



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

SIGITA VAITIŠKYTĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMAS ŠIAULIŲ MIESTO
SAVIVALDYBĖJE**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2024

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Sigita Vaitiškytė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistro studijų programa <i>Master's study program in public administration</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje <i>Implementation of participatory governance in Šiauliai city municipality</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Sigita Vaitiškytė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

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

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

IVADAS.....	8
1. DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA 11	
1.1. Dalyvaujamojo valdymo konceptualizavimas.....	11
1.2. Dalyvaujamojo valdymo formos, subjektai, praktikos ir įrankiai	14
1.3. Dalyvaujamąjį valdymą skatinantys ir ribojantys veiksniai	21
1.4. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo vietos savivaldoje teorinis modelis	25
2. DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMO METODOLOGIJA.....	29
2.1. Tyrimo dizainas	29
2.2. Tyrimo metodų pagrindimas	30
2.2.1. Dokumentų analizė	30
2.2.2. Pusiau struktūruotas interviu.....	31
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	33
3. DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMO ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS	36
3.1. Dokumentų analizės rezultatai ir jų analizė	36
3.2. Pusiau struktūruoto interviu analizės rezultatai ir jų analizė.....	41
3.2.1. Dalyvaujamojo valdymo mechanizmų identifikavimas.....	41
3.2.2. Dalyvaujamąjį valdymą sąlygojantys veiksniai	43
3.2.3. Dalyvaujamąjį valdymą ribojančios kliūtys ir jų sprendimo būdai	50
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	56
IŠVADOS	59
REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	66
1 priedas. Informuoto asmens sutikimas.....	66
2 priedas. Interviu klausimynas	68

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje. Vietos valdžia yra esminis subjektas efektyvaus vystymosi procese, orientuotame į gyventojų poreikių tenkinimą ir gyvenimo kokybės gerinimą. Ši valdžia per dalyvaujamąjį valdymą skatina demokratiją ir pilietinės visuomenės pasitikėjimą, suteikiant galimybę piliečiams aktyviai dalyvauti viešosios politikos kūrimo ir sprendimų priėmimo procesuose. Dalyvaujamas valdymas atsiranda kaip atsakas į demokratijos iššūkius ir siekia efektyviau spręsti socialines problemas, ypač savivaldybėse, kur visuomenės įtraukimas yra itin reikšmingas. Bendruomenių ir organizacijų įtraukimas į valdymo procesus yra esminis demokratijos skatinimo ir valdymo efektyvumo gerinimo veiksnys. Savivaldybės privalo didinti dalyvaujamojo valdymo vystymą, kuri papildo atstovaujamąją demokratiją, tačiau ribotas bendruomenių dalyvavimas gali trukdyti efektyviam valdymui ir slopinti demokratinį procesų plėtrą. Šiuo atžvilgiu kyla pagrindinis probleminis klausimas: kokios yra dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybės ir iššūkiai? Atsižvelgiant į probleminį klausimą, šio darbo objektu pasirinktas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas. Darbo tikslas yra atskleisti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybes ir iššūkius. Tikslui pasiekti suformuoti trys darbo uždaviniai. Pirmuoju uždaviniu siekiama atskleisti dalyvaujamojo valdymo apibrėžtį, formas, bei reikšmę vietos savivaldos lygmenyje. Antruoju uždaviniu siekiama išnagrinėti dalyvaujamojo valdymo teisinį reglamentavimą ir įgyvendinimo specifiką. Trečiuoju uždaviniu siekiama ištirti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybes ir iššūkius. Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje pateikiamas dalyvaujamojo valdymo teorinės įžvalgos: pateikiamas dalyvaujamojo valdymo conceptualizavimas, dalyvaujamojo valdymo formos, subjektai, praktikos, įrankiai, dalyvaujamąjį valdymą skatinantys ir ribojantys veiksniai. Remiantis mokslinės literatūros rezultatais šioje dalyje suformuotas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo vietos savivaldoje teorinis modelis. Antroje darbo dalyje suformuota empirinio tyrimo metodika, pateiktas tyrimo dizainas, pasirinktų tyrimo metodų pagrindimas, tyrimo organizavimas bei etika. Trečiojoje darbo dalyje pristatomi dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje tyrimo rezultatai, kuriuos apibendrina diskusija.

Darbe naudoti teoriniai bei empiriniai metodai. Teorinėje dalyje taikyta teorinė analizė, o empirinėje dalyje taikyta dokumentų analizė bei iš dalies struktūruotas interviu, kurio metu atrinkti šeši Šiaulių miesto savivaldybėje pareigas einantys ir su dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimu susiję valstybės tarnautojai. Tyrimo duomenims nagrinėti pasirinktas kokybinės turinio analizės metodas. Dokumentų analizė atskleidė, kad dalyvaujamas valdymas yra esminis demokratijos, įtraukimo ir teisinės valstybės stiprinimo įrankis, reikalaujantis teisinės bazės, sudarančios galimybes visuomenės dalyvavimui viešųjų reikalų procesuose. Tarptautiniai, nacionaliniai ir vietos lygmens dokumentai pabrėžia piliečių teisę dalyvauti sprendimų priėmime, skatinant aktyvų įsitraukimą. Šiaulių miesto strateginiuose dokumentuose taip pat išryškėja dalyvaujamojo valdymo aspektai, tačiau būtina tobulinti šių principų taikymą, siekiant užtikrinti geresnį bendruomenių dalyvavimą ir demokratijos stiprinimą. Tyrimo rezultatais atskleistoms problemoms yra būtina išnaudoti technologijų potencialą, kuris leistų spręsti piliečių žinių stokos bei nepakankamo biudžeto problemas. Simuliacijų pagalba, savivaldybė gebėtų labiau informuoti gyventojus bei atskleisti siūlomų projektų naudą, tokiu būdu kryptingiau paskirstant projektams skirtą ribotą biudžetą. Taip pat būtina aktyviau vykdyti švietimo iniciatyvas, kurios apimtu visas Šiaulių miesto savivaldybės gyventojų kategorijas. Tokiu būdu būtų skatinama ne tik gyventojų įtrauktis, tačiau sprendžiamos gyventojų žinių ir trūkstančių kompetencijų problemos, trukdančios dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui.

Raktiniai žodžiai: dalyvaujamas valdymas, vietos savivalda, viešasis valdymas, Šiaulių miesto savivaldybė.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the implementation of participatory governance in Šiauliai city municipality. Local government is a key entity in the effective development process, focused on meeting the needs of residents and improving the quality of life. Through participatory governance, this government promotes democracy and civil society trust, providing citizens with the opportunity to actively participate in the processes of public policy development and decision-making. Participatory governance emerges as a response to the challenges of democracy and seeks to solve social problems more effectively, especially in municipalities, where public involvement is extremely significant. The involvement of communities and organizations in governance processes is a key factor in promoting democracy and improving governance efficiency. Municipalities must promote a culture of participatory governance, which complements representative democracy, but limited community participation can hinder effective governance and inhibit the development of democratic processes. In this regard, the main problematic question arises: what are the opportunities and challenges of implementing participatory governance in Šiauliai city municipality? Considering the problematic question, the implementation of participatory governance was chosen as the object of this work. The aim of the work is to reveal the possibilities and challenges of implementing participatory governance in Šiauliai city municipality. To achieve the aim, the research tasks have been formulated. The first task aims to reveal the definition, forms, and significance of participatory governance at the local self-government level. The second task aims to examine the legal regulation and implementation specifics of participatory governance. The third task aims to examine the possibilities and challenges of implementing participatory governance in Šiauliai city municipality. The work consists of three main parts. The first part presents theoretical insights into participatory governance: the conceptualization of participatory governance, forms of participatory governance, entities, practices, tools, and factors that encourage and limit participatory governance are presented. Based on the results of scientific literature, this part forms a theoretical model of implementing participatory governance in local self-government. The second part of the work forms an empirical research methodology, presents the research design, justification of the selected research methods, research organization, and ethics. The third part presents the research results of implementing participatory governance in Šiauliai city municipality, which are summarized in a discussion.

The work used theoretical and empirical methods. The theoretical part used theoretical analysis, and the empirical part used document analysis and partially structured interviews, during which six civil servants holding positions in the Šiauliai city municipality and related to the implementation of participatory governance were selected. The qualitative content analysis method was chosen to analyze the research data. Document analysis revealed that participatory governance is an essential tool for strengthening democracy, inclusiveness and the rule of law, requiring a legal framework that creates opportunities for public participation in public affairs processes. International, national and local level documents emphasize the right of citizens to participate in decision-making, encouraging active involvement. Aspects of participatory governance are also highlighted in the strategic documents of the city of Šiauliai, however, it is necessary to improve the application of these principles in order to ensure better participation of communities and strengthening democracy. The problems revealed by the research results require the use of the potential of technologies, which would allow solving the problems of citizens' lack of knowledge and insufficient budget. With the help of simulations, the municipality would be able to better inform residents and reveal the benefits of proposed projects, thus distributing the limited budget allocated to projects more purposefully. It is also necessary to more actively carry out educational initiatives that would cover all categories of residents of Šiauliai City Municipality. In this way, not only would the inclusion of residents be encouraged, but the problems of residents' knowledge and lack of competencies that hinder the implementation of participatory governance would be solved.

Keywords: participatory governance, local self-government, public governance, Šiauliai city municipality.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Dalyvaujamojo valdymo sąvokos ir bendri bruožai	11
1.2.1 lentelė. Dalyvavimo mechanizmai bei jų specifika	17
1.3.1 lentelė. Piliečių vaidmenys bei kliūtys politikos formavimo procesuose	25
2.2.1.1 lentelė. Tyrimo instrumentą sudarantys lygiai ir klausimai	30
2.2.2.1 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu gaires sudarančios temos, klausimai ir teorinis pagrindimas	32
2.2.2.2 lentelė. Tiriamųjų charakteristikos	33
3.1.1 lentelė. Tarptautiniai dokumentai ir jų reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui	36
3.1.2 lentelė. Nacionaliniai dokumentai ir jų reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui	38
3.1.3 lentelė. Vietos reikšmės dokumentai ir jų reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui ...	39
3.2.1.1 lentelė. Šiaulių miesto savivaldybėje naudojami dalyvaujamojo valdymo įrankiai	41
3.2.2.1 lentelė. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą veikti galintys veiksniai	43
3.2.2.2 lentelė. Šiaulių dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatinti galintys veiksniai	48
3.2.3.1 lentelė. Pagrindinės kliūtys, trukdančios dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje	50
3.2.3.2 lentelė. Taikomi praktiniai sprendimai, skirti pašalinti iškilusias kliūtis, trukdančias sėkmingo dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje	52
3.2.3.3 lentelė. Sėkmingesnę dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje galintys paskatinti sprendimai	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.3.1 pav. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo trikdžiai.....	23
1.4.1 pav. Teorinis dalyvaujamojo valdymo vietos savivaldoje įgyvendinimo modelis	26
2.1.1 pav. Tyrimo dizainas.....	29
3.3.1 pav. Dalyvaujamojo valdymo Šiaulių miesto savivaldybėje įgyvendinimo modelis	57

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienoje savivaldoje yra reikalingas efektyvus vystymasis, apimantis tokius kriterijus kaip procesų sistemos efektyvumą, gyventojų poreikių tenkinimą ir visuomenės grupių tikslų siekimą ribotais ištekliais. Vietos valdžia yra vienas iš pagrindinių subjektų, turinčių įtakos vystymuisi. Remiantis teisinės ir organizacinės sistemos principais, vietos valdžia tenkina kolektyvinius gyventojų poreikius, įgyvendindama įvairias viešąsias užduotis, tarp kurių svarbią vietą užima įvairios priemonės, skirtos gerinti vietos gyventojų gyvenimo kokybę, formuoti konkurencinį vietos valdžios potencialą. Vietos valdžia per politikos formavimą bei integruotą valdymo sistemą daro įtaką vietos ekonomikai, kartu kurdamą kiekybinių ir kokybinių pokyčių procesą. Šis procesas yra vadinamas vietos plėtra, kuri yra laikoma dinamišku ir sudėtingu reiškiniu, įtraukiančiu nemažai pokyčių. Šie pokyčiai yra ilgalaikiai, kryptingi ir orientuoti į numatytą *status quo* gerinimą (Sienkiewicz, 2015).

Šioje plėtroje tampa svarbus dalyvaujamas valdymas, kuris yra akcentuojamas gero viešojo valdymo pagrindu. Dalyvavimo elementas yra laikomas viešojo valdymo sąvokos integraliąja dalimi (Pivoras, Visockytė, 2011). Pažymima, kad dalyvavimas turi būti skatinamas, stiprinant demokratiją, pilietinę visuomenę ir jos pasitikėjimą valdžios institucijomis (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013). Visuomenės dalyvavimas šiais laikais yra laikomas neatsiejama politikos dalimi. Jį galima apibrėžti kaip piliečių dalyvavimą kuriant ir įgyvendinant viešąją politiką, taip pat dalyvavimą priimančioms sprendimams ir įgyvendinant viešąsias užduotis. Dalyvaujantis viešasis valdymas postuluojamas kaip atsakas į įvairias šiuolaikinės demokratijos disfunkcijas, įskaitant prastą sprendimų priėmimo procesų kokybę, žemą dalyvavimo lygį, valdžią turinčių asmenų teisėtumo, pasitikėjimo viešosiomis institucijomis mažėjimą, piliečių ignoravimą. Dar viena įvairių visuomenės dalyvavimo formų kūrimo priežastis – nukrypimas nuo tradicinio hierarchinio valdymo stiliaus link efektyvesnio valdymo, padedančio įsigilinti į konkrečias socialines problemas. Plačiausią visuomenės dalyvavimo dimensiją gali rasti vietos valdžioje, ypač savivaldybėse. Dėl dalyvavimo viešasis valdymas nebėra priskirtas išimtinai viešojo administravimo kompetencijai, bet yra atviras ir piliečiams (Rajca, 2022).

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Dalyvaujamojo valdymo aspektai nagrinėjami užsienio mokslinėje literatūroje. Lavafan ir Soltani (2014) analizavo dalyvaujamojo valdymo įtaką organizacinei kultūrai ir veiklos efektyvumui, nagrinėję Isfahan savivaldybės atvejį. Tyrimu nustatyta, kad dalyvaujamojo valdymo tobulinimui yra būtina susipažinti su kitų šalių ir organizacijų dalyvavimo sistemos filosofija, tikslais ir vaidmenimis, įtraukiant komandas šiai užduočiai įgyvendinti ir vadovybės dalyvavimą tobulinimo procesuose. Jäntti, Paananen, Kork ir Kurkela (2023) tyrė piliečių dalyvavimo vietos valdyme įtraukimą kaip prielaidą interaktyvaus valdymo link. Mokslininkai taip pat tyrė dalyvaujamojo valdymo priemones ir efektyvumą. Wojtas (2017) tyrė dalyvaujamojo valdymo vietos savivaldoje priemones, atskleisdamas, kad dalyvaujamas valdymas yra būtinas demokratijos pagrindas, kuris iki šiol nėra pakankamai išnaudojamas. Sienkiewicz (2015) nagrinėjo Lenkijos vietos savivaldų plėtrą, orientuojantis į dalyvaujamojo valdymo formas ir įtaką darančius veiksnius. Tyrimu atskleista, kad vietos valdžios institucijos, norinčios gauti pritarimą savo vietos valdžios plėtrai, visada turėtų įtraukti vietos bendruomenę, kadangi toks požiūris leidžia suformuoti dalyvaujamojo valdymo patikimumą bei didesnę visuomenės pasitikėjimą. Mokslininkai atskleidė ir dalyvaujamojo valdymo vystymui trukdančias problemas. Masiya, Davids ir Mazenda (2019) nagrinėjo veiksmingą visuomenės

dalyvavimą, teikiant savivaldybės paslaugas, atskleisdami, kad mažėjantis visuomenės dalyvavimas vietos lygmeniu dažnai lemia prastą viešųjų paslaugų teikimą, didina įtampą tarp sprendimus priimančių asmenų ir bendruomenių. Rajca (2022) nagrinėjo dalyvaujamojo valdymo formas Lenkijos vietos valdžios kontekste, atskleisdama, kad pagrindiniai dalyvaujamojo valdymo barjerai kyla tiek iš vietos bendruomenės, tiek ir iš vietos valdžios pusės. Kurkela, Kork, Jänti ir Paananen (2023) analizavo piliečių dalyvavimą kaip vieną pagrindinių organizacinių iššūkių vietos valdžioje, pabrėždami, kad dalyvaujamasis valdymas turi apimti tikslingą sistemą vietos lygmeniu, neapsiribojant dėmesio skyrimu tik pavieniams instrumentams ar procesams.

Pastebėtina, jog dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo aktualijos menkliau randamos naujausioje lietuvių mokslinėje literatūroje. Kiurienė (2012) tyrė teisinius dalyvaujamojo valdymo vietos savivaldoje aspektus, išryškindama piliečių teisę dalyvauti viešųjų reikalų sprendimų priėmimo, gerinant valdymą. Pivoras ir Visockytė (2011) nagrinėjo viešojo valdymo koncepcijas, akcentuodami dalyvaujamąjį valdymą kaip gero viešojo valdymo pagrindą. Stumbraitė-Vilkišienė (2013), tirdama piliečių dalyvavimo pasitenkinimo bei aktyvumo sąveiką, formuojant viešąsias paslaugas, akcentavo paslaugų teikėjų (savivaldybės) ir gavėjų tarpusavio ryšį, efektyviai formuojant bei teikiant viešąsias paslaugas. Bučaitė-Vilkė ir Žilys (2016) lyderystę, interesų atstovavimą bei gyventojų dalyvavimą savivaldoje akcentavo dalyvaujamąją demokratiją, kurioje svarbios dalyvaujamosios valdysenos formos. Stanislovaitienė (2016) savo daktaro disertacijoje nagrinėjo sumanųjį viešąjį valdymą bei jo dimensijų raišką, kurioje buvo akcentuojamas dalyvavimo elementas, įtraukiantis dalyvaujamąjį valdymą. Lietuvoje pasigendama naujų tyrimų, skiriančių dėmesį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Lietuvos miestų savivaldybėse, todėl temos nagrinėjimas yra aktualus.

Problema. Bendruomenių ir organizacijų dalyvavimas yra demokratiją skatinantis ir valdymą gerinantis mechanizmas. Savivaldybės privalo plėtoti dalyvaujamojo valdymo kultūrą, kuri papildo atstovaujamąją demokratiją bendruomenių įtraukimu. Nepakankamas savivaldybių bendruomenių įtraukimas į savivaldos valdymą gali ne tik nestiprinti, tačiau ir pakenkti valdymo efektyvumui ir demokratijos plėtojimui. Problema atskleidžiama klausimu – kokios yra dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybės ir iššūkiai?

Darbo objektas – dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas.

Darbo tikslas – atskleidus dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje procesus, skatinančius bei ribojančius veiksnius, pateikti dalyvaujamojo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje modelį.

Ginamieji teiginiai:

1. Šiaulių miesto savivaldybės dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo procese kyla iššūkiai, susiję su ribojančia teisine baze, technologinių sprendimų stoka, nepakankamomis visuomenės skaitmeninėmis kompetencijomis bei su dalyvaujamuoju valdymu susijusiomis žiniomis.
2. Aktyvus dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo procese kylančių iššūkių sprendimas gali sąlygoti didesnę gyventojų dalyvavimą, efektyvesnį valdymą, didesnę pasitikėjimą valdžia, geresnes viešąsias paslaugas bei stipresnę demokratiją apskritai.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti dalyvaujamojo valdymo apibrėžtį, formas bei reikšmę vietos savivaldos lygmenyje;
2. Išnagrinėti dalyvaujamojo valdymo teisinį reglamentavimą ir įgyvendinimo specifiką;

3. Ištirti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje, mechanizmus skatinančius ir ribojančius veiksnius bei pateikti praktines rekomendacijas.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Darbe naudojami teoriniai ir empiriniai metodai. Teorinėje dalyje taikoma teorinė analizė, kuri skirta atskleisti dalyvaujamojo valdymo teoriniams aspektams, įsigilinant į dalyvaujamojo valdymo sampratą, reikšmę, formas, dalyvaujančius subjektus, vietos gyventojų ir savivaldybės bendradarbiavimo įtaką dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Dokumentų analizė skirta išnagrinėti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo teisiniam reguliavimui. Empirinėje dalyje naudota kokybinė tyrimo strategija, kurioje duomenų rinkimo instrumentu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo dalyvių atrankoje naudotas kriterinis atrankos metodas. Kokybiniams duomenims nagrinėti pasitelkta kokybinė turinio analizė ir interpretacija.

Tyrimo apribojimas. Tyrimas bus atliekamas iš institucinės pozicijos, t.y. Šiaulių miesto savivaldybės perspektyvos per mechanizmų kūrimą, sąlygų sudarymą ir prielaidas. Tyrime dalyvauja tik savivaldybėje dirbantys darbuotojai, kadangi jie tiesiogiai dalyvauja savivaldos institucijų veikloje ir yra atsakingi už dalyvaujamojo valdymo principų įgyvendinimą. Jų kasdienės užduotys, atsakomybės ir patirtis leidžia išsamiai ir tiksliai įvertinti, kaip šie principai taikomi praktikoje, kokie iššūkiai kyla ir kokios galimybės yra identifikuojamos. Toks pasirinkimas užtikrina, kad surinkti duomenys bus koncentruoti ir susiję su tyrimo objektu.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Dalyvaujamojo valdymo tyrimo rezultatai gali daryti reikšmingą mokslinį įnašą tolesniems tyrimams, nagrinėjantiems dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą vietos savivaldų lygmenyje. Tyrimo rezultatai gali padėti labiau įsigilinti į dalyvaujamojo valdymo bei jo įgyvendinimo aktualijas Lietuvos miestų savivaldybėse.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Baigiamojo darbo tyrimo rezultatai ir suformuotos rekomendacijos gali prisidėti prie dalyvaujamojo valdymo efektyvumo didinimo bei tikslingesnio įgyvendinimo Lietuvos savivaldybėse. Tyrime atskleisti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatinantys bei ribojantys veiksniai, kurių analizė ir suvokimas gali padėti miestų savivaldybėms geriau pasiruošti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo ir tobulinimo procesams, skatinant demokratinę sistemą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Teorinėje dalyje nagrinėjami dalyvaujamojo valdymo teoriniai aspektai. Čia atskleidžiama dalyvaujamojo valdymo reikšmė, dalyvaujamojo valdymo formos, įtrauktieji subjektai, vietos gyventojų ir savivaldybės tarpusavio sąveikos svarba, dalyvaujamojo valdymo teisinis reguliavimas. Metodologinėje darbo dalyje pristatomas tyrimo dizainas, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, pateikiamas tyrimo organizavimas ir tyrimo etika. Empirinėje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai bei diskusija.

1. DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Dalyvaujamojo valdymo konceptualizavimas

Demokratija, dėl jos suinteresuotumo įtraukti žmones į politinių sprendimų priėmimo procesus, yra viena iš pagrindinių dalyvavimo sampratos formulavimo dedamųjų (Carpentier, 2012). Dalyvavimas, kaip įgimtas žmogaus poreikis, sukuria ryšį tarp dviejų asmenų ar jų grupių, siekiant padidinti vienas kito pastangas, siekiant tam tikrų tikslų. Abipusis keitimasis informacija, žiniomis, mintimis ir idėjomis yra naudingas abejoms dalyvaujančioms šalims, papildant jų stipriąsias puses. Dalyvavimas – tai protinis ir emocinis įsitraukimas į grupę, skatinantis žmones dirbti kartu ir dalytis atsakomybe, siekiant bendro tikslo (Lavafan, Soltani, 2014).

Dalyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip valdymo forma, kurioje, priešingai nei monarchijoje ar aristokratijoje, valdo žmonės. Demokratija apima politinę bendruomenę, kurioje egzistuoja tam tikra politinė lygybė tarp žmonių. Svarbu akcentuoti, kad demokratijoje dalyvavimo sąvoka tampa neatsiejama dalimi, reiškiančią piliečių įsitraukimą į institucionalizuotą politiką (Carpentier, 2012). Visuomenės dalyvavimas valdyme apima tiesioginį arba netiesioginį suinteresuotųjų šalių dalyvavimą priimant sprendimus dėl politikos, planų ar programų, kuriomis jie yra suinteresuoti (Quick, Bryson, 2016). Dalyvavimo formos demokratijoje nėra totalines, priešingai, yra struktūrizuotos per institucinę, teisinę ir kultūrinę logiką (Carpentier, 2012). Demokratija yra nuolatinis procesas, kuris laikui bėgant keičiasi. Nėra vienos demokratijos formos ir tai rodo valdymo formų įvairovė demokratinėse šalyse, tačiau visuomet ieškoma priemonių praktiškai įgyvendinti demokratiją. Nūdieną demokratinėse valstybėse vyksta įvairūs eksperimentai, kuriais siekiama stiprinti demokratinį valdymą. Dalyvaujamas valdymas tampa privalomu elementu, įtvirtintu teisiniu reikalavimu bei būtina sąlyga, priimant vyriausybės sprendimus daugumoje Vakarų pasaulio šalių (Creighton, 2005).

Dalyvaujamas valdymas yra valdymo teorijos grupė arba pogrupis, kuriame akcentuojamas demokratinis įsitraukimas. Akademiniame kontekste, dalyvaujamojo valdymo problemos greitai tapo svarbiomis socialinių ir politikos mokslų temomis. Be to, per pastaruosius dešimtmečius dalyvaujamas valdymas tapo daugelio nacionalinių ir tarptautinių politinių organizacijų politinės praktikos dalis. Dalyvaujamas valdymas paprastai laikomas atsaku į „demokratijos deficitą“, būdingą šiuolaikinėms politinėms sistemoms, todėl dalyvaujamojo valdymo svarba atsispindi įvairių didžiausių organizacijų praktikoje: Pasaulio banko, JAV tarptautinės plėtros agentūros, Jungtinės Tautos ir Europos Sąjungoje. Visos šios organizacijos telkė itin dideles investicijas dalyvaujamojo valdymo procesams plėtoti. Tiek teorija, tiek empirinė valdymo patirtis rodo, jog yra daug dalyvaujamojo ir nedalyvaujamojo valdymo modelių, nuo nedemokratinų elitinių sąveikos formų (iš viršaus į apačią) iki radikaliai demokratinų modelių (iš apačios į viršų) (Fischer, 2012). Siekiant labiau įsigilinti į dalyvaujamojo valdymo koncepciją, toliau pateikiami dalyvaujamojo valdymo išaiškinimai bei bendrieji bruožai (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė

Dalyvaujamojo valdymo sąvokos ir bendri bruožai

Šaltinis	Sąvoka
Pivoras, Visockytė (2011)	Dalyvaujamas valdymas yra gero viešojo valdymo pagrindas, o dalyvavimu grįstas valdymas yra siejamas su bendruomenės lygmens valdymu, laikomu aktyvesne pilietiškumo forma.
Kurienė (2012)	Dalyvaujamas valdymas yra grįstas visuomenės dalyvavimu, apibrėžiamu jų įtrauktimi į sprendimų priėmimo procesus.

Fisher (2012)	Dalyvaujamasysis valdymas yra pagrįstas dalyvaujamąsios demokratijos teorija ir siūlo praktinį visuomenės įtraukimą per svarstymo procesus.
Lavafan, Soltani (2014)	Dalyvaujamasysis valdymas – tai praktika, kai individų grupė yra įtraukiama į sprendimų priėmimą, priimančią kolektyvinę atsakomybę už tam tikrų procesų ar veiklų gerinimą.
Palumbo (2017)	Dalyvaujamasysis valdymas plačiąja prasme reiškia demokratinius mechanizmus, kuriais siekiama įtraukti piliečius į viešosios politikos formavimo procesus. Kitaip tariant, dalyvaujamuoju valdymu yra bandoma nutiesti jungtį tarp viešųjų institucijų ir paprastų žmonių, siekiant padidinti viešosios politikos formavimo veiklos efektyvumą ir reagavimą. Tai interesais pagrįsta, integracinė arba funkcinė logika, galinti įkvėpti dalyvaujamojo valdymo iniciatyvas, suteikti žmonėms svarstymo galią, stiprinančią dalyvaujamojo valdymo plėtrą
Tavares (2021)	Dalyvaujamasysis valdymas yra praktika, įgalinanti grupės narius dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.
Rajca (2022)	Dalyvaujamasysis valdymas yra piliečių dalyvavimas kuriant ir įgyvendinant viešąją politiką, taip pat dalyvavimą priimančią sprendimus ir įgyvendinant viešąsias užduotis.
Bendri bruožai	<i>Visuomenės įtraukimas / Demokratinė praktika / Kolektyvinė atsakomybė / Reagavimas į piliečių poreikius / Aktyvus pilietiškumas / Dialogas / Interesai grįsta struktūra / Integracija</i>

Šaltinis: parengta remiantis Pivoru ir Visockyte, 2011; Kuriene, 2012; Fisher, 2012, Lavafan ir Soltani, 2014; Palumbo, 2017; Tavares, 2021; Rajca, 2022.

Nors nėra visuotinai priimto dalyvaujamojo valdymo apibrėžimo, daugelis mokslininkų dalyvaujamąjį valdymą aiškina panašiai ir atsiskleidžia bendrais bruožais. Visu pirma, dalyvaujamasysis valdymas apima visuomenės įtraukimą, reiškiantį procesą, kuris sąlygoja piliečių ir bendruomenių dalyvavimą priimančią sprendimus bei formuojant politiką (Pivoras, Visockytė, 2011; Kuriene, 2012; Palumbo, 2017). Dalyvaujamasysis valdymas taip pat remiasi demokratine praktika, kadangi vadovaujasi demokratiniiais principais ir siekia piliečius skatinti dalyvauti viešuosiuose reikaluose (Fisher, 2012; Palumbo, 2017). Dalyvaujamasysis valdymas taip pat pasižymi kolektyvine atsakomybe, kada sprendimų priėmimas yra vykdomas kartu su piliečiais bei jų bendruomenėmis, todėl atsakomybė už priimtus sprendimus yra prisiimama kolektyviai (Lavafan, Soltani, 2014; Tavares, 2021). Dalyvaujamasysis valdymas taip pat pasižymi efektyvumo didinimu, kadangi dalyvavimu yra siekiama užtikrinti geresnį efektyvumą bei reagavimą į piliečių poreikius (Palumbo (2017). Dalyvaujamasysis valdymas yra neatsiejamas nuo aktyvaus pilietiškumo, kadangi juo siekiama skatinti aktyvesnę pilietinę poziciją ir socialinę atsakomybę (Pivoras, Visockytė, 2011; Rajca, 2022). Dialogas taip pat neatsiejamas nuo dalyvaujamojo valdymo, kadangi procesai dažnai apima diskusijas bei svarstymus, leidžiančius įvairiems interesams būti iškeliamiems ir svarstomiems, siekiant atliepti suinteresuotųjų šalių poreikius (Fisher, 2012; Palumbo, 2017). Tai rodo, kad dalyvaujamasysis valdymas yra interesais pagrįsta struktūra, kuriai yra būtina integracija, siekiant stiprinti ryšius tarp viešųjų institucijų ir visuomenės, norint užtikrinti, jog į sprendimus būtų įtrauktos visos suinteresuotosios pusės (Palumbo, 2017).

Lavafan ir Soltani (2014) akcentuoja, kad dalyvaujamasysis valdymas yra praktika, kai visuomenė įtraukiama į sprendimų priėmimą, kai kiekvienas kviečiamas prisiimti atsakomybę už tam tikrų veiklų ar procesų kokybės gerinimą. Creighton (2005) išskiria pagrindinius dalyvaujamojo valdymo apibrėžimus: 1) dalyvavimas taikomas priimančią administracinius sprendimus; 2) dalyvavimas – tai ne tik informacijos teikimas visuomenei, tačiau sąveika tarp sprendimą priimančios organizacijos ir žmonių, kurie nori dalyvauti; 3) dalyvaujamasysis valdymas yra organizuotas visuomenės įtraukimo procesas; 4) dalyvaujamasysis valdymas nutinka tuomet, kuomet dalyviai daro tam tikrą poveikį arba įtaką priimamam sprendimui. Šie apibrėžimai rodo, jog apibrėžimai gali būti skirtingi ir neapimti kai kurių dalyvavimo rūšių, kurios yra laikomos teisėtomis demokratinės visuomenės sudedamosiomis dalimis. Žodis dalyvavimas turi daug skirtingų reikšmių ir kartais neteisingai yra naudojamas kaip visuomenės informavimo sinonimas. Remiantis Fisher (2012) įžvalgomis, galima teigti, kad apskritai, dalyvaujamojo valdymo kontekste pagrindinis dėmesys skiriamas piliečių galių suteikimui įvairiais laipsniais ir įvairiose srityse. Tad dalyvaujamasysis valdymas apima bei peržengia

piliečio, kaip rinkėjo, vaidmenį ir apima tiesioginio svarstymo praktiką, sprendžiant aktualius to meto klausimus.

Tampa aišku, jog dalyvaujamas valdymas tampa viena iš pagrindinių priemonių, stiprinančių demokratijos vystymąsi ir stiprinimą įvairiuose kontekstuose. Rajca (2022) teigia, kad dalyvaujamas valdymas yra būtinas stiprinti demokratinei valdymo sistemai. Dalyvaujamojo valdymo svarba itin akcentuojama Europos Sąjungos stiprinimui ir išsaugojimui. Creighton (2005) akcentuoja, kad visuomenės dalyvavimas priimant valdžios sprendimus vis dažniau laikomas pačios demokratijos apibrėžimo dalimi. Dalyvavimas dabar yra laikomas teisiniu reikalavimu arba būtina sąlyga priimant valdžios sprendimus daugelyje Vakarų pasaulio šalių, kuriose dalyvavimas yra laikytinas vienu iš reikalavimų. Bekemans (2017) akcentuoja, kad sparčiai besikeičiančiame pasaulyje yra būtina nuolatinė politinė drąsa, įkvėpimas ir į žmogų orientuotos praktikos, kad būtų galima formuoti ir stiprinti vertybes, susijusias su Europa. Šių vertybių propagavimas turėtų būti suvokiamas kaip užduotis, peržengianti Europos teritoriją ir visame pasaulyje pripažįstama kaip visuomenės pavyzdys. Yra būtina puoselėti Europą kaip įvairovės vienybės erdvę, pagrįstą abipusiškumo ir brolybės santykiais. Šiandienos Europos misija yra iš naujo apibrėžti pokario taikos ir socialinės tvarkos sampratą globalėjančio pasaulio kontekste. Ją sudaro pasaulinių santykių sistema, pagrįsta ekosocialinės rinkos ekonomikos principais, kur laisvi mainai yra subalansuoti su stipriomis socialinės gerovės, ekologinio išsipareigojimo ir paskirstymo teisingumo institucijomis. Siekdama įgyvendinti šią misiją, visos Europos šalys turi stiprinti savo išteklius santykių tapatybės kūrimo srityje, kad būtų skatinamas bendras priklausymo jausmas, padedanti kartu reaguoti į pasaulinius iššūkius. Šiam tikslui pasiekti dalyvaujamas valdymas tampa būtinas.

Gaventa (2004) akcentuoja, kad demokratinėje sistemoje dėmesys turi būti skiriamas platesnėms atskaitomybės formoms, kurios leidžia suinteresuotosioms šalims reikalauti, jog institucijos ir politikos formuotojai būtų atsakingi ir socialiniai atskaitingi, įtraukiant teises, fiskalines ir politines formas. Kai piliečiai, nepatenkantys į valdymo procesus, pradeda bendrauti su valdžios institucijomis, yra daugybė strategijų, kuriomis jų balsas gali būti sustiprintas, pradedant propagavimu ir baigiant piliečių lobizmu dėl politikos pokyčių ir piliečių veiklos stebėjimo. Siekiant įtraukties spektro, atsiranda labiau formalizuotos terpės, kuriose pilietinė visuomenė gali dirbti su valstybe, bendrai valdydama ir įgyvendindama viešąją politiką, prisidedama prie viešųjų paslaugų gerinimo, planavimo ir svarstymo (naudojant įvairias partnerystės formas). Pasaulyje praktikuojami įvairūs visuomenės balsą stiprinantys mechanizmai. Nepriklausomai nuo naudojamų visuomenės įtraukimo metodų ir strategijų, dalyvaujantieji metodai gali turėti didžiausią įtakos potencialą. Teisė dalyvauti gali būti stipresnė dalyvavimo forma, lyginant su dalyvavimu vyriausybių, donorų ar aukštesniųjų institucijų kvietimu. Dalyvavimas taip pat išplečia ir papildo kitas svarbias demokratines teises.

Svarbu pabrėžti ir tai, jog dalyvaujamas valdymas ir jo naujovės yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinių pokyčių viešosios politikos ir administravimo srityje, kuriuo siekiama stiprinti viešųjų agentūrų ir politikos formavimo veiksmingumą ir teisėtumą, pasitelkiant visuomenės įtraukimo ir svarstymo formas. Skirtingų minėtų mokslininkų įžvalgos leidžia teigti, kad dalyvaujamas valdymas dažnai vaizduojamas kaip esminis veiksnys, siekiant stiprinti demokratijos ir viešosios politikos kokybę „augančio netikrumo eroje“. Dalyvaujamas valdymas taip pat laikomas tarsi priešnuodis poliarizacijai ir demokratijos nuosmukiui (Bassu, Bua, Dean, Smith, 2022). Šiuo metu, dalyvaujamojo valdymo naujovėmis, yra bandoma reaguoti į teisėtumo trūkumus, apimančius politinį ir administracinį skirtingą institucionalizacijos laipsnį turintį kontekstą. Dalyvaujamas valdymas šiuometinėje demokratijoje vis dažniau sutelkiamas į konkrečias politikos ir administravimo sritis, kadangi šių procesų demokratinis potencialas slypi jų teikiamose galimybėse įtraukti tiesiogiai paveiktus asmenis į politikos formavimą, pasitelkiant pilietinės visuomenės išteklius kolektyviniam problemų sprendimui (Bua, Bussu, 2021). Šios įžvalgos rodo, kad dalyvaujamas valdymas nūdienos demokratinėse sistemose privalo būti vystomas ir tobulinamas, siekiant įvairialypės naudos bei demokratijos stiprinimo visame pasaulyje.

Apibendrinant galima teigti, kad dalyvaujamas valdymas neabejotinai yra gero viešojo valdymo pagrindas bei demokratijos stiprinimo priemonė įvairiuose valdymo lygmenyse. Dalyvaujamas valdymas gali būti apibūdinamas praktika, kuomet visuomenė ar vietos bendruomenės yra įtraukiamos į sprendimo priėmimo ar politikos formavimo procesus. Dalyvaujamojo valdymo teisiniai aspektai plačiai aptariami užsienio mokslinėje literatūroje, tačiau mažiau nagrinėjama Lietuvos kontekste, tačiau tampa aišku, jog dalyvaujamas valdymas yra neatsiejama demokratinio valdymo dalis, todėl dalyvaujamas valdymas turi būti nuolat skatinamas, rengiant įvairias iniciatyvas ir siekiant įtraukti piliečius ar vietos bendruomenes įvairiomis dalyvavimo formomis, tad toliau yra svarbu įsigilinti į dalyvaujamojo valdymo formas bei subjektus.

1.2. Dalyvaujamojo valdymo formos, subjektai, praktikos ir įrankiai

Jau daugiau nei du dešimtmečius visame pasaulyje skiriamos didelės pastangos, siekiant įtraukti naujus veikėjus į politinių sprendimų priėmimo procesą, pasitelkiant naujas bei novatoriškas dalyvaujamojo valdymo formas. Šiuo metu dalyvaujamas valdymas prasideda dalyvaujamojo biudžeto ir baigiasi piliečių tarybų sudarymu, leidžiančiu jiems dalyvauti daugybės sprendimų priėmimo. Atveriant naujas dalyvavimo galimybes, dalyvaujamojo valdymo tendencija apima valstybės institucinius sankcionuotus procesus, kurie leidžia piliečiams ne tik išreikšti savo nuomonę, tačiau taip pat balsuoti priimant viešosios politikos sprendimus, sąlygojančius apčiuopiamus pokyčius piliečių gyvenime. Šie procesai leidžia piliečius įtraukti į viešuosius reikalus bei suteikia galimybę dalyvauti formuojant bei prižiūrint politiką (McNulty, Wampler, 2015). Šiuo metu egzistuojančios skirtingos dalyvaujamojo valdymo formos pasižymi vis didesniu refleksyvumu, sąlygojančiu šiuolaikinio gyvenimo prieštara, klaidų, paradoksų bei dilemų įveikimą. Būtent dalyvaujamojo valdymo formų įvairovė leidžia taikyti efektyvias priemones, galinčias didinti piliečių motyvaciją bei mobilizuoti savireguliaciją, savirefleksiją ir savikorekciją (Bučaitė-Vilkė, Žilys, 2016). Tai rodo, jog dalyvaujamas valdymas sparčiai tobulėja ir atveria galimybes, kurios prieš kelis dešimtmečius buvo sunkiai įsivaizduojamos bei įgyvendinamos.

Visuomenės dalyvavimas valdyme yra sietinas su suinteresuotųjų šalių tiesioginiu arba netiesioginiu dalyvavimu priimant sprendimus dėl politikos, jo programų bei planų, kuriais yra suinteresuotos. Suinteresuotosiomis šalimis arba subjektais gali vadinti šalis, asmenis, grupes ar organizacijas, kurios gali turėti įtakos ar būti paveikti politinių sprendimų. Dalyvaujamos suinteresuotosios šalys gali bendrauti ir bendradarbiauti su politiniais lyderiais, vyriausybinėmis agentūromis, viešosiomis, ne pelno ar verslo organizacijomis, kurios kuria arba įgyvendina viešąją politiką (Quick, Bryson, 2016). Tad formuojant viešąją politiką bei kuriant viešąsias paslaugas dalyvaujamas valdymas įtraukia įvairius subjektus. Dalyvaujamame valdyme yra pabrėžiama ilgalaikio ryšio kūrimo svarba tarp viešųjų paslaugų vartotojų, savanorių, bendruomenių grupių bei viešojo sektoriaus organizacijų. Dalyvaujamas valdymas dažniausiai apima skirtingus lygmenis: individualų lygmenį, kuris apima viešųjų paslaugų vartotojus ir platųjį lygmenį, kuriame dalyvauja pilietinės visuomenės organizacijos ir kitos suinteresuotosios šalys (Manes-Rossi, Brusca, Orelli, Lorson, Haustein, 2023). Tai rodo, jog pagrindiniai dalyvaujamame valdyme įtraukti subjektai yra piliečiai, jų grupės bei viešasis sektorius.

Piliečiai. Piliečių dalyvavimas gali būti apibūdinamas kaip jų dalyvavimas veikloje, susijusioje su sprendimų priėmimu bei politikos įgyvendinimu (biudžeto prioritetai, plėtros projektų priimtumo klausimai, paslaugų teikimo lygis ir kt.) (Rosilawati, Rafique, Nikku, Habib, 2018). Tai rodo, kad demokratinėse valstybėse piliečiai yra svarbūs suinteresuotieji subjektai, kadangi gali tiesiogiai arba netiesiogiai (pasitelkiant išrinktus atstovus) dalyvauti priimant, įgyvendinant bei formuojant jiems įtakos turinčius įstatymus bei politiką (Quick, Bryson, 2016).

Piliečių dalyvavimo lygį sąlygoja tam tikri kintamieji: *piliečių gebėjimai, veiksmingumas, kompetencijos, valdžios pasitikėjimas piliečiais* bei *piliečių pasitikėjimas valdžia, valdžios*

atliepiamumas bei *legitimumas* (Vaidelytė ir kt., 2016). Kaseya ir Kihonge (2016) atlikto tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad piliečių dalyvavimas yra sąlygojamas pilietinio ugdymo, švietimo, forumų planavimo. Paaikškėjo, kad piliečių dalyvavimo stiprinimui yra svarbios paskatos, išankstinis informavimas apie visuomenės dalyvavimo forumus, įvairių metodų taikymą, didesnio biudžeto pilietiniam ugdymui kūrimą, visuomenės dalyvavimo politikos formavime skatinimas. Nepaisant minėtų faktorių, Vaidelytė ir kt. (2016) atskleidžia piliečių vaidmenis, valdymo principus bei kliūtis politikos formavimo (taip ir dalyvaujamojo valdymo) proceso etapuose:

- *Darbotvarkės etapas.* Čia piliečių vaidmenys atsiskleidžia per prioritetų nustatymą bei problemų apibrėžimą. Pagrindinis valdymo principas apima abipusę komunikaciją. Šiame etape piliečių dalyvavimui gali trukdyti tokios kliūtys kaip nepakankama prieiga prie sprendimų priėmėjų bei piliečių požiūriams skiriamas nepakankamas dėmesys.
- *Planavimo etapas.* Čia piliečių vaidmenys atsiskleidžia per kliūčių ir sprendimų identifikavimą, viešosios politikos sudėtinių dalių bei instrumentų testavimą. Pagrindinis valdymo principas šiame etape apima konsultacijas, sąlygojančias grįžtamąjį ryšį. Tačiau čia dalyvavimui gali trukdyti nepakankamas piliečių kompetencijos pripažinimas.
- *Sprendimų etapas.* Šiame etape piliečių vaidmuo apsiriboja sutarimo kūrimu, o pagrindinis valdymo principas – dalyvavimas sprendimų priėmimo procese. Šiame etape dalyvavimo procesus gali apsunkinti piliečių baimė bei pasenę atstovaujamojo taikomi kriterijai.
- *Igyvendinimo etapas.* Čia piliečių vaidmenys apima situacijos stebėseną, paslaugų kūrimą, gerosios praktikos kaupimą bei išteklių mobilizavimą. Šiame etape pagrindinis valdymo principas apima partnerystę, įtraukiančią visišką atskaitomybę bei lygybę. Proceso efektyvumui gali trukdyti konkurencijos ir / arba koordinavimo tarp valdžios bei piliečių trūkumas.
- *Vertinimo etapas.* Šiame etape piliečiai atlieka suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo bei socialinio audito vaidmenį, vadovaujantis svarbiausiu valdymo principu – politikos perkūrimu ir bendru vertinimu. Tačiau šio etapo efektyvumą gali neigimai veikti tokios kliūtys kaip nepakankama atsižvelgimą į piliečių teikiamas išvadas bei išankstinį nusistatymą, jog piliečiai dalyvauja tik nuomonių teikime (Vaidelytė ir kt., 2016).

Tai rodo, kad piliečiai yra vienas svarbiausių subjektų dalyvaujajame valdyme, kadangi valdžia ir jos darbas yra orientuotas į piliečius bei jiems teikiamas viešąsias paslaugas. Dėl minėtos priežasties galima teigti, kad piliečiai yra būtinas ir neatsiejamas subjektas, kuris turi užimti itin svarbią poziciją dalyvaujamojo valdymo procese.

Organizuotos piliečių grupės. Teigiama, kad dalyvaujamasis valdymas gali įtraukti tiek pavienius piliečius, tiek ir jų organizuotas grupes, kurios gali būti heterogeniškos arba homogeniškos pagal skirtingas socialines charakteristikas, įskaitant etniškumą, išsilavinimą, rasę, ekspertines žinias ir kt. (Vaidelytė, Žilinskas, Rauleckas, 2016). Organizuotų piliečių grupės sąlygoja teigiamą įtaką telkiant piliečius bei juos įtraukiant į vietos valdžios institucijų veiklos procesus. Tokiu būdu yra didinamas piliečių dalyvavimo veiksmingumas, labiau atsižvelgiama į visuomenės poreikius, todėl daroma didesnė piliečių įtaka valdžios institucijų sprendimų priėmimui (Rosilawati et al., 2018). Tokios organizuotos piliečių grupės palaiko nuolatinį atskaitomybės santykius su grupės nariais ir išreiškia nuomonę jų vardu. Organizuotos piliečių grupės gali formuoti veiksmingus komunikacijos kanalus bei tvarius santykius su žmonėmis, todėl interesų grupės atstovaujančios piliečių grupės gali apjungti daugelio asmenų žinias, patirtį, interesus bei įtraukti šias perspektyvas į politikos formavimo procesą (Krick, 2022).

Dalyvaujajame valdyme, organizuotos piliečių grupės gali dalyvauti įvairiomis formomis bei atlikti įvairias funkcijas. Šios grupės gali apimti *atstovavimo* ir *priežiūros* platforma suinteresuotosioms grupėms bei spręsti su jomis susijusias problemas. Organizuotos piliečių grupės taip pat gali atlikti nuolatinę aplinkos priežiūrą bei atstovauti savo suinteresuotąsias grupes, siekdamas demokratinių pokyčių (Quick, Bryson, 2016; Rosilawati et al., 2018). Šios grupės taip pat gali atlikti *bendrakūrybišką* vaidmenį formuojant politiką. Bendraudami ir bendradarbiaudami

su grupės nariais bei atstovaujamąja visuomene, organizuota piliečių grupė gali teikti politikos formavimo pasiūlymus bei greitai reaguoti į valdžios formuojamą politiką. Tokiu būdu, valdžiai suteikiamos galimybės geriau atliepti visuomenės interesus, teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas, kurti inovacijas ir skatinti pokyčius (Pestoff, 2015). Svarbu pažymėti, kad organizuotos piliečių grupės gali itin prisidėti prie piliečių *mobilizavimo*, skatinančio dalyvavimą. Tokiu būdu piliečiams yra efektyviai teikiama informacija, vykdomos konsultacijos ir dialogas, sąlygojantis didėjančią piliečių dalyvavimo motyvaciją ir narių sutelkimą (Brandsen, Steen, Verschuere, 2018). Tad galima teigti, kad organizuotos piliečių grupės gali būti itin galingas įrankis, skatinant dalyvaujamąjį valdymą įvairiais lygmenimis. Paaiškėjo, kad organizuotos piliečių grupės gali itin efektyviai atstovauti suinteresuotas grupes, atlikti atstovavimo, priežiūros, mobilizavimo vaidmenis, vykdyti bendrakūrybą, kuri gali paskatinti atstovaujamos grupės geresnį poreikių išpildymą. Tai reiškia, jog piliečių grupės tampa suinteresuotosiomis tarpininkėmis tarp atstovaujamųjų narių ir valdžios.

Valdžia. Dalyvaujamasis valdymas dažnai siejamas su valdžios reagavimo samprata. Tai reiškia, kad valdžia turi gebėti išgirsti, o jos nariai būti pajėgūs reaguoti tam, jog piliečių dalyvavimas darytų įtaką. Šis reagavimas apima tokius elementus kaip vertinimą, išklaušimą ir veikimą piliečiams rūpimose srityse bendraujant, bendradarbiaujant bei svarstant (Vivier, Sanchez-Betancourt, 2023). Pavyzdžiui, dalyvaujamojo valdymo procesuose vietos valdžia turi atlikti tam tikrus vaidmenis, daugiau ar mažiau reaguodama į visuomenės duodamus impulsus. Įtraukiant piliečius į dalyvaujamojo valdymo procesus valdžia turi išsiaiškinti kas yra įtrauktas, kas ir kodėl inicijuoja įtraukimą, kuriame lygmenyje ir kaip piliečiai yra įtraukiami (Vaidelytė ir kt., 2016). Didžiąją dalimi dalyvaujamojo valdymo veiksmingumas priklauso nuo valdžios bei jos politinės valios, pastangų diegti dalyvavimo mechanizmus, sąlygojančius piliečių reikalavimų įgyvendinimą bei pilietinės visuomenės įsitraukimą (Oliveira, Ckagnazaroff, 2022). Vadinas, nuo valdžios dedamų pastangų priklauso dalyvaujamojo valdymo efektyvumas. Valdžia su piliečiais turi kurti tvarius tarpusavio ryšius bei pasitikėjimą.

Kitos suinteresuotosios šalys. Dalyvaujamajame valdyme pirminių siekių perspektyvas atspindi veikla, kuri yra orientuota į visuomenės valią, bendruomenės gerovės didinimą. Tačiau čia svarbūs ir klientai bei vartotojai – *verslo sektorius* – kuris yra orientuotas į maksimalaus pelno didinimą, padedant valdžiai siekti pirminių tikslų (Lovan, Murray, Shaffer, 2016). Čia taip pat svarbi tampa *akademine* terpė, kurioje svarbūs plačiosios visuomenės ekspertai ir mokslininkai. Mokslinės ir ekspertinės žinios dalyvaujamame valdyme gali kurti glaudžius ryšius, teikti patirtimi, žiniomis ir kompetencijomis grįstus pastebėjimus bei rekomendacijas. Būtent kompetencijomis, žiniomis ir praktika grįstos rekomendacijos bei pastebėjimai politikos formuotojų dažnai yra laikomi naudingesniais ir vertingesniais (Krick, 2022). Svarbios ir tarptautinės organizacijos, kurios gali būti svarbios tam tikrais klausimais įvairiuose dalyvaujamojo valdymo lygmenyse. Tarptautinės organizacijos gali teikti gaires, rekomendacijas, demonstruoti gerąją praktiką įvairiose, su sprendžiamomis problemomis susijusiose srityse (Berkowitz, 2020). Tai reiškia, jog dalyvaujamajame valdyme dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys, kurios gali daryti įtaką formuojant politiką bei dalyvaujant sprendimų priėmimo procesuose įvairiuose lygmenyse: vietos, regiono, nacionaliniame ar tarptautiniame.

Vaidelytė ir kt. (2016) akcentuoja, kad efektyvus dalyvaujamasis valdymas yra pasižymintis aktyviu dalyvavimu, kurį sąlygoja tam tikri požymiai: *dalyvaujama arba / ir yra kviečiama dalyvauti dideliam skaičiui žmonių, bendruomenės formuojamas indėlis yra kaupiamas bei sąlygojantis reikšmingą poveikį sprendimams, dalyvavimo procesą yra stengiamasi formuoti atstovaujamą bei plačiai prieinamą didžiajai visuomenės daliai, dėmesys sutelkiamas į konkrečias temas ar / ir pasiūlymus, o pats procesas gali būti ir vienkartinis*. Tai rodo, kad dalyvaujamasis valdymas gali apimti įvairias formas, kurios pasižymi tam tikrais požymiais, skatinančiais piliečių dalyvavimą.

Dalyvaujamasis valdymas yra laikomas atsaku į įvairias šiuolaikinės demokratijos spragas, įskaitant prastą sprendimų priėmimo procesų kokybę, mažėjančią valdžioje dalyvaujančių asmenų teisėtumą,

prastą piliečių informavimą, pasitikėjimo nepakankamumą, žemą dalyvavimo lygį ir kt. Įvairių dalyvaujamojo valdymo formų kūrimo priežastys yra nukrypimas nuo hierarchinės valdymo koncepcijos, siekiant valdymo, kuriame įžvelgiamos bei sprendžiamos konkrečios socialinės problemos. Plačiausią visuomenės dalyvavimo dimensiją gali pastebėti vietos savivaldoje, o ypač savivaldybėse. Dalyvaujamojo valdymo dėka, viešasis valdymas nėra priskirtas išimtinai viešojo administravimo kompetencijai, tačiau yra taip pat atviras ir piliečiams (Rajčka, 2022).

Oliveira ir Ckagnazaroff (2022) akcentuoja, kad dalyvavimo forma gali būti savanoriška, spontaniška, išprovokuota, paskatinta, suteikta arba primesta. *Spontaniškas* dalyvavimas vyksta tada, kai dalyviai sudaro grupes be suformuotos organizacijos. Tai reiškia, kad individas dalyvauja dėl savo įsitikinimų, nepaveiktas ar neįtikintas kitų asmenų ar institucijų. *Savanoriškas* dalyvavimas apima dalyvių grupių kūrimą bei pasiskelbimą organizacija, turinčia savo tikslus, metodus (pvz., profesinės sąjungos, asociacijos, kooperatyvai, socialiniai judėjimai ir pan.). *Paskatintas* dalyvavimas atsiranda tada, kai piliečiai ar institucijos įtikina asmenis ar pilietinės visuomenės organizacijas dalyvauti tam tikroje veikloje. *Išprovokuotas* dalyvavimas apibrėžiamas situacija, kai grupę sudaro išoriniai agentai, kurų tikslai yra besiskiriantys nuo pačios grupės tikslų. *Primestas* dalyvavimas individą įpareigoja būti grupių dalimi bei atlikti tam tikrą veiklą, kuri yra būtina tam tikrų tikslų siekimui. *Suteiktas* dalyvavimas atsiranda tada, kada organizacijos suteikia pavaldiniams ir / arba piliečiams sprendimų priėmimo galią arba įtaką (pvz., dalyvaujamojo biudžeto koncepcija).

Kiurienė (2012), nagrinėdama dalyvaujamojo valdymo specifiką Lietuvos vietos savivaldose pastebi, kad tiesioginis gyventojų dalyvavimas svarstant bei rengiant įvairius projektus yra pasireiškiantis per įvairias formas:

- suteikiamą galimybę dalyvauti savivaldybės tarybos posėdžiuose;
- suteikiamą galimybę dalyvauti etikos komitetuose, tiriančiuose tarybos narių elgesį;
- suteikiamą galimybę gauti informaciją apie savivaldybės bei jai pavaldžių institucijų darbą;
- suteikiamą teisę dalyvauti pretendentų į vadovų pareigas konkursų komisijų darbe;
- suteikiamą teisę dalyvauti darbo grupių darbe, kurias sudaro savivaldybės meras;
- suteikiamą teisę susipažinti su savivaldybės tarybos komitetų posėdžių darbotvarkėmis,
- suteikiamą teisę žinoti apie savivaldybės tarybos posėdžius bei juose priimti svarstomus bei tvirtinamus sprendimus;
- suteikiamą galimybę dalyvauti savivaldybės tarybos komisijų bei komitetų darbe.

Dalyvujamajame valdyme naudojami įvairūs mechanizmai (žr. 1.2.1 lentelę). Halligan, Horrigan ir Nicoll (2012) išskiria informavimą, konsultavimą ir aktyvų dalyvavimą. *Informavimo* mechanizmas gali pasitelkti įvairias priemones: interneto svetaines, švietimo ir sąmoningumo programas, naujienlaiškius, telefono karštąsias linijas, bendruomenės susitikimus, informaciją medijose ir pan. *Konsultavimo* mechanizmas apima tokius instrumentus kaip internetu grįstas technologijas, diskusijų grupes, viešus svarstymus, apklausas, individualius interviu ir kt. *Aktyvus dalyvavimas* įtraukia tokius instrumentus kaip atviros erdvės technologijas, patariamuosius komitetus, derybų stalus, politikos veikimo komandas, piliečių komisijas / žiuri, svarstomąjį balsavimą, delegacijas ir kt.

1.1.1 lentelė

Dalyvavimo mechanizmai bei jų specifika

Dalyvavimo mechanizmai	Dalyviai	Charakteristikos
<i>Vieši svarstymai</i>	Norintys dalyvauti piliečiai. Dalyvių skaičius ribotas, atsižvelgiant į vietos pajėgumus. Didžioji dalis skiriama politikų	Pristatomi kuriami planai atvirose forumuose. Auditorija gali reikšti nuomone, bet neturi tiesioginės įtakos rekomendacijų perspektyvoje

	bei specialistų pranešimams	
<i>Patariamieji komitetai</i>	Nedidelė valdžios atrinkta grupė, atstovaujanti skirtingų grupių ar bendruomenių požiūriams	Valdžia kviečia grupę nagrinėti konkrečias problemas. Bendraujama su problema paveikusių sektorių atstovais
<i>Valdymo tarybos</i>	Piliečiai, įmonės atstovaujančios grupės, pilietinės visuomenės organizacijos, vyriausybės agentūros, sąjungos	Kolegialus organas, sudarytas iš valdžios ir pilietinės visuomenės atstovų. Tai yra platforma diskusijoms ir kelių sričių politikos formavimui. Valdymo tarybos gali būti patariamąsios arba svarstomosios
<i>Svarstomosios konsultacijos</i>	Atsitiktinė tam tikros teritorijos piliečių atranka	Atsitiktinės imties piliečių prašoma atsakyti į klausimų rinkinį. Mažesnė šios imties atstovų grupė kviečiama dalyvauti diskusijoje
<i>Dalyvaujamas biudžetas</i>	Plačioji visuomenė	Procesas, kurio metu piliečiai gali svarstyti klausimus dėl savivaldybės ar regiono biudžeto dalies skyrimo. Procesas vyksta per regioninius susibūrimus bei tiesiogines derybas su valdžia
<i>Viešas forumas</i>	Plačioji visuomenė	Viešas renginys, kuriame valdžios nariai oficialiai pristato klausimą, kuriuo inicijuojama vieša diskusija

Šaltinis: Oliveira, Ckagnazaroff, 2022, p. 5.

Oliveira ir Ckagnazaroff (2022) papildo mechanizmų rinkinį bei jį charakterizuoja išsamiau teigdami, kad piliečių dalyvavimas gali būti vykdomas per įvairius mechanizmus, kurie yra daugiau ar mažiau formalizuoti, turintys patariamąjį, svarstymo ar informatyvų vaidmenį. Tai patvirtina, kad dalyvavimo mechanizmai apima informavimo, konsultavimo ir aktyvaus dalyvavimo lygmenis, kurie reiškiasi skirtingomis charakteristikomis ir turi skirtingą dalyvavimo lygmenį. Šiuose mechanizmuose piliečių įtaka sprendimų priėmimui gali būti skirtinga, tačiau jų įvairovė gerokai platesnė, kurią būtina apžvelgti.

Visuomenės informavimas. Šis mechanizmas apima institucijų veiksmus, kuriais yra siekiama informuoti visuomenę suinteresuotais klausimais. Informuojant visuomenę informacija yra tvarkoma, rengiama, skleidžiama, gaunama bei vartojama. Visuomenės informavimas gali būti laikomas tam tikra valdžios atskaitingumo bendruomenei formą. Tai reiškia, jog informavimas yra kiekvieno piliečio teisė bei valdžios pareiga. Visuomenės informavimas turi itin teigiamą poveikį visuomenės dalyvavimui, tad gerina dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą. Tokia dalyvaujamojo valdymo praktika yra populiari, kadangi informacija galima suteikti greitai, reikiamu laiku bei minimaliomis sąnaudomis (Fudin, Rahayu, 2019). Visuomenės informavimo metodas įtraukia keturis pagrindinius įrankius: *prieigos prie informacijos atvėrimą* (kurią sudaro atstovavimo strategijų bei metodikų rinkiniai, skirti sutelkti politikos formuotojus, bendruomenes bei įstatymų leidėjus, siekiant sudaryti galimybes visuomenei gauti informaciją); *prieigos prie informacijos stebėjimą* (šis įrankis sukurtas Visuomenės teisingumo iniciatyvos (angl. *Open Society Justice Initiative*) ir apima trijų priemonių rinkinį, skirtą surinkti informaciją apie šalies įstatymus bei vykdomą praktiką); *skaidrumą skatinančias priemones* (šių priemonių rinkinys skirtas prieigos prie viešosios informacijos bei skaidrumo skatinimui, pabrėžiant vietos valdymą bei jai pavaldžių agentūrų gebėjimą) bei *visuomenės informavimo sklaidos procesų supaprastinimą* (šiuose įrankių rinkinyje pateikiamos gairės, kaip užtikrinti su informacijos sklaida susijusių aktų įgyvendinimą) (Civicus, 2020). Tai rodo, jog visuomenės informavimas apie įrankius, kuriais yra siekiama suformuoti tinkamą teisinę bazę bei metodus efektyviam visuomenės informavimui, suteikiant prieigą prie atvirų duomenų.

Švietimas ir svarstymai. Geras valdymas demokratinėje sistemoje priklauso nuo valdžios veiksmų bei piliečių. Tačiau tam, jog valdymas būtų efektyviai įgyvendinamas, valdžia turi sutelkti pastangas tam, jog piliečiai būtų pasiruošę dalyvauti. Piliečiai dalyvavimo procese turi būti geriau informuoti bei mažiau orientuoti į save, atsižvelgti į kitų žinias, patirtį, interesus, argumentus. Tokie piliečiai yra bendradarbiaujantys, teisingi, galintys spręsti problemas, didinti žinias ir kt. (Steiner, 2018). Tad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui vietos savivaldose tampa svarbus *piliečių švietimas*, kuris laikomas vienu iš praktikoje naudojamų įrankių. Piliečių švietimas gali suteikti

galių, mokant juos apie vietos valdžios struktūras, procesus, politikos formavimo bei propagavimo priemones, metodus. Tokie piliečiai dažniau dalyvauja vietos valdyme ir daro didesnę poveikį priimamiems sprendimams (Thelma, 2024). Dar vienas įrankis – *piliečių vertinimo komisijos* (angl. *Citizen Juries*), kurios yra laikomos veiksmingu įrankiu didinant piliečių galią bei kuriant tvarius ryšius tarp valdžios ir piliečių sprendimų priėmimo procesuose (Fisher, 2010). Įgalinant piliečius dalyvaujamojo valdymo procesuose taip pat taikomas *svarstomasis balsavimas* (angl. *Deliberative Polling*), kuris kiekybiškai pamatuoja žmonių nuomonę prieš tam tikro svarstymo procesą. Čia piliečiams suteikiama išsami informacija nagrinėjama tema, vykdomos diskusijos. Po svarstymo dalyvių nuomonė dar kartą įvertinama, tokiu būdu stebint rezultatų skirtumus (Mansbridge, 2010). Taip pat išskiriami tokie įrankiai kaip studijos susirinkimai (angl. *Study Circles*), XXI a. miesto susirinkimai (angl. *21st Century Town Meetings*) ir kt. Šių įrankių nauda atsiskleidžia dalyvaujamojo valdymo įvairiuose aspektuose: piliečiams suteikiamos žinios, skatinamas aktyvumas, suteikiamas didesnis balsas ir įtaką formuojamai politikai, valdžios bei piliečių tarpusavio ryšio stiprinimui (Civicus, 2020).

Atstovavimas ir piliečių balsas. Demokratinėje sistemoje piliečių atstovavimas suteikia piliečiams balsą, todėl atstovavimas laikomas mechanizmu, galinčiu užtikrinti didesnę piliečių dalyvavimą, skaidrumą bei atskaitomybę (Clark, Harrison, Miller, Pettit, VeneKlasen, 2002). Šiame mechanizme naudojami tokie įrankiai kaip *piliečių nuomonės apklausa*, *referendumai*, *į žmones orientuotas atstovavimas* bei *į įrodymais grįstą politiką orientuotas atstovavimas*. Šie įrankiai suteikia piliečiams galimybę kelti klausimus bei spręsti socialinės nelygybės problemas, ginti žmogaus teises, didinti skaidrumą, reagavimą ir atskaitingumą, didinti solidarumą, stiprinti piliečių balsą. Vis dėl to, įgyvendinant atstovavimo mechanizmą susiduriama su įvairiais iššūkiais, kadangi čia procesai reikalauja didelių laiko kaštų, didesnio valdžios ir piliečių tarpusavio supratimo, nevienodų galios paskirstymų ir kt. (Civicus, 2020). Nepaisant to, atstovavimas piliečiams stiprinant jų balsą yra būtina dedamoji, siekiant įgyvendinti dalyvaujamąjį valdymą vietos savivaldoje.

Viešas dialogas. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinime dialogo reikšmė yra didelė, kadangi gali įtraukti įvairias suinteresuotąsias šalis bei jų grupes: vietos bendruomenes, projektų įgyvendinimą, finansavimo dalyvius, įvairių lygių valdžios atstovus, akademinę bendruomenę ir kt. Vykdamas dialogą taikomi įvairūs metodais, įskaitant *focus grupių diskusijas*, seminarus ir kt. (United Nations, 2022). Yra išskiriami įvairūs viešojo dialogo įgyvendinimo įrankiai: *įvairių suinteresuotųjų šalių dialogai*, *generatyvus dialogas*, *nuolatiniai dialogai*, *vieši pokalbiai*, *mediacija*, *vieši svarstymai* ir kt. Šių taikomų įrankių nauda pasižymi įvairiomis stipriosiomis pusėmis: užmezga diskusiją tarp įvairių suinteresuotųjų šalių, generuoja supratimą apie skirtingas perspektyvas, didina tarpusavio ryšius bei pasitikėjimą, padeda sprendimų priėmėjams suvokti visuomenės poreikius, didina skaidrumą, atskaitomybę ir kt. Tačiau įgyvendinant šį mechanizmą susiduriama su įvairiais iššūkiais: skirtingų bendruomenių sinergijos stygiumi, dalyvių poreikių suvokimu ir valdymu, tiesioginio ryšio dialoge nebuvimu, reikalingų išteklių trūkumu ir kt. (Civicus, 2020).

Rinkimų skaidrumas ir atskaitomybė. Dalyvaujamajam valdymui yra svarbu, jog piliečiai tikėtų rinkimų teisingumu. Sąžininguose, konkurencinguose bei laisvuose rinkimuose rinkėjai yra labiau pasirengę reikalauti valdžios atstovauti jų interesus. Taip pat, tokiuose rinkimuose išrinkta valdžia yra labiau skaidri ir atskaitinga, lyginant su manipuliacija paremtais rinkiminiais procesais (McMann, Seim, Teorell, Lindberg, 2017). Siekiant, jog šis mechanizmas veiktų tinkamai, yra suformuoti įvairūs įrankiai: *rinkėjų priešrinkiminės informavimo kampanijos*, *dialogų platformos*, *kandidatų debatai*, *rinkimų stebėjimas*, *atskaitomybė už rinkiminius pažadus* ir kt. Šios priemonės padeda sumažinti korupcinės bei nesąžiningos rinkimų praktikos galimybes, didina rinkėjų informuotumą, prisideda prie didesnio skaidrumo, patikimumo, atskaitomybės, visuomenės pasitikėjimo didinimo, dalyvavimo aktyvumo, vidinės demokratijos kultūros formavimo ir kt. Tačiau čia taip pat gali būti susiduriama su įvairiais iššūkiais, įskaitant nepakankamas piliečių sutelkimo pastangas, jų informuotumą, politinės kultūros ydingumą ir t.t. (Civicus, 2020). Tai rodo, kad dalyvaujamojo valdymo skatinimui yra būtina užtikrinti skaidrų bei atskaitingą rinkimų procesą.

vietos savivaldos lygmeniu, tačiau šio uždavinio įgyvendinimas taip pat reikalauja didesnių pastangų tiek iš valdžios, tiek ir iš piliečių perspektyvos.

Politika ir planavimas. Politikos formavimas nuo demokratijos yra neatsiejamas. Politikos formuotojai privalo įtraukti piliečius bei teikti pirmenybę jų interesams. Dalyvaujamame valdyme politika bei jos planavimas turi būti orientuotas į žmonių problemų bei sistemų supratimą, įtraukiant įvairias suinteresuotas šalis. Čia itin svarbūs patrauklūs bei naujoviški dalyvavimo skatinimo būdai (Rigon, 2014). Šiame mechanizme yra taikomi įvairūs įrankiai: *dalyvaujamasis politikos formavimas, dalyvaujamojo vystymosi planavimas, ateities perspektyvų paieškos, jungtiniai politikos formavimo komitetai, politikų švietimas / palaikymas, dalyvaujamoji socialinio poveikio analizė, politikos auditas, bendruomeninė stebėsenos sistema* ir pan. Taikant šiuos įrankius politikos formavimas bei vystymosi strategijos gali būti labiau pagrįstos, įtraukios bei teisingos. Taikant įrankius šiame procese taip pat gali būti sustiprintas skaidrumas ir atskaitomybė, skirtingų grupių įtraukimas ir daug daugiau, tačiau čia taip pat susiduriama su iššūkiais, kadangi dalyvaujamame valdyme politika bei jos planavimas reikalauja didelių laiko ir materialių resursų. Čia taip pat didėja piliečių lūkesčiai, todėl didėja konfliktų bei autonomijos praradimo galimybė (Civitus, 2020). Tai rodo, kad vietos savivaldose bendruomenės privalo būti įtrauktos į politikos formavimo procesus, numatant visas rizikas bei galimybes, skatinant jų dalyvavimą ir bendrąją.

Biudžetas ir išlaidos. Būtina pabrėžti, kad kiekvienoje vietos savivaldoje svarbią rolę užima viešas biudžetas. Siekiant tikslingo biudžeto sudarymo bei paskirstymo yra būtina vertinti valdžios pajamas bei išlaidas, tam, jog būtų pastebėtos problemos ir efektyviai sprendžiamos, siekiant pageidaujamo poveikio. Viešiesiems reikalams skirtas biudžetas gali paskatinti pramonės bei ekonomikos plėtrą, suteikti daugiau įsidarbinimo galimybių, pritraukti investicijas, teikti kokybiškesnes viešąsias paslaugas ir kt. (Thapa, 2020). Tad viešiesiems reikalams skirti finansai privalo būti skirstomi atsakingai, skaidriai ir atskaitingai (Klimovský, Secinaro, Baláž, Brescia, 2024). Minėtiems tikslams pasiekti yra suformuoti įvairūs įrankiai: *biudžeto skaidrinimas, nepriklausoma biudžeto analizė, alternatyvus biudžetas, viešų darbų kontrolė ir vertinimas, bendruomenės vykdomi viešieji pirkimai, dalyvaujamasis biudžetas* ir kt. Taikant šiuos įrankius gali itin sumažėti korupcijos lygis, padidėti finansinis raštingumas, stiprėti teisėtumas, visuomenės įtaka, jos pasitikėjimo valdžia lygis ir t.t. Tačiau šiame procese taip pat išlieka rizika susidurti su įvairiais iššūkiais: ribojančia įstatymine baze, neigiamas valdžios nusistatymas bei korupcinė kultūra, žemas pilietinės visuomenės finansinis raštingumas ir pan. (Civitus, 2020). Tai rodo, kad biudžeto planavimas ir paskirstymas turi būti vykdomas įtraukiant pilietinę visuomenę. Tokiu būdu gerėja valdymo kokybė, tad taip pat skatinamas ir dalyvaujamasis valdymas bei demokratija.

Viešųjų paslaugų stebėjimas ir vertinimas. Kiekviename procese kontrolė tampa išskirtinai svarbi tam, jog būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Dalyvaujamame valdyme stebėseną ir vertinimą skirtas tam, jog būtų skatinamas bendruomenės įgalinimas, mokymasis, didinama valdžios atskaitomybė bei viešųjų paslaugų veiksmingumas (Akanbang, Abdallah, 2021). Viešųjų paslaugų kontrolė turi būti vykdoma tam, jog būtų užtikrinama piliečių gerovė. Šiam tikslui skirti įvairūs dalyvaujamasis stebėsenos ir vertinimo įrankiai, kurie siekia ne tik teikti grįžtamąjį ryšį, tačiau ir įtraukti visuomenės narius bei skatinti aktyvų dalyvavimą planuojant bei įgyvendinant viešųjų paslaugų vertinimą (Civitus, 2020). Tai reiškia, jog viešosios paslaugos vietos savivaldose turi būti stebimos bei planuojamos, remiantis piliečių vertinimu. Tik tokiu būdu yra suteikiama galimybė labiau atitikti vietos bendruomenės lūkesčius ir poreikius.

Apibendrinant, galima teigti, jog kad šiuo metu skiriamas itin didelis dėmesys dalyvaujamojo valdymo vystymui bei naujoms galimybėms, siekiant įtraukti kuo didesnę spektrą veikėjų. Politikos formavimo ir sprendimų priėmimo procesuose suinteresuotos šalys gali dalyvauti tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Dalyvaujamasis valdymas apima įvairius subjektus, tačiau svarbiausi jų - piliečiai bei valdžia. Siekiant efektyvaus dalyvaujamojo valdymo vietos savivaldoje, šie subjektai turi kurti tvarų tarpusavio ryšį bei pasitikėjimą. Nepaisant to, čia gali būti svarbios ir kitos suinteresuotosios šalys. Dalyvaujamame valdyme egzistuoja skirtingos dalyvavimo formos bei mechanizmai,

kuriais dalyvaujamas valdymas įgyvendinamas pasitelkiant skirtingus instrumentus. Pasaulyje suformuotos įvairios dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo bei skatinimo praktikos, kuriose naudojami įvairūs įrankiai. Praktikos apima įvairias sritis, pradedant visuomenės informavimu ir baigiant biudžeto kontrole. Kiekvienoje vietos savivaldoje šios praktikos gali būti taikomos skirtingai, atsižvelgiant į kiekvienos taikomo įrankio veiksmingumą, kuris priklauso nuo vietos bendruomenės konteksto. Galima teigti, jog šių praktikų taikymo dinamika kiekvienos šalies vietos savivaldose taip pat priklauso nuo dalyvaujamojo valdymą apimančio teisinio reguliavimo, kurį yra būtina išnagrinėti plačiau.

1.3. Dalyvaujamojo valdymą skatinantys ir ribojantys veiksniai

Savivaldybėse dalyvaujamas valdymas taip pat tampa itin svarbus. Viešojo valdymo kontekste didelis dėmesys skiriamas dalyvaujamojo valdymui ir didėjančiam veikėjų įtraukimui, priimant sprendimus viešojoje politikoje. Vietos valdžios institucijos suvokia, jog piliečių dalyvavimas ir bendrakūryba yra esminė demokratijos struktūros dalis (Manes-Rossi et al., 2023). Visgi, dalyvaujamas valdymas apima sudėtingą procesą, kurį sąlygoja įvairūs veiksniai.

Oliveira ir Ckagnazaroff (2022) akcentuoja, kad dalyvaujamojo valdymui gali būti lemiami įvairūs kriterijai: informavimas, gebėjimai, atstovavimas, dažnumas, nepriklausomumas, pastovumas, įsitraukimas, įtaka bei kontekstas. Pavyzdžiui, informacijos kriterijus sąlygoja galimybę dalyviams turėti prieigą prie svarios ir tikslingos informacijos apie procedūras bei procesus. Atstovavimo kriterijus sąlygoja dalyvių atstovavimo atitikimą plačiajai visuomenei ar interesų grupėms. Gebėjimų kriterijus reikalauja atitinkamų dalyvių žinių lygio, reikalingo kritiškai pateiktos informacijos įvertinimui bei svarbių sprendimų priėmimo proceso elementų supratimui. Nepriklausomumo kriterijus sąlygoja dalyvavimo proceso nepriklausomą vykdymą bei nešališką valdymą. Dažnumo kriterijus apibrėžia tai, kaip dažnai dalyviams suteikiama galimybė pareikšti savo nuomonę sprendimų priėmimo procesuose, tad dažnumas gali būti laikomas neintensyviu arba intensyviu (pavyzdžiui, kada rengiami reguliarūs susitikimai ir pan.). Įsitraukimas sąlygoja kuo ankstesnį dalyvių įtraukimą į politinius procesus, o, tuo tarpu, pastovumas – dalyvių grupės kitimą. Įtakos kriterijus reiškia dalyvavimo poveikį tam tikros politikos kryptiai, o kontekstas yra susijęs su politine, socialine, kultūrine, institucine, ekonomine bei teisine aplinka. Skatinantys bei ribojantys dalyvaujamojo valdymą veiksniai yra išskiriami skirtingai, tačiau gali būti apibūdinti *pagrindinėmis grupėmis*:

- *Reguliavimo bei teisiniai veiksniai.* Piliečių teisė dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus demokratinėse valstybėse yra pripažįstama kaip vienas iš pagrindinių gero valdymo pagrindų. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui vietos savivaldose yra svarbi tiek nacionalinė teisinė bazė, tiek jos įgyvendinimas vietos lygmeniu (Kiurienė, 2012). Tad dalyvaujamojo valdymo skatinimas yra sąlygojamas teisinės sistemos bei reguliavimo, kadangi tai sudaro teisinius pagrindus bei galimybes labiau sutelkti bei sukreipti piliečių balsą (Rajkotia, Gergen, 2016). Tikslingai sukonstruota teisinė bazė įtraukia įvairius dalyvaujamojo valdymo subjektus bei suteikia galimybę dalyvauti įvairiais būdais, todėl galima teigti, kad reguliavimo rėmai bei įstatymai turi skatinti dalyvaujamojo valdymo vystymą. Vis dėlto, kaip teigia Habib ir Rosilawati (2021) silpna bei turinti didelę manipuliavimo ribą teisinė bazė sąlygoja sunkų dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą. Toks valdymas demonstruoja valdžios galią bei mažą piliečių balso reikšmingumą. Ydinga teisinė bazė gali sąlygoti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo nesėkmes dėl žemo pilietinės visuomenės grupių / organizacijų veiksmingumo, nepakankamo piliečių švietimo lygio, teisinės sistemos spragų bei atskaitomybės mechanizmo nebuvimo.

- *Politiniai veiksniai.* Dalyvaujamojo valdymo vystymui yra itin svarbūs politiniai veiksniai. Čia yra būtinas stiprios politinės valios demonstravimas tam, jog piliečių dalyvavimas būtų įtraukesnis. Vietos savivaldoje valdžia turi rengti bei įgyvendinti nuolatinės iniciatyvas, kurti efektyvius

dalyvavimo mechanizmus (pvz., viešas konsultacijas, dalyvaujamąjį biudžetą) ir kt. Vadinasi, dalyvaujamas valdymas turi tapti pagrindiniu tikslu, keičiant galios santykius (Bussu, Golan, Hargreaves, 2022). Kaip teigia Holum (2023), vietos valdžia turi demonstruoti savo politinę valią, didinti dalyvaujamąjį valdymą bei kurti tarpusavio ryšį su pilietine visuomene. Didėjantis dalyvavimo iniciatyvų mastas dar itin teigiamą poveikį piliečių pasitikėjimui valdžia. Augant piliečių pasitikėjimui vietos valdžia taip pat gali lengviau skatinti piliečius dalyvauti įvairiose iniciatyvose bei sprendimų priėmimo procese. Vadinasi, pasyvi bei savo galią demonstruojanti vietos valdžia gali ne tik nepaskatinti, tačiau ir sumenkinti dalyvaujamojo valdymo reikšmę. Tokiu būdu gali augti piliečių nepasitikėjimas valdžia bei mažėti motyvacija dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Tai rodo, kad dalyvaujajam valdymui vystyti yra būtinas politinis iniciatyvumas, kuriantis tvarų ryšį tarp piliečių ir valdžios.

- *Socio-ekonominiai veiksniai.* Žmonių įsitraukimas bei dalyvavimas daugiausiai įtakojamas socialinės bei ekonominės situacijos, pagal kurią visuomenė gyvena ir prie jos yra pratusi. Pavyzdžiui, žemesnės klasės atstovai bei tie, kurie nėra ekonomiškai stiprūs, dažniausiai nėra aktyviai skatinami dalyvauti dėl tam tikrų visuomenės įsitikinimų. Taip pat, dėl nepakankamos gyvenimo gerovės tokie piliečiai neturi motyvacijos įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus. Dažnai dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą vietos savivaldoje gali sąlygoti tokie socio-ekonominiai veiksniai kaip lytis, ekonominė padėtis, asmens vieta visuomenėje bei išsilavinimo lygis. Lyčių nelygybė bei religiniai įsitikinimai taip pat gali sąlygoti tam tikrų bendruomenės sluoksnių atsisakymą dalyvauti (Karamunya, Cheben, 2016). Tai rodo, kad kai kuriais atvejais dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas gali būti neveiksmingas dėl tam tikrų visuomenės sluoksnių ignoravimo bei pastarųjų motyvacijos stokos įsitraukiant į sprendimų priėmimo procesą. Tad vietos valdžia turi sukurti aplinką, kurioje kiekvienas visuomenės narys jaustųsi reikšmingas bei būtų suinteresuotas dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose bei politikos formavime, tikėdamasis, jog rezultatai teigiamai veiks ir jų poreikių išpildymą.

- *Technologiniai veiksniai.* Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui vietos savivaldose tampa itin svarbūs technologiniai veiksniai. Kaip teigia García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez ir Gallego-Álvarez (2011), nesustabdomas technologijų tobulėjimas sąlygoja e. dalyvaujamojo valdymo vystymą, kuris tampa savarankiška interesų sritimi. Todėl dalyvaujamąjį valdymą skatina efektyviai vystoma technologinė infrastruktūra, suteikianti piliečiams technologinį prieinamumą bei pasiekiamumą, naudojamus e. dalyvavimo technologinius įrankius ir kt. Aurylaitė (2017) taip pat pažymi, kad technologijų pažanga sąlygoja didėjančią informacinių bei komunikacinių technologijų poveikį demokratiniams procesams, įskaitant ir dalyvaujamąjį valdymą, tad technologijų naudojimas yra būtinas skatinti piliečių dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose. Tai reiškia, jog nevystoma e.dalyvavimo koncepcija vietos savivaldose gali itin sumenkinti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo galimybes.

Svarbu pažymėti, kad valdymas ir dalyvavimu grįstas valdymas yra siejamas su šalių ekonominėmis ir socialinėmis problemomis, kai pasigendama gero valdymo. Netinkamas („blogas“) valdymas gali atsirasti dėl netinkamo politinio režimo, netinkamo valdžios panaudojimo, žemų vyriausybės valdymo kompetencijų (Pivoras, Visockytė, 2011). Tai rodo, kad iki šiol susiduriama su įvairiomis problemomis, kurios kyla dalyvaujamojo valdymo procese. Nagrinėjant mokslinę literatūrą taip pat galima išskirti konkretesnius veiksnius, ribojančius dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą vietos savivaldose (žr. 1.3.1 pav.).



1.3.1 pav. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo trikdžiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Denhardt ir kt., 2009; Ali ir kt, 2021; Lima, 2019 ir kt.

Laiko trūkumas (tik piliečio, tiek institucijos). Akivaizdu, jog dalyvavimas reikalauja tiek institucijų, tiek piliečių laiko, todėl laiko trūkumas gali tapti ne menku iššūkiu dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Denhardt, Terry, Delacruz ir Andonoska (2009) pažymi, kad piliečiai, tenkindami savo pagrindiniu poreikius, neturi pakankamai jėgų bei laiko aktyviai įsitraukti į dalyvaujamojo valdymo procesus, todėl valdžiai gali būti itin sudėtinga sutelkti piliečius, priimant tam tikrus sprendimus reikiamu metu. Ali, Waris ir Azad (2021) pritaria minėtam požiūriui teigdami, kad laiko trūkumas yra vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojantis nepakankamą piliečių dalyvavimą. Laiko trūkumas gali pasireikšti ir institucijų perspektyvoje. Kaip teigia Vivier ir Sanchez-Betancourt (2023), dalyvavimo procesas apima įvairius elementus: paslaugas, terminus, taisykles, institucijos žinias apie bendruomenę, santykius su ja, kitomis suinteresuotosiomis šalimis ir kt. Tad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas ir skatinimas gali apimti itin ilgą laikotarpį, kuris reikalauja didelių pastangų, įskaitant ir laiko išteklius. Atlikdama tiesiogines funkcijas, vietos valdžia gali neturėti pakankamų laiko išteklių dėl įvairių veiksnių (pvz., per mažų žmoniškųjų išteklių, riboto biudžeto ir kt.), todėl dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas gali būti ne toks efektyvus kaip yra tikimasi.

Teisės aktai. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo efektyvumas gali būti tiesiogiai susijęs su teisine baze ir jos aplinka. Ali ir kt. (2021) pabrėžia, kad netinkamai suformuoti teisinė bazė yra vienas iš pagrindinių veiksnių, sąlygojančių nepakankamą piliečių dalyvavimą. Bartelli ir Doherty (2019) pažymi, kad sudėtinga visuomenės dalyvavimą reguliuojanti teisinė bazė gali riboti piliečių dalyvavimo galimybes įvairiais aspektais. Tai gali kelti itin didelius iššūkius dalyvaujamajam valdymui ir jo įgyvendinimui tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu, tiek ir vietiniu lygmenimis. Kaip apibendrina Bussu, Golan ir Hargeaves (2022), dalyvaujamajam valdymui yra reikalingi ne tik įgūdžiai, planavimas, aiški kryptis, tačiau taip pat teisinė bazė, apimanti teisės aktus, reguliuojančius visuomenės dalyvavimo institucionalizavimą.

Technologinis išprusimas. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo problematiką taip pat gali paaštrinti technologinio išprusimo nepakankamas lygis ar jo nevienodumas visuomenėje. Nepakankamas technologinis išprusimas ne tik mažina dalyvaujamojo valdymo vystymąsi, tačiau taip pat didina skaitmeninės atskirties problemą. Tai reiškia, kad tobulėjant ir sparčiai vystantis technologijoms, galinčioms itin paskatinti ir palengvinti dalyvaujamojo valdymo procesus, technologinio išprusimo stoka gali sąlygoti trikdžius šių novatoriškų sprendimų diegimui. Nepakankamos technologinės žinios ir ribota prieiga prie technologijų gali ne tik nepaskatinti dalyvaujamojo valdymo, tačiau ir didinti visuomenės pasipriešinimą (Wong, Morgan, Straub,

Hashem, Bright, 2022; Dean, 2023). Tai rodo, jog skaitmeninis amžius viešajame valdyme sąlygoje tiek galimybes, tiek ir iššūkius. Sprendžiant skaitmeninės atskirties, kibernetinio saugumo, reguliavimo problemas, dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas gali tapti daug našesnis, o rezultatai akivaizdžiai geresni.

Informavimas (švietimas, pilietiškumo ugdymas). Ali ir kt. (2021) teigia, jog piliečių nepakankamas informavimas ir žinios apie dalyvaujamąjį valdymą ir jo suteikiamas galimybes yra vienas veiksnių, galinčių trukdyti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui ir jo efektyvumui. Gudowsky ir Bechtold (2013) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog informavimas dalyvaujame valdyme yra itin svarbus, kadangi tuo pačių suteikia reikiamą informaciją, dalyvavimui reikalingas žinias, naikina neigiamus nusistatymus, didina pasitikėjimą ir tarpusavio (valdžios ir piliečių) ryšį. Vadinasi, institucijų ir piliečių išsilavinimas bei sąmoningumas yra itin svarbūs kintamieji, galintys padėti arba pakenkti sėkmingo dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Siekiant išvengti su tuo susijusių iššūkių, yra būtina vykdyti išsamų bendruomenės informavimą, konsultavimą, rengti tikslinės švietimo programas ir t.t.

Motyvavimas. Ali ir kt. (2021) teigia, kad nepakankama piliečių motyvacija dalyvauti, gali sąlygoti žemą jų įsitraukimo lygį. Jeigu piliečiai nėra susidomėję dalyvaujamojo valdymo galimybėmis ar jaučia, jog jų pastangos yra bevertės, jų dalyvavimo lygis tampa pasyvus. Lima (2019) akcentuoja, jog dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui svarbi ir valdžios motyvacija. Nepasirengę ar nemotyvuoti valstybės tarnautojai sąlygoja prastus vykdomų projektų rezultatus. Tad nepakankama valdžios motyvaciją gali sąlygoti pasyvų bei neefektyvų dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo procesą. Šiuo atveju taip pat gali didėti piliečių pasipriešinimas, nepasitikėjimas valdžia. Tai rodo, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra svarbi tiek valdžios, tiek piliečių motyvacija, kuri turi būti skatinama įvairiomis priemonėmis.

Demokratijos stoka. Dalyvaujamasis valdymas yra neatsiejamas nuo demokratijos, todėl tampa aišku, jog demokratijos stoka gali sąlygoti nesėkmingą dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą. Neskaidrūs procesai gali mažinti demokratines dedamąsias, todėl gali itin sumenkinti piliečių pasitikėjimas viešuoju valdymu bei valdžios institucijomis (Uslan, Erten, 2023). Tad valdymo struktūra taip pat gali sąlygoti ir dalyvavimo lygį, kadangi kiekviena struktūra ir jos mechanizmas gali būti skirtingai atviras visuomenės įtraukties bei demokratinėms valdymo formoms (Ulrich, 2016). Tad kuo mažesnė demokratijos raiška valstybėje, tuo mažesnė piliečių laisvė reikšti savo nuomonę bei daryti įtaką valdžios sprendimų priėmimo procesuose.

Vykdoma politika. Dalyvaujamojo valdymo politikos formavimo procesai šiuo metu tampa vis populiariesni ir akcentuojami nacionalinėje politikoje bei strategijose. Vykdamas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą, politikos formuotojai siekia nustatyti bei iširti transformatyvius sprendimus, taikydami skirtingus dalyvavimo metodus, nustatydami tinkamas politikos priemones, puoselėdami strateginių tikslų vizijas ir kt. (Rodriguez, Komendantove, 2022). Jeigu, įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą, yra skatinamas piliečių įsitraukimas, kuriant tinkamus dalyvavimo mechanizmus bei priemones, dalyvaujamasis valdymas – sėkmingesnis ir atvirkščiai. Tai rodo, jog vykdoma politika tiesiogiai veikia dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo galimybes.

Piliečių nusistatymas (pasitikėjimo trūkumas, nedalyvavimas, baimė). Pandeya (2015) teigia, kad negatyvus piliečių nusistatymas gali būti sąlygojamas įvairių veiksnių: politinio bei elito dominavimo, simbolinio dominavimo, susvetimėjimo, bejėgiškumo jausmo, socialinės-ekonominės atskirties, atskaitomybės trūkumo ir kt. Tad galima teigti, jog piliečių nuostatos dalyvaujame valdyme gali būti sąlygojamos valdžios bei politikos buvimu, nepakankamu piliečių dalyvavimo

skatinimu ir kt. Tai atskleidžia demokratijos bei valdymo trūkumus, dėl kurių piliečiai gali demonstruoti pasipriešinimą. Atsižvelgiant į šias išvagas, akcentuotina, kad siekiant formuoti ar keisti piliečių požiūrį, kuris didintų jų dalyvavimą viešajame valdyme, yra būtina taikyti įvairias priemones, formuoti dalyvavimui palankią politiką, kurti valdžios ir piliečių tarpusavio pasitikėjimą, didinti atskaitingumą visuomenei ir kt. Nepaisant aukščiau minėtų veiksnių, Vaidelytė ir kt. (2016) išskiria papildomus veiksnius, kurie gali kelti iššūkius dalyvaujamajam valdymui politikos formavimo procesuose (žr. 1.3.1 lentelę). Minėtieji autoriai teigia, jog formuojant viešąją politiką, dalyvavimas bei įtrauktis vyksta visose stadijose, todėl kiekvienoje stadijoje slypi skirtingos kliūtys.

1.3.1 lentelė

Piliečių vaidmenys bei kliūtys politikos formavimo procesuose

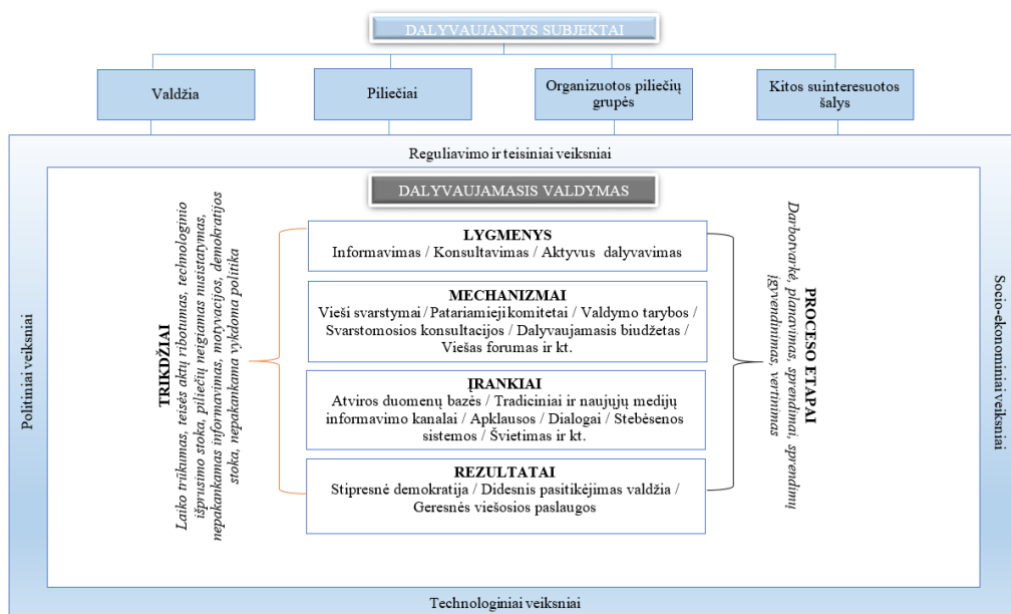
Politikos proceso etapai	Piliečių vaidmuo	Kliūtys
<i>Darbotvarkės etapas</i>	Problemų apibrėžtumas bei prioritetų nustatymas	Nepakankama prieiga prie sprendimų priėmėjų; Piliečių požiūriams neskiriamas pakankamas dėmesys
<i>Planavimo etapas</i>	Kliūčių identifikavimas, sprendimų paieška, viešosios politikos sudėtinių dalių bei instrumentų testavimas	Nepakankamas piliečių kompetencijų pripažinimas
<i>Sprendimų etapas</i>	Tarpusavio sutarimo formavimas	Atgyvenę atstovaujamųjų kriterijai; Piliečių baimė
<i>Įgyvendinimo etapas</i>	Paslaugų formavimas, situacijos stebėsena, išteklių mobilizavimas bei gerosios praktikos archyvavimas	Konkurencijos ir / arba koordinavimo tarp valdžios ir piliečių trūkumas
<i>Vertinimo etapas</i>	Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas bei socialinis auditas	Piliečių išvados nelaikomos vertinimo paaiškinimo instrumentu; Išankstinis nusistatymas, jog piliečiai yra pajėgūs teikti tik nuomones, o ne objektyvią informaciją.

Šaltinis: Vaidelytė ir kt., 2016, p. 260.

Apibendrinant galima teigti, jog nėra vieningos veiksnių, teigiamai ar neigiamai veikiančių dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą, klasifikacijos. Paaiškėjo, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą apima įvairios veiksnių grupės, apimančios tiek vidinius, tiek išorinius faktorius. Šie veiksniai įtraukia įvairias aplinkas: politinę, socialinę, ekonominę, technologinę. Taip pat veiksniai apima įvairius subjektus: institucijas, piliečius bei kitas suinteresuotas šalis. Tai rodo, jog dalyvaujamajam valdymui įtaką darantys veiksniai gali paveikti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą įvairiai – teigiamai, neutraliai arba neigiamai. Siekiant dalyvaujamojo valdymo sėkmingo įgyvendinimo vietos savivaldoje, yra būtina nuolat analizuoti bei atsižvelgti į dalyvaujamajam valdymui įtaką darančius veiksnius tam, jog būtų suteiktos galimybės lanksčiai reaguoti į sparčiai kintančią aplinką bei kylančius iššūkius.

1.4. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo vietos savivaldoje teorinis modelis

Remiantis teorinėje dalyje pateiktomis išvalgomis buvo suformuotas teorinis dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo vietos savivaldoje modelis (žr. 1.4.1 pav.). Teorinis modelis susideda iš įvairių dedamųjų, kurios apibrėžia dalyvaujamojo valdymo koncepciją.



1.4.1 pav. Teorinis dalyvaujamojo valdymo vietos savivaldoje įgyvendinimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis teorinės dalies išvalgomis.

Pirmiausia pastebėtina, kad dalyvaujamas valdymas įtraukia šiuos *subjektus*: valdžią, piliečius, organizuotas piliečių grupes bei kitas suinteresuotąsias šalis. Piliečiai yra itin svarbūs šiame procese, kadangi, kaip teigė Lavafan ir Soltani (2014), jų dalyvavimas skatina efektyvesnę viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą. Kurienė (2012) teigė, kad piliečiai prisideda prie sprendimų priėmimo, prisiimdami atsakomybę už politikos, planų ar programų gerinimą. Wampler (2015) teigė, kad piliečių dalyvavimas valdyme ne tik skatina viešų paslaugų tobulinimą, bet ir didina atskaitomybės lygmenį.

Organizuotos piliečių grupės taip pat atlieka svarbų vaidmenį, nes jos gali telkti bendruomenės interesus, gerinti atstovavimą ir užtikrinti, kad įvairių socialinių grupių balsai būtų išgirsti. Kaip nurodo Vaidelytė ir kt. (2016), tokios grupės gali efektyviai mobilizuoti visuomenės narius, taip pat veikti kaip tarpininkai tarp valdžios ir piliečių, užtikrindamos, kad piliečių nuomonės būtų apsvarstytos sprendimų priėmimo procesuose. Be to, organizuotos grupės gali suteikti profesionalesnį žinojimą, kuris padeda valdžiai priimti informuotus sprendimus.

Valdžia, kaip dar vienas esminis dalyvaujamojo valdymo subjektas, turi užtikrinti, kad dalyvavimo procesai būtų skaidrūs, efektyvūs ir remtųsi demokratiniais principais. Politiniai lyderiai ir administracija vaidina reikšmingą vaidmenį, kuriant ir įgyvendinant dalyvujamųjų valdymų mechanizmus, kaip nurodo Oliveira ir Ckagnazaroff (2022). Be to, Fudinas ir Rahayu (2019) išvalgos leidžia teigti, kad valdžia ne tik turi reaguoti į piliečių poreikius, bet ir aktyviai skatinti jų dalyvavimą, o tai savo ruožtu prisideda prie didesnio piliečių pasitikėjimo institucinėmis struktūromis.

Kitos suinteresuotosios šalys, įskaitant verslo sektorių, akademinę bendruomenę ir nevyriausybinę organizacijas, taip pat vaidina svarbų vaidmenį dalyvujamojo valdymo struktūroje. Šios šalys gali prisidėti prie politikos formavimo procesų, pateikdamos tyrimus, rekomendacijas ir gerąją praktiką, kaip tai pažymi Krick (2022). Suinteresuotos šalys gali labiau išryškinti ekonomines ir socialines problemas, kurių sprendimui būtinas platesnis bendradarbiavimas. Tokios interakcijos padeda užtikrinti, kad dalyvujamame valdyme yra atsižvelgiama ne tik į valdžios institucijų, bet ir į piliečių lūkesčius bei poreikius.

Dalyvaujamojo valdymo proceso efektyvumas taip pat priklauso nuo *įvairių veiksmų grupių*. Reguliavimo bei teisiniai veiksniai, kaip pastebėta Kiurienės (2012) analizėje, yra esminiai užtikrinant piliečių teisę dalyvauti valdymo procesuose. Stipri teisinė sistema gali sudaryti galimybes aktyviam piliečių įsitraukimui, tuo tarpu silpna teisinė bazė gali veikti kaip ribojantis faktorius, mažinantis piliečių dalyvavimo svarbą. Politiniai veiksniai taip pat yra esminiai, nes jie atspindi valdžios valią skatinti dalyvaujamąjį valdymą. Politinė valia, kaip nurodė Holum (2023), gali padėti valdžiai sėkmingai integruoti piliečius ir suinteresuotąsias šalis į dalyvaujamojo valdymo procesus.

Kita vertus, socio-ekonominiai veiksniai turi įtakos piliečių motyvacijai dalyvauti. Kaip pastebėjo Karamunya ir Cheben (2016), socialinė-ekonominė nelygybė gali sumažinti mažiau privilegijuotų grupių dalyvavimo lygį. Aktyvus dalyvavimas reikalauja ne tik motyvacijos, bet ir galimybių, todėl ekonominis statusas gali turėti didelės įtakos. Technologiniai veiksniai taip pat daro įtaką dalyvaujamojo valdymo efektyvumui. García-Sánchez ir kt. (2011) pabrėžė, kad efektyvi technologinė infrastruktūra ir skaitmeniniai įrankiai yra būtini, kad būtų galima pasiekti platesnį piliečių ratą ir užtikrinti dalyvavimo procesų skaidrumą.

Dalyvaujamojo valdymo efektyvumui taip pat svarbūs jo lygiai ir mechanizmai. Dalyvaujamasis valdymas gali vykti *skirtingais lygmenimis*, kurie skiriasi visuomenės įtaka: informavimu, konsultavimu ir aktyviu dalyvavimu. Halligan, Horrigan ir Nicoll (2012) apibūdino, kad kiekvienas iš šių lygmenų atlieka savo specifinę funkciją: informavimas apima visuomenės švietimą ir informavimą apie dalyvavimo galimybes, konsultavimas apima piliečių nuomonių įtraukimo procesus, o aktyvus dalyvavimas apima tiesioginį piliečių bendradarbiavimą su valdžios institucijomis.

Dalyvaujamojo valdymo *mechanizmai* taip pat apima įvairius metodus, tokius kaip vieši svarstymai, patariamieji komitetai ir dalyvaujamasis biudžetas, kurie yra naudojami siekiant užtikrinti, kad piliečių balsas būtų girdimas ir atsižvelgta į jo nuomonę (McNulty, Wampler, 2015). Kuriant šiuos mechanizmus, būtina užtikrinti, kad būtų teikiamos įvairios dalyvavimo galimybės, kad jos būtų prieinamos visiems piliečiams. Taip pat svarbūs yra *dalyvaujamojo valdymo įrankiai*, tokie kaip atviros duomenų bazės, informavimo kanalai ar apklausos, kurie gali padėti stiprinti piliečių dalyvavimo lygį. Remiantis Fudin ir Rahayu (2019) pastebėjimais, šie įrankiai padeda užtikrinti, kad piliečiai būtų tinkamai informuoti ir galėtų aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

Dalyvaujamojo valdymo *rezultatai* gali būti įvairūs, tačiau sėkmingo dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas bei nuolatinis vystymas gali sąlygoti tokius rezultatus kaip stipresnę demokratiją, didesnę piliečių pasitikėjimą valdžia ir geresnes viešąsias paslaugas. Kaip teigia Creighton (2005), piliečių dalyvavimas yra neatsiejama demokratinio valdymo dalis, o tokie rezultatai yra būtini siekiant užtikrinti efektyvią politiką ir gerovę visuomenėje. Dalyvaujamojo valdymo *proceso etapai* apima darbotvarkės nustatymo, planavimo, sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ir vertinimo etapus, kurie yra būtini užtikrinti, kad procesai būtų struktūrizuoti ir organizuoti (Vaidelytė ir kt., 2016). Kiekvienas etapas pasižymi specifinėmis užduotimis ir reikalavimais, kurie turėtų būti įgyvendinami siekiant sėkmingo dalyvaujamajame valdyme. Nepaisant to, proceso paskutinė dedamoji (vertinimas) atskleidžia, kad dalyvaujamasis valdymas yra nuolatinis procesas, kuriam yra būtinas įgyvendintų sprendimų stebėjimas. Matant, jog priimti sprendimai neatitinka nustatytų tikslų bei neatneša planuotų rezultatų, yra būtina spręsti problemas tam, jog dalyvaujamojo valdymo rezultatai atitiktų nustatytus prioritetus.

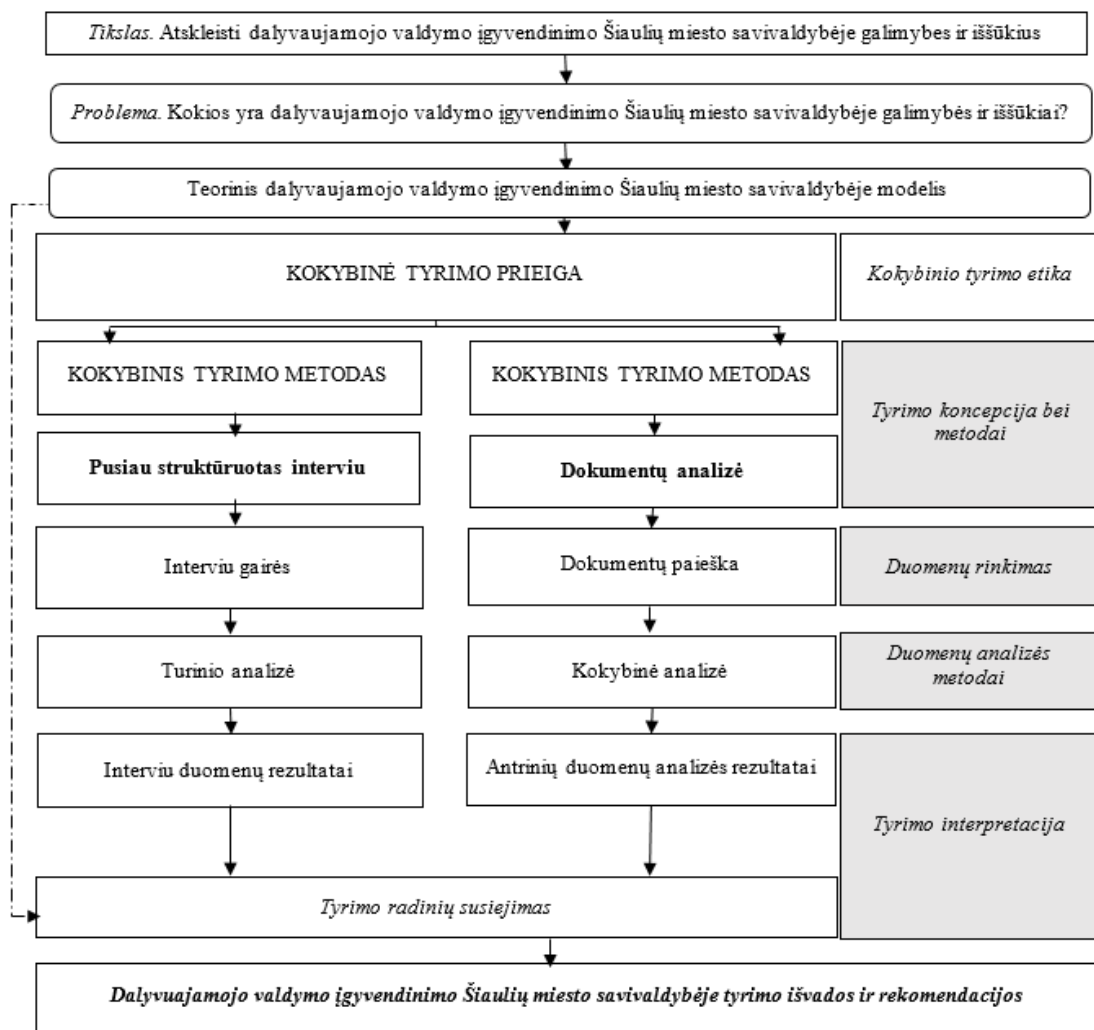
Visgi, dalyvaujamajam valdymui gali kilti *įvairių trikdžių*. Laiko trūkumas piliečių ir institucijų lygmeniu, teisės aktų ribotumas, technologinio išprusimo stoka, neigiamas piliečių nusistatymas bei nepakankamas informavimas, motyvacijos stiprumas, demokratijos stoka ir politika gali tapti didelėmis kliūtimis. Denhardt ir kt. (2009) pažymi, kad laiko stoka gali stipriai apriboti piliečių galimybes dalyvauti, o Ali ir kt. (2021) nurodo, jog silpnai suformuota teisinė bazė gali ne tik riboti dalyvavimą, bet ir sumažinti piliečių teisę reikalauti savo nuomonės atsižvelgimo.

Apibendrinant, teorinis dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo modelis apima įvairias dedamąsias, skatinančias aktyvų įvairių subjektų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose. Veiksmingas dalyvaujamasis valdymas remiasi skaidrumu, demokratiniais principais ir bendradarbiavimu su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Dalyvaujamąjį valdymą apima įvairios veiksnių grupės, įskaitant teisinius / reguliavimo, politinius, technologinius bei socio-ekonominius veiksnius, kurie lemia piliečių motyvaciją ir galimybes aktyviai dalyvauti. Skirtingi dalyvavimo lygiai ir mechanizmai užtikrina, kad piliečių nuomonės būtų išgirstos. Sėkmingas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas gali pagerinti demokratiją, didinti piliečių pasitikėjimą institucijomis ir gerinti viešąsias paslaugas, tačiau tokiai praktikai trukdo įvairūs faktoriai. Tad dalyvaujamasis valdymas apima nuolatinę stebėseną bei vertinimą, siekiant jį tobulinti.

2. DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Šio tyrimo **tikslas** yra atskleisti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybes bei iššūkius. Šiam tikslui pasiekti buvo iškeltas pagrindinis **problematis** klausimas, kuriuo siekiama išryškinti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje iššūkius bei galimybes. Tyrimas buvo atliekamas remiantis sudarytu **teoriniu dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje modeliu**. Remiantis šiuo modeliu bei teorinės analizės rezultatais buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga. Toliau pateikiamas tyrimo dizainas (žr. 2.1.1 pav.).



2.1.1 pav. Tyrimo dizainas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atsižvelgiant į tai, kad šio darbo tikslas yra dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybės galimybių bei iššūkių atskleidimas, buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga. Atsižvelgiant į tai, jog empirinio tyrimo rezultatai šio tikslo pasiekimui yra itin reikšmingi, svarbu pagrįsti pasirinktą tyrimo prieigą bei pristatyti tyrimo dizainą. Kaip teigia Mohajan (2018), socialinės krypties tyrimuose dažnai naudojama tiek kokybinė, tiek ir kiekybinė prieiga. Nors kiekybinė tyrimo prieiga gali pasižymėti objektyvumu bei kryptingumu, kokybinė prieiga suteikia

platesnes galimybes įsigilinti į nagrinėjamą problemą bei plėtoti požiūrius nagrinėjamuose kontekstuose. Svarbu akcentuoti tai, jog kokybinė tyrimo prieiga suteikia galimybes išgausti pastebimai išsamesnę ir gilesnę informaciją. Todėl prieinama vieningos nuomonės, jog kiekybiniai tyrimai yra orientuoti į plotį kiekybiškai, o kokybiniai tyrimai – į gyli kokybiškai. Būtent šių abiejų prieigų palyginimo savybės sąlygojo kokybinės prieigos pasirinkimą šiame tyrime.

Pasirinkus kokybinę tyrimo prieigą, viso tyrimo metu buvo griežtai laikomasi kokybinio tyrimo etikoje išskiriamų principų. Empirinėje dalyje panaudoti du kokybinio duomenų **rinkimo metodai**: *pusiau struktūruotas* interviu ir *dokumentų analizė*. Suformavus šią tyrimo koncepciją bei pasirinkus metodus, toliau nustatyti duomenų **rinkimo instrumentai**: pusiau struktūruotam interviu sudarytos interviu gairės, o dokumentų analizei pagal klausimų sąrašą vykdytas dokumentų rinkimas. Taip pat pasirinkti **duomenų analizės metodai**: pusiau struktūruoto interviu metu surinktiems duomenims taikyta *turinio analizė*, o dokumentų analizei – *kokybinė analizė*. Atlikus analizę, vėliau vykdyta **tyrimo interpretacija**: susieti teorinio modelio, pusiau struktūruoto ir dokumentų analizės rezultatai, kuriais remiantis toliau sudarytos dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje *išvados ir rekomendacijos*.

2.2. Tyrimo metodų pagrindimas

2.2.1. Dokumentų analizė

Tyrimui pasirinktas **kokybinės dokumentų analizės** metodas, kuris tyrimuose yra taikomas jau ne vieną dešimtmetį dėl savo naudingų savybių. Šis metodas gali apimti įvairių tipų dokumentus, įskaitant knygas, akademinius žurnalus, institucijų ataskaitas, teisės aktus ir t.t. Taikant šį metodą yra laikomasi požiūrio, jog bet koks tekstą apimantis dokumentas yra potencialus kokybinės analizės šaltinis, todėl turi būti pasirinktas tikslingai, siekiant tam tikros problemos nagrinėjimo (Morgan, 2022). Tiriant politiką bei valdymą apimančias temas, beveik visi tikėtini informacijos, idėjų bei duomenų šaltiniai yra skirstomi į žmones bei dokumentus. Šiuo atveju, dokumentų analizavimas gali suformuoti pagrindą tolesniam tyrimo atlikimui, ypač taikant stebėjimą arba interviu. Dokumentai gali suteikti pagrindinės informacijos, prieš pradedant dar labiau gilinti į tiriamą problemą. Šios analizės rezultatai gali patvirtinti arba paneigti interviu ar stebėjimo duomenis, tad dokumentų analizė yra naudingas tyrimo projekto papildinys, leidžiantis tyrimui suteikti didesnę patikimumą (Owen, 2014). Atsižvelgiant į tai, jog dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas yra stipriai veikiamas reguliavimo, šiam tyrimui dokumentų analizė yra itin naudinga.

Tyrimo instrumentas. Taikant dokumentų analizę, yra svarbu išsiaiškinti, kokie pagrindiniai aspektai dokumentuose bus akcentuojami bei nagrinėjami. Todėl taikant dokumentų analizę, tyrimo instrumentu yra laikomi dokumentų *lygiai* bei jiems *priskirti klausimai* (žr. 2.2.1.1 lentelę).

2.2.1.1 lentelė

Tyrimo instrumentą sudarantys lygiai ir klausimai

Lygmuo	Suformuoti klausimai
Tarptautinis lygmuo	1) Kokių tarptautinių dokumentų nuostatos yra susijusios su dalyvaujamojo valdymu? 2) Kaip tarptautiniuose dokumentuose pateikti standartai bei rekomendacijos yra interpretuojami Lietuvos kontekste?
Nacionalinis lygmuo	3) Kokie nacionaliniai dokumentai reglamentuoja dalyvaujamojo valdymo praktiką? 4) Ar dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo praktikai yra skiriamas pakankamas dėmesys?
Vietos lygmuo	5) Kokie vietos dokumentai yra priimti Šiaulių miesto savivaldybėje, siekiant užtikrinti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą? 6) Ar Šiaulių miesto savivaldybė skiria pakankamą dėmesį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo galimybėms?

Atranka ir imtis. Tyrime nagrinėti tarptautinės, nacionalinės bei vietos reikšmės dokumentai, apimantys svarbius aspektus, įtraukiančius dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą. Kaip teigia Morgan (2022), dokumentų atrankos metu dėmesys yra skiriamas dokumentų rinkimui, siekiant, jog dokumentai atlieptų nagrinėjamą problemą. Dokumentai atrenkami vadovaujantis 4 kriterijais: autentiškumas (dokumento tikrumas), patikimumas (dokumente pateiktos informacijos tikslumas), reprezentatyvumas (dokumento tipas, nepasižymintis idiosinkratišku turiniu) ir prasmė (dokumento turinio vertė tiriamai problemai). Iš viso buvo atrinkti 15 dokumentų:

- 7 tarptautinio lygmens dokumentai;
- 3 nacionalinio lygmens dokumentai;
- 5 vietos lygmens dokumentai.

Dokumentų rinkimas vykdytas pagal raktažodžius lietuvių bei anglų kalbomis. Kiekvienas dokumentas buvo tikrinamas pagal aukščiau nustatytus kriterijus.

Duomenų analizė. Dokumentų analizei taikytas kokybinės turinio analizės metodas. Bowen (2009) nurodo, kad dokumentuose surinkta informacija yra apdorojama apjungiant turinio bei teminės analizės elementus. Kokybinės turinio analizė apima duomenis skirsto į tam tikras kategorijas, o teminė analizė išskirsto dokumentų nagrinėjimą pagal temas. Tad dokumentų analizėje duomenys buvo kategorizuojami bei išskirstomi tam tikromis temomis. Morgan (2022) nurodo tam tikrus žingsnius, kurie yra svarbūs taikant šį metodą: klausimų sudarymas temoms nagrinėti, nagrinėjamą problemą atitinkančių dokumentų rinkimas, jų patikimumo vertinimas (autentiškumas, patikimumas, reprezentatyvumas, turinio reikšmingumas), temų skirstymas ir analizavimas. Šiomis rekomendacijomis buvo vadovaujamasi taikant šį metodą.

2.2.2. Pusiau struktūruotas interviu

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktas išvalgas, su dokumentų analizės metodu buvo derinamas interviu metodas. Interviu pasireiškia įvairiomis formomis nuo nestruktūruoto (giluminio), iki pusiau struktūruoto ir griežtai struktūruoto (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Nestruktūruoto interviu metodas neturi jokių apribojimų ir yra orientuotas į atradimus, surenkant itin gausų kiekį informacijos. Šis interviu nėra apribotas, gali apimti daugelį temų bei būti vykdomas ilgą laiką (Rivas, Gibson-Light, 2016). Visai priešingam nestruktūruotam – griežtai struktūruotas interviu, kuris pasižymi aukštų kontrolės lygiu. Atliekant šios formos interviu, tyrėjas iš anksto yra sudaręs klausimus, kuriuos tuo pačiu eiliškumu užduoda kiekvienam tiriamajam. Tad čia renkama tikslinga informacija, siauresnėje plotmėje. Ši interviu forma yra kritikuojama dėl menkų lankstumo galimybių ir informacijos stokos (Qu, Dumay, 2011). Šiame tyrime pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu** dėl savo savybių. Ši interviu forma apima nestruktūruoto ir griežtai struktūruoto interviu kompleksą. Kaip teigia Edwards ir Holland (2013), pusiau struktūruotas interviu yra laikomas kokybinio tyrimo konceptui priskiriamu metodu. Šio tyrimo metu informacija yra gaunama vykdant pokalbį su keliais tiriamaisiais ar individualiai. Adams (2015) akcentuoja, kad pusiau struktūruotas interviu išsiskiria savo optimaliu lankstumu, jo vykdymo metu tyrėjas laikosi gairių, nuo kurių gali būti nukrypstama, koreguojama ir pan. Tad vykdydamas interviu, tyrėjas vykdo pokalbį pagal orientacinius klausimus su galimybe labiau plėtoti nagrinėjamą problemą. Būtent šios interviu savybės sąlygojo pasirinkimo motyvus šiam tyrimui.

Pusiau struktūruotas interviu yra laikomas naudingiausia forma, lyginant interviu privalumus ir trūkumus. Juo yra išgaunamas reikiamas kokybinės informacijos kiekis, kuris yra būtinas tyrime iškeltai problemai nagrinėti. Ši interviu forma taip pat yra viena populiariausių ir dažniausiai taikomų socialiniuose tyrimuose – ganėtinais lanksti bei atvira naujoms idėjoms (McIntosh, Morse, 2015).

Duomenų analizė. Interviu metu surinktiems duomenims buvo taikoma **kokybinė turinio analizė**. Atliekant interviu turinio analizę iš pradžių yra itin svarbu susipažinti su duomenimis bei juos skaityti daugiau nei vieną kartą. Susipažinus su duomenimis yra itin svarbu žymėti visus pastebėjimus bei pastabas, skirstyti tekstą į temas, kurios pagrindžiamos surinktais duomenimis (Loubere, 2017). Tad interviu duomenys buvo transkribuojami ir paverčiami tekstu, kuriam buvo taikomas daugkartinis skaitymas, žymintis pastabas bei skirstant tekstą į kategorijas ir subkategorijas, kurios buvo pagrindžiamos tiriamųjų citatomis. Visas šis tekstas toliau interpretuojamas bei siejamas su teorinės analizės rezultatais. Kiekvieno interviu trukmė siekė nuo 30 min. iki 1 val. Tyrimo metu išskirta 11 kategorijų, kurioms priskirtos 35 subkategorijos.

Tyrimo instrumentas – *interviu gairės*, kurias sudaro atviro tipo klausimai (žr. 2.2.2.1 lentelę). Šie klausimai buvo sudaryti, remiantis teorinės analizės rezultatais. Gairės sudaro 15 klausimų ir 3 klausimų blokai, kuriuose nagrinėjamos skirtingos temos. Kiekvienam blokui priskirti klausimai: pirmai temai – 3 klausimai, antrai temai – 4 klausimai, trečiai temai – 8 klausimai. Iš viso transfibuoti 25 puslapiai teksto.

2.2.2.1 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu gairės sudarančios temos, klausimai ir teorinis pagrindimas

Tema	Klausimai	Instrumento klausimų teorinis pagrindimas
<i>Bendrieji klausimai</i>	1.Gal galite trumpai prisistatyti. Kokios Jūsų pareigos? Apibūdinkite savo patirtis įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje? 2.Koks yra Jūsų vaidmuo diegiant dalyvaujamojo valdymo įrankius? 3.Kodėl jūsų savivaldyje yra svarbu įgyvendinti dalyvaujamąjį valdymą?	Demokratinėje sistemoje piliečių atstovavimas suteikia piliečiams balsą, todėl atstovavimas laikomas mechanizmu, galinčiu užtikrinti didesnę piliečių dalyvavimą, skaidrumą bei atskaitomybę (Clark et al., 2002).
<i>Dalyvaujamojo valdymo instrumentų, įrankių diegimas</i>	4.Kokie įrankiai dažniausiai naudojami įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje?? Kodėl? 5.Gal galite pateikti sėkmingą dalyvaujamojo valdymo įrankio pritaikymą Jūsų savivaldybėje? 6.Kokios formos ir metodai įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą pasiteisino jūsų savivaldybėje ir kodėl? 7.Kas skatina savivaldybę toliau diegti įvairius įrankius, ieškoti naujovių susijusių su dalyvaujamojo valdymu?	Dalyvaujamame valdyme politika bei jos planavimas turi būti orientuotas į žmonių problemų bei sistemų supratimą, įtraukiant įvairias suinteresuotas šalis. Čia itin svarbūs patrauklūs bei naujoviški dalyvavimo skatinimo būdai (Rigon, 2014)
<i>Dalyvaujamojo valdymo organizavimas bei dalyvaujamąjį valdymą skatinantys ir ribojantys veiksniai (vidiniai, išoriniai)</i>	8.Kokios konkrečios kliūtys ir iššūkiai pasitaiko įgyvendinant dalyvaujamojo valdymo procesus Šiaulių miesto savivaldybėje? 9.Kokie yra pagrindiniai vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje? 10.Kokie vidiniai veiksniai (pvz., savivaldybės struktūra, administracijos kompetencijos, resursai) riboja dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje? Kas padeda įveikti šiuos trikdžius? 11.Kokie išoriniai veiksniai (pvz., politinė aplinka, ekonominė situacija, teisiniai pokyčiai) veikia dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje? Kas padeda įveikti šiuos trikdžius? 12.Kokie praktiniai sprendimai yra taikomi, kad pašalintume iškilusias kliūtis ir užtikrintume sėkmingą dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje? 13.Kaip bendradarbiaujate su piliečiais įgyvendinant dalyvaujamojo valdymo procesus? 14.Kas paskatintų sėkmingesnį dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje? 15.Gal norėtumėte pridurti dar kažką, kas nebuvo paliesta ir diskutuota interviu metu apie dalyvaujamąjį valdymą?	Vietos valdžios institucijos suvokia, jog piliečių dalyvavimas ir bendradarbiavimas yra esminė demokratijos struktūros dalis (Manes-Rossi et al., 2023). Visgi, dalyvaujamasis valdymas apima sudėtingą procesą, kurį sąlygoja įvairūs veiksniai. Atveriant naujas dalyvavimo galimybes, dalyvaujamojo valdymo tendencija apima valstybės institucinius sankcionuotus procesus, kurie leidžia piliečiams ne tik išreikšti savo nuomonę, tačiau taip pat balsuoti priimant viešosios politikos sprendimus, sąlygojančius apčiuopiamus pokyčius piliečių gyvenime. Šie procesai leidžia piliečius įtraukti į viešuosius reikalus bei suteikia galimybę dalyvauti formuojant bei prižiūrint politiką (McNulty, Wampler, 2015)

Šaltinis: sudaryta remiantis Clark et al., 2022; Rigon, 2014; Manes-Rossi et al., 2023; McNulty, Wampler, 2015.

Tiriamųjų atranka. Kadangi tyrimu siekta atskleisti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo galimybes bei iššūkius Šiaulių miesto savivaldybėje, šiame tyrime buvo reikalingi konkretūs atvejai, tiesiogiai susiję su dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimu Šiaulių miesto savivaldybėje. Rupšienė (2007) pažymi, kad kokybiniuose tyrimuose nėra aktualūs statistiniai atrankos bei imties nustatymo metodai. Kokybiniuose tyrimuose yra įtraukiamas mažesnis tyrimo dalyvių skaičius, kadangi čia yra būtina išgauti kokybinę informaciją, todėl čia taikyta tikslinė kriterinė atranka, sudarant kriterijus potencialiems tyrimo dalyviams:

- Tyrimo dalyvis užima pareigas Šiaulių miesto savivaldybėje.
- Tyrimo dalyvis Šiaulių miesto savivaldybėje dirba ne mažiau nei 2 metus.
- Tyrimo dalyvis yra tiesiogiai susijęs su dalyvaujamojo valdymo įrankių / praktikų kūrimu bei įgyvendinimu.

Tyrime pasirinktas Šiaulių miesto savivaldybės atvejis dėl kelių reikšmingų priežasčių. Visų pirma, Šiaulių savivaldybė išsiskiria savo aktyviomis pastangomis diegti dalyvaujamojo valdymo principus ir įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimo procesus. Antra, šios savivaldybės specifinė socialinė ir ekonominė aplinka suteikia unikalią galimybę analizuoti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą kontekste, kuris yra aktualus daugeliui kitų Lietuvos savivaldybių. Be to, tyrimui reikalingas duomenų prieinamumas ir bendradarbiavimas su savivaldybės darbuotojais buvo vienas iš svarbių veiksnių renkant šį atvejį.

2.2.2.2 lentelė

Tiriamųjų charakteristikos

Tiriamojo kodas	Tiriamojo lytis	Tiriamųjų darbo stažas
I1	Vyras	5-19 m.
I2	Moteris	
I3	Moteris	
I4	Moteris	
I5	Vyras	
I6	Vyras	

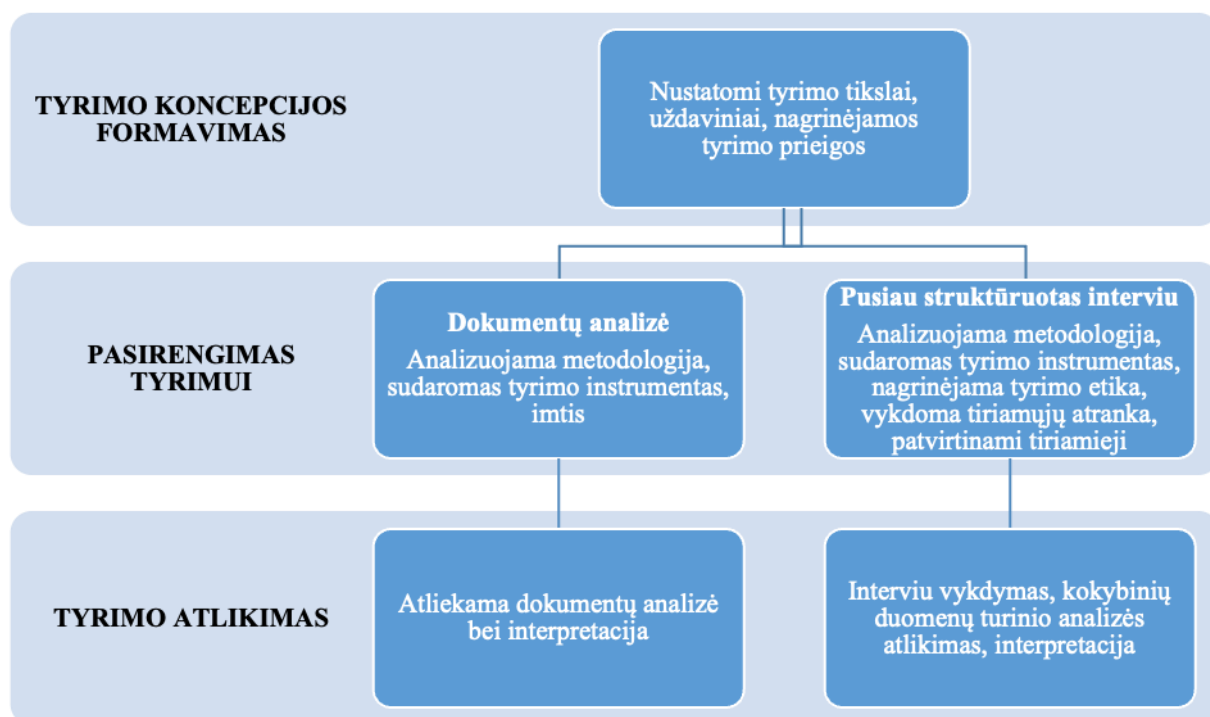
Taikant nustatytus kriterijus, buvo atrinkti 6 tyrimo dalyviai: 3 moterys ir 3 vyrai (žr. 2.2.2.2 lentelę). Kadangi buvo tiriamas konkretus Šiaulių miesto savivaldybės atvejis, šių dalyvių grupė buvo pakankamai homogeniška, daugiau potencialių tiriamųjų, atitinkančių atrankos kriterijus nebuvo. Tai reiškia, jog kriterijus atitinkantys tiriamieji galėjo suteikti pakankamai išsamią ir tyrimui reikšmingą informaciją. Tiriamųjų vidutinis darbo stažas Šiaulių miesto savivaldybėje 10 m. Kiekvienam tiriamajam suteiktas kodas: I1, I2 ir t.t. Šių kodų suteikimas yra būtinas, siekiant laikytis tyrimų etikos principų bei užtikrinti tiriamųjų konfidencialumą. Tyrime buvo pateikiama tik ta informacija, kuria tiriamasis negalėjo būti identifikuotas tyrimą skaitančių asmenų, tai reiškia, jog jokie asmenį identifikuojantys duomenys tyrime negalėjo būti atskleisti.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Nustatytos tyrimo organizavimo gairės padėjo tikslingai atlikti kiekvieną tyrimo etapą. Prieš atliekant tyrimą buvo svarbu išnagrinėti tiek kiekybinę, tiek kokybinę tyrimo prieigą, nustatant jų dedamąsias bei tinkamumą tyrimui. Tad tyrimo koncepcija buvo sudaroma nagrinėjant tyrimo prieigą, labiausiai atliepiančią nagrinėjamą darbo problemą, tyrimo uždavinius bei tikslus. Tad

pasirinkus kokybinę tyrimo prieigą, toliau buvo pasirenkami tyrimo metodai – dokumentų analizė bei pusiau struktūruotas interviu.

Dokumentų analizė buvo atliekama 2024 m. spalio-lapkričio mėnesiais. Iš pradžių buvo analizuojami metodologiniai aspektai, sudaromas tyrimo instrumentas bei tyrimo imtis. Vėliau renkami aktualūs dokumentai, sisteminami ir interpretuojami, pateikiant pagrindines išvadas. Pusiau struktūruotas interviu buvo atliekamas 2024 m. lapkričio-gruodžio mėnesiais. Visu pirma buvo studijuojama metodologija, toliau atlikti visi pasirengimo pusiau struktūruoto interviu atlikimui žingsniai: remiantis teorinės analizės rezultatais sudarytas duomenų rinkimo instrumentas (gairės), pasirenkami tiriamųjų atrankos metodai, vykdoma tiriamųjų atranka, jų informavimas bei sutikimas / atsisakymas dalyvauti tyrime. Su sutikusiaisiais dalyvauti tyrime, toliau suderintas interviu atlikimo būdas, laikas ir vieta. Paskutinis etapas apėmė paties tyrimo atlikimą. Tyrimo rezultatais parengtos išvados bei rekomendacijos. Toliau pateikiama tyrimo organizavimo bei eigos schema, kurioje atsispindi tyrimo organizavimo procesų eiliškumas (žr. 3 pav.).



3 pav. Tyrimo organizavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Atliekant tyrimą buvo itin svarbu laikytis pagrindinių tyrimo etikos principų. Tyrimo etikos principų laikymasis buvo esminis veiksnys, užtikrinantis sklandų ir tinkamą tyrimo vykdymą. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) identifikuoja kelis pagrindinius principus:

- Pagarba asmens privatumui;
- Konfidencialumas;
- Geranoriškumas ir nusiteikimas nekenkti tiriamajam;
- Teisingumas.

Pagarbos asmens privatumui principas buvo įgyvendinamas užtikrinant, kad tyrimo dalyviai nebūtų diskriminuojami ir jiems nebūtų darytas spaudimas dėl dalyvavimo tyrime, atsižvelgiant į jų lytį, pažiūras, tautybę ar rasę. Tai leido siekti maksimalaus dalyvių atvirumo ir gauti išsamesnę informaciją nagrinėjant tyrimo problemą. Konfidencialumo principas buvo užtikrintas neskelbiant jokios su tiriamaisiais susijusios informacijos tretiesiems asmenims, t.y. informacija, kuri galėtų

identifikuoti tiriamąjį, nebuvo atskleista. Nusiteikimo nekenkti tiriamajam bei geranoriškumo principas pasireiškė kuriant aplinką, pagrįstą pasitikėjimu ir atvirumu, kad tiriamieji jaustųsi saugiai ir patogiai, be fizinės, socialinės ar psichinės žalos rizikos. Teisingumo principas buvo užtikrintas nesukeliant spaudimo tiriamiesiems dėl dalyvavimo tyrime, taip pat išlaikant lygiavertiškumo jausmą tarp tyrėjo ir dalyvių (žr. 1 priedą).

3. DALYVAUJAMOJO VALDYMO ĮGYVENDINIMO ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

3.1. Dokumentų analizės rezultatai ir jų analizė

Dalyvaujamas valdymas yra būtinas, skatinant demokratiją, įtraukti, ekonominę vystymąsi, stiprinant teisinę valstybę bei žmogaus teisių įgyvendinimą. Kiekviena valstybė turi sukurti teisinę bazę, siekdama atverti plačias galimybes visuomenės dalyvavimui viešųjų reikalų procesuose. Šiam tikslui pasiekti yra būtina ratifikuoti atitinkamas tarptautines, regionines sutartis bei įtraukti jas į nacionalinius įstatymus, politiką ir praktiką (Alidemaj, 2020). Įstatymai bei rašytinės taisyklės yra viena svarbiausių šiuolaikinę valstybę pagrindžiančių institucijų (Batory, Svensson, 2020). Teisiniu reguliavimu bei iniciatyvomis yra užtikrinamos dalyvaujamojo valdymo galimybės, skatinant visuomenės dalyvavimą viešuosiuose reikaluose (Alidemaj, 2020). Minėtų mokslininkų įžvalgos leidžia teigti, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra svarbūs pasaulinio, nacionalinio bei vietos lygmens dokumentai. Tarptautiniu lygmeniu, dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra svarbūs įvairūs dokumentai bei organizacijos (žr. 3.1.1 lentelę).

3.1.1 lentelė

Tarptautiniai dokumentai ir jų reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui

	Dokumento pavadinimas	Reikšmė dalyvujamajam valdymui atspindintys požymiai
1.	Europos valdymo baltoji knyga (2021)	Nurodomi penki gero valdymo principai: atvirumas, dalyvavimas, atskaitomybė, efektyvumas ir darba
2.	Jungtinių Tautų strateginis planas (2017)	Pabrėžiamas bendradarbiavimas su vyriausybėmis ir pilietine visuomene, stengiantis įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procesą
3.	Lisabonos sutartis (2012)	Suformuoti punktai, skatinantys atstovaujamają ir dalyvaujamają demokratiją, institucijų išpareigojimus teikti galimybes piliečiams išsakyti savo nuomonę bei dalyvauti sprendimų priėmimo procese
4.	Europos piliečių iniciatyva (2017)	Suteikia galimybes piliečiams inicijuoti teisės aktų pasiūlymus dėl Europos Sąjungos sutarties įgyvendinimo
5.	Europos vietos savivaldos chartija (1985)	Nurodo, kad viešosios pareigos prioritetine tvarka yra vykdomos tų institucijų, kurios yra arčiausiai piliečio, tad vietos valdžia privalo vadovautis gyventojų interesais bei įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesus
6.	IAP2 (2017)	Nustato visuomenės dalyvavimo vertybes, kurios yra grindžiamos ištikimumu, jog visos sprendimais suinteresuotosios šalys turi teisę dalyvauti jų priėmimo procese
7.	Pasaulinio vystymosi ataskaita (1994)	Dalyvavimas apibūdinamas kaip vienas esminių vaidmenų gerame valdyme, pabrėžiant dalyvaujamojo valdymo principus ir iniciatyvas

Šaltiniai: sudarytas remiantis Europos valdymo baltąja knyga, 2021, Jungtinių Tautų strateginiu planu, 2017, Lisabonos sutartimi, 2012; Europos piliečių iniciatyva, 2017; Europos vietos savivaldos chartija, 1985; IAP2, 2017; Pasaulinio vystymosi ataskaita, 1994

Europos Komisijos paskelbtoje Europos valdymo baltojoje knygoje (2001) nurodomi pagrindiniai penki gero valdymo principai. Tai reiškia, jog Europoje formuojama politika yra siekiama, jog kiekviena valstybė diegtų šiuos principus savo valdyme, tokiu būdu plečiant dalyvaujamojo valdymo galimybes bei efektyvumą, plečiant ir gilinant demokratijos ribas. Tai rodo, jog šis dokumentas skatina valstybes vystyti dalyvujamąjį valdymą bei vadovautis esminiais efektyvų dalyvavimą užtikrinančiais principais. Jungtinių Tautų (2017) strateginiame plane nurodoma, kad geram valdymui yra būtina stiprinti bendradarbiavimą ne tik su vyriausybėmis, tačiau ir pilietine visuomene, todėl yra būtina ieškoti novatoriškų sprendimų, siekiant įtraukti ir įgalinti piliečius sprendimų priėmimo procese nacionaliniu, regionaliniu ir pasauliniu lygmenimis. Šio dokumento

reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra didelė, kadangi skatina inovatyvius sprendimus, kurie gali efektyviau įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procesą visais lygmenimis. Lisabonos sutarties (2012) 10 str. ir 11 str. yra pabrėžiama atstovaujamoji ir dalyvaujamoji demokratija Europos Sąjungos teisėtumo stiprinimui. Lisabonos sutarties 11 str. išdėstomas 4 punktais. Pirmame punkte nurodoma, jog institucijos tinkamomis priemonėmis suteikia piliečiams ir atstovaujančioms asociacijoms galimybę pareikšti nuomonę ir viešai keistis ja visose Sąjungos veiksmų srityse. Antrajame punkte nurodoma, kad institucijos palaiko atvirą, skaidrų ir reguliarią dialogą su atstovaujančiomis asociacijomis ir pilietine visuomene. Trečiame punkte nurodoma, jog Europos Komisija plačiai konsultuojasi su suinteresuotomis šalimis, siekdama užtikrinti, kad Sąjungos veiksmai būtų nuoseklūs ir skaidrūs. Ketvirtajame punkte nurodoma, kad ne mažiau kaip vienas milijonas piliečių, kurie yra daugelio valstybių narių piliečiai, gali imtis iniciatyvos ir pakviesti Europos Komisiją pagal savo įgaliojimus pateikti bet kokią atitinkamą pasiūlymą klausimais, kuriais piliečiai mano, kad jie yra reikalingi Sutarčių įgyvendinimui. Tai rodo, jog šis dokumentas skatina skaidrų bei nuoseklų dialogą su pilietine visuomene, suteikia piliečiams galimybę teikti iniciatyvas, didinti atstovavimo procesų efektyvumą.

Europos piliečių iniciatyva (2017) taip pat yra reikšminga dalyvaujamąsios demokratijos Europos Sąjungoje priemonė, leidžianti vienam milijonui piliečių, gyvenančių ketvirtadalyje valstybių narių, pakviesti Europos Komisiją bei pateikti pasiūlymus dėl teisės akto, kuriuo įgyvendinamos Europos Sąjungos sutartys. Šios priemonės yra reikšmingos, kadangi jomis gali naudoti daugumo valstybių narių piliečiai, nesvarbu, ar tai būtų nacionalinis, regioninis ar vietos lygmuo. Tai rodo, kad Europos Sąjunga savo piliečiams suteikia dalyvaujamojo valdymo priemones per tam tikrus dalyvavimo kanalus, taip pat skatinant dalyvaujamojo valdymo plėtojimą kiekvienoje valstybėje narėje. Šis dokumentas suteikia piliečiams tiesioginę galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese įvairiais lygmenimis, didina demokratijos apimtį bei dalyvavimo lygį. Dalyvaujamajam valdymui svarbus Europos vietos savivaldos chartijos (1985) 4 str. 3 d., kurioje nurodoma, jog viešosios pareigos prioritetine tvarka yra vykdomos tų institucijų, kurios yra arčiausiai piliečio. 3 str. 1 d. taip pat nurodo, jog vietos valdžia valdydama bei tvarkydama viešuosius reikalus privalo vadovautis ten gyvenančių gyventojų interesais. Tai rodo, jog dokumentu yra skatinama įtraukti piliečius į vietos valdymą, užtikrinant, jog valdžios sprendimai būtų orientuoti į gyventojų poreikius, tokiu būdu didinant demokratijos garantijas.

Tarptautinė visuomenės dalyvavimo asociacija (toliau – IAP2) (2017) yra laikoma tarptautinio visuomenės dalyvavimo lyderiu. IAP2 suformavo pagrindines visuomenės dalyvavimo vertybes, skirtas naudoti plėtojant ir įgyvendinant visuomenės dalyvavimo procesus. Šios pagrindinės vertybės buvo sukurtos per dvejus metus, bendradarbiaujant tarptautiniu mastu, siekiant nustatyti tuos visuomenės dalyvavimo aspektus, kurie peržengia nacionalines, kultūrines ir religines ribas. Šių pagrindinių vertybių tikslas yra padėti priimti geresnius sprendimus, atspindinčius potencialiai paveiktų žmonių ir subjektų interesus ir kylančius rūpesčius. Iš viso suformuotos 7 pagrindinės dalyvavimo vertybės, kuriomis teigiama, kad: 1) visuomenės dalyvavimas grindžiamas tikėjimu, kad tie, kuriems sprendimas turi įtakos, turi teisę dalyvauti sprendimų priėmimo procese; 2) visuomenės dalyvavimas apima pažadą, kad visuomenės indėlis turės įtakos sprendimui; 3) visuomenės dalyvavimas skatina priimti tvarius sprendimus, pripažįstant ir perduodant visų dalyvių, įskaitant sprendimus priimančius asmenis, poreikius ir interesus; 4) visuomenės dalyvavimas siekia ir palengvina asmenų, kurie gali turėti įtakos arba suinteresuoti sprendimu, dalyvavimą; 5) visuomenės dalyvavimas siekia, kad dalyviai prisidėtų planuojant, kaip jie dalyvauja; 6) visuomenės dalyvavimas suteikia dalyviams informaciją, kurios jiems reikia norint prasmingai

dalyvauti; 7) visuomenės dalyvavimas informuoja dalyvius, kaip jų indėlis paveikė sprendimą. Nustatyti visuomenės dalyvavimo principai padeda priimti sprendimus, atspindinčius suinteresuotųjų šalių interesus, didina viešą atsakomybę bei sprendimų priėmimo skaidrumą. Pasaulio banko suformuotoje Pasaulinio vystymosi ataskaitoje (1994), apibūdinančiame gerą valdymą, dalyvavimas yra laikomas neatsiejama gero valdymo dalimi, kuri yra būtina vietos valdymo lygmenyje. Dokumente pateikiami pagrindiniai dalyvaujamojo valdymo principai, dalyvaujamojo valdymo vystymo instrumentai ir iniciatyvos. Tad šiame dokumente dalyvavimas pabrėžiamas kaip neatsiejama gero valdymo dalis, kurią yra būtina integruoti į dalyvaujamojo valdymo principus vietos lygmenyje tam, kad būtų kuriamas efektyvesnis bei atviresnis valdymas. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui taip pat tampa svarbūs nacionalinės reikšmės dokumentai, į kuriuos yra svarbu labiau įsigilinti (žr. 3.1.2 lentelę).

3.1.2 lentelė

Nacionaliniai dokumentai ir jų reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui

	Dokumento pavadinimas	Reikšmę dalyvujamajam valdymui atspindintys požymiai
1.	Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992)	Pabrėžiama piliečių teisė dalyvauti valdyme tiek tiesiogiai, tiek per atstovus, tokiu būdu skatinant dalyvujamąjį valdymą tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu
2.	Valstybės tarnybos įstatymas (1999)	Suformuoti principai skatina valstybės tarnautojus būti atviriems visuomenės nuomonei, bendradarbiauti su piliečiais ir užtikrinti efektyvią, skaidrią viešojo valdymo sistemą
3.	Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programa (2012)	Akcentuojamas konsultavimosi su visuomene teisinio reglamento tobulinimas ir piliečių įtraukimas į įvairių viešųjų sprendimų priėmimą, kas yra būtina, norint užtikrinti aktyvų piliečių dalyvavimą.

Šaltiniai: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją, 1992; Valstybės tarnybos įstatymą, 1999; Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programą, 2012.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992) yra nurodomos dvi viešojo valdymo sistemos. Viena iš jų nurodoma 95 str., kuriame minimas valstybės valdymas, už kurio organizavimą aukštesniuose valstybės administraciniuose vienetuose yra atsakinga Lietuvos Respublikos Vyriausybė. X skirsnis yra skirtas antrajai valdymo sistemai – vietos savivaldai, kuri yra atsakinga už valstybės teritorijos organizavimą žemesniuose administraciniuose vienetuose. Nagrinėjamai temai svarbu Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 33 straipsnis, kuriuo nurodoma, kad „*Piliečiai turi teisę dalyvauti valdant savo šalį tiesiogiai, tiek per demokratiškai išrinktus atstovus <...> Piliečiams laiduojama teisė kritikuoti valstybės įstaigų ar pareigūnų darbą, apskųsti jų sprendimus <...>*“. 119 Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) straipsnyje nurodoma, kad savivaldos teisė yra garantuojama įstatymu apibrėžtiems valstybės teritorijos administraciniais vienetams bei yra įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių tarybas, jų narius, Lietuvos Respublikos piliečius ir kitus valstybinių administracinių vienetų gyventojus. Tai rodo, kad Lietuvoje dalyvujamasis valdymas įtraukia ir kiekvieno žmogaus prigimtine teisė dalyvauti ir prisidėti prie viešųjų reikalų tvarkymo nacionaliniame ir vietiniame lygmenyje.

Dalyvujamajam valdymui tampa svarbus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999), kuriame nurodomi valstybės tarnautojų pagrindiniai veiklos bei tarnybinės etikos principai: 1) atsakomybė (valstybės tarnautojas atsako už atliktų veiksmų pasekmes, dokumentų, kitos informacijos konfidencialumą, tinkamą naudojimą ir kt.); 2) atvirumas (valstybės tarnautojas yra atviras pozityvioms iniciatyvoms, bendradarbiavimui, dialogui, naujovėms, kitokiam požiūriui); 3) efektyvumas (valstybės tarnautojas veiklos rezultatų siekia kuo mažesniais sąnaudomis, ekonomiškai naudodamas išteklius); 4) kūrybingumas (valstybės tarnautojas yra iniciatyvus, matantis naujas galimybes valstybės sėkmei siekti); 5) lankstumas (valstybės tarnautojas prisitaiko prie kintančių aplinkos sąlygų ir aplinkybių); 6) lojalumas valstybei (valstybės tarnautojas veikia valstybės interesais, nepažeisdamas konstitucinės santvarkos). Šie principai atspindi, jog viešosios

institucijos yra tarnaujančios visuomenei. Valstybės tarnautojai turi būti atviri kitokiems požiūriams, bendradarbiavimui ir dialogui. Tai suponuoja dalyvaujamojo valdymo aspektus, atskleidžiamus per valstybės tarnautojų veiklos kontekstą.

Nacionaliniu lygmeniu tampa svarbi Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa (2012), kurioje akcentuojama, kad vietos valdymo procesų efektyvumas yra sąlygojamas viešojo valdymo institucijos. Efektyvumui įtakos taip pat turi visuomenės gebėjimai priimti bei įgyvendinti viešojo valdymo sprendimus, labiausiai atitinkančius visuomenės reikalavimus. Dalyvaujamajam valdymui tampa svarbus viena iš programoje įvardytų uždavinių krypčių. Čia teigiama, jog yra siekiama užtikrinti konsultavimąsi su visuomene bei didinti visuomenės dalyvavimo galimybes viešojo valdymo procesuose. Siekiant įgyvendinti šį uždavinį buvo tobulinamas konsultavimosi su visuomene teisinis reglamentas, nustatyti pagrindiniai terminai, standartai bei konsultavimosi principai. Pabrėžiama, jog konsultuojamasi turi būti ne tik dėl teisės aktų projektų, tačiau ir kitais klausimais: dėl pensijų dydžio, mokesčių keitimo, švietimo reformos ir kt. Konsultacijų veiksmingumui užtikrinti yra viešinami visuomenės pateikti bei įgyvendinti pasiūlymai, naudojamos technologijos. Taip pat ugdomas visuomenės pilietinis sąmoningumas, pilietinė branda, suteikiamos žinios apie gyventojų dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybes ir kt. Tai rodo, kad šiam uždaviniui įgyvendinti dalyvaujamojo valdymo plėtojimas yra būtinas. Nepaisant to dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui svarbūs vietos reikšmės dokumentai, kadangi kaip ir buvo atskleista anksčiau, dalyvaujamojo valdymo vystymas itin reikšmingas vietos savivaldos institucijose, kurios yra arčiausiai visuomenės (žr. 3.1.3 lentelę).

3.1.3 lentelė

Vietos reikšmės dokumentai ir jų reikšmė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui

	Dokumento pavadinimas	Reikšmę dalyvaujamajam valdymui atspindintys požymiai
1.	Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994)	Apibrėžiami vietos savivaldos principai, teisiškai įtvirtintas gyventojų dalyvavimas vietos valdžios sprendimų priėmimo procese
2.	2015-2024 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas (2016)	Nustato miesto strateginius tikslus, dalyvaujančių grupių įtraukimą
3.	Šiaulių miesto 2025-2033 metų strateginis plėtros planas (2024)	Plane akcentuojami įtraukties principai, dalyvaujamojo biudžeto skatinimas, aktyvus gyventojų dalyvavimas, suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, savivaldybės administracijos viešosios informacijos sistemų kūrimas
4.	Šiaulių miesto vietos plėtros strategija (2016)	Akcentuojamas vietos valdžios, verslo ir bendruomenių bendradarbiavimas, skirtingų sektorių atstovų įtraukimas į valdžios sprendimų priėmimo procesus
5.	Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentas (2023)	Nustato komunikacijos su gyventojais būdus, reglamentuoja gyventojų priėmimą, apibrėžia bendradarbiavimo su gyventojais procedūras, informacijos sklaidos taisykles

Šaltiniai: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą, 1994; 2015-2024 metų Šiaulių miesto strateginį plėtros planą, 2016; Šiaulių miesto 2025-2033 metų strateginį plėtros planą, 2024; Šiaulių miesto vietos plėtros strategiją, 2016; Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentą, 2023.

Vietos savivaldos lygmeniu tampa svarbus Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994), kurio 4 str. nurodomi vietos savivaldos principai. 4 str. 8 d. nurodoma, kad vienas iš principų, kuriuo grindžiama vietos savivalda yra „<...> savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant savivaldybės reikalus. Savivaldybės informuoja vietos gyventojus apie savo veiklą, sprendimų projektus, priimtus sprendimus ir sudaro sąlygas vietos gyventojams tiesiogiai dalyvauti planuojant ir įgyvendinant savivaldybės sprendimus“. Tai rodo, jog dalyvaujamoji valdysena yra oficialiai įtvirtinta teisiškai vietos savivaldos lygmenyje, todėl kiekviena savivaldybė turi suteikti galimybes, jog kiekvienas savivaldybės gyventojas galėtų dalyvauti viešųjų reikalų kontekste, formuojant politiką bei dalyvaujant sprendimų priėmimo procese.

Atsižvelgiant į tai, jog baigiamojo darbo temoje nagrinėjamas Šiaulių miesto savivaldybės atvejis, tampa svarbūs ir vietinės reikšmės dokumentai, kurių vienas – 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto

strateginis plėtros planas (2016). Šiame strateginiame plane matomi dalyvaujamojo valdymo bruožai, kadangi rengiant šią strategiją buvo sudarytos penkios darbo grupės, taip pat kviečiami išorės atstovai: savivaldybės įmonių, įstaigų darbuotojai, visuomeninių ir verslo organizacijų atstovai. Jaunimas taip pat skatinamas įsitraukti į jaunimo politikos formavimą, sprendimų priėmimą mieste, kadangi iki šiol jaunimo dalyvavimo galimybės Šiaulių mieste buvo menkos. Tačiau pastebėtina, jog dalyvaujamasis valdymas strategijos plane nėra akcentuojamas ir dominuojantis bent viename iš strategijoje nustatytų tikslų ir uždavinių. Tačiau verta akcentuoti naujai formuojamą Šiaulių miesto 2025-2033 metų strateginį plėtros planą (2024). Nors planas dar nėra patvirtintas, svarbus jo formuojamas turinys, galintis turėti įtakos dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Strateginiame plėtros plane dalyvaujamojo valdymo aspektas yra akcentuojamas nuolatiniu bendradarbiavimu su vietos bendruomene ir suinteresuotomis šalimis, siekiant užtikrinti gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Plane numatyta formuoti atvirą ir skaidrų komunikacijos tinklą, skatinti aktyvų gyventojų dalyvavimą per dalyvaujamojo biudžeto modelį, kuris leis gyventojams tiesiogiai dalyvauti lėšų, skiriamų bendruomenės projektams finansavimui, sprendimų priėmime. Taip pat atkreipiamas dėmesys į bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų vaidmenį, jų įsitraukimą ir bendradarbiavimą su savivaldybe, kas gali prisidėti prie efektyvesnio ir labiau poreikius atitinkančio valdymo ir plėtros procesų.

Dalyvaujamojo valdymo kontekste tampa svarbi Šiaulių miesto vietos plėtros strategija (2016), kuriai suformuota Šiaulių miesto vietos veiklos grupė. Ši strategija yra skirta papildyti vietos valdžios įgyvendinimo projektus bei inicijuojamas priemones bendruomenės inicijuojamomis vietos plėtros priemonėmis bei projektais. Vietos veiklos grupės pagrindinis tikslas yra bendruomenių socialinės integracijos ir įsidarbinimo galimybių didinimas, išnaudojant vietos valdžios, verslo ir bendruomenių ryšius, aktyviai rengiant bei dalyvaujant įgyvendinant miesto plėtros programas bei planus Šiaulių miesto teritorijoje. Šiaulių miesto vietos veiklos grupės kolegialus valdymo organas yra valdyba, susidedanti iš trijų asmenų, kurių vienas yra atstovaujantis nevyriausybines organizacijas ir bendruomenes, kiti du atstovauja verslo struktūras arba vietos valdžią. Tai reiškia, jog čia dalyvaujamasis valdymas yra įgyvendinamas per išrinktus atstovus. Žvelgiant į 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginį plėtros planą (2016) bei Šiaulių miesto vietos plėtros strategiją (2016) galima teigti, jog čia yra matomi dalyvaujamojo valdymo bruožai, tačiau dalyvaujamasis valdymas miesto strateginiuose dokumentuose turėtų būti labiau akcentuojamas, siekiant skatinti visuomenės dalyvavimą politikos formavime bei sprendimų priėmimo procese. Aiškus konsultavimas, informavimas bei formuojamos įvairialypės dalyvavimo priemonės gali padėti skatinti vietos bendruomenių įtrauktį, tokiu būdu stiprinant demokratiją ne tik vietos, tačiau ir nacionaliniu lygmeniu.

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamente (2023) nurodomi pagrindiniai bendravimo su gyventojais būdai bei formos. Reglamento 204 punkte nurodoma, jog viena iš savivaldybės tarybos veiklos formų yra bendravimas su gyventojais, o 205 punkte apibrėžiama, kad su gyventojais bendravimas vykdomas priimant nuolatinius savivaldybės gyventojus. Reglamento 206 punkte nurodoma, jog šis bendravimas su miesto gyventojais taip pat gali vykti asmeniškai susitinkant su tarybos nariai nustatytu laiku arba kreipiantis į tarybos narius raštu. Kreipiantis raštu, gyventojams turi būti atsakyta ne ilgiau nei per 20 darbo dienų. Reglamento 208 punkte nurodoma, jog dokumentų tvarkymą bei gyventojų priėmimą organizuoti padeda Savivaldybės administracija, tačiau tarybos nariai gali šiuos susitikimus organizuoti ir patys. 210 Reglamento punkte nurodoma, jog informacija apie susitikimus, jų vietą ir laiką yra skelbiama interneto svetainėje.

Apibendrinant galima teigti, jog dalyvaujamajam valdymui dėmesys skiriamas tarptautiniu, nacionaliniu ir vietos lygmeniu. Europoje dalyvaujamajam valdymui dėmesys pradėtas skirti kaip priemonei, kuria būtų pagrindžiamas Europos Sąjungos teisėtumas. Dalyvaujamajam valdymui yra suformuotos įvairios sutartys, teisės aktai ir kiti reikšmingi dokumentai, kuriais formuojamas dalyvaujamasis valdymas tarptautiniu, nacionaliniu ir vietos lygmenimis. Dalyvaujamajam valdymui svarbūs ne tik dokumentai, tačiau ir organizacijos, formuojančios dalyvaujamojo valdymo vystymą skatinančias priemones bei kitas dalyvaujamojo valdymo iniciatyvas. Dalyvaujamojo

valdymo svarba atsispindi ir Lietuvos dokumentuose. Dalyvaujamojo valdymo būtinybė Lietuvoje yra apibrėžiama Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, kurioje nurodoma piliečių teisė dalyvauti savo šalį valdant tiek per išrinktus atstovus, tiek ir tiesiogiai. Dalyvaujamajam valdymui svarbūs ir kiti dokumentai bei teisės aktai. Vietos lygmeniu svarbus Vietos savivaldos įstatymas, kurio principuose teisiškai apibrėžta dalyvaujamojo valdymo būtinybė. Nagrinėjant Šiaulių miesto savivaldybės atvejį tampa svarbi Šiaulių miesto vietos plėtros strategija bei Šiaulių miesto vietos plėtros strategija, kurioje atsispindi dalyvaujamojo valdymo bruožai ir jo skatinimas. Svarbus ir Šiaulių miesto savivaldybės tarybos reglamentas, kuriame užfiksuotos bendravimo su gyventojais formos bei būdai, atspindintys dalyvaujamojo valdymo vystymą Šiaulių mieste.

3.2. Pusiaus struktūruoto interviu analizės rezultatai ir jų analizė

3.2.1. Dalyvaujamojo valdymo mechanizmų identifikavimas

Suteiktais informantų duomenimis išryškėjo įvairūs dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo vietos savivaldybėje aspektai, kurie yra sietini su teorijoje atskleistais požūriais. Kokybiniai duomenys taip pat leido konkretizuoti tam tikrus naujus radinius, priskirtinus Šiaulių savivaldybės atvejui. Analizuojant duomenis paaiškėjo **Šiaulių miesto savivaldybėje naudojamų dalyvaujamojo valdymo mechanizmai** ir *septynios jų atliepiančios kategorijos*: dalyvaujamasis biudžetas, patariamieji komitetai / darbo grupės, apklausos, konsultavimas, atviri duomenys, vieši svarstymai, skaitmeniniai dalyvaujamojo valdymo įrankiai (žr. 3.2.1.1 lentelę.). Paaiškėjo, jog Šiaulių savivaldybėje naudojami įvairūs dalyvaujamojo valdymo mechanizmai, kurie įtraukia įvairius įrankius ir yra naudojami skirtinguose dalyvavimo lygmenyse.

3.2.1.1 lentelė

Šiaulių miesto savivaldybėje naudojami dalyvaujamojo valdymo mechanizmai

Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Dalyvaujamasis biudžetas	„ Tai mes jau kalbėjom dažniausiai naudojami dalyvaujamasis biudžetas vienas iš įrankių yra <...>“ (I1); „ <...> pateikimas idėjų vyksta elektroniniu būdu, taip pat kiekvienam prieinamu būdu, nes kiekvienas gali atnešti savo idėją atspausdinęs ant popieriaus ir teisingai užpildęs dokumentus, tiems kuriems patogū jie gali teikti elektroniniu būdu <...> dalyvaujamojo biudžeto <...>“ (I2); „ <...> lygiai taip pat dalyvaujamuoju biudžetu yra kiekvienas iš asmenų gyventojų skatinami dalyvauti kuriant miesto gerbūvį.“ (I3); „Gal daugiau esu prie dalyvaujamojo biudžeto prisilietusi <...>“ (I4); „Kaip aš ir minėjau dalyvaujamasis biudžetas tada kada konkrečiai gyventojai iniciatyvūs, gyventojų grupės, bendrijos ar pavieniai gyventojai išeina su konkrečiais pasiūlymais <...>“ (I5).
Patariamieji komitetai / darbo grupės	„ <...> verslo taryba <...> Tai čia yra tokia kaip patariamieji komitetai, pasitvirtinę darbo grupės, kurios taip pat yra pasitvirtinusios reglamentus ir taip pat dalyvauja atstovaujant. Priima sprendimus, rekomendacijas. Čia mūsų kaip toks patiriamasis organas yra, bet jame irgi visuomenės atstovai dalyvauja.“ (I1); „ <...> yra įtraukiamos Šiaulių bendruomenės, kurios rašo projektus ir gauna finansavimą, tai kiekviena iš sričių kaip kad sportas, kultūra, socialinė sritis, sveikata taip pat turi tokias programas kurios yra įtraukiančios nevyriausybinių sektorių į veiklą ir tam yra skiriama pinigų. Yra tokia ir sveikatos projektų finansavimo programa, kurioje dalyvauja vien nevyriausybiniis sektorius, socialinių paslaugų pakankamai daug programų kurias finansuoja savivaldybės biudžetas ir taip įtraukiamas nevyriausybiniis sektorius į paslaugų teikimą socialinių, kultūros projektų finansavimo programa turi irgi daug galimybių, tai jeigu tie žmonės kurie nori būti aktyvus ir kažkaip tai save išreikšti miesto gyvenime, tai tikrai turi nemažai galimybių.“ (I2).
Apklausos	„ <...> apklausos ypatingai svarbu instrumentas <...> kviečiame apklausos metu pasisakyti <...>“ (I1).
Konsultavimas	„ <...> vyksta glaudus bendradarbiavimas tarkim pradedant nuo idėjos, kada piliečiai skambinasi, konsultuojasi, šiuo atveju man arba kuruojančiam politinio pasitikėjimo darbuotojui, kuris kuruoja šitą sritį. Skambinasi, konsultuojasi dėl pačių dokumentų užpildymo, dėl idėjos išpildymo, tada

	pagalbos darant vieną ar kitą <...>“ (I2); „ <...> vyksta diskusija ar tą projektą bus galima įgyvendinti, ar nebus galima įgyvendinti, jeigu yra kažkokie tai kliviniai tai tiesiog kalbamės, bendraujame su tuo dalyviu, kad būtų priimtas abipusis teisingas sprendimas.“ (I4); „ <...> , toliau yra kiekviena savaite priėmimo valandos ir pas merą, vicemerą, pas direktorių, jeigu nėra priima patarėjai, tai ir tokiu būdu išklausome ir priimame visus dalykus.“ (I5).
Atviri duomenys	„ <...> kiekvienas etapas yra viešas ir prieinamas kiekvienam gyventojui ir tas kuris teikia tą idėją, ir tas kuris nori tiksliai ją palaikyti bei už ją balsuoti <...> Bendradarbiaujame per viešinimo procedūrą <...>“ (I2); „Visi projektai yra paskelbti mūsų puslapyje.“ (I4); „ <...> Tai kaip ir minėjau viešojoje erdvėje <...>“ (I5);
Vieši svarstymai	„Pagrindinis tai turbūt yra viešasis svarstymas, kai kiekvienas tai projektas, tiek ir strateginis planavimas, tiek biudžeto ir finansų planavimas, visur yra kviečiami žmonės pasisakyti, svarstyti, teikti savo kažkokias tai pastabas ar įgyvendinti, norius kurie visada yra apsvaistomi <...>“ (I3); „ <...> yra viešas svarstymas ir tai yra vienas dalykas, prieš tai pateikiami tie sprendimai gyventojams per visas įmanomas elektronines priemones, kad jie susipažintų ir skelbiama atvirai kada skelbiamas viešas svarstymas <...> Taip pat viešas svarstymas, būna gyvas viešas svarstymas kai kurių projektų, ne tik zoominis ar teamsu, kartais būna gyvas projektų pristatymas tarybų salėje, ten irgi ateina gyventojai, miestiečiai, šiauliečiai kuriems vienoks ar kitas projektas yra aktualus, tai tada mes jiems suteikiame gyvą žodį, pateikti savo nuomonę, pastebėjimą, pasiūlymą, ar kritiką pareikšti.“ (I5).
Skaitmeniniai dalyvaujamojo valdymo įrankiai	„ <...> pateikiami tie sprendimai gyventojams per visas įmanomas elektronines priemones <...>“ (I5); „ <...> pateikimas idėjų vyksta elektroniniu būdu <...> žmonės gali prabalsuoti elektroniniu būdu <...>“ (I2); „ Dabar paskutinis yra kur mes patalpinome www.siauliai.lt statyti obeliską centrinėje aikštėje. Jo kaina yra per didelė, kad savivaldybė padengtų visus kaštus, todėl mes paskelbėme, kad laukiame visuomenės nuomonės, nes jeigu jie mano kad reikia šito obelisko tai jie ta norą išreiškia pinigine išraiška <...> komunikuoja per Facebook 'o platformą <...>“ (I1); „ Tai ir socialiniai tinklai labai aišku pasimatė, kiek yra aktyvi bendruomenė <...>“ (I4); „ <...> gyventojų atsiliepimai, ypač Facebook 'e <...>“ (I5).

Remiantis informantų pateikta informacija, Šiaulių miesto savivaldybėje *dalyvaujamojo biudžeto įgyvendinimas* yra vienas iš dažniausiai naudojamų dalyvaujamojo valdymo įrankių. Savo idėjas bei iniciatyvas gyventojai yra skatinami teikti tiek tradiciniais būdais, tiek pasitelkiant skaitmenines priemones. Savivaldybėje taip pat veikia *patariamieji komitetai bei darbo grupės*, kurios įtraukia visuomenės atstovų atliekamas funkcijas. Šie komitetai bei grupės nuolat dalyvauja teikiant rekomendacijas valdžiai, o taip pat dalyvauja ir sprendimų priėmimo procese. Informantų suteiktai duomenimis paaiškėjo, jog įdiegti dalyvaujamojo valdymo mechanizmai formuota galimybės įsitraukti vietos bendruomenėms į viešųjų reikalų tvarkymo procesą, pavyzdžiui, rengiant projektus bei gaunant finansavimą iš savivaldybės šioms projektams įgyvendinti. Tyrimo duomenys rodo, jog savivaldybėje yra naudojamos *apklausos*, kurios yra itin svarbios, kadangi suteikia savivaldybės gyventojams išreikšti savo nuomonę bei dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Tokiu būdu, gyventojai gali pasisakyti dėl mieste sprendžiamų jiems aktualių klausimų. Galima teigti, jog apklausos yra itin svarbi priemonė, kuri savivaldybei leidžia surinkti didelius kiekius duomenų, kurie atskleidžia visuomenės nuomonę. Tokiu būdu yra vykdomas konsultacinis lygmuo, jog savivaldybė galėtų labiau atliepti gyventojų poreikius, priimant bei įgyvendinant sprendimus. Tyrimo išryškėjęs *konsultavimo procesas* yra vykdomas glaudžiai bendradarbiaujant su gyventojais, konsultacijos gali būti teikiamos tiek gyventojams, tiek savivaldybei. Vykstančios diskusijos gali itin prisidėti prie efektyvesnio problemų sprendimų bei kliūčių įveikimo. Tokiu būdu yra lengviau priimami kompromisai, atliepiantys tiek gyventojų, tiek vietos valdžios poreikius. Informantų duomenimis taip pat buvo išryškinta, jog savivaldybė užtikrina, jog sprendimų priėmimo procesas būtų *viešas ir prieinamas* kiekvienam savivaldybės gyventojui. Siekiant suteikti viešą informaciją, savivaldybės ją skelbia savo oficialiame internetiniame puslapyje, tad gyventojai gali informaciją ne tik stebėti, tačiau taip pat reikšti savo nuomonę. Remiantis informantų atsakymais galima teigti, jog dalyvaujamojo valdymo mechanizme taip pat yra įgyvendinami *viešieji svarstymai*, kuriais gyventojai yra kviečiami įsitraukti teikiant pasiūlymus bei pastabas. Šiame mechanizme procesai

apima tiek tiesioginius, tiek ir virtualius susirinkimus, kuriuose gyventojai gali aktyviai dalyvauti svarstant įvairius jiems rūpimus klausimus.

Dalyvaujamojo valdymo mechanizmai Šiaulių miesto savivaldybėje atspindi teorinėje dalyje pateiktas išvalgas, kuriose yra akcentuojami piliečių bei kitų suinteresuotųjų šalių įtraukimo į sprendimo priėmimo procesus aspektai. Carpentier (2012), Quick ir Bryson (2018) taip pat nagrinėjo panašias temas bei dalyvaujamojo valdymo mechanizmus, pavyzdžiui, dalyvaujamąjį biudžetą, patariamuosius komitetus, atvirose duomenis, konsultavimą, viešus svarstymus bei dalyvaujamame valdyme naudojamus skaitmeninius įrankius. Šiais mechanizmais piliečiai gali ne tik išreikšti savo nuomonę, tačiau taip pat aktyviai prisidėti prie viešosios politikos formavimo. Teorinėmis išvalgomis taip pat buvo patvirtinti empiriniai duomenys, kadangi Lavafan, Soltani (2014) bei Palumbo (2017) išryškino, jog dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas ir jame naudojami mechanizmai itin prisideda prie demokratinio proceso stiprinimo, kadangi yra skatinami abipusiai informacijos mainai bei formuojama kolektyvinė atsakomybė. Vivier ir Sanchez-Betancourt (2023) pabrėžė, jog valdžios reakcija į piliečių poreikius bei kuriamas stiprus dialogas tarp dalyvaujamame valdyme esančių suinteresuotųjų šalių yra būtinas, kadangi tokiu būdu yra didinamas legitimumas bei sprendimų priėmimo skaidrumas. Šios teorinės išvalgos patvirtina empirinėje dalyje išryškėjusius rezultatus. Informantų suteiktais teiginiais taip pat išaiškėjo, jog dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas apima tris pagrindinius lygius: informavimo, konsultavimo bei aktyvaus dalyvavimo. Halligan ir kt. (2012) taip pat išryškino šiuos tris lygmenis pabrėždami, jog kiekvieno lygmens specifikacija atskleidžia piliečių įtraukimo bei galios lygmenis: informavimo mechanizmas yra skirtas informacijos suteikimui (pavyzdžiui, čia naudojamos telefono karštosios linijos, bendruomenių susitikimai ir kt.), konsultavimo mechanizme siekiama gauti piliečių nuomonę, kad būtų priimami efektyvesni sprendimai (pavyzdžiui, čia naudojami vieši svarstymai, apklausos ir kt.), aktyvaus dalyvavimo lygmuo suteikia piliečiams didžiausią galią daryti poveikį sprendimams (naudojami patariamieji komitetai, derybų stalai, komisijos, balsavimai, dalyvaujamasis biudžetas ir kt.). Tai rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybėje dalyvaujamasis valdymas yra įgyvendinamas per mechanizmus visuose dalyvavimo lygmenyse.

Apibendrinant, galima teigti, jog Šiaulių miesto savivaldybėje yra naudojami įvairūs dalyvaujamojo valdymo mechanizmai. Šie mechanizmai apima skirtingus dalyvaujamojo valdymo lygius. Buvo nustatyti pagrindiniai dalyvaujamojo valdymo mechanizmai, kurie įtraukia dalyvaujamąjį biudžetą, patariamuosius komitetus, darbo grupes, apklausas, konsultavimą, atvirų duomenų teikimą, viešuosius svarstymus bei skaitmeninių dalyvaujamojo valdymo įrankių integravimą. Šie mechanizmai yra itin svarbūs skirtinguose dalyvavimo lygmenyse, kuriuose suinteresuotųjų šalių dalyvavimo įtaka pasireiškia skirtingu įtakos lygiu.

3.2.2. Dalyvaujamąjį valdymą sąlygojantys veiksniai

Informantų suteikti duomenys išryškino dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą galinčius veikti veiksniai, kuriuos išryškina **keturios subkategorijos: politiniai veiksniai, reguliavimo ir teisiniai veiksniai, technologiniai veiksniai ir socio-ekonominiai veiksniai** (žr. 3.2.2.1 lentelę.)

3.2.2.1 lentelė

Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą veikti galintys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Subkategorija pagrindžiantys teiginiai
Politiniai veiksniai	Politinės aplinkos formavimas	„Kas liečia politinę aplinką, tai to pas mus tikrai nėra, tikrai yra sprendimai priimami ir tas neturėtų demotyvuoti žmonių, kadangi nėra ten viena partija ar kita, yra nepartinis komitetas valdžioje.“ (I5); „Taip pat, kad politiniai kažkokie tai įvykiai įtakoja visų mūsų gyvenimus, taip pat ir šitą eilutę, taip pat negalima atmesti šitos versijos <...> Glaudus susikalbėjimas su administracija, su bendruomene ir su politine aplinka.“ (I2).
	Politiniai	„Bet iš savivaldybės pusės iniciatyvumo tai tikrai užtenka <...>“ (I1);

	sprendimai ir iniciatyvos	„Kita vertus, atsiranda idėja, jinai dažnai būna tokia brangi, kad nėra šitoje programoje šiuo metu tiek pinigų <...> O kas padeda – tai tikrai padeda tikrai bendradarbiavimas ir ieškojimas bendrų tikslų, o ne ieškojimas kažkokių priežasčių kaip to nedaryti.“ (I2); „Jeigu negalime atlikti projekto kaip ir buvo tikėtasi, stengiamės visada ieškoti sprendimų ir derybų, kad būtų galima pakeisti projektą.“ (I4); „Mes visada ieškome ir lengvesnių kelių, tų paprastesnių kelių.“ (I6).
Reguliavimo ir teisiniai veiksniai	Teisinės bazės lankstumo lygis	„Išoriniai veiksniai tai gal išskirčiau teisinį reguliavimą kuris yra nacionaliniu lygmeniu, ministro lygmeniu, ten yra tokio užbiurokratinimo, ten kalbama apie valstybes, savivaldybes biudžeto efektyvų panaudojimą, tai va toje vietoje karais sudedami saugikliai per griežti ir trukdo visuomenei pasinaudoti tais instrumentais.“ (I1); „Turbūt nepasakysiu kurie labiau riboja, bet aš manau teisės aktai labiausiai.“ (I3); „Kalbant apie teisės aktus, aš manau, kad jie labiausiai riboja bendradarbiavimą ir inovacijas.“ (I3); „<...> kuris laužo viską ir mus pačius taip pat tai bendra duomenų apsauga. Manau kad tai yra didžiausia nesąmonė, kad net ir žmogžudžius saugo, nepaisant, kad jis gal nužudė tris žmones. Nu tarkim tu negali susisiekti tiesiogiai su problema pranešusiu žmogumi, nes bdras tau ir nebeleidžia ir apriboja.“ (I6).
	Biurokratijos lygis	„<...> vyriausybės nutarimas ar nauja įstatymo korekcija kur įpareigoja mus tą padaryti, tai tikrai paskendę dalis darbuotojų tokiuose biurokratinėse pinklėse. Aš kaip manau šiais metais ypač tai čia dėl rinkimų ir tai turėtų stabilizuotis. Tai čia tokie trikdžiai dėl kurių sustojame ir turime daryti biurokratinis darbus, o ne kurie būtų tikrai reikalinga daryti <...> ypač paskutiniu metu labai dažnas įstatymų, aprašų keitimas kas liečia <...> tai tikrai nebespėja žmonės sekti <...>“ (I5); „Tas valdymo modelis, koksai jis buvo, jis prašėsi modifikavimo, sovietiniai biurokratiniai metodai jau netinkami, vistiek reikia įdiegti naujas formas ir metodus ir įtraukti visuomenę ir turėti tą santyki <...> kai kur per daug užbiurokratinta.“ (I1).
Technologiniai veiksniai	Technologijų integravimas vidiniuose veiklos procesuose	„<...> Tai mes turime labai paprastą ir labai patikimą sistemą ir labai daug kad ja naudojasi. Ir ji visiems ta sistema tinka ir patinka, kaip pavyzdžiui Pakruojis šitą pavyzdį iš mūsų pasiėmė, tai va ir nereikia valdžios vartų, bet ir nereikia ten tų nesąmonių google forma, kur visi kas ką nori tas tą daro ir po to savaitę ar dvi ten skaičiuoja <...> Yra keli žmonės iš IT kur konsultuoja dėl dalyvaujamojo biudžeto kur sako, galime šiek tiek tą pagerinti arba tą, na ir gerinam.“ (I6); „<...> kiekviena nauja kažkokia tai įdiegta informacijos valdymo sistema ar apamai valdymo modelis tai vis dėl to duoda daugiau pilusų <...>“ (I3).
	Technologijų naudojimas skaitmeninėms dalyvavimo formoms	„O mes juos ir kviešiam apklausų metu pasisakyti. Dabar paskutinis kur mes patalpinome www.siauliai.lt statyti obeliską centrinėje aikštėje <...> paskelbėme ir laukiame visuomenės nuomonės <...> Taip pat komunikuojama <...> „Facebooko“ platformą <...>“ (I1); „<...> tik baigiasi balsavimas ir jau kitą minutę žinome visus rezultatus, su puikiu patvirtinimu, kad tikrai yra registruota gyvenamoji vieta, gimimo data, viskas tvarkingai <...> nes be jokios abejonės, tas dalyvavimas daugiausiai vyksta elektroninėmis priemonėmis ir čia net abejonės nėra, kad ir toliau ta tendencija tęsis“ (I6).
Socio-ekonominiai veiksniai	Visuomenės iniciatyvumo lygis	„Taip pat iniciatyvumas su seniūnaitijomis, mes ten vargome vis neišrinkome, taip ir liko nepilnai sukomplektuota, bet vėl tai ne tik piliečių neaktyvumas, bet ir kartu mes neturime instrumento seniūnaičiams mokėti atlyginimo, yra tik kompensuojamas tam tikros išlaidos kaip kuras ir pan. bet labai minimaliai.“ (I1); „<...> reikia įdėti kiekvienam atsakingam darbuotojui pakankamai daug pastangų, kad kažkaip išjudinti žmones būti aktyviais, reikia viešinti šitą informaciją, reikia ją kažkaip tai atnešti iki tam tikros grupės žmonių, tada žmones reikėtų kažkokiais tai būdais paskatinti būti aktyviais, paskatinti tai aš vadinu, kad jiems duoti informacijos.“ (I2).
	Darbuotojų kompetencijos ir motyvacija	„Keletą pasakysiu kurie kartais tikrai riboja, tai kai kurių darbuotojų motyvacija, noro trūkumas, galbūt kažkiek, nežinau sunku įvertinti kartais kompetencijas, bet gal ir atsakomybės trūkumas <...> Tad demotyvuoja tikrai

		darbuotojus“ (I5); „<...> kur veikia daug specialistų vienas su kitu susijusių. Ir tada jau nebėra garantijų, kad naujas darbuotojas žino puikiai kaip ten veikia ir kur jis toliau turi pakreipti darbus. Tad ta grandinė yra gan ilgoka ir vis dar labai greit kintanti.“ (I6).
	Biudžeto galimybės	„ Tai čia jau būtų galima išskirti, kad nėra finansinės motyvacijos, nes finansavimo klausimas neišspręstas kaip tą daryti. Taigi teisinis reguliavimas su viešaisiais pinigais yra svarbus, bet jeigu jo nėra, arba jeigu yra perteklinis tada jau tai yra išorinis faktorius, kuris stabdo.“ (I1); „Kitas veiksnys yra kaip ir visur, jeigu atsiranda idėja, jinai dažnai būna tokia brangi, kad nėra šitoje programoje šiuo metu tiek pinigų, ir kada ta programa buvo patvirtinta buvo vienokios paslaugu ir prekių kainos, o dabar mes jau kalbame apie tai, kad infliacija ir visi kiti dalykai išbrangina projektus ir tada projektas negali būti toks gražus kaip kad įsivaizdavo autorius ir kad idėjai įgyvendinti reikia kur kas tai daugiau pinigų. Tai tie administraciniai resursai ir finansiniai resursai jie šiek tiek įtakoja šitos programos vykdymą.“ (I2); „ Gal kaip ir minėjau, čia jau kartojasi – finansavimas <...>“ (I4).
	Visuomenės žinių lygis	„ Bet nereiškia, kad kita bendruomenė negali turėti galimybių įgyvendinti taip pat dalyvaujamojo biudžeto kažkokį tai projektą, bet jiems gal būt trūksta susitelkimo, gal būt trūksta ir pačios idėjos tokios patrauklios, kad už ją balsuotu piliečiai, tai šiek tiek reikėtų tai švietimo politikai būtent tos eilutes, nes tai yra nauja programa, tai nėra taip labai gyventojams žinoma, tai reikėtų viešinimui skirti truputėlį daugiau visokių resursų.“ (I2); „ <...> komentarai ne į tema, pasiūlo neįsiskaitę patys nei kiek nepaskaitę to projekto, ar nepaskaitę iki galo, dalinai paskaitę, ar tik iš pavadinimo ir jau pradeda rašyti įvairias nesąmones <...>“ (I5).

Politinius veiksmus atspindi *dvi subkategorijos*: politinės aplinkos formavimas, politiniai sprendimai ir iniciatyvos. Informantų atsakymai rodo, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra itin svarbi *formuojama politinė aplinka*. Tyrimo duomenimis išryškinta, jog Šiaulių miesto savivaldybėje nėra egzistuojančios ryškios politinės partinės įtakos, kadangi valdžioje šiuo metu veikia nepartinis komitetas. Ši išvalga rodo, jog politinė aplinka gali būti patrauklesnė dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui dėl mažesnio politinio spaudimo, galinčio demotyvuoti bendruomenės narius ir t.t. Informantų suteikti teiginiai taip pat rodo, jog glaudus bendravimas tarp politikos, bendruomenės bei vietos valdžios yra itin reikšmingas dalyvaujamojo valdymo aspektas, kuris gali leisti efektyviau įgyvendinti priimant sprendimus.

Informantų suteiktais duomenimis paaiškėjo, kad Šiaulių miesto savivaldybė yra *pakankamai iniciatyvi ir stengiasi priimti teisingus politinius sprendimus*. Tokie veiksniai, kaip bendrų tikslų siekimas bei bendradarbiavimas yra esminiai, norint formuoti bei priimti teisingus sprendimus bei įgyvendinti sėkmingus projektus. Būtent tai rodo, jog savivaldybės rodomos iniciatyvos bei priimami sprendimai yra vieni iš svarbiausių politinių veiksmų, galinčių daryti poveikį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui.

Išskirta politinių veiksmų kategorija rodo, kad su politika susiję veiksniai Šiaulių miesto savivaldybėje gali turėti teigiamą poveikį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui, kai yra užtikrinamas teigiamas politinės aplinkos formavimas, valdžios iniciatyvumas bei teisingų sprendimų priėmimas. Politinės aplinkos formavimas ir politiniai sprendimai neabejotinai formuoja kontekstą, kuriame vyksta dalyvaujamas valdymas, kuriuo turi būti didinamas piliečių įsitraukimas ir skatinami demokratiniai principai. Empiriniai radiniai persipina su teorine prieiga, pavyzdžiui, Carpentier (2012), Quick ir Bryson (2016) išvelgė, jog visuomenės įsitraukimas bei demokratija tarpusavyje yra itin susiję, o dalyvaujamojo valdymo piliečiams yra suteikiamos galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo bei prisidėti prie politikos formavimo. Remiantis dalyvaujamojo valdymo principais, politiniai sprendimai yra įgyvendinami siekiant užtikrinti, jog į piliečių nuomonę būtų atsižvelgiama, o politinės struktūros pasižemėtų didesniu skaidrumu ir atvirumu. Holum (2023) išvalgos taip pat rodo, jog politiniai veiksniai (politinė valia ir iniciatyvos) gali reikšmingai paveikti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą, tad teorinės analizės aspektai patvirtina tyrimo radinius ir rodo tarpusavio sąsajas.

Reguliavimo ir teisiniai veiksniai taip pat gali veikti dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje. Informantų duomenimis, šioje kategorijoje išskirtos *dvi subkategorijos*: teisinės bazės lankstumo lygis ir biurokratijos lygis. *Teisinės bazės lankstumo lygis* yra svarbus elementas, turintis tiesioginį poveikį dalyvaujamajam valdymui. Informantai pažymėjo, kad nacionaliniai teisės aktai dažnai yra per griežti ir biurokatiški, kas trukdo visuomenei efektyviai naudotis dalyvavimo instrumentais. Išreikštos nuomonės, kad teisės aktai riboja bendradarbiavimą ir inovacijas, rodo nepakankamą reguliavimo lankstumo lygį, kuris yra būtinas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje.

Informantų teiginiu išryškėjęs *biurokratijos lygis* atspindi vykdomų administracinių procesų iššūkius, kadangi per didelis biurokratijos lygis gali itin neigiamai veikti darbo efektyvumą ir, atvirkščiai, mažas biurokratijos lygis gali veiklos efektyvumą reikšmingai pagerinti. Informantų suteikti duomenys rodo, kad nuolatiniai teisės aktų pakeitimai ir biurokratinės procedūros dažnai trukdo savivaldybės darbuotojams susitelkti į jų tiesiogines funkcijas. Biurokratinės procedūros itin eikvoja darbo kaštus, todėl kenčia veiklos efektyvumas. Tai rodo, jog biurokratiniais mechanizmais perkrautas valdymo modelis nefunkcionuoja tinkamai ir reikalauja koregavimo tam, jog būtų įdiegti nauji metodai bei formos, leidžiančios aktyviau įtraukti visuomenę į dalyvaujamojo valdymo procesus. Remiantis Carpentier (2012) ir Creighton (2005) įžvalgomis tampa akivaizdu, kad demokratinėmis sąlygomis piliečių dalyvavimas yra teisiškai įpareigotas, o tai reikalauja, kad teisinė bazė būtų lanksti ir palanki dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Kiurienė (2012) pabrėžia, kad tvirta teisinė sistema suteikia galimybes aktyviam piliečių įsitraukimui, tuo tarpu silpna teisinė bazė gali stigmatizuoti piliečių dalyvavimo svarbą ir mažinti jų pasitikėjimą valdžios institucijomis. Šiuo požiūriu, reguliavimas ir teisiniai aspektai yra būtini, kad dalyvaujamojo valdymo procesai būtų skaidrūs ir efektyvūs, formuojantis tvarius tarpusavio ryšius tarp visų dalyvaujamajame valdyme dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių. Tyrime išryškintus aspektus patvirtina teorinės žvalgos, pavyzdžiui, Quick ir Bryson (2016) išryškino, jog biurokratijos lygis gali sąlygoti valdžios institucijų galimybes įtraukti suinteresuotąsias šalis į dalyvavimo mechanizmus, o taip pat sąlygoti piliečių suvokimą apie jų poveikio lygį sprendimų priėmimo procesuose. Tad galima teigti, jog teisiniai bei reguliavimo veiksniai gali ne tik formuoti dalyvaujamojo valdymo struktūras, tačiau ir sąlygoti nuolatos kintančius iššūkius, kurie turi būti nuolat prognozuojami bei analizuojami. Tokiu būdu valdžios institucijos gali greitai reaguoti bei užtikrinti efektyvų dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą.

Išskirtose veiksmų kategorijose paaiškėjo, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą gali veikti ir technologiniai veiksniai, kuriuos apibrėžia *dvi subkategorijos*: technologijų integravimas vidiniuose veiklos procesuose ir technologijų naudojimas skaitmeninėms dalyvavimo formoms.

Informantų suteikti duomenys rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybėje šiuo metu yra sukurta pakankamai efektyvi informacijos valdymo sistema, kadangi jos pavyzdžiu vadovaujasi ir kitos Lietuvos savivaldybės. Nepaisant to, šios sistemos efektyviam veikimui vykdomos nuolatinės informacinių technologijų specialistų konsultacijos tam, jog sistema būtų tobulinama. Tai rodo savivaldybės atvirumą tobulėjimui bei inovacijoms, siekiant integruoti *informacines technologijas į vidinius veiklos procesus*. Skiriamas dėmesys šiai sričiai gali sąlygoti pridėtinės vertės kūrimą, kuri skatina dar efektyvesnį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą.

Remiantis informantų suteiktais duomenimis paaiškėjo, kad dalyvavimo formos taip pat yra skaitmenizuojamos. Naudodama informacines technologijas, savivaldybė siekia aktyviau įtraukti visuomenę į dalyvaujamąjį valdymą. Tam pasitelkiamos įvairios apklausos bei projektai, panaudojant informacinių ir komunikacinių technologijų priemones: internetines apklausas, internetinius tinklalapius, internetines transliacijas, susitikimus ir t.t. Tiriamųjų duomenys rodo, kad elektroninės priemonės leidžia daug efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus bei didinti skaidrumą dalyvaujamojo valdymo procesuose. Galima teigti, jog informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas leidžia skatinti visuomenę įsitraukti į dalyvaujamąjį valdymą.

Tyrimo duomenys rodo, jog įgyvendindama dalyvaujamojo valdymą Šiaulių miesto savivaldybė remiasi inovatyvių technologijų taikymu, kadangi taip yra efektyvinami vidiniai veiklos procesai, užtikrinamos efektyvesnės dalyvavimo priemonės, kuriomis didinamas suinteresuotųjų šalių aktyvumas bei skaidrumas. Toks požiūris ne tik prisideda prie savivaldybės viešųjų paslaugų teikimo gerinimo, tačiau taip pat piliečių pasitikėjimo valdžia bei įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesus didinimo.

Panašios įžvalgos išryškintos ir teorinėje darbo dalyje. Kaip pažymi García-Sánchez ir kt. (2011), informacinės ir komunikacinės technologijos atveria papildomas galimybes plačių platformų kūrimui, kuriose piliečių nuomonės gali lengviau ir efektyviau išreikšti savo nuomonę, todėl tai skatina dalyvaujamojo valdymo veiksmingumą. Be to, Aurylaitė (2017) pabrėžia, jog technologijos didina valdžios institucijų atskaitomybę bei skaidrumą, o tai yra pagrindiniai demokratinio valdymo aspektai.

Nepaisant to, technologiniai veiksniai gali sąlygoti papildomus iššūkius, pavyzdžiui, per mažas technologinis visuomenės išprusimas gali apriboti dalyvaujamojo valdymo vystymą. Kaip surodo Wong ir kt. (2022), nepakankamos technologinės kompetencijos bei skaitmeninė atskirtis gali itin apriboti visuomenės dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, o tai gali sąlygoti neigiamas pasekmes demokratijai, neužtikrinant lygių dalyvavimo teisių. Apibendrinant kategoriją galima teigti, jog technologiniai veiksniai bei technologijų integracija šiuolaikiniame valdyme yra būtinoji sąlyga, leidžianti tobulinti procesus. Tačiau tam, jog technologijos būtų naudingos, vienodai svarbiais aspektais turi būti laikomas tiek valdžios, tiek visuomenės pasiryžimas užtikrinti skaitmeninių įrankių prieinamumą bei technologinį išprusimą.

Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą taip pat gali veikti socio-ekonominiai veiksniai, kuriuos apibrėžia *keturios subkategorijos*: visuomenės iniciatyvumo lygis, darbuotojų kompetencija ir motyvacija, biudžeto galimybės bei visuomenės žinių lygis (žr. 3.2.2.1 lentelę). *Visuomenės iniciatyvumo lygis* dalyvaujamojo valdymo procese yra itin reikšmingas, tačiau pastebima, kad jis šiuo metu šio išprusimo lygis nėra pakankamas. Informantų duomenys rodo, kad daugeliui piliečių trūksta motyvacijos dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.

Darbuotojų kompetencija ir motyvacija yra dar vienas esminis veiksnys, kuris gali daryti įtaką dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Informantų suteikti duomenys rodo, kad kai kuriems darbuotojams trūksta motyvacijos bei atsakomybės dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, o tai sąlygoja viso dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo efektyvumo nepakankamumą. Tai taip pat prisideda ir prie darbo organizavimo efektyvumo. Pavyzdžiui, pilnai su dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo eiga nesusipažinusių dirbančių specialistų veiksmai gali sąlygoti nepakankamus darbo rezultatus. Tai reiškia, jog kompetencijų trūkumas gali sąlygoti uždelstą sprendimų priėmimą, o tai prisideda prie nepakankamai efektyvaus dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje.

Biudžeto galimybės yra vienas iš esminių veiksnių, galinčių slopinti dalyvaujamojo valdymo iniciatyvas. Informantų suteikti duomenys išryškina, jog teisinio reguliavimo problemos bei finansinės motyvacijos trūkumas trukdo pilnavertiškam projektų įgyvendinimui. Projektai bei priimami sprendimai reikalauja biudžeto, kuris savivaldybėje dažnai yra ribotas dėl viešojo sektoriaus specifikos, pakitusių ekonominių sąlygų ir pan. Šis veiksnys viešajam sektoriui yra daug svarbesnis, lyginant su verslo sektoriumi, todėl Šiaulių miesto savivaldybė turi nuolatos ieškoti finansavimo sprendimų, siekiant, jog būtų ištaisytos dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui trukdančios spragos.

Remiantis informantų duomenimis buvo išryškintas *visuomenės žinių lygis*, kuris yra laikomas itin svarbiu aspektu, sąlygojančiu dalyvaujamojo valdymo efektyvumą. Yra pastebima, jog bendruomenės stinga specifinių žinių apie dalyvavimo galimybes. Bendruomenėms taip pat trūksta susitelkimo bei motyvacijos, kuri yra būtina, siekiant įsigilinti į įgyvendinamus projektus. To pasėkoje, yra būtina daugiau investuoti į informacijos viešinimą bei sklaidą tam, jog gyventojai geriau suvoktų dalyvaujamojo valdymo reikšmę bei naudą visuomenei. Nepakankamas žinių lygis

gali sąlygoti nekompetentingą visuomenės dalyvavimą, kas dar labiau apsunkina efektyvų dialogą tarp valdžios ir gyventojų.

Išskirtos kategorijos rodo, kad dalyvaujamas valdymas yra išskirtinai svarbus, siekiant stiprinti demokratiją ir gerinti viešąjį valdymą, tačiau jo įgyvendinimą veikia įvairūs socio-ekonominiai veiksniai. Carpentier (2012) pabrėžia, kad demokratija ir visuomenės dalyvavimas pasireiškia įgimtu poreikiu, kuriuo yra skatinama atsakomybė bei bendradarbiavimas. Kaip nurodo Oliveira ir Ckagnazaroff (2022), visuomenės iniciatyvumo lygis taip pat prisideda prie dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo procesų, kadangi taip yra suteikiamo galimybės piliečiams įsitraukti į sprendimų priėmimą. Rajca (2022) akcentavo, jog viešųjų institucijų darbuotojų motyvacija bei kompetencija taip pat sąlygoja dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo efektyvumą, o Creighton (2005) pažymėjo biudžeto svarbą, kadangi ištekliai bei tinkamas finansavimas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra būtinas. Galiausiai, kaip teigia Vaidelytė ir kt. (2016), visuomenės žinių lygis yra sąlygojantis visuomenės dalyvavimo motyvaciją, todėl jos švietimas bei informavimas yra itin svarbu. Remiantis šiomis išvalgomis galima teigti, jog socio-ekonominiai veiksniai dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra išskirtinai reikšmingi.

Analizuojant kokybinius duomenis suformuota **Šiaulių dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatinantys veiksniai**, kuriuos išryškina *penkios subkategorijos*: matomi teigiami darbo rezultatai, piliečių iniciatyvumas, valdžios noras gerinti Šiaulių miesto patrauklumą, glaudus valdžios ir visuomenės bendradarbiavimas bei politinis iniciatyvumas (žr. 3.2.2.2 lentelę).

3.2.2.2 lentelė

Šiaulių dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatinti galintys veiksniai

Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Matomi teigiami darbo rezultatai	„ Skatina atvirkestinis dalykas, kai viešoje erdvėje tave pagiria, kai tikrai sako šaunuoliai tokio projekto reikėjo ir jis labai geras, reikalingas ir visi džiaugiasi, kelia nykščius, tai automatiškai skatina, motyvuoja ir taip toliau.“ (I5); „ Skatina turbūt rezultatas, kad pritraukiami žmonės būti savo miesto šeiminkais <...>“ (I2).
Piliečių iniciatyvumas	„ Pačios visuomenės įsitraukimas, jos aktyvumas skatina naujų modelių kūrimą.“ (I1); „ O skatina visuomenės balsas, kad išgirstų kuo daugiau.“ (I3); „ Gal kad mes norim kad gyventojai įsitrauktų, todėl ir skatiname įvairiomis formomis, kad jie įsitrauktų, stengiamės juos sumotyvuoti, kad jie dalyvautų ir būtų ir jų indėlis į miestą.“ (I4); „ <...> noras, kad tie gyventojai būtų mūsų miesto dalis, kad jie kartu su mumis ir kurtų tą miestą, kad ne tik tai savivaldybės darbuotojai, bet, kad prisidėtų ir patys gyventojai.“ (I4); „ Skatina būtent kai matai kai Šiauliečiai, miesto gyventojai patys aktyviai domisi, tai aš manau, kad ir darbuotojams, ir savivaldybės administracijos darbuotojams automatiškai jiems kyla toks noras geriau įsigilinti, geriau padaryti tą darbą, geriau kokybiškiau įgyvendinti tą projektą, dalinai netgi įpareigoja administracijos darbuotojus atidžiau, atsakingiau vykdyti tą projektą ir panašiai. Tai va tas toks kaip ir papildomas motyvas, tas skatinimas matant kaip Šiauliečiai domisi ir teikia įvairius pasiūlymus, tai automatiškai ir darbuotojai pradeda atsakingiau, atidžiau vertinti, žiūrėti ir priimti sprendimus.“ (I5).
Valdžios noras gerinti Šiaulių miesto patrauklumą	„ <...> ir gražėjanti mūsų visų aplinka, nes dėka šitų visų projektų tikrai žmonės turi didesnę užimtumą, turi didesnes galimybes, turime gražesnę sutvarkytą vieną ar kitą erdvę ir tikriausiai nepaneigsime, kad galime taip prisitraukti čia į miestą ir gal būt žiūrint koks tai projektas, ir svečių, ir čia besikuriančių ir naujai apsigyvenančių žmonių, arba grįžtančių į savo miestą dėl gražėjančio miesto.“ (I2); „ Tai tur būt tas noras išgirsti kuo daugiau mūsų gyventojų, kadangi miesto gyventojų skaičius kas met didėja ir norėdami pritraukti ir grįšti žmones ir tuos pačius studentus likti, kad jie kiekvienas iš jų būtų išgirsti. Tai turbūt bendradarbiavimas su visuomene tai yra didžiausias įrankis savivaldybės ekonominei ir socialinei erdvei plėstis.“ (I3); „ <...> burti gyventojų bendruomenės, gerinti kultūrinę, socialinę gyvenamąją aplinką <...>“ (I4).
Glaudus valdžios ir visuomenės bendradarbiavimas	„ Tai aš supratu tas glaudus bendradarbiavimas, ryšys tarp valdžios ir miesto visuomenės, tai ir yra tas vardiklis kuris skatina tai daryti.“ (I2); „ Glaudus susikalbėjimas su administracija, su bendruomene ir su politine aplinka. Glaudus susikalbėjimas, kad gali būti supratimas kažkoks, kad jeigu viena, ką mes dabar bandysime svarstyti klausimą ir koreguoti tvarkos aprašą, kad jeigu viena bendruomenė yra pakankamai aktyvi ir pateikia pakankamai daug idėjų, kurios dažniausiai ir laimi, nes jie yra aktyvūs ir jie

	prasibalsuoja už savo idėją.“ (I2).
Politinis iniciatyvumas	„<...> Kiekvienas specialistas nedirba vien tik tai šitą darbą, kad ir man pareigybėje priklausanti šita funkcija tai jinai yra labai plati, tai manau jeigu šiuo atveju ne vicemeras, kuris kuruoja šitą sritį, jeigu jis neįdėtų daugiau pastangų negu galima įdėti pagal jo pareigas, tai greičiausiai žmonės nesužinotu <...>“ (I2); „ Taip pat, kad politiniai kažkokie tai įvykiai įtakoja visų mūsų gyvenimus, taip pat ir šitą eilutę, taip pat negalima atmesti šitos versijos <...>“ (I2); „ Išoriniai tai kaip ir minėjau turbūt visuomenės pritraukimas kuo labiau į savivaldos valdymą“ (I3); „ Kas liečia politinę aplinką, tai to pas mus tikrai nėra, tikrai yra sprendimai priimami ir tas neturėtų demotyvuoti žmonių, kadangi nėra ten viena partija ar kita, yra nepartinis komitetas valdžioje.“ (I5).

Remiantis tyrimo duomenimis paaiškėjo, kad vienas iš dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių savivaldybėje skatinančių veiksnių yra *matomi teigiami darbo rezultatai*. Remiantis tyrimo dalyvių teiginiais tampo akivaizdu, kad darbo rezultatų įvertinimą rodo teigiamas grįžtamasis ryšys iš visuomenės, o tai skatina tolesnį dalyvaujamojo valdymo vystymą bei didėjančią valdžios motyvaciją užtikrinti efektyvią veiklą. Viešas pripažinimas bei teigiami veiklos rezultatai itin didina gyventojų motyvaciją bei suvokimą apie jų įsitraukimo reikšmingumą miesto valdymo kontekste. Būtent tai sąlygoja didesnę gyventojų aktyvumą. Tokiu būdu visuomenės nariai jaučiasi labiau įvertinti, todėl suvokia, jog jų dalyvavimas viešųjų reikalų tvarkyme yra reikšmingas. Su aukščiau akcentuota subkategorija susijęs ir *piliečių iniciatyvumas*, kuris laikomas esminiu aspektu, prisidedančiu prie dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje. Tyrimo duomenys rodo, kad visuomenės dalyvavimas ir itin svarbus tam, jog valdžios priimami sprendimai būtų labiau atitinkantys visuomenės lūkesčius ir poreikius. Gyventojų iniciatyvumas sąlygoja valdžios institucijas labiau įsigilinti į esančias problemas. Tokiu būdu yra priimami gyventojų poreikius atitinkantys sprendimai, tikslingai prisidedantys prie gyventojų kokybės gerinimo.

Tiriamųjų teiginiai taip pat rodo, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo efektyvumą Šiaulių mieste skatina *valdžios noras gerinti Šiaulių miesto patrauklumą*. Informantų suteiktais duomenimis galima teigti, jog valdžios motyvacija atsiskleidžia per jos norą bendradarbiauti su savivaldybės gyventojais. Didesnis bendradarbiavimas skatina valdžios atstovų siekį didinti miesto patrauklumą, o tai gali atverti naujas galimybes: didinti gyventojų, turistų, investuotojų skaičių. Nurodyti teiginiai rodo, jog bendravimas tarp valdžios ir visuomenės yra esminis veiksnys strateginei miesto plėtrai, kuria yra gerinama tiek kultūrinė, tiek socialinė, tiek ekonominė aplinka.

Valdžios ir gyventojų iniciatyvumas taip pat sąlygoja *glaudų valdžios ir visuomenės bendradarbiavimą*, kuris taip pat išskiriamas vienu iš dalyvaujamojo valdymo sėkmės veiksnių. Informantų suteikti teiginiai rodo, jog glaudus valdžios ir gyventojų dialogas leidžia efektyviau spręsti bei aptarti jiems aktualias problemas. Bendruomenių aktyvus įsitraukimas į idėjų teikimą taip pat užtikrina, jog jos būtų orientuotos į gyventojų poreikius bei lūkesčius.

Galiausiai, dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui vietos savivaldoje yra reikšmingas *politinis iniciatyvumas*. Tyrimo duomenys rodo, jog politinis iniciatyvumas yra reikšmingas bei lemiantis projektų bei idėjų prioretizavimą. Informantų suteikti duomenys rodo, jog politiniai sprendimai gali sąlygoti bendruomenės motyvacijos lygį dalyvauti. Taip pat, skatinanti politinė aplinka labiau įtraukia skirtingas suinteresuotąsias grupes į sprendimų priėmimo procesą.

Nagrinėjama kategorija rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybėje dalyvaujamojo valdymo skatinimas yra glaudžiai susijęs su matomais teigiamais rezultatais, piliečių iniciatyvumu, valdžios noru gerinti miestą, bendradarbiavimu su visuomene ir politiniu iniciatyvumu. Šie veiksniai formuoja efektyvų dalyvaujamojo valdymo mechanizmą, kuriame gyventoja gali reikšmingai prisidėti prie miesto plėtros, kadangi tokiu būdu valdžia gali geriau išgirsti bei įsigilinti į visuomenės teikiamą nuomonę ir iniciatyvas.

Analizuojant Šiaulių dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatinančius veiksnus, pastebima, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatina tokie veiksniai kaip piliečių iniciatyvumas, valdžios noras gerinti miesto patrauklumą, glaudus valdžios ir visuomenės bendradarbiavimas bei politinis

iniciatyvumas. Šie radiniai atspindi teorines išvagas. Pivoras ir Visockytė (2011) akcentuoja, kad visuomenės įtraukimas skatina piliečių aktyvumą, o Lavafan ir Soltani (2014) pažymi, kad piliečių ir valdžios bendradarbiavimas prisideda prie sprendimų priėmimo kokybės gerinimo. Taip pat, kaip teigė Creighton (2005), valdžios motyvacija gerinti miesto patrauklumą bei politinis iniciatyvumas atspindi demokratinio valdymo prioritetus, kuriais siekiama stiprinti piliečių pasitikėjimą institucijomis. Kaip teigia Oliveira ir Ckagnazaroff (2022), glaudus valdžios ir visuomenės bendradarbiavimas prisideda prie efektyvesnio dalyvaujamojo valdymo procesų formavimo. Šios teorinės išvagos akivaizdžiai pabrėžia, jog sėkmingas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas reikalauja ne tik piliečių, bet ir valdžios iniciatyvumo, komunikacijos tarp suinteresuotųjų šalių bei skaidrumo užtikrinimo. Tokiu būdu gali būti pastebimai pagerinti demokratiniai procesai bei viešojo valdymo kokybė.

Apibendrinant, galima teigti, jog dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje gali veikti skirtingos veiksmų grupės. Politiniai veiksniai apima politinės aplinkos formavimą, politines iniciatyvas ir sprendimus. Reguliavimo bei teisiniai veiksniai įtraukia teisinės bazės lankstumo ir biurokratijos lygį. Technologiniai veiksniai apima technologijų integravimą vidiniuose veiklos procesuose bei panaudojimą skaitmeninės dalyvavimo formoms. Socio-ekonominiai veiksniai pasireiškia visuomenės iniciatyvumo lygiu, darbuotojų kompetencija bei motyvacija, visuomenės žinių lygiu ir biudžeto galimybėmis. Taip pat išryškinti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą skatinantys veiksniai, tokie kaip matomi teigiami darbo rezultatai, piliečių iniciatyvumas, valdžios motyvacija gerinti miesto patrauklumą, glaudus visuomenės bei valdžios bendradarbiavimas bei politinis iniciatyvumas.

3.2.3. Dalyvaujamąjį valdymą ribojančios kliūtys ir jų sprendimo būdai

Nepaisant dalyvaujamąjį valdymą skatinančių veiksmų, remiantis kokybiniais tyrimo duomenimis buvo atskleista **pagrindinių kliūčių, trukdančių dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje kategorija**, kurią sudaro *keturios subkategorijos*: gyventojų iniciatyvumo stoka, gyventojų kompetencijų stoka, dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą ribojanti bazė ir technologinių sprendimų stoka (žr. 3.2.3.1 lentelę).

3.2.3.1 lentelė

Pagrindinės kliūtys, trukdančios dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje

Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Gyventojų iniciatyvumo stoka	„<...> nebent išskirčiau gyventojų iniciatyvos stoka neleidžia kažką tai išplėtoti, padaryti.“ (I1); „<...> reikia įdėti kiekvienam atsakingam darbuotojui pakankamai daug pastangų, kad kažkaip išjudinti žmones būti aktyviais, reikia viešinti šią informaciją, reikia ją kažkaip tai atnešti iki tam tikros grupės žmonių, tada žmonės reikėtų kažkokiais būdais paskatinti būti aktyviais, paskatinti tai aš vadinu, kad jiems duoti informacijos.“ (I2). „Tai gal tai, kad gyventojai nėra pakankamai aktyvūs, arba įdėjo dėl įvairių kliuvinių nėra įgyvendinamos.“ (I4).
Gyventojų kompetencijų stoka	„Kalbant apie kompetencijas, yra visuomeninės organizacijos bočiai ir panašiai, kurie sunkiai paraiškas pildo, bet jie gali konsultuotis, ir mes jiems padedam. Tokiu atveju dalis visuomenės gaunasi kaip ir nušalinti nuo viso to proceso, nes neturi reikiamos kompetencijos, išnyksta jungtis tarp valdžios ir bendruomenės.“ (I1); „Kliūtis tarkim, kadangi visi tie svarstymai dažniausiai vyksta viešojoje erdvėje, tai kliudo tas kartais nereikalingas nekompetentingas tų pastovių komentatorių visi pasiūlymai <...> ir tai atima laiką <...>“ (I5).
Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą ribojanti teisinė bazė	„Aš gal būt sakyčiau, kad teisės aktai, kadangi dažnu atveju valstybinis sektorius ir savivaldybės sektoriusskirtingai dalyvauja valdant tiek finansus, tiek ir starteginius planavimus. Labiausiai gal sakyčiau teisės aktų reikalavimai, kurių dažnu atveju bijoma pažeisti ir negloma priimti visiskai vien asmeniu sprendimu, tai ir būtų didžiausia kliūtis dalivaujamajam valdymui.“ (I3); „<...> teisės aktai kartais riboja įgyvendinti viena ar kita projektą.“ (I4);

	„<...> O dėl teisinių dalykų tai tikrai yra, ypač paskutiniu metu labai dažnas įstatymų, aprašų keitimas kas liečia socialinės apsaugos ir darbo ministerija, švietimo ministerija, tai tikrai nebespėja žmonės sekti ir mes nebespėjame, vėluojame su terminais, nebespėjame išeiti į tarybą su tam tikrais aprašų keitimais, kurie įpareigoja sakykim kai pasikeičia kažkoks vyriausybės nutarimas ar nauja įstatymo korekcija kur įpareigoja mus tą padaryti, tai tikrai paskendę dalis darbuotojų tokiuose biurokratinėse pinklėse.“ (I5).
Technologinių sprendimų stoka	„<...> kol išrūšiuojame, išdėliojame kur tikrai matosi dalyvis, kuris tikrai rašo kažkokį pasiūlymą, jaučiasi jau iš karto, kad jis žino tą projektą, žino tą problemą, tad jo pasiūlymai yra geri. O kaip ir visuose internetuose, portaluose yra tradiciniai specialistai kurie viską išmano, nors iš tikro nieko neišmano, ir tai atima laiko kol išrūšiuoji. Kartais net demotyvuoja, kai matai ir skaitai, skaitai kad teikia nesąmonės, ne į temą, nukeliauja į pievas, nes nei iš tos srities, nei iš to projekto, kartais net nebesinori skaityti ir gaišti laiko <...> ir būna kai darbuotojai nebe iki galo perskaito, neįvertina 100-ojo komentautojo komentaro, kuris iš esmės labai geras, bet mes jau jo nebe perskaitėme, nes atsibodo ne į temą, kartais ir vulgarūs komentarai ir iki to gero komentaro nebe prieinama.“ (I5).

Nagrinėjant kokybinius duomenis paaiškėjo, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje gali trukdyti *gyventojų iniciatyvumo stoka*. Pateikti informantų teiginiai pabrėžia, kad viena iš pagrindinių problemų yra gyventojų nedalyvavimas viešuosiuose reikaluose ir jų pasyvumas. Norint paskatinti gyventojų aktyvumą, yra būtinos papildomos pastangos, pavyzdžiui, efektyvesnės informacijos sklaidos vykdymas, gyventojų supažindinimas su dalyvaujamojo valdymo specifika, jo nauda ir kt. Tad yra itin svarbus, jog ši informacija pasiektu kuo platesnę tikslią auditoriją (visuomenės grupes), tam, jog piliečių dalyvavimo aktyvumas didėtų.

Gyventojų kompetencijų stoka subkategorijoje išryškėja gyventojų reikiamų žinių ir gebėjimų trūkumas, kuris gali itin neigiamai paveikti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą vietos savivaldoje. Remiantis informantų teiginiais paaiškėjo, kad suinteresuotųjų grupių efektyvų dalyvavimą riboja kompetencijų trūkumas. Pavyzdžiui, gyventojai negeba teikti reikiamą informaciją diskusijose, teikti paraiškas, įsigilinti į sprendžiamų problemų esmę ir pan. Tai didina gyventojų atskirtį nuo dalyvavimo procesų, o jų dalyvavimo indėlis yra nepakankamai naudingas. Šie veiksniai gali sąlygoti mažėjantis valdžios bei visuomenės tarpusavio ryšį ir pasitikėjimą.

Kokybiniais duomenimis atskleista, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui taip pat gali kelti iššūkius *ribojanti teisinė bazė*. Informantų teiginiai rodo, kad teisės aktai (pavyzdžiui, apimantys finansus ar strateginį planavimą) dažnai riboja savivaldybės galimybes tikslingus problemų sprendimus. Nepaisant to, dažni teisės aktų pokyčiai sąlygoja didėjančias biurokratinės kliūtis, dėl kurių institucijos negali tinkamai bei laiku reaguoti į aplinkos sąlygojamus pokyčius. Tai reiškia, jog teisinės bazės lankstumas bei praktinė atitiktis savivaldybės veiklai yra itin svarbi dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui.

Kadangi, kaip ir buvo minėta, dalyvaujamąjį valdymą gali veikti technologiniai veiksniai, pastebėta, kad dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą neigiamai veikia *technologinių sprendimų stoka*. Remiantis informantų suteiktais duomenimis paaiškėjo, kad išteklių trūkumas bei technologinių inovacijų stoka gali pakenkti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą, kadangi savivaldybė negali išfiltruoti juos pasiekiančios naudingos informacijos, kuri yra gaunama iš gyventojų. Tai rodo, jog technologiniai sprendimai gali itin taupyti laiko kaštus, kuriuos valdžios institucijos gali panaudoti dalyvaujamojo valdymo tobulinimui savivaldybėje.

Apibendrinant, Šiaulių miesto savivaldybėje dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui iššūkius kelia ne tik mažų lankstumu pasižyminti teisinė sistema, tačiau ir technologinių sprendimų integravimo trūkumas. Su šiais aspektais susijusios kliūtys reikalauja nuoseklaus darbo bei sisteminio požiūrio, kuriuo gali būti labiau užtikrinamas pilietiškumo skatinimas, informuotumo gerinimas bei administracinių procesų optimizavimas. Panašūs aspektai atsispindi ir teorinėje prieigoje, kadangi Karamunya ir Cheben (2016) nurodė, jog motyvacijos trūkumas gali būti vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris yra sąlygojamas nepakankamo išsilavinimo ar ekonominės padėties. Tai atskleidžia socio-ekonominius veiksniai. Lavafan ir Soltani (2014) pastebėjimai taip pat atskleidžia gyventojų kompetencijos stoka įtaką dalyvaujamajam valdymui, kuriame yra svarbi kolektyvinė atsakomybė,

tad ir kompetencijų lygis yra reikšmingas. Oliveira ir Ckagnazaroff (2022) atskleidžia teisinės sistemos svarbą, kadangi jos lankstumo lygis gali reikšmingai paveikti dalyvaujamąjį valdymą – skatinti arba slopinti visuomenės dalyvavimo aktyvumą sprendimų priėmimo procesuose. Nepaisant minėtų įžvalgų, García-Sánchez ir kt. (2011) nurodo, kad technologiniai sprendimai (pvz., skaitmeninės priemonės) yra būtini, siekiant užtikrinti pakankamą piliečių dalyvavimo lygį. Taigi, minėtieji veiksniai atskleidžia iššūkius, su kuriais gali susidurti savivaldybės, įgyvendindamos dalyvaujamąjį valdymą.

Nagrinėjant kokybinius duomenis buvo išryškinti praktiniai sprendimai, kuriais Šiaulių miesto savivaldybė siekia pašalinti iškilusias kliūtis, trukdančias sėkmingo dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui. Šiuos praktinius sprendimus atspindi **trys kategorijos: teisinio reguliavimo koregavimas, bendradarbiavimo efektyvumo didinimas ir gerųjų praktikų taikymas** (žr. 3.2.3.2 lentelę.).

3.2.3.2 lentelė

Taikomi praktiniai sprendimai, skirti pašalinti iškilusias kliūtis, trukdančias sėkmingo dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje

Kategorija	Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Teisinio reguliavimo koregavimas	Teisinių sprendimų ieškojimas	„Jeigu matome, kad yra kliūtis, ir jeigu ji yra iš netinkamo teisinio reguliavimo, arba kaip sakiau pribrendo patirtis ir mes galime pagerinti, papildyti tą reguliavimą ir išeliminuoti tą kliūtį kuri demotyvuoja ar stabdo projektų įgyvendinimą tai vienareikšmiškai ta kliūtis identifikuojama ir išdiskutuojama kaip ji galėtų būti ištaisoma tiesiog tada yra pataisomas teisės aktas pagal įsivaizduojamą galimos kliūties pataisymo scenarijų ir jeigu tai suveikia, tada viskas tvarkoje.“ (I1); „<...> tai mes visad kai gauname įvairius įstatymų projektų pakeitimus ar aprašų ar tvarkų, visada stengiamasis įsigilinti ir teikti pasiūlymus kaip koreguoti, keisti, teikiame pasiūlymus ir įvairias pastabas kaip koreguoti vieną ar kitą norminį dokumentą, kad jisai realybėje tikrai veiktų.“ (I5).
	Iniciatyvų teikimas valdžios institucijoms	„Tai jeigu ir matome, kad yra kažkokie tai tarkim teisės aktų sprendimų kliūtys ar dar kažkas, tai visuomet kreipiamės į instancijas priėmusias tuos sprendimus, lygiai taip pat bendradarbiaujame su ministerijomis jeigu reikalinga kažkokia tai pagalba ar metodologinė, ar teisinė.“ (I3); „Mes gan aktyviai stengiamės ir rašome įvairius raštus įvairioms ministerijom tarkim švietimo, socialinės apsaugos ministerijai, čia šitoms daugiausiai, tai siunčiam jiems savo įvairius pasiūlymus, jie kartais įvertina mūsų pastebėjimus, pasiūlymus dėl įvairių tvarkų, aprašų <...>“ (I5).
Bendradarbiavimo efektyvumo didinimas	Tarpinstitucinės komunikacijos gerinimas	„Dabar kaip tik vyksta praktinio sprendimo paieška kada taip pat grįšiu prie to paties, reikia susikalbėti atskiroms struktūroms, šiuo atveju tiems kurie duoda leidimus vykdyti leidimus vienoje ar kitoje teritorijoje, ir tiems kurie nori įvykdyti, tai kalbu apie institucijas, kada teritorijos yra priklausančios kultūros paveldo teritorijai ir dalis teritorijos kurioje galėtų būti įgyvendintas projektas nepriklauso tokiai teritorijai, tada institucijos nesusikalba ar gali būti ar negali būti įgyvendinamas tas projektas.“ (I2); „<...> o reikia kažkokia kitą organizacinę priemonę padaryti mes tada taip ir ištaisome, tarkim kad papildyti atstovavimą komisijoje nariais iš bendruomenės ir pan. kurie turėtų tam tikras įdėjas ir matymus iš kitos organizacijos pusės.“ (I1); „<...> irgi apie visa šitą mes tarėmės ir su kitomis savivaldybėmis, ir jie ten irgi panašiai judas su šituo reikalu.“ (I6).
	Suinteresuotųjų šalių įtraukimas	„<...> kad įvertintų studentai kaip veikia medikų pritraukimo priemonės, arba sakykim aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimo priemonės, ar jos jau pasiteisinusios, ar yra kas naujo. Tai vat aš pirmiausiai į akademinę bendruomenę kreipiuosi <...> Na manau pas mus su visuomene labai glaudus ryšys yra, aš pats per metus 20-30 ekskursijų padarau suaugusiems, vaikams, gimnazistas į Rigitos skyrių, ir ten labai dažnai mes gauname pasiūlymus ką daryti, ir trečio amžiaus universitetas.“ (I6); „Kaip ir minėjau, nuolatos vysta bendravimas <...> Tiesiog vyksta nuolatinis bendradarbiavimas.“

		“(14); „Nuo kitų metų mes darysime tokią sąlygą, jeigu yra po 10 didelės ir mažos vertės projektų, tada mes ne po vieną įgyvendiname, o po 2. Ta prasme mes metame kamuolį gyventojam, jeigu gyventojai parašo pakankamą kiekį projektų, tai tada jau nebe 10 proc. yra galimybė laimėti, o 20 proc. ir daugiau projektų bus įgyvendinama, ir dar įvesime atšalimo laikotarpį.“ (16).
Gerųjų praktikų taikymas	Vadovavimasis kitų miestų pavyzdžiais	„Taip pat mes pritaikome ir kitų miestų gerus pavyzdžius, ir taip taisome savo problemas.“ (11); „<...> gal kažką kiti miestai turi, na kartą į mėnesį tikrai visada važiuojame, na ir viena konferencija kaip minimum per metus į tą pagrindinę „urban future“, kur būna bet kurioje Europos dalyje, paskui „transparents international“ visada irgi važiuoju <...>“ (16); „<...> bendradarbiaudami su Jelgava semdamiesi geru patirčių <...> Dabar modeliuojame turto valdymą. Matome kad tą turtą reikia valdyti, matėme Palangos modelį <...> Visuomenė yra įtraukta į visą procesą, tad tie gerieji pavyzdžiai juos pačius šiauliečius paskatina būti tais šiauliečiais <...>“ (11).
	Nuolatinis pažangių sprendimų stebėjimas ir analizė	„<...> ir mes labai klausomės visų, aišku nebūtinai viską įgyvendinti, ką išgirsti, bet tikrai pasipildyti tikrai yra iš kur. Ir forumuose visuose dalyvaujame, mums labai yra svarbu nuolatos atsinaujinti <...>“ (16); „Paskatintų sėkmingesnę įgyvendinimą dalyvaujamojo valdymo tai vienareikšmiškai geri pavyzdžiai, kuriuos mes turime kaupti ir toliau, ir jeigu kas iš bendruomenės iniciatyvos ateis su kokiais tai projektai į mūsų miesto gyvenimą, ar mes pasiūlysiame, sukursime tuos gerus pavyzdžius <...>“ (11).

Kokybiniais duomenimis paaiškėjo, kad teisinio reguliavimo koregavimas pasireiškia per *dvi subkategorijas: teisinių sprendimų ieškojimą ir iniciatyvų teikimą valdžios institucijoms*. Remiantis informantų teiginiais, *teisinių sprendimų ieškojimas* apibrėžia būtinybę identifikuoti teisinius trukdžius, kuriuos yra būtina pašalinti, vykdant teisinio reguliavimo korekcijas. Informantų suteikti teikiniai rodo, kad teisinio reguliavimo sąlygotų kliūčių identifikavimas gali išspręsti problemas šį reguliavimą keičiant ar papildant. Šis aspektas sąlygoja Šiaulių miesto savivaldybės galimybes didinti reguliavimo atitiktį, reikalingą praktinių sprendimų įgyvendinimui.

Nagrinėjant kokybinius duomenis taip pat paaiškėjo, kad sprendžiant teisinio reguliavimo problemas Šiaulių miesto savivaldybė *teikia iniciatyvas valdžios institucijoms*. Tai atskleidžia, jog siekdama spręsti su reguliavimo susijusius iššūkius, Šiaulių miesto savivaldybė bendradarbiauja su įvairiomis valdžios institucijomis. Remiantis informantų suteiktais teiginiais galima teigti, jog pastebėjusi reguliavimo keliamas kliūtis, Šiaulių miesto savivaldybė kreipiasi į sprendimus priėmusias institucijas bei stengiasi vykdyti aktyvų bendradarbiavimą tam, kad būtų gaunama teisinė bei metodologinė pagalba. Tokio proceso iniciavimas rodo dialogo bei tarpusavio partnerystės svarbą, siekiant reguliavimo optimizavimo. Remiantis Kiurienės (2012) išvalgomis, stipri teisinė sistema yra esminė dedamoji, siekiant užtikrinti piliečių teisę dalyvauti valdymo procesuose. Todėl teisinių sprendimų paieška per bendradarbiavimo mechanizmus itin padeda stiprinti demokratinę struktūrą. Tai rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybės sprendimų ieškojimas bei bendradarbiavimas su kitomis šalies institucijomis teikia išskirtinį dėmesį reguliavimo atitikties įgyvendinamai praktikai užtikrinimui, leidžiančiam įgyvendinti efektyvesnį dalyvaujamojo valdymą.

Tyrimo duomenimis buvo atskleista, jog sprendžiant dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui kylančius iššūkius Šiaulių savivaldybė stengiasi didinti bendradarbiavimo efektyvumą, kurį apibrėžia *dvi subkategorijos: tarpinstitucinės komunikacijos gerinimas ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas*. *Tarpinstitucinės komunikacijos gerinimo* subkategorija akcentuoja būtinybę užtikrinti geresnę institucijų bendradarbiavimą. Informantų teiginiai rodo, kad dažnai pastebimas nesusikalbėjimas tarp skirtingų institucijų, kuris reikšmingai mažina dalyvaujamojo valdymo efektyvumą. Remiantis informantų suteikta informacija tampa aišku, kad norint įgyvendinti projektus, yra būtina, jog visos suinteresuotos šalys aiškiai suvoktų savo funkcijas, kompetencijas ir vaidmenis.

Tačiau svarbu ne tik tarpinstitucinis, tačiau visų *suinteresuotųjų šalių įtraukimas*, įskaitant valdžią, piliečius bei kitas suinteresuotąsias šalis (verslo, nevyriausybinių sektorių ir t.t.). Tiriamųjų teiginiai

atskleidžia, jog svarbus bendradarbiavimas su akademinėmis bendruomenėmis, siekiant, jog būtų iškeliamos aktualios problemos, kurių eliminavimui arba minimizavimui būtų suformuoti tinkami sprendimai. Tam yra kuriami įvairūs mechanizmai, kuriais siekiama spręsti gyventojų dalyvavimo bei projektų įgyvendinimo galimybių problemas ateities perspektyvoje.

Tiek tarpinstitucinės komunikacijos gerinimas, tiek suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra esminiai aspektai, prisidedantys prie efektyvaus dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje. Būtinybė gerinti komunikaciją tarp institucijų ir didinti gyventojų bei kitų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą rodo, kad tarpusavio komunikacija apima įvairialypį bei kompleksiską procesą, kuris reikalauja tikslingo darbo kryptingumo bei atskaitingumo. Panašius aspektus taip pat analizavo Liveira ir Ckagnazaroff (2022), Kiurienė (2012), Holum (2023), Vaidelytė ir kt. (2016), pabrėždami, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas, jų bendradarbiavimas ir nuolatinis šio mechanizmo tobulinimas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui yra itin svarbus.

Remiantis kokybiniais duomenimis, galima teigti, jog Šiaulių miesto savivaldybė nuolat stengiasi vadovautis gera praktika tam, kad užtikrintų efektyvų dalyvaujamojo valdymo vystymą. Tai apibrėžia *dvi subkategorijos*: vadovavimasis kitų miestų pavyzdžiais ir nuolatinis pažangių sprendimų stebėjimas ir analizė.

Remiantis informantų teiginiais paaiškėjo, kad Šiaulių miesto savivaldybėje dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas yra orientuotas į gerųjų praktikų taikymą. Gerosios praktikos įgyvendinimas yra sąlygotas *vadovavimusi kitų miestų pavyzdžiais*. Tai rodo, jog savivaldybė rodo iniciatyvą mokytis iš kitų miestų pasiektų teigiamų rezultatų. Remiantis informantų pateiktais teiginiais galima teigti, jog Šiaulių miesto savivaldybė vykdo reguliarius vizitus į kitus miestus bei stengiasi dalyvauti tarptautinėse konferencijose. Tokiu būdu savivaldybė perima sėkmingas praktikas, kurias pritaiko dalyvaujamojo valdymo vystymui Šiaulių mieste.

Kokybiniai duomenys atskleidžia, kad užtikrindama efektyvų dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą, Šiaulių miesto savivaldybė *nuolatos stebi bei analizuoja pažangius sprendimus*. Tai pabrėžia nuolatinio mokymosi svarbą. Tyrimo duomenimis atskleista, kad savivaldybėje yra akcentuojama būtinybė įsiklausyti į bendruomenės nuomonę bei apsvarstyti jų teikiamus gerosios praktikos pavyzdžius. Tai padeda savivaldybei įgyvendinti naujas, patrauklias bei reikalingas idėjas. Informantų teiginiai taip pat rodo, kad sėkmingai įgyvendinti dalyvaujamojo valdymo principai bei jų sąlygojami projektai gali kilti iš bendruomenės iniciatyvų.

Apibendrinant, Šiaulių miesto savivaldybė siekia gerinti dalyvaujamojo valdymo praktiką, remiasi sėkmingais kitų miestų pavyzdžiais ir nuolat stebi pažangius sprendimus, taip skatindama inovacijų diegimą ir bendruomenės įsitraukimą. Tokie veiksmai atitinka teorines įžvalgas, kuriose akcentuojama, kad gerosios praktikos analizė ir sėkmingų modelių pritaikymas skatina vietos valdžios institucijų gebėjimą reaguoti į piliečių poreikius ir taip didina pasitikėjimą institucijomis (Creighton, 2005; Fudin, Rahayu, 2019). Tokios pastangos ne tik stiprina demokratiją, bet ir didina piliečių motyvaciją dalyvauti, taip pat leidžia savivaldybei efektyviau spręsti socialines problemas (Karamunya ir Cheben, 2016). Taigi, nuolatinis pažangių sprendimų stebėjimas, vadovavimasis kitų miestų pavyzdžiais bei siūlomomis bendruomenės iniciatyvomis, prisideda prie dalyvaujamojo valdymo plėtros ir geresnės viešosios politikos formavimo.

Analizuojant tyrimo duomenis taip pat paaiškėjo, jog sprendama dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui trukdančias problemas, Šiaulių savivaldybė didelį dėmesį skiria gerųjų praktikų taikymui. Šį aspektą apibrėžia *dvi subkategorijos*: vadovavimasis kitų miestų pavyzdžiais ir nuolatinis pažangių sprendimų stebėjimas ir analizė.

Tyrimo duomenimis išryškėjo, kad Šiaulių savivaldybė jiems kylančias kliūtis sprendžia įvairiais būdais, tačiau informantų suteikti duomenys taip pat išryškina **sėkmingesnį dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje galinčius paskatinti sprendimus**, kuriuos išryškina *trys subkategorijos*: didesnės finansavimo galimybės, didesnis bendruomenės aktyvumas ir didesnis iniciatyvumas įgyvendinant sprendimus (žr. 3.2.3.3 lentelę).

Sėkmingesnį dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje galintys paskatinti sprendimai

Subkategorija	Subkategoriją pagrindžiantys teiginiai
Didesnės finansavimo galimybės	„Jis ir taip yra pakankamai sėkmingas, bet jeigu būtų daugiau pinigų, nes idėjų tikrai yra ir pakankamai įdomių ir gražių, tai greičiausiai didesnis biudžetas paskatintu <...>“ (I2); „Jeigu būtų daug pinigų, didesnis finansavimas, tuomet tos idėjos galėtų būti didesne apimtimi įgyvendintos, gal galėtume įgyvendinti ne viena, du, o keturi projektu per metus, nes idėjos kai kurios tikrai yra geros ir jos nelaimi, nes kaip minėjau yra stiprios tos bendruomenės, kurios savo projektą užbalsuoja, daug balsų surenka, o tie kiti projektai, kurie gal būt labai geri, bet nesurenka to balsavimo, tų balsų, tai kaip ir minėjau jeigu būtų didesnis finansavimas gal galėtų būti įgyvendintas ir kitas projektas, tai gal tai būtų nauda miestui.“ (I4);
Didesnis bendruomenės aktyvumas	„<...> kad susikalbėjimas būtų didesnis, nes dažnai tai būna, kad pati bendruomenė neprabalsuoja, nebūna pakankamai aktyvūs, todėl nėra ta idėja įgyvendinama, nes principas yra toks, kad jeigu daug prabalsavo ir surinko daug balsų tai tad yra ir įgyvendinama, reiškiasi reikia jų aktyvumo didesnio.“ (I2); „Žmonių aktyvumas paskatintu sėkmingesnį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą.“ (I3); „Aktyvesnis pačių šiauliečių dalyvavimas, o ne svarstymų stadijoje, pateikimų stadijoje, o ne kaip ir minėjau kažkokia kritika įgyvendinus. Tai norėtusi aktyvesnio pačių šiauliečių dalyvavimo.“ (I5);
Didesnis iniciatyvumas įgyvendinant sprendimus	„<...> ir jeigu kas iš bendruomenės iniciatyvos ateis su kokiais tai projektai į mūsų miesto gyvenimą, ar mes pasiūlysiame, sukursime tuos gerus pavyzdžius <...> todėl tie gerieji pavyzdžiai leistų suaktyvinti tuos kitus sluoksnius ir leistu dar daugiau paskatinti miesto plėtrą, nes čia dar yra ne viršūnė, mes dar turime pasistengti, kad miestas neišnyktų.“ (A1); „<...> kartu skatinti Šiauliečių iniciatyvumą, burti gyventojų bendruomenės, gerinti kultūrinę, socialinę gyvenamąją aplinką, noras, kad tie gyventojai būtų mūsų miesto dalis, kad jie kartu su mumis ir kurtų tą miestą, kad ne tik tai savivaldybės darbuotojai, bet, kad prisidėtų ir patys gyventojai.“ (I4).

Remiantis kokybiniais duomenimis paaiškėjo, kad efektyvesniam dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje yra reikalingos *didesnės finansavimo galimybės*. Informantų suteikti teiginiai atspindi, jog finansavimo ribojimas neleidžia įgyvendinti dalyvaujamajame valdyme iškeltų idėjų. Kokybiniais duomenimis nustatytas, jog didesnis finansavimas galėtų leisti įgyvendinti didesnę kiekį reikalingų projektų bei įtraukti didesnį gyventojų spektrą, kuriame pastebimos potencialios bei naudingos iniciatyvos. Tačiau mažesnį gyventojų palaikymą turinčios iniciatyvos negali būti finansuojamos dėl ribotų išteklių. Tad finansinės galimybės yra būtinos tarpiniciatyvinės konkurencijos mažinimui, tačiau taip pat bendruomenių kūrybiškumo išnaudojimui, kuris gali padėti gerinti visuomenės gyvenimo kokybę bei didinti miesto patrauklumą.

Tyrimo duomenimis taip pat atskleista, jog juntamas *didesnis bendruomenės aktyvumas* yra neatsiejamas dalyvaujamojo valdymo efektyvumo veiksnys, kuris padėtų Šiaulių savivaldybei efektyviau įgyvendinti dalyvaujamąjį valdymą. Informantų teiginiai rodo, jog visuomenės aktyvumas yra būtinas tam, jog būtų įgyvendintos reikalingos iniciatyvos, kurios atitiktų visuomenės poreikius. Tad aktyvus balsavimas gali suteikti savivaldybei geriausių idėjų atrinkimo galimybes. Tokiu būdu būtų skatinamas aktyvesnis dvipusis dialogas bei informacijos sklaidos galimybės.

Dalyvaujamąjį valdymą skatintų *didesnis iniciatyvumas įgyvendinant sprendimus*. Informantų teiginiais pabrėžiama bendruomenių iniciatyvos svarba. Bendruomenių iniciatyvumas bei rodomi pavyzdžiai gali paskatinti ir kitų individų suvokimą apie savo vaidmens svarbą viešųjų reikalų tvarkyme. Tokiu būdu bendruomenės gali pasijusti neatsiejama miesto dalimi, galinčia prisidėti prie miesto bei jo gyventojų gerovės didinimo.

Apibendrinant, Šiaulių miesto savivaldybėje sėkmingesnio dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą gali skatinti didesnis finansavimas, aktyvesnis bendruomenių dalyvavimas ir gyventojų iniciatyvumo skatinimas. Kiekviena iš šių subkategorijų pabrėžia bendradarbiavimo svarbą tarp savivaldybės ir gyventojų, siekiant bendrų tikslų ir sėkmingų rezultatų. Oliveira ir Ckagnazaroff (2022) akcentuoja, kad teisingas finansavimas leidžia užtikrinti, jog dalyvaujamojo valdymo mechanizmai būtų efektyvūs ir ilgalaikiai, o tai pasireiškia galimybėmis įgyvendinti įvairias iniciatyvas ir projektus, stiprinančius piliečių įsitraukimą. Pasak Vaidelytės ir kt. (2016), bendruomenės aktyvumas yra esminis faktorius, kuris skatina piliečių dalyvavimą. Be to, kaip nurodo Creighton (2005), iniciatyvumas, pasireiškiantis piliečių ir organizuotų grupių supratimu ir kūrybiškumu, gali skatinti naujų, inovatyvių sprendimų paiešką, skatinant atvirumą idėjoms. Visi šie veiksniai sukuriantys dalyvaujamojo valdymo kultūrą Šiaulių savivaldybėje rodo ilgalaikį procesą, kuris reikalauja visapusiško požiūrio ir nuolatinio dialogo tarp valdžios institucijų ir visuomenės.

Apibendrinant, buvo atskleistos dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui Šiaulių miesto savivaldybėje trukdančios kliūtys, kurios apima gyventojų iniciatyvumo, kompetencijų stoką, dalyvaujamąjį valdymą ribojančią teisinę bazę bei technologinių sprendimų nepakankamumą. Šioms kliūtims eliminuoti yra taikomi įvairūs praktiniai sprendimai. Teisinio reguliavimo koregavimą apima teisinių sprendimų ieškojimas, iniciatyvų teikimas valdžios institucijoms. Siekiant bendradarbiavimo efektyvumo, yra skiriamas dėmesys tarpinstitucinės komunikacijos gerinimui bei suinteresuotųjų šalių įtraukimui. Nustatytoms kliūtims taip pat svarbus gerųjų praktikų taikymas, kuris pasireiškia per vadovavimąsi kitų miestų pavyzdžiais, nuolatiniu pažangių sprendimų stebėjimu bei analize. Dar sėkmingesnę dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje gali paskatinti didesnės finansavimo galimybės, bendruomenės aktyvumas bei iniciatyvumas.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

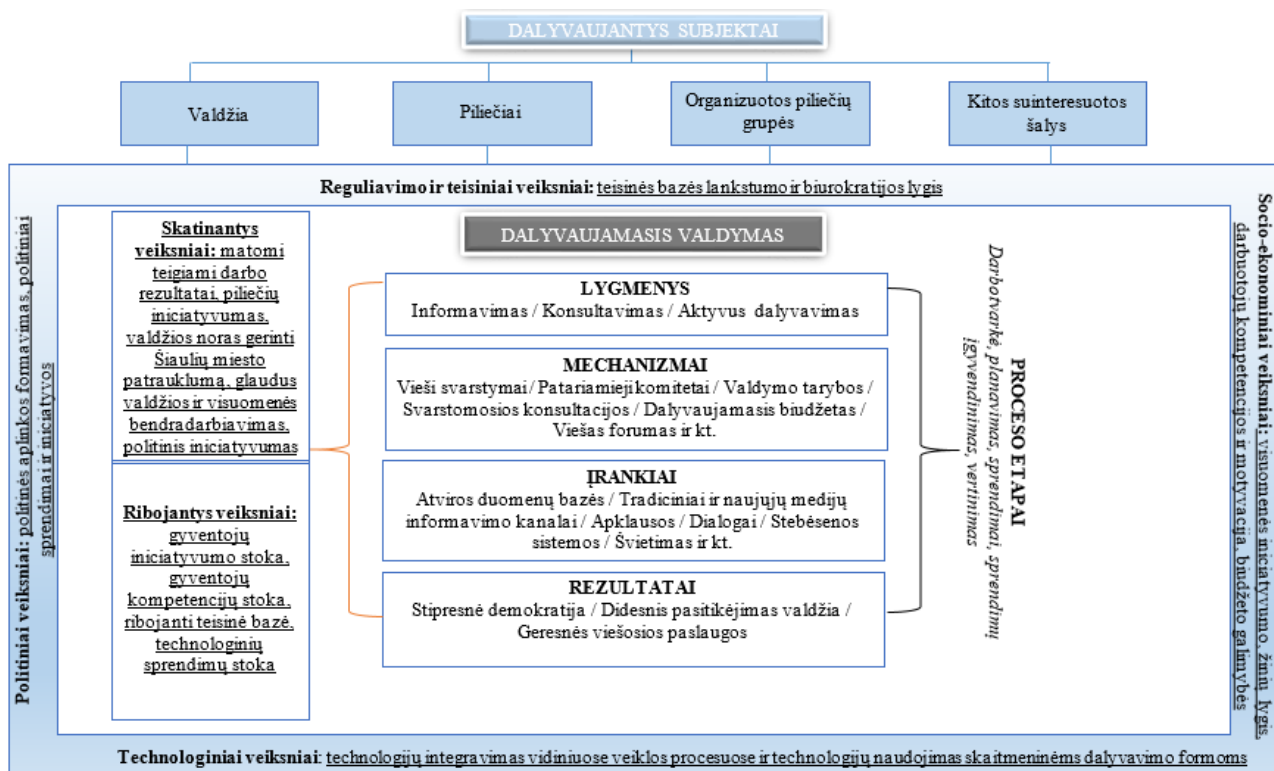
Empirinės dalies rezultatai rodo, kad teorinių įžvalgų ir tyrimo radinių sąsajos yra itin glaudžios. Remiantis empiriniais rezultatais buvo pakoreguotas bei Šiaulių miesto savivaldybę atitinkantis dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo vietos savivaldoje modelis (žr. 3.3.1 pav.). Pakoreguoti modelio komponentai, kilę iš empirinės dalies rezultatų, modelyje yra pažymėti pabrauktu tekstu.

Tiek teorinėje, tiek empirinėje dalyje išryškėjo dalyvaujamojo valdymo įgyvendinime dalyvaujantys subjektai: valdžia, piliečiai, organizuotos piliečių grupės bei kitos suinteresuotos šalys (mokslo bendruomenės, verslo sektorius ir kt.), kurias akcentavo Lavafan ir Soltani (2014), Vaidelytė ir kt. (2016) ir kt. Šių dalyvaujančių subjektų įtraukimo svarba taip pat buvo atskleista ir iš dalies struktūruoto interviu analizės metu.

Teoriniame modelyje taip pat buvo išskirtos keturios veiksmų grupės, turinčios poveikį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui vietos savivaldoje (žr. 1.4. poskyrį). Šios veiksmų grupės buvo papildytos konkrečiais veiksniais. Reguliavimo ir teisiniai veiksniai Šiaulių miesto savivaldybėje apima teisės bazės lankstumą ir biurokratijos lygį. Socio-ekonominiai veiksniai apima visuomenės iniciatyvumo, žinių lygį, darbuotojų kompetencijas ir motyvaciją bei biudžeto galimybes. Technologiniai veiksniai apima technologijų integravimą vidiniuose veiklos procesuose bei technologijų naudojimą skaitmeninėms dalyvavimo formoms. Politiniai veiksniai apima politinės aplinkos formavimą, politinius sprendimus bei iniciatyvas. Tad empiriniai duomenys leido patikslinti modelio dedamąsias, kurios atitinka Šiaulių miesto savivaldybės situaciją.

Iš dalies struktūruoto interviu rezultatai atskleidė, jog Šiaulių institucija naudoja daugumą teorinėje dalyje naudojamų dalyvaujamojo valdymo mechanizmų bei įrankių, kuriuose akcentavo Kiurienė (2012), Oliveira ir Ckagnazaroff (2022), Fudin ir Rahayu (2019), Thelma (2024) ir kiti. Nors skirtingų dalyvaujamojo mechanizmų yra itin įvairių, Šiaulių miesto savivaldybė taiko viešus

svarstymus, konsultavimą ir konsultavimąsi, dalyvaujamąjį biudžetą ir kt. Tai rodo, jog Šiaulių miesto savivaldybė yra orientuota į dalyvaujamojo valdymo plėtrą bei turi dar neišnaudoto potencialo. Savivaldybėje taip pat akcentuojamas technologinių sprendimų reikšmingumas, kadangi didėjant skaitmenizacijai, dalyvaujamojo valdymo tradiciniai mechanizmai taip pat turi būti integruoti į technologinių sprendimų plotmę. Tad šiuose mechanizmuose naudojamos tiek tradicinės, tiek inovatyvios priemonės: nuo gyvų susitikimų, iki internetinių apklausų, diskusijų ir kt. Šie mechanizmai rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybė dalyvaujamojo valdymą įgyvendina skirtingais lygmenimis: informavimo, konsultavimo ir aktyvaus dalyvavimo. Šie lygmenys buvo išskirti ir konkretizuoti 1.2. poskyryje ir rodo teorinių ir empirinių radinių sąsajas. Kaip minėjo Viadelytė ir kt. (2016), dalyvaujamojo valdymo procesai apima skirtingus etapus: darbotvarkės, planavimo, sprendimų, jų įgyvendinimo bei vertinimo. Šie etapai taip pat išryškėjo dokumentų analizės bei iš dalies struktūruoto interviu metu. Tai atspindi, jog dalyvaujamajam valdymui yra svarbu tiek pasirengimas, tiek planavimas ir vertinimas. Būtent šie etapai rodo, kad dalyvaujamasis valdymas yra nuolatinis ir nenutrūkstantis procesas, kuris turi būti nuolat stebimas bei koreguojamas, reaguojant į aplinkos pokyčius. Tokiu būdu, dalyvaujamasis valdymas sąlygoja teigiamus rezultatus, įskaitant demokratijos stiprinimą, didesnę pasitikėjimą valdžia bei geresnes viešąsias paslaugas, ką pagrindžia tiek dokumentų analizės, tiek iš dalies struktūruoto interviu rezultatai.



3.3.1 pav. Dalyvaujamojo valdymo Šiaulių miesto savivaldybėje įgyvendinimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Empiriniai rezultatai taip pat leido patikslinti skatinančius ir ribojančius dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių savivaldybėje veiksnius (žr. 1.3. poskyris). Vis dėlto, empirinėje dalyje išskirti veiksniai yra panašūs, tačiau svarbūs tuo, jog yra būdingi Šiaulių miesto savivaldybės atvejui. Čia taip pat papildomai išskirti dalyvaujamojo valdymą skatinantys veiksniai, kurie apima matomus teigiamus darbo rezultatus, piliečių iniciatyvumą, valdžios norą gerinti Šiaulių miesto patrauklumą, glaudų valdžios ir visuomenės bendradarbiavimą bei politinį iniciatyvumą. Tad tyrimas leido konkretizuoti veiksnius, kurie yra būdinti Šiaulių miesto savivaldybei ir, tikėtina, kitoms Lietuvos savivaldybėms nacionaliniame lygmenyje.

Paaiškėjo, jog Šiaulių miesto savivaldybė aktyviai sprendžia minėtas kliūtis, siekiant koreguoti teisinį reguliavimą, tokiu būdu jį pritaikant ne tik teoriniame, tačiau ir praktiniame vietos savivaldų kontekste, didinti bendradarbiavimo didinimą bei taikyti gerąsias praktikas. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje dar labiau pagerinti gali didesnės finansavimo galimybės, didesnis bendruomenės aktyvumas bei iniciatyvumas, įgyvendinant sprendimus. Tad galima teigti, jog šios problemos bei sprendimo būdai pilnai ar iš dalies gali būti būdingi ir kitoms Lietuvos vietos savivaldoms.

Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo tyrimų rezultatai Šiaulių miesto savivaldybėje, gauti tiek iš dokumentų analizės, tiek iš pusiau struktūruotų interviu, leidžia giliau analizuoti teorines nuostatas ir jų atitikimą praktinei realybei. Teorinėje dalyje buvo pristatyta dalyvaujamojo valdymo koncepcija, principai, formos ir mechanizmai, dalyvaujamąjį valdymą veikiantys veiksniai ir kt. Empiriniai rezultatai atskleidžia, kaip šie aspektai yra svarbūs ir Šiaulių savivaldybės kontekste.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dalyvaujamasis valdymas Šiaulių miesto savivaldybėje yra įgyvendinamas per įvairius mechanizmus, įskaitant dalyvaujamąjį biudžetą, patariamąsias grupes ir konsultacijas. Šie mechanizmai atitinka teorijoje išskirtus dalyvaujamojo valdymo lygmenis: informavimą, konsultavimą ir aktyvų dalyvavimą (Halligan et al., 2012). Tačiau, nors teoriniai aspektai rodo, kad aktyvus piliečių dalyvavimas yra esminė demokratinio valdymo dalimi, empiriniai duomenys rodo, kad Šiaulių savivaldybėje vis dar esti įvairios dalyvaujamojo valdymo problemos, susijusios tiek su piliečiais, tiek su valdžia.

Svarbu akcentuoti ir tai, jog tyrimo rezultatus gali veikti tam tikri apribojimai, susiję tiek su metodologija, tiek su duomenų rinkimo procesu. Pirma, dokumentų analizė, nors ir suteikė svarbios informacijos apie reglamentus ir politikos gaires, negali pilnai atspindėti visų vietos valdžios veiksmų ir strategijų. Dalis informacijos gali būti neoficiali arba neįtraukta į oficialius dokumentus, todėl gali nepavykti užfiksuoti visų dalyvaujamojo valdymo praktikų aspektų. Be to, analizuojami dokumentai gali skirtis savo aktualumo laiku, tad gali pasireikšti nuokrypių tarp teorinės analizės ir realių procesų.

Antra, kokybinis tyrimas, nors ir teikia gilų supratimą, yra ribotas dėl mažos imties. Nors informantų grupė buvo homogeniška ir turinti ekspertines žinias, norint įsigilinti į problemą nacionaliniu lygmeniu, būtų pravartu atlikti interviu, įtraukiant skirtingų savivaldybių atvejus. Taip, toliau plėtojant šią problemą, yra itin svarbu papildyti šią tyrimo strategiją kiekybine prieiga, kuri gali suteikti tiesioginius kiekybinius duomenis, atskleidžiančius piliečių požiūrį į dalyvaujamojo valdymo vystymą. Tai leistų išanalizuoti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą tiek iš valdžios, tiek iš piliečių perspektyvos. Tad ateityje galėtų būti tiriami konkretesni dalyvavimo barjerai ir galimybės, o taip pat plėtojamas tyrimas, pagrįstas didesne imtimi, kurioje dalyvautų ne tik savivaldybės darbuotojai, bet ir patys gyventojai bei nevyriausybinių organizacijų. Labiausiai išsiskirianti užduotis būtų kurti ir analizuoti tyrimus apie tai, kaip geriau informuoti ir sutelkti bendruomenes, kad jos aktyviau dalyvautų savivaldos procese.

Apibendrinant, galima teigti, jog teoriniai ir empiriniai radiniai tarpusavyje yra susiję. Siekiant sėkmingai įgyvendinti dalyvaujamojo valdymo principus, labai svarbu kurti ir palaikyti tvirtesnius ryšius tarp valdžios ir gyventojų, skatinti visapusiškesnį informavimą ir didinti visų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą. Svarbu pabrėžti, kad pilietinės visuomenės dalyvavimas yra ne tik teisė, bet ir atsakomybė, kurios grąža gali būti pati geriausia vietos valdžia – geresni miestų gyvenimo kokybės rodikliai, didesnis pasitikėjimas institucijomis bei miesto patrauklumas. Visapusiškas dalyvaujamojo valdymo principų integravimas turėtų padėti Šiaulių miesto savivaldybėje pasiekti efektyvesnių demokratijos tikslų ir užtikrinti, kad kiekvienas gyventojas jaustųsi kaip pilnavertis bendruomenės narys.

IŠVADOS

1. Remiantis teorine prieiga, darytina išvada, jog dalyvaujamojo valdymo koncepcija susieja piliečių dalyvavimą su demokratiniais principais. Iki šiol nėra prieinama vieningos dalyvaujamojo valdymo apibrėžties, tačiau ją atskleidžia pagrindiniai bendrieji bruožai, tokie kaip visuomenės įtraukimas, demokratinė praktika, kolektyvinė atsakomybė, reagavimas į piliečių poreikius, aktyvus pilietiškumas, dialogas, interesais grįsta struktūra bei integracija. Ši koncepcija užtikrina dalyvaujamąjį valdymą įvairiais lygmenimis, kuriame taip pat svarbios vietos savivaldos. Dalyvaujamojo valdymo praktika vietos savivaldos lygmenyje padeda piliečiams ne tik dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, tačiau ir skatina jų bendruomeninį aktyvumą, kolektyvinės atsakomybės formavimą. Dalyvaujamame valdyme įtraukiami įvairūs subjektai, įskaitant valdžią, piliečius, organizuotas piliečių grupes bei kitas suinteresuotąsias šalis. Dalyvaujamasis valdymas yra veikiamas keturių pagrindinių veiksnių grupių, įskaitant teisinius, reguliavimo, politinius, socio-ekonominius bei technologinius veiksnius. Svarbu akcentuoti, kad dalyvaujamasis valdymas taip pat vykdomas skirtingais lygmenimis, apimančiais informavimą, konsultavimą ir aktyvų dalyvavimą. Šiuose lygmenyse naudojamos įvairios dalyvavimo formos, kuriomis siekiama teigiamų rezultatų, tokių kaip stiprėjanti demokratija, didesnis pasitikėjimas valdžia, piliečių poreikius atitinkančios viešosios paslaugos ir kt. Tai rodo, jog tikslingas dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas vietos savivaldos lygmenyje gali sąlygoti itin teigiamus rezultatus, kurie gali abipusiai prisidėti prie demokratinio valdymo stiprinimo.
2. Remiantis atlikta analize, dalyvaujamojo valdymo teisinis reglamentavimas ir įgyvendinimo specifiška Lietuvoje yra neatsiejami nuo tarptautinių, nacionalinių bei vietos lygmens dokumentų, kurie pabrėžia piliečių teisę aktyviai dalyvauti valdant savo šalį tiek tiesiogiai, tiek per atstovus. Šiuose dokumentuose yra pabrėžiama aktyvaus dalyvavimo valdant savo šalį tiek tiesiogiai, tiek per atstovus piliečių teisė. Įvairūs nacionaliniai dokumentai taip pat suformuoja tvirtą teisinę bazę, kuri gali garantuoti gyventojų dalyvavimą viešųjų sprendimų priėmime. Svarbu akcentuoti ir tai, jog Šiaulių miesto savivaldybės strateginiai dokumentai pabrėžia suinteresuotųjų šalių įtraukties principus bei praktikas, todėl galima teigti, jog Šiaulių miesto savivaldybė skatina aktyvų dalyvavimą įvairiais lygmenimis: per informavimo, konsultavimo bei aktyvaus dalyvavimo mechanizmus. Nagrinėjant vietos reikšmės dokumentus paaiškėjo, jog geras dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas yra paremtas bendradarbiavimu, skaidrumu bei piliečių informavimu, skatinančiu demokratinius principus bei viešojo valdymo efektyvumą. Vis dėlto, siekiant užtikrinti sėkmingą dalyvaujamąjį valdymą bei jo vystymą, yra būtina nuolatos tobulinti teisinį reguliavimą, plėsti jo lankstumo lygį, didinti visuomenės informuotumą bei motyvaciją įsitraukti.
3. Empirinio tyrimo duomenimis atskleista, jog teorinės ir empirinės išvalgos tarpusavyje yra susijusios, o ginamieji teiginiai pasitvirtina. Nepaisant to, jog Šiaulių miesto savivaldybėje dalyvaujamasis valdymas yra dinamiškai plėtojamas, čia vis dar yra reikšmingi dalyvaujamąjį valdymą veikiantys veiksniai bei reikalingi dalyvaujamojo valdymo problemoms įveikti sprendimo būdai:
 - 3.1. Pusiaus struktūruoto interviu tyrimo rezultatai rodo, jog Šiaulių miesto savivaldybėje yra naudojami įvairūs dalyvaujamojo valdymo mechanizmai, įskaitant dalyvaujamąjį biudžetą, patariamuosius komitetus, darbo grupes, konsultacijas, atvirus duomenis, viešus svarstymus bei pritaikytus skaitmeninius įrankius. Tačiau kokybiniais duomenimis

išryškintos dalyvaujamąjį valdymą galinčios veikti veiksmų grupės: politiniai, reguliavimo bei teisiniai, technologiniai ir socio-ekonominiai veiksniai. Taip pat paaikškėjo veiksniai, galintys skatinti dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje. Šie veiksniai apima matomus teigiamus darbo rezultatus, piliečių iniciatyvumą, valdžios norą gerinti miesto patrauklumą, glaudžius valdžios bei visuomenės ryšius ir bendradarbiavimą, politinį iniciatyvumą. Tad galima teigti, jog dalyvaujamąjį valdymą sąlygojančios veiksmų grupės gali lemti tiek teigiamus, tiek neigiamus rezultatus, tačiau yra itin svarbu stiprinti veiksmus, kurie skatina dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo efektyvumą.

- 3.2. Tyrimo rezultatais nustatyti pagrindiniai dalyvaujamąjį valdymą ribojantys veiksniai, sąlygojantys esmines dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimui trukdančias problemas, tokias kaip gyventojų iniciatyvumo bei kompetencijų stoka, nepakankamų lankstumu pasižyminti ribojanti teisinė bazė bei technologinių sprendimų stoka. Šioms problemoms spręsti yra pasitelkiami įvairūs praktiniai sprendimai. Visu pirma, Šiaulių miesto savivaldybė kliūtis stengiasi spręsti teisinio reguliavimo koregavimu, kuris yra įgyvendinimas per teisinių sprendimų ieškojimą bei iniciatyvų teikimą valdžios institucijoms. Antra, savivaldybė siekia didinti bendradarbiavimo efektyvumą, gerindama tarpinstitucinę komunikaciją bei didindama suinteresuotųjų šalių įtraukimą. Trečia, savivaldybė, spręsdama dalyvaujamajam įgyvendinimui trukdančias problemas, siekia taikyti gerąsias praktikas, vadovaudamasi kitų miestų pavyzdžiais, stebėdama bei analizuodama pažangius sprendimus. Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą taip pat gali paskatinti didesnės finansavimo galimybės, bendruomenės aktyvumas bei iniciatyvumas, įgyvendinant sprendimus.

REKOMENDACIJOS

1. Šiaulių miesto savivaldybei siūloma labiau išnaudoti technologijų potencialą dalyvaujamojo biudžeto procese. Tyrimu atskleista, kad gyventojai pateikia itin naudingas idėjas, tačiau jos nebūna įgyvendinamos dėl nepakankamo visuomenės palaikymo bei riboto biudžeto. Technologijų pagalba, sukūrus papildomas simuliacijas potencialą turintiems projektams, savivaldybė galėtų vaizdžiau bei suprantamiau atskleisti jų naudą miesto gyventojams. Tokiu būdu būtų sprendžiama ir gyventojų žinių stokos problema, kadangi į idėją būtų įsigilinta bei suvokta jos nauda miestui.
2. Šiaulių miesto savivaldybei rekomenduojama kurti kryptingas švietimo programas, kurios galėtų būti taikytinos įvairiose amžiaus grupėse. Dalyvaujamojo valdymo iniciatyvos turėtų būti nukreiptos tiek į moksleivius, tiek į vyresnių Šiaulių miesto gyventojų švietimą, įskaitant ir gyventojus, kurie stokoja skaitmeninių įgūdžių. Tokiu būdu būtų ne tik didinamas gyventojų informuotumas, tačiau taip pat gerinami skaitmeniniai įgūdžiai, siekiant išnaudoti skaitmeninį dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo potencialą.

LITERATŪRA

1. Ali, K., Waris, M. A., Azad, M. (2021). Forms of Citizen Participation in Local Government: A Systematic Literature Review. *Asian Social Studies and Applied Research (ASSAR)*, 2 (4), 71-83.
2. Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In Newcomer, K. E., Hatry, H. P., Wholey, J. S. (eds.) *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 492-505). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
3. Akanbang, B. A. A., Abdallah, A. I. (2021). Participatory monitoring and evaluation in local goernment: a case study of Lambussie District, Ghana. *Commonwalth Journal of Local Governance*, 25, 40-55.
4. Aurylaitė, I. (2017). Vietos valdžios įgalinimas piliečius įtraukti į politinio sprendimo priėmimo procesą naudojant socialinį tinklą „Facebook“: Lietuvos savivaldybių atvejais. *Viešoji politika ir administravimas*, 16 (1), 68-80.
5. Alidemaj, A. H. (2020). Legal framework for citizen participation in decision-making processes at the local level – the context of Kosovo. *European Journal of Economics, Law and Social Sciences*, 4 (2), 115-129.
6. Bertelli, A. M., Doherty, K. M. (2019). Setting the Regulatory Agenda: Statutory Deadlines and the Conditions for Compliance. *Public Administration Review*, 79 (4), 1-11.
7. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40.
8. Batory, A., Svensson, S. (2020). Regulating Collaboration: The Legal Framework of Collaborative Governance in TTen European Countries. *International Journal of Public Administration*, 43 (9), 780-789.
9. Bučaitė-Vilkė, J., Žilys, A. (2016). Dvi skirtingos vietos demokratijos vizijos? Interesų atstovavimas, lyderystė ir gyventojų dalyvavimas savivaldoje. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 7 (1), 93-112.
10. Bekemans, L. (2017). A Values-driven Education for Intercultural Dialogue. In L. Moccia (ed.) *Identity Issues and Intercultural Challenges. A European and Global Perspective on Peace in the World* (pp. 73-97). Kuwait: Roma Tre University.
11. Brandsen, T., Steen, T., Verschuere, B. (2018). *Co-Production and Co-Creation: Enganging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
12. Berkowitz, H. (2020). *Participatory Governance for Development of the Blue Bioeconomy in the Mediterranean Region*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
13. Bussu, S., Golan, Y., Hargreaves, A. (2022). *Understanding developments in Participatory Governance: A report on finding from a scoping review of the literature and expert interviews*. Manchester: Machester Metropolitan University.
14. Bussu, S., Bua, A., Dean, R., Smith, G. (2022). Introduction: Embedding participatory governance. *Critical Policy studies*, 16 (2), 133-145. Doi:10.100/19460171.2022.2053179
15. Bua, A., Bussu, S. (2021). Between governance-driven democratisation and democracy-driven governance: Explaining changes in participatory governance in the case of Barcelona. *European Journal of Political Reserach*, 60, 716-737.
16. Carpentier, N. (2012). The Concept of Participation. If They Have Access and Interact, Do They Really Participate? *Revista Pronteiras – Estudos Midiaticos*, 14 (2), 164-177.
17. Clark, C., Harrison, B., Miller, V., Pettit, J., VeneKlasen, L. (2002). Overview - making change happen: advocacy and citizen participation. *PLA Notes*, 43, 4-8.
18. Consolidated Version of the Treaty on European Union. 2012-10-26. No. C 326/16. Prieiga per internetą: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF
19. Civicus. (2020). *Participatory Governance Toolkit*. Prieiga per internetą: <https://www.civicus.org/index.php/es/centro-de-medios/recursos/manuales/611-participatory-governance-toolkit>
20. Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: Making better decicions through citizen involvement*. San Francisco: Josey-Bass A Wiley Imprint.
21. Denhardt, J., Terry, L., Delacruz, E. R., Andonoska, L. (2009). Barriers to Citizen Engagement in Developing Countries. *International Journal of Pblic Administration*, 32 (14), 1268-1288.
22. Dean, R. (2023). Participatory Governance in the Digital Age: From Input to Oversight. *International Journal of Communication*, 17, 3562-3581.
23. Edwards, R., Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Publishing.
24. Edwards, M., Halligan, J., Horrigan, B., Nicoll, G. (2012). Participatory Governance In Edwards et al. (Eds.) *Public Sector Governance in Australia* (pp. 151-172). Autralia: ANU Press.
25. European Parliament. (2017). *European Citizens' Initiative*. Prieiga per internetą: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU_4.1.5.pdf
26. European Charter of Local Self-Government. 2023-10-15. No, 122. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.50219?jfwid=rivwzvpvg>
27. European Governance A White Paper. 2021-07-25. No. 428. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10

28. Fisher, F. (2012). Participatory Governance: From Theory To Practice. In Levi-Faur, D. (Ed.) *The Oxford Handbook of Governance: Oxford Handbooks in Politics & International Relations* (pp. 1-17). Oxford: OUP Oxford.
29. Fudin, M., Rahayu, A. M. (2019). Public Participation and the Disclosure of Public Information to Achieve Good Governance. *ISIP*, 2019, 1-6.
30. Fisher, F. (2010). *Participatory Governance*. Jerusalem: The Hebrew University.
31. García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L., Gallego-Álvarez, I. (2012). The Relationship between Political Factors and the Development of E-Participatory Government. *The Information Society: An International Journal*, 27 (4), 233-251.
32. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis tyrimas*. Vilnius: Mykolas Romeris Universitetas.
33. Gaventa, J. (2004). Strengthening participatory Approaches to Local Governance: Learning the Lessons from Abroad. *Nacional Civic Review*, 1, 16-27.
34. Gudowsky, N., Bechtold, U. (2013). The Role of Information in Public Participation. *Journal of Public Deliberation*, 9 (1), 1-35.
35. Holum, M. (2023). Citizen Participation: Linking Government Efforts, Actual Participation, and Trust in Local Politicians. *International Journal of Public Administration*, 43 (13), 915-925.
36. Jäntti, A., Paananen, H., Kork, A. A., Kurkela, K. (2023). Towards Interactive Governance: Embedding Citizen Participation in Local Government. *Administration & Society*, 55 (8), 1529-1554.
37. Kiuriene, V. (2012). The Legal Aspects of Participatory Governance in Local Self-Governance. *Social Research*, 3 (28), 62-75.
38. Karamunya, J., Cheben, P. S. (2016). Socio-Cultural Factors Influencing Community Participation in Community Projects Among the Residents Inpokot South Sub-County, Kenya. *American Based Research Journal*, 5 (11), 69-77.
39. Klimovský, D., Secinaro, S., Baláž, M. B., Brescia, V. Participatory Budgeting as a Democratic and Managerial Innovation: Recent Trends and Avenues for Further Research. *Cent. Eur. J. Public Policy*, 18 (1), 52-71.
40. Kaseya, C. N., Kihonge, E. (2016). Factors Affecting the Effectiveness of Public Participation in County Governance in Kenya: A Case of Nairobi County. *International Journal and Research Publications*, 6 (1), 476-487.
41. Kurkela, K., Kork, A. A., Jäntti, A., Paananen, H. (2023). Citizen Participation as an Organisational Challenge in Local Government. *International Journal of Public Sector Management*, 37 (1), 124-140.
42. Krick, E. (2022). Participatory Governance Practices at Democracy-Knowledge-Nexus. *Minerva*, 60, 467-487.
43. Krick, E. (2022). Citizen experts in participatory governance: Democratic and epistemic assets of service user involvement, local knowledge and citizen science. *Current Sociology*, 70 (7), 994-1012.
44. Lavafan, O., Soltan, I. (2014). The impact of participatory management on organizational culture and performance. Case Study: Isfahan municipality employees. *International Journal of Management & Information Technology*, 8 (2), 1292-1296.
45. Lima, V. (2019). The limits of participatory democracy and the inclusion of social movements in local government. *Social Movement Studies*, 1-15. Prieiga internetu: https://mural.maynoothuniversity.ie/14111/1/VL_the%20limits.pdf
46. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1995 m. kovo 26 d. Nr. 55-1049. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
47. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 lapkričio 2 d. Nr. 33-1014. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija20220522.htm>
48. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 liepos 30 d. Nr. 66-2130. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr>
49. Loubere, N. (2017). Questioning Transcription: The Case for the Systematic and Reflexive Interviewing and Reporting (SRIR) Method. *FQS*, 1 (2), 2–21.
50. Masiya, T., Davids, Y. D., Mazenda, A. (2019). Effective Public Participation in Municipal Service Delivery: The Case of Nyanga Township. *Administratio Publica*, 27 (3), 27-47.
51. McIntosh, M. J., Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Nursing Research*, 1–12.
52. Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Resport 2021*, 27 (1), 64-77.
53. McNulty, S. L., Wampler, B. (2015). Participatory Governance. In: Scott, R., Kosslyn, S. (Eds.) *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (1-24). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
54. McMann, K. M., Seim, B., Teorell, J., Lindberg, S. I. (2017). Democracy and Corruption: A Global Times-Series Analysis with V-Dem Data. *Working Paper Series 2017*, 43, 1-38.
55. Mansbridge, J. (2010). Deliberative Polling as the Gold Standard. *The Good Society*, 19 (1), 55-62.
56. Manes-Rossi, F., Brusca, I., Orelli, R. L., Lorson, P. C., Haustein, E. (2023). Features and drivers of citizen participation: Insights from participatory budgeting in three European cities. *Public Management Review*, 2 (2), 201-223.

57. Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7 (1), 23–48.
58. Owen, G. T. (2014). Qualitative Methods in Higher Education Policy Analysis: Using Interviews and Document Analysis. *The Qualitative Report* 2014, 19 (52), 1-19.
59. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), 27-40.
60. Palumbo, R. (2017). Participatory Governance. In: Farazmand, A. (Ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-6). Cham: Springer.
61. Pandeya, G. P. (2015). Does Citizen participation in Local Government Decision-Making Contribute to Strengthening Local Planning and Accountability Systems? An Empirical Assessment of Stakeholders' Perceptions in Nepal. *International Public Management Review*, 16 (1), 67-98.
62. Pestof, V. (2015). Co-production as Social and Governance Innovation in Public Services. *Social Policy*, 1, 1-7.
63. Rajca, L. (2022). Forms of Public Participation in the Polish Local Government. *SSP*, 1 (22), 135-152.
64. Rivas, R., Gibson-Light, M. (2016). Exploring Culture Through In-depth Interviews: Is It Useful to Ask People About What They Think, Mean, and Do? *Clinta Moebio*, 57, 316-329.
65. Rodriguez, F. S., Komendantova, N. (2022). *Approaches to Participatory policymaking Processes: Technical Report*. Brussels: United Nations, Industrial Development Organization. Prieiga internetu: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2022-12/PPM-WEB-final.pdf>
66. Rajkotia, Y., Gergen, J. (2016). *With or Without You: Making Governance More Participatory*.
67. Rigon, A. (2014). Participation of People Living in Poverty in Policy-making. UK: Cafod.
68. Rafique, Z., Habib, S., Riloawati, Y. (2021). Legal, Political and Administrative Barriers to Citizen Participation in Local Governance: An Inquiry of Local Government Institutions. *International Journal of Public Administration*, 46 (4), 256-268.
69. Rosilawati, Y., Rafique, Z., Nikku, B. R., Habib, S. (2018). Civil society organizations and participatory local governance in Pakistan: An exploratory study. *Asian Soc Work Pol Rev.*, 2018, 1-11.
70. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU.
71. Sienkiewicz, M. W. (2015). Forms and determinants of public participation in the management process of local development in Poland. <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/1432548935.pdf>
72. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
73. Stanislovaitė, J. (2016). Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas). ThinkWell.
74. Steiner, J. (2018). The Foundation of Deliberative Democracy and Participatory Governance. In H. Heinelt (ed.) *Handbook of Participatory Governance* (pp. 33-52). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
75. Šiaulių miesto vietos plėtros strategija. (2016). Prieiga per internetą: <http://www.siauliaivvg.lt/wp-content/uploads/2016/12/%C5%A0iauli%C5%B3-miesto-vietos-veiklos-grup%C4%97s-pl%C4%97tros-strategija-2021-m.-redakcija.pdf>
76. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos veiklos reglamentas. 2023 m. vasario 2 d. Nr. 23-271(3). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/f454ea209cb611eda06e9a4a8dd92fc1?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=ec033f93-9005-47b5-9437-eb33d0f6ea29>
77. Šiaulių miesto 2025-2033 metų strateginis plėtros planas: Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas 2024 m. Nr. 24-8711. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/09de72d0142a11ef8e4be9fad87afa59?jfwid=1c7dknewan>
78. Tavares, E. M. F. (2021). An evaluation of the participatory management of the municipal council for education of Mossoro-RN. *Research, Society and Development*, 10 (8), 1-19.
79. Thapa, I. (2020). Public Finance: Concept, Definition and Importance for Country's Development. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/342886391_Public_Finance_Concept_Definition_and_Importance_of_Country's_Development
80. Thelma, C. C. (2024). Civic Education and Citizen Participation in Local Governance: A Case of Lusaka District, Zambia. *International Journal of Research Publication and REviews*, 5 (3), 4628-4637.
81. United Nations. (2017). *UNDP Strategic Plan, 2018-2021*. Prieiga per internetą: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N17/334/96/PDF/N1733496.pdf?OpenElement>
82. United Nations. (2022). *Approaches to Participatory Policymaking Processes: Technical Report*. Prieiga per internetą: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2022-03/PPM_WEB_final.pdf
83. Ulrich, P. (2016). Participatory governance in the Europe of the (cross-border) Regions. The example of the European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC). *L'Europe en formation*, 379, 156-179.
84. Uslan, U., Erten, S. (2023). The Role of Governance on Trust in Public Administration on the 100th Anniversary of the Republic: A Local Governance Analysis. *Kent Akademisi*, 16, 189-205.
85. Vaidelytė, E., Žilinskas, G., Rauleckas, R. (2016). Piliečių įtrauktis į viešąjį valdymą teorinės apibrėžtys. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 16, 253-268.

86. Vivier, E., Sanchez-Betancourt, D. (2023). Participatory governance and the capacity to engage: A systems lens. *Public Admin Dev.*, 43, 220-231.
87. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. 2012 m. vasario 07 d. Nr. 22-1009. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/VYOiBLpIpF>
88. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
89. Wojtas, J. (2017). Between Self-Government Administration and Participatory Management – the Auxiliary Entities of Gminas. *Torun Social Science Review*, 2 (1), 58-68.
90. Wong, J., Morgan, D., Straub, V. J., Hashem, Y., Bright, J. (2022). Key Challenges for the Participatory Governance of AI in Public Administration. Prieiga per internetą: https://www.turing.ac.uk/sites/default/files/2022-12/key_challenges_for_the_participatory_governance_of_ai_in_public_administration.pdf
91. World Bank. (1994). *World Development Report 1994: Infrastructure for Development*. New York: Oxford University Press.
92. Quick, K. S., Bryson, J. M. (2016). Public participation. In Torbing, J., Ansell, C. (Eds.) *Handbook in Theories of Governance* (pp. 1-12). : USA: Edwards Elgar Press.
93. Qu, S. Q., Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative REsearch in Accounting and Management*, (3), 238-264.
94. 2015-2024 metų Šiaulių miesto strateginis plėtros planas. 2016 m. rugpjūčio 25 d. Nr. T-325. Prieiga per internetą: https://www.siauliai.lt/upload/files/2021/04/12/2021_04_12_031219_02bVpKcXA1T1.pdf

PRIEDAI

1 priedas

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

Tyrimas „Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje”

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos
Viešojo valdymo magistro studijų studentė
Sigita Vaitiškytė
+370 683 99477
sigita.vaitiskyte@sa.stud.vu.lt

Trumpas tyrimo aprašymas - Bendruomenių ir organizacijų dalyvavimas yra demokratiją skatinantis ir valdymą gerinantis mechanizmas. Savivaldybės privalo plėtoti dalyvaujamojo valdymo kultūrą, kuri papildo atstovaujamąją demokratiją bendruomenių įtraukimu. Nepakankamas savivaldybių bendruomenių įtraukimas į savivaldos valdymą gali ne tik nestiprinti, tačiau ir pakenkti valdymo efektyvumui ir demokratijos plėtojimui. Todėl šiuo tyrimu bus atskleista – kokios yra dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybės ir iššūkiai?

Tyrimo tikslinė grupė:

- Tyrimo dalyvis užima pareigas Šiaulių miesto savivaldybėje.
- Tyrimo dalyvis Šiaulių miesto savivaldybėje dirba ne mažiau nei 2 metus.
- Tyrimo dalyvis yra tiesiogiai susijęs su dalyvaujamojo valdymo įrankių / praktikų kūrimu bei įgyvendinimu.

Tyrimo tikslas – atskleisti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybes ir iššūkius.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Išnagrinėti dalyvaujamojo valdymo teisinį reglamentavimą ir įgyvendinimo specifiką;
- 2) Ištirti dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimo Šiaulių miesto savivaldybėje galimybes ir iššūkius.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant individualius (nuotolinius) interviu, ar interviu raštu. Taigi Jūsų bus prašoma pasidalinti savo asmenine patirtimi įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Sigitą Vaitiškytę el. paštu sigita.vaitiskyte@sa.stud.vu.lt

Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
---	--

1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „Dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimas Šiaulių miesto savivaldybėje“ informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.

☐
☐

2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.

☐
☐

3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.

☐
☐

4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.

☐
☐

5. Aš esu informuota kur kreiptis dėl tyrimo.

☐
☐

6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.

☐
☐

7. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas.

☐
☐

8. Aš esu informuota, kad garso / vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita

☐
☐

9. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.

☐
☐

10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.

☐
☐

Dalyvės/-io vardas, pavardė

Parašas

Data

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Gal galite trumpai prisistatyti. Kokios Jūsų pareigos? Apibūdinkite savo patirtis įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje?
2. Koks yra Jūsų vaidmuo diegiant dalyvaujamojo valdymo įrankius?
3. Kodėl jūsų savivaldyje yra svarbu įgyvendinti dalyvaujamąjį valdymą?
4. Kokie įrankiai dažniausiai naudojami įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių miesto savivaldybėje?? Kodėl?
5. Gal galite pateikti sėkmingą dalyvaujamojo valdymo įrankio pritaikymą Jūsų savivaldybėje?
6. Kokios formos ir metodai įgyvendinant dalyvaujamąjį valdymą pasiteisino jūsų savivaldybėje ir kodėl?
7. Kas skatina savivaldybę toliau diegti įvairius įrankius, ieškoti naujovių susijusių su dalyvaujamuoju valdymu?
8. Kokios konkrečios kliūtys ir iššūkiai pasitaiko įgyvendinant dalyvaujamojo valdymo procesus Šiaulių miesto savivaldybėje?
9. Kokie yra pagrindiniai vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie skatina dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?
10. Kokie vidiniai veiksniai (pvz., savivaldybės struktūra, administracijos kompetencijos, resursai) riboja dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje? Kas padeda įveikti šiuos trikdžius?
11. Kokie išoriniai veiksniai (pvz., politinė aplinka, ekonominė situacija, teisiniai pokyčiai) veikia dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje? Kas padeda įveikti šiuos trikdžius?
12. Kokie praktiniai sprendimai yra taikomi, kad pašalintume iškilusias kliūtis ir užtikrintume sėkmingą dalyvaujamojo valdymo įgyvendinimą Šiaulių miesto savivaldybėje?
13. Kaip bendradarbiaujate su piliečiais įgyvendinant dalyvaujamojo valdymo procesus?
14. Kas paskatintų sėkmingesnį dalyvaujamojo valdymo procesų įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?
15. Gal norėtumėte pridurti dar kažką, kas nebuvo paliesta ir diskutuota interviu metu apie dalyvaujamąjį valdymą?