia darnių miestų plėtros proceso sąveikų schemą (žr. 1.2 pav.):



1.1 pav. Darnių miestų plėtros proceso sąveikų schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal J. Grizans, J. Vanags (2010, p. 1100) pateiktą schemą.

Iš pateiktos schemos galima teigti, kad subalansuota miestų plėtra apima ne tik ekonominį, socialinį ir ekologinį aspektus. Tam, kad miesto plėtra būtų subalansuota, be minėtų procesų, valdžios, verslo ir visuomenės segmentai turi įtakoti ir demografinio, politinio, kultūrinio, technologinio bei mokslinio procesų sąveikas.

Apibendrinant darnaus vystymosi koncepcijų analizę, galima teigti, kad darnus miestų vystymas, pirmą kartą paminėtas 1987 m. JT komisijos ataskaitoje „Bendra mūsų ateitis“, nors

skirtingi mokslininkai neturi vieningos nuomonės. Darnus miestų vystymas – tai toks vystymas, kuris užtikrina dabartinius ir ateities kartų poreikius. Mokslinių teorijų bazė remiasi trimis esminiais plėtros principais: subalansuotumu, pastovumu ir socialine orientacija, o koncepcijos pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis. Darnus strateginis planavimas turi remtis konkurencijos ir kooperacijos principais. Darnaus vystymosi samprata formavosi ir vystėsi kintant dimensijų subalansuotumui. Pradžioje buvo tik dvi dimensijos, šiandien – aštuonios. Galima prielaida, kad dimensijų ateityje daugės.

1.1.2. Darnaus vystymosi ir kitų iššūkių svarba savivaldybių plėtrai

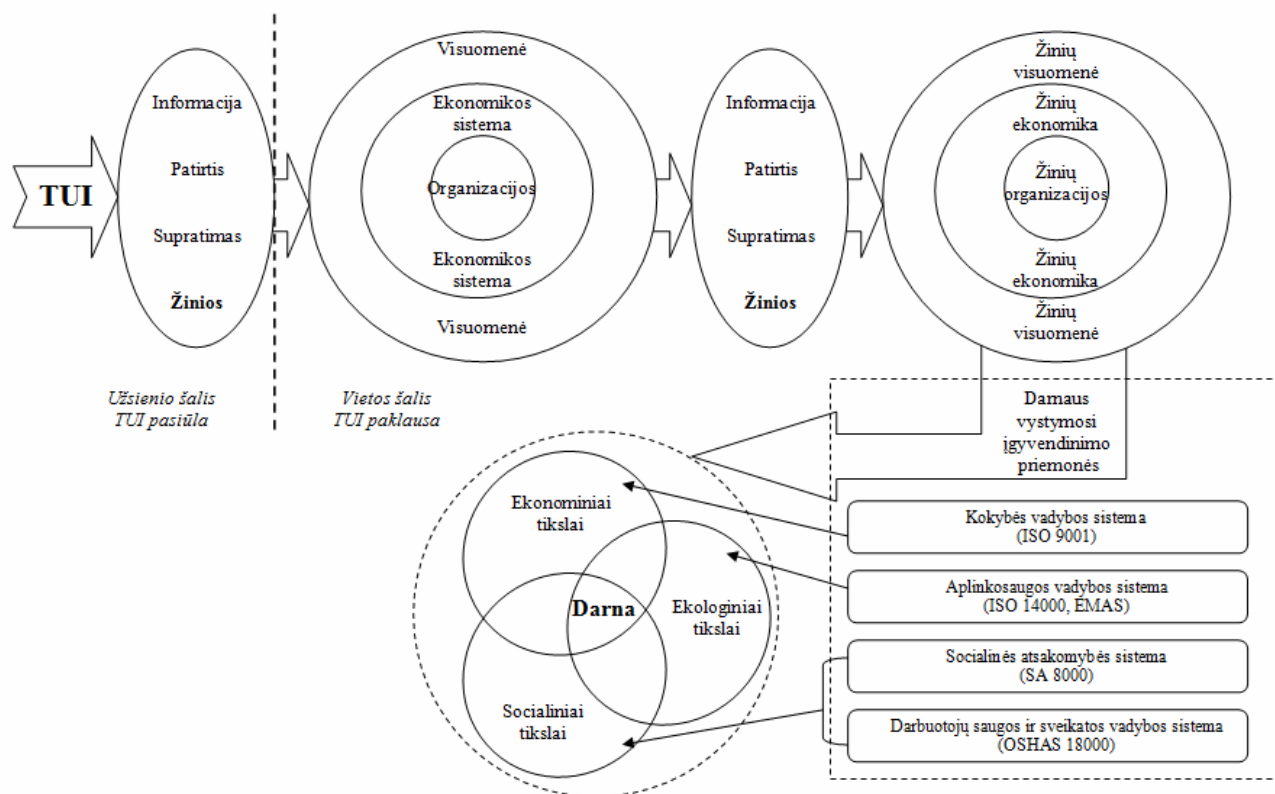
Darnų vystymąsi nagrinėja viso pasaulio mokslininkai. Jie vieningai sutaria, kad šalia ekonominio ir socialinio aspekto, vis svarbesnę poziciją užima ekologinis. To priežastys įvairios: klimato kaita, neatsinaujinančių išteklių naudojimas, gamtos teršimas dėl netinkamo atliekų tvarkymo, nuotekų nevalymo ir pan. Darnus vystymasis glaudžiai siejasi su žiniomis grįstos ekonomikos plėtra, įvairių sektorių tarpusavio bendradarbiavimu, naujuoju viešuoju administravimu, geru valdymu ir pan.

Valstybių raidos ir pažangos procesai neatsiejami nuo naujų iššūkių, tarp kurių daug dėmesio skiriama darniam vystymuisi. J. Dementjevos teigimu (2011, p. 87), žinios visada buvo svarbios ekonomikai ir visuomenei, tačiau pastaruoju metu išaugęs žinių valdymo poreikis daro įtaką tam, kad jų naudojimas ir pritaikomumas organizacijose, ekonominėse sistemose bei visuomenėje tampa svarbiu darnaus vystymosi veiksmu.

Darnaus vystymosi procesai, vykstantys globaliu, nacionaliniu, regioniniu ir kitais smulkesniais (pvz. savivaldos, organizacijų) lygmenimis, pastaruoju metu susilaukia ypatingo mokslininkų dėmesio. Taip yra dėl nuolatinių pokyčių aplinkosaugos, socialinėje, ekonomikos, technologijų, teisinėje, mokslo, kultūros, politikos ir kitose srityse.

Žiniomis grįsta ekonomika neatsiejama nuo darnaus vystymosi, kaip ir darnus vystymasis be žiniomis grįstos ekonomikos. J. Dementjeva (2011, p. 92) teigia, kad veiksmingam darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimui itin svarbu kurti, formuoti žinių visuomenę, kuri paspartins darnaus vystymosi procesus. Transformacija darnaus vystymosi link galima, tik jei įvyks fundamentalūs žmonių vertybinių nuostatų pokyčiai ir iškils nauja etika, naujas požiūris į gamtą, numatantis visų atsakomybę išsaugant sveikus santykius su gamta. Įgyvendinti darnaus vystymosi siekius įmanoma per žinių visuomenės sukūrimo procesą, grindžiant tolimesnę ūkio plėtrą pažangių technologijų ir valdymo sistemų taikymu. Remiantis mokslinės literatūros analize ir empiriniu socialinių-ekonominių bei ekologinių reiškinių stebėjimu, J. Dementjeva (2011) pateikė integruotą

modelį, rodantį sąsają tarp Tiesioginių Užsienio Investicijų (toliau -) TUI ir žinių visuomenės kūrimo proceso darnaus vystymosi kontekste:



1.2 pav. TUI poveikio žinių visuomenės kūrimui darnaus vystymosi kontekste modelis

Šaltinis: J. Dementjeva (2011, p. 5).

Modelis atskleidžia tai, kad veiksmingam darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimui itin svarbu kurti, formuoti žinių visuomenę, kuri paspartins darnaus vystymosi procesus. Autorė cituoja R. Čiegį (2005) ir pažymi, kad transformacija darnaus vystymosi link galima, tik jei įvyks fundamentalūs žmonių vertybinių nuostatų pokyčiai ir iškils nauja etika, naujas požiūris į gamtą, numatantis visų atsakomybę išsaugant sveikus santykius su gamta. Darnaus vystymosi koncepcija įpareigoja organizacijas ir tuo pačiu kiekvieną organizacijos, ekonominių sistemų ir, pagaliau, visuomenės narį keisti savo pasaulėžiūrą, o dėl šios priežasties - ir elgesį darnumo kontekste. Svarbus žinių visuomenės formavimo veiksnys yra tiesioginis užsienio investavimas, per kurį investicijas priimanti šalis gauna informaciją, patirtį, supratimą bei žinias, suteikiančias galimybes nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją, tobulinti jų įgūdžius, gerinti technologijų infrastruktūrą, tobulinti organizacijų valdymo procesus diegiant sistemas. J. Dementjeva (2011) pastebi, kad vadybos sistemos yra labiau „vadybinė“ priemonė darnaus vystymosi iniciatyvų įgyvendinimui – apjungtus skirtingų standartų sistemas į bendrą veikiančią sistemą – valdymo sistema palengvina sistematinį klausimų sprendimą – organizacijoje diegiama integruota vadybos sistema, kuri įgalina realizuoti darnaus vystymosi strategiją (Ten pat).

ES tolesnės darniosios plėtros sąlygomis turi būti įgyvendinamos nuostatos dėl to, kad būtų sprendžiamos nacionalinių, regioninių bei sektorinių ekonominių sistemų modernizavimo bei konkurencingumo didinimo problemos, skirtos sukurti bendrą ir nedalomą žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką visoje Europos Sąjungos erdvėje (Melnikas, 2009, p. 14).

Ne atsitiktinai Lisabonos strategijos 1 gairėje teigiama, kad siekiant darnaus vystymosi, turi būti užtikrinamas ekonominis stabilumas, o 3 gairėje valstybės narės yra skatinamos numatyti veiksmingą išteklių paskirstymą, nukreiptą į augimą ir užimtumą.

Todėl, plėtojant žiniomis grįstą ekonomiką, per patirtį, žinias, supratimą, vyksta informacijos sklaida, skvarba, o tai padeda įgyvendinti darnaus vystymosi iššūkius. O taip pat, valstybių darnus vystymasis daro žiniomis grįstą ekonomiką konkurencingesnę, patrauklesnę.

Ne mažiau svarbus yra naujojo viešojo administravimo, **naujosios viešosios vadybos** aspektas. Jis taip pat neatsiejamas nuo darnaus vystymosi, nes tiesiogiai įtakoja viešojo sektoriaus kokybinio lygmens didinimą. M. H. Moore (2001), nagrinėjo viešosios vertės kūrimą ir nurodo tokius 5 principus vertės didinimui (žr. 1.3 pav.):

- 1) didinti viešųjų paslaugų kiekybę ir kelti jų kokybę (pagal sunaudojamus išteklius).
- 2) mažinti paslaugų kainas.
- 3) padaryti viešąsias organizacijas visuomenei lengviau identifikuojamomis ir sukeliančiomis tam tikras asociacijas.
- 4) stiprinti viešojo sektoriaus sąžiningumą.
- 5) skatinti organizacijas atsinaujinti ir lanksčiau reaguoti į pokyčius aplinkoje.

1.3 pav. 5 viešosios vertės kūrimo principai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis M. H. Moore, 2001.

Vis dažniau viešojoje erdvėje yra nagrinėjamas bendradarbiavimas tarp viešo ir privataus sektorių, mokslo įstaigų, visuomenės ir t.t. Bendradarbiavimas kilo iš natūralaus žmogaus poreikio įveikti kliūtis, sunkumus, su kuriais jis susiduria nuo savo egzistencijos pradžios. Bendras darbas, bendra veikla efektyvesnė visose gyvenimo srityse: asmeniniame gyvenime, moksle ir darbe. Ko negali įveikti vienas žmogus, su tuo lengvai susidoroja keli žmonės, grupė asmenybių.

Bendradarbiavimo aspektas literatūroje gausiai nagrinėjamas, be to yra daugelio mokslinių disciplinų dalis. Kai kurie mokslininkai bendradarbiavimo termino reikšmę apibūdina, kaip chaotišką, nes šis terminas vartojamas daugelyje disciplinų. Tačiau daugelis autorių sutinka, kad bendradarbiavimas yra procesas, kurio metu asmenys, grupės ar organizacijos bendrauja ir palaiko ryšius dėl abipusės naudos ar pelno (Schalk, Curs, 2010). Bendradarbiavimas gali būti

apibūdinamas kaip būseną, kuriai būdingas narių noras kartu koordinuoti savo veiklą, siekiant padėti nariams pasiekti užsibrėžtų tikslų. Taip pat, kaip situacija, kurios metu veikiama dėl bendrų tikslų ir rezultatų. Be to, bendradarbiavimas atsiranda, kai žmonės arba grupės kartu veikia ir koordinuoja savo veiklas tam kad pasiektų nustatytus tikslus (Chow, Yau, 2010). Literatūroje išskiriami šie bendradarbiavimo kūrimo etapai (žr. 1.4 pav.):

Bendradarbiavimas			
1. Vaidmenų apibrėžimas - lūkesčiai - lygiavertiškumas - aiškumas	2. Aplinkos ir priemonių nustatymas - struktūra - ištekliai - valdymas	3. Įvertinimas - vertinimas - įtraukimas - pripažinimas	4. Pasirengimas - specialios programos, projektai - kursai, kvalifikacijos kelimas - seminarai, konferencijos

1.4 pav. Bendradarbiavimo kūrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis P. Dettmer ir kt. (1999).

Pasirengimą bendradarbiauti sudaro: bendradarbiavimo įgūdžių tobulinimas, kurio galima siekti išklausančiam tikrus kursus už institucijos ribų ar organizuojant paskaitas, seminarus, diskusijas, interviu, pasikeitimo vaidmenimis pratybas, praktinių įgūdžių įgijimo, savo veiklos reflektivaus vertinimo pratybas vietos bendruomenės nariams konkrečioje ugdymo institucijoje (Ten pat).

Antrajame etape svarbu aiškiai apibrėžti dalyvių vaidmenis (funkcijas) numatytoje veikloje. Kai kyla bent menkiausių neaiškumų atsiranda abejonių, nepasitikėjimo ir sumaišties. Visų įsitraukusių asmenų vaidmenys turi būti lygiaverčiai, o tarpusavio lūkesčiai garsiai ir viešai išsakyti.

Trečiajame etape, apibūdinant bendradarbiavimo aplinką ir priemones, nurodomi trys svarbiausi elementai: struktūros numatymas, išteklių paskirstymas ir proceso valdymas bei vadovavimas. Struktūra kuriama atsižvelgiant į kontekstą, vyraujančią požiūrį, egzistuojančią specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo modelį. Dalyviai pasirenkami vadovaujantis visų susijusių asmenų įtraukimo principu. Pakankami ištekliai (išorinė parama ir pripažinimas, profesinio tobulėjimo galimybės, reikalingi specialistai, numatytas laikas ir kt.) užtikrina veiklos efektyvumą ir optimalius rezultatus (Ten pat).

Kita būtina bendradarbiavimo proceso dalis – nuolatinis vertinimas (ketvirtas etapas). Įmonių bendradarbiavimas - veiksnys galintis pagerinti įmonių konkurencingumą. Bendradarbiavimas tarp įmonių leidžia kurti naujas veiklos strategijas, dalintis produktyviais ištekliais, jungti pajėgas naujų produktų kūrimui, keistis technine informacija.

V. Chreptavičienė, G. Tautkevičienė (2010) pateikia bendradarbiavimo metapadigimą, kurioje bendradarbiavimas: didina efektyvumą, apmąstymo, refleksijos galią; mažina krūvį; stiprina veiksmingumą; vienodina laiko suvokimą; formuoja tikrumus; skatina politinį pritarimą, nuolat tobulėti; sudaro galimybes mokytis; suteikia moralinę pagalbą. Pateikta metapadigima, apimanti tik teigiamus kiekybinių bei kokybinių parametru pokyčius.

Bendradarbiavimo, kaip ir kitų iššūkių skvarbai savivaldoje, yra būtina tinkama aplinka, pastaruoju metu vadinama gero valdymo aplinka. Todėl tikslinga gerą valdymą aptarti detaliau.

Geras valdymas, kaip vis labiau populiarėjanti mokslinių tyrimų tema, neabejotinai yra ir kritinė dinaminio požiūrio į valstybės valdymą ir administravimą dimensija. Šiuolaikinė visuomenė susidurianti su įvairiais globalizacijos, ekonominės konkurencijos, socialinių ir politinių neramumų, technologinių pokyčių, klimato atšilimo, išsenkančių gamtos išteklių ir pan. sąlygotais iššūkiais, vis daugiau dėmesio skiria valstybės politikos įgyvendinimui viešojo administravimo aspektu. Daugelyje išsivysčiusių valstybių geras valdymas tampa viešojo valdymo vystymosi varikliu, įgalinančiu pasiekti vis geresnį viešųjų paslaugų teikimo lygį ir atitinkamą piliečių pasitenkinimą valdymo sistemos veikla. Tačiau kylant vis daugiau ekonominių problemų, veikiant socialinių grupių susivienijimams, didėjant aplinkosauginiams reikalavimams, formuojantis pasauliniams instituciniams tinklams, stiprėjant įtampai tarp įvairių interesų grupių, susidarė prielaidos įsitvirtinti ir kitai – ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų suderinamumo tendencijai – darnaus vystymosi koncepcijai, tapusiai neatsiejamu šiuolaikinės demokratinės visuomenės atributu ir ypač aktuali mokslinių tyrimų objektu.

Nors darnaus vystymosi principai ir buvo apibrėžti dar 1992 m. Rio de Žaneire įvykusioje pasaulio viršūnių susitikimo Jungtinių Tautų Aplinkos ir vystymosi konferencijoje, tačiau jau 2012 m. birželio mėn. įvykusioje „Rio+20“ konferencijoje daugiausia dėmesio buvo skiriama žaliajai ekonomikai ir institucinei struktūrai. Pripažįstama, kad ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės sričių tikslų suderinamumas galimas tik per institucinę aplinką, nes „demokratija, geras valdymas ir įstatymų valdžia nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis, kaip ir įgalinančioji aplinka, yra pagrindas darniam vystymuisi, apimančiam ekonominį augimą, socialinį vystymąsi, aplinkos apsaugą, skurdo ir bado šalinimą“ (Juknevičienė, Kareivaitė, 2012).

Geras valdymas suvokiamas kaip tikslingas ir būtinas darnios plėtros įgyvendinimo aspektas. Jo realizavimas remiasi institucijomis, kurios savo veikloje taiko tinkamus viešojo valdymo principus, formuoja lygiomis teisėmis pagrįstą prieigą prie viešųjų gėrybių ir valstybės išteklių. Laviruodamos tarp įvairių socialinių grupių ir jų interesų, institucijos padeda siekti darnaus vystymosi tikslų, sudaro prielaidas perspektyviam visuomenės siekių ir poreikių darnumui (ateities kartų atžvilgiu). Kiekviena iš keturių darnaus vystymosi dimensijų turi būti grindžiama

gero valdymo principų įgyvendinimu, siejant tai su įvairiomis funkcijomis ir jų realizavimo taktikomis, nes būtent tinkamos institucinės veiklos pagrindu yra vertinami valstybės pasiekimai darnaus vystymosi srityje, identifikuojant įvairių institucinių rodiklių dinamikas ir jų kitimo priežastis.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad mokslininkai ieško sąsajų tarp žiniomis grindžiamos ekonomikos ir darnaus vystymosi aspektų, tiria bendradarbiavimo tarp įvairių sektorių, naujojo viešojo administravimo, gero valdymo svarbą. Todėl tiriant darnaus vystymosi principus, būtina atsižvelgti ir į žiniomis grįstos ekonomikos, naujojo viešojo administravimo, gero valdymo, bendradarbiavimo tarp įvairių sektorių aspektus.

1.1.3. Darnaus vystymosi metodologiniai aspektai

Iki 1990 m. Lietuva neturėjo galimybės glaudžiau bendradarbiauti su užsienio valstybėmis, o informacija apie aplinkos būklę buvusioje Sovietų Sąjungoje buvo laikoma valstybine paslaptimi ir buvo skirta tik tarnybiniam naudojimui (Čiegis, Zeleniūtė, 2008, p. 15). Tačiau jau ir tada, naudojantis dvišaliais JAV, Švedijos susitarimais su Sovietų Sąjunga aplinkos apsaugos srityje, buvo užmegzti Lietuvos ir užsienio aplinkos specialistų ryšiai, imta perimti jų patyrimą bei idėjas, atliekami kai kurie bendri eksperimentai, bendri aplinkos užterštumo matavimai (Ten pat.). Įstojusi Lietuvos Respublika į ES ir pasirašiusi Lisabonos strategiją, perėmė ir strategines ES gaires darnaus vystymosi srityje.

Darnų miesto vystymąsi Lietuvoje reglamentuoja Nacionalinė darnaus vystymosi strategija Lietuvoje patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-09-11 nutarimu Nr. 1160 (Darnaus vystymosi rodikliai, 2011). 2006 m. birželio 9 d. ES Vadovų Tarybai priėmus atnaujintą ES darnaus vystymosi strategiją ir įpareigojus šalis nares atitinkamai atlikti nacionalinių darnaus vystymosi strategijų peržiūras, Strategija buvo atnaujinta ir LR Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. nutarimu Nr. 1247 patvirtinta nauja redakcija. Atnaujintoje Strategijoje pagrindinis Lietuvos darnaus vystymosi siekis išlieka tas pats – pagal ekonominio ir socialinio vystymosi, išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius iki 2020 metų pasiekti 2003 metų ES valstybių narių vidurkį, pagal aplinkos taršos rodiklius – neviršyti ES leistinių normatyvų, laikytis tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimų. Įgyvendinti šį siekį įmanoma tik diegiant ūkyje naujausias, aplinkai mažesnę neigiamą poveikį darančias technologijas. Taigi mokslinei pažangai ir žinioms, o ne daug išteklių reikalingų technologijų kūrimui ir diegimui šioje Strategijoje skiriama ypač daug dėmesio. Tiek ankstesnėje tiek naujoje redakcijoje numatyta, jog Aplinkos ministerija yra atsakinga už šios Strategijos įgyvendinimo koordinavimą. Buvo numatyta, kad turi

būti rengiamos dvimetės Strategijos įgyvendinimo ataskaitos ir teikiamos Nacionalinei darnaus vystymosi komisijai (kuri veikia Lietuvoje nuo 2000-07-28) (Ten pat).

Tam, kad būtų kvalifikuotai parengtos Strategijos įgyvendinimo dvimetės ataskaitos, Aplinkos ministerija sudarė iš įvairių ministerijų ir Statistikos departamento atstovų darbo grupę tokioms ataskaitoms rengti bei Ekspertų grupę iš įvairių, daugiausia mokslinių, institucijų atstovų, kuri reguliariai organizuotų vykstančius išorės ir vidaus pokyčius, vertintų Strategijos įgyvendinimo eigą ir rengtų rekomendacijas, kaip šalinti trūkumus (Darnaus vystymosi rodikliai, 2011).

Darnaus vystymosi matavimui įprasta parinkti ir suderinti tam tikrą rodiklių skaičių kiekvienai iš trijų (ar daugiau) dimensijų – ekonominei, ekologinei, socialinei ir t. t. Pasaulyje priskaičiuojama daugiau kaip 500 darnaus vystymosi rodiklių modelių, kuriuos savo poreikiams išplėtojo vyriausybės ir tarpvyriausybės organizacijos: iš jų apie 70 yra globalūs, virš 100 – nacionaliniai, daugiau kaip 70 – regioniniai ir apie 300 – vietiniai (Parris, Kates, 2003). R. Čiegis, J. Ramanauskienė (2011, p. 43) teigia, kad pačių darnaus vystymosi rodiklių gausą nulemia jų reikalingumas sprendimų priėmimui ir valdymui, regionų propagavimui, tyrimams ir analizei. Be to, pasirenkant rodiklius teko įvertinti tai, kad kiekvienas indikatorius turi tiek savo stipriąsias, tiek ir silpnąsias puses, ir kad, kaip jau minėta, yra neįmanoma surasti vieną indikatorius, kuris tiktų visiems atvejams.

Kuriant ir įgyvendinant valstybines, regionines ar pasaulinio masto darnaus vystymosi strategijas, bei kontroliuojant jų įgyvendinimą, paprastai naudojamos įvairius darnaus vystymosi aspektus atspindinčių rodiklių sistemos, o kontroliuojami rodikliai yra siejami su konkrečiais darnaus vystymosi uždaviniais ir jų įgyvendinimo priemonėmis (Čiegis, Ramanauskienė, 2011, p. 39).

Pirmoji dvimetė Strategijos įgyvendinimo ataskaita parengta 2005 metų pabaigoje. Strategijos įgyvendinimas buvo vertinamas pagal Strategijoje patvirtintus darnaus vystymosi rodiklius: aplinkos būklės - *oras, vanduo, kraštovaizdžio ir biologinė įvairovė, atliekos*, ekonomikos - *energetika, transportas, pramonė, būstas, žemės ūkis, turizmas*, socialinio - *užimtumas, skurdas, sveikata, švietimas, kultūra* - ir Lietuvos regionų vystymosi (Darnaus vystymosi rodikliai, 2011).

Šiuo metu Lietuvoje Darnų vystymąsi apibūdina 45 rodikliai, kurie yra sugrupuoti į 4 sritis: aplinkos būklės rodikliai, ekonomikos vystymosi rodikliai, socialinio vystymosi rodikliai ir regionų vystymosi rodikliai (Darnaus vystymosi rodikliai, 2011). Kiekviena rodiklių grupė yra skirta įgyvendinamų užduočių vertinimui. Išanalizavus kiekvienos srities pateikiamus rodiklius galima vertinti tam tikros srities darnios plėtros lygį.

Strateginės darnaus vystymosi gairės nacionaliniu lygmeniu buvo nustatytos 2003 m., tačiau 2009 m. buvo tobulintos, atsižvelgus į ES rekomendacijas, siekiant kad darnus vystymas būtų

efektyvesnis. Lietuvos darnaus vystymosi raidą ir perspektyvas galima matuoti, remiantis Darnaus vystymosi rodikliais, suskirstytais į keturias sritis: aplinkos būklė, ekonomikos, socialinio ir regionų vystymasis. Tiriant Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnų vystymąsi svarbu išanalizuoti Šiaulių regiono darnaus vystymosi padėtį kitų regionų kontekste.

2001 m. Europos Vadovų Taryba Geteborge priėmė pirmą **ES tvaraus vystymosi strategiją** (angl - EU Sustainable Development Strategy) (Atnaujinta ES darnaus vystymosi strategija, 2006, p. 2). Rengiantis pasaulio aukščiausio lygio susitikimui tvaraus vystymosi klausimais Johanesburge (2002 m.), Europos Vadovų Taryba 2002 m. Barselonoje papildė šią strategiją išorės aspektu. Tačiau vis dar buvo netvarių tendencijų, susijusių su klimato kaita ir energijos naudojimu, pavojumi visuomenės sveikatai, skurdu ir socialine atskirtimi, demografiniu spaudimu ir visuomenės senėjimu, gamtos išteklių valdymu, biologinės įvairovės nykimu, žemės naudojimu ir transportu; dėl to kyla naujų sunkumų. Šios neigiamos tendencijos sukelia jausmą, kad reikia veikti skubiai, todėl artimiausiu laikotarpiu būtina imtis veiksmų, kartu išlaikant ilgalaikę perspektyvą. Pagrindinis iššūkis – palaipsniui pakeisti mūsų dabartinius netvarius vartojimo ir gamybos modelius bei neintegruotą politikos formavimo tvarką (Ten pat).

Šiomis aplinkybėmis, baigus 2004 m. Komisijos pradėtą ES Tvaraus vystymosi strategijos (toliau – ES TVS) peržiūrą, Europos Vadovų Taryba, remdamasi 2005 m. gruodžio mėn. Komisijos komunikatu „Dėl Tvaraus vystymosi strategijos peržiūros – veiksmų programa“, taip pat Tarybos, Europos Parlamento, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto bei kitų pasiūlymais, priėmė plataus užmojo ir išsamią atnaujintą ES TVS, kuri yra skirta išplėstai ES TVS ir remiasi strategija, priimta 2001 m. Atnaujintos ES TVS bendras tikslas yra nustatyti ir plėtoti veiksmus, kad ES galėtų nuolat gerinti dabarties ir ateities kartų gyvenimo kokybę kurdama tvarias bendruomenes, kurios sugebėtų veiksmingai valdyti ir naudoti išteklius, taip pat panaudoti ekonomikos ekologinių ir socialinių inovacijų potencialą užtikrinant klestėjimą, aplinkos apsaugą ir socialinę sanglaudą (Ten pat, p. 3).

ES TVS vienas pagrindinių politikos principų – Politikos nuoseklumas ir reglamentavimas. Jame aiškiai nurodyta: „Skatinti visų Europos Sąjungos politikos krypčių nuoseklumą ir vietos, regioninių, nacionalinių bei pasaulinių veiksmų darną siekiant, kad jie labiau prisidėtų prie tvaraus vystymosi“ (Ten pat, p. 5).

29 strategijos punkte nurodoma: „Atsižvelgiant į svarbų vietos ir regioninių dalyvių vaidmenį užtikrinant tvarų vystymąsi ir kaupiant socialinį kapitalą, bendras tikslas – miesto ir kaimo vietovėse sukurti tvarias bendruomenes, kurių piliečiai gyventų, dirbtų ir kartu kurtų aukštos kokybės gyvenimą“ (Ten pat, p. 25).

Europos Komisijos Eurostat duomenų bazėje yra pateikiami darnaus vystymosi rodikliai (angl. - Sustainable development Indicators). Jie naudojami ES TVS monitoringui. Indikatoriai (kurių yra virš 100) yra suskirstyti į 10 sričių: socio-ekonominė plėtra, darnus vartojimas ir produkcija, socialinis įtraukimas, demografiniai pokyčiai, visuomenės sveikata, klimato pokyčiai ir energija, darnus transportas, gamtiniai išteklių, visuotinė partnerystė ir geras valdymas (Sustainable development indicators, 2011).

2010 metais Eurostat duomenų bazėje buvo patalpinta trečioji 2009 metų ES TVS stebėsenos ataskaita. Tvaraus vystymosi pažangos vertinimas yra neatskiriama ES TVS dalis, tad Eurostato užduotis – kas dvejus metus parengti stebėsenos ataskaitą remiantis išsamiais ES tvaraus vystymosi rodikliais (toliau - ES TVR). Iki šiol Eurostat'as paskelbė dvi stebėsenos ataskaitas – 2005 m. gruodžio mėn. ir 2007 m. spalio mėn. Šioje trečiojoje ataskaitoje apžvelgiama pažanga, pasiekta įgyvendinant strategijos tikslus ir sprendžiant pagrindinius uždavinius (Tvarus vystymasis ES, 2010, p. 2).

Remiantis minėtoje pažangos ataskaitoje pateiktais duomenimis, kurioje atsispindi visų dešimties ES TVR sričių vertinimas nuo 2000 metų, galima teigti, kad darnus vystymasis nėra toks spartus, kokio buvo tikėtasi.

T. Razauskas (2009, p. 10) pažymi, kad kai kurie Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijos iššūkiai labai panašūs į kitos labai svarbios Europos Sąjungos strategijos siekius, t. y. Lisabonos strategijos. Trys Lisabonos strategijos prioritetai (ekonominis konkurencingumas, socialinė integracija ir aplinkos apsauga) yra palyginami su „trimis vaikais“, iš kurių vienam – konkurencingumui – reikia daugiau dėmesio (Ten pat).

Galima teigti, kad darnaus vystymosi raida yra ilgas, kryptingas ir nuoseklus procesas, kurio priemonėms įgyvendinti turi būti nuolat peržiūrimi ir tobulinami strateginiai dokumentai. Svarbus yra hierarchijos „iš viršaus į apačią“ principas, apimantis globalizacijos, internacionalizacijos, europeizacijos, nacionalinių ir vietos savivaldos lygius.

Tam, kad galėtume vertinti bendrą darnų Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių vystymąsi, svarbu yra įvertinti darnaus vystymosi koncepcijas, praktinius aspektus nacionaliniu lygmeniu. Tai gali paaiškinti prielaida, kad darnus vystymasis radėsis ir įtvirtintas pasauliniu lygmeniu, buvo pritaikytas ES TVS. Lietuva, būdama ES narė, TVS nuostatas turėjo įtvirtinti savo strateginiuose dokumentuose, kurių atskiri elementai turėjo būti pritaikyti vietos savivaldos lygmeniu.

1.2. STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

1.2.1. Strateginio valdymo teorinės prielaidos

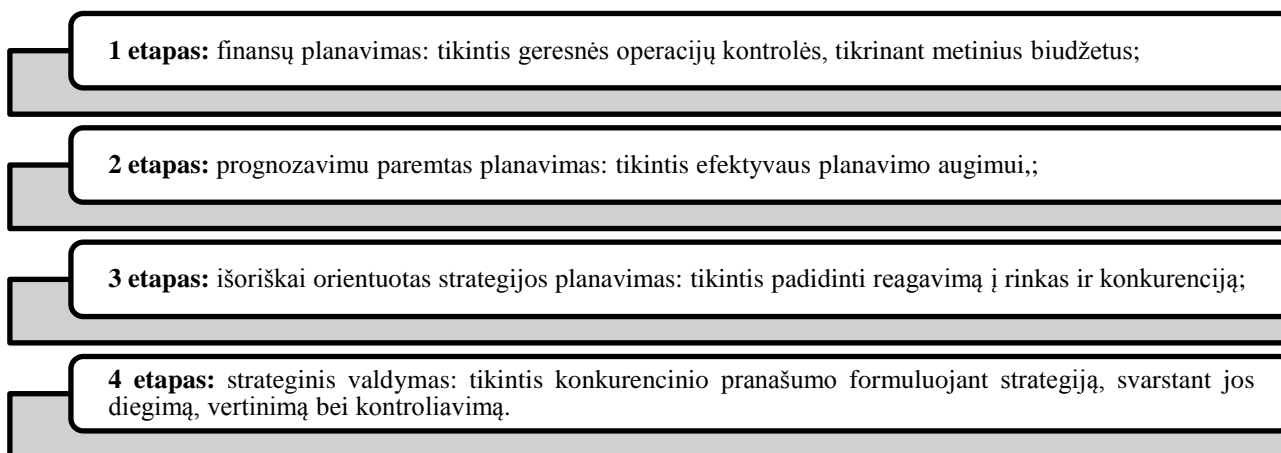
Efektyvesnio valdymo paieškos viešajame sektoriuje yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademiniuose tyrimuose. Valdymo tobulinimo viešajame sektoriuje išoriniu katalizatoriumi gali būti tiek politika, tiek ekonomika. Valdančiųjų grupių ideologijos pasikeitimas gali baigtis naujų tikslų bei prievolių įteisinimu. Kadangi viešojo sektoriaus valdymo mokslinis tyrimas kiekybiškai ir kokybiškai yra gana ribotas, ši sritis susilaukia itin menko mokslininkų dėmesio. Domėjimasis šia problema daugiau jaučiamas iš praktikų, o ne tyrėjų pusės (Zakarevičius, Gedvilaitė-Moan, 2010).

Strateginis valdymas kaip praktinė veikla, J. Staponkienės (2004) teigimu, susiformavo didelėse verslo kompanijose kaip atsakas į didėjančią išorinės aplinkos pokyčių spartą 7-ojo dešimtmečio pabaigoje. Kaip ir strateginis planavimas, rėmėsi institucijos aplinkos tyrimu. Tačiau strateginis valdymas nesitaikstė su suvaržymais, pasireiškiančiais dabartinėje institucijos aplinkoje. Priešingai, šis būdas naudojo:

- labai aiškiai apibrėžtus tikslus;
- tinkamai parengtas priemones tikslams pasiekti;
- visas kokias tik įmanoma rasti, galimybes, netgi nepaisydamas dabartinių sąlygų ypatumų.

Strategiškai valdant siekiama nuolat atnaujinti informaciją apie aplinką. Padėtis stebima ir planas tikslinamas nuolat. Aštuntajame dešimtmetyje planavimo specialistai padėdavo kompanijų vadovams kurti ir kontroliuoti strategijas (Ten pat). J. D. Hunger, T. L. Wheelen (2011) pastebi, kad dauguma strateginio valdymo ir strateginio planavimo funkcijų vystėsi bei buvo sėkmingai pritaikytos verslo korporacijų. Didėjant brangiai atsieinančių klaidų tikimybei, arba visiškai ekonomikos griūčiai, šiandieninė situacija profesionalius vadybininkus verčia atsakingai žiūrėti į strateginį valdymą, norint išlaikyti kompanijas konkurencingas, augančio nepastovumo aplinkoje. Strateginis valdymas organizacijoje dažniausiai vystosi 4 etapais (žr. 1.6 pav.).

Apibendrinant 1.6 paveiksle pateiktus strateginio valdymo etapus, galima teigti, kad būtina įvertinti savo finansus, vidinę ir išorinę aplinką, atlikti prognozavimą, siekiant konkurencingumo, veiklos efektyvumo ir pan. B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2008) pateikia tokią strateginio valdymo koncepciją: *Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.*



1.6 pav. Strateginio valdymo etapai organizacijose

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis J. D. Hunger, T. L. Wheelen (2011).

Autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad strateginis valdymas yra tarytum ciklas, susidedantis iš keturių kintamų procesų: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Išvardintos funkcijos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžiai susijusios tarpusavyje. Nuo to, kaip jos bus atliekamos ir derinamos tarpusavyje, priklauso rezultatas. Kaip ir daugelis kitų aktualių sričių, strateginio valdymo įgyvendinimui yra numatytos stadijos, etapai, technikos (žr. 1.2 lent.):

1.2 lentelė

Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

Stadijos	Etapai	Technikos
Analizė	1. Pirminio misijos varianto parengimas: Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė. Interesų grupių analizė.
	2. Išorinės situacijos analizė. Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė. Ekonometrinis prognozavimas. Rinkos tyrimai. Delfi analizė. Scenarijų analizė.
	3. Vietinės situacijos analizė. Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokius trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti? 4. Misijos apibrėžimo patikslinimas. Ar ištyrus esamą padėtį reikia keisti misiją?	Bostono matrica. Produkto gyvavimo ciklas. Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis.
Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas	1. Organizacijos tikslų nustatymas. 2. Strateginių alternatyvų analizė. 3. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai. Smegenų šturmas. Numatomi: darbai, atliekėjai, terminai, ištekliai, kontrolės forma.
Kontrolė	1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas. 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas.	Monitoringo būdų pasirinkimas. Koregavimo variantų pasirinkimas. Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas.

Šaltinis: J. Staponkienė (2004).

Atsižvelgiant į viešojo ir privataus sektorių skirtumus (sudėtingesnė viešojo sektoriaus kuriama vertė, aplinka, išteklių ir / arba pajėgumai) galima išskirti šiuos *viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus*: strateginių problemų sudėtingumas, didesnis jautrumas politikos ir politikų permainingoms ir greitų rezultatų siekimas, rizikos vengimas, bendradarbiavimo panaudojimas, tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas, sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė, platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas, valstybės galios panaudojimas. Tikslinga yra aptarti kiekvieną iš valdymo ypatumų atskirai:

Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainingoms ir greitų rezultatų siekimas. Skamba gana prieštarai, tačiau strateginiam valdymui prisitaikant prie politinio ciklo reikia greitų ir apčiuopiamų rezultatų. Kuo „autoritariškesnė“ yra organizacijos aplinka (t. y. kuo labiau ji saistoma įvairių nurodymų), tuo sunkiau nustatyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir jos laikytis. Tai dar labiau apsunkina rinkimų cikliškumas. Todėl svarbiausioms valstybės struktūroms sunkiau išlaikyti ilgalaikę veiklos kryptį, tuo tarpu sąlygiškai nepriklausomai viešajai institucijai, teikiančiai paslaugas, tai padaryti lengviau.

Bendradarbiavimo panaudojimas. Pagal savo prigimtį viešojo sektoriaus strateginis valdymas negali arba neturi būti toks agresyvus kaip verslo organizacijų. Retai kada konkurentų sužlugdymas yra priimtinas. Viešojo sektoriaus strateginiam valdymui daugiau būdingas bendradarbiavimas. Valdžios struktūrų misijos daugiau yra daugiainstitucinės. Gera viešojo sektoriaus strategija beveik neišvengiamai yra ir daugiainstitucinė. Misijos paprastai yra ilgalaikės.

Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas. jie gali būti pirkėjai, naudos gavėjai ar „įpareigoti vartotojai“. Kai kurių paslaugų atveju vartotojai yra visa visuomenė, todėl viešųjų institucijų strategijos gali turėti įtakos didesnei visuomenės ar valstybės daliai.

Valstybės galios panaudojimas. Valstybės (įstatymų) galia apriboja viešųjų institucijų organizacines struktūras, veiklos formas, tikslus ir padaro strategijos rengimo procesą labai formalizuotą. Sudėtingas yra institucijos misijos, strateginių tikslų, programų bei finansavimo derinimas su kitomis susijusiomis institucijomis ir interesų grupėmis.

Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas. Tai susiję su viešaisiais interesais, nors veiklos rezultatai išmatuojami sunkiau. Tikslų ir finansavimo skaidrumą lemia atskaitingumas visuomenei.

Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė. Politikai nėra patys didžiausi strateginio valdymo rėmėjai. Jų darbas gali būti sąlygiškai trumpas. Pasiekę karjerą valstybės tarnautojai daug žino apie instituciją ir yra suinteresuoti ilgalaikę jos „sveikata“. Būtent jie yra atsakingi už institucijos taktinio ir vykdomojo lygių sujungimą. Svarbiausia užtikrinti, kad atsakomybė už strategijos įgyvendinimą būtų fiksuota.

Rizikos vengimas. Valstybės tarnautojams patikėta atsakomybė už strateginį valdymą retai kada leidžia didelę riziką. Privataus sektoriaus verslininkas, prieš laimėdamas didelį „žaidimą“, tris ar keturis kartus gali subankrutuoti. Valstybės tarnautojai paprastai neturi (ir negalės turėti) laisvės rizikuoti viskuo. Viešojo sektoriaus strateginiame valdyme nelengva imtis netgi apgalvotos rizikos.

Strateginių problemų sudėtingumas. Problemų gali kilti dėl įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios sąveikos arba ten, kur ribojasi atskirų institucijų veiklos sritys. Jos gali būti susijusios su koordinavimo, atsakomybės ir bendrų išteklių bei rezultatų klausimais vertikaliuose valdžios lygiuose. Daug problemų kyla ir dėl institucijų atvirumo išorinei aplinkai, ir dėl interesų grupių gausos. Problemų gali kilti ir dėl viešųjų bei privačių organizacijų sąveikos (kada ir kaip valdžia turi kištis į rinkos santykius).

Išanalizavus strateginio valdymo teorines prielaidas matoma, kad strateginis valdymas atsirado verslo segmente ir tik vėliau buvo pritaikytas viešajame sektoriuje. Strateginis valdymas dažniausiai vystosi 4 etapais (finansų planavimu, prognozavimu paremtu planavimu, išoriškai orientuotu strateginiu planavimu ir strateginiu valdymu), o jo ciklas susideda iš 4 kintamų ir glaudžiai tarpusavyje susijusių procesų (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės). Viešosios institucijos susiduria su įvairiais strateginio valdymo ypatumais, technikomis, metodologijomis. Pastarosios ir bus nagrinėjamos kitame poskyryje.

1.2.2. Strateginio valdymo metodologijos pasirinkimo svarba

Svarbiausias nacionalinės ekonomikos plėtros strateginio valdymo pažinimo tikslas yra paaiškinti, kaip strateginio valdymo funkcija įgyvendinama tikrovėje: strateginio valdymo tyrėjai iškelia tam tikras problemas ir jas sprendžia savo sukurtais teoriniais metodais (Vasiliauskas, 2004). Naudojant teorinio pažinimo rezultatus, kuriami praktiniai metodai strateginio valdymo funkcijai įgyvendinti, keisti ir plėtoti. Strateginio valdymo funkcijos pažinimas apibrėžiant problemas ir pasirenkant jų sprendimo metodus pirmiausia priklauso nuo subjektyvaus strateginio valdymo tyrėjo santykio su teorinio funkcijos pažinimo rezultatais ir metodologija. Strateginio valdymo metodologija – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus (Ten pat).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. „Nustatytinės metodologijos požiūriu strateginis valdymas yra tiesioginis (nuoseklus) ir racionalus procesas, prasidedantis nuo tam tikro dabarties momento, o ateities strategija parengiama ir įgyvendinama remiantis analizės rezultatais. Nustatytinis strateginis valdymas remiasi tam tikra strateginio planavimo sistema, kaip formalizuota

nuostatų ir metodų visuma, kuri leidžia nuosekliai ir racionaliai analizuoti įmonės aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslus, rengti strateginių sprendimų alternatyvas ir parinkti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami.“ (Vasiliauskas, 2004). Plėtotinė metodologija susiformavo palyginti neseniai kaip išeitis išgyvendinti nustatytinės metodologijos trūkumus. Pagal ją strateginiai sprendimai gimsta laipsniškai ir nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą užbaigtą įmonės strategiją (Arimavičiūtė, 2005).

Nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai traktuotini kaip kraštutiniai požiūriai. Jiems abiem būdingi privalumai ir trūkumai. Dažnai strateginiam valdymui šie požiūriai priimtini ir taikomi juos derinant, nors kiekvieno jų atstovai dažniausiai tam griežtai prieštarauja. Derinant nustatytinį ir plėtotinį metodologinį požiūrius, radosi didesnė strateginio valdymo metodologinių krypčių įvairovė: vienos iš jų – tai nustatytinis požiūris, papildytas plėtotinio požiūrio nuostatomis, kitos – plėtotinis požiūris, papildytas kai kuriomis nustatytinio požiūrio nuostatomis (Liuokaitytė, 2008). Nustatytinės ir plėtotinės strateginio valdymo metodologijų palyginimas pateiktas 1.3 lentelėje:

1.3 lentelė

Strateginio valdymo metodologijų palyginimas

Nustatytinė metodologija	Plėtotinė metodologija
Racionalios visapusiškos sprendimų rengimo ir priėmimo teorijos.	Formalizuotos taisyklės ir procedūros, tačiau nesusietos į griežtai nuoseklią visumą. Strateginis valdymas nenutrūkstamas, jo atskiras dalis lemia derybų ir pažinimo rezultatai.
Tikslas – organizacijos strateginio ir jos aplinkos atitikimo nustatymas ir kuo geresnis tokių galimybių naudojimas.	Tikslas – sudaryti prielaidas plėtoti organizacijos potencialą siekiant išnaudoti jos aplinkoje susiklosčiusias galimybes.
Kompleksinė strateginė analizė ir vertinimas. Objektas – organizacijos aplinka ir ištekliai.	Fragmentinė strateginė analizė bei vertinimas. Objektas – probleminių veiklos sričių išryškinimas bei organizacijos veiklos gerinimo galimybių nustatymas.
Strateginių sprendimų rengimo atskaitos taškas yra SSGG ir strateginių ryšių analizė.	Organizacijos vizija yra pagrindas formuoti kitus strateginio valdymo elementus.
Strateginio atitikimo aspektas.	Strateginio ketinimo aspektas.
Ateities prognozavimo galimybė.	Nepripažįstama ar ribotai pripažįstama prielaida apie organizacijos ateities patikimo prognozavimo galimybę.
Formaliai apibrėžti grįžtamieji ryšiai tarp strateginio valdymo etapų.	Būdingi vienu metu vykstantys ir įvairias konfigūracijas turintys strateginių pakeitimų ar papildymų ciklai.
Formuojant misiją akcentuojamas organizacijos vadovų iniciatyvos vaidmuo.	Nuolat tikslinama organizacijos misija.
Akcentuojama galimybė keisti organizacinę struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių, siekiant strateginių sprendimų atitikties.	Ryšys tarp strateginių sprendimų ir organizacijos struktūros yra dvipusis, t.y. strateginiai sprendimai ir organizacijos struktūra formuojami ir plėtojami vienu metu.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2005).

Nustatytinį ir plėtotinį metodologinius požiūrius pirmiausia skiria galimybė prognozuoti ateitį, strateginių sprendimų pasekmių numatymas ir vertinimas. Nustatytinis metodologinis požiūris remiasi prielaida, kad ateitį galima prognozuoti pakankamai tiksliai. Tačiau naftos kainų šokai, finansų krizės, ekonominiai ciklai ir kiti reiškiniai yra neprognozuojami, todėl tokios

prielaidos negalima pripažinti besąlygiškai. Nustatytinis požiūris pripažįsta strateginių sprendimų pasekmių numatymo ir vertinimo galimybę net ir gana tolimai strateginei perspektyvai. Tačiau tokios prielaidos irgi negalima pripažinti besąlygiškai, nes kyla didelių sunkumų analizuojant ir lyginant įvairias strategines alternatyvas. Pagal nustatytinį požiūrį, pripažįstant galimybę prognozuoti ateitį ir vertinti strateginių sprendimų pasekmes, kartu teigiama išankstinio išsamaus strateginių tikslų apibrėžimo galimybė ir būtinybė. Suformulavus viso strateginio laikotarpio tikslus ir sudarius hierarchinę struktūrą – tikslų medį, parenkamos strateginės alternatyvos ir atliekama jų lyginamoji analizė (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Taip pat strateginis valdymas kritikuotinas dėl valstybės institucijų iniciatyvos vyravimo rengiant strategiją. Plėtotinio metodologinio požiūrio į strateginį valdymą atstovai pripažįsta verslo grandžių ir visuomenės institucijų iniciatyvos svarbą. Didelį jų indėlį rengiant strategiją rodo Airijos ir daugybės kitų šalių patirtis. Plėtotinė strategija pirmenybę teikia valstybės institucijų, verslo grandžių ir visuomenės institucijų bendradarbiavimui, strateginį valdymą vykdančių ekonomikos subjektų savivaldai (Hesse-Biber, Leavy, 2010).

Nors nustatytinė ir plėtotinė metodologijos turi nemažai skirtumų, galima sakyti, kad vienos metodologijos trūkumai, kitoje tampa privalumais (metodologijų privalumus ir trūkumus žiūrėti 1.4 lentelėje), tačiau mokslinėje literatūroje atsiranda naujas požiūris, kad šias dvi metodologijas įgyvendinant strategiją galima susieti:

1.4 lentelė

Plėtotinės ir nustatytinės strategijų pranašumai ir trūkumai

Metodologija	Privalumai	Trūkumai
NUSTATYTINĖ	<ul style="list-style-type: none"> – kompleksiskai apima visą įmonę ir jos problemas ir gaunamas sinerginis efektas; – yra logiška, nuosekli ir baigtinė; – turint iš anksto nustatytus tikslus, galima pagal juos vertinti ir lyginti alternatyvas; – nesudėtinga kontrolė įgyvendinant strategiją; – sukauptas didelis didelių kompanijų nustatytinės strategijos rengimo patyrimas. 	<ul style="list-style-type: none"> – sudėtingas strategijos kūrimas; – formalizuotas procesas; – lankstumo problema.
PLĖTOTINĖ	<ul style="list-style-type: none"> – lankstumas išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu (nėra pernelyg formalizuota); – nereikia iš anksto prognozuoti strateginės situacijos; – tiksliau įvertinami žmogiškieji aspektai; – greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai. 	<ul style="list-style-type: none"> – nesukaupta platesnė panaudojimo patirtis; – nėra pakankamai logiška, nuosekli ir baigta; – koncentruojasi tik į trumpalaikius sprendimus; – koncentruojantis į atskiras problemas ir neapimant kompleksiskai visos įmonės prarandamas sinergijos efektas; – sudėtingesnė administracinė kontrolė.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis J. Bivainis ir Ž. Tunčikienė (2005).

Įgyvendinta strategija – tai nustatytinės (suplanuotos) strategijos, kuri pavadinta apgalvota strategija, dalis ir plėtotinė strategija. Šiuo atveju plėtotinė strategija yra nesuplanuoti atsakomieji veiksmai į nenumatytas aplinkybes, neproгнозуotus atradimus ir galimybes. Tokie veiksmai nėra formalaus planavimo rezultatas, dažniausiai tai būna pavienių ekonomikos subjektų iniciatyva. Vienu ekonominių procesų strateginį valdymą tikslingiau grįsti nustatytinėmis, kitų – plėtotinėmis metodologinėmis nuostatomis.

Pasirenkant metodologines nuostatas, reikia atsižvelgti į tam tikrus veiksnius: 1) savireguliaciją ir valstybinį reguliavimą; 2) ilgalaikes tendencijas ir cikliškumą; 3) stabilumą ir krizes; 4) nacionalinius interesus ir tarptautinius apribojimus; 5) perimamumą ir politinius interesus; 6) sutarimą ir socialinius konfliktus (Hesse-Biber, Leavy, 2010). Atsižvelgus į veiksnius, būtina išnagrinėti dvi strateginio planavimo metodologijas (nustatytinę ir plėtotinę), jų privalumus ir trūkumus. Rekomenduojama tarpusavyje abi metodologijas derinti, nuolat stebint pokyčius, nes nustatytinė strategija nėra lanksti pokyčiams, o plėtotinė – pastovumui. O ilgalaikis darnus savivaldybių vystymasis galimas padėjus tvarius strateginio valdymo pamatus, tačiau atsiradus naujoms rizikoms, būtina pasilikti vietos pačios strategijos įgyvendinimo korekcijoms.

1.2.3. Darnaus vystymosi strateginio valdymo aspektas

Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti įvairioms visuomenės gyvenimo, veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimo pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos. Ypač pažymėtina, jog remiantis strateginiais sprendimais nustatomos naujos mokslinių tyrimų kryptys, pasirenkami nauji investicijų objektai ir apibrėžiami nauji tikslai, nukreipiantys tinkama linkme visuomenės raidą siekiant ekonominės gerovės, socialinės ir ekologinės saugos, kultūros suklestėjimo: tai reiškia, kad visuomenės gebėjimas parengti ir įgyvendinti veiksmingus strateginius sprendimus bei plėtoti strateginį valdymą daugeliu požiūrių lemia galimybes nuolat gerinti gyvenimo kokybę ir sėkmingai spręsti vis sudėtingesnes socialines, ekonomines ir technologijų pažangos problemas (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Todėl sekančiai darbe nagrinėjama darnaus miesto vystymosi strateginio planavimo svarba.

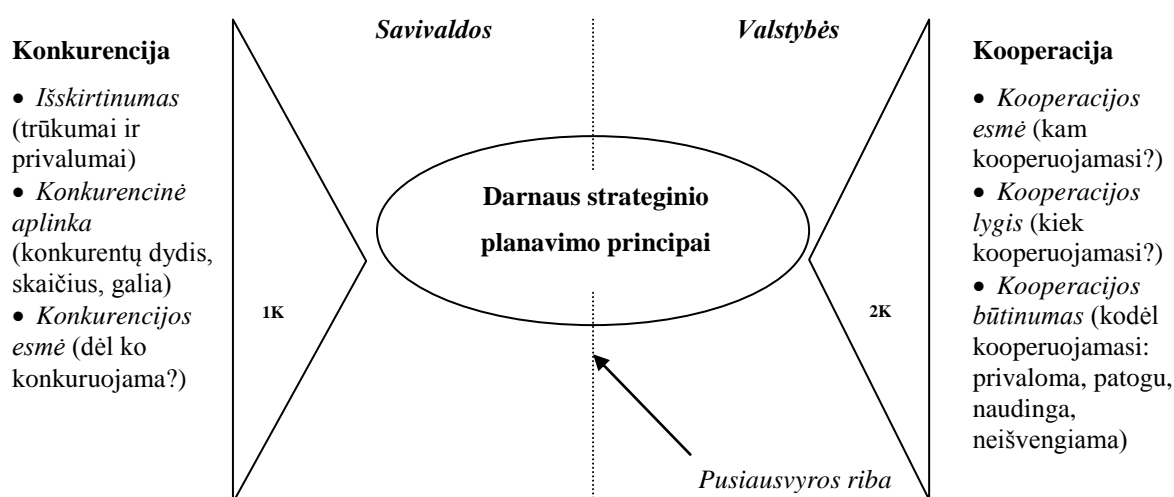
R. Ginevičius ir kt. (2006) pažymi, kad organizacijų (aut. past. tarp jų ir savivaldybių) XXI a. pokyčiai yra tiesiogiai sietini su inovatika, virtualumu, žmogiškųjų išteklių valdymo inovacijomis. Strateginiai tikslai yra susiję su technologijomis, užduočių formulavimu, įstaigos struktūra, kultūra, personalo valdymo prioritetais. Autorių kolektyvas pateikia pagrindinius kintamuosius organizacijų

(įstaigų) pokyčiams nagrinėti: tikslai, siekiai ir strategija, uždavinys ir darbas, vidinė aplinka, organizacijos kultūra, technologijos, žmonės, žinios ir kompetencijos, išorinė aplinka, struktūra.

Visi išvardinti kintamieji turi būti peržiūrėti naujai, pakitus bent vieno jų parametrams. Žmonėms įgijus daugiau žinių, kompetencijų, būtina naujai įvertinti technologijų panaudojimo lygį, santykį su išorine, vidine aplinka ir pan. Strateginiai organizacijos, o šiame darbe – savivaldybės – pokyčiai lydimi daugybės kintamųjų, todėl juos būtina nuolat stebėti ir vertinti, kad laiku būtų nustatomos naujos galimos problemos ar rizikos ir numatytos priemonės joms šalinti.

M. Arimavičiūtė (2005) išskiria tokius viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus: Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainos; Bendradarbiavimo panaudojimas; Platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas; Valstybės galios panaudojimas; Tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas; Sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė; Rizikos vengimas; Strateginių problemų sudėtingumas. Įvairiose mokslinėse literatūrose strateginio valdymo proceso struktūra skiriasi, tačiau beveik visada pabrėžiami penki pagrindiniai etapai: Veiklos analizė; Misijos ir tikslų formavimas; Strategijos kūrimas; Įgyvendinimas ir kontrolė.

Darnus regionų vystymasis neatsiejamas nuo strateginio planavimo. Strateginis planavimas teikia daug privalumų. Jis leidžia analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų (Tamošiūnas, 2009, p. 10). Ieškant analizuojamą sritį atitinkančių elementų, nustatyta konkurencijos ir kooperacijos principų pusiausvyros svarba strateginiu darnaus miesto vystymo požiūriu. Autoriaus atlikti tyrimai įgalino parengti regiono darnaus strateginio planavimo konceptualų modelį – 2K (žr. 1.8 pav.). Šiame modelyje pateikiami du pagrindiniai darnaus strateginio planavimo principai – konkurencija ir kooperacija:



1.8 pav. Darnaus strateginio planavimo modelis 2K

Šaltinis: T. Tamošiūnas (2009, p. 9).

T. Tamošiūnas (2009, p. 10) pateikia tokį darnaus strateginio planavimo modelio 2K aiškinimą: šio darnaus strateginio planavimo modelio esmė – dviejų komponentų (K) suderinimas: K1 – konkurencijos komponentas, įtraukiantis išskirtinumą, konkurencinę aplinką, konkurencijos esmę. Kitas komponentas - K2 – kooperacija, kuri apima kooperacijos esmę, kooperacijos lygį, kooperacijos būtinumą (Ten pat). Šiame modelyje abu komponentai turi būti suderinti, t.y. pusiausvyros riba gali būti paslanki, tačiau nei vienas iš komponentų negali dominuoti. Abiejų principų sėkmingas suderinimas turėtų atsispindėti strateginiuose planuose, ypač prioritetų, strateginių tikslų, uždavinių identifikavime (Ten pat).

Kooperacijos ir konkurencijos principai turi padėti viešojo sektoriaus institucijoms išlaikyti darną tarp savo ir valstybės interesų, atsižvelgti į situaciją, kada ir su kuo kooperuotis, o kada ir su kuo konkuruoti. Šiame modelyje integruojasi ir Bendrojo vertinimo modelio pagrindiniai privalumai (pvz., atsižvelgiant į konkurencijos arba kooperacijos komponentus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma organizacijos veiklos tobulinimui; parodo sąsajas tarp tikslų, strategijų, procesų ir kt.) (Ten pat).

Tam, kad 2K modelis tinkamai veiktų, kaip ir kitose srityse, itin svarbią vietą užima žmogiškieji ištekliai. Būtent jie prisideda prie tikslų įgyvendinimo. Daug mokslininkų nagrinėja žmogiškųjų išteklių valdymą. Kaip ir kitose srityse, svarbus yra jo strateginis valdymas.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibūdinamas kaip žmogiškųjų išteklių strateginių tikslų ir uždavinių susiejimas į visumą, siekiant pagerinti veiklos efektyvumą ir sukurti organizacinę kultūrą, kuri skatintų naujovėms, lankstumui ir konkurenciniam pranašumui (Salaman, Storey, Billsberry, 2006). Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, M. Millmore (2007) teigimu, remiasi santykiais tarp organizacijos strateginio valdymo bei organizacijos žmonių. Sugebėjimas pritaikyti žmogiškuosius išteklius prie organizacijos strategijos ir šių išteklių panaudojimas efektyvesniam organizacijos tikslų vykdymui yra kertinė strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ašis.

Ne mažiau svarbus aspektas strateginiame planavime yra ir strateginis marketingo planavimas, nes kiekviena savivaldybė turi tinkamai save pozicionuoti, pristatyti save įvairiose parodose investuotojams, kitų šalių savivaldybėms. M. McDonald (2000), tyręs strateginį marketingo planavimą atkreipia dėmesį į dvylika pagrindinių efektyvaus marketingo sąlygų: rasti konkurencinio pranašumo šaltinius, suprasti diferenciacijos tikslus, suvokti aplinką, gilintis į rinkos segmentaciją, pažinti savo prekių ir paslaugų išteklius, nagrinėti rinkos ir prekės ar paslaugos raidos dinamiką, analizuoti savo konkurentus, žinoti savo silpniausias ir stipriausias puses, nustatyti aiškius strateginius prioritetus ir jų laikytis, tirti vartotojų nuomonę, būti savo srities profesionalu, lyderiauti. Nuo to, kokia pasirenkama marketingo strategija, priklauso ir pačių savivaldybės

gyventojų, ir kitų savivaldybių atstovų, kitų šalių viešojo ir privataus sektoriaus, mokslo įstaigų galimas bendradarbiavimo lygis įvairiose srityse.

Įgyvendinant strateginį valdymą savivaldybėse būtina atsižvelgti ir į septynias įstaigos dorybes: kultūra, politika, mokymasis, idėjų generavimas, darbo orientacija, architektūra, pokyčiai (Bilton, 2010). Tokia aplinka didintų darnaus vystymosi motyvaciją savivaldose.

Šiame poskyryje nustatyta, kad norint darnaus savivaldybių vystymosi strateginio valdymo, būtina nuolat reaguoti į išorinės ir vidinės aplinkų pokyčius, labiausiai sietinus su žmogiškųjų išteklių valdymu, technologijų naudojimu, naujų iššūkių rizikomis ir priemonėmis rizikoms šalinti ir pan. Darnaus vystymosi strateginis valdymas turi remtis 2K – konkurencingumo ir kooperacijos – principais, o strateginė savivaldos veikla tiesiogiai priklauso nuo žmogaus, žinių ir jo kompetencijų. Tiek konkurencingumas, tiek kooperacija turi apimti kuo daugiau segmentų: viešojo, privataus sektoriaus, mokslo įstaigų ir pan. Todėl svarbiu aspektu skiriamas marketingas. O taip pat aktuali yra savivaldos dora aplinka, geras valdymas ir pan. Tik derinant visus išvardintus veiksnius tarpusavyje, galimas darnaus savivaldos vystymosi strateginis valdymas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie iššūkius viešajam administravimui, darnų vystymąsi, strateginį valdymą ir apibendrinus rezultatus, galima rengti miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo koncepcijų 2014-2020 m. teorines gaires.

1.3 MIESTO IR RAJONO SAVIVALDYBIŲ DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGINĖS TEORINĖS KRYPTYS 2014-2020 METAMS

Apibendrinus išanalizuotą mokslinę literatūrą, nustatyta, kad miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo koncepcijų 2014-2020 m. teorinių gairių sudarymui svarbu išskirti 4 dimensijas, iš kurių trys – ekonominė, socialinė ir ekologinė – atitinka darnų vystymąsi, o ketvirtoji – institucinė – būtina kaip terpė ar aplinka, kurioje darnus vystymasis per strateginį valdymą būtų įgyvendintas (žr. 1.9 pav.). Tikslinga kiekvieną dimensiją aprašyti detaliau:

Institucinės dimensijos aplinka per strateginį valdymą užtikrina darnų vystymąsi, apimantį:		
ekonominę dimensiją,	socialinę dimensiją,	ekologinę dimensiją.

1.9 pav. Miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginių teorinių krypčių 2014-2020 m. dimensijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

1. Ekonominė dimensija. Tiesiogiai sietina su visuotine ekonomine visuomenės gerove, saikingu, atsakingu, aplinką tausojančių prekių ir paslaugų vartojimu, tolimesne ūkio plėtra, konkurencingumu, priklausančiu nuo pažangių technologijų ir valdymo sistemų taikymo, ekonominių sistemų modernizavimo bei konkurencingumo didinimo problemų sprendimu, veiksmingu išteklių paskirstymu, nukreiptu į augimą ir užimtumą, organizacinių išteklių efektyviu naudojimu. Svarbios sritys: energetika, transportas, pramonė, būstas, žemės ūkis, turizmas ir pan.

2. Socialinė dimensija. Ją sudaro dvi subdimensijos – socialinė (mokslininkų daugiau analizuota), apimanti stiprias socialines garantijas, užimtumą, skurdą, sveikatą, švietimą, kultūrą ir antroji – etinė -, kuri darnų vystymąsi traktuoja kaip etinį idealą. Pastaroji rečiau minima mokslininkų darbuose, tačiau nėra mažiau svarbi, mat darnaus vystymosi plėtra vyksta dėl žmogaus, jo dėka ir pan. Tam, kad vyktų darnaus vystymosi plėtra, būtini fundamentalūs žmonių vertybinių nuostatų pokyčiai, turi rasti naujas požiūris į gamtą, atsakomybę išsaugant sveikus santykius su gamta, organizacinės kultūros, kuri skatintų naujovėms, lankstumui ir konkurenciniam pranašumui, diegimas ir pan.

3. Ekologinė dimensija. Svarbiausios aplinkosaugos sritys, kurios privalo būti įtraukiamos į miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo koncepcijų 2014-2020 m. teorinių gaires, yra: efektyvus, tausus, racionalus gamtos išteklių naudojimas mažėjantis oro, vandens ir gamtos užterštumas, triukšmo monitoringavimas, nuotekų tinklų renovavimas, nuotekų išvalymas iki nustatytų normų, sąmoningumas atliekų mažinimo, rūšiavimo srityse, atliekų tvarkymo infrastruktūra, kraštovaizdžio ir biologinė įvairovė ir pan. Poreikius atitinkančios aplinkos, išteklių užtikrinimas ateinančios kartoms ir yra viena svarbiausių darnaus vystymosi atsiradimo priežasčių.

Darnaus vystymosi užtikrinimas, kaip ir kiti iššūkiai, su kuriais susiduria savivalda – žinių visuomenė ir ekonomika, geras valdymas, bendradarbiavimas, marketingas, naujasis viešasis administravimas ir pan. – tam, kad būtų įgyvendinti, turi turėti tinkamą terpę ir priemones joje. Tai yra **4. institucinė dimensija** (aut. past. šiame tyrime – miesto ir rajono savivaldybės) ir pagrindinė jos priemonė – strateginis valdymas. Būtent savivaldybės, remiantis valstybės teisės aktais, metodologijomis, ilgalaikėmis valstybės strategijomis, gerąja užsienio šalių patirtimi, nuolat keliant personalo kvalifikaciją, tobulinant jų įgūdžius, gerinant technologijų infrastruktūrą, diegiant integruotas vadybos sistemas ir pan., taikant 2K (kooperacijos ir konkurencijos) principą, tarpusavyje derinant nustatytinės ir plėtotinės strateginio planavimo metodologijas, strategijų valdymo ypatumus, įgyvendinimo kontrolės būdus ir pan. gali užtikrinti darnaus vystymosi strateginio valdymo plėtrą. Darnaus vystymosi strateginio valdymo uždaviniai apima: aplinkosaugos principų užtikrinimą, ekosocialines politikos stabilumą, kryptingą plėtrą, lankstų

reagavimą į pokyčius aplinkoje, organizacijos savalaikį atsinaujinimą ir prisitaikymą prie pokyčių, ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių parametrų nuolatinį gerinimą, planų pasiekimo resursų užtikrinimą, strateginio valdymo viešajame sektoriuje ypatumus, ekonominio, socialinio, demografinio, politinio, kultūrinio, technologinio, mokslinio, aplinkosauginio, teisinio, mokslo procesų sąveiką, plėtros principų - pastovumo, subalansuotumo ir socialinės orientacijos – užtikrinimą. Svarbiu veiksmu tampa ir savivaldybių administracijos ir politikos lyderių įtraukimas.

2 DALIS. PRAKTINIS ŠIAULIŲ MIESTO IR RAJONO SAVIVALDYBIŲ DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS

2.1. TYRIMO METODIKA

Mokslinės teorijos, kaip ir pažinimas, savo prigimtimi yra sąlyginės, t.y. negali būti išbaigtos, viską paaiškinančios apie vieną ar kitą reiškinį. Jos bėgant laikui neišvengiamai keičiamos kitomis, keliančiomis vis sudėtingesnius klausimus. Todėl ir mokslas nuolat plečia savo pažinimo ribas, apimančias vis naujus faktus (Kardelis, 2002).

Šiame skyriuje pateikiami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, kurie padėjo įvertinti praktines Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo tendencijas ir perspektyvas bei leido pateikti išvadas ir rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui viešojo ir privataus sektorių, mokslo įstaigų ir visuomenės kontekste. Tyrimo metu atsakyta į sekančius klausimus: Kokios turėtų būti teorinės Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi derinimo su strateginiu valdymu koncepcijos gairės 2014-2020 metams? Ar esantys Šiaulių miesto ir rajono strateginiai dokumentai atitinka darnaus vystymosi principus? Kokios yra Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių darnaus vystymosi 2007-2011 m. statistinių rodiklių tendencijos visų Lietuvos savivaldybių vidurkio kontekste? Koks yra Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių ekspertų požiūris į darnaus vystymosi strateginį valdymą, kokias jie skiria analizuojamo proceso stipriasias ir silpnasias puses? Siekiant kuo didesnio tyrimo reprezentatyvumo, taikyti ir tarpusavyje derinti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai, konstruoti keli tyrimo instrumentai: dokumentų turinio, statistinių duomenų ir ekspertų metodas. Tikslinga kiekvieną metodą aprašyti detaliau:

Dokumentų turinio analizė. Siekiant ištirti Šiaulių miesto savivaldybės (toliau – Šiaulių m. savivaldybė) ir Šiaulių rajono savivaldybės (toliau – Šiaulių raj. Savivaldybės) esamų strateginių planų atitikmenį darnaus vystymosi principams bei atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje nagrinėtą informaciją, buvo analizuota: Šiaulių m. ir raj. savivaldybių tarybų sprendimai, merų ir administracijos direktorių kasmetinės ataskaitos, potvarkiai ir kt. dokumentai, Šiaulių m. 2007-2016 metų strateginis plėtros planas, jo veiklos planai, stebėsenos ataskaitos, 2011-2017 m. Šiaulių r. strateginis plėtros planas.

Statistinių duomenų analizė. Kadangi darnus vystymasis apima trejas dimensijas, statistinių duomenų analizei buvo pasirinktas Integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimas (skaičiavimo metodika pateikta 2.3.1 skyriuje). Siekiant užtikrinti lyginamojo metodo panaudojimą, šalia Šiaulių m. ir raj. savivaldybių integruotų darnaus vystymosi indeksų skaičiuotas ir Lietuvos minėtas indeksas 2007-2011 m. periodu. Analizė atlikta naudojant MS Excel programą. Integruotą

darnaus vystymosi indeksą šiame tyrime sudaro trys atskiri indeksai: Ekonomikos ir Socialinio vystymosi bei Aplinkos būklės. Rodikliai jų vertinimui pateikiami 2.1 lentelėje:

2.1 lentelė

Ekonomikos ir Socialinio vystymosi bei Aplinkos būklės indeksų rodikliai

Indeksas	Rodikliai
Ekonomikos vystymosi	- TUI, tenkančios vienam gyventojui, Lt; - Savivaldybių biudžetų išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt.; - Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Lt.
Socialinio vystymosi	- Savivaldybių biudžetų išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt; - Savivaldybių biudžetų išlaidos švietimui, tūkst. Lt; - Savivaldybių biudžetų išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt;
Aplinkos būklės	- Savivaldybių biudžetų išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt; - Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.; - Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Ekspertų metodas. Buvo apklausti 4 ekspertai, dirbantys Šiaulių m. ir raj. savivaldybėse. Interviu protokolo forma buvo sudaryta atsižvelgus į teorinėje tyrimo dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą. Į klausimyną įtraukti klausimai, tiesiogiai atspindintys ekspertų požiūrį į savivaldybių darnaus vystymosi strateginį valdymą ir kiti, pvz. susiję su bendradarbiavimo, 2K principo svarba analizuojamam procesui. Interviu protokolo forma pateikta 3 priede. Detali informacija apie ekspertus pateikta 2.2 lentelėje:

2.2 lentelė

Ekspertų, dalyvavusių interviu, pagrindiniai duomenys

Kodas	Pareigos	Darbo stažas	Atliekamų pareigų santykis su darnaus vystymosi strateginiu planavimu
E1	Šiaulių raj. savivaldybės administracijos Ekonomikos ir verslo plėtros skyriaus vyr. specialistas	7 metai	Yra atsakingas už strateginio planavimo veiklos organizavimą, todėl tiesiogiai atsako ir už darnaus vystymosi strateginį valdymą.
E2	Šiaulių m. savivaldybės administracijos Ekonomikos skyriaus vyr. specialistas	8 metai	Tiesiogiai prisideda prie darnaus vystymosi strateginio valdymo, nes pagal koordinuojamus ir rengiamus strateginius planus formuoja savivaldybės biudžetą.
E3	Šiaulių m. savivaldybės mero pavaduotojas	6 metai	Yra mero pavaduotoja socialiniais klausimais, tačiau domisi darnaus vystymosi strateginio valdymo plėtra.
E4	Šiaulių m. savivaldybės administracijos Aplinkos skyriaus vedėjas	23 metai	Eksperto veikla tiesiogiai įtakoja Miesto darnų vystymąsi ir jo strateginį valdymą, nes Aplinkos skyrius vykdo ilgą funkcijų sąrašą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Ekspertai taip pat komentavo ir apskaičiuoto Integruoto darnaus vystymosi indekso bei jo rodiklių dinamiką. Todėl, interviu metu gauta informacija apie Indekso pokyčius pateikiama aiškinant skaičiuotų rodiklių ar indeksų reikšmes, o jų požiūris apie darnaus vystymosi strateginio valdymo ypatumus savivaldybėse pateiktas atskirą tyrimo poskyryje. Ekspertų išsakyta nuomonė pateikiama nurodant 2.2 lentelėje esantį eksperto kodą.

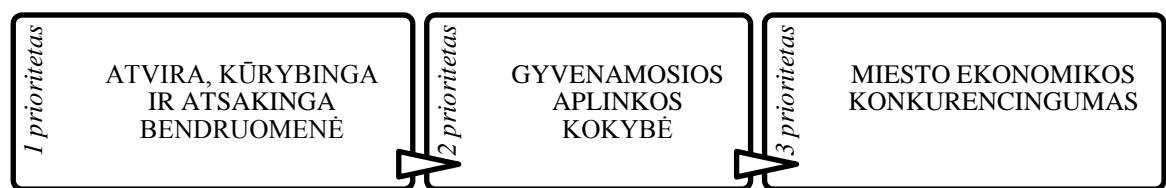
2.2. ŠIAULIŲ MIESTO IR RAJOJO SAVIVALDYBIŲ ESAMŲ STRATEGINIŲ PLANŲ ATITIKMUO DARNAUS VYSTYMO SI PRINCIPAMS

2002 m. vasario 28 d. Šiaulių miesto savivaldybės taryba priėmė sprendimą Nr. 357 „Dėl miesto strateginio plano parengimo“, kuriame nusprendė „Rengti Miesto strateginį planą dalyvaujant VĮ Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centro ECAT vykdomame projekte „Subalansuotosios plėtros strategijų rengimas ir vertinimas Lenkijos ir Lietuvos savivaldybėse“. Šiaulių miesto savivaldybės tinklapyje 2003 m. buvo paskelbti rengiamo Šiaulių miesto subalansuotos plėtros strateginio plano kontaktai, plano rengėjai, strateginio planavimo proceso etapai ir strateginio plano projektas (Šiaulių miesto strateginis subalansuotos plėtros planas, 2003).

Pirmojoje tarpinėje ataskaitoje teigiama, kad Šiaulių miesto subalansuotos plėtros strateginis planas - dokumentas, kuris bus parengtas vadovaujantis Jungtinių Tautų vystymo programos patvirtinta "Umbrella" metodika. 2002 m. kovo 26 d. Šiaulių miesto savivaldybės mero potvarkiu Nr.107 sudarytas Šiaulių miesto subalansuotos plėtros strateginio plano rengimo priežiūros komitetas bei koordinacinė darbo grupė (Ten pat).

Daugiau duomenų apie strateginį subalansuotos plėtros planą Šiaulių m. savivaldybės tinklapyje nerasta. Šiaulių miesto strateginis subalansuotos plėtros planas nebuvo patvirtintas.

2006 m. rugsėjo 28 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-313 „Dėl Šiaulių miesto 2007-2016 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo“ buvo patvirtintas Šiaulių miesto 2007–2016 metų strateginis plėtros planas, lėšų poreikis ir įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano prioritetai pateikiami 2.1 paveiksle:



2.1 pav. 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano prioritetai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane pateikta informacija.

Iš paveiksle pavaizduotų prioritetų galima teigti, kad jie atitinka darnaus miesto vystymosi prioritetus:

- *Atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė* iš dalies atitinka socialinį darnaus miesto vystymosi aspektą. Siekiant įgyvendinti šį prioritetą, plėtros plano rengėjai išskėlė šešis tikslus: 1. pagerinti švietimo paslaugų kokybę ir padidinti jų ir miesto bendruomenės poreikių atitikimą; 2.

stiprinti miesto kultūros ir meno potencialą, atitinkantį Šiaulių – Šiaurės Lietuvos regiono kultūros centro – poreikius, gerinti sąlygas miesto bendruomenės kultūrinei veiklai, plėsti kultūros paslaugų pasiūlą; 3. pagerinti sąlygas profesionaliojo sporto potencialui didinti ir jam realizuoti, išplėtoti sporto visiems veiklą; 4. sudaryti palankias sąlygas miesto bendruomenei sveikatingai; 5. kurti socialinės apsaugos sistemą, mažinančią socialinę atskirtį ir užtikrinančią pažeidžiamų gyventojų grupių socialinę integraciją; 6. didinti viešojo administravimo efektyvumą.

- *Miesto ekonomikos konkurencingumas* atitinka ekonominį darnaus miesto vystymosi aspektą. Siekiant įgyvendinti šį prioritetą, plėtros plano rengėjai išskėlė penkis tikslus: 1. skatinti aukštą pridėtinę vertę kuriančios pramonės ir verslo plėtrą; 2. sudaryti palankią aplinką inovacijoms kurti ir taikyti versle; 3. ugdyti darbo jėgą, didinti jos kompetenciją bei gebėjimus atsižvelgiant į darbo rinkos pokyčius; 4. išvystyti logistikos sistemą ir išplėsti tranzito paslaugas; 5. stiprinti Šiaulių miesto turizmo sektorį.

- *Gyvenamosios aplinkos kokybė* atitinka ekologinį darnaus miesto vystymosi aspektą. Siekiant įgyvendinti šį prioritetą, plėtros plano rengėjai išskėlė keturis tikslus: 1. modernizuoti miesto gyvenamuosius rajonus, pagerinti gyvenamosios aplinkos kokybę ir paskatinti naujų būstų plėtrą; 2. užtikrinti subalansuotą miesto susisiekimo sistemos vystymą; 3. vystyti inžinerinės infrastruktūros sistemą; 4. tvarkyti ir saugoti miesto gamtinę aplinką, pritaikyti ją turizmo ir viešiesiems poreikiams (2007-2016 metų Šiaulių miesto..., 2006).

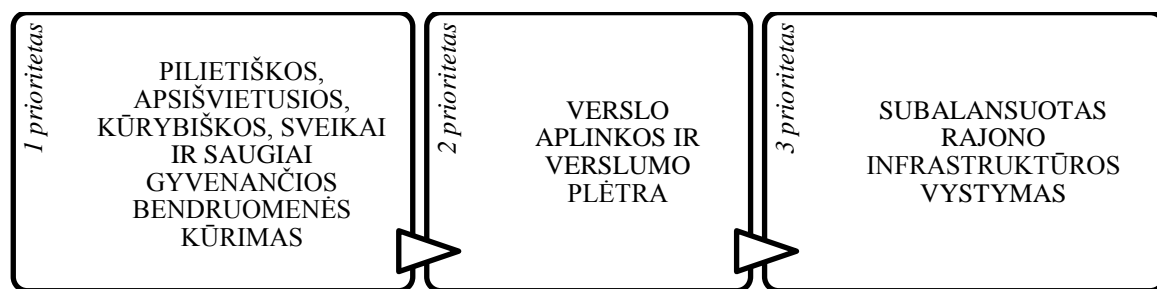
Įgyvendinant 2007-2016 metų Šiaulių miesto strateginį plėtros planą ne mažiau svarbus dokumentas yra *Šiaulių miesto savivaldybės veiklos planai* (toliau – SVP). Jie yra rengiami vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, patvirtinta 2002 m. birželio 6 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 827 (2008 m. rugsėjo 25 d., Šiaulių miesto...). SVP rengiamas kasmet kovo – lapkričio mėnesiais, numatant Savivaldybės veiklą ateinantiems trejiems metams (Ten pat).

2011 m. vasario 24 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-25 buvo patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės 2011-2013 metų veiklos planas (2011 m. vasario 24 d. Šiaulių miesto...). Jame teigiama, kad Lietuva siekia tapti aktyvia, matoma pasaulyje ir įtakinga regione valstybe, kuri siekia užtikrinti sklandų Europos Sąjungos reikalų koordinavimą Lietuvoje, garantuojantį veiksmingą nacionalinių interesų įgyvendinimą, toliau orientuojasi į ekonomikos augimą ir šalies konkurencingumo didinimą, darnios ir žinių visuomenės, palankios investicijoms aplinkos kūrimą. 2010 m. ES paskelbė naują strategiją: “2020 m. Europa - pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija”. Naujoje strategijoje daugiausia dėmesio skiriama pagrindinėms sritims, kuriose reikia imtis veiksmų: žinių ir inovacijų, tvaresnės ekonomikos, didelio užimtumo ir socialinės aprėpties (Ten pat).

Atkreiptinas dėmesys į išvardintas sritis. Tarp jų nėra ekologiško. Analizuojant Šiaulių m. savivaldybės 2011-2013 metų veiklos planą, yra nuorodos į energetinio saugumo didinimą, modernaus, subalansuoto, saugaus, draugiško aplinkai infrastruktūros tinklo kūrimą, kuris efektyviai tenkintų verslo ir gyventojų poreikius. Pateiktoje 2011-2013 metų SVP SSGG analizėje nėra nei vieno ekologinio aspekto (2011 m. vasario 24 d. Šiaulių miesto...) kaip ir 2012-2014 m. SVP (Šiaulių miesto savivaldybės, 2012). SVP daugiausiai orientuota į ekonominius ir socialinius procesus.

SVP nurodyta tokia Šiaulių m. savivaldybės (asignavimo valdytojo) misija – *Savivaldybė dirba, siekdama sudaryti kokybiškas gyvenimo ir darbo sąlygas Šiaulių miesto bendruomenei, nusipelninti žmonių pasitikėjimą ir skatinti jų pasididžiavimą miestu.* Galima teigti, kad ir misijoje nėra ekologiško elemento.

Šiaulių raj. savivaldybės taryba pirmojo Šiaulių rajono strateginio plėtros plano rengimą patvirtino 2002 m. balandžio 3 d. sprendimu Nr. 59, o sprendimu Nr. 60 sudarė Šiaulių rajono plėtros strateginio planavimo komisiją (2002 m. balandžio 3 d. Šiaulių rajono...). Tačiau šiuo metu Šiaulių raj. savivaldybė vadovaujasi Šiaulių rajono savivaldybės strateginiu plėtros planu 2011-2017 metams, kurį buvo nuspręsta rengti 2009 m. Minėtas plėtros planas buvo patvirtintas 2011 m. vasario 10 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-11 (2011 m. vasario 10 d. Šiaulių rajono...). Jo vizija 2017 m.: „Šiaulių rajonas – bendruomeniškas, konkurencingas, atviras investicijoms, pritraukiantis naujų verslo galimybių, pažangaus žemės ūkio kraštas, pasižymintis palankia gyvenimui ir poilsiui aplinka“. Ši vizija yra darnesnė nei Šiaulių miesto plėtros misija, nes atsiranda dėmesys aplinkai. Prioritetai pateikti 2.2 paveiksle:



2.2 pav. 2011-2017 metų Šiaulių rajono strateginio plėtros plano prioritetai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis 2011-2017 m. Šiaulių rajono strateginiame plėtros plane pateikta informacija.

Prioritetuose taip pat atsispindi kertiniai darnumo aspektai: ir ekonomikos plėtra, ir socialinės atsakomybės principas, ir sveikos, saugios aplinkos kūrimas. O taip pat subalansuotos infrastruktūros vystymas. Kitaip nei Šiaulių m. strateginiame plėtros plane, yra sudaryta Aplinkos SSGG, kas įrodo atsakingą savivaldybės darbuotojų požiūrį į darnų vystymąsi.

1 prioritetai – *pilietiškos, apsišvietusios, kūrybiškos, sveikai ir saugiai gyvenančios bendruomenės kūrimas* - įgyvendinti numatyti keturi tikslai: 1. Plėtoti rajone visiems prieinamą ir efektyviai veikiančią modernią švietimo sistemą; 2. Didinti Šiaulių rajono gyventojų visuomeninį ir kultūrinį potencialą; 3. Užtikrinti socialinę integraciją ir saugumą rajone; 4. Gerinti rajono bendruomenės sveikatą ir skatinti kūno kultūros ir sporto vystymąsi. Pirmasis prioritetas atitinka socialinį darnaus vystymosi principą, tačiau yra glaudžiai susijęs ir su ekologiškumo koncepcija.

2 prioritetas tiesiogiai sietinas su ekonominiu darnaus vystymosi principu, nes numato *verslo aplinkos ir verslumo plėtrą*. Prioriteto įgyvendinimui numatyti trys tikslai: 1. Gerinti ekonominės veiklos sąlygas rajone; 2. Sudaryti palankias sąlygas žemės ūkio plėtrai; 3. Didinti rajono turizmo potencialą.

Subalansuotos rajono infrastruktūros vystymui, atitinkančiam 3 prioriteta, numatyti du tikslai: 1. Gyvenamosios ir rekreacinės aplinkos gerinimas ir 2. Viešosios infrastruktūros gerinimas ir plėtra. Tačiau jie apima rekreacinių teritorijų priežiūrą, atliekų sistemos tobulinimą, aplinkos užterštumo mažinimą, energetikos sistemos modernizavimą, vandentiekio paslaugų prieinamumą ir pan. O tai atitinka ekologiškumo, kaip trečiojo darnaus vystymosi, principą.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad pirmieji strateginiai Šiaulių m. savivaldybės dokumentai darnaus vystymosi srityje buvo patvirtinti 2002 m., tačiau tuo metu darnaus vystymosi strategija nebuvo patvirtinta. 2007-2016 metų Šiaulių m. strateginio plėtros plano prioritetai atitinka darnumo elementus. Kitas svarbus dokumentas yra Šiaulių m. savivaldybės SVP, tačiau juose nėra analizuojama ekologinė miesto situacija, o tai neigiamai veikia darnų vystymąsi. Rekomenduojama 2013-2015 m. SVP įtraukti ekologinės būklės analizę ir svarbiausius jos aspektus įtraukti į SSGG. Taip pat į misiją derėtų įtraukti ekologiškos aplinkos kūrimo būtinumą. Labiau darnų vystymąsi atitinka Šiaulių raj. savivaldybės strateginis plėtros planas, nes jame visos trys darnaus vystymosi dimensijos yra analizuotos, įtrauktos į SSGG, viziją, prioritetus.

2.3. INTEGRUOTO DARNAUS VYSTYMO SI INDEKSO SKAIČIAVIMAS

2.3.1. Integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimo metodika

Integruoti indeksai parodo tiriamų reiškinių įvairias svarbias kokybines puses ir kartu atskleidžia kaip šių rodiklių kitimas per laiką veikia bendro integruoto indekso kitimo dinamiką laike. Taigi, integruotas darnumo indeksas atspindi:

- integruoto indekso struktūrinių rodiklių statines charakteristikas ir jų dinamiką retrospektyvos požiūriu;

- integruoto indekso sudedamųjų dalių svorius arba svarbą, tiriant integruoto indekso tendencijas;

- integruoto indekso struktūrinių rodiklių tendencijų prognozes;

- koreliacinius struktūrinių rodiklių tarpusavio ryšius;

- integruoto indekso statinę charakteristiką, dinamiką retrospektyvos požiūriu ir prognozes.

Šiame skyriuje atliktas integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimas. Indekso skaičiavimui pasirinkta metodika, kuri yra detaliai aprašyta R. Čiegio ir kt. (2010) monografijoje.

Darnus vystymasis yra nuosekliai siekiamas tikslas, todėl svarbu išmatuoti, kaip prie jo artėjama, kokia daroma pažanga. Siekiant gauti realią valstybės darnaus vystymosi padėtį atspindinčią situaciją, siūloma taikyti integruotą darnaus vystymosi indeksą, kuris apimtų ekonominius, ekologinius ir socialinius vystymosi aspektus.

Siūlomos integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimo metodikos didžiausias privalumas yra tas, kad ši metodika yra gana lanksti ir ją galima pritaikyti bet kokiam darnaus vystymosi vertinimo laikotarpiui ir įvairiems pjūviams, pasirenkant geriausiai valstybės raidą atspindinčius darnumo aspektus bei norimą jų skaičių. Pavyzdžiui, jei tam tikras darnumo aspektas tampa nebeaktualus šaliai, jį galima pašalinti ar pakeisti kitu, arba atvirkščiai, jeigu atsiranda kitų darnaus vystymosi atžvilgiu svarbių aspektų, juos galima įtraukti vietoj buvusių ar tiesiog papildyti visą skaičiavimo sistemą didesniu rodiklių skaičiumi. Bendru atveju integruotas darnaus vystymosi indeksas I_{DV} gali būti apskaičiuotas pagal formulę:

$$I_{DV} = \sum_i a_i I_i \quad (2.1),$$

kur: I_i – atskirų darnaus vystymosi aspektų indeksas; a_i – atskirų darnaus vystymosi aspektų indeksų svoriai (galioja sąlyga: $\sum_i a_i = 1$), I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas.

Standartiškai integruotas darnaus vystymosi indeksas apima tris darnaus vystymosi aspektus – ekonominį, socialinį ir ekologinį:

$$I_{DV} = a_1 I_{EV} + a_2 I_{SV} + a_3 I_{AB} \quad (2.2),$$

kur: I_{EV} , I_{SV} ir I_{AB} – ekonominio vystymosi, socialinio vystymosi ir aplinkos būklės indeksai; a_1 , a_2 ir a_3 - ekonominio vystymosi, socialinio vystymosi ir aplinkos būklės indeksų svoriai (galioja sąlyga: $a_1 + a_2 + a_3 = 1$), I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas.

Kiekvienas iš šių trijų indeksų (I_{EV} , I_{SV} ir I_{AB}) savo ruožtu susideda iš eilės rodiklių, ką bendra forma galima išreikšti taip:

$$I_m = \sum_i a_i R_i \quad (2.3),$$

kur: R_i – atitinkamą indeksą sudarantis rodiklis; a_i - atitinkamą indeksą sudarančio rodiklio svoris (galioja sąlyga: $\sum_i a_i = 1$), I_m – atitinkamas indeksas.

Jeigu formuojant integruotą rodiklį jį sudarančių tam tikrų rodiklių reikšmių augimas yra vertinamas kaip teigiamas ir pageidaujamas procesas, tokio rodiklio indekso kitimas nuo 0 iki bet kurių didesnių dydžių turėtų žymėti palankų procesą, o rodiklių, kurių mažėjimas yra pageidaujamas procesas, indeksai yra perskaičiuojami:

$$I_m = 1 / I_m \quad (2.4),$$

Taip rodikliai įgyja lyginimui tinkamų balų (svorių) turinį ir leidžia analizuoti integruoto indekso augimą kaip pageidaujamą procesą.

Pastaraisiais metais yra ypač akcentuojamas darnus šalių vystymasis, kur vienodai vertinamos trys pagrindinės sudedamosios darnaus vystymosi dalys, t.y. šalies ekonomika, socialinė aplinka ir ekologinė aplinkos kokybė. Visos trys sudedamosios dalys yra vienodai svarbios, ir nė viena iš jų neturėtų būti vertinama kaip prioritetinga vystymosi aspektu. Optimalus variantas būtų pasiektas tada, kai visos trys pastarosios sritys augtų vienodu greičiu bei dydžiu ir nė vienos jų augimas nebūtų pasiektas kitos srities augimo sąskaita.

R. Kareivaitė (2012) akcentuoja, kad darnus vystymasis dažniausiai pateikiamas kaip trijų dimensijų sistema, kurią reguliuoja institucinė aplinka. Tačiau institucinė aplinka tikrai gali būti išskiriama kaip ketvirtoji darnaus vystymosi dimensija, kurios analizei reikia skirti vienodai dėmesio kaip ir kitoms darnaus vystymosi dimensijoms. Šio tyrimo autorius su tinka su R. Kareivaitės teiginiu, tačiau pastebi, kad šiuo metu institucinės aplinkos vertinimas negalimas dėl rodiklių (pvz.: korupcijos lygis, spaudos laisvė, nuosavybės teisių apsaugos lygis, biurokratija, pilietinė ir politinė laisvė ir pan.) stokos. Todėl šiame tyrime skaičiuojant integruotą darnaus vystymosi indeksą, bus vertinami ekonominio, socialinio vystymosi bei aplinkos būklės indeksai, o institucinės aplinkos vertinimas bus atliktas apklausiant kompetentingus Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių ekspertus.

Siekiant užtikrinti lyginamojo metodo panaudojimą, šalia Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių integruotų darnaus vystymosi indeksų bus skaičiuojamas ir Lietuvos savivaldybių vidurkio indeksas 2007-2011 m. periodu.

Dėl duomenų stokos buvo sunku paskaičiuoti kiekvieno rodiklio svertinį indeksą, todėl buvo pasirinktas lygių bazinių svorių indekso metodas, t.y. bazinių metų indeksą lygiomis dalimis paskirstant kiekvienam iš trijų blokų, kuriuose vėl vienodu svoriu buvo įvertinti visi rodikliai.

Darnaus vystymosi tempams įvertinti baziniais metais pasirinkti 2007 m., bazinių metų indeksas – 100, lygiomis dalimis (33,333) padalytas Ekonominio, Socialinio vystymosi ir Aplinkos būklės indeksams.

Pirmiausia bus aptarta kiekvieno aspekto rodiklio pasirinkimo motyvacija bei atskirai pateikti kiekvieno indekso skaičiavimo rezultatai, kurie vėliau bus suvesti į Šiaulių miesto, Šiaulių rajono ir Lietuvos integruotus darnaus vystymosi indeksus.

2.3.2. Ekonomikos vystymosi indekso skaičiavimas

Ekonomikos sektoriaus vaidmuo darnaus vystymosi procese yra itin svarbus, nes būtent dėl per didelio ekonomikos poveikio aplinkai ir gimė darnaus vystymosi idėja. Ekonominis darnumo traktavimas apima pakankamo ir stabilaus ekonominio augimo reikalavimus, tokius kaip finansinio stabilumo išsaugojimas, žemi ir pastovūs infliacijos tempai, gebėjimas investuoti ir novatoriškumas, kalba apie teisingą gamtos išteklių paskirstymą erdvėje tarp regionų ir laike tarp dabarties ir ateities, reikalauja suderinti ūkinę veiklą ir ekosistemų produktyvumą (Čiegis ir kt., 2010).

Šiaulių m., Šiaulių raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio ekonominiam vystymuisi atspindėti vienas iš pasirinktų rodiklių šiame tyrime yra TUI, tenkančios vienam gyventojui (toliau - TUI 1 gyv.), Lt. R. Čiegio ir kt., (2010) teigimu, tai yra vienas svarbiausių veiksnių, sudarantis palankias sąlygas pasiekti spartesnę technologinę pažangą, efektyvesnę žinių ir informacijos sklaidą. Taip pat TUI yra svarbus pagrindinio kapitalo formavimo veiksnys.

Kitas svarbus rodiklis – Savivaldybių biudžetų išlaidos ekonomikai pagal Valstybės funkcijų klasifikatorių COFOG, tūkst. Lt. Savivaldybėms, gaunant daugiau pajamų, t.y. esant ekonominiam augimui, lengviau didinti išlaidas ekonomikai, jos skatinimui koreguojant mokestinę bazę, tobulinant infrastruktūrą ir pan.

Trečiasis rodiklis – Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis (toliau – DU), Lt. – taip pat pilnai atspindi ekonominio vystymosi tempus savivaldybės ar šalies mastu, nes esant ekonomikos augimui, verslas gali būti dosnesnis savo darbuotojams, gyventojai gali išleisti daugiau lėšų, ir vėl per pajamų mokestį sugrąžinti dalį finansų savivaldybėms. 2.3 lentelėje pateikti Šiaulių m., Šiaulių

raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Ekonominio vystymosi indekso skaičiavimo rezultatai 2007-2011 m. (detalius skaičiavimus žr. 4 priede).

2.3 lentelė

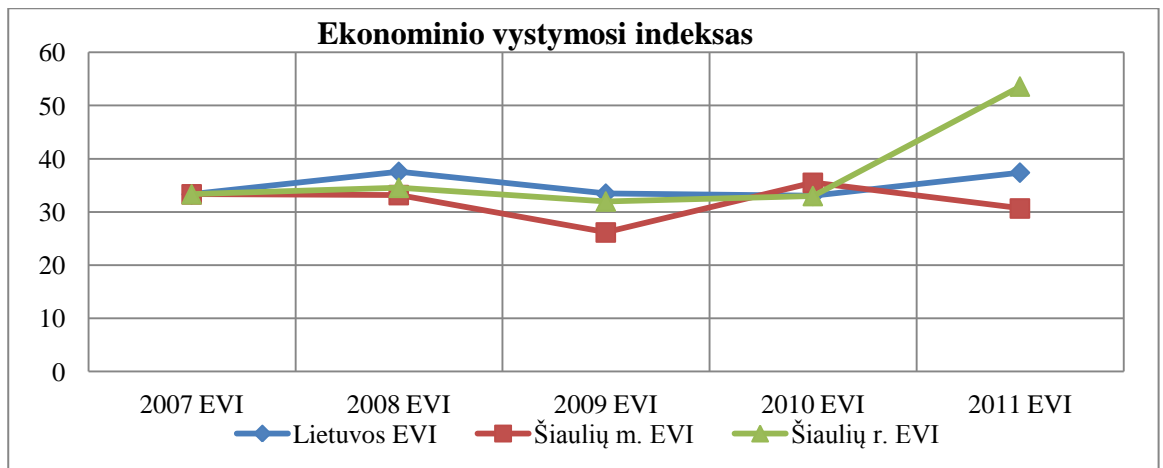
Šiaulių m., Šiaulių r. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Ekonominio vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.

Lietuvos ekonominio vystymosi rodikliai	Bazinė EVI reikšmė 2007	2008 EVI reikšmė	2009 EVI reikšmė	2010 EVI reikšmė	2011 EVI reikšmė
1. TUI 1 gyv., Lt	11,111	10,046	10,146	11,502	12,835
2. Išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt	11,111	14,248	10,640	9,286	11,962
3. Vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt	11,111	13,268	12,676	12,257	12,614
Ekonominio vystymosi indeksas	33,333	37,561	33,462	33,045	37,412
Šiaulių m. ekonominio vystymosi rodikliai					
1. TUI 1 gyv., Lt	11,111	10,789	10,401	14,339	13,535
2. Išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt	11,111	9,013	3,267	9,059	4,921
3. Vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt	11,111	13,390	12,494	12,095	12,219
Ekonominio vystymosi indeksas	33,333	33,192	26,163	35,492	30,674
Šiaulių r. ekonominio vystymosi rodikliai					
1. TUI 1 gyv., Lt	11,111	8,639	9,503	12,215	21,798
2. Išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt	11,111	12,067	9,093	7,939	18,873
3. Vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt	11,111	13,861	13,391	12,860	12,930
Ekonominio vystymosi indeksas	33,333	34,568	31,987	33,014	53,601

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autorius, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Matoma, kad Ekonominio vystymosi indeksas 2008 m. Lietuvoje kaip ir Šiaulių rajone didėjo, tačiau Šiaulių mieste mažėjo iki 26,163 – 2009 m. Nuo šalies vidurkio 2009 m. atsiliko ir Šiaulių rajonas, tačiau 2011 m. ženkliai gerino visos šalies indeksą, nes išaugo iki 53,601 (šalyje – 37,412). O Šiaulių mieste Ekonominio vystymosi indeksas 2010 m. lenkė šalies vidurkį, 2011 m. vėl sumažėjo iki 30,674. Tam didžiausią neigiamą įtaką padarė savivaldybės išlaidų mažinimas ekonomikai.

Pastaraisiais metais girdime apie bedarbių skaičiaus mažėjimą, planuojamą ekonomikos augimą šalyje ir pan., todėl galima daryti prielaidą, kad ateityje ir savivaldybių išlaidos ekonomikai išaugs, pamažu atsigaunantis verslas galės mokėti didesnę atlyginimą darbuotojams (nors nuo 2013 m. sausio mėn. 1 d. padidinus minimalų DU iki 1000 Lt., ši perspektyva numatoma tolesniame laike). Grafiškai Lietuvos, Šiaulių m. ir Šiaulių r. Ekonominio vystymosi indekso kitimas atvaizduotas 2.3 paveiksle:



2.3 pav. Lietuvos, Šiaulių m. ir Šiaulių r. Ekonominio vystymosi indeksas, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Paveiksle atvaizduota situacija nėra palanki Šiaulių m. savivaldybei, tačiau optimistinė – Šiaulių raj. savivaldybei. E2 pažymi, kad „2008 m. finansų ministerijoje buvo sutaupyta lėšų, kurių sąskaita buvo „leista“ pakelti Savivaldybės darbuotojų DU, didinant jų kvalifikacijos koeficientą. Tai vertinama teigiamai, nes didžioji dalis viešajame sektoriuje dirbančiųjų išeina į privatą. Dėl panašių sąlygų sunku įdarbinti gerą kompetenciją turinčius asmenis“.

Kadangi ES paramos lėšų periodas buvo 2007 – 2013 m. laikotarpiui, savivaldybių darbuotojai pirmuosius metus turėjo išmokti pildyti, teikti paraiškas, įgyvendinti projektus ir tik vėliau gauti lėšas. E2 pastebi, kad „pirmųjų projektų įgyvendinimas siejamas tik 2009 m. Šiaulių m. savivaldybės administracijos Investicijų ir miesto plėtros skyriuje nėra asmens, atsakingo už investicijų pritraukimą. Vien tik projektų įgyvendinimas negali pritraukti investuotojų (pvz. į Pramonės parką). Praktiškai Šiaulių m. savivaldybės administracijos Ekonomikos skyriaus funkcijos labiau susijusios su planavimu, o įgyvendinimas – su Šiaulių m. savivaldybės administracijos Investicijų skyriumi. Galima teigti, kad 2013 m. projektams numatyta skirti lėšų apie 35 mln. Lt., tačiau koks jų procentas bus įsisavintas, matysime metų pabaigoje. Dažniausiai apie 25 proc. numatytų lėšų būna neįsisavintų“.

Šiaulių miestas (aut. past. - ne tik savivaldybė, bet ir savivaldybės įmonės, verslo sektorius, mokslo įstaigos ir pan.) 2011 m. pritraukė vos 0,7 proc. TUI visos šalies kontekste. Mažėja ir veikiančių ūko subjektų, didėja nusikalstamumas ir pan. E2 papildo, kad „kartu mažėja Šiaulių m. savivaldybės biudžetas, išaugo Savivaldybės finansiniai įsipareigojimai, nusidėvėjusi daugelio Savivaldybei priklausančių įstaigų materialinė bazė ir pan. Tam, kad žingsnis po žingsnio miestas taptų gyvesnis, o kartu ir konkurencingesnis, reikia įvairių priemonių įgyvendinimo, pvz.: į Pramoninį parką pritraukti investuotojų, pradėti Logistikos centro veiklą, tikslingai įsisavinti ES paramą, atnaujinti Savivaldybės įstaigų materialinę bazę, miesto infrastruktūrą paversti „žalesne“,

Šiaulių universitetas turi pradėti rengti konkurencingesnių specialybių atstovus, gyventojai turi tapti aktyvesni, o verslininkai – skaidresnio ir atsakingesnio verslo šalininkai, užtikrinantys naujų darbo vietų plėtra ir pan.

Pagrindinis sunkumas, be abejo, yra lėšų stoka. Pvz. 2013 m. Šiaulių m. savivaldybės biudžete numatyta tik 40 tūkst. Lt. paramos smulkaus verslo subjektams teikimui. Tai 60 proc. daugiau nei 2012 m. Šiais metais numatyta sudaryti apie 80 paramos sutarčių. Taip pat verta paminėti, kad minimaliai, tačiau kitaip nei 2012 m., numatyta lėšų (30 tūkst. Lt.) verslo subjektų mokymo programų įgyvendinimui. Tai testiniai Savivaldybės lėšomis finansuojami mini projektai, kurie turėtų sudaryti palankesnes sąlygas pradėti ir vystyti verslą naujai įsisteigusiems subjektams. Tikimasi 2014 ir 2015 m. sudaryti po 100 paramos sutarčių.

Kiek didesnis finansavimas išaugo miesto turizmo sektoriaus vystymui ir jo patrauklumo turistams didinimui. Deja, tokio sektoriaus finansavimo didžiausia dalis atitenka DU (133,4 tūkst. Lt. iš 167 tūkst. Lt.), nes pagrindinė priemonė yra – kasmet pristatyti periodiškai atnaujintas miesto, regiono turizmo galimybes šalies ir užsienio organizatoriams bei skleisti informaciją Nacionalinėje turizmo informacijos ir rezervacijos sistemoje, turizmą propaguojančiose tinklapiuose ir tarptautinėse parodose, o ne infrastruktūros atnaujinimui ir pan.

Darbo rinkos politikos rengimui ir įgyvendinimui 2013 m. biudžete planuojama skirti 731,8 tūkst. Lt. (2012 m. – 413,5, o 2014 m. – 750, 2015 m. – 800 tūkst. Lt). Tai Valstybės lėšos, skirtos parengti ir įgyvendinti Viešųjų darbų planą. Tikimasi, kad šiais metais viešiesiems darbams pavyks įdarbinti 435 žmones, o 2014-2015 m. – po 500 žmonių.

Lėšų iš Savivaldybės biudžeto neskirta ir visuomenės informavimui apie Strateginio plėtros plano įgyvendinimą ir Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų rengimui bei Savivaldybės darbuotojų gebėjimų strateginio planavimo srityje ugdymui.

Tačiau ES fondų lėšų dėka, apie 33,63 mln. Lt. planuojama skirti įvairių projektų įgyvendinimui (pvz. Šiaulių pramoninio parko infrastruktūros plėtros, II etapo, Šiaulių pramoninio parko rinkodaros, Techninės dokumentacijos parengimo Šiaulių viešajam logistikos centrui steigti ir jo infrastruktūros statybos darbams projektams), ir tik apie 11 proc. tos sumos bus sumokėta iš Savivaldybės biudžeto“.

E1 teigė, kad „planuojant biudžetą, stengiamasi „užlopyti“ skyles, o ne kurti naujais iššūkiams grįstą ateitį Šiaulių raj. savivaldybėje. Todėl esant didesnėms finansavimo galimybėms, darnaus vystymosi galimybės būtų kur kas didesnės. Ne mažiau svarbu yra ir žmonių sąmoningumas toje srityje.

Kalbant apie biudžeto sudarymo atitikimą veiklos planui, E1 pažymi, kad „tai, kas tinka verslo įmonėms, nebūtinai turi tikti viešajam administravimui. Sudėtinga tiksliai numatyti kokios

bus biudžeto pajamos, nes aplinka yra dinamiška. Bendrą pinigų kiekį tarp programų įmanoma paskirstyti, stambius (milijoninės vertės) objektus galima nusimatyti, bet išvelgiamas šioks toks netikslumas tame, kad veiklos planas sudaromas trejiems metams, o biudžetas – vieneriems (nes Vyriausybė savo kasmetiniame biudžete išlaidas Savivaldybėms pateikia taip tik tiems metams). Todėl Šiaulių raj. savivaldybės parengtame strateginiame plėtros plane atsispindi suplanuotos veiklos / stambiausios kryptys pagal prioritetus ir nėra numatyta jokių išlaidų sumų. Artimiausioje ateityje Šiaulių raj. savivaldybėje yra numatyta įgyvendinti 76 projektus. Buvo paskaičiuota, kad jų įgyvendinimui reikia 300 mln. Lt., tačiau gauti tokių lėšų nesitikima“.

Ekonominis darnaus vystymosi aspektas yra itin svarbus, tačiau be žmogaus, jo žinių ir veiklos darnus vystymasis nėra tinkamas. Todėl sekančiame poskyryje pateikiamas Socialinio vystymosi indekso skaičiavimas.

2.3.3. Socialinio vystymosi indekso skaičiavimas

Kadangi darnumas riboja ne tik visuomenės mainus su gamtinėmis sistemomis, bet ir pačios visuomenės struktūrą, orientuotą į žmones socialinė – kultūrinė darnumo koncepcija rodo ryšį tarp vystymosi bei vyraujančių socialinių normų ir siekia palaikyti visuomeninių sistemų stabilumą (Čiegis ir kt., 2010 cit. UNEP, 1991).

Lietuvos Socialinio vystymosi indekso analizei pasirinkti 3 rodikliai, atspindintys Šiaulių m., Šiaulių raj. atskirai ir bendrai visų Lietuvos savivaldybių biudžetuose numatytas išlaidas pagal COFOG klasifikatorių. Tai – išlaidos sveikatos apsaugai, švietimui ir socialinei apsaugai.

Efektyviai panaudotos biudžetų lėšos minėtoms sritims yra vertinamos dvejomis kryptimis: viena vertus, išlaidos sveikatos apsaugos infrastruktūrai nėra artimai įtakojančios ekonomikos augimo, darnumo, tačiau kita vertus, sveiki, išsilavinę ir darbingi gyventojai kaip tik ir yra viena svarbiausių svarbi darnaus vystymosi, efektyvaus viešojo sektoriaus valdymo pavyzdys; išlaidos pagrindiniam, viduriniam išsilavinimui tiesiogiai neįtakoja ekonomikos augimo, o pavyzdžiui išlaidos mokymuisi visą gyvenimą, švietimo, edukacijos infrastruktūros naujinimui - stimuliuoja ekonomikos augimą; tos išlaidos socialinei apsaugai, kurios išauga dėl ekonominio nuosmukio kaip parama ar pašalpos, neskatina darnumo, tačiau išlaidos dienos stacionarams, senelių namų įkūrimui ir pan. – vertinamos teigiamai.

Įvertinus dviprasmišką išlaidų sveikatos, socialinės apsaugos ir švietimo sričių vertinimą, galima konstatuoti, kad ilguoju laikotarpiu tokios išlaidos didina darnesnę vystymąsi, todėl ir strateginis valdymas yra neatsiejama tokių pokyčių dalis. 2.4 lentelėje pateikti Šiaulių m., Šiaulių

raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Socialinio vystymosi indekso skaičiavimo rezultatai 2007-2011 m. (detalūs skaičiavimai nurodyti 5 priede).

2.4 lentelė

Šiaulių m., Šiaulių raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio Socialinio vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.

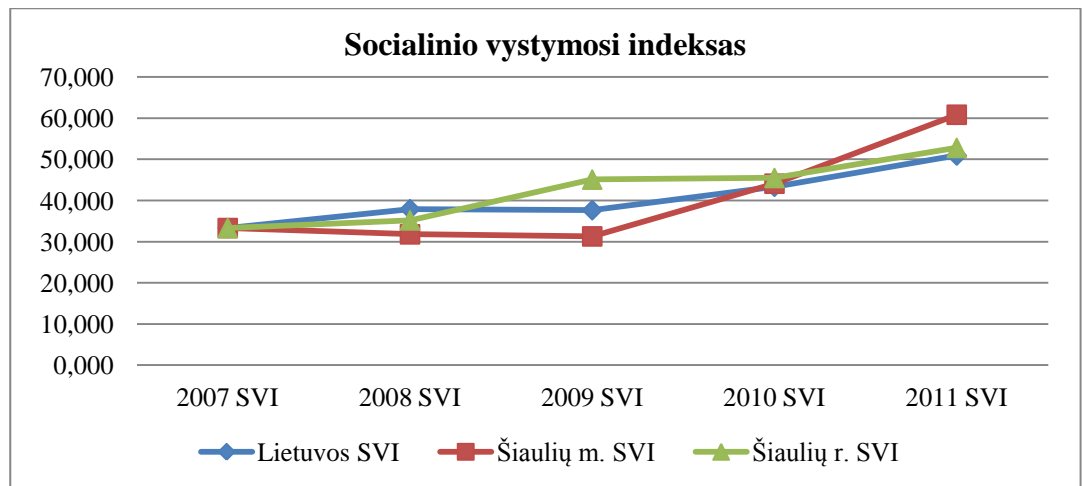
Lietuvos socialinio vystymosi rodikliai	Bazinė SVI reikšmė 2007	2008 SVI reikšmė	2009 SVI reikšmė	2010 SVI reikšmė	2011 SVI reikšmė
1. Išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt	11,111	10,334	6,268	4,457	7,014
2. Išlaidos švietimui, tūkst. Lt	11,111	13,022	14,158	13,078	13,447
3. Išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt	11,111	14,561	17,239	25,831	30,492
Socialinio vystymosi indeksas	33,333	37,918	37,665	43,366	50,954
Šiaulių m. socialinio vystymosi rodikliai					
1. Išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt	11,111	5,335	2,303	5,022	19,476
2. Išlaidos švietimui, tūkst. Lt	11,111	12,853	13,313	13,730	14,922
3. Išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt	11,111	13,622	15,684	25,350	26,452
Socialinio vystymosi indeksas	33,333	31,810	31,300	44,102	60,850
Šiaulių r. socialinio vystymosi rodikliai					
1. Išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt	11,111	7,702	10,400	4,685	6,318
2. Išlaidos švietimui, tūkst. Lt	11,111	13,332	14,613	12,893	12,566
3. Išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt	11,111	14,164	20,087	27,908	33,916
Socialinio vystymosi indeksas	33,333	35,198	45,101	45,486	52,800

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autorius, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

2.4 lentelėje pateikta analizė įrodo, kad Socialinio vystymosi indeksas nuo 2007 m. Lietuvos savivaldybėse, kaip ir Šiaulių raj. savivaldybėje, nuolat didėjo, tačiau Šiaulių m. savivaldybėje 2009 m. fiksuotas indekso mažėjimas iki 31,810.

Tačiau, 2010 m. įvykę pokyčiai Šiaulių m. ir raj. savivaldybių biudžetų skirstyme padidino indekso reikšmę ir lenkė šalies vidurkį, o 2011 m. Šiaulių m. savivaldybės socialinio vystymosi indeksas jau lenkė ir Šiaulių raj. savivaldybę. Tam didžiausią įtaką padarė išaugusios Šiaulių m. savivaldybės išlaidos socialinei apsaugai iki 138 proc., nors Šiaulių raj. savivaldybėje minėtos išlaidos išaugo 205 proc., o visose Lietuvos savivaldybėse vidutiniškai 174 proc.

Grafiškai Šiaulių m. ir Šiaulių raj. bei Lietuvos savivaldybių vidurkio Socialinio vystymosi indekso kitimas pateiktas 2.4 paveiksle.



2.4 pav. Šiaulių m. ir Šiaulių r. bei Lietuvos savivaldybių vidurkio Socialinio vystymosi indeksas, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autorius, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Jis leidžia konstatuoti, kad situacija ilgoju laikotarpiu palanki Šiaulių m. ir raj. savivaldybių darniam vystymuisi, nes išlaidos tokioms svarbioms sritims kaip švietimas, socialinė ir sveikatos apsauga nuolat augo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad savivaldybės rūpinosi, kad jų gyventojai būtų išsilavinę, sveiki, darbingi ir turėtų kuo stabilesnes socialines garantijas.

E2 pažymi, kad „Šiaulių m. savivaldybėje 2012 m. gyventojų mieste sumažėjo beveik 2000, lyginant su 2011 m., tarptautinės ir vidinės migracijos 2011 m. saldo yra neigiamas, o 3 proc. visų šalies bedarbių gyvena būtent Šiauliuose. Jei Lietuvoje vidutinis DU 2012 m. pirmą ketvirtį buvo virš 2100 Lt., tai Šiauliuose – vos virš 1800 Lt. Tokio pobūdžio problemos yra rimtas iššūkis Šiaulių m. savivaldybei“.

„Šiaulių raj. savivaldybė nuo ekonominio sunkmečio pradžios susidūrė su gyventojų emigravimo problema. E1 akcentuoja, kad „mažėjant gyventojų skaičiui, mažėjo ir išlaidos sveikatos apsaugai. Prastėjant ekonominiams rodikliams, didėjo išlaidos socialinei apsaugai, kas vertinama itin nepalankiai, nes įstatymų numatyta tvarka išlaidos socialinei apsaugai (pašalpos) negali būti neišmokėtos, tuo tarpu tie finansiniai ištekliai negali būti panaudoti realiam teikiamų socialių paslaugų tobulinimui, jų plėtrai.

Augantį poreikį socialinei paramai įtakojo ekonominis nuosmukis ir su juo susijusios kitos problemos: socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų, neįgaliųjų skaičiaus didėjimas, bendruomenės senėjimas, migravimas, sparčiai auganti bedarbystė“. Pagal naujosios viešosios vadybos principus, E1 teigimu, socialinės pašalpos, paramos priemonės neturėtų būti teikiamos nes Šiaulių raj. savivaldybė per metus netenka vidutiniškai 2 mln. Lt. vien todėl, kad dalį veža keleivių nemokamai.

E1 atkreipia dėmesį į tai, kad „augančios išlaidos socialinei paramai yra įvairiose srityse: 1) mokinių kiekis, gaunančių paramą (pusryčiams, pietums ar mokinio reikmėms įsigyti) augo iki 2010 m. imtinai. 2011 m. iš 5300 rajono įstaigose besimokiusių mokinių, parama buvo skiriama maždaug 65 proc., o priešmokyklinio ugdymo programoje dalyvaujančių – iš 160 net 140 mokinių (88 proc.); 2) Socialinės paramos gavėjų skaičius nuo 2842 - 2009 m., išaugo iki 6553 - 2011m. (arba 215 proc. Lt išraiška). Gavėjų skaičiaus didėjimą įtakojo nedarbas šalyje. Asmenims įsiregistravusiems darbo biržoje 6 mėnesius priklauso socialinė parama. Daug abiturientų ir absolventų baigę mokymosi įstaigas neranda darbo. Jie visi tampa piniginės socialinės paramos gavėjais; 3) Būsto šildymo išlaidų ir išlaidų vandeniui kompensacijos gavėjų skaičius nuo 1721 – 2009 m., išaugo iki 2328 – 2011 m. (arba 85 proc. Lt išraiška). Tačiau yra mažėjančių socialinės rizikos šeimų, nuo 2007 m. (apie 550 vaikų) jų skaičius nuo 190 sumažėjo iki 177 (400 vaikų) 2011 m. Galima teigti, kad išlaidos socialinių darbuotojų atlyginimams nenuveina velniui.

Kitas teigiamas aspektas yra tas, kad kai kurios lėšos, socialinei apsaugai yra skiriamos įgyvendinant projektus, finansuojamus ES struktūrinių fondų ir Valstybės biudžeto lėšomis. Vienas jų - „Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtra Šiaulių rajone, įkuriant mišrių socialinių paslaugų įstaigą“. Projekto vertė 2,7 mln. litų iš kurių 2,3 mln. litų ES struktūrinių fondų lėšos 0,4 mln. Lt Lietuvos Respublikos biudžeto lėšos. Įgyvendinus projektą, Bridų kaime įsikurs dienos socialinės globos centras, savarankiško gyvenimo namai ir krizių centras“.

E3 pastebi, „nors gyventojų mieste mažėja, tačiau jų amžiaus vidurkis auga, nes miestą palieka jauni, darbingi gyventojai. Dėl darbo vietų stokos didėja socialiai remtinų gyventojų skaičius.

Savivaldybės išlaidos socialinei apsaugai taip pat auga dėl tokių projektų, kaip Savarankiško gyvenimo namai Rėkyvoje. Namų gyventojai moka tik 20 proc. nuo savo pajamų, o tokių modernaus objekto išlaikymas kainuoja kur kas daugiau. Skirtumą dengia Šiaulių m. savivaldybė. Mano nuomone, turėti tokius modernius savarankiško gyvenimo namus savivaldybei yra prabanga, nes juose yra sudėtos visos naujausios technologijos: kondicionavimo sistemos ir jos turi būti naudojamos. Todėl paskutiniai pokyčiai savarankiškų namų išlaikymo srityje šiek tiek pakito: pvz. už papildomą naudojimąsi skalbimo mašina, gyventojas turės prisimokėti, nors visas kitas būtinas paslaugas jis gaus už savo sumokamą 20 procentą nuo pajamų.

Panaši situacija su senelių ir vaikų globos namais. Valstybė finansavimą po truputi mažina, o juk ten augantis vaikas taip pat nori turėti kuo geresnes sąlygas, ugdymą, soc. paslaugą, užimtumą, gyventi rekonstruotame, šiltame, su naujais langais pastate ir sutvarkytoje teritorijoje. Visos tos priemonės kainuoja savivaldybei. Pradėjome spręsti problemą ir dėl benamių prieglobsčio ploto. Savivaldybė planuoja investuoti į nakvynės namų pastatą ir ten sudaryti sąlygas benamiams gauti

būtinąsias paslaugas – nakvynę, nusiprausimą. Panašu, kad išlaidos socialinei apsaugai ir toliau augs. Todėl reikia siekti naujų darbo vietų kūrimo, kad mažėtų išlaidos socialiai remtinų asmenų poreikių tenkinimui, tuo pačiu pajamas nukreipiant ekonomikos augimą skatinantiems veiksniams“.

Šiaulių m. ir Šiaulių raj., savivaldybių išlaidų švietimui augimo priežasčių nustatymas ekspertų teigimu, taip reikalauja gilesnio požiūrio. E1 teigimu, „mokinių skaičius mokyklose nuolatos mažėjo dar nuo 2005 m. (apie 7000 mokinių). Ir šiuo metu jų yra sumažėjęs iki 5000 mokinių. Tuo tarpu ikimokyklinių įstaigų ugdytinių skaičius augęs iki 2009 m. ir siekęs maždaug 900 ugdytinių, vėliau mažėjo ir šiuo metu tebėra apie 750. Silpnoji Šiaulių raj. savivaldybės pusė yra specialiųjų poreikių turintys mokiniai, kurie sudaro maždaug 25 proc. visų mokinių, kuomet šalies vidurkis tesiekia 10 proc. Natūralu, kad jų ugdymui reikalingi tam tikrų sričių specialistai (judesio korekcijos mokytojai, logopedai, psichologai ir t.t.) dar labiau išauginantys finansavimą švietimui (įskaitant ir kitą gaunamą paramą).

Toks išlaidų švietimui Šiaulių raj. savivaldybėje padidėjimas kaip 2009 m., siejamas ir su įvairių projektų įgyvendinimo finansavimu, pvz.: Šiaulių rajono pedagoginė psichologinė tarnyba kaip projekto partneriai dalyvavo projekte „Pedagoginių psichologinių tarnybų infrastruktūros, švietimo įstaigose dirbančių specialiųjų pedagogų, socialinių pedagogų, psichologų, logopedų darbo aplinkos modernizavimas“. Įgyvendinant šį projektą buvo skirta Europos regioninės plėtros fondo, valstybės biudžeto (477 013,75 Lt) ir Šiaulių raj. savivaldybės biudžeto lėšų (511 280,79 Lt). O taip pat reikia įvertinti išlaidas avariniams ir kitiems remonto darbams, vietinio reguliaraus susisiekimo transportui, mokytojų kvalifikacijos kėlimui ir pan.

Kalbant apie mokyklų ir kitų strateginių objektų pertvarkymą, norisi atkreipti dėmesį į tai, kad, mažėjant mokinių skaičiui, ne visuomet yra naudinga uždaryti gyvenvietėse ar kaimuose esančias mokyklas, medicinos punktus ir pan. dėl vienos pagrindinės priežasties – jei jaunos šeimos, planavusios ūkininkauti ir gyventi kaime, nebeturės jame mokytojo savo vaikams, gydytojo, policininko, viešojo transporto,- tai joms neliks motyvacijos likti ten gyventi. Jie emigruos į didesnę miestelį, kur yra tinkamesnė viešųjų paslaugų infrastruktūra“.

E3 pateikia kiek kitokį požiūrį į mokyklų tinklo organizavimą Šiaulių m. savivaldybėje. Jo teigimu, „išlaidas švietimui sudaro du šaltiniai: mokytojų ir vaikų išlaikymui skiriamos valstybės biudžeto lėšos, o švietimo aplinkai - iš savivaldybės biudžeto. Pvz. mokykla gali priimti 700 vaikų, o priima tik 500, tai iš valstybės biudžeto gaunama mažiau lėšų. Tuo tarpu elektros, šildymo kainos auga, didėja minimalus DU ir t.t., taip Šiaulių m. savivaldybės patiriamos išlaidos auga. Tuomet pagrindinis problemos sprendimas dėl kaštų optimizavimo siejasi su mokyklų uždarymu. Tačiau politiškai tai itin sunkus žingsnis, nes opozicija teigia, kad rastų geresnį sprendimo būdą, žurnalistai taip pat nėra objektyvūs, piktinasi planuojamą uždaryti mokyklų mokytojai, mokinių tėveliai“.

Skaičiuojant Darnaus vystymosi indeksą, palankūs pokyčiai ekosocialiniame savivaldybių kontekste yra neatsiejami nuo gyventojų gerovės, tačiau darnus vystymasis lygiaverčio svarbumo aspektą išskiria būtent ekologinį, nes netausodami savo aplinkos, netaupydami išteklių, negalėsime užtikrinti gerovės ateities kartoms, todėl sekančiame poskyryje pateikiamas Aplinkos būklės indekso skaičiavimas.

2.3.4. Aplinkos būklės indekso skaičiavimas

R. Čiegio ir kt. (2010) teigimu, ekologinis darnaus vystymosi požiūris daugiausia dėmesio skiria integralumui, produktyvumui ir biologinių bei fizinių sistemų stabilumui. Ekologinis darnumas koncentruojasi ties bendroju ekologinių sistemų gyvybingumu ir sveikata. Laikantis šio požiūrio, pirminis darnaus vystymosi uždavinys yra išsiaiškinti gamtinių sistemų ribas įvairiai ekonominei ir socialinei veiklai. Kalbant aplinkos terminais, darnumas siauresniąja prasme labiau susijęs su ekosistemų „gebėjimu atsikurti“ (Ten pat). Todėl Šiaulių m., Šiaulių raj. ir bendrai Lietuvos savivaldybių vidurkio 2007-2011 m. Aplinkos būklės indekso skaičiavimui buvo parinkti rodikliai, susiję su nustatytų normų, ribų laikymusi aplinkosaugos srityje:

1. Savivaldybių biudžetų išlaidos aplinkos apsaugai, pagal COFOG klasifikatorių, tūkst. Lt.;

2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.;

3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg. Į šį rodiklį patenka tokios teršalų grupės: kietosios medžiagos, dujinės ir skystosios medžiagos, sieros dioksidas, azoto oksidai, anglies monoksidas, lakūs organiniai junginiai, fluoras ir kiti teršalai).

2.5 lentelėje pateikti Šiaulių miesto, Šiaulių rajono ir Lietuvos Aplinkos būklės indekso skaičiavimo rezultatai 2007-2011 m. (detalūs skaičiavimai nurodyti 6 priede):

2.5 lentelė

Šiaulių m., Šiaulių r. ir Lietuvos Aplinkos būklės indekso dinamika 2007-2011 m.

Lietuvos aplinkos būklės rodikliai	Bazinė ABI reikšmė 2007	2008 ABI reikšmė	2009 ABI reikšmė	2010 ABI reikšmė	2011 ABI reikšmė
1. Išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt	11,111	14,020	13,082	14,555	15,930
2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.	11,111	9,090	9,427	14,140	18,853
3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg	11,111	11,268	12,376	12,314	11,375
Aplinkos būklės indeksas	33,333	34,378	34,885	41,009	46,159
Šiaulių m. aplinkos būklės rodikliai					
1. Išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt	11,111	13,750	15,867	14,661	12,253
2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.	11,111	0,000	0,000	0,000	2,489

2.5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

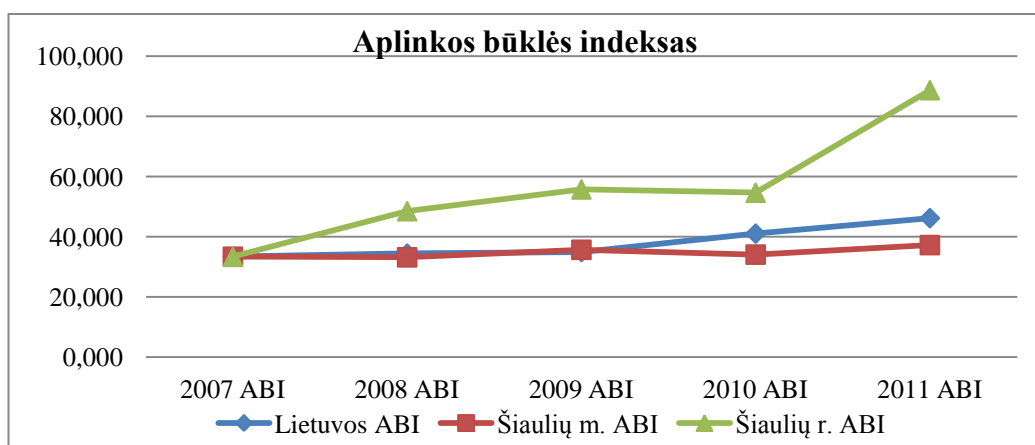
3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg	11,111	19,388	19,776	19,388	22,472
Aplinkos būklės indeksas	33,333	33,138	35,643	34,049	37,214
Šiaulių r. aplinkos būklės rodikliai					
1. Išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt	11,111	18,011	25,506	20,745	21,664
2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.	11,111	20,344	18,324	24,817	58,436
3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg	11,111	10,130	11,876	9,064	8,610
Aplinkos būklės indeksas	33,333	48,485	55,707	54,626	88,710

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Visu analizuojamu laikotarpiu Aplinkos būklės bendras indeksas didėjo, tačiau yra ir tokių aspektų, kuriuos būtina aptarti detalčiau. Pavyzdžiui, išleistų išvalytų iki normos nuotekų procentas Šiaulių m. savivaldybėje. Kelia susirūpinimą faktas, kad 2008-2010 m. laikotarpiu nuotekos iš viso buvo nevalomos, o 2011 m. išvalytų nuotekų procentas buvo itin mažas. Tai - silpnoji Šiaulių m. savivaldybės pusė, dėl kurios bendras indekso augimas buvo itin mažas (nuo 33,333 iki 37,214). Šiaulių raj. savivaldybėje išvalytų nuotekų procentas kasmet augo, kaip ir išlaidos aplinkosaugai. todėl bendras Indekso pokytis išaugo 166 proc. Lietuvos savivaldybių vidurkio Aplinkos būklės indeksas analizuojamu laikotarpiu padidėjo 38 proc., o Šiaulių m. savivaldybės – 11 proc.

Pastarosios Indekso (kad ir nežymiam padidėjimui) didžiausios reikšmės turėjo vis mažėjantis išmestų teršalų kiekis (aut. past. – teršalų kiekio pateikimas buvo apskaičiuotas pagal 2.4 formulę, kadangi teršalų kiekio didėjimas nėra pageidaujamas reiškinys). To negalima teigti vertinant Šiaulių raj. savivaldybės indekso pokyčius, nes kasmet išmetamų teršalų kiekis vis didėjo.

Aplinkos būklės indekso kitimas pateiktas 2.5 paveiksle:



2.5 pav. Lietuvos, Šiaulių m. ir Šiaulių r. Aplinkos būklės indeksas, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Galima teigti, kad Šiaulių raj. savivaldybės Aplinkos būklės indeksas išaugo 128 proc. daugiau nei Lietuvos savivaldybių vidurkis ir 155 proc. daugiau nei Šiaulių m. savivaldybės, todėl pastarosios valdžiai rekomenduojama peržiūrėti strateginio valdymo politiką aplinkosaugos srityje, nes darniam vystymuisi saugi aplinka, nustatytų normų laikymasis ir atsinaujinimo skatinimas yra itin svarbūs, siekiant užtikrinti geras gyvenimo sąlygas ateinančioms kartoms.

Šiaulių m. sav. 2013-2015 m. veiklos plano 2013 metų miesto aplinkos apsaugos programos (Nr. 3) aprašyme nurodyta, kad 2012 m. aplinkos apsaugai faktiškai buvo skirta 28 843 tūkst. Lt., iš kurių savivaldybės biudžeto lėšos sudarė 11 754 tūkst. Lt., o kiti šaltiniai – 17 088 tūkst. Lt. (iš kurių net 16 848 tūkst. Lt. ES paramos lėšos). 2013 m. aplinkos apsaugos programai lėšų poreikis suplanuotas yra 35 021 tūkst. Lt., iš kurių savivaldybės biudžeto lėšos turėtų būti 11 392 tūkst. Lt., o kiti šaltiniai – 23 628 tūkst. Lt. (iš kurių net 22 217 tūkst. Lt. ES paramos lėšos) (Šiaulių m. savivaldybės 2013-2015 metų..., 2013).

E4 atkreipia dėmesį į tai, kad „į pateiktą aplinkos apsaugos programą nėra įtrauktos visos investicinės lėšos, kurias aplinkosaugai, be savivaldybės skiria tokios bendrovės kaip „Šiaulių vandenys“, „Šiaulių energija“, ŠRATC ir pan. Todėl minėti skaičiai nėra absoliučiai visa aplinkos apsaugai mieste skirta pinigų suma. Bendra suma yra ženkliai didesnė. Pavyzdžiui, vien dumblo stotis, kurią pastatė „Šiaulių vandenys“, verta apie 70 mln. Lt.; „Šiaulių energijos“ biomasės deginimo projektas („CO₂ uždaras ciklas“, kai kūrenamas medis išskiria, o šalia pasodintas – sunaudojant išskirtą CO₂), kainavęs apie 100 mln. Lt. taip pat nėra įtrauktas į statistikos departamento duomenų bazę.

Todėl vertinti vien tik savivaldybės skiriamas lėšas nėra visai tikslu, o vieno dokumento, į kurį būtų surašytos visos išlaidos aplinkos apsaugai, kokybės didinimui taip pat nėra“.

Kaip jau buvo minėta, tyrimo metu nustatyta, kad 2008-2010 m. laikotarpiu nuotekos nebuvo išvalomos iki normos. E4 teigimu, „Šiaulių m. savivaldybėje valymo įrenginiai buvo modernizuoti 2004 m. ir toks 2008-2010 m. fiksuotas nuotekų neišvalymas negali būti paaiškinamas kitaip, nei duomenų nepateikimas ar neįvertinimas. Iki 2010 m. dar buvo tokių teritorijų, kurios buvo neprisijungusios prie valymo įrenginių, tačiau vos keliolika procentų. Tai galėtų būti dalies neišvalytų nuotekų priežastis. O šiuo metu didžioji dalis (virš 90 proc.) gyventojų yra prijungti prie nuotekų valymo įrenginių, kurie yra itin modernūs. Pastaraisiais metais Šiauliuose buvo įgyvendinta nuotekų tvarkymo programa, kuri leido dešimtims tūkstančių gyventojų prisijungti prie centralizuotos nuotekų sistemos, išvengiant taršos požemyje didėjimo, ką rodė atlikti įvairūs tyrimai. O dabar yra fiksuojamas gruntinio vandens taršos sumažėjimas.

E4, vertindamas oro taršos rodiklių pokyčius pažymi, kad „pokyčiai oro taršos srityje yra minimaliai pozityvūs dėl kelių priežasčių: pirma, automobilių parkas yra ganėtinai senas, augantis ir

dėl to vis labiau teršiantis orą; antra, individualių namų apšildymas, kuomet gyventojai šildosi pigesniu kietuoju kuru nors daugelis jų yra prijungti arba turi galimybes prisijungti prie dujų, tačiau to nedaro dėl ekonominių sąlygų.

Štai centralizuoto šildymo sistema mieste aplinkos apsaugos požiūriu yra pažangi, žymiai brangesnis dujinis kuras išmetimo požiūriu yra teigiamas, per mažai yra naudojamos atsinaujinančios energijos alternatyvos (saulės, geoterminė) dėl jų didelių investicinių ir atsipirkimo kaštų, todėl masinis perėjimas prie pigesnio kietojo kuro naudojimo sukelia oro užterštumo, o kartu ir sveikatos problemas. Be valstybės didesnio reguliavimo, artimiausiu laikotarpiu, vargu ar galima tikėtis ženklių teigiamų pokyčių, nes negerėjant ekonominei dimensijai, gyventojai ir toliau bus linkę kūrentis pigesnėmis, mažiau ekologiškomis žaliavomis.

Kažkokių pozityvių procesų matosi viešojo transporto srityje (jau įsigijome ir dar planuojame įsigyti ekologiško viešojo transporto), tačiau gyventojų automobilių parkas nejaunėja. Natūralu, kad tokie pokyčiai vyks palaipsniui. Šiais metais jau 30 kartų buvo fiksuotas kietųjų dalelių normos viršijimas. Labai svarbu po žiemos likusias taršos sankaupas likviduoti vos tik atšilus orams. Šiuo metu aplinkos apsaugos įstatymuose atsakomybė perkelta savivaldybėms, tačiau norėtusi ir nacionalinio masto priemonių, kad lengviau būtų įgyvendinti reikalavimus. Sveikatos, ūkio, energetikos ir aplinkos apsaugos ministerijų rankose yra skatinimo, rodiklių gerinimo priemonės, iniciatyva.

Verta pažymėti, kad 2013 m. ES paskelbti oro apsaugos metais. Tai reiškia, kad ES peržiūrės visą įstatyminę bazę, susijusią su oro apsauga. Ir ji gali tik griežtėti. O tai tiesiogiai siejasi su finansiniais klausimais, nes taršos kiekvieno mg sumažinimas vertinamas išlaidomis ir turi savo kainą.

Ne mažiau aktuali darnaus vystymosi sričių, E4 vertinimu, yra užterštų teritorijų tvarkymas: „Labiausiai užteršta teritorija Šiaulių mieste yra buvusio Elnio fabriko teritorija, kur nuo XIX a. buvo vystoma odų pramonė. Ji užteršta chromu (dėl jo naudojimo gamyboje), naftos produktais (dėl ilgalaikio katilinės eksploatavimo). Šios užterštos teritorijos sutvarkymo projektas yra vienas svarbesnių aplinkosauginių Šiaulių mieste, kadangi objektas yra šalia miesto centro, Talkšos ežero, kuriame irkluotojai planuoja įsirengti tarptautinius standartus atitinkančią sporto bazę ir rengti tarptautines varžybas. Dėl šių priežasčių buvusio fabriko teritorija negali būti atskirta nuo aplinkos ir turi būti sutvarkyta. Valymo darbai dar neprasidėjo.

O tęstinumo ar strateginio valdymo prasme, tas projektas yra dalis 1998 m. priimto tarybos sprendimo „dėl Talkšos ežero ir jo prieigų sutvarkymo raidos programos“, kurioje yra nuosekliai išdėstyta kas turėtų būti sutvarkyta. Dalis numatytų priemonių jau įgyvendinta, pvz. sumažinta tarša į Talkšos ežerą iš Kalniuko mikrorajono, tačiau yra ir neišspręstų problemų dėl lietaus nuotekų,

paviršinių vandenų neišvalymu ir jų nutekėjimu į ežerą (tikėtina, kad tai bus sprendžiama 2014-2020 m. laikotarpiu). 2007-2013 m. paramos programose tokiems paviršinių vandenų tvarkymams parama nebuvo numatyta.

Verta aptarti ir atliekų administravimo tendencijas ir perspektyvas. Kuomet 2007 m. buvo įvesta rinkliava, mieste atliekų kiekis susidarydavo didesnis nei 50 000 t. Nuo to laiko komunalinių atliekų kiekis mieste yra sumažėjęs daugiau kaip 10 proc. Tai įtakojo gyventojų mažėjimas. Įvedus rinkliavą, gyventojams nebeliko motyvacijos nelegaliai jų atsikratyti, sudeginti, kad nevežti į pamiškes ar užkasti. Per kelis metus paaiškėjo realus susidarančių atliekų kiekis. Gyventojai įprato matyti ir rūšiavimo konteinerius. Net nenumačius finansinės motyvacijos ir tik įrengus infrastruktūrą, žmonės atliekų rūšiavimo sistemą priėmė ir net patys dalinai įsitraukė į sistemos kontrolę. Jei tik vėluojama konteinerius išvežti, žmonės skambina pasipiktinę ir klausia kodėl neišvežtos rūšiuotos atliekos, kur mesti šiukšles ir pan.

Pokyčiai matomi, gali būti vertinami, bet išsūkia atliekų tvarkymo srityje ir toliau didėja. Savivaldybė yra įsipareigojusi sumažinti biologiškai skaidžių atliekų kiekį, patenkantį į sąvartyną. Pažymėtina, kad tokios biologiškai skaidžios atliekos, gulėdamos sąvartyne, prie tam tikrų sąlygų pradeda išskirti metaną, keliasdešimt kartų pavojingesnį klimato kaitos požiūriu nei CO₂)

Siekiant išvengti tokios taršos, ES komisija patvirtino direktyvą, remiantis kuria ir Lietuva yra įpareigota sumažinti 2013 m. 50 % biologiškai skaidžių atliekų lyginat su 2000 m. Šiauliuose bus galimas tokių atliekų kiekis tik iki 15500 t. metams. Tai pasiekti įmanoma keliais būdais: vykdant pirminį rūšiavimą gyventojų lygmeniu – kompostuoti, arba atskirai surinkti ir išvežti. Individualiems namams yra dalinamos nemokamai 600 l. talpos kompostavimo dėžės. Dar viena naujovė: individualių namų valdų šeiminingams dalinami antrinių žaliavų, pakuočių konteineriai 240 l. talpos (2013 m. bus išdalinta 6000 vnt. tokių konteinerių. 2013 m. Šiauliuose atsiras 2 didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės.

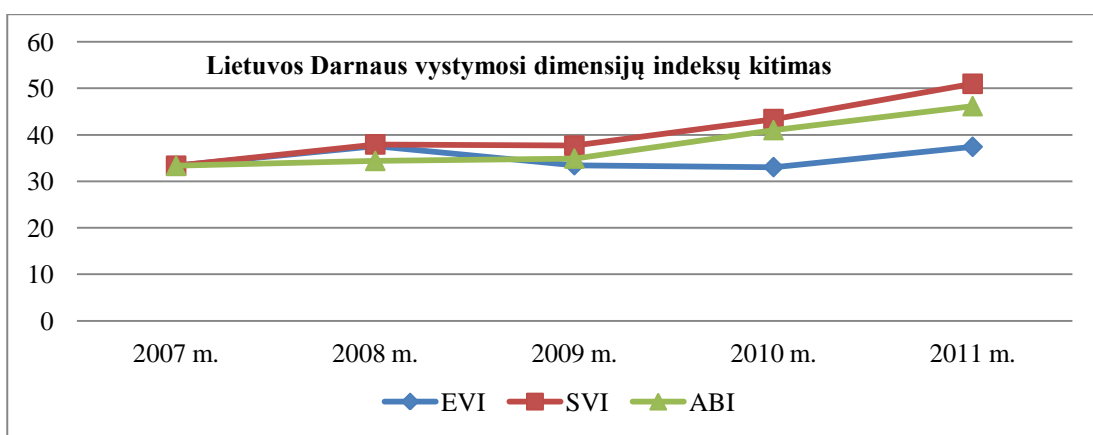
Ateities planuose yra Mechaniniai Biologiniai apdorojimo įrenginiai, skirti mišrių komunalinių atliekų rūšiavimui, kuriuose iš mišrių atliekų numatoma atskirti antrines žaliavas, paruošti kūrenimui tinkamą kaloringą kurą, apdoroti biologiškai skaidžias atliekas (gaminti techninį kompostą)“.

Rodiklių grupavimas į ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius leidžia išskirti svarbiausias sritis, lemiančias darnų vystymąsi, išsiaiškinti jų kitimo tendencijas ir priimti sprendimus, kokioms sritims reikia skirti daugiausia dėmesio.

Išanalizavus visų trijų darnaus vystymosi dimensijų pokyčius Šiaulių m., Šiaulių raj. ir Lietuvos savivaldybių vidurkio 2007-2011 m. laikotarpiu, galima bandyti integruoti juos į bendrą darnaus indekso skaičiavimą, kuris pateikiamas sekančiame poskyryje.

2.3.5. Integruoto indekso skaičiavimas

Darnus vystymasis yra aktualus ilguoju laikotarpiu, todėl jis neatsiejamas nuo strateginio valdymo ir šiame tyrime yra nagrinėjamas retrospektyviniu požiūriu (2007-2011 m. laikotarpiu) tam, kad būtų galima pateikti perspektyvines rekomendacijas. Apskaičiavus ir įvertinus Ekonominio, Socialinio vystymosi ir Aplinkos būklės indeksus, galima integruoti juos į bendrą Darnaus vystymosi indeksą. Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi dimensijų indeksų dinamika 2007-2011 m. laikotarpiu pateikta 2.6 paveiksle:



2.6 pav. Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi dimensijų indeksai, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Iš 2.6 paveiksle atvaizduotų duomenų matoma, kad didžiausias augimas iš visų Darnaus vystymosi dimensijų indeksų buvo Socialinio vystymosi indekso, o mažiausias – Ekonominio, kuris paskutiniaisiais analizės metais viršijo tik 2007 m. rodiklį. Detalesnei Darnaus vystymosi indekso analizei pateikta 2.6 lentelė:

2.6 lentelė

Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.

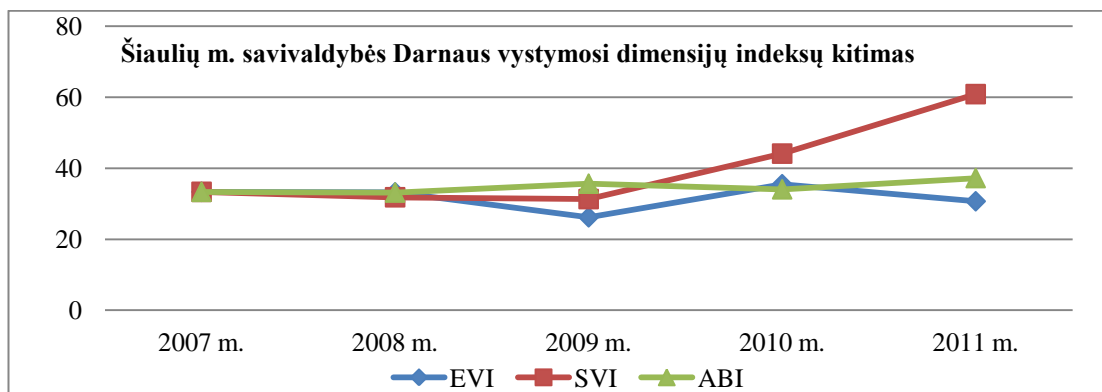
Indeksai	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
EVI	33,333	37,561	33,462	33,045	37,412
SVI	33,333	37,918	37,665	43,366	50,954
ABI	33,333	34,378	34,885	41,009	46,159
Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi indeksas	100	109,857	106,012	117,420	134,525

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnaus vystymosi indekso reikšmė analizuojamu laikotarpiu augo, išskyrus 2008 m. Tokį neigiamą pokytį įtakojo Ekonominio ir Socialinio vystymosi indeksų

sumažėjimas, kurį nulėmė pasaulinis ekonominis nuosmukis. Nors Ekonominio vystymosi indeksas mažėjo ir 2010 m. nuo 33,462 (2009 m.) iki 33,045, kitų sudedamųjų indeksų augimo dėka bendras Lietuvos savivaldybių vidurkio Darnumo indeksas ir toliau augo. Visu analizuojamu laikotarpiu jis išaugo 34 proc.

Šiaulių m. savivaldybės Darnaus vystymosi dimensijų indeksų dinamika 2007-2011 m. laikotarpiu pateikta 2.7 paveiksle:



2.7 pav. Šiaulių m. savivaldybės Darnaus vystymosi dimensijų indeksai, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autorius, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Iš 2.7 paveiksle atvaizduotų duomenų matoma, kad Šiaulių m. savivaldybėje labiausiai išaugo Socialinio, o mažiausiai – Ekonominio vystymosi indeksas. Pastarasis ir paskutiniais analizės metais buvo mažesnis už 2007 m. rodiklį. Detalesnei analizei pateikta 2.7 lentelė:

2.7 lentelė

Šiaulių miesto Darnaus vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.

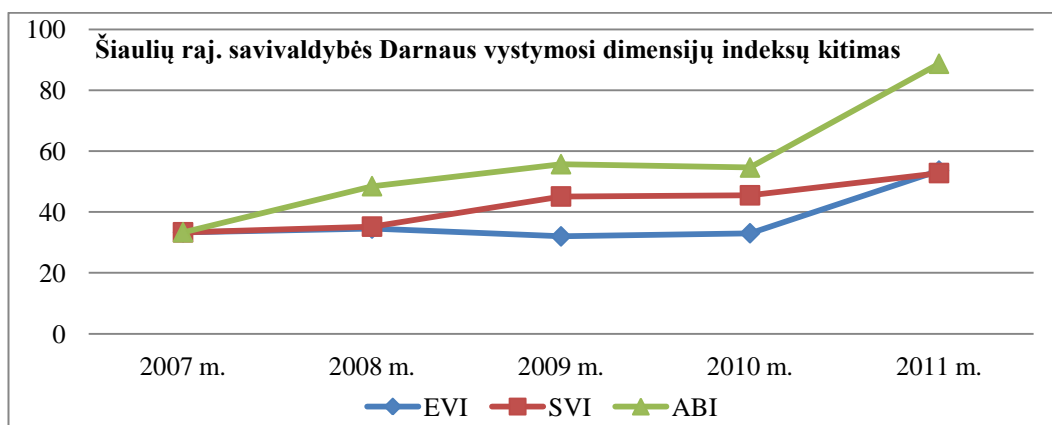
Indeksai	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
EVI	33,333	33,192	26,163	35,492	30,674
SVI	33,333	31,810	31,300	44,102	60,850
ABI	33,333	33,138	35,643	34,049	37,214
Šiaulių m. savivaldybės Darnaus vystymosi indeksas	100	98,140	93,106	113,643	128,738

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autorius, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Galima prielaida, kad Šiaulių m. savivaldybėje darnus vystymasis stringa dėl stabilumo nebuvimo visose analizuojamose dimensijose. Pastovumas, kryptingumas, strateginių nuostatų laikymasis yra būtina sąlyga siekiant užsibrėžtų tikslų. Šiaulių miesto Ekonominio vystymosi indeksas nuolat mažėjo iki 26,163, 2009 m., didėjo iki 35,492 – 2010 m., ir vėl mažėjo žemiau 2007 m. lygio 2011 metais. Socialinio vystymosi indeksas nuo 2007 m. mažėjęs iki 2009, vėliau augo ganėtinai žymiai. Tuo tarpu Aplinkos būklės dinamika nestabili kaip ir ekonominio vystymosi.

Tokie nestabilūs pokyčiai turi būti nagrinėjami savivaldybės ar kitų ekspertų detaliau. O taip pat turėtų būti prieita prie nuolatinės, kryptingos strateginio valdymo politikos, kuri užtikrintų darnų vystymąsi Šiaulių m. savivaldybėje. Visu analizuojamu laikotarpiu Darnaus vystymosi indeksas išaugo 29 proc.

Šiaulių raj. savivaldybės Darnaus vystymosi dimensijų indeksų dinamika 2007-2011 m. laikotarpiu pateikta 2.8 paveiksle:



2.8 pav. Šiaulių raj. savivaldybės Darnaus vystymosi dimensijų indeksai, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Didžiausias augimas Šiaulių raj. savivaldybėje nustatytas vertinant Aplinkos būklės indeksą, o mažiausias – Ekonominio vystymosi, nors ir jis paskutiniaisiais analizės metais augo ir susilygino su Socialinio vystymosi indekso reikšme, o detalesnei pokyčių analizei pateikta 2.8 lentelė:

2.8 lentelė

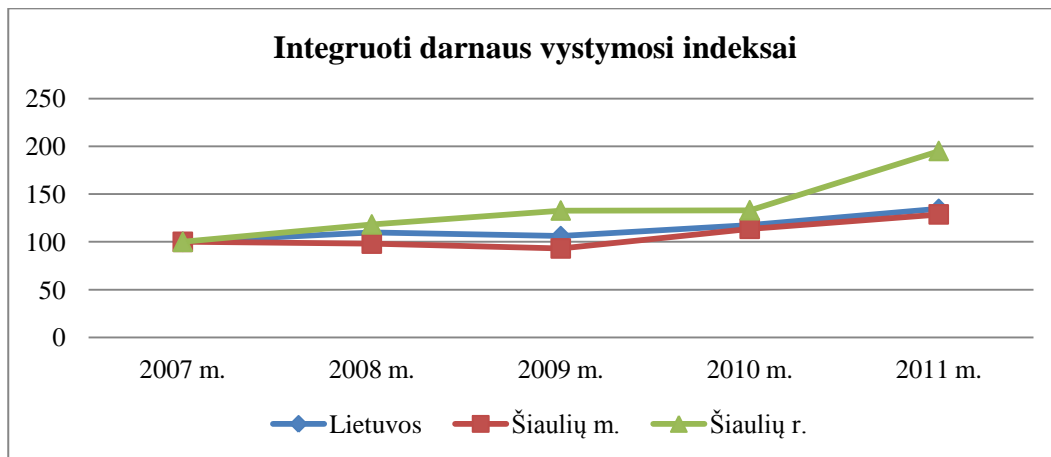
Šiaulių raj. savivaldybės Darnaus vystymosi indekso dinamika 2007-2011 m.

Indeksai	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
EVI	33,333	34,568	31,987	33,014	53,601
SVI	33,333	35,198	45,101	45,486	52,800
ABI	33,333	48,485	55,707	54,626	88,710
Šiaulių raj. savivaldybės Darnaus vystymosi indeksas	100	118,251	132,795	133,126	195,111

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Šiaulių raj. savivaldybė nuosekliai ir kryptingai vystėsi darniai, nes visi sudėtiniai indeksai augo tolygiai. Šiokie tokie neigiami aspektai buvo integruojant Ekonominio vystymosi indeksą, nes 2009 m. jis buvo ženkliai sumažėjęs, tačiau vertinant faktą, kad po ekonominio nuosmukio visame pasaulyje, jau 2010 m. indeksas vėl augo, tokį laikiną smukimą galima ir pateisinti. Visu analizuojamu laikotarpiu Darnaus vystymosi indeksas išaugo net 95 proc.

Aptarus Lietuvos savivaldybių vidurkio, Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių Ekonominio ir Socialinio vystymosi, Aplinkos būklės indeksų integraciją į Darnaus vystymosi indeksą, galima apskaičiuoti Integruotą darnaus vystymosi indeksą atskirai Lietuvos savivaldybių vidurkio, Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėse 2007-2011 m. laikotarpiu. Jis pateiktas 2.9 paveiksle:



2.9 pav. Integruotas darnaus vystymosi indeksas savivaldybėse, 2007-2011 m.

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Iš atvaizduotų duomenų matoma, kad Šiaulių raj. savivaldybės Integruotas darnaus vystymosi indeksas yra gerokai aukščiau, o Šiaulių m. savivaldybės – žemiau nei visos Lietuvos savivaldybių vidurkio Indeksą, todėl tikslinga 2.9 lentelėje pateikti analizuotų savivaldybių Integruoto darnaus vystymosi indekso dinamiką:

2.9 lentelė

Integruoto darnaus vystymosi indekso savivaldybėse dinamika 2007-2011 m.

Integruoti darnaus vystymosi indeksai	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
Lietuvos savivaldybių vidurkio	100	109,857	106,012	117,420	134,525
Šiaulių m. savivaldybės	100	98,140	93,106	113,643	128,738
Šiaulių raj. savivaldybės	100	118,251	132,795	133,126	195,111

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Tokios savivaldybės kaip Šiaulių raj., prisideda ne tik prie savo darnaus vystymosi, bet ir kelia visos šalies Integruoto darnaus vystymosi indekso vidurkį, ko negalima pasakyti apie Šiaulių m. savivaldybę. Net pasaulinės krizės akivaizdoje Šiaulių raj. savivaldybė, pagal analizuotus rodiklius, sugebėjo išauginti Integruotą darnaus vystymosi indeksą iki 95 proc. (lyginant su 2007 m.), tuo tarpu Šiaulių m. savivaldybė indekso reikšmę padidino 28 proc., kas nesiekė Lietuvos savivaldybių vidurkio.

2.4. DARNAUS VYSTYMOŠI VERTINIMAS: EKSPERTŲ POŽIŪRIS

Kalbinti Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių ekspertai, yra atsakingi ne tik už ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės dimensijų integraciją į darnų vystymąsi, tačiau šiuo metu savo darbe tiesiogiai prisideda prie strateginio valdymo. Todėl galima teigti, kad jie yra ketvirtosios – institucinės – darnaus vystymosi dimensijos atstovai šiame tyrime.

2.4.1. Darnaus vystymosi strateginio valdymo metodikos pasirinkimo svarba

Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėse už strateginį planavimą, jo įgyvendinimo kontrolę atsakingi yra savivaldybių administracijos ekonomikos skyriai. Ekspertai vieningai sutaria, kad darnus vystymasis yra ilgalaikis procesas, todėl jo įgyvendinimas tiesiogiai susijęs su strateginiu valdymu.

E2 teigimu, „2008 m. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. AP-484 buvo atnaujinti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Ekonomikos skyriaus nuostatai, kuriuose, prie skyriaus uždavinių: organizuoti ir kontroliuoti verslą remiančių priemonių įgyvendinimą, dalyvauti Savivaldybės kontroliuojamų įmonių valdyme, išduoti licencijas ir leidimus, buvo priskirtas ir *strateginio planavimo proceso ir jo priežiūros koordinavimo uždavinys*“.

Tuo metu, kaip pažymi E1, „Šiaulių raj. savivaldybėje už strateginį planavimą buvo atsakingas Šiaulių raj. savivaldybės administracijos Investicijų ir projektų valdymo skyrius“, o Šiaulių raj. savivaldybės administracijos Ekonomikos skyrius vykdė trejus uždavinius: įgyvendino Valstybės politiką smulkaus ir vidutinio verslo rėmimo, gyventojų užimtumo, kaimo plėtros ir bendruomenių rėmimo, keleivių pervežimo vietiniais maršrutais organizavimo, leidimų (licencijų) išdavimo, prekybos ir kitų paslaugų teikimo, mokestinių lengvatų juridiniams bei fiziniams asmenims taikymo tvarkos nustatymo srityse; koordinavo Savivaldybės kontroliuojamų bendrovių bei viešųjų įstaigų veiklą; dalyvavo formuojant ir įgyvendinant Šiaulių rajono ir Regiono ekonomikos programas, investicinius projektus (2008 m. sausio 10 d. Šiaulių raj. sav. administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-35..., 2008). E1 teigimu, „2010 m., įvykus reorganizacijai, Šiaulių raj. savivaldybės administracijos Ekonomikos skyriui buvo pavesta vykdyti dar du uždavinius – administruoti ekonominės plėtros, nuostolingų reisų išlaidų kompensavimo programų lėšas ir *koordinuoti Šiaulių rajono strateginio plėtros plano rengimą bei priežiūrą*“.

E1 ir E2 tiesiogiai vykdo skyrių uždavinius susijusius su strateginių plėtros planų rengimu ir įgyvendinimo kontrole. E1 funkcijos Šiaulių raj. savivaldybėje yra organizuoti Šiaulių rajono

plėtros strateginio plano rengimą, priežiūrą ir atnaujinimą, analizuoti jo įgyvendinimo eigą, teikti išvadas ir pasiūlymus savivaldybės vadovybei (Ekonomikos ir verslo plėtros skyrius, 2012). E2 atliekamos funkcijos pateiktos 2.10 lentelėje:

2.10 lentelė

E2 atliekamos funkcijos

1. kaupia, analizuoja ir apibendrina statistinius duomenis apie miesto ekosocialinę raidą;
2. koordinuoja Šiaulių miesto plėtros strateginio plano rengimą bei atlieka jo įgyvendinimo priežiūrą bei kontrolę;
3. rengia Savivaldybės strateginį veiklos planą, Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių parengtų veiklos programų pagrindu, derina jį su Šiaulių miesto strateginiu plėtros planu ir organizuoja jo įgyvendinimo kontrolę;
4. rengia Savivaldybės veiklos plano skyriui priskirtas programas ir organizuoja priemonių vykdymą, siekdamas dalyvauti formuojant ir įgyvendinant Savivaldybės strateginius tikslus;
5. rengia ir teikia metinę ataskaitą Strateginės plėtros tarybai apie ŠSP įgyvendinimo rezultatus;
6. aptarnauja Strateginės plėtros tarybą, rengia medžiagą posėdžiams;
7. koordinuoja Šiaulių miesto plėtros strateginio plano (ŠSP) rengimą bei atlieka jo įgyvendinimo priežiūrą bei kontrolę;
8. atstovauja Savivaldybės interesams rengiant bei įgyvendinant Šiaulių regiono plėtros planus;
9. rengia metinę Savivaldybės ir jos padalinių veiklos ataskaitą ir pan.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto interviu informacija.

Analizuojant 2011-2013 ir 2012-2014 metų SVP SSGG nustatyta, kad į jas nėra įtraukto nei vieno aplinkosaugos aspekto (2011 m. vasario 24 d. Šiaulių m...; Šiaulių m. savivaldybės..., 2012). SVP daugiausiai orientuota į ekonominius ir socialinius procesus. Tačiau faktas, kad į E2 funkcijas yra įtraukta tik ekosocialinių duomenų analizė ir vertinimas šiek tiek paaiškina situaciją. Tam, kad Šiaulių m. savivaldybės strateginis valdymas labiau atitiktų darnų vystymąsi, pirmoji E2 funkcija „statistinių duomenų apie miesto ekosocialines raidos analizavimas ir apibendrinimas“ turėtų būti papildyta Aplinkos būklės duomenų analizavimu.

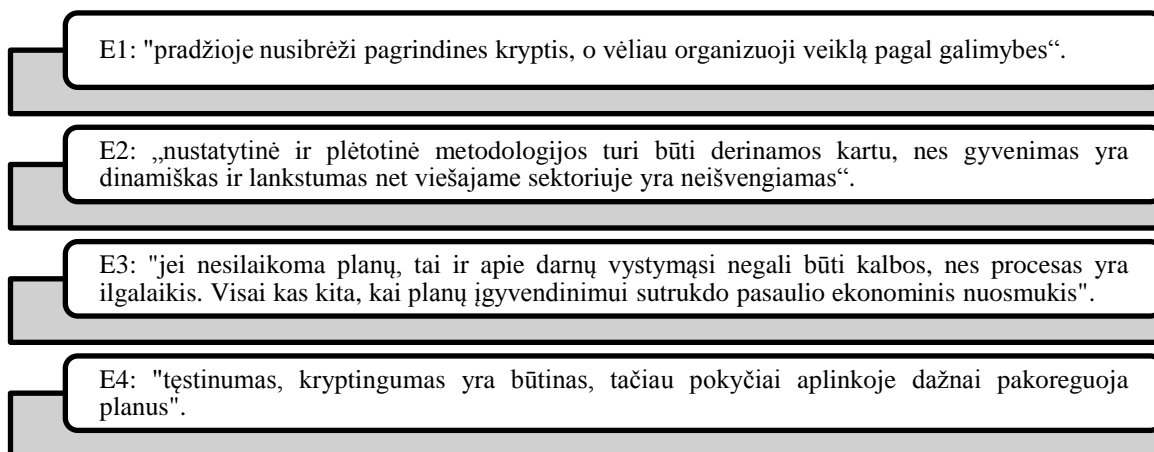
Kita vertus, E1 funkcijų sąrašas gerokai trumpesnis, jame nenurodytos sritys, kurios turėtų būti nuolat analizuojamos ir vertinamos, tačiau Šiaulių raj. savivaldybėje strateginis valdymas labiau atitinka darnaus vystymosi principus (žr. 2.2. skyrių). E1 teigimu, „sudarant Šiaulių raj. savivaldybės strateginį planą, klausimas – ar tikslai, uždaviniai, priemonės atitinka darnaus vystymosi principus – neužduodamas. Taip yra todėl, kad kasmet viešajam administravimui iškyla naujų iššūkių (naujasis viešasis administravimas, geras valdymas, inovacijų, žiniomis grįstos ekonomikos plėtra ir pan.), o vienos krypties nenurodo net pati valstybė. Šiuo metu yra virš 50 įstatymų, kurie nurodo savivaldybėms kurti vienokias ar kitokias programas. O kokybė dažnai yra svarbiau už kiekybę, pvz., smurto prieš moteris programoje skatinama steigti kuo daugiau organizacijų, kovojančių už moters teises, tačiau įsteigę 50 tokių organizacijų nebūtinai pasieksime norimų rezultatų“.

Šiaulių m. savivaldybės atstovas pateikia ir teigiamų strateginio valdymo pavykių. E2 akcentuoja, kad „šie metai buvo pirmieji, kuomet pagal trimečių strateginių veiklos planų tikslus, uždavinius ir priemones buvo skirstomos Šiaulių m. savivaldybės biudžeto išlaidos. Esminis

skirtumas nuo praėjusių laikotarpių tas, kad iki šiol strateginiai planai taip pat buvo parengti, tačiau tokio tiesioginio biudžeto išlaidų paskirstymo jo veikloms nebuvo. Taip nutiko neatsitiktinai. Tokio pokyčio link buvo eita kelis metus: prieš metus buvo gautas raštas iš LR Finansų ministerijos, kad yra rengiama biudžeto sandaros įstatymo pataisa, kuri griežtai įpareigos savivaldybes biudžetus rengti pagal patvirtintus veiklos planus. Miesto valdžia pritarė, kad toks sprendimas yra racionalus, todėl šiemet, dar neįsigaliojus įstatymo pataisai, tokį pokytį įgyveno“.

Šis pokyčio rezultatas yra vertinamas teigiamai, tačiau pastebimas strateginio valdymo nepakankamas reglamentavimas Valstybės lygiu, jei savivaldybės nuo 2002 m., pagal patvirtintą strateginių planų rengimo metodiką, rengia strateginius dokumentus, o jų įgyvendinimo svarba buvo tik teorinė. Turėtų būti numatytas parengtų strateginių plėtros, veiklos planų tęstinumas, įpareigojimas teisės aktais jų tikslus įtraukti skirstant biudžetų lėšas. Nors E1 pažymi, kad „svarbiausia yra gerinti esamą būklę, gaunant realius statistinius duomenis, stebint pokyčius, tendencijas, perspektyvas“.

Ekspertų buvo paklausta kuri strateginio planavimo metodologija labiau tiktų darnaus vystymosi strateginiam valdymui (žr. 1.2.2. poskyrį)? Jų argumentuoti teiginiai pateikiami 2.10 paveiksle:



2.10 pav. Ekspertų požiūris į strateginio planavimo metodikų pasirinkimą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto interviu informacija.

Ekspertai vieningai sutaria, kad strateginis valdymas – sudėtinga, tačiau gera sistema, o darnaus vystymosi strateginis valdymas turi vykti tarpusavyje derinant nustatytinę ir plėtotinę metodikas. E4 pateikia tokį darnaus vystymosi strateginio planavimo, derinant nustatytinę ir plėtotinę metodikas, mini-modelį:

„dar 1998 m. Šiaulių m. savivaldybės taryba patvirtino sprendimą „dėl Talkšos ežero ir jo prieigų sutvarkymo raidos programos“, remiantis kuriuo buvo suplanuota sutvarkyti Talkšos ežerą su priežeriais ir rytiniu parku, „Elnio“ teritoriją, įrengti pliažus, sporto tribūnas ir pan., tokį mini-

modelį galima pavadinti darnaus vystymosi pavyzdžiu, kuriame telpa viskas: aplinka, jos gerinimas ir apsauga, užimtumas ir kiti socialiniai procesai, pavyzdžiui, sporto renginiai, kurie pritrauks turistus, gyventojus. Tai teigiamai atsilieps ir ekonominiam miesto gyvenimui (dėl viešbučių ir maitinimo įstaigų didesnio užimtumo, papildomų prekių pardavimo ir paslaugų suteikimo). Nors dažnai darnus vystymasis apima dideles (regiono, šalies lygmenis) teritorijas, miesto lygmeniu tokį mini-modelį taip pat galima tyrinėti, nes jame telpa visos darnaus vystymosi strateginio valdymo dimensijos. Toks pavyzdys įrodo, kad Šiaulių m. savivaldybėje egzistuoja darnaus vystymosi strateginis valdymas“.

O taip pat E4 atkreipia dėmesį į tai, kad „Strateginis valdymas darniam vystymuisi yra itin aktualus, nes per trumpą laikotarpį pastebėti žymių pokyčių tokioje plačioje srityje tiesiog neįmanoma, todėl didelės viltys dedamos ir į jaunimą, ateinančias kartas.

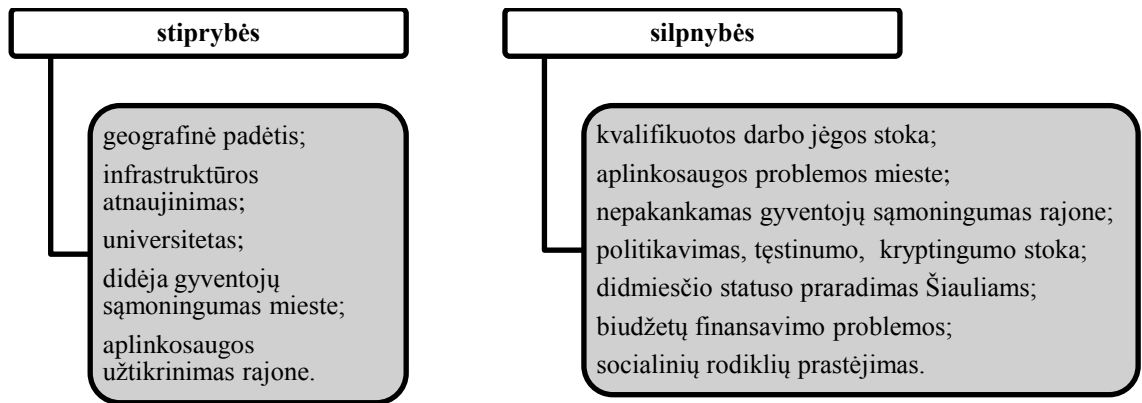
Apibendrinant šį poskyrį galima išryškinti tokias darnaus vystymosi strateginio valdymo metodikos pasirinkimo kryptis Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėse: abejose savivaldybėse strateginis planavimas, proceso įgyvendinimo priežiūra ir kontrolė vyksta administracijų ekonomikos skyriuose; Šiaulių m. savivaldybės ekspertas vykdo labiau detalizuotą funkcijų sąrašą, kuriame nurodyta analizuoti tik ekosocialinius veiksnius, todėl, siekiant darnaus vystymosi, rekomenduojama įtraukti ir aplinkos būklės vertinimą, kuris atsispindėtų ir strateginiuose veiklos planuose. O Šiaulių raj. savivaldybės ekspertas vykdo mažiau detalizuotą strateginio planavimo įgyvendinimo funkcijų sąrašą, tačiau darnaus vystymosi principai labiau atsispindi strateginiame plėtros plane; strateginio valdymo svarba nėra pakankamai reglamentuota teisės aktais, nes Šiaulių m. savivaldybė, strateginį plėtros planą pasitvirtino dar 2006 m., o tik šiais metais biudžeto lėšas skirstė pagal strateginį veiklos planą; ekspertai vieningai sutaria, kad darnaus vystymosi strateginis valdymas turi būti įgyvendinamas tarpusavyje derinant nustatytinę ir plėtotinę metodologijas.

2.4.2. Konkurencijos ir kooperacijos procesų savivaldybėse vertinimas

T. Tamošiūno (2009) teigimu, strateginiuose planuose, ypač prioritetų, strateginių tikslų, uždavinių identifikavime turėtų atsispindėti konkurencijos ir kooperacijos principų sėkmingas suderinimas, pavyzdžiui, atsižvelgiant į konkurencijos arba kooperacijos komponentus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma organizacijos veiklos tobulinimui; parodo sąsajas tarp tikslų, strategijų, procesų ir kt. (žr. 1.2.3. poskyrį).

Ekspertų vertintas konkurencingumas buvo dvejopas. Vieni akcentavo stipriasias puses, kiti – silpnasias, kurias pavertus stiprybėmis būtų galima tapti konkurencingesniais. Abi Šiaulių m. ir

Šiaulių raj. savivaldybių konkurencingumo pusės – ir stipriosios, ir silpnosios – pateikiamos 2.11 paveiksle:



2.11 pav. Ekspertų išskiriamos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių konkurencingumo stipriosios ir silpnosios pusės

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto interviu informacija.

Kalbinti ekspertai silpnybių sąrašą pateikė gerokai ilgesnį nei stiprybių. Tai svarbu, tačiau ne mažiau aktualu yra ieškoti ir rasti susidarančių problemų / rizikų sprendimo būdų. 2.11 paveiksle pateiktų silpnybių išsprendimas paverstų jas stiprybėmis ir taip Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių konkurencingumas ženkliai išaugtų. Todėl silpnasias sritis verta aptarti detaliau, skiriant jas į 4 darnaus vystymosi dimensijas: ekonominę, socialinę, ekologinę ir institucinę:

Ekonominė darnaus vystymosi dimensija.

Biudžetų finansavimo problemos. Ir Šiaulių m., ir Šiaulių raj. savivaldybių atstovai sutinka, kad savivaldybių parengtų strateginių plėtros planų įgyvendinimas labai glaudžiai susijęs su biudžetų finansavimo galimybėmis. E1 teigimu, „savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo procesas yra sudėtingas, nes trūksta lėšų. Teko lankytis Vokietijos miestuose, kuriuose gyventojų skaičius panašus kaip ir Šiaulių r. savivaldybėje, tačiau biudžetas yra apie 4 kartus didesnis. Mes planuodami biudžetą stengiamės „užlopyti“ skyles, o ne kurti naujais iššūkiams grįstą ateitį rajone. Todėl natūralu, kad esant didesnėms finansavimo galimybėms, darnaus vystymosi galimybės būtų kur kas didesnės“. E1 taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad „vietinės reikšmės (ne regioninės reikšmės, pvz. Šiauliai – Kelmė) kelių ir gatvių priežiūrai 2011 m. buvo skirti 4 mln. Lt. Tai yra labai mažos lėšos. Tačiau tuos kelius stengiamasi prižiūrėti ir jie tikrai nėra prasčiausi Lietuvos mastu. Be to, vietinės reikšmės keliai nėra strateginiai, didelio pravažumo, prie itin didelių objektų ir pan., todėl kai kurie jų dar ir šiandien nėra išasfaltuoti. Savęs nuraminimui visuomet verta mūsų vietinės reikšmės kelius palyginti su Latvijos regioniniais. Rajonas sutiktų, jei būtų pripažinti kaip probleminė teritorija, nes gautų didesnę finansavimą“.

Socialinė darnaus vystymosi dimensija.

Kvalifikuotos darbo jėgos stoka. E2 teigia, kad „darbo jėga kaip ir darbo vietos Šiaulių m. savivaldybėje nėra konkurencingos“. Panašiai situaciją dėl praktinių jaunų specialistų kompetencijų vertina ir E1: „studentams reikia daugiau praktinių įgūdžių jau pačiame universitete, nei jie gauna, nes būna visokių ir juokingų situacijų, pavyzdžiui, neseniai kreipėsi studentas, kuris norėjo rašyti darbą tema „Verslo skatinimas Kuršėnų savivaldybėje“ net nesuvokdamas, kad tokios savivaldybės net nėra. Klausia, kodėl nemažinamas nekilnojamojo turto ar kiti mokesčiai. Tuomet aš klausimu atsakau, - o iš kokių lėšų bus prižiūrima aplinkos infrastruktūra, rūpinamasi, kad gatvė būtų apšviesta ir pan.? Paaiškėja, kad jis nežino biudžeto sudarymo principų, šaltinių, nesuvokia, kam savivaldybė išleidžia pinigus. Bet juk tai elementari teorija, kurią jis turėjo sužinoti dar universitete“.

Socialinių rodiklių prastėjimas. E3 pažymi, kad „viena pagrindinių mūsų miesto aktualijų, kalbant apie darnų vystymąsi yra gyventojų skaičius. Viskas prasideda būtent nuo gyventojų, o jų mažėjimas Šiaulių m. savivaldybėje - didelis minusas vertinant tiek ekonominį, tiek socialinį aspektus. Kažkada skaičiavome 137 tūkst. gyventojų, o praeitais metais vos suskaičiavome 100 tūkst. Jei vieną dieną šis skaičius bus mažesnis nei 100 tūkst. gyventojų, tuomet prarasime didmiesčio statusą ir atsiras daug naujų nepatogumų. O didžiausia grėsmė - valstybės biudžeto skiriamo finansavimo savivaldybei sumažėjimas. Jau šiemet buvo sumažinta savivaldybei tenkanti pajamų mokesčio dalis, nuo 61,32 proc. iki 57,34 proc., nors mums yra labai svarbi kiekviena šimtoji procento dalis. Mažėtų finansavimas ir kitų priemonių, pavyzdžiui, kelių, geležinkelių plėtros projektams. Ne mažiau svarbu – darbo vietų nebuvimas“.

Ekologinė darnaus vystymosi dimensija.

Aplinkosaugos problemos mieste. Išanalizavus Aplinkos būklės indeksą (žr. 2.3.4. poskyrį), nustatyta, kad Šiaulių raj. savivaldybėje analizuojamu 2007-2011 m. laikotarpiu jis augo gerokai sparčiau nei Šiaulių m. savivaldybėje. Nepaisant teigiamų šios srities pokyčių mieste, kai kurie ekspertai situaciją vertina kritiškai, pavyzdžiui, E2 teigimu, „ekologiniame kontekste didelių pozityvių pokyčių nepastebima. Dažnai sakoma: jei nori kvėpuoti švariu oru, važiuok į kaimą. Todėl aplinkos apsaugos ir jos kokybės gerinimo srityje miestui labai sudėtinga būtų konkuruoti su rajonu“. E4, vertinat Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių Aplinkos būklę taip pat kritiškai pažymi, kad „mieste kvėpuoti švariu oru tikimybė yra ganėtinai maža, net atsikrausčius į nuosavų namų Medelyno mikrorajoną, jei namas bus kūrenamas malkomis. O ir po metų ar dviejų situacija nepasikeis, nes oro kokybės gerinimo klausimai tik dabar pradedami spęsti valstybės lygmeniu. Pavyzdžiui, užsienyje tam tikru laikotarpiu valdžia nusprendžia pilnai dotuoti kūrenimo katilų pakeitimą naujais arba, savivaldybės naudoja realią kontrolės sistemą, kuomet taršos specialistai ateina pas gyventoją, tam tikrais prietaisais pamatuoja kūrenamo dūmo sudėtį, surašo pažeidimo

aktą ir taip didina gyventojų atsakomybę. Pas mus geriausias sąlygas patekti pas gyventojus turi gaisrininkai dėl priešgaisrinės saugos užtikrinimo, tačiau ir jiems ganėtinai sudėtingai sekasi patikrinti gyventojų pasiruošimo lygį šildymo sezonui. Nors vakarų Vokietijoje tokios kontrolės tarnybos veikla ne tik leidžiama, bet ir privaloma, numatyta įstatymų tvarka. Tai tarytum automobilių techninė apžiūra. Jei nebūsi tinkamai pasiruošęs, naujam sezonui „pečiaus“ užkurti negalėsi“. Tai tik kelios sritys, kurias išskyrė ekspertai, tačiau daugiau pavyzdžių buvo aprašyta ankstesniuose skyriuose.

Institucinė darnaus vystymosi dimensija.

Politikavimas, tęstinumo, kryptingumo stoka. E2 teigia, kad „Šiaulių m. savivaldybėje darnaus vystymosi strateginiam valdymui trūksta tęstinumo, kryptingumo“. E3 nuomone, „didžiausia problema, Šiaulių m. savivaldybę vystant darniai, yra politinis nestabilumas sprendimų laikymosi, strateginių kryptių nesilaikymo, trumpalaikių tikslų keitime pasikeitus valdančiajai daugumai, ir pan. srityse. Visai kas kita, kai planų įgyvendinimui sutrukdo pasaulio ekonominis nuosmukis, dėl kurio gyventojai netenka darbo ir emigruoja. Kaip pavyzdį pateiksiu situaciją dėl mokyklų tinklo reorganizavimo: mokinių kiekvieną rugsėjo mėnesį į mokyklas ateina visu tūkstančiu mažiau, o ilgalaikiuose planuose numatytos mokyklų renovacijos, rekonstrukcijos ir pan. Tuomet planų koregavimas logiškai ir argumentuotai pagrindžiamas. Juk apmaudu, kai turime uždaryti renovuotą mokyklą nes joje nėra vaikų. Todėl planuojant investicijas turėtume vertinti ilgesnę perspektyvą“.

Labai svarbi konkurencingumo silpnoji pusė yra ta, kad *Šiaulių m. savivaldybė gali prarasti didmiesčio statusą*. Todėl būtina ieškoti ir šios problemos galimų sprendimo būdų. Vieną jų nurodo E2. Jis atkreipia dėmesį į tai, kad „vis dažniau pasigirsta kalbų apie dvipolį su Panevėžiu“. E3 papildoma, užsimindamas apie kitokią alternatyvą Šiaulių m. savivaldybei išsaugoti didmiesčio statusą – prie Šiaulių m. savivaldybės prijungti tokias gyvenvietes, kaip Aukštelkė, Ginkūnai, Kairiai, tačiau ir tai sunkiai įgyvendinama. E3 detalizuoja problemą sekančiai: „problema yra ta, kad gyventojai ir verslininkai nenori priklausyti Šiaulių m. savivaldybei, nes tuomet tektų jiems dalintis mokesčiais (žemės nuomos mokesčiai, žemės mokesčiai, nekilnojamojo turto mokesčiai) pagal miesto įkainius, o pastarieji yra didesni nei rajone. Vieša paslaptis, kad daugelis turtingųjų gyvena, registruoja verslus užmiestyje ir mokesčius moka Šiaulių raj. savivaldybei, tačiau dirba ir visomis paslaugomis, infrastruktūra naudojasi mieste. Kitas momentas, dėl kurio gyventojai mieliau renkasi rajoną, tai oro švara, triukšmo nebuvimas ir t.t. Visuomet maloniau iš darbo grįžti į ramybę, nei į miesto miegamąjį rajoną, kur yra nuolatinis judėjimas, triukšmas, transportas ir pan. Šiaulių raj. savivaldybei taip pat palanku turėti didesnę mokesčių mokėtojų skaičių. Todėl manau, kad rasti kompromisą bus sunku, nes kelis kartus diskusijos ta tema jau vyko“. Šiaulių raj. savivaldybės

atstovas didelių pokyčių, jungiant miesto ir rajono teritorijas, nemato. Tačiau E1 tikina, kad „ateis antroji ekonominio pakilimo „banga“, kai miesto gyventojai miegamuoju rajonu vėl aktyviau rinksis Šiaulių raj. savivaldybėje esančias gyvenvietes, kaimelius. Ne visi gyventojai nori gyventi triukšmingoje miesto, pramonės aplinkoje, todėl rajonas turi ateitį darnesniai vystymuisi“.

Ne visos konkurencingumo silpnybės būdingos ir Šiaulių m., ir Šiaulių raj. savivaldybėms, kaip ir stiprybės. Pastarųjų sąrašas šiek tiek trumpesnis, apimantis tik Šiaulių m. savivaldybės geografinę padėtį, infrastruktūros sritį ir gyventojų sąmoningumo didėjimą. Tačiau Šiaulių r. savivaldybės ekspertai stiprybių, didinančių konkurencingumą, neišskyrė.

Geografinė Šiaulių m. savivaldybės padėtis. E3 tiksliausiai įvardijo Šiaulių m. savivaldybės geografinės padėties privalumus: „Šiaulių miesto vienas didžiausių privalumų – patogi geografinė padėtis. Šalies centras, kuriame susikerta daug strateginių kelių (pvz. Via baltica, kelias į Kaliningrado sritį), turime civilinį ir karinį oro uostą, geležinkelį. Klaipėda, jos uostas ir jūrų transportas vos už 150 km., kaip ir Ryga. Mūsų sostinė Vilnius kiek toliau, tačiau susisiekimas taip pat patogus. Tam, kad tokios mūsų stiprybės būtų tinkamai išnaudojamos, turime kuo greičiau išvystyti savo logistikos sistemą su centru“.

Infrastruktūros atnaujinimas Šiaulių m. savivaldybėje. E4 įžvelgia aktyvumą dviračių takų naujinimo, tiesimo srityje. Jo teigimu, „gyventojų pageidavimu nutiesėme dviračių taką Vyturių g. (link „Pušelės“ sodų), nes toks vingiuotas ir siauras važiuojamasis kelias dviratininkams buvo nepatogus. Ateityje yra numatyta ir daugiau dviračių takų plėtros planų. Jau ruošiamas naujo dviračių tako nutiesimas, atžymėjimai, nuvažiavimai Tilžės g. nuo sankryžos su Gegužių g. iki Viaduko. Šiuo metu vyksta projektavimo darbai, bet projekto užbaigimas numatytas 2014 m. Ne mažiau svarbi tolesnė Tilžės g. atkarpa, kuri baigtusi su lyg įvažiavimu į Ginkūnus. Tiesa, norėtusi dar didesnio proveržio, tačiau ir tokios atkarpos kainuoja milijonus litų. Eilės laukia Architektų g. Yra parengtas darbo projektas ir jis randasi vienas pirmųjų dviračių takų plėtros projektų sąrašė, nes gyventojai kartais net žiemą, važiuoja dviračiais į darbą intensyvaus eismo Architektų g. Dar keli tikslai: patobulinti eismą taip, kad dviratininkui būtų patogų pravažiuoti centrinę miesto dalį; dviračių takas į Rėkyvą reikalauja kapitalinio remonto ir tikiu, kad kai kuriuos dviratininkus atbaido tokie sutrūkinėję, medžių šaknų iškilnoti takai, arba stumia dviratininkus į važiuojamąjį kelio dalį. Deja, šiuo metu tokio išvystyto tinklo, visapusiškai patrauklaus dviratininkui dar nėra. Tikėkimės, kad kada nors realiai tapsime dviratininkų miestu“.

Gyventojų sąmoningumo didėjimas Šiaulių m. savivaldybėje. E4 atkreipia dėmesį į tai, kad „gyventojų sąmoningumas analizuojamoje srityje didėja. Jie vis geriau supranta pačią „darnaus vystymosi“ sąvoką, principus ir aplinkos apsaugos reikšmę šiame procese. Todėl trumpai reikėtų pasakyti, kad darnaus vystymosi strateginio valdymo procesas Šiaulių m. sav. vyksta teigiama

linkme. Matoma, kaip jaunimas, paviešėjęs ar pagyvenęs užsienio šalyse, grįžęs į tėvynę elgiasi kultūringiau daugelyje sričių ir kelia įvairius klausimus: kodėl mes nerūšiuojame atliekų, kaip kad gyvenantys svetur; kodėl vairuotojai nepraleidžia pėsčiųjų? Tokie keliami klausimai rodo visuomenės tobulėjimą darnaus vystymosi kontekste“. Kita vertus, diskutuojant apie gyventojų sąmoningumą, pilietiškumą ne aplinkosaugos, o bendrai savivaldybių veikloje, iš konkurencingumo stiprybės virsta į silpnybę. E4 pažymi, kad „gyventojų pilietiškumas, domėjimasis savivaldoje vykstančiais procesais yra ganėtinai menkas. O juk vykdoma puikių iniciatyvų, įgyvendinama įvairių projektų, tačiau belieka tikėtis gausesnio jų aktyvumo ateityje. Paprastai tokie procesai trunka ganėtinai ilgai. Miesto aplinkos skyrius kasmet organizuoja nedidelius konkursus tarp švietimo įstaigų, nevyriausybinių organizacijų, kurių metu būna pateikiama įdomių projektų, idėjų. Džiaugiamės, jei galime skirti ir minimalią finansinę paramą naujų idėjų įgyvendinimui. Šiuo metu įgyvendiname projektą su Rėkyvos gyventojais dėl jų ežero aplinkos gerinimo. Pas mus dažnai įvairūs procesai vyksta naudojant finansinį rėmimą, kompensavimą (asbesto stogams, parama daugiabučių šildymui ir pan.) arba kontrolę, nuobaudas (atėjo inspektorius ir nubaudė). Kita vertus, joks procesas nėra įmanomas be kontrolės, arba, esant tokiam ekonominiam nestabilumui, būtų ganėtinai sudėtinga įgyvendinti tam tikrus ES normatyvus be rėmimo priemonių.

Tačiau norisi atkreipti dėmesį į tai, kad žmogus ir pats turi pajauti kokio nors proceso poreikį, naudą. Tai yra sąmoningumo didėjimas, žmogaus noras tobulėti per suteikiamas jam išsamias žinias, ekologinį švietimą. Ir tai nėra daug išlaidų reikalaujantis procesas. Tokio pobūdžio švietimas gali būti vertinamas didesnėmis laiko sąnaudomis ir mažesniais finansais, bet jo efektas yra žymiai didesnis nei paramos davimas ar baudos skyrimas. Geriausias tokio švietimo pavyzdys - atliekų rūšiavimas. Yra tokių gyventojų, kurie atliekų rūšiavimą vertina skeptiškai, mato tame procese kokių tai trūkumų, tačiau didžioji visuomenės dalis yra priėmusi atliekų rūšiavimo sistemą ir tai vertinama itin palankiai, nors tiesiogiai jokios kompensacijos ar vertinimo nei Jie, nei Jų šeimos nariai negavo, o jei nerūšiuoja, taip pat niekas nebaudžia. Todėl tvirtai laikausi nuostatos, kad ekologinis švietimas turi eiti keletą žingsnių į priekį“.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad ekspertai Šiaulių universitetą (toliau – ŠU) yra linkę priskirti prie stiprybių tik teoriškai. Jų nuomone, tam, kad ŠU teiktų didesnę naudą miesto konkurencingumui, trūksta jo lankstumo, paklausių studijų programų atnaujinimo ir pan. Tuo pačiu, jie tikina, kad jaunimas, išlaikęs brandos egzaminus, labiau turėtų domėtis profesinio mokymosi galimybėmis.

Antrasis 2K komponentas – kooperacija. 2.12 paveiksle pateiktos tos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių kooperavimosi sritys, kurias pateikė abiejų savivaldybių ekspertai:

Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių kooperacija, atsirandanti dėl teisės aktų reglamentavimo, neišvengiamumo, ieškant naudos ir pan. per:		
UAB Šiaulių vandenys	UAB Šiaulių energija	UAB ŠRATC

2.12 pav. Ekspertų išskiriamos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių kooperacijos priežastys ir sritys

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto interviu informacija.

E1 teigimu, „Šiaulių raj. savivaldybėje kooperavimosi būtinumas randasi dėl teisės aktų reglamentavimo, neišvengiamumo, ieškant naudos ir t.t. Atliekų tvarkymas vyksta regioniniu lygiu; mes vykdomė kai kuriuos projektus kartu su Šiaulių m. sav. ir „Šiaulių vandenimis“; šilumos ūkis priklauso Šiaulių energijai, nes mes neturime atskiro šilumos tiekėjo“. Šiaulių m savivaldybės E4 taip pat išskiria minėtas kooperavimosi priežastis ir sritis: „Kooperacija vyksta per ŠRATC, vandentiekio sistemą ir pan. „Šiaulių energija“ turi ganėtinai išvystytus tinklus, tačiau energija aprūpina tik miesto gyventojus, o „Šiaulių vandenų“ pajėgumai išvalyti vandenį yra taip pat su dideliu rezervu, tačiau pastarieji aptarnauja ne tik miesto, bet ir Ginkūnų bei kitų gyvenviečių gyventojus. Pas mus vandens sunaudojimas yra sumažėjęs ir dėl pramonės masto susitraukimo, ir dėl gyventojų didėjančio taupumo. Tokie pokyčiai yra naudingi plačiąja prasme ir rajonui, ir miestui“.

E1 nurodo ir kelias problemines kooperavimosi sritis, kurias reikėtų greičiau išspręsti. Jo teigimu, „su gretimomis savivaldybėmis kyla diskusijų dėl vaikų mokymo, neformaliojo ugdymo, gyventojų susisiekimo. Štai tokiose srityse kooperavimosi trūksta“.

Rasti pusiausvyrą tarp konkurencijos ir kooperacijos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėms ganėtinai sudėtingas uždavinys. Šiaulių m. savivaldybė tokias sritis kaip infrastruktūra, geografinė padėtis priskiria prie stipriųjų konkurencingumo pusių, tuo tarpu rajone šios sritys priskiriamos prie silpnųjų. Abi savivaldybės ekonomikos ir socialinės dimensijų silpnybes vardina panašiai, tačiau Šiaulių raj. savivaldybė yra konkurencingesnė vertinant Aplinkos būklę. Šiaulių m. savivaldybei būtina spręsti problemą, susijusią su didmiesčio statuso praradimu.

Kol kas išėities nerasta, o ir minimos alternatyvos vargu ar gali būti įgyvendinamos. Didesnė galimybė išsaugoti didmiesčio statusą yra plėtojant savo patrauklumą verslo bendruomenei, gyventojams ir pan. Todėl svarbu yra ištirti ekspertų vertinimą bendradarbiavimo srityje. Tyrimo rezultatai pateikiami kitame poskyryje.

2.4.3. Savivaldybių gebėjimo bendradarbiauti su privačiu sektoriumi, mokslo įstaigomis ir visuomene vertinimas

Šiame poskyryje bus aptariamas klausimas, taip pat glaudžiai susijęs su Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių darnaus vystymosi strateginiu valdymu. Tai yra bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių ir jų santykio su visuomene, mokslo įstaigų kt. segmentais. E2 pastebi, kad „turi būti aiškus Miesto vystymosi tikslas, jo įgyvendinimo kryptys, nuoseklus darnaus vystymosi priemonių įgyvendinimo galimybės tiek Savivaldybės darbuotojams, tiek verslo sektoriui, tiek ir visuomenei“.

Paslaugų ir produktų bendrakūrėjo vaidmuo yra itin svarbus savivaldybių plėtrai. Tačiau ir šioje srityje ekspertai nėra nusiteikę itin optimistiškai. Galimos bendradarbiavimo formos, pateikiamos 2.11 lentelėje:

2.11 lentelė

Galimos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendradarbiavimo formos

Galimos bendradarbiavimo formos tarp savivaldybių:		
ir privataus sektoriaus	ir mokslo įstaigų	ir visuomenės
visuomenės ir privataus sektoriaus	mokslo įstaigų ir privataus sektoriaus	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto interviu informacija.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir privataus sektoriaus. E2 teigimu, „bendradarbiavimas yra labai reikalingas, jis vyksta, tačiau per menkai. Kartais išryškėja savanaudiškumo bruožai, pavyzdžiui, jei mes sumažiname mokesčius verslui, tuomet nukenčia ir pats verslas, juk infrastuktūros tvarkymas iš surenkamų mokesčių didina verslininkų konkurencingumą kitų miestų, šalių kontekste, gerina viso miesto aplinką. Tačiau norisi tikėti, kad tai laiko klausimas ir privatus sektorius plėtosis sąžiningo ir socialiai atsakingo verslo link“. E1 pažymi, kad „nepaisant kai kurių nesutarimų, Šiaulių raj. savivaldybė su verslu bendradarbiauja ganėtinai glaudžiai“.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir mokslo įstaigų. E1 nurodo, kad „Šiaulių raj. savivaldybė yra pasirašiusi bendradarbiavimo sutartį su Šiaulių universitetu, kurios pagrindu studentai atlieka praktiką“. E3 taip pat teigia, kad tarp Šiaulių m. savivaldybės ir Šiaulių universiteto yra pasirašyta bendradarbiavimo sutartis, tačiau mano, kad „reikia kuo glaudžiau bendradarbiauti su visomis mokslo įstaigomis, pradėdant ikimokyklinio ugdymo ir baigiant trečiojo amžiaus universitetu“.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir visuomenės. E4 pastebi, kad „reikalingas glaudesnis bendradarbiavimas su visuomene. Tai yra labai svarbu. Pamenu vieno užsienio eksperto

pastebėjimą, išreikštą pirmaisiais nepriklausomybės atkūrimo metais: „tam, kad išmoktumėte tinkamai gyventi vienoje bendruomenėje, Jūs turėsite kurį laiką pagyventi atskirai, galbūt net mini-chaose. Visos šalys tai išgyvena“.

Tuo metu buvo diskutuojama apie dujų, vandens skaitliukų įrengimą kiekvienam butui. Šiandien tai įgyvendinta praktiškai. Užsienio eksperto teiginyje buvo labai svarbios informacijos, kuri kuo toliau, tuo tampa aiškesnė. Kai kuriose užsienio bendruomenėse jau tada buvo aukštas sąmoningumo lygis, todėl apskaitos dalykams buvo galima skirti mažiau lėšų. Išlaidas kontrolei kompensuodavo pati gyventojų elgsena, kuomet dėl skaidrumo ir sąžiningumo nebereikėjo matuoti ar jie taupė, ar rūšiavo. Pas mus kontrolė be abejonės išaugino žmogiškųjų, finansinių išteklių naudojimą, išlaidas jiems, tačiau tokios priemonės kaip skaitliukų įvedimas tuo metu buvo tiesiog būtinas.

Bendraujant su kitų šalių atstovais, kurie turi gilesnius bendradarbiavimo papročius, matyti kaip ir pati visuomenė, net neraginama, prisiima tam tikrus įsipareigojimus savivaldoje. Tai - aukštas sąmoningumo lygis. O mums dar yra kur tobulėti. Tai iššūkis ir naujajai kartai, nes tokie procesai nėra greiti.

Bet sutinku, kad kooperavimas gali tik padėti, o ne stabdyti. Tariantis, o ne kuriant atskirai, galime lengviau siekti tikslų. Čia vėl galima grįžti prie darnaus vystymosi strateginio valdymo. Ar verta kiekviename nuosavo namo kamine įrenginėti katalizatorių, filtrą (1 vnt. kaina ~10 tūkst. Lt.) tam, kad sumažintume oro taršą? Gal geriau milijoną litų, kuriuos sumokėtume už katalizatorius šimtui individualių namų, bendruomenė galėtų pasirinkti kitą oro taršą mažinančią alternatyvą? Juk vien filtro įstatymo neužtenka, jis turi būti valomas, jo veikimui minimaliai naudojama elektra. Taip patiriamos papildomos išlaidos“.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių, visuomenės ir privataus sektoriaus. E1 pateikia tokį pavyzdį: „Bubių, Aukštelkės, Ginkūnų seniūnijos plečiasi, jose yra tinkama infrastruktūra verslui. Tokios sąlygos kontekste pamodeliuokime situaciją, kurios metu gyventojams yra pranešama, kad jų seniūnijoje bus statoma nauja nedidelė ferma ar gamykla... Viena vertus, gyventojai nenorėtų, kad jų gyvenamojoje aplinkoje atsirastų didesnis triukšmas, oro užterštumas ir pan. Kitą vertus, tokia gera gyvenvietės infrastruktūra būtų verslo skatinimas, būtų užtikrintas darbo vietų augimas“.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių, mokslo įstaigų ir privataus sektoriaus. E3 teigimu, „bendradarbiavimas tarp šių sektorių nėra toks glaudus, koks turėtų būti. Šiauliai – pramonės miestas. Nuo seno Šiauliai buvo pozicionuojami kaip pramonės miestas, tačiau pastaruoju metu pasigirsta kritikos, neva pramonės nebėra. Su tokia kritika sutinku tik iš dalies, nes turime stiprias UAB „Baltik vairas“, UAB „Rūta“, AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ (šiandien sunkų laikotarpį išgyvena UAB „Šiaulių Tauro televizoriai“, tačiau norisi tikėti, kad ir jie išliks rinkoje“). Galima

plačiau panagrinėti kvalifikuotos darbo jėgos sritį: dažnai tenka diskutuoti su verslininkais, kuriems reikia tam tikrų sričių kvalifikuotos darbo jėgos, pvz. UAB „Baltik vairas“, UAB „Rūta“, AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“, UAB „VENTA LT“. Vis dažniau pasigirsta, kad tokios didelės bendrovės būtų pasirengusios dalyvauti naujų mokymo programų rengimo procese ir personalu, ir finansais. Šiaulių universitetas, Profesinio rengimo centras galėtų ruošti tuos specialistus, kurie iš tiesų reikalingi mūsų pramonei. Apmaudu, kai AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“, darbuotojus vežasi iš kitų šalių, o šiauliečiai baigę universitetą nėra paklausūs ir išvyksta iš šalies, kartu išsiveždami įgytas žinias ir kompetencijas. Būtų gerai jei ir jaunimas labiau galvotų apie profesinį mokymąsi, technologijų, o ne socialinius mokslus. Štai tokio bendradarbiavimo modelį išvysčius būtų galima daugiau sukurti darbo vietų, surinkti mokesčių ir gerinti gyvenimo kokybę ir miestą vystyti darniai“.

Ekspertų vertinimu, Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, mokslo įstaigomis, visuomene vyksta, tačiau ne taip glaudžiai kaip galėtų. Visose darnaus vystymosi srityse reikėtų išnaudoti bendradarbiavimo pagrindus kuriamas galimybes, tačiau tai taip pat reikalauja laiko, pastangų, finansų. Norėtusi kad ir kiti segmentai būtų suinteresuoti glaudesniu bendradarbiavimu su savivaldybėmis, siekiant savo tikslų.

Išanalizavus praktines Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo sritis, galima įvertinti Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendrą darnų vystymąsi, išryškinti esminius savivaldybių darnos akcentus ir parengti Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendras darnaus vystymosi strategines kryptis. Tai pateikiama sekančiame skyriuje:

2.5. ŠIAULIŲ M. IR ŠIAULIŲ RAJ. SAVIVALDYBIŲ BENDRO DARNAUS VYSTYMO SI AKCENTAI IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Išanalizavus praktines Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo sritis:

- a) Abiejų savivaldybių esamų strateginių planų atitikmenį darnaus vystymosi principams,
 - b) Abiejų ir bendrai Lietuvos savivaldybių vidurkio Integruoto darnaus vystymosi indekso dinamiką 2007-2011 m. laikotarpiu,
 - c) Abiejų savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo ekspertų požiūrį,
- įvertintas abiejų savivaldybių bendras darnus vystymasis, išryškinti esminiai savivaldybių darnos akcentai, išskiriant juos į ekonominę, socialinę, ekologinę ir institucinę dimensijas (žr. 2.13 pav.):

Abiejose savivaldybėse mažėja verslo subjektų skaičius, atitinkamai – ir savivaldybių biudžetas, lėšų stoka tikslų įgyvendinimui, išaugo finansiniai įsipareigojimai, nusidėvėjo miesto ir rajono infrastruktūra, savivaldybės įstaigų materialinė bazė, jų atnaujinimui lėšų nenumatoma.

Abiejose savivaldybėse itin išaugo savivaldybės biudžeto išlaidos socialinei apsaugai – gyventojų skaičius (vidinė ir tarptautinė migracija) ir darbo vietų skaičius mažėjo, augo socialinės paramos gavėjų, socialinės rizikos šeimų, remtinų asmenų skaičius, gyventojų amžiaus vidurkis.

Išlaidos aplinkosaugai rajone išaugo dvigubai, o mieste – nežymiai; oro tarša mieste nekito, o rajone – nežymiai augo, nuotekų išvalymas iki normų rajone išaugo daugiau nei 5 kartus, o mieste – 4 kartus sumažėjo.

Darnaus vystymosi principus labiau atitinka rajono savivaldybės strateginiai dokumentai.

2.13 pav. Esminiai Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendros darnos akcentai
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Darnaus vystymosi ekonominė dimensija. Deja, ekonominio nuosmukio metu abi savivaldybės patyrė nuostolių, tačiau Šiaulių raj. savivaldybėje jau 2010 m. Ekonominio vystymosi indeksas beveik pasivijo 2007 m. lygį, o 2011 m. ženkliai gerino visos šalies indeksą, nes išaugo iki 53,6 (šalyje – 37,4), tačiau Šiaulių m. savivaldybėje ir 2011 m. Indeksas nepakilo iki 2007 m. lygmens. Šiaulių raj. savivaldybėje tokiam augimui didžiausią teigiamą įtaką turėjo TUI, o Šiaulių m. savivaldybėje – didžiausią neigiamą įtaką turėjo išlaidų ekonomikai iš savivaldybės biudžeto (pagal COFOG) mažėjimas, finansinis nestabilumas ir pan.

Darnaus vystymosi socialinė dimensija. Skaičiuojant Socialinio vystymosi indeksą nustatyta, kad Šiaulių raj. savivaldybėje jis stabiliai didėjo, o mieste, nors ir didėjo, tačiau nestabiliai. Išlaidos švietimo, sveikatos ir socialinei apsaugai ilguoju laikotarpiu didina darnų vystymąsi, tačiau kai jos auga dėl neišvengiamumo, nėra gerai. Mieste atidaryti savarankiško gyvenimo namai, psichikos sveikatos dienos stacionaras, senelių namų ir vaikų globos namų atnaujinimas taip pat buvo reikalingas. Rajone Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtros dėka buvo įkurtas mišrių socialinių paslaugų centras, dienos socialinės globos centras, savarankiško gyvenimo namai, krizių centras. Mažėjant moksleivių skaičiui, išlaidos švietimui nemažėja, nes auga mokyklų šildymo, elektros, minimalaus DU ir pan. kaštai. Rajone uždaryti mokyklas vengiama, nes baiminamasi, kad mokinių tėvai kelsis į didesnes gyvenvietes, o mieste mokymo įstaigų reorganizacijai priešinasi politiniai oponentai, mokytojai, mokinių tėveliai.

Darnaus vystymosi ekologinė dimensija. Bendros darnos akcentų Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių Aplinkos būklės srityje išskiriama mažiau. Vyksta kooperavimasis su UAB Šiaulių

vandenimis, UAB Šiaulių energija, ŠRATC. Mieste automobilių parkas yra ganėtinai senas, augantis ir dėl to vis labiau teršiantis orą; individualių namų apšildymas, kuomet gyventojai šildosi pigesniu kietuoju kuru nors daugelis jų yra prijungti arba turi galimybes prisijungti prie dujų, tačiau to nedaro dėl ekonominių sąlygų. Tokios ir panašios problemos mieste didina atskirtį nuo geresnės rajono Aplinkos būklės.

Darnaus vystymosi institucinė dimensija. Labiau darnaus vystymosi principus atitinka Šiaulių raj. savivaldybės strateginis plėtros planas, nes jame visos trys darnaus vystymosi dimensijos yra analizuotos, įtrauktos į SSGG, viziją, prioritetus. Šiaulių m. savivaldybės 2007-2016 m. strateginio plėtros plano prioritetai atitinka darnų vystymąsi, tačiau, smulkesniuose dokumentuose, pvz. Šiaulių m. savivaldybės SVP, ekologinė miesto situacija nėra analizuota nei SSGG, nei įtraukta į misiją. Trūksta glaudesnio savivaldybių bendradarbiavimo su kitais segmentais, planuojamų ar atliktų darbų viešinimo, gyventojų motyvavimo tapti aktyvesniais piliečiais, verslininkų motyvavimo tapti atsakingo verslo propaguotojais ir pan. Savivaldybės turėtų užtikrinti kryptingesnę, stabilesnę, nuoseklesnę darnaus vystymosi principų plėtrą.

Darnaus vystymosi strateginis valdymas yra reikalingas ne todėl, kad tokia yra patvirtinta programa šalies mastu, o todėl, kad tik taip galime užtikrinti saugią, ekologišką aplinką, išteklių pakankamumą, stabilų ekonominį ir socialinį vystymąsi, atsakingą valdžios požiūrį į miestų ir rajonų plėtrą sau ir ateinančioms kartoms. Todėl buvo parengtos abiejų savivaldybių bendros darnaus vystymosi strateginės kryptys (žr. 2.14 pav.):

Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėms svarbu rasti kompromisą dėl darbo vietų kūrimo, pramonės plėtros mieste ir ūkininkavimo bei rekreacijos plėtros rajone, bendrais projektais inicijuoti investicijų pritraukimą į miesto ir rajono plėtros objektus.

Siūloma numatyti ilgalaikės bendros abiejų savivaldybių darbo rinkos politikos rengimą ir įgyvendinimą abiejose savivaldybėse, labiau įtraukti visuomenę į savivaldos procesus ir ją informuoti gausiau viešinimo priemonių skaičiumi, abiejose savivaldybėse reikia priimti nepopuliarius, tačiau būtinus mokyklų tinklo reorganizavimo sprendimus.

Šiaulių miestas ekologijai turi skirti žymiai daugiau dėmesio. Siūloma remti atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą; plėsti ekologiško viešojo transporto parką; numatyti užterštų teritorijų tolesnį tvarkymą; išvalyti paviršinių vandenų nutekėjimą į ežerus; skatinti atliekų rūšiavimą, kompostavimą, numatyti nuosavų gyvenamųjų namų šildymo kontrolę.

Savivaldybės turėtų inicijuoti glaudesnę bendradarbiavimą strateginių planų rengime, aplinkos būklės rodiklių analizavime, švietimo srityje, gyventojų susisiekiimo ir įdarbinimo srityse.

2.14 pav. Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių bendros darnaus vystymosi strateginės kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Darnaus vystymosi ekonominė dimensija. Tam, kad ekonominės dimensijos padėtis mieste gerėtų, Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėms yra svarbu rasti kompromisą dėl darbo vietų kūrimo abejojose savivaldybėse, pramonės plėtros mieste (Pramonės parkas, logistikos centras ir pan.) ir ūkininkavimo bei rekreacijos plėtros rajone, inicijuoti investuotojų pritraukimą į miesto ir rajono savivaldybių plėtros objektus. Dėl didesnio darbo vietų skaičiaus išaugtų ir surenkamų mokesčių į savivaldybių biudžetų kiekis. Surinkdamos daugiau mokesčių, savivaldybės galėtų skatinti ekologiškumą, švarumą, užterštumo mažinimą, atsakingą, tausų vartojimą ir t.t. Tuomet Šiaulių m. savivaldybei dingtų pavojus prarasti didmiesčio statusą, nes augtų ir gyventojų skaičius. Investuotojams miestas atrodytų patrauklesnis dėl atnaujinamos infrastruktūros, judėjimo jame.

Darnaus vystymosi socialinė dimensija. siūloma numatyti ilgalaikį darbo rinkos politikos rengimą ir įgyvendinimą abejojose savivaldybėse, įtraukti visuomenę į savivaldos procesus, skatinti gyventojų pilietiškumą, atsakingumą už vykstančius pokyčius mieste ir rajone. Teikti informaciją gausnesniu viešinimo priemonių skaičiumi apie pokyčius darnaus vystymosi strategines kryptis, pokyčius, nuveiktus darbus, įgyvendinamas iniciatyvas ir pan. Išlaidos Socialinei ir sveikatos apsaugai, švietimui ir toliau augs, kol ekonomika nepradės augti. Todėl, į darnaus vystymosi strateginį valdymą turi būti įtraukta darbo vietų kūrimo kryptis, nes tik augant ekonomikai, mažėja išlaidos socialinei, sveikatos apsaugai, o tas lėšas galima nukreipti į infrastruktūros gerinimą, darnų vystymąsi. Reikia priimti nepopuliarius, tačiau būtinus mokyklų tinklo reorganizavimo sprendimus.

Darnaus vystymosi ekologinė dimensija. Natūralu, kad mieste, kur yra nuolatinis judėjimas, triukšmas, tarša, ekologiškumas negali prilygti rajonui, todėl miestas šiai sričiai turi skirti daugiau dėmesio, siekiant ekologinio darnumo. Rekomenduojama peržiūrėti strateginio valdymo politiką aplinkosaugos srityje, nes darniam vystymuisi saugi aplinka, nustatytų normų laikymasis ir atsinaujinimo skatinimas yra itin svarbūs, siekiant užtikrinti geras gyvenimo sąlygas ateinančioms kartoms. Siūloma numatyti programas, kurias: remtų atsinaujinančių energijos alternatyvų naudojimą; plėstų ekologiško viešojo transporto parką; numatytų užterštų teritorijų tolesnį tvarkymą; išvalytų paviršinių vandenių nutekėjimą į ežerus; skatintų atliekų rūšiavimą, kompostavimą, bioskaidžių atliekų mažesnių kiekių susidarymą, Mechaninių Biologinių apdorojimo įrenginių įrengimą; numatytų kontrolę nuosavų gyvenamųjų namų šildymosi srityje ir pan.

Darnaus vystymosi institucinė dimensija. Siekiant savivaldybių bendro darnaus vystymosi, Abi savivaldybės turėtų inicijuoti glaudesnę bendradarbiavimą strateginių veiklos planų rengime aplinkos būklės rodiklių analizavime ir jų įtraukime į planų SSGG, švietimo srityje, gyventojų susisiekiimo ir įdarbinimo srityse. Taip pat Šiaulių m. savivaldybės administracijos Investicijų ir

miesto plėtros skyriuje turi būti paskirtas asmuo, tiesiogiai atsakingas už investicijų pritraukimą į miestą. Šiuo metu skyrius rūpinasi tik ES lėšų įsisavinimu, nors ir projektų įgyvendinimui numatytos lėšos biudžete ne visada būna įsisavintos. Būtina ieškoti ir kitų investicijų šaltinių, organizuoti investuotojų ir verslo sektoriaus atstovų susitikimus ir pan. Savivaldybių strateginio planavimo, jo įgyvendinimo priežiūros kontrolės ekspertai kiekvieno tikslo, uždavinio ar priemonės įtraukimui į strateginį planą turėtų kelti klausimą – ar tai atitinka darnaus vystymosi principus, ar tai padės miestą / rajoną vystyti darniau ir pan. Politinis nestabilumas sprendimų laikymosi, strateginių krypčių nesilaikymo, trumpalaikių tikslų keitime pasikeitus valdančiajai daugumai, ir pan. srityse turėtų būti pakeistas stabilumu, orientuotas į racionalų ir gerą valdymą.

IŠVADOS

1. Būtent Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių administracijų darbuotojai, remiantis valstybės teisės aktais, ilgalaikių valstybės strategijų prioritetais, tikslais, uždaviniais, gerąja užsienio šalių patirtimi, nuolat keliant personalo kvalifikaciją, tobulinant jų įgūdžius, gerinant technologijų infrastruktūrą, diegiant integruotas vadybos sistemas, taikant kooperacijos ir konkurencijos pusiausvyros principą, glaudžiai bendradarbiaujant su viešu ir privačiu sektoriais, mokslo įstaigomis, visuomene, tarpusavyje derinant nustatytinės ir plėtotinės strateginio planavimo metodologijas ir pan. gali užtikrinti darnaus vystymosi strateginio valdymo plėtrą. Todėl darnaus vystymosi strateginės kryptys 2014-2020 m. turėtų apimti: aplinkosaugos principų užtikrinimą, ekosocialines politikos stabilumą, kryptingą plėtrą, lankstų reagavimą į pokyčius aplinkoje, organizacijos savalaikį atsinaujinimą ir prisitaikymą prie pokyčių, ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių parametru nuolatinį gerinimą, planų pasiekimo resursų užtikrinimą, ekonominio, socialinio, demografinio, politinio, kultūrinio, technologinio, mokslinio, aplinkosauginio, teisinio, mokslo ir kitų procesų tarpusavio sąveiką, plėtros principų - pastovumo, subalansuotumo ir socialinės orientacijos – užtikrinimą. Svarbiu veiksmu taps ir politikos lyderių įtraukimas, kitų segmentų bendradarbiavimo su Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėmis užtikrinimas.

Išanalizavus praktines Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių darnaus vystymosi strateginio valdymo sritis, galima parengti išvadas ir rekomendacijas, kuriose atsispindėtų bendras Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių darnaus vystymasis, šio vystymosi darnos įvertinimas bei bendro Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių darnaus vystymosi esminių strateginio valdymo elementų – strateginių plėtros kryptių 2014-2020 m. nustatymas ir pagrindimas:

2. *Darnaus vystymosi ekonominė dimensija* yra nuolat įtakojama ne tik vidinių (gyventojų migracija, verslo objektų veiklos rezultatai) bet ir išorinių pokyčių (pasaulinis ekonominis nuosmukis) abejuose savivaldybėse. Apskaičiavus Ekonominio vystymosi rodiklius (TUI 1 gyv., savivaldybių išlaidos ekonomikai pagal COFOG, tūkst. Lt., vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt.), nustatyta, kad mieste Ekonominio vystymosi indeksas 2011 m. (30,674) buvo žemiau 2007 m. lygio (bazė – 33,333), rajone (53,601) – aukščiau, kaip ir Lietuvos savivaldybių vidurkis (37,412). Abiejuose savivaldybėse mažėja verslo subjektų skaičius, atitinkamai – ir savivaldybių biudžetas, lėšų stoka tikslų įgyvendinimui, išaugo finansiniai išpareigojimai, nusidėvėjo miesto ir rajono infrastruktūra, savivaldybės įstaigų materialinė bazė, jų atnaujinimui lėšų nenumatoma. Tai vertinama neigiamai, nes savivaldybės planuojant biudžetą turi rūpintis svarbiausių išlaidų padengimu, o ne efektyvesnės technologijų pažangos siekiais, žinių ir informacijos sklaida, išteklių paskirstymu tarp sričių ir laike tarp dabarties ir ateities, ūkinės veiklos ir ekosistemų suderinamumu.

Tačiau jau dabar pastebimi ir teigiami pokyčiai, nes darbo rinkos politikos rengimui ir įgyvendinimui numatoma vis daugiau lėšų, vyksta tęstiniai projektai, kurie turėtų sudaryti palankesnes sąlygas pradėti ir vystyti verslą naujai įsisteigusiems subjektams. Netrukus prasidės 2014-2020 m. ES paramos lėšų įsisavinimo laikotarpis, kurio dėka bus galima dar labiau atnaujinti infrastruktūrą, išnaudoti geografinį miesto ir rajono padėties palankumą, plėtoti darnaus vystymosi principus. Todėl, savivaldybėms svarbu rasti kompromisą dėl darbo vietų kūrimo, pramonės mieste ir ūkininkavimo bei rekreacijos plėtos rajone, privačių investuotojų paieškos, konkurencingų darbo vietų ir darbuotojų užtikrinimo. Taip plėtojantis ekonominei darnaus vystymosi dimensijai būtų galima sumažinti socialinės dimensijos problemas.

3. *Darnaus vystymosi socialinė dimensija* yra tiesiogiai susijusi su ekonomine, nes dėl pastarosios prastėjimo, gyventojai netenka darbo. O tai didelė problema socialiniam vystymuisi, visuomeninių sistemų stabilumui. Apskaičiavus rodiklius (savivaldybių biudžetų išlaidas sveikatos ir socialinei apsaugai, švietimui, tūkst. Lt.) ir juos integravus į Socialinio vystymosi indeksą, nustatyta, kad jis nuo 2007 m. Lietuvos savivaldybėse, kaip ir Šiaulių raj. savivaldybėje, nuolat didėjo, tik Šiaulių m. savivaldybėje 2009 m. fiksuotas indekso mažėjimas iki 31,810. Tačiau, 2010 m. lenkė šalies vidurkį. Tam didžiausią įtaką padarė išaugusios Šiaulių m. savivaldybės išlaidos socialinei apsaugai iki 138 proc., nors Šiaulių raj. savivaldybėje minėtos išlaidos išaugo 205 proc., o visose Lietuvos savivaldybėse vidutiniškai 174 proc. Tai patvirtina faktą, kad ekonominio nuosmukio metu, savivaldybės rūpinosi, kad jų gyventojai būtų išsilavinę, sveiki, darbingi ir turėtų kuo stabilesnes socialines garantijas. Dėl išaugusio nedarbo, neigiamo gyventojų migracijos saldo savivaldybėms teko spręsti įvairias problemas, pavyzdžiui, rajone mokinių kiekis gaunančių paramą 2011 m. sudarė 65 proc., socialinės paramos gavėjų skaičius išaugo 215 proc., būsto šildymo išlaidų ir išlaidų vandeniui kompensacijos gavėjų skaičius išaugo 85 proc. Mieste išlaidas socialinei apsaugai (be anksčiau išvardintų sričių) išaugino įvairūs projektai, pavyzdžiui Savarankiško gyvenimo namai Rėkyvoje, senelių ir vaikų globos namų remontavimas, psichikos sveikatos dienos stacionaro įrengimas. Rajone Nestacionarių socialinių paslaugų infrastruktūros plėtos dėka buvo įkurtas mišrių socialinių paslaugų centras, dienos socialinės globos centras, savarankiško gyvenimo namai, krizių centras. Išlaidų augimas švietimui taip pat nėra vien tik teigiamas. Mažėjant mokinių skaičiui rajone uždaryti mokyklas vengiama, nes baiminamasi, kad mokinių tėvai kelsis į didesnes gyvenvietes, o mieste mokymo įstaigų reorganizacijai priešinasi politiniai oponentai, mokytojai, mokinių tėveliai. Siūloma numatyti ilgalaikės bendros abiejų savivaldybių darbo rinkos politikos rengimą ir įgyvendinimą abejose savivaldybėse, labiau įtraukti visuomenę į savivaldos procesus ir ją informuoti gausesniu viešinimo priemonių skaičiumi, abejose savivaldybėse reikia priimti nepopuliarius, tačiau būtinus mokyklų tinklo reorganizavimo sprendimus

4. *Darnaus vystymosi aplinkos dimensija.* Mieste, kur yra nuolatinis judėjimas, triukšmas, tarša, ekologiskumas negali prilygti rajonui, todėl miestas šiai sričiai turi skirti daugiau dėmesio, siekiant ekologinio darnumo. Tokią išvadą patvirtino ir Aplinkos būklės indekso vertinimas, kurį sudarė rodikliai, susiję su savivaldybių biudžetų išlaidomis aplinkosaugai, nuotekų išvalymu iki normų bei oro tarša. Visu analizuojamu laikotarpiu Aplinkos būklės bendras indeksas didėjo, tačiau išleistų išvalytų iki normos nuotekų procentas Šiaulių m. savivaldybėje kelia susirūpinimą. Šiaulių raj. savivaldybėje bendras Indekso pokytis išaugo 166 proc. Lietuvos savivaldybių vidurkio indeksas padidėjo 38 proc., o Šiaulių m. savivaldybės – 11 proc. Negalima vienareikšmiai vertinti miesto išlaidų aplinkosaugai, nes į pateiktą skaičių nepatenka visos investicinės lėšos kurias aplinkosaugai, be savivaldybės skiria tokios bendrovės kaip „Šiaulių vandenys“, „Šiaulių energija“, ŠRATC ir pan. Teigiamų pokyčių yra atliekų, užterštų teritorijų tvarkymo, viešojo transporto (nors gyventojų automobilių parkas nejaunėja), nuotekų valymo srityse, atidaryta kogeneracinė elektrinė apšildo miestiečių gyvenamuosius plotus, o neigiamų – oro taršos mažinimo srityje, dėl netvarkingo individualių namų apšildymo. Šiaulių miestas ekologijai turi skirti žymiai daugiau dėmesio. Siūloma remti atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą; plėsti ekologiško viešojo transporto parką; numatyti užterštų teritorijų tolesnį tvarkymą; išvalyti paviršinių vandenių nutekėjimą į ežerus; skatinti atliekų rūšiavimą, kompostavimą, numatyti nuosavų gyvenamųjų namų šildymo kontrolę.

5. *Darnaus vystymosi institucinės dimensijos* aplinka per strateginį valdymą užtikrina darnų vystymąsi, apimančią ekonominę, socialinę ir ekologinę dimensijas. 2007-2016 metų Šiaulių m. strateginio plėtros plano prioritetai atitinka darnumo elementus. Tačiau Šiaulių m. savivaldybės SVP nėra analizuojama ekologinė miesto situacija. Labiau darnų vystymąsi atitinka Šiaulių raj. savivaldybės strateginis plėtros planas, nes jame visos trys darnaus vystymosi dimensijos yra analizuotos, įtrauktos į SSGG, viziją, prioritetus. Abejose savivaldybėse strateginis planavimas, proceso įgyvendinimo priežiūra ir kontrolė vyksta administracijų ekonomikos skyriuose. Strateginio valdymo svarba nėra pakankamai reglamentuota teisės aktais, nes Šiaulių m. savivaldybė, strateginį plėtros planą pasitvirtino dar 2006 m., o tik šiais metais biudžeto lėšas skirstė pagal strateginį veiklos planą. Darnaus vystymosi strateginis valdymas turi būti įgyvendinamas tarpusavyje derinant nustatytinę ir plėtotinę metodologijas. Rasti pusiausvyrą tarp konkurencijos ir kooperacijos Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybėms ganėtinai sudėtingas uždavinys. Šiaulių m. savivaldybė tokias sritis kaip infrastruktūra, geografinė padėtis priskiria prie stipriųjų konkurencingumo pusių, tuo tarpu rajone šios sritys priskiriamos prie silpnųjų. Šiaulių m. savivaldybei būtina spręsti problemą, susijusią su didmiesčio statuso praradimu. Visose darnaus vystymosi srityse reikėtų išnaudoti bendradarbiavimo pagrindu kuriamas galimybes, tačiau tai taip pat reikalauja laiko, pastangų, finansų.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių m. ir Šiaulių raj. savivaldybių administracijoms. Parengti savivaldybių darnaus vystymosi derinimo su strateginiu valdymu koncepcijos gaires 2014-2020 metams, įtraukiant ir kitus naujausius iššūkius viešajam administravimui, nustatant jose bendradarbiavimo su viešuoju ir privačiuoju sektoriais, mokslo įstaigomis, visuomene galimybes. Didžiausias dėmesys jose turi būti skiriamas darbo vietų kūrimui, nes tai yra silpniausia savivaldybių grandis. Šiaulių m. savivaldybės ekspertas vykdo labiau detalizuotą funkcijų sąrašą, kuriame nurodyta analizuoti tik ekosocialinius veiksniai, todėl, siekiant darnaus vystymosi, rekomenduojama įtraukti ir ekologiškumo analizę. Į miesto 2014-2016 m. strateginio veiklos plano SSGG reikia įtraukti aplinkos būklės analizę. Sudaryti sąrašą priemonių, kurios padėtų pritraukti ne tik ES paramos lėšas bet ir privačius investuotojus. Išgryninti patogios geografinės padėties išnaudojimo galimybes. Organizuoti tarptautines parodas ir patiems dalyvauti. Tobulinti administravimo kultūrą, gero valdymo principus savivaldybėse. Daugiau paslaugų teikti e. erdvėje. Inicijuoti gyventojų, verslininkų ekologinį švietimą, atsakingą išteklių vartojimą.

Privačiam sektoriui. Dalyvauti rengiamose konferencijose, siekiant: rasti naujų klientų produkcijos pardavimui ne tik vietos lygmeniu, bet ir eksportui; atnaujinti savo žinias, kompetencijas ir sužinoti apie naujausias tendencijas ir perspektyvas svetur. Tarpininkauti žmogiškaisiais ištekliais ir finansais mokslo įstaigoms rengiant paklausių, konkurencingų specialybių studijų programas ir darbuotojus. Remti e. prekybos ir e. paslaugų plėtrą, ekologišką ir novatorišką verslą. Plėtoti savo veiklas sąžiningo, atsakingo verslo link, vengiant šešėlinės ekonomikos apraiškų ir siekti didesnio veiklos rezultatyvumo, inovatyvumo.

Mokslo įstaigoms. Analizuoti darnaus vystymosi strateginio valdymo procesus savivaldybėse, rengti studijas, ataskaitas apie gautus rezultatus savivaldybių atstovams, viešinti tai gyventojams. Bendradarbiaujant su verslo sektoriumi atlikti tyrimus dėl paklausių studijų programų rengimo, kad baigę mokslo įstaigas gyventojai liktų mieste / rajone, o ne emigruotų į svečias šalis. Taip pat ir dėl mokslinių komercinių produktų kūrimo. Ieškoti galimų silpnųjų savivaldybių veiklos pusių gerinimo galimybių.

Visuomenei. Aktyviau įsitraukti į savivaldos veiklą, domėtis vykstančiais pokyčiais, inicijuoti pilietines akcijas, jei valdžios sprendimai nėra racionalūs, argumentuoti. Aktyviai dalyvauti NVO veiklose. Domėtis galimų priemonių naudojimosi švelninant aplinkai daromą žalą atliekų tvarkymo, oro, vandens užterštumo ir pan. srityse bei pasisakyti už taupų, mažėjančią vartojimą, ekologiškumą. Organizuoti iniciatyvas, susijusias su sveiko maitinimosi propagavimu, sportu ir kultūra.

LITERATŪRA

1. 2002 m. vasario 28 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 357 „Dėl miesto strateginio plano parengimo“ [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=1006> >.
2. 2002 m. balandžio 3 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 59 „Šiaulių rajono plėtros strateginio plano rengimo“ [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/nsdoc.asp?did=1006> >.
3. 2002 m. balandžio 3 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. 60 „Dėl Šiaulių rajono plėtros strateginio plano rengimo proceso“ [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <[http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/6ba35c5ef34702cfc2257074003c409e/\\$FILE/spr60.pdf](http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/6ba35c5ef34702cfc2257074003c409e/$FILE/spr60.pdf)>.
4. 2003 m. rugsėjo 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1160 „dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ // Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4029 [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=B894A68D-DC99-4A8D-A3A1-EAC62D7F8C15>>.
5. 2004 m. balandžio 28 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 488 „dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=232235&Condition2=D%C4%97I+Vie%C5%A1ojo+administravimo+pl%C4%97tros+iki+2010+met%C5%B3+strategijos+patvirtinimo>>.
6. 2006 m. rugsėjo 28 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-313 „Dėl Šiaulių miesto 2007-2016 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo“ [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://web.siauliai.lt/aktai/doc.asp>>.
7. 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis/spp_%20svarstymui_2006_09_08.pdf>.
8. 2008 m. sausio 10 d. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Nr. A-35 „Šiaulių rajono savivaldybės administracijos ekonomikos ir verslo plėtros skyriaus nuostatai“ [žiūrėta 2013-05-19]. Prieiga per internetą: <[http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/62195110f8bc89cac22573d10034838b/\\$FILE/A-35.pdf](http://195.182.85.231:8888/DoRePlus/DoReSi.nsf/0/62195110f8bc89cac22573d10034838b/$FILE/A-35.pdf)>.
9. 2008 m. rugsėjo 25 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas T-295 „Šiaulių miesto savivaldybės veiklos strateginio planavimo tvarkos aprašas“ [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/investicijos/tvarkos%20aprasas.pdf>>.

10. 2011 m. vasario 10 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-11(1.1) „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės strateginio plano 2011-2017 metams patvirtinimo. Prieiga per internetą: <<http://195.182.85.235/aktai/Default.aspx?Id=2&Doc=12723&KlasId=42>>.
11. 2011 m. vasario 24 d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Nr. T-25 „Šiaulių miesto savivaldybės 2011-2013 metų veiklos planas“ 12 [žiūrėta 2013-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/veikla/sp/1a_forma.pdf>.
12. *About the OECD* (2013). OECD [žiūrėta 2013-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/about/>>.
13. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*: vadovėlis Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Atkočiūnienė, Z., O (2008). *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi*. [Internete, EBSCOhost: 35966973]. Database: Library, Information Science & Technology Abstracts; Informacijos Mokslai / Information Sciences; 2008, Vol. 46, p. 24-36, [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=112&sid=53180ac4-18d0-45e6-93b9-2c53a7f1be4%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=lxh&AN=35966973>>.
15. *Atnaujinta ES darnaus vystymosi strategija* [žiūrėta 2012-08-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/files/0.207844001174307767.pdf>>.
16. Bilton, Ch. (2010). *Creative strategy: reconnecting business and innovation*. Hoboken (N.J.): Wiley.
17. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 2, 114 - 127 p.. [žiūrėta 2012-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/176>>.
18. Burinskienė, M., (2003). *Subalansuota miestų plėtra*. Vilnius: Technika, p. 5-230.
19. Butkaliuk, R. (2011). Miesto darnaus vystymosi vizija ir perspektyvos: Šiaulių miesto savivaldybės atvejis (Bakalauro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas) [žiūrėta 2012-08-05]. Prieiga per internetą: <<http://tools.elaba.lt/marc/fulltext.php?lib=etd01&sys=000006228>>.
20. Chow, R., P., M., Yau, O., H., M. (2010). Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17 (3), 312 – 326. EMERALD [žiūrėta 2012-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1352-7606&volume=17&issue=3&articleid=1876008&show=pdf>>.

21. Chreptavičienė V, Tautkevičienė G. (2010). Integration of information technologies into teachers' collaboration process: the case of educational information database 'KORYS'. *Social Sciences*, Vol. 68 Issue 3.
22. Classification of the Functions of Government (COFOG). *Government at a glance* (2011). OECD [žiūrėta 2013-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/gov/48250728.pdf>>.
23. Čiegis, R., Zeleniūtė, R. (2008). *Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu* [Internete: EBSCOhost Accession number: 35968256] Database: Business Source Complete. *Applied Economics: Systematic Research*; Vol. 2 Issue 2, p. 11-28 [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=105&sid=8b9edd78-7fe1-4858-914f-a6b8d15e24d1%40sessionmgr114&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=35968256>>.
24. Čiegis, R., Tamošiūnas, T., Ramanauskienė, J., Navickas, K. (2010). *Darnaus industrinių zonų vystymosi vertinimas: monografija*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
25. Čiegis, R., Ramanauskienė, J. (2011). *Integruotas darnaus vystymosi vertinimas: Lietuvos atvejis* [Internete: EBSCOhost Accession number: 60014206] Database: Business Source Complete. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*; Vol. 26 Issue 2, p. 39-49 [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=105&sid=287c4f86-fc37-42f3-b794-31de062449a%40sessionmgr112&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=60014206>>.
26. *Darnaus vystymosi rodikliai* (2011). [žiūrėta 2012-08-19]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/Darnus_vystymasis_2011.pdf?PHPSESSID=>>.
27. Dementjeva, J. (2011). *Tiesioginių užsienio investicijų poveikis žinių visuomenės kūrimui darnaus vystymosi kontekste*. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 1(25) [žiūrėta 2012-08-23] Prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/25/87.pdf>>.
28. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L.P. (1999). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Allyn and Bacon.
29. *Ekonomikos ir verslo plėtros skyrius* (2012). Šiaulių rajono savivaldybės struktūra [žiūrėta 2013-05-19]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-r.sav.lt/go.php/lit/Ekonomikos_ir_verslo_pletros_skyrius/121>.
30. Europos komisija, Europa 2020 (2012). *Tvarus augimas siekiant tausiau išteklius naudojančios, ekologiškesnės ir konkurencingesnės ekonomikos* [žiūrėta 2012-07-03]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/sustainable-growth/index_lt.htm>.

31. Eurostat (2011). *Sustainable Development Indicators* [žiūrėta 2012-08-20]. Prieiga per internetą: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/sdi/indicators>>.
32. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). *Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai*. [Internete, EBSCOhost: 52160384]. Database: EconLit Business source complete; Management of Organizations: Systematic Research; 2010, Issue 54, p. 53-66 [žiūrėta 2012-06-11]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=19&hid=21&sid=e4b77992-b77c-4180-b90f-e1cc62edc229%40sessionmgr15&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=52160384>>.
33. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Markevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija*. Vilnius: Technika.
34. Grizans, J., Vanags, J. (2010). *Sustainable urban development: interaction between business, society and state*. [Internete, EBSCOhost Accession number: 53172990] Database: Business source complete. Economics & Management; 2010.15, p. 1099-1105 [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=112&sid=7ca57853-6883-4200-8214-a807a80459ca%40sessionmgr112&vid=18&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=53172990>>.
35. Hesse-Biber, S., N., Leavy, P. (2010). *Handbook of Emergent Methods*. New York [žiūrėta 2012-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/books?id=ZimnUvfmE0C&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>>.
36. Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management international edition*. New Jersey: Preason Education.
37. *Informacija apie mus* (2013). Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras [žiūrėta 2013-05-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.sratc.lt/index.php?page=informacija-apie-mus>>.
38. Juknevičienė, V., Kareivaitė, R. (2012). *Good Governance as the instrument for the implementation of the sustainable development's conception*. Social Research, Nr.3. Konferencijos medžiaga.
39. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymasis*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
40. Juknys, R. (Ats. Red.) (2002). *Subalansuotosios plėtros įgyvendinimo nacionalinė ataskaita*. Vilnius: Lututė [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/LSP/files/SUB-PLET-NAC-AT.pdf>>.

41. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
42. Kareivaitė, R. (2012). *Kompleksinis darnaus vystymosi vertinimas taikant daugiakriterius metodus*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
43. *Darbotvarkė 21: Subalansuotos plėtros veiksmų programa. Rio deklaracija: apie aplinką ir plėtrą. Miškininkystės principai* (2001). Galutinis sutarčių tekstas, Vyriausybės svarstytas Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros konferencijoje Rio de Žaneire, Brazilijoje, 1992 m. birželio 3-14 d. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija [žiūrėta 2012-07-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/index.php#r/919>>.
44. Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2127. Aktuali redakcija nuo 2012-11-01, Nr. VIII-1312 [žiūrėta 2013-05-16]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=433578>.
45. Liuokaitytė, R. (2008). *Strateginio valdymo sistemos įgyvendinimo problemos Lietuvoje*. [žiūrėta 2012-12-28]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080626_094913-91037/DS.005.0.02.ETD>.
46. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
47. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
48. Melnikas, B. (2009). *Sustainable development and creation of the knowledge based society: the new challenges and strategic decisions* [Internete, EBSCOhost: 45152416]. Public Administration, Vol. 2 Issue 22, p. 6-14 [žiūrėta 2012-08-23]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=105&sid=e3d0ab50-ab9e-49b3-bac2-d6d5ecb0e2e3%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=45152416>>.
49. Millmore, M. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Pearson Education.
50. Moore, M.H. (2001). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. London: Harvard University Press [žiūrėta 2012-11-21]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=PwcENHMiPcAC&printsec=frontcover&dq=Creating+Public+Value:+Strategic+Management+in+Government&hl=en&sa=X&ei=8cpyT6enC87ysgav2rCEDg&redir_esc=y#v=onepage&q=Creating%20Public%20Value%3A%20Strategic%20Management%20in%20Government&f=false>.
51. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugsėjo 16 d. rugsėjo 16 d. nutarimo Nr. 1247 redakcija) // Valstybės žinios. 2009, Nr. 121-5215.

52. Parris, T. M., Kates, R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development // *Annual Review of Environment and Resources*. Vol. 28 (13).
53. Razauskas, T. (2009). *Darnus vystymasis: problemas ir iššūkiai šiuolaikiniame pasaulyje*. [Internete, EBSCOhost Accession number: 48751100] Database: Business Source Complete. *Public Administration* Vol. 3/4 Issue 23/24, p. 6-14 [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=105&sid=287c4f86-fc37-42f3-b794-c31de062449a%40sessionmgr112&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=48751100>>.
54. Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2006). *Strategic human resource management: theory and practice*. 2nd edition. London: SAGE.
55. Schalk , R., Curs, P. L. (2010). Cooperation in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (5), 453 – 459. EMERALD [žiūrėta 2012-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=25&issue=5&articleid=1875450&show=pdf>>.
56. Soltesz, K. (2010). *Sustainable urban development and developing countries*. [Internete, EBSCOhost Accession number: 57206260] Database: Academic Search Complete. *Juridical Current*, Vol. 13 Issue 4, p. 144-152 [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=112&sid=7ca57853-6883-4200-8214-a807a80459ca%40sessionmgr112&vid=13&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=57206260>>.
57. Sragauskas, T. (2005). *Įmonių darnios plėtros strategija (metodologiniai aspektai)* (Magistro tezės, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).
58. Staniškis, J. K., Staniškienė, Ž., Kliopova, I., (2004). *Subalansuotos pramonės plėtros strategija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 3-402.
59. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
60. *Šiaulių miesto savivaldybės 2012-2014 metų veiklos planas* (2012). Situacijos analizė [žiūrėta 2013-01-18]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/veikla/sp/sp12-14/sp12-14-3/Situacijos_analize.pdf>.
61. *Šiaulių miesto savivaldybės 2013-2015 metų veiklos plano 2013 metų miesto aplinkos apsaugos programos (Nr. 03) aprašymas* (2013). Šiauliai. Strateginis planavimas [žiūrėta 2013-05-17]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/veikla/strateginis_planas.php>.

62. *Šiaulių miesto strateginis subalansuotosios plėtros planas* (2003) [žiūrėta 2013-01-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=miestas-strateginispl-senas&menu=-1&title=Strateginis planas>>.
63. Šimanskienė, L., Čiegis, R., Ramanauskienė, J. (2011). *Klaipėdos apskrities darnaus vystymosi vertinimas*. [Internete, EBSCOhost Accession number: 60014973] Database: Academic Search Complete. Bridges / Tiltai; 2011, Vol. 54 Issue 1, p. 1-9 [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=13&sid=b9d002dd-5745-41a4-b628-38ce1a20c06%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#db=a9h&AN=60014973>>.
64. Vileikienė, M. (2008). *Miestų gyvenamųjų rajonų ir būstų darnos daugiataktis vertinimas (Vilniaus miesto pavyzdžiu)* (Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas) [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20081119_133706-38663/DS.005.0.01.ETD>.
65. Tamošiūnas, T. (2009). *Darnus regionų vystymasis: Šiaulių regiono socialinės ir ekonominės plėtros sisteminis tyrimas* (Habilitation procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, Vytauto Didžiojo universitetas).
66. *Tvarus vystymasis Europos Sąjungoje* (2010). 2009 m. ES tvaraus vystymosi strategijos stebėsenos ataskaita. Santrauka [žiūrėta 2012-08-06]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/865-LT/LT/865-LT-LT.PDF>.
67. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
68. Zagorskas, J. (2007). *Miestų kompaktiškumas ir darnios plėtros modeliavimas* (Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas) [žiūrėta 2012-07-05]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080207_161754-79437/DS.005.0.01.ETD>.
69. Zakarevičius P., Gedvilaitė-Moan A., (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 54.
70. Лексин В.И., Швецов А.Н. (2000). *Государство и регионы*. – Москва: УРСС. In: Dokumevič, E., Bagdzevičienė, R. *Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas [žiūrėta 2012-09-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lrti.lt/veikla/RP_MokPozSav.doc>.
71. Малколм Мак-Дональд. *Стратегическое планирование маркетинга*. Санкт-Петербург: Питер, 2000 г., 272 стр.

PRIEDAI

Dalyvavimo konferencijoje pažymėjimas



PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad

Ruslanas Butkaliuk

2013 m. balandžio 18 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje
13-oje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.

Pranešimo tema:

**„Miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas: Šiaulių miesto ir
rajono savivaldybių atvejis“**

Socialinių mokslų fakulteto dekanas

doc. dr. Gintaras Šaparnis

Šiauliai
2013 m. balandžio 18 d.

Registracijos Nr. 2013/SMIP 517

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto surengtos konferencijos „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos“ skaityto pranešimo medžiaga



ĮVADAS

- Nuolatinis Europos gyventojų charakteristikų kitimas, pvz.: mažėjantis gimstamumas, ilgėjanti vidutinė gyvenimo trukmė ir migracija, nepagrįstai didėjantis prekių ir paslaugų vartojimas ir su tuo glaudžiai susijęs intensyvėjantis išteklių naudojimas, didėjantis oro, vandens ir gamtos užterštumas, klimato kaita, ir kitos panašių pobūdžių problemos yra esminiai iššūkiai siekiant valstybių gerovės kūrimo ateityje, kurie neatsiejami nuo ekosocialinės politikos stabilios plėtros ir aplinkosaugos principų užtikrinimo.

Tyrimo objektas – Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas

Darnus vystymasis yra toks vystymasis, kuris sudaro galimybę pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, tarpusavyje derinant aplinkosauginius, ekonominius ir socialinius visuomenės tikslus ir neviršijant leistiną poveikio aplinkai ribų.

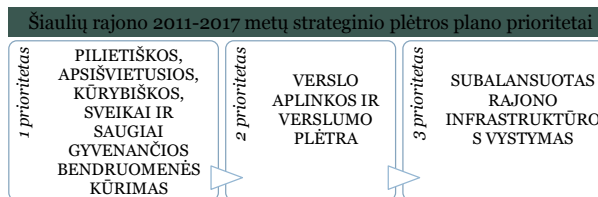
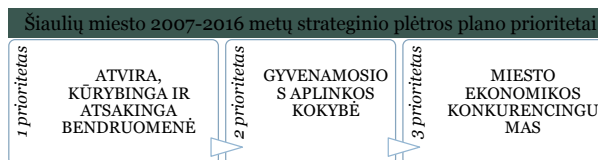
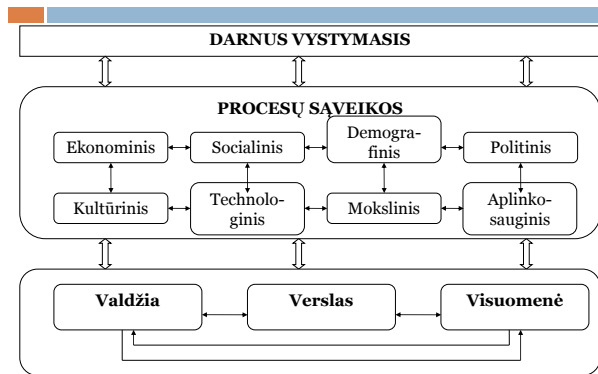
„Darbotvarkės 21“ 28 skyriuje „Savivaldybių iniciatyva įgyvendinant „Darbotvarkę 21“ pabrėžiama, kad savivaldybių dalyvavimas yra lemiantis veiksnys, siekiant „Darbotvarkės 21“ numatytų tikslų, kadangi didžioji dalis problemų, apie kurias kalbama dokumente, atsiranda kaip vietinės veiklos pasekmė.

Tyrimo tikslas - ištirti darnaus vystymosi aspektus, siekiant įvertinti jų strateginio valdymo aktualijas Šiaulių miesto ir rajono savivaldybėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizavus mokslinę literatūrą ir tikslinius teisės aktus bei strateginius dokumentus, atlikti Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono savivaldybių strateginių planų analizę, nurodant jų atitikimo lygmenį darniam vystymuisi;
2. atlikti darnaus vystymosi 2007-2011 m. statistinių rodiklių analizę, taikant Integruoto darnaus vystymosi indekso metodiką;
3. apklausti Šiaulių miesto ir rajono savivaldybėse dirbančius ekspertus apie darnaus vystymosi strateginio valdymo aktualijas ir perspektyvas.

Darnaus vystymosi proceso sąveikų schema



Integruoto darnaus vystymosi indekso skaičiavimo metodika

ši metodika yra gana lanksti ir ją galima pritaikyti bet kokiam darnaus vystymosi vertinimo laikotarpiui ir įvairiems pjūviams, pasirenkant geriausiai valstybės raidą atspindinčius darnumo aspektus bei norimą jų skaičių.

Pvz.: jei tam tikras darnumo aspektas tampa nebeaktualus šaliai, jį galima pašalinti ar pakeisti kitu, arba atvirkščiai, jeigu atsiranda kitų darnaus vystymosi atžvilgiu svarbių aspektų, juos galima įtraukti vietoj buvusių ar tiesiog papildyti visą skaičiavimo sistemą didesniu rodiklių skaičiumi.

$$I_{DV} = \sum_i a_i I_i$$

kur: I_i – atskirų darnaus vystymosi aspektų indeksas; a_i – atskirų darnaus vystymosi aspektų indeksų svoriai (galioja sąlyga: $\sum_i a_i = 1$), I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas.

$$I_{DV} = a_1 I_{EV} + a_2 I_{SV} + a_3 I_{AB}$$

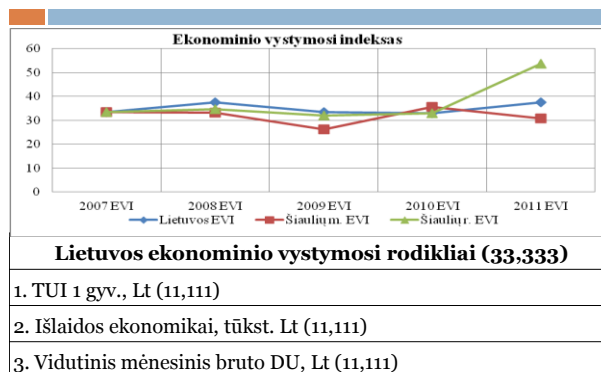
kur: I_{EV} , I_{SV} ir I_{AB} – ekonominio vystymosi, socialinio vystymosi ir aplinkos būklės indeksai; a_1 , a_2 ir a_3 – ekonominio vystymosi, socialinio vystymosi ir aplinkos būklės indeksų svoriai (galioja sąlyga: $a_1 + a_2 + a_3 = 1$), I_{DV} – integruotas darnaus vystymosi indeksas.

$$I_m = \sum_i a_i R_i$$

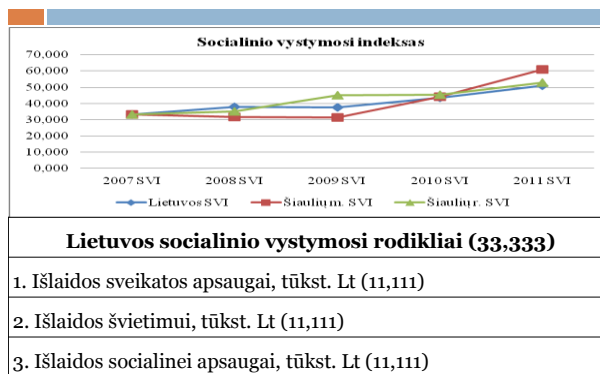
kur: R_i – atitinkamą indeksą sudarantis rodiklis; a_i - atitinkamą indeksą sudarančio rodiklio svoris, I_m – atitinkamas indeksas.

rodiklių, kurių mažėjimas yra pageidaujamas procesas, indeksai yra perskaičiuojami: $I_m = 1 / I_m$

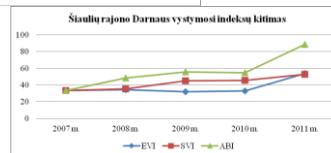
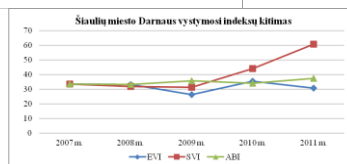
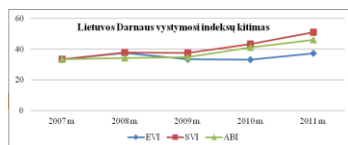
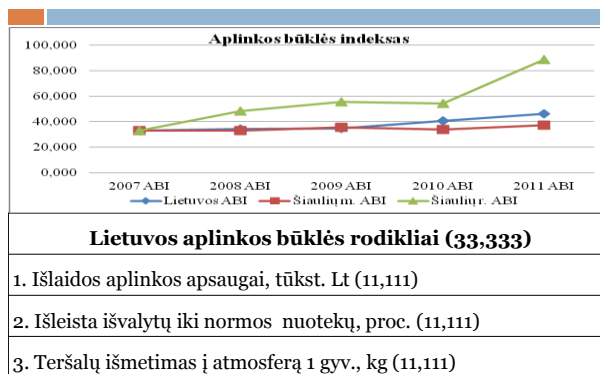
Ekonomikos vystymosi indekso skaičiavimas



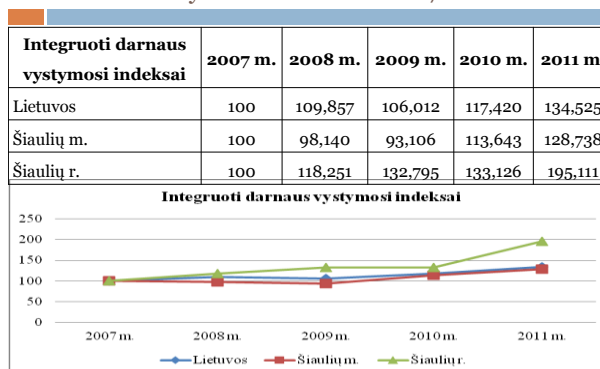
Socialinio vystymosi indekso skaičiavimas



Aplinkos būklės indekso skaičiavimas



Integruoto darnaus vystymosi indekso savivaldybėse dinamika 2007-2011 m.



Išvada ir rekomendacija

Šiaulių m. sav. artimiausiu metu būtina pasivyti Lietuvos savivaldybių vidurkį. Rekomenduojama 2013-2015 m. į SVP įtraukti ekonominio vystymosi ir aplinkos būklės analizę ir svarbiausius jos aspektus pateikti SSGG.

Labiau darnų vystymąsi atitinka Šiaulių rajono savivaldybės strateginio plėtros plano įgyvendinimas, nes jame visos trys darnaus vystymosi dimensijos yra analizuotos, įtrauktos į SSGG, viziją, prioritetus. Tai rodo ir indekso skaičiavimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

**SMF STUDENTO SKAITYTŲ PRANEŠIMŲ MOKSLINĖSE KONFERENCIJOSE
REGISTRAVIMO KORTELĖ**

<i>Autorius</i>	<i>Pranešimo pavadinimas</i>	<i>Sertifikato / pažymėjimo reg. nr.</i>	<i>Data</i>	<i>Konferencijos pavadinimas</i>	<i>Institucija, kurioje vyko konferencija</i>
Ruslnas Butkaliuk	Miesto ir rajono darnaus vystymosi strateginis valdymas: Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių atvejis	2013/SMIP 517	2013m. balandžio 18 d.	Ekonomikos ir vadybos aktualijos	Šiaulių universitetas

860566636, ruslanasb@gmail.com

autoriaus telefonas, el. paštas

Parašas

Ruslanas Butkaliuk

Vardas, Pavardė

Interviu protokolas

Šiaulių miesto ir rajono savivaldybių atstovų, susijusių su darnaus vystymosi strateginiu valdymu savivaldybėje, apklausa

Interviu data.....

Interviu trukmė.....

Interviu vieta.....

Bendri duomenys apie respondentą

Įstaigos (institucijos) pavadinimas.....

Respondento pareigos.....

Respondento darbo stažas.....

1. Pastaruoju metu vis dažniau girdime apie darnių vystymąsi. Kaip jūs vertinate Šiaulių miesto / rajono darnų vystymąsi? Kaip savo darbe prisidedate prie darnaus Šiaulių miesto / rajono vystymosi?

2. Kaip Jūs vertinate Šiaulių miesto / rajono darnaus vystymosi strateginį valdymą kitų miestų / rajonų kontekste, ekonominiu, socialiniu, ekologiniu aspektais?

3. Ar, Jūsų nuomone, Šiaulių miestas / rajonas yra konkurencingas? Jei taip, tuomet kokius Šiaulių miesto privalumus įvardintumėte? O kokius trūkumus? Ar Šiaulių miesto aplinka yra konkurencinė (konkurentų dydis, skaičius, galia)? Dėl ko Šiaulių miestas konkuruoja?

4. Ar Šiaulių miestas / rajonas yra kooperuotas (kam, kiek, kodėl kooperuojamasi: privaloma, patogu, naudinga, neišvengiama)?

5. Kaip vertinate Šiaulių miesto demografinį, politinį, kultūrinį, technologinį ir mokslinį aspektus, vystant Šiaulių miestą / rajoną subalansuotai?

6. Ar, Jūsų nuomone, darnaus Šiaulių miesto / rajono vystymosi strateginis valdymas vyksta sklandžiai? Su kokiais sunkumais susiduriate, įgyvendinant darnaus miesto vystymosi koncepciją?

7. Ar, Jūsų nuomone, yra pakankamas valdžios, verslo ir visuomenės bendradarbiavimas vystant Šiaulių miestą / rajoną subalansuotai (darniai)? Kokių iniciatyvų turėtų imtis šių sektorių atstovai, kad darnaus Šiaulių miesto / rajono vystymosi strateginis valdymas būtų užtikrintas?

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

8. Kokie yra artimiausi ateities planai darnaus Šiaulių miesto / rajono vystymo srityje? Ar planuojate ką nors keisti ar įtraukti ką nors naujo planuojant ir vykdamas darnų Šiaulių miesto / rajono vystymosi strateginį valdymą?

Autoriaus pastaba: kiti ekspertams užduoti klausimai tiesiogiai sieti su atlikto savivaldybių Integruoto darnaus vystymosi indekso analizės rezultatais.

Interviu atliko Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros magistrantūros studentas Ruslanas Butkaliuk

Dėkoju už atsakymus!

Patvirtinu, kad komentarai buvo užrašyti teisingai.

Respondento vardas, pavardė, parašas

Ekonominio vystymosi indekso (EVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Lietuvos ekonominio vystymosi rodikliai	EVI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 EVI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 EVI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 EVI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 EVI reikšmė	2011
1. TUI 1 gyv., Lt	11,11	10959	-9,581	10,046	9909	0,999	10,146	10008	13,369	11,502	11346	11,590	12,835	12661
2. Išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt	11,11	297674	28,245	14,248	381753	-25,322	10,640	285085	-12,725	9,286	248809	28,815	11,962	320504
3. Vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt	11,11	1802	19,423	13,268	2152	-4,461	12,676	2056	-3,307	12,257	1988	2,918	12,614	2046
Ekonominio vystymosi indeksas	33,333			37,561			33,462			33,045			37,412	

Šiaulių miesto ekonominio vystymosi indekso (EVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Šiaulių m. ekonominio vystymosi rodikliai	EVI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 EVI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 EVI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 EVI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 EVI reikšmė	2011
1. TUI 1 gyv., Lt	11,11	1975	-2,886	10,789	1918	-3,597	10,401	1849	37,858	14,339	2549	-5,610	13,535	2406
2. Išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt	11,11	3152	-18,877	9,013	2557	-63,747	3,267	927	177,238	9,059	2570	-45,681	4,921	1396
3. Vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt	11,11	1613	20,521	13,390	1944	-6,687	12,494	1814	-3,197	12,095	1756	1,025	12,219	1774
Ekonominio vystymosi indeksas	33,333			33,192			26,163			35,492			30,674	

Šiaulių rajono ekonominio vystymosi indekso (EVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Šiaulių r. ekonominio vystymosi rodikliai	EVI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 EVI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 EVI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 EVI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 EVI reikšmė	2011
1. TUI 1 gyv., Lt	11,11	553	-22,242	8,639	430	10,000	9,503	473	28,541	12,215	608	78,454	21,798	1085
2. Išlaidos ekonomikai, tūkst. Lt	11,11	5640	8,617	12,067	6126	-24,649	9,093	4616	-12,695	7,939	4030	137,742	18,873	9581
3. Vidutinis mėnesinis bruto DU, Lt	11,11	1276	24,765	13,861	1592	-3,392	13,391	1538	-3,966	12,860	1477	0,542	12,930	1485
Ekonominio vystymosi indeksas	33,333			34,568			31,987			33,014			53,601	

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Socialinio vystymosi indekso (SVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Lietuvos socialinio vystymosi rodikliai	SVI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 SVI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 SVI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 SVI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 SVI reikšmė	2011
1. Išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt	11,11	77685	-6,985	10,334	72259	-39,345	6,268	43829	-28,899	4,457	31163	57,389	7,014	49047
2. Išlaidos švietimui, tūkst. Lt	11,11	3096540	17,214	13,022	3629578	8,719	14,158	3946054	-7,626	13,078	3645147	2,818	13,447	3747878
3. Išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt	11,11	510319	31,063	14,561	668837	18,391	17,239	791844	49,843	25,831	1186523	18,043	30,492	1400611
Socialinio vystymosi indeksas	33,333			37,918			37,665			43,366			50,954	

Šiaulių miesto socialinio vystymosi indekso (SVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Šiaulių m. socialinio vystymosi rodikliai	SVI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 SVI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 SVI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 SVI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 SVI reikšmė	2011
1. Išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt	11,11	1814	-51,985	5,335	871	-56,831	2,303	376	118,085	5,022	820	287,805	19,476	3180
2. Išlaidos švietimui, tūkst. Lt	11,11	123853	15,690	12,853	143286	3,579	13,313	148414	3,129	13,730	153058	8,680	14,922	166344
3. Išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt	11,11	17533	22,614	13,622	21498	15,136	15,684	24752	61,627	25,350	40006	4,347	26,452	41745
Socialinio vystymosi indeksas	33,333			31,810			31,300			44,102			60,850	

Šiaulių rajono socialinio vystymosi indekso (SVI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Šiaulių r. socialinio vystymosi rodikliai	SVI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 SVI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 SVI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 SVI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 SVI reikšmė	2011
1. Išlaidos sveikatos apsaugai, tūkst. Lt	11,11	313	-30,671	7,702	217	35,023	10,400	293	-54,949	4,685	132	34,848	6,318	178
2. Išlaidos švietimui, tūkst. Lt	11,11	42989	19,998	13,332	51586	9,613	14,613	56545	-11,775	12,893	49887	-2,532	12,566	48624
3. Išlaidos socialinei apsaugai, tūkst. Lt	11,11	6334	27,487	14,164	8075	41,820	20,087	11452	38,936	27,908	15911	21,526	33,916	19336
Socialinio vystymosi indeksas	33,333			35,198			45,101			45,486			52,800	

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

Aplinkos būklės indekso (ABI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Lietuvos aplinkos būklės rodikliai	ABI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 ABI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 ABI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 ABI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 ABI reikšmė	2011
1. Išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt	11,11	77685	-6,985	10,334	72259	-39,345	6,268	43829	-28,899	4,457	31163	57,389	7,014	49047
2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.	11,11	3096540	17,214	13,022	3629578	8,719	14,158	3946054	-7,626	13,078	3645147	2,818	13,447	3747878
3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg	11,11	510319	31,063	14,561	668837	18,391	17,239	791844	49,843	25,831	1186523	18,043	30,492	1400611
Aplinkos būklės indeksas	33,333			37,918			37,665			43,366			50,954	

Šiaulių miesto aplinkos būklės indekso (ABI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Šiaulių m. aplinkos būklės rodikliai	ABI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 ABI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 ABI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 ABI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 ABI reikšmė	2011
1. Išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt	11,11	1814	-51,985	5,335	871	-56,831	2,303	376	118,085	5,022	820	287,805	19,476	3180
2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.	11,11	123853	15,690	12,853	143286	3,579	13,313	148414	3,129	13,730	153058	8,680	14,922	166344
3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg	11,11	17533	22,614	13,622	21498	15,136	15,684	24752	61,627	25,350	40006	4,347	26,452	41745
Aplinkos būklės indeksas	33,333			31,810			31,300			44,102			60,850	

Šiaulių rajono aplinkos būklės indekso (ABI) skaičiavimas, 2007-2011 m.

Šiaulių r. aplinkos būklės rodikliai	ABI reikšmė 2007	2007	Pokytis % 2008	2008 ABI reikšmė	2008	Pokytis % 2009	2009 ABI reikšmė	2009	Pokytis % 2010	2010 ABI reikšmė	2010	Pokytis % 2011	2011 ABI reikšmė	2011
1. Išlaidos aplinkos apsaugai, tūkst. Lt	11,11	313	-30,671	7,702	217	35,023	10,400	293	-54,949	4,685	132	34,848	6,318	178
2. Išleista išvalytų iki normos nuotekų, proc.	11,11	42989	19,998	13,332	51586	9,613	14,613	56545	-11,775	12,893	49887	-2,532	12,566	48624
3. Teršalų išmetimas į atmosferą 1 gyv., kg	11,11	6334	27,487	14,164	8075	41,820	20,087	11452	38,936	27,908	15911	21,526	33,916	19336
Aplinkos būklės indeksas	33,333			35,198			45,101			45,486			52,800	

Šaltinis: apskaičiuota ir sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis bei R. Čiegis ir kt. (2010).

