



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

KRISTINA RAUDONIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT
TARPSAVIVALDYBINIO BENDRADARBIAVIMO PROJEKTUS**

Darbo vadovė Doc. dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Kristina Raudonienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Suinteresuotųjų šalių valdymas įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus <i>Stakeholder management in implementing inter-municipal collaboration projects</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.

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

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

Aš, Kristina Raudonienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Kristina Raudonienė, by submitting this paper confirm (check)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

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



_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).



Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Kristina Raudonienė

Studijų programa, kursas: Viešasis valdymas

Rašto darbo pavadinimas: Suinteresuotųjų šalių valdymas įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): **Baigiamasis darbas**

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2025-12-29

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui *buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą)* generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*):
ChatGpt
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*):
Vertinimas ir apibendrinimas

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/Studijuojanciuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
25-26, 32 psl.	Verstas paveikslas iš anglų kalbos.	Išversk paveikslą į lietuvių k.
Skyrių apibendrinimai (24,29,44, 101 psl.)	Darbo autorės parengtų skyrių apibendrinimų redagavimas, apimantis stiliaus ir gramatikos klaidų taisymą, nekeičiant teksto turinio ir minties.	„Sutvarkyk mano tekstą, kad nebūtų gramatikos, skyrybos ir stiliaus klaidų lietuvių k.)“
103 psl.	Susiaurinti darbo autorės sukurtas darbo išvadas	„Susiaurink jei gali mano darbo išvadas. Išlaikyk visą mano struktūrą ir mintis, nieko nekeisk, tik patrumpink.“
104 psl.	Susiaurinti darbo autorės sukurtas darbo rekomendacijas	„Susiaurink jei gali mano rekomendacijas. Išlaikyk visą mano struktūrą ir mintį, nieko nekeisk, tik patrumpink.“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, **teksto ar priedu** (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinei etikos kodekse.

Raudonienė K. (2026). Suinteresuotųjų šalių valdymas įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas suinteresuotųjų šalių valdymas Europos Sąjungos projektuose, įgyvendinamuose tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu. Temos aktualumą lemia augantis tarpsavivaldybinių ES projektų skaičius ir jų kompleksiskumas, reikalaujantis efektyvaus skirtingų institucijų, organizacijų ir kitų suinteresuotųjų šalių įtraukimo bei koordinavimo. Nors suinteresuotųjų šalių valdymas pripažįstamas vienu svarbiausių projektų sėkmės veiksnių, tarpsavivaldybiniuose projektuose vis dar stokojama sisteminių žinių apie šių šalių valdymo praktiką, iššūkius ir taikomas koordinavimo priemones.

Darbo tikslas – išanalizavus suinteresuotųjų šalių valdymą tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektuose, identifikuoti suinteresuotųjų šalių valdymo procesus ir jų taikymo ypatumus skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose.

Tyrimas atskleidė, kad Europos Sąjungos projektuose, įgyvendinamuose tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu, suinteresuotųjų šalių valdymas ir tarpsavivaldybinė partnerystė yra glaudžiai susiję procesai. Tyrimuose pabrėžiama, jog šiuolaikiniai tarpsavivaldybiniai projektai pasižymi dideliu suinteresuotųjų šalių skaičiumi ir interesų įvairove, todėl jų valdymas reikalauja ne tik formalių administracinių sprendimų, bet ir bendradarbiavimo, pasitikėjimo bei tinklaveika grįstų praktikų. Suinteresuotosios šalys literatūroje suvokiamos kaip aktyvūs projekto partneriai, darantys reikšmingą įtaką sprendimų priėmimui viso projekto gyvavimo ciklo metu, o tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo kontekste akcentuojamas didesnis šių procesų kompleksiskumas ir nuoseklios komunikacijos bei aiškaus vaidmenų paskirstymo būtinybė.

Išanalizavus projektą „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“, nustatyta, kad tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo sąlygomis projektas pasižymi formaliai aiškiai apibrėžta institucinės partnerystės struktūra ir institucionalizuotu atsakomybių bei vaidmenų paskirstymu tarp partnerių, tačiau kartu išryškėjo nepakankamai išplėtoti operacinio suinteresuotųjų šalių valdymo mechanizmai. Empiriniai duomenys parodė, kad praktinis suinteresuotųjų šalių valdymas daugiausia rėmėsi mišria – formalia ir neformalia – bendradarbiavimo praktika, kuri leido lanksčiai reaguoti į kintančius projekto poreikius ir spręsti iškylančius iššūkius. Vis dėlto toks valdymo pobūdis atskleidė komunikacijos struktūros neapibrėžtumą, rizikų ir kokybės valdymo mechanizmų stoką, nepakankamą vaidmenų formalizavimą bei žinių perdavimo problemas darbuotojų kaitos kontekste. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuluoti siūlymai sudaro prielaidas didesniame projektų valdymo skaidrumui, aukštesnei valdymo brandai ir tvaresniems tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo rezultatams.

Raktiniai žodžiai: suinteresuotųjų šalių valdymas, tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas, Europos Sąjungos projektai, tinklaveika, viešasis valdymas.

SUMMARY

This master's thesis analyses stakeholder management in European Union projects based on inter-municipal cooperation. The growing number and complexity of inter-municipal EU projects requires the effective involvement and coordination of different institutions, organisations and other stakeholders, making this a relevant topic. Although stakeholder management is recognised as one of the most important factors for project success, systematic knowledge of the management practices, challenges and coordination measures used in inter-municipal projects is still lacking.

This study aims to analyse stakeholder management in inter-municipal cooperation projects, identifying the processes involved and how they are applied at different stages of the project life cycle.

The study revealed that, in EU projects based on inter-municipal cooperation, stakeholder management and inter-municipal partnerships are closely related processes. The research emphasises that modern inter-municipal projects are characterised by a large number of stakeholders and diverse interests; therefore, their management requires not only formal administrative decisions, but also practices based on cooperation, trust and networking. While the literature understands stakeholders as active project partners who significantly influence decision-making throughout the project life cycle, the greater complexity of these processes and the need for consistent communication and clear role distribution are emphasised in the context of inter-municipal cooperation.

An analysis of the project 'Creation of a unique digital cemetery database for the municipalities of Mažeikiai and Telšiai, including the opening of the database and the digitisation of public funeral services and data management processes' revealed that the project has a clearly defined institutional partnership structure and an institutionalised distribution of responsibilities and roles among partners. However, insufficiently developed operational stakeholder management mechanisms also became apparent. Empirical data showed that practical stakeholder management was primarily based on mixed formal and informal cooperation, enabling a flexible response to changing project needs and emerging challenges. However, this type of management revealed uncertainty in the communication structure, a lack of risk and quality management mechanisms, insufficient formalisation of roles and problems with knowledge transfer in the context of employee turnover. Based on the study's results, the proposed recommendations aim to create greater transparency in project management, higher management maturity, and more sustainable inter-municipal cooperation results.

Keywords: stakeholder management, inter-municipal cooperation, European Union projects, networking, public management.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių teorijos, modelių ir tipologijų palyginimas.....	19
1.1.2 lentelė. Suinteresuotųjų šalių apibrėžimai.....	20
1.1.3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių klasifikavimo tipologijos	21
1.1.4 lentelė. Skirtingų suinteresuotųjų šalių klasifikacijų pavyzdžiai	22
1.1.5 lentelė. Suinteresuotųjų šalių vaidmenys projekto gyvavimo ciklo etapuose.....	26
1.1.6 lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymo apibrėžimai.....	29
1.1.7 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių identifikavimo metodai	31
1.1.8 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių komunikacijos metodai	33
1.1.9 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių įtraukties metodai.....	34
2.1.1 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai ir jų ryšys su tyrimo problema.....	47
2.1.2 lentelė. Interviu dalyvių charakteristika.....	49
3.1.1 lentelė. Administracinė informacija apie projektą	51
3.1.2 lentelė. Mažeikių r. savivaldybės tarybos sprendime apibrėžtų pagrindinių projekto suinteresuotųjų šalių ir jų funkcijų identifikavimas	55
3.1.3 lentelė. Mažeikių raj. savivaldybės administracijos funkcijų ir atsakomybių identifikavimas	56
3.1.4 lentelė. Telšių raj. savivaldybės administracijos atsakomybių ir funkcijų identifikavimas	57
3.1.5 lentelė. Telšių raj. savivaldybės administracijos ir UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ funkcijos ir atsakomybės.....	59
3.1.6 lentelė. Suinteresuotųjų šalių vaidmenys ir atsakomybės duomenų teikimo ir naudojimo procese	61
3.1.7. lentelė. Su projektu netiesiogiai susijusios suinteresuotosios šalys, identifikuotos pagal ESPBI IS duomenų teikimo sąlygas.....	62
3.2.1 lentelė. Projekto suinteresuotos šalys.....	63
3.2.2 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių kvalifikacija.....	65
3.2.3 lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymo proceso etapai projekto įgyvendinimo metu.....	66
3.2.5 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių funkcijų klasifikavimas pagal projekto gyvavimo ciklą	68
3.2.6 lentelė. Suinteresuotųjų šalių atrankos metodai ir kriterijai	69
3.2.7 lentelė. Suinteresuotųjų šalių svarbos pokytis projekto eigoje	70
3.2.8 lentelė. Komunikacijos su projekto suinteresuotomis šalimis būdai	72
3.2.9 lentelė. Priežastys, lemiančios fragmentišką projekto informacijos pateikimą viešojoje erdvėje ir ribotą komunikaciją su visuomene.....	74
3.2.10 lentelė. Komunikacijos su suinteresuotomis šalimis iššūkiai	74
3.2.11 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektą tikslai	75
3.2.12. lentelė. Suinteresuotųjų šalių konfliktų ir interesų skirtumų sprendimo būdai projekte.....	77
3.2.13 lentelė. Priemonės, taikytos projekto suinteresuotųjų šalių įsitraukimui skatinti	78
3.2.14 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių įgalinimo priemonės	80
3.2.15 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių įsitraukimo stebėsenos būdai	82
3.2.16 lentelė. Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumo vertinimo būdai	84
3.2.17 lentelė. Tarpusavio atsakomybių pasiskirstymas tarp Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių	86

3.2.18 lentelė. Sprendimų priėmimo skaidrumo užtikrinimo mechanizmai tarp Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių	86
3.2.19 lentelė. Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo įtaka projekto įgyvendinimo kokybei ir terminams	87
3.2.20 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos savivaldybių tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmei arba nesėkmei.....	88
3.2.21 lentelė. Pagrindiniai tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai	90
3.2.22 lentelė. Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo indėlis į naujų ryšių ir partnerystės formavimą. 92	
3.2.23 lentelė. Užmegztų partnerystės ir tinklaveikos ryšių panaudojimo galimybės ateities projektuose	93
3.2.24 lentelė. Rekomenduotinos gerosios praktikos tarpsavivaldybiniams projektams.....	94
3.3.1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių valdymo, įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus, tobulinimo sprendimai	98

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projekto bruožai.....	24
2 pav. Projekto suinteresuotų šalių žemėlapis.....	25
3 pav. Suinteresuotų šalių valdymo procesai	30
4 pav. Suinteresuotųjų šalių įgalinimo lygiai	36
5 pav. Bendradarbiavimo teorinis modelis.....	39
6 pav. Tyrimo proceso loginė schema	44
7 pav. Suinteresuotųjų šalių analizės aspektai, išskirti taikant dokumentų turinio analizę.....	52

TERMINŲ ŽODYNAS

Įgyvendinimo etapas – projekto etapas, kurio metu vykdomos suplanuotos veiklos, naudojami paskirstyti ištekliai ir kuriami planuoti projekto rezultatai, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių įtaką ir įsitraukimo intensyvumą (Ferreira ir kt., 2024).

Inicijavimo etapas – projekto gyvavimo ciklo etapas, kurio metu identifikuojama problema ar poreikis, formuojama projekto idėja, apibrėžiami pagrindiniai tikslai, nustatomos pagrindinės suinteresuotosios šalys ir priimamas sprendimas dėl projekto įgyvendinimo pradžios (Selim ir ElGohary, 2020).

Institucinė partnerystė – formalizuotas bendradarbiavimas tarp institucijų, grindžiamas sutartimis ir apibrėžtomis atsakomybėmis (Wang ir kt., 2015).

Išorinės suinteresuotosios šalys – subjektai, kurie tiesiogiai nevykdo projekto veiklų, tačiau yra jo paveikiami ar suinteresuoti rezultatais (pvz., visuomenė, galutiniai paslaugų naudotojai, žiniasklaida) (Guterman, 2023)

Komunikacija su suinteresuotosiomis šalimis – kryptinga informacijos sklaida ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas tarp projekto vykdytojų ir suinteresuotųjų šalių (Martins ir kt., 2025)

Planavimo etapas – projekto etapas, kuriame detalizuojami projekto tikslai, veiklos, terminai, biudžetas, ištekliai, rizikos, atsakomybės ir komunikacijos principai, sudarant sąlygas nuosekliai ir koordinuotam projekto įgyvendinimui (Matu ir kt., 2020).

Projekto gyvavimo ciklas – nuoseklių projekto etapų visuma, apimanti iniciavimą, planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir užbaigimą (Selim ir ElGohary, 2020)

Projekto komanda – projekto įgyvendinimui sudaryta asmenų grupė, kurią sudaro skirtingų kompetencijų specialistai, atsakingi už projekto planavimą, koordinavimą, vykdymą, stebėseną ir rezultatų pasiekimą pagal nustatytus tikslus, terminus ir išteklius.

Projekto rėmėjas – institucija ar organizacija, užtikrinanti projekto finansavimą, administracinę priežiūrą ir strateginę kontrolę (CPVA, 2023).

Rajono savivaldybė – vietos savivaldos institucija, veikianti apibrėžtoje administracinėje teritorijoje, turinti savarankiškas ir valstybės perduotas funkcijas bei atsakomybę už vietos viešųjų paslaugų organizavimą, teritorijos vystymą ir vietos bendruomenės interesų atstovavimą (Mažekių raj. savivaldybės internetinis puslapis, 2025).

Savivaldybės administracijos darbuotojas – savivaldybės administracijoje dirbantis asmuo, kuris pagal pareigines funkcijas įgyvendina savivaldybės tarybos ir administracijos vadovų sprendimus, dalyvauja viešųjų paslaugų teikime, projektų administravime ar kituose viešojo valdymo procesuose (Mažekių raj. savivaldybės internetinis puslapis, 2025).

Stebėsenos ir kontrolės etapas – projekto etapas, kuriame nuolat stebima projekto pažanga, vertinami faktiniai rezultatai, nustatomi nukrypimai nuo plano ir inicijuojami korekciniai veiksmai, užtikrinant efektyvią komunikaciją tarp projekto dalyvių (Kordi ir kt., 2021).

Suinteresuota šalis – asmuo, grupė ar organizacija, turintis reikšmingos įtakos priimant sprendimus arba turinti rimtų interesų susijusių su verslo, organizacijos ar projekto veikla (Valentinov ir Chia, 2022)

Suinteresuotųjų šalių analizė – procesas, kurio metu vertinamas suinteresuotųjų šalių poveikis, interesai, reikšmingumas ir prioritetiškumas projekto kontekste (Valentinov ir Chia, 2022)

Suinteresuotųjų šalių identifikavimas – procesas, kurio metu nustatomos visos projekto suinteresuotosios šalys, galinčios turėti įtakos projektui ar būti jo paveiktos (Yang et al., 2022).

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas – kryptingų veiksmų visuma, skirta užtikrinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą projekto sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ar vertinimo procesuose (De Melo et al., 2020)

Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai sistemingas suinteresuotų asmenų ir organizacijų identifikavimas, įtraukimas ir nuosekli komunikacija su jais, siekiant bendrų tikslų (Martins et al., 2025)

Tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas – dviejų ar daugiau savivaldybių institucinė sąveika, grindžiama formaliais susitarimais, siekiant bendrų tikslų, efektyvesnio viešųjų paslaugų teikimo ar bendrų projektų įgyvendinimo (Keyton, 2017)

Tarpsavivaldybinis projektas – projektas, kurį įgyvendina kelios savivaldybės kaip partnerės, dalindamosi atsakomybėmis, ištekliais ir sprendimų priėmimu.

Uždarymo etapas – galutinis projekto gyvavimo ciklo etapas, kurio metu formalizuojamas projekto užbaigimas, vertinami pasiekti rezultatai, dokumentuojamos patirtys ir įvertinama projekto ilgalaikė vertė organizacijoms bei suinteresuotosioms šalims (Caibula ir Militaru, 2021).

Vidinės suinteresuotosios šalys – organizacijos ar asmenys, tiesiogiai dalyvaujantys projekto įgyvendinime (pvz., savivaldybių administracijos, projekto komanda, projekto rėmėjas).

SANTRUMPOS

CPVA – Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra

CVPP – Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema

EIMIN – Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija

ES – Europos Sąjunga

IT – Informacinės technologijos

PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Projektų valdymo žinių visuma)

RC – Valstybės įmonė Registrų centras

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMMARY	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
TERMINŲ ŽODYNAS	10
SANTRUMPOS	12
TURINYS	13
IVADAS.....	14
1.SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT TARPSAVIVALDYBINIO BENDRADARBIAVIMO PROJEKTUS TEORINIAI ASPEKTAI	18
1.1.Suinteresuotų šalių valdymo konceptualizacija	18
1.1.1.Suinteresuotų šalių teorija ir jos raida.....	18
1.1.2.Suinteresuotų šalių vaidmenys projekto gyvavimo ciklo etapuose	23
1.1.3.Suinteresuotų šalių valdymo modeliai ir metodai.....	28
1.2.Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo įgyvendinamą projektus konceptualizavimas	37
1.2.1.Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo samprata ir charakteristikos	37
1.2.2. Tarpsavivaldybinė suinteresuotų šalių tinklaveikla įgyvendinamą ES projektus.....	41
2.TYRIMO METODOLOGIJA.....	44
2.1.Kokybinio tyrimo strategijos pagrindimas.....	43
2.2.Tyrimo metodai ir jų taikymas	45
2.2.1.Atvejo analizės strategija	45
2.2.2.Dokumentų analizė	45
2.2.3.Pusiaus struktūrizuotas interviu.....	47
2.3.Tyrimo duomenų analizės metodai	49
2.3.1.Dokumentų turinio analizė.....	49
2.3.2.Kokybinio turinio analizė.....	49
2.4.Tyrimo imtis.....	49
2.5.Tyrimo organizavimas.....	51
2.6.Tyrimo etika	50
3.TYRIMO REZULTATAI.....	51
3.1.Projekto dokumentų analizės rezultatai.....	51
3.1.1.Projekto suinteresuotos šalys	52
3.1.2.Pagrindinių projekto suinteresuotų šalių funkcijos ir vaidmenys	55
3.1.3.Nepagrindinių suinteresuotų šalių funkcijos ir vaidmenys	60
3.2.Projekto suinteresuotųjų šalių interviu rezultatų analizės rezultatai	63
3.2.1. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir klasifikavimas	63
3.2.2. Suinteresuotųjų šalių analizė.....	69
3.2.4. Suinteresuotų šalių komunikacijos vertinimas.....	71
3.2.5.Suinteresuotųjų šalių įtraukties ir įgalinimo vertinimas	75
3.2.6.Suinteresuotųjų šalių stebėsenos ir kontrolės vertinimas.....	82
3.2.7.Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo vertinimas	85
3.3.Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir tobulinimo sprendimai.....	96
IŠVADOS	100
REKOMENDACIJOS.....	103
LITERATŪRA.....	103
PRIEDAI.....	112

IVADAS

Temos aktualumas. Nors šiuolaikinio viešojo sektoriaus organizacijos sparčiai tobulėja, daugelis jų vis dar susiduria su ribotų išteklių problema, trukdančia efektyviai įgyvendinti projektus. Ypač tai jaučiama savivaldybėse, kurios dažnai neturi pakankamai finansinių, žmogiškųjų ar technologinių resursų kompleksiniams projektams realizuoti. Dėl to kyla būtinybė ieškoti papildomų valdymo sprendimų, o viena iš veiksmingiausių strategijų tampa glaudesnis ir efektyvesnis tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas (Arias-Yurisch et al., 2019; Teles, 2016). Tokios partnerystės ne tik leidžia savivaldybėms dalintis ištekliais, žiniomis bei kompetencijomis, bet ir sudaro palankesnes sąlygas gauti išorinį finansavimą.

Vienas iš išorinių finansavimo šaltinių, kuriuo naudojasi savivaldybės, yra ES investicinės programos. Jos skatina vietos bendruomenių ir regionų plėtrą bei aktyvų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą. Daug mažų ir vidutinių savivaldybių neturi pakankamai biudžeto lėšų projektams įgyvendinti, todėl ES paramos instrumentai suteikia galimybes vykdyti svarbias iniciatyvas. Sėkmingiems projektams būtinas suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir valdymas (Van Offenbeek, Vos, 2016).

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas tampa vienu esminių projektų sėkmės veiksniais (Boon et al., 2023; Mitchell, 2022; Cinar et al., 2021). ES projektų kontekste vis plačiau taikomi bendradarbiavimu grindžiami valdymo metodai, paremti įtrauktimi, abipusiu pasitikėjimu ir horizontaliu sprendimų priėmimu. Tokie metodai padeda įveikti tradicinio naujojo viešojo valdymo ribotumus ir kurti didesnę viešąją vertę (Chen et al., 2020; Van Offenbeek, Vos, 2016), o tinkamas interesų identifikavimas bei aktyvi komunikacija mažina konfliktų riziką ir didina projektų kuriamą pridėtinę vertę visuomenei (Roseke ir kt., 2024; Suvvari ir Saxena, 2023; Ezech ir kt., 2024).

Šio tyrimo aktualumą lemia didėjantis ES investicinių projektų skaičius, kurių įgyvendinimas vis dažniau vyksta tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo principu. Tokie projektai reikalauja ne tik finansinių ir administracinių išteklių, bet ir gebėjimo užtikrinti sklandų įvairių suinteresuotųjų šalių įsitraukimą bei tarpinstitucinės veiklos koordinavimą. Nors mokslinėje literatūroje (Boon et al., 2023; Mitchell, 2022; Cinar et al., 2021; Chen et al., 2020; Suvvari ir Saxena, 2023) plačiai nagrinėjami suinteresuotųjų šalių valdymo principai ES struktūrinių fondų kontekste, joje stokojama įžvalgų apie tarpsavivaldybinės partnerystės specifiką ir realias valdymo praktikas. Ypač trūksta empirinių tyrimų, atskleidžiančių, kaip savivaldybės praktiškai organizuoja projektų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, kokius valdymo metodus ir koordinavimo priemones taiko įvairiose projekto stadijose bei kokį poveikį tai turi projektų rezultatyvumui ir kuriamai viešajai vertei. Šių žinių stoka ir didėjantis tarpsavivaldybinės partnerystės formų poreikis pagrindžia būtinybę atlikti išsamesnę analizę.

Temos mokslinis ištirtumas ir naujumas. Atlikta nemažai tyrimų, kuriuose analizuojamos suinteresuotųjų šalių valdymo koncepcijos, teorinės prieigos ir jų pagrindiniai bruožai (Freeman, 2023; Matulevičienė, 2018; Bivainienė ir Tamošiūnas, 2019). Šiuose darbuose daugiausia dėmesio skiriama suinteresuotųjų šalių sampratos formavimuisi, teorinių modelių sisteminimui bei jų taikymo galimybėms skirtinguose organizaciniuose kontekstuose. Kita reikšminga tyrimų kryptis orientuota į suinteresuotųjų šalių valdymo procesus ir jų tobulinimą, akcentuojant įsitraukimo, dalyvavimo ir komunikacijos stiprinimą projektų įgyvendinimo metu (Zwikaël et al., 2012; Butt et al., 2016). Šie tyrimai pabrėžia aktyvaus suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarbą siekiant projektų sėkmės ir ilgalaikio rezultatų tvarumo.

Atskira mokslinių tyrimų grupė nagrinėja suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir jų sąveiką ES projektų kontekste, analizuodama tiek dalyvavimo formas, tiek konkrečius vaidmenis atskirų įgyvendintų projektų atvejais (Ferreira et al., 2024; Kordi et al., 2021; R. Dwivedi ir P. Dwivedi, 2021). Tokie tyrimai leidžia giliau suprasti suinteresuotųjų šalių funkcijas ir jų poveikį projektų rezultatams. Be to, mokslinėje literatūroje reikšmingas dėmesys skiriamas ir tarpsavivaldybiniam bendradarbiavimui ES projektų rėmuose. Tyrimuose analizuojami tarpsavivaldybinės tinklaveikos principai, organizacinės struktūros ir vertybiniai pagrindai (Cepiku ir Mastrodascio, 2020; Ferreira et al., 2020), savivaldybių partnerystės formos (Vrečko et al., 2015) bei suinteresuotųjų šalių įtraukties mechanizmai savivaldybių tinkluose (Arias-Yurisch et al., 2019). Naujesni tyrimai papildė šią kryptį, nagrinėdami tarpsavivaldybinių bendradarbiavimo tinklų paskirtį viešųjų paslaugų srityje ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimo aspektus (Morgan et al., 2024; Katunian, 2023). Atlikti tyrimai leidžia teigti, kad nors suinteresuotųjų šalių valdymas, projektų įgyvendinimo kontekste, plačiai analizuojama tema mokslinėje literatūroje, vis dar stokojama kompleksinio požiūrio į šį reiškinį tarpsavivaldybinių projektų įgyvendinimo atžvilgiu. Mokslinėje literatūroje vis dar nepakankamai skiriama dėmesio suinteresuotųjų šalių valdymo ypatumams, kai vienetiniai ir išskirtiniai projektai įgyvendinami bendradarbiaujant kelioms savivaldybėms. Siekiant papildyti moksliniais duomenis šią sritį ir gauti naujų mokslinių išvalgų šiam tyrimui pasirinktas, „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“, kuris įgyvendinamas tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo ir partnerystės principu. Šis projektas iki šiol nebuvo nagrinėtas Lietuvos mokslinėje literatūroje, todėl pasirinkimas užtikrina tyrimo naujumą ir aktualumą.

Probleminis klausimas. Nors suinteresuotųjų šalių valdymas projektų valdymo teorijoje ir praktikoje laikomas svarbia projekto sėkmės prielaida, tarpsavivaldybiniuose projektuose šiai sričiai ne visuomet skiriamas pakankamas dėmesys, o galimi suinteresuotųjų šalių valdymo trūkumų padariniai projekto eigai ir rezultatams ne visada yra sistemingai vertinami. Tai ypač aktualu įgyvendinant kompleksinius viešųjų paslaugų skaitmeninimo projektus, kuriuose dalyvauja kelios savivaldybės ir įvairios vidaus ir išorės suinteresuotosios šalys. Atsižvelgiant į tai, darbe analizuojama problema siejama tik su Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių įgyvendintu tarpsavivaldybiniu projektu, orientuotu į skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimą, jos atvėrimą visuomenei bei laidojimo viešųjų paslaugų ir duomenų administravimo procesų skaitmeninimą. Šio projekto atveju keliami keli probleminiai klausimai: kokią reikšmę suinteresuotosioms šalims teikia Mažeikių ir Telšių r. sav. administracijos įgyvendindamos projektą ir kaip suinteresuotosios šalys valdomos per visą projekto gyvavimo ciklą? Kaip identifikuojamos ir vertinamos suinteresuotosios šalys bei koku mastu jos įtraukiamos į projekto valdymo procesus? Kokie pagrindiniai iššūkiai ir probleminiai aspektai kyla valdant suinteresuotąsias šalis šio projekto įgyvendinimo metu?

Ginamasis teiginys: Efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas yra esminis veiksnys, lemiantis tarpsavivaldybinių Europos Sąjungos investicinių projektų sėkmę, nes jis grindžiamas institucine partneryste, aiškiai apibrėžtais vaidmenimis, nuosekliu suinteresuotųjų šalių identifikavimu ir interesų derinimu, mišria komunikacijos struktūra bei tarpinstituciniu pasitikėjimu, sudarančiais prielaidas koordinuotam projekto įgyvendinimui tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo kontekste.

Darbo objektas – suinteresuotųjų šalių valdymas įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus.

Darbo tikslas – išanalizavus suinteresuotųjų šalių valdymą tarpsavivaldybiniuose bendradarbiavimo projektuose, identifikuoti suinteresuotųjų šalių valdymo procesus ir jų taikymo ypatumus skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose.

Darbo uždaviniai:

Atskleisti suinteresuotųjų šalių valdymo teorinius aspektus, apibrėžiant suinteresuotųjų šalių vaidmenį ir valdymo procesus Europos Sąjungos projektuose, įgyvendinamuose tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu.

Išanalizuoti tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo konceptualizavimo ypatumus ir suinteresuotųjų šalių tinklaveikos formas, taikomas įgyvendinant Europos Sąjungos projektus.

Identifikuoti projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ suinteresuotųjų šalių valdymo ypatumus tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo sąlygomis.

Įvertinti projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ suinteresuotųjų šalių valdymo iššūkius ir pateikti siūlymus tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo ir suinteresuotųjų šalių valdymo tobulinimui.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Taikyta siekiant sistemiškai išanalizuoti pagrindines suinteresuotųjų šalių valdymo teorijas, tipologijas ir valdymo modelius, taip pat atskleisti suinteresuotųjų šalių vaidmenis skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Analizės metu taip pat nagrinėti tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo principai, formos ir charakteristikos, leidžiančios atskleisti savivaldybių partnerystės specifiką Europos Sąjungos projektų kontekste. Ši analizė sudarė teorinį pagrindą empirinio tyrimo koncepcijai formuoti, leido identifikuoti aktualias mokslines išvalgas bei tyrimų spragas ir pagrįsti suinteresuotųjų šalių valdymo analizės kryptis tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektuose.

Dokumentų turinio analizė. Empiriniame tyrime taikyta dokumentų turinio analizė, kurios metu nagrinėti projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ planavimo, partnerystės, finansavimo ir įgyvendinimo dokumentai, leidę atskleisti suinteresuotą šalis, jų vaidmenis ir jų valdymo praktiką tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo kontekste.

Pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Siekiant išsamiau ir detaliau suformuoti „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo praktikos vaizdą, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu tyrimo instrumentas pagal tyrimo sudarytą modelį buvo pritaikytas dviem skirtingoms tikslinėms grupėms: Telšių raj. sav. ir Mažeikių raj. sav. administracijų atstovams susijusiems su projektu (5 atstovai).

Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Empiriniame tyrime taikytas kokybinės turinio analizės metodas, kurio metu sistemingai analizuoti suinteresuotųjų šalių interviu duomenys, juos koduojant ir grupuojant į kategorijas ir subkategorijas. Analizės metu buvo suformuota 30 pagrindinių kategorijų ir 208 subkategorijos, leidusios struktūruotai atskleisti „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymo praktikas, procesus ir probleminius aspektus.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kuriose nuosekliai siekiama įgyvendinti iškeltą darbo tikslą ir uždavinius. Pirmojoje darbo dalyje pateikiama suinteresuotųjų šalių sampratos ir jų valdymo projektų kontekste teorinė analizė. Šioje dalyje nagrinėjamos mokslinėje literatūroje pateikiamos suinteresuotųjų šalių apibrėžtys, jų vaidmuo ir sąveika su projektu, suinteresuotųjų šalių vieta projekto gyvavimo cikle, taip pat analizuojami suinteresuotųjų šalių valdymo procesai ir pristatomi skirtingi jų identifikavimo bei analizės modeliai. Be to, aptariami tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo principai ir suinteresuotųjų šalių tinklaveikos ypatumai Europos Sąjungos projektų kontekste. Antrojoje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija, pagrindžiami taikyti tyrimo metodai, pristatomi duomenų rinkimo ir analizės būdai, apibrėžiamas empirinio tyrimo dizainas. Šioje dalyje detaliau aprašoma dokumentų analizė ir kokybinės turinio analizės metodo taikymas analizuojant suinteresuotųjų šalių interviu duomenis. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai – dokumentų analizės ir interviu duomenų analizės sintezė, leidžianti atskleisti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką, iššūkius ir sėkmingąsias praktikas tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projekte. Remiantis atlikta analize, suformuojamas tiriamojo projekto suinteresuotųjų šalių valdymo modelis ir pateikiami siūlymai tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo bei suinteresuotųjų šalių valdymo tobulinimui.

Darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbą iliustruoja 41 lentelė ir 7 paveikslai. Panaudota 131 mokslinių šaltinių. Pridedami 3 priedai. Darbo apimtis – 119 puslapių (su priedais).

1. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ VALDYMO ĮGYEVENDINANT TARPSAVIVALDYBINIO BENDRADARBIAVIMO PROJEKTUS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Suinteresuotų šalių valdymo konceptualizacija

1.1.1. Suinteresuotų šalių teorija ir jos raida

Siekiant suprasti suinteresuotųjų šalių sampratą, būtina remtis pagrindiniu teoriniu šios koncepcijos pagrindu, t.y. R. E. Freeman (1984) suinteresuotųjų šalių teorija. Mokslinėje literatūroje plačiai sutariama, kad R. E. Freeman (1984) sukurta suinteresuotųjų šalių teorija tapo pagrindiniu konceptualių atskaitos tašku, nuo kurio buvo vystoma visa vėlesnė šios srities teorinė plėtra, t.y. tiek naujos prieigos, tiek klasifikavimo modeliai, tiek interpretaciniai rėmai (De Melo et al., 2020; Wood et al., 2021; Raza et al., 2024). R.E. Freeman suinteresuotąsias šalis apibrėžė kaip bet kuriuos individų ar grupių rinkinius, kurie daro poveikį organizacijai arba yra paveikiami jos veiklos, taip iš esmės išplėsdamas tradicinį, tik į akcininkus orientuotą organizacijų valdymo modelį (Wood et al., 2021). Ši teorija įtvirtino normatyvinį požiūrį, pagal kurį organizacijos privalo kurti vertę visoms suinteresuotosioms šalims, o jų identifikavimas ir įtraukimas turi būti vertinamas atsižvelgiant į kontekstą (De Melo et al., 2020). Kadangi suinteresuotųjų šalių reikšmė ir įtaka priklauso nuo nuolat kintančio konteksto, t.y. aplinkos sąlygų, naujų interesų atsiradimo ar institucinių santykių transformacijos, jų ratas nėra statiškas ar iš anksto nustatytas. Ši dinamika ypač ryški viešojo valdymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijose, kuriose suinteresuotųjų šalių vaidmenys, įtakos intensyvumas ir prioritetai kinta priklausomai nuo konkrečių aplinkybių.

Suinteresuotųjų šalių teorijos vystymuisi svarbus ir A. B. Carroll (1993) požiūris, kuris į konceptą įvedė socialinės atsakomybės dimensiją. Pagal šią teorinę prieigą, suinteresuotosios šalys yra asmenys ar grupės, turinčios teisėtus interesus organizacijos veikloje ir galinčios daryti jai įtaką (Morad, 2021). A.B. Carroll pabrėžė, kad organizacijos atsakomybė nėra vien ekonominė, t.y. ji apima etinius, teisės, aplinkosaugos ir socialinius įsipareigojimus darbuotojams, bendruomenėms, klientams, tiekėjams ir kitoms interesų grupėms (Fedotova et al., 2023). Šis požiūris išplėtė suinteresuotųjų šalių teorijos normatyvinį pagrindą ir padėjo formuoti modernesnes, į socialinę vertę orientuotas valdymo praktikas.

Svarbi vieta teorinėje literatūroje tenka ir G. T. Savage, M. Nix, J. Whitehead bei J. Blair (1991) sukurto suinteresuotųjų šalių pripažinimo modelio interpretacijoms. Šiame modelyje suinteresuotosios šalys vertinamos pagal jų potencialą kelti grėsmę organizacijai ir jų potencialą bendradarbiauti. Tai įgalina suprasti, kad skirtingi veikėjai gali turėti tiek pozityvią, tiek negatyvią įtaką organizacijos sprendimams. Boutilier (2024) pažymi, kad ši dviejų dimensijų sistema leidžia tiksliau identifikuoti galimus sąveikos scenarijus, o Menezes et al. (2022) konkretizuoja, kad „grėsmės potencialas“ siejamas su kritinių išteklių kontrole, o „bendradarbiavimo potencialas“ – su veikėjo palankumu organizacijai ir jo pasirengimu remti jos veiklą. Šio modelio esmė – suinteresuotųjų šalių vertinimas ne tik pagal jų formalią galią, bet ir pagal tai, kaip jų interesų raiška gali padėti arba trukdyti organizacijos tikslams.

Esminiu lūžiu suinteresuotųjų šalių teorijos raidoje laikomas B. R. Mitchell, K. Agle ir D. Wood (1997) pasiūlytas modelis, kuris suteikė galimybę analitiškai vertinti suinteresuotąsias šalis ir nustatyti jų prioritetus. Anot Marcon et al. (2023), šie autoriai suinteresuotąją šalį apibrėžė kaip individų ar grupių

visumą, turinčią interesų, kurie gali būti paveikti organizacijos veiklos arba patys daryti jai poveikį. Sukurtas modelis suinteresuotąsias šalis klasifikavo pagal tris vienu metu veikiančius veiksnius – galią, teisėtumą ir skubumą. Magness (2008) pabrėžė, kad „teisėtumas“ reiškia socialiai priimtina elgesį ir visuomenės lūkesčius atitinkančias pretenzijas, „galia“ – gebėjimą valdyti kritinius išteklius ar priimti sprendimus, o „skubumas“ – reikalavimo neatidėliotiną svarbą. Šios savybės yra santykinės ir priklauso nuo konteksto, todėl jų aktualumas kyla arba mažėja esant konkrečiai situacijai. Tai reiškia, kad suinteresuotųjų šalių statusas yra kintantis, jis turi būti vertinamas iš naujo, kai atsiranda naujų aplinkybių ar poreikių, o signalai apie galios, teisėtumo ar skubumo pokytį privalo būti vertinami kaip organizacijai reikšmingi.

Šios teorinės prieigos rodo, kad suinteresuotųjų šalių samprata per pastaruosius dešimtmečius įgijo daugiamačių pobūdį: nuo pradinio Freeman akcento vertės kūrimui visoms šalims svarbioms grupėms teorija evoliucionavo į modelius, kuriuose išryškėja galios, teisėtumo, skubumo, grėsmės, bendradarbiavimo, socialinės atsakomybės bei kontekstinės dinamikos dimensijos. Suinteresuotosios šalys šiandien suprantamos ne kaip statiškas veikėjų rinkinys, bet kaip kintanti struktūra, priklausoma nuo aplinkos sąlygų, institucinių santykių ir situacinių išteklių.

1.1.1 lentelė

Suinteresuotųjų šalių teorijos, modelių ir tipologijų palyginimas

Šaltinis	Teorijos/modelio tipas	Indėlis	Suinteresuotųjų šalių teorijos plėtra
Freeman (1984)	Suinteresuotų šalių teorija	Vertės kūrimas visoms suinteresuotosioms šalims	Įtvirtino suinteresuotųjų šalių koncepciją kaip strateginio valdymo pagrindą, pabrėžė platesnę verslo atsakomybę už akcininkų ribos.
Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991)	Suinteresuotųjų šalių elgsenos tipologija	Šalys klasifikuojamos pagal grėsmės ir bendradarbiavimo santykį	Sukūrė dvilypio elgesio (grėsmė-bendradarbiavimas) pagrindu paremtą vadybinį modelį, leidžiantį numatyti ir valdyti konflikto situacijas.
Carroll (1993)	Socialinės atsakomybės modelis (CSR piramidė)	Ekonominiai, teisiniai, etiniai ir filantropiniai įsipareigojimai	Integravo suinteresuotųjų šalių poreikius į organizacijos socialinės atsakomybės hierarchiją, išplėtė moralinį ir etinį atsakomybės suvokimą suinteresuotųjų šalių kontekste.
Mitchell, Agle & Wood (1997)	Pripažinimo (salience) modelis	Galia, teisėtumas ir skubumas	Sukūrė dinamišką suinteresuotųjų šalių pripažinimo modelį, kuris leidžia identifikuoti prioritetines šalis ir valdyti jų įtaką kintančiomis sąlygomis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Raza et al. 2024; Marcon et al. (2023); Dmytriiev et al., (2021); Gaviria et al., (2023)

Išanalizavus suinteresuotų šalių teorijos konceptą, kurie sistemiškai pristatyti 1.1.1 lentelėje, galima apibendrinant teigti, kad klasikinėje literatūroje suinteresuotųjų šalių teorija vystėsi nuo bendro jų apibrėžimo (Freeman, 1984) iki detalių vertinimo modelių, leidžiančių klasifikuoti šalis pagal jų galią, teisėtumą, skubumą ar bendradarbiavimo ir grėsmės potencialą (Mitchell et al., 1997; Carroll, 1993; Savage et al., 1991). Ši raida įrodo, kad suinteresuotųjų šalių koncepcija iš esmės keitėsi, nuo pradinio teorinio apibrėžimo ji perėjo į praktika grįstą požiūrį, kurio pagrindu ši koncepcija vertinama plačiau.

Šiuolaikiniai mokslininkai linkę pažymėti, kad nors suinteresuotųjų šalių samprata istoriškai grindžiama klasikine teorija, būtina ją pritaikyti šiuolaikinio valdymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo dinamikai. Tokios nuostatos atsispindi naujausiuose darbuose (Valentinov ir Chia 2022; Shah ir Guild, 2022; Alvarez ir Sachs, 2023, Zakaria et al., 2023; Nguyen et al., 2024; Van Der Woerd et al., 2023), kuriuose autoriai, remdamiesi pagrindiniais suinteresuotųjų šalių teorijos principais, siūlo išplėstines ir susistemintas sąvokos interpretacijas. Šie apibrėžimai dažniausiai apima ne tik ekonominius ar organizacinius interesus, bet ir socialinius, institucinius bei tarpinstitucinius ryšius, reikšmingus viešųjų projektų įgyvendinimo kontekste. (žr. 1.1.2 lentelė).

1.1.2 lentelė

Suinteresuotųjų šalių apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas	Pagrindinės charakteristikos
Valentinov ir Chia (2022)	Suinteresuota šalis – asmuo, grupė ar organizacija, turintis reikšmingos įtakos priimant sprendimus arba turinti rimtų interesų susijusių su verslo, organizacijos ar projekto veikla.	Įtaka sprendimams, interesai, dalyvavimas veikloje
Shah ir Guild (2022)	Suinteresuota šalis – asmuo, grupė arba organizacija, kuriai daro įtaką projekto arba verslo įmonės rezultatas.	Priklausomybė nuo rezultato, poveikis
Alvarez ir Sachs (2023)	Suinteresuotosios šalys – asmenys, grupės, organizacijos tapatinamos su įmone, kai jos daro įtaką įmonės veiklos veiksmams ir yra jos paveiktos. Kai įmonė jau veikia ir imasi veiksmų, kurie daugiau ar mažiau atitinka jos verslo modelį, suinteresuotosios šalys gali įvertinti, ar jos yra paveiktos, ar turi įtakos įmonei.	Abipusė įtaka (daro poveikį ir patiria poveikį), veiksmų inicijavimas
Zakaria et al. (2023)	Suinteresuotosios šalys – asmenys arba grupės, kurios yra suinteresuotos projektu ar tam tikrais teisių ar nuosavybės aspektais arba gali prisidėti teikdami žinias ir turėti įtakos projektui ar veiklai.	Žinių teikimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo
Nguyen et al. (2024)	Suinteresuotos šalys – žmonės ar nedidelės grupės, galinčios reaguoti, derėtis ir keisti strateginę organizacijos ateitį.	Reagavimas, derybos, strateginis poveikis
Van Der Woerd et al. (2023)	Suinteresuotosios šalys – asmenys, grupės, organizacijos turinčios bendrą tikslą ir tinklo struktūrą, leidžiančią jiems bendrauti, derėtis ir mokytis ir siekti bendro tikslo.	Bendri tikslai, tinklaveikla bendradarbiavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valentinov ir Chia (2022); Shah ir Guild (2022); Alvarez ir Sachs, (2023); Zakaria et al. (2023).

Nors suinteresuotųjų šalių sampratą mokslininkai interpretuoja įvairiai, tačiau pastebimos ir pasikartojančios sąvokos charakteristikos (žr 1.1.2 lentelę). Vieni autoriai (Valentinov ir Chia, 2022; Zakaria et al., 2023) pabrėžia įtakos turėjimą sprendimų priėmimui ar projektų eigai. Tai leidžia traktuoti suinteresuotąją šalį kaip aktyvų veikėją, galintį daryti tiesioginį ar netiesioginį poveikį. Kiti autoriai (Alvarez ir Sachs, 2023; Shah ir Guild, 2022) išryškina priklausomybės ir poveikio patyrimo aspektus, pabrėždami, kad suinteresuotasis subjektas gali būti ir pasyvus, t. y. patirti projekto poveikį, net jei tiesiogiai nedalyvauja sprendimų priėmimo. Kai kurie tyrimai (Nguyen et al., 2024; Van Der Woerd et al., 2023) akcentuoja suinteresuotųjų šalių reaktyvumo, bendradarbiavimo ir mokymosi galimybes, taip susiedami sąvoką su gebėjimu reaguoti į pokyčius, įsitraukti į derybas ar prisitaikyti prie tinklinių valdymo formų. Tuo tarpu Zakaria et al. (2023) išplečia suinteresuotųjų šalių sampratą, įtraukdami tokias savybes kaip žinių teikimas, teisės dalyvauti ar nuosavybės aspektų įtaka, kas ypač aktualu viešųjų paslaugų projektų atveju. Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikiniai apibrėžimai neapsiriboja vien formaliu įtraukimo ar poveikio kriterijumi. Jie pabrėžia įvairiapusišką suinteresuotųjų šalių vaidmenį,

kuriame derinamos tokios dimensijos kaip įtaka, poveikis, žinios, derybos, bendri tikslai bei tinklinės sąveikos galimybės.

Tampio et al. (2022) pažymi, kad suinteresuotų šalių žemėlapis yra svarbus įrankis, leidžiantis ne tik identifikuoti visas suinteresuotąsias šalis, bet ir nustatyti jų vaidmenis, lygį bei įtaką projektui. Anot Styk ir Bogacz (2022) žemėlapis padeda susisteminti informaciją apie skirtingus interesų turinčius veikėjus, jų įsitraukimo intensyvumą, lūkesčius ir galimą poveikį projekto eigai. Mainardes et al. (2012) susistemo įvairius klasikinėmis suinteresuotų šalių teorijomis pagrįstus pasiūlymus, kaip galima suskirstyti projekto suinteresuotąsias šalis pagal atitinkamą svarbos lygį (žr. 1.1.3 lentelę).

1.1.3 lentelė

Suinteresuotųjų šalių klasifikavimo tipologijos

Autoriai	Naudojama klasifikacija / kriterijai
Savage et al. (1991)	Suinteresuotosios šalies potencialūs įgaliojimai kelti grėsmę arba bendradarbiauti su organizacija
Mitchell et al. (1997)	Galia, teisėtumas ir skubumas
Scholes ir Clutterbuck (1998)	Įtakos galia, poveikis organizacijai ir sąsaja su organizacijos tikslais
Kamann (2007)	Galia ir suinteresuotumo lygis
Fassin (2009)	Klasikinės suinteresuotosios šalys, suinteresuotieji stebėtojai, suinteresuotieji saugotojai

Šaltinis: Mainardes et al. (2012) p.1864

Pagal Mainardes et al. (2012) vienu populiariausių išlieka Mitchell et al. (1997) pasiūlytas modelis, dažnai vadinamas suinteresuotųjų šalių pastebėjimo modeliu. Šis modelis plačiai analizuojamas ir taikomas akademinėje literatūroje dėl savo aiškos struktūros ir praktinio pritaikomumo. Jo esmė – nustatyti ir klasifikuoti suinteresuotąsias šalis pagal jų svarbą projektui, remiantis trimis pagrindiniais požymiais: galia, teisėtumu ir skubumu. Šią prieigą palaiko ir naujausių tyrimų autoriai, pavyzdžiui, Wood et al. (2021), kurie pažymi, kad pagrindinė Mitchell et al. (1997) modelio prielaida yra tai, jog nors kiekviename projekte egzistuoja faktiškai svarbios suinteresuotosios šalys, projekto vadovai ne visada geba tiksliai nustatyti, kas jos yra ir kokią reikšmę jos turi. Dėl to, tam tikri nesutartiniai reikalavimai ar galimas poveikis gali būti neįvertinti arba neteisingai interpretuoti. Dėmesys trijų atributų, t.y. galios, teisėtumo ir skubumo, sąveikai padeda geriau suprasti, kaip projekto vadovai suvokia suinteresuotųjų šalių reikšmę konkrečiame projektų kontekste. Anot Wood et al. (2021) toks požiūris sudaro prielaidas kurti labiau informuotą, įtraukesnį ir efektyvų suinteresuotųjų šalių valdymą viso projekto įgyvendinimo metu.

Akademinėje literatūroje suinteresuotų šalių skirstymas yra grindžiamas ne tik klasikinėmis teorijomis. Vieni autoriai bendrai suinteresuotas šalis skirsto į pirmines ir antrines suinteresuotąsias šalis, kai pirminės turi tiesioginį interesą ar poveikį projektui, o antrinės netiesioginį ar mažiau reikšmingą (Hoskisson et al., 2023). Dar kiti autoriai išskiria kitą būdą, t.y. vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių identifikavimą, kai vidinės yra tiesiogiai susijusios su projektą įgyvendinančia organizacija, o išorinės veikia už jos ribų, tačiau gali daryti įtaką projekto rezultatams (Yang et al., 2022).

1.1.4. lentelėje pateikiamos susistemos suinteresuotųjų šalių klasifikacijos pavyzdžiai, atspindintys skirtingus požiūrius į suinteresuotų šalių grupavimą ir vaidmenų projektų įgyvendinime interpretavimą. Šios klasifikacijos leidžia identifikuoti įvairias suinteresuotųjų šalių grupes bei palyginti jų reikšmę

skirtinguose klasifikavimo modeliuose. Toks požiūris padeda giliau suprasti, kaip gali būti struktūruojamos suinteresuotosios šalys, atsižvelgiant į jų įtaką projektui bei jų sąveiką su projektine veikla.

1.1.4 lentelė

Skirtingų suinteresuotų šalių klasifikacijų pavyzdžiai

Šaltinis	Naudojama klasifikacija (suinteresuotų šalių pvz.)
Guterman (2023) pagal Frieman (1984)	- Vidinės suinteresuotosios šalys: savininkai, klientai, tiekėjai, darbuotojai - Išorės suinteresuotosios šalys: vietos bendruomenė, plačioji visuomenė, vietos valdžia
Makubalo (2021) pagal Mitchell (1997)	- Įtakotojai: suinteresuotosios šalys, galinčios daryti įtaką organizacijai - Reikalautojai: suinteresuotosios šalys, turinčios pretenzijų dėl organizacijos paslaugų
Aubert, Hollandts (2023)	- Vidinės suinteresuotos šalys: darbuotojai, vykdomieji pareigūnai, kiti vadovai ir valdybos nariai. - Išorinės suinteresuotos šalys: vartotojai, tiekėjai, vyriausybės, vietos bendruomenės ir plačioji visuomenė.
Elmahroug et al. (2014)	- Aiškios suinteresuotos šalys: vadovai, finansininkai, partneriai. - Numanomos suinteresuotos šalys: pirmo lygio tiekėjai, darbuotojai, vartotojai. - Netiesiogiai pripažintos suinteresuotos šalys: bendruomenė, antro lygio tiekėjai, vyriausybė, NVO. - Nežinomos suinteresuotos šalys: interesų grupės, trečio lygio tiekėjai, prekybos asociacijos.

Analizuojant 1.1.4 lentelėje pateiktas suinteresuotųjų šalių klasifikacijas, akivaizdu, kad skirtingi autoriai siūlo nevienodus klasifikavimo modelius, atspindinčius skirtingas teorines prieigas ir tyrimų perspektyvas. Guterman (2023), remdamasis Freeman (1984) požiūriu, pateikia klasifikaciją į vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis, išskirdamas tokias grupes kaip darbuotojai, vartotojai, tiekėjai (vidinės) ir bendruomenė, plačioji visuomenė, vietos valdžia (išorinės). Šis modelis pagrįstas artumo principu ir padeda nustatyti, kurioms suinteresuotosioms šalims reikalingas nuolatinis įtraukimas į projektų valdymą. Tuo tarpu Makubalo (2021), interpretuodamas Mitchell et al. (1997) modelį, siūlo klasifikaciją į įtakotojus ir reikalautojus. Įtakotojai apibrėžiami kaip subjektai, galintys formuoti organizacijos ar projekto sprendimus, o reikalautojai – kaip turintys teisėtą pretenziją į paslaugas ar rezultatus. Ši grupavimo sistema orientuota į organizacijos ir suinteresuotųjų šalių tarpusavio poveikio analizę (Makubalo, 2021). Aubert ir Hollandts (2023) taip pat taiko vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių skirstymą, tačiau jų pateikta struktūra yra detalesnė – vidinės šalys apima ne tik darbuotojus, bet ir vadovus bei valdybos narius, o išorinės – tiekėjus, vartotojus, vyriausybę ir visuomenę. Ši klasifikacija leidžia tiksliau apibrėžti atsakomybės bei informacijos srautus projekto valdyme (Aubert ir Hollandts, 2023). Galiausiai, Elmahroug et al. (2014) anksčiau pateikė ir išplėstinę keturių lygių klasifikaciją: aiškios, numanomos, netiesiogiai pripažintos ir nežinomos suinteresuotosios šalys. Šis požiūris išsiskiria savo gilumu ir orientacija į ilgalaikius projektus, kuriuose dalis šalių gali išryškėti tik tam tikrose projekto stadijose. Tokia klasifikacija padeda išvengti svarbių interesų nepastebėjimo ir leidžia numatyti galimą vėluojantį suinteresuotųjų šalių poveikį (Elmahroug et al., 2014). Išanalizavus mokslininkų požiūrius galima daryti prielaidą, kad suinteresuotųjų šalių klasifikavimo metodai yra įvairūs ir gali būti lanksčiai taikomi, identifikuojant suinteresuotąsias šalis atsižvelgiant į projekto kontekstą, jo sudėtingumą bei suinteresuotųjų šalių įtakos pobūdį.

Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių samprata išsiplėtė nuo klasikinio ekonominio požiūrio iki daugiamatės koncepcijos, apimančios socialinius, institucinės sąveikos ir bendradarbiavimo aspektus. Klasikinės teorijos ne tik suformavo suinteresuotųjų šalių koncepcijos pagrindus, bet tapo atspirtimi šiuolaikiniam požiūriui, kuris išplečia suinteresuotųjų šalių sampratą įtraukiant socialinius, tinklinius ir strateginio bendradarbiavimo aspektus. Nors šiandien mokslinėje literatūroje nėra pateikta vieningai naudojamos suinteresuotųjų šalių sąvokos, tačiau dauguma mokslininkų pateikia panašias šio konstrukto apibrėžties charakteristikas. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe suinteresuotosios šalys suprantamos kaip veikėjai, t.y. asmenys, grupės ar organizacijos, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką projekto eigai arba patiria jo sprendimų, veiklų ar rezultatų poveikį. Suinteresuotųjų šalių tipologijos analizė atskleidė, kad šiandien jų klasifikavimas gerokai išsiplėtė lyginant su klasikinių teorijų siūlytais vidinių ir išorinių šalių skirstymais. Greta tradicinių grupių vis dažniau išskiriami tokie suinteresuotųjų šalių tipai kaip įtakotojai, reikalaujantys, numanomos arba nežinomos suinteresuotosios šalys. Dabartiniuose tyrimuose vis labiau akcentuojama, kad suinteresuotosios šalys nebėra pasyvūs išoriniai stebėtojai, bet tampa aktyviais partneriais, darančiais įtaką sprendimų priėmimui ir projekto rezultatams.

1.1.2. Suinteresuotųjų šalių vaidmenys projekto gyvavimo ciklo etapuose

Suinteresuotųjų šalių vaidmenys mokslinėje literatūroje apibrėžiami skirtingai, priklausomai nuo konteksto, kuriame jie analizuojami. Vienuose šaltiniuose suinteresuotosios šalys laikomos pasyviais stebėtojais, kituose – aktyviais projekto valdymo proceso dalyviais, darančiais reikšmingą įtaką sprendimų priėmimui, projekto eigai ir rezultatų vertinimui. Šių vaidmenų samprata priklauso nuo sektoriaus, projekto tipo, taikomos metodologijos bei projekto gyvavimo ciklo fazės.

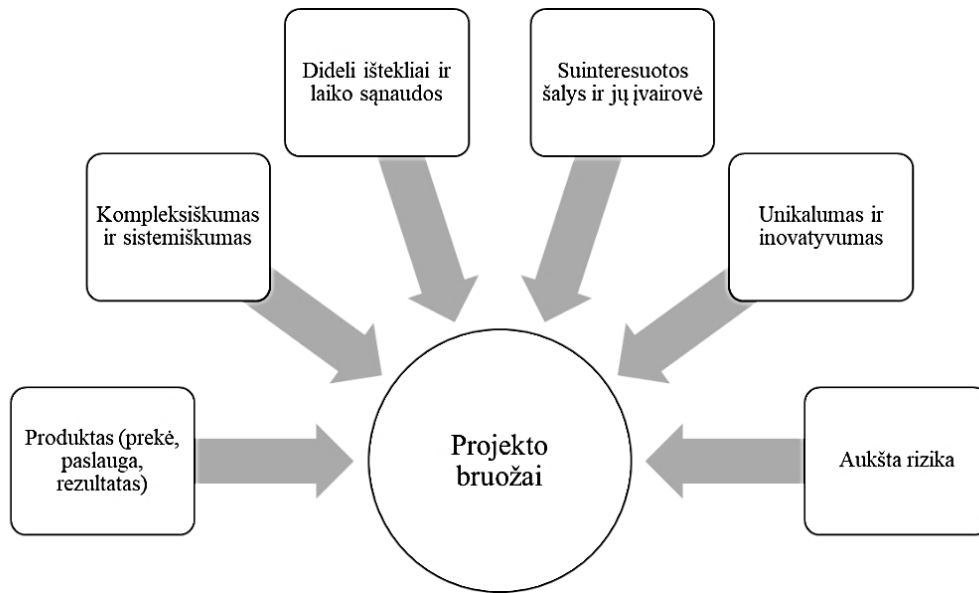
PMBOK (pasaulinis projektų valdymo standartas) apibrėžiama, kad projektas tai laikinos pastangos sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą (Project Management Institute, 2021). PMBOK pateiktame apibrėžime įtrauktas „laikinumo“ aspektas, kuris, kaip pažymi Anantatmula ir Rad (2018) neturi įtakos projekto trukmei. Visgi į PMBOK apibrėžimą nėra įtrauktas kuriamos vertės komponentas, todėl mokslininkai neretai praplečia projekto apibrėžtį. To pavyzdžiu gali būti Anantatmula (2020), kuris teigia kad „projektas gali būti laikomas sudėtingu, neįprastu, vienkartinio darbu, kurį riboja laikas, biudžetas, ištekliai ir veiklos specifikacijos, skirtos patenkinti klientų poreikius ir sukurti pridėtinę vertę visoms pagrindinėms suinteresuotosioms šalims“ (p.2). Suinteresuotoms šalims sukurta vertė gali būti apčiuopiama (pvz., sutaupoma sąnaudų) arba nemateriali (pvz., padidėjęs kapitalas). Tačiau vertė visada siejama su nauda, t.y. projektas turi teikti vertę visoms suinteresuotosioms šalims (Tantaloir Priem, 2016).

Projektai pasižymi dideliu sudėtingumu, kurį autoriai siekdami paaiškinti išskiria tokius projektams būdingus požymius ir bruožus (žr. 1 pav.).

Vienas iš projekto bruožų, kurį išskiria Barbosa et al. (2021) yra produktas. Šis bruožas susijęs su tuo, kad projektai gali būti orientuoti į fizinio produkto kūrimą, teikiamą paslaugą arba abiejų derinį (Eastman, 2018). Kuriamas produktas (prekė, paslauga) suteikia projektui unikalumą ir specifiką ir aiškiai apibrėžia, kas tiksliai juo bus sukurta arba kokias vertes bei naudą įgyvendintas projektas sugeneruos (Tantalo ir Priem 2016).

Barbosa et al. (2021) ir Ežerskytė (2019) išskyrė, kad projektams būdingas ir kompleksiskumas bei sistemiškumas. Kompleksiškumas projekto kontekste pasireiškia per skirtingas projektines veiklas, kurios turi būti koordinuojamos ir integruojamos tam, kad pasiekti bendrą projekto tikslą, bei per

suinteresuotų šalių interesų suderinamumą (Svejvig, Andersen, 2015). Projekto sistemiškumas apima projektų dalių tarpusavio sąveiką ir projektų tikslų suderinimą su strategija. Anot Iastremska et al. (2024) sistemiškumas užtikrina, kad projektai būtų susiję su organizacijos strateginiais tikslais, ir kad jie prisidėtų prie organizacijos bendro augimo bei vertės kūrimo.



1 pav. Projekto bruožai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Barbosa et al., (2021); Ežerskytė (2019); Svejvig, Andersen (2015); Mir ir Pinnington (2014); Khalilzadeh, et al. (2021)

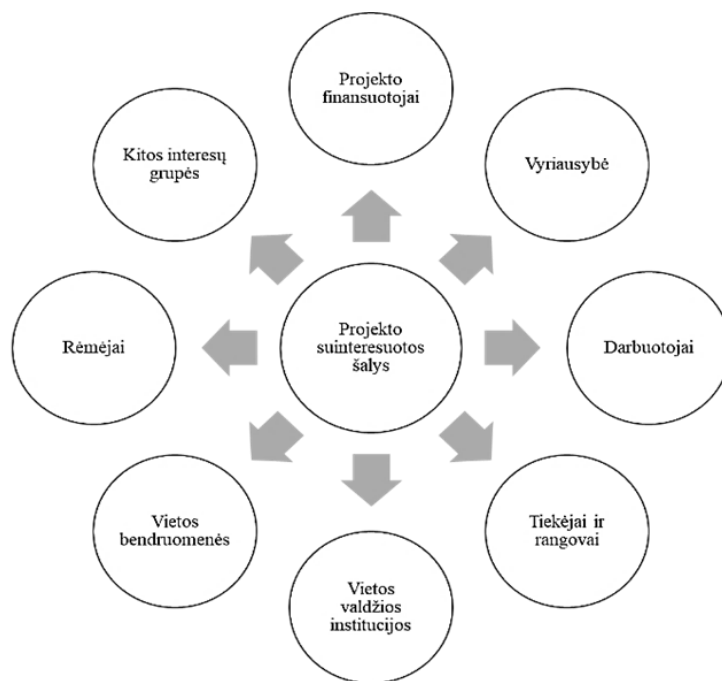
Mokslininkai (Barbosa et al., 2021; Ežerskytė, 2019) analizuodami projektų požymius taip pat pažymi dideles išteklių ir laiko sąnaudas. Mir ir Pinnington (2014) pažymi, kad dideli ištekliai, įskaitant ir laiko sąnaudas projekte apima įvairias reikalingas medžiagas, finansus, žmonių išteklius, technologijas ir kt. Kiekvienas projektas gali turėti skirtingus išteklių poreikius, tačiau išteklių panaudojimas reikalauja gerai suplanuoto išteklių valdymo (Barbosa et al., 2021).

Unikalumo ir inovatyvumo bruožai taip pat priskiriami projekto koncepcijai. Pagal Copola Azenha et al. (2021) kiekvienas projektas pasižymi savitu unikalumu ir inovatyvumu, nes jis siekia pasiekti tam tikrą tikslą, kuris nebuvo pasiektas anksčiau arba yra naujas, net jei ir naudojant jau esamus išteklius ar technologijas.

Be visų įvardintų projektams būdingų bruožų mokslininkai (Barbosa et al., 2021) pažymi, kad aukšta rizika, taip pat yra svarbus projekcinės veiklos bruožas. Pagrindinės projekto rizikos susijusios su dideliu projekto sudėtingumu, finansiniais išpareigojimais, neapibrėžtumu, išteklių trūkumu ir tiekimo grandinės spragomis, suinteresuotų šalių kompetencijos trūkumu ir kt. (Testorelli et al., 2022; Khalilzadeh, et al. 2021).

Atsižvelgiant į tai, kad projektai pasižymi sudėtingumu, didelėmis išteklių sąnaudomis, unikalumu bei rizikos veiksnių gausa, tampa akivaizdu, jog jų sėkmę lemia ne tik techniniai ar organizaciniai sprendimai, bet ir gebėjimas valdyti įvairių veikėjų, t.y. suinteresuotųjų šalių, tarpusavio sąveikas.

Žemiau pateiktame 2 paveiksle pavaizduotas klasikinis projekto suinteresuotųjų šalių žemėlapis pavyzdys. Toks žemėlapis padeda vizualiai identifikuoti suinteresuotąsias šalis, įvertinti jų įtaką projektui ir priimti pagrįstus sprendimus dėl jų valdymo strategijų. Suinteresuotųjų šalių žemėlapis taikymas leidžia geriau suprasti skirtingų suinteresuotųjų grupių svarbą projektui bei planuoti efektyvią jų įtrauktį. Vis dėlto, kaip pažymi Li ir Wang (2023), suinteresuotųjų šalių įtakos laipsnis skirtinguose projektuose gali labai skirtis ir nėra vienodas tarp skirtingų šalių. Tai reiškia, kad kiekvieno projekto kontekste būtina individualiai įvertinti, kokią įtaką konkrečios suinteresuotosios šalys gali turėti projekto eigai bei rezultatams.



2 pav. Projekto suinteresuotųjų šalių žemėlapis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Gutterman (2023); Aubert ir Hollandts (2023); Elmahroug et al. (2014)

Vidinės suinteresuotosios šalys tiesiogiai dalyvauja organizacijos sprendimų priėmimo procese, o išorinės – tai suinteresuotosios šalys, kurios reikšmingai paveikiamos organizacijos veiklos (Aubert ir Hollandts, 2023). Be to, Aubert ir Hollandts (2023) pažymi, kad vidinių suinteresuotųjų šalių santykiai dažniausiai susiję su projekto pirkimų procesais ir jų valdymu, o išorinių – su taisyklėmis ir teisės aktais, reglamentuojančiais projektų vystymą. Gutterman (2023) teigia, kad vidinės suinteresuotosios šalys dažniausiai turi teisinį susitarimą (sutartį) su užsakovu ir yra tiesiogiai įtrauktos į projekto sprendimų priėmimo procesus. Tuo tarpu išorinės suinteresuotosios šalys – tai grupės ar asmenys, kurie neturi tiesioginio teisinio ryšio su projektu, tačiau domisi jo eiga ir yra reikšmingai paveikiami projekto veiklos.

Visgi kaip pažymi mokslininkai projekto sėkmė yra neatsiejama nuo suinteresuotųjų šalių ir jų vaidmens skirtinguose projekto etapuose. Šiame kontekste suinteresuotos šalys prisideda ne tik prie projekto pajėgumų plėtojimo, bet ir prie atsakomybės pasidalijimo bei ilgalaikio projekto tvarumo užtikrinimo (Dwivedi ir Dwivedi 2021). Suinteresuotosios šalys atlieka svarbų vaidmenį priimant skirtingus

strateginius sprendimus projekto inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo, stebėsenos ir kontrolės ir uždarymo etapuose (žr. 1.1.5. lentelė).

1.1.5 lentelė

Suinteresuotų šalių vaidmenys projekto gyvavimo ciklo etapuose

Projekto etapas	Pagrindiniai suinteresuotųjų šalių vaidmenys	Šaltinis
Inicijavimo etapas	• Formuoja projekto koncepciją • Atlieka politinių, ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių veiksmų analizę • Įvertina rizikas ir poveikį • Nustato tikslinės grupės poreikius.	Selim ir ElGohary, (2020) Sarhadi et al. (2021)
Planavimo etapas	• Prisideda prie veiklų, biudžeto, grafiko ir išteklių planavimo • Dalyvauja sprendimų priėmime • Rengia komunikacijos planą • Formuoja projektavimo komandą • Atlieka rizikų analizę ir vaidmenų paskirstymą	Matu et al. (2020) Ling ir Ma, (2014)
Įgyvendinimo etapas	• Dalyvauja sprendimų įgyvendinime • Naudoja išteklius pagal planą • Generuoja rezultatus pagal numatytus tikslus • Veikia priklausomai nuo įtakos intensyvumo	Ferreira et al. (2024)
Stebėsenos ir kontrolės etapas	• Stebi projekto pažangą • Teikia grįžtamąjį ryšį • Dalyvauja susitikimuose, analizuoja nukrypimus • Inicijuoja korekcinius veiksmus • Užtikrina efektyvų komunikavimą tarp šalių	Kordi et al. (2021);
Uždarymo etapas	• Vertina projekto rezultatyvumą, kokybę ir poveikį • Prisideda prie dokumentacijos ir sutarčių užbaigimo • Teikia grįžtamąjį ryšį • Vertina tvarumą ir ilgalaikę vertę	Caibula ir Militaru (2021); Pollok et al. (2019)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Selim ir ElGohary, (2020); Sarhadi et al. (2021); Matu et al. (2020); Ling ir Ma, (2014); Ferreira et al., 2024; Kordi et al. (2021); Caibula ir Militaru (2021); Pollok et al. (2019)

Pagal Selim ir ElGohary, (2020) projekto inicijavimo etape tiek vidinės, tiek išorinės suinteresuotosios šalys atlieka esminį vaidmenį formuojant projekto koncepciją ir vertinant jo įgyvendinimo galimybes. Mokslininkų teigimu, šiame etape jos padeda atlikti politinių, ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių aspektų analizę bei prisideda prie sprendimų dėl projekto pagrįstumo (Selim ir ElGohary, 2020). Pagrindiniai jų vaidmenys šiame etape apima tikslinės grupės poreikių nustatymą, turimų išteklių analizę projekto įgyvendinimo vietoje, galimo poveikio aplinkinėms teritorijoms įvertinimą, projekto rizikos identifikavimą ir jos valdymo mechanizmų numatymą. Taip pat jos dalyvauja nustatant priimtina projekto kokybės lygį ir preliminariai vertinant statybos ar įgyvendinimo trukmę (Sarhadi et al., 2021). Aktyvus suinteresuotųjų šalių įsitraukimas šiame etape leidžia suformuoti tvirtą projekto pagrindą, pagrįstą realiais poreikiais ir racionaliai suplanuotais resursais bei sprendimais (Selim ir ElGohary, 2020).

Sekančiame projekto planavimo etape suinteresuotos šalys atsakingos už bazinių planų, kurie apima projekto išteklių paskirstymą, įgyvendinimo metodikas ir laiko grafiką formavimą (Matu et al., 2020; Ling ir Ma, 2014). Be to, suinteresuotosios šalys prisideda prie:

- projektavimo komandos formavimo ir kompetencijų įvertinimo
- komunikacijos plano rengimo, siekiant užtikrinti sklandų informacijos srautą
- vaidmenų ir atsakomybių paskirstymo, taip nustatant aiškias pareigas kiekvienam komandos nariui
- susitikimų organizavimo, kurių metu aptariami strateginiai sprendimai bei suderinami interesai
- projektinių veiklų planavimo, biudžeto sudarymo, projektų rizikų analizės ir resursų paskirstymo (Matu et al., 2020).

Projekto įgyvendinimo etape suinteresuotos šalys naudoja numatytus projekto išteklius bei resursus ir vadovaujasi ankstesniame projekto etape sudarytais planais. Šiame etape suinteresuotosios šalys atlieka įvairiapusių vaidmenis, priklausomai nuo jų pobūdžio, įtakos projekto eigai ir interesų intensyvumo (Ferreira et al., 2024).

Kordi et al. (2021) analizuodamas projekto stebėsenos ir kontrolės etapą teigia, kad suinteresuotosios šalys jame atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant, kad projektas būtų įgyvendinamas pagal numatytą planą ir pasiektų iškeltus tikslus. Remiantis autorių įžvalgomis pagrindinės suinteresuotųjų šalys ir jų vaidmenys šiame etape yra:

- *Finansuotojai*: jie teikia būtinus finansinius išteklius ir stebi, ar lėšos naudojamos efektyviai bei pagal paskirtį.
- *Įgyvendinančios agentūros*: atsakingos už kasdienę projekto veiklą, užtikrina, kad užduotys būtų atliekamos laiku ir atitiktų kokybės standartus.
- *Projekto komandos*: tiesiogiai vykdo projekto užduotis, reguliariai teikia ataskaitas apie pažangą ir iškilusias problemas, siūlo sprendimus.
- *Interesų grupės* (pvz., bendruomenės, NVO): stebi projekto poveikį vietos bendruomenei, teikia grįžtamąjį ryšį ir gali daryti įtaką projekto eigai, remiant ar kritikuojuant tam tikras iniciatyvas (Kordi et al., 2021).

Kordi et al. (2021) teigia, kad efektyvi komunikacija tarp suinteresuotųjų šalių projekto stebėsenos ir kontrolės etape yra esminė siekiant laiku identifikuoti galimus nukrypimus nuo plano ir inicijuoti korekcinis veiksmus. Anot autorių, reguliarūs susitikimai, ataskaitų teikimas bei atviri dialogai tarp projekto dalyvių užtikrina nuolatinę informacijos srautą, skatina bendradarbiavimą ir leidžia visoms suinteresuotosioms šalims operatyviai reaguoti į kylančias problemas. Tokia komunikacija padeda išlaikyti bendrą projekto kryptį ir didina tikimybę, kad bus pasiekti užsibrėžti rezultatai.

Caibula ir Militaru (2021) vertindamas paskutinę projekto uždarymo fazę teigia, kad suinteresuotosios šalys atlieka taip pat itin reikšmingą vaidmenį, nes šiuo etapu vertinamas viso projekto rezultatyvumas, poveikis ir įgyvendinimo kokybė. Suinteresuotosios šalys šiame projekto etape prisideda prie projekto dokumentacijos peržiūros, sutarčių užbaigimo bei galutinių ataskaitų rengimo, užtikrinant sklandų informacijos perdavimą ir archyvavimą (Pollok et al., 2019). Be to, jų teikiamas grįžtamasis ryšys padeda identifikuoti projekto metu kilusias problemas bei gerąsias praktikas, kurios gali būti pritaikytos ateityje. Šiame etape svarbu įvertinti, kokį poveikį projektas padarė organizacijai ar bendruomenei, ar pasiekti rezultatai atitinka tvarumo principus, ar buvo sukurta ilgalaikė vertė (Pollok et al., 2019). Suinteresuotųjų šalių nuomonė ir vertinimas lemia sprendimų dėl projekto tęstinumo, plėtros ar panašių iniciatyvų

pradžios priėmimą. Todėl veiksmingas suinteresuotųjų šalių valdymas ir komunikacija yra būtina sąlyga sėkmingam projekto uždarymui (Caibula ir Militaru, 2021)

Apibendrinant suinteresuotųjų šalių vaidmenų identifikavimas skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose yra itin svarbus veiksnys siekiant užtikrinti sklandų projekto valdymą ir tikslų pasiekimą. Suinteresuotų šalių žemėlapiu pagrindu nustatytos pirminės ir antrinės suinteresuotos šalys, jų poreikiai ir reikalavimai yra būtinos siekiant ne tik identifiikuoti visas suinteresuotąsias šalis, bet ir įvertinti jų įtaką, interesų pobūdį bei įsitraukimo lygį. Išanalizavus literatūrą nustatyta, kad skirtinguose projekto valdymo etapuose suinteresuotosios šalys atlieka skirtingus vaidmenis. Inicijavimo etape suinteresuotos šalys padeda formuoti projekto koncepciją, įvertinti rizikas, numatyti galimą poveikį ir nustatyti tikslus. Planavimo etape jos dalyvauja sprendimų priėmime, prisideda prie veiklų, biudžeto, grafiko ir išteklių planavimo, taip pat prie komunikacijos struktūros kūrimo. Įgyvendinimo metu jos aktyviai dalyvauja projekto vykdyme, sprendimų įgyvendinime ir rezultatų generavime. Stebėsenos ir kontrolės fazėje pagrindinės suinteresuotosios šalys padeda stebėti pažangą, analizuoti nukrypimus nuo plano bei inicijuoti korekcinis veiksmus. Tuo tarpu uždarymo fazėje suinteresuotosios šalys įvertina galutinius rezultatus, prisideda prie dokumentacijos užbaigimo, teikia grįžtamąjį ryšį ir padeda įvertinti poveikį organizacijai ar bendruomenei. Visapusiškas suinteresuotųjų šalių įtraukimas į projektą padeda suformuoti tvirtus pasitikėjimu grįstus santykius, užtikrina aiškią komunikaciją ir leidžia efektyviau valdyti iššūkius bei lūkesčius kiekviename projekto etape.

1.1.3. Suinteresuotų šalių valdymo modeliai ir metodai

Šiuolaikinis projektų valdymas neatsiejamas nuo veiksmingo suinteresuotųjų šalių (angl. *stakeholders*) valdymo. Tradiciškai buvo remiamasi galios (angl. *power*) pagrindu grindžiamu požiūriu kuriame suinteresuotųjų šalių prioritetą nustatomas atsižvelgiant į jų galią, teisėtumą ir skubumą. Tačiau šis modelis dažnai laikomas per siauru, nes neatsižvelgia į tokius aspektus kaip ryšių tinklas, artumas ar susidomėjimo lygis. Atsižvelgiant į tai, šiuolaikiniai tyrimai plečia suinteresuotųjų šalių valdymo sampratą, įtraukdami platesnį kintamųjų spektrą bei vertindami procesinius valdymo elementus, kaip tarpininkus tarp įtakos ir galutinės projekto sėkmės. Terminologinė įvairovė atspindi tarpdisciplininį suinteresuotų šalių valdymo sąvokos pobūdį bei pritaikomumą įvairiose valdymo srityse. Suinteresuotųjų šalių valdymo apibrėžimų įvairovė pateikta 1.1.6 lentelėje.

1.1.6 lentelė

Suinteresuotų šalių valdymo apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas	Pagrindinės charakteristikos
Martins et al. (2025)	Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai sistemingas suinteresuotų asmenų ir organizacijų identifikavimas, įtraukimas ir nuosekli komunikacija su jais, siekiant bendrų tikslų.	Identifikavimas, įtraukimas, komunikacija, bendrų tikslų siekimas
Alamouh et al. (2025)	Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai sistemingas bendravimo su suinteresuotosiomis šalimis procesas, apimantis jų įtakos analizę, poveikio joms darymo veiksmų planavimą bei įgyvendinimą.	Sistemingumas, įtakos analizė, planavimas, įgyvendinimas; poveikio valdymas
Gomes et al. (2024)	Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai procesų visuma, skirta identifiikuoti asmenis, grupes ar organizacijas, kurie daro įtaką veiklos tikslų įgyvendinimui arba gali būti jų veikiami.	Identifikavimas, įtakos vertinimas, tikslų pasiekimo siekis

Parmar et al. (2022)	Suinteresuotųjų šalių valdymas – tai procesas, kurio metu siekiama identifikuoti suinteresuotąsias šalis, galinčias daryti poveikį organizacijos veiklai, arba kurioms pačioms gali turėti įtakos siekiami tikslai bei jų įgyvendinimo rezultatai.	Identifikavimas, poveikio analizė, abipusės įtakos vertinimas
Antanavičiūtė (2014)	Suinteresuotųjų šalių valdymas remiasi suplanuotų veiksmų taikymu, jų įgyvendinimu ir stebėseną, siekiant išvengti galimos neigiamos įtakos projektui arba sušvelninti jos poveikį. Šių veiksmų tikslas – užtikrinti, kad suinteresuotųjų šalių interesai būtų kiek įmanoma labiau suderinti su projekto uždaviniais.	Veiksmų planavimas, įgyvendinimas, stebėseną, rizikų mažinimas, interesų suderinimas

Kaip parodyta 1.1.2 lentelėje dauguma analizuotų autorių (Martins et al., 2025; Gomes et al., 2024; Passar et al., 2022; Antanavičiūtė, 2014) pažymi, kad suinteresuotųjų šalių valdymo procesas pirmiausiai prasideda nuo aiškaus ir sistemingo suinteresuotų asmenų, grupių ar organizacijų identifikavimo, kuris laikomas pradiniu ir būtinu etapu, bet kokio pobūdžio projektinėje ar organizacinėje veikloje. Kitas dažnai išskiriamas komponentas – įtraukimas ir komunikacija su suinteresuotosiomis šalimis, kaip nuosekli ir tikslinga sąveika suinteresuotųjų grupių atžvilgiu (Martins et al., 2025; Antanavičiūtė, 2014). Alamoursh et al. (2025) savo pateiktame apibrėžime išskiria įtakos analizės ir poveikio valdymo svarbą, siūlydami integruotą požiūrį į sprendimų priėmimą, ypač aktualų įgyvendinant viešojo sektoriaus projektus. Antanavičiūtė (2014) taip pat išskiria neigiamo poveikio mažinimo, stebėsenos ir interesų suderinimo su projekto tikslais aspektus, pabrėždama, kad suinteresuotųjų šalių valdymas yra ne tik techninis ar mechaninis valdymo veiksmas, bet ir strateginė rizikų prevencijos priemonė. Remiantis visų autorių pateiktais apibrėžimais galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių valdymas yra kompleksinis ir nuoseklus procesas, apimtis šiuos esminius elementus: suinteresuotųjų šalių identifikavimą, jų įtakos analizę, įtraukimą ir komunikavimą, veiksmų planavimą, įgyvendinimą ir stebėseną ir interesų derinimą su projekto ar organizacijos tikslais.

Minėtos suinteresuotųjų šalių valdymo charakteristikos įgyja ypač didelę reikšmę projektų valdymo kontekste, kai iniciatyvos įgyvendinamos tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindu. Tokiose situacijose sprendimų priėmimo procesai pasižymi dideliu kompleksiskumu, o suinteresuotųjų grupių įvairovė ir interesų sandūra reikalauja koordinuoto, strategiškai pagrįsto valdymo.

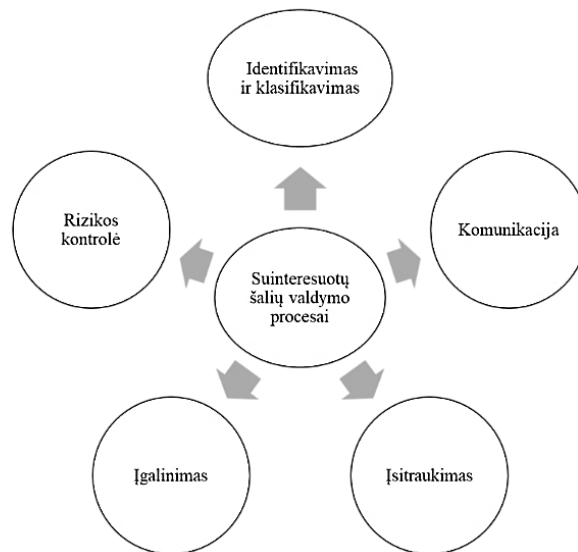
Suinteresuotųjų šalių valdymas tampa būtinas dėl augančio projektų kompleksiskumo, kompleksinių sprendimų priėmimo ir įvairių interesų sąveikos. Kaip vieną iš suinteresuotųjų šalių valdymo reikalingumo priežasčių mokslininkai (Wang et al., 2021; Cascetta, 2015) išskiria veiksmingesnį sprendimų priėmimą organizacijose. Tam pritaria ir Brunetti et al. (2020), kurie teigia, kad suinteresuotųjų šalių valdymas pagrįstas suinteresuotų šalių žiniomis, nuomone ar veiksmais gali turėti tiesioginę įtaką organizacijos veiklos sprendimų pokyčiams. Pavyzdžiui, suinteresuotųjų šalių interesai ir lūkesčiai dažnai formuoja organizacijos veiklos strategiją ir praktikas, todėl tai tampa neatsiejama dalimi nuo sprendimų priėmimo proceso (Brunetti et al., 2020).

Mokslininkų (Ninan et al., 2019; Brunetti et al., 2020) nuomone suinteresuotų šalių valdymo poreikis kyla ir dėl veiksmingesnių sprendimų priėmimo įgyvendinant projektus. Andersen et al. (2021) teigimu suinteresuotų šalių įvairovė ir skirtingi požiūriai yra svarbūs, nes tai leidžia efektyviau priimti įvairiapusiškus ir pagrįstus sprendimus, kuriančius pridėtinę vertę visoms projekto suinteresuotoms šalims.

Dar vienas svarbus veiksnys, kuris kelia suinteresuotų šalių valdymo poreikį yra efektyvesnė komunikacija projekto įgyvendinimo metu. Anot Butt et al. (2016) projekto komunikacijos tvarka veikia suinteresuotųjų šalių įsitraukimą pokyčių valdymo proceso metu ir plėtoja projekto kultūrą. Efektyvi komunikacija užtikrina suinteresuotųjų šalių dalyvavimą valdymo procesų pokyčiuose per komandinį darbą ir įgalinimą, o suinteresuotų šalių komunikacija leidžia užtikrinti racionalią ir nesudėtingą projekto įgyvendinimo darbo kultūrą, kuri turi reikšmingos įtakos projektų užduočių atlikimui ir jų efektyvumui siekiant projekto sėkmės (Butt et al., 2016).

Suinteresuotų šalių valdymas yra esminis komponentas sėkmingam projektų įgyvendinimui, kadangi projekte dažnai dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys, kurių interesai ir tikslai gali skirtis. Anot Sharma ir Kirtani (2021), norint pasiekti bendrą projekto tikslą, svarbu suderinti šiuos skirtingus interesus, kad visi projekto dalyviai siektų tos pačios vizijos ir tikslų. Dėl šios įvairovės suinteresuotų šalių valdymas tampa svarbiausiu faktoriu siekiant sėkmingo projekto įgyvendinimo.

Atsižvelgiant į didėjančią suinteresuotųjų šalių vaidmenį projektinėje veikloje, mokslo literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama šių šalių valdymo modeliams, padedantiems sistemingai įgyvendinti skirtingus projektus. Valdymo modeliai leidžia ne tik struktūruotai identifikuoti suinteresuotąsias šalis jų vaidmenis, bet ir nustatyti jų įtakos laipsnį, komunikacijos poreikius bei įsitraukimo lygį visuose projekto etapuose. Šie modeliai iš esmės padeda spręsti rizikas, susijusias su nepakankama ar netinkama suinteresuotųjų šalių sąveika (žr. 3 pav).



3 pav. Suinteresuotų šalių valdymo procesai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Elneel ir kt. (2022); Olatunde ir kt. (2021); Godse ir Rajiv (2020); Suvvari ir Saxena, (2023);

Kaip parodyta 3 paveiksle projekto suinteresuotųjų šalių valdymas skirstomas į penkis pagrindinius procesus, kurie apima suinteresuotų šalių identifikavimą ir klasifikavimą, komunikaciją, įsitraukimą, įgalinimą ir rizikos kontrolę arba stebėseną.

Pagal Roseke ir kt. (2024) suinteresuotųjų šalių identifikavimas yra pirmasis žingsnis, kuris apima visų asmenų, grupių ar organizacijų, kurie galėtų daryti įtaką projektui arba būti jo paveikti, *identifikavimą ir klasifikavimą*. Kaip teigia Elneel ir kt. (2022) suinteresuotosios šalys paprastai nustatomos atsižvelgiant

į jų atliekamas funkcijas ir veiklą konkrečiame projekte. Šis suinteresuotų šalių valdymo procesas yra sudėtingas, reikalaujantis nuodugnaus dėmesio ir sistemingo požiūrio. Skirtingos projekto užduotys lemia skirtingų suinteresuotųjų šalių įtraukimą, todėl kiekvienas projektas reikalauja individualaus suinteresuotųjų šalių identifikavimo proceso. Wang ir kt. (2015) pažymi, kad projekto suinteresuotųjų šalių sąrašas nėra pastovus. Jis kinta priklausomai nuo projekto etapo, veiklų pobūdžio ir išorinės aplinkos veiksnių. Tam pritaria ir Elneel ir kt. (2022), kurie teigia, kad į projektą naujos suinteresuotosios šalys gali įsitraukti įvairiuose jo gyvavimo ciklo etapuose, todėl šių šalių identifikavimo procesas neturėtų būti vienkartinis. Priešingai, kaip atkreipia dėmesį autoriai (Wang ir kt., 2015; Elneel ir kt., 2022) jis turėtų būti periodiškai peržiūrimas, atnaujinamas ir integruotas į bendrą projekto valdymo sistemą. Tokiu būdu užtikrinamas aktualus, dinamiškas ir kontekstui pritaikytas suinteresuotųjų šalių valdymas, leidžiantis veiksmingiau reaguoti į besikeičiančius projekto įgyvendinimo poreikius bei rizikas (Elneel ir kt., 2022).

Literatūroje pateikiama įvairių metodų, kurie naudojami siekiant identifikuoti suinteresuotąsias šalis projektų kontekste. Šie metodai skiriasi savo pritaikomumu, sudėtingumu, informacijos šaltiniais bei gilinimosi lygiu. Kai kurie jų orientuoti į struktūruotą analizę (pvz., santykių atributai), kiti – į empirinius šaltinius (pvz., interviu, rašytiniai dokumentai), o dar kiti remiasi interaktyviais grupiniais procesais (Olatunde ir kt., 2021). Žemiau pateikta 1.1.7 lentelė apibendrina pagrindinius literatūroje aptinkamus suinteresuotųjų šalių identifikavimo metodus.

1.1.7 lentelė

Projekto suinteresuotų šalių identifikavimo metodai

Suinteresuotų šalių identifikavimo metodas	Identifikavimo metodo aprašymas
Santykių atributai	Suinteresuotosios šalys nustatomos pagal galios, teisėtumo ir skubumo kriterijus (Suinteresuotų šalių reikšmingumo modelis); analizuojami ir santykiniai su organizacija (pvz., atsakomybė, artumas, atstovavimas).
Ekspertų interviu	Pusiaus struktūruoti ar laisvos formos pokalbiai su ekspertais.
Minčių lietus grupiniuose susitikimuose	Kolektyvinis idėjų generavimo metodas, naudojamas šalių ir jų interesų identifikavimui.
Identifikavimas per kitas suinteresuotas šalis	Suinteresuotųjų šalių siūlymai ar rekomendacijos dėl papildomų svarbių šalių.
Identifikavimas remiantis rašytiniais šaltiniais	Dokumentų analizė (pvz., ataskaitos, registrai, sutartys), siekiant nustatyti potencialias šalis.
Kontrolinių sąrašų naudojimas	Iš anksto sudarytų galimų suinteresuotųjų šalių peržiūra ir atitiktis poreikiui.
Dokumentų analizė ir klausimynų taikymas	Projektų dokumentacijos analizė ir formalūs klausimynai (pvz.: anketinės apklausos)
Sniego gniūžtės atrankos metodas	Iteracinis procesas, kai kiekviena identifikuota šalis siūlo kitas galimas šalis.
Savęs identifikavimas reaguojant į viešą kvietimą	Vieši kvietimai ar skelbimai, į kuriuos suinteresuotosios šalys reaguoja savarankiškai.
Fokus grupės	Teminės diskusijos su įvairiomis suinteresuotųjų šalių grupėmis, siekiant išgryninti jų pozicijas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Olatunde ir kt. (2021), Roseke ir kt. (2024), Elneel ir kt. (2022)

Suinteresuotųjų šalių identifikavimas praktikoje nėra trumpas ar vienkartinis veiksmas – tai nuoseklus procesas, kurio eiga priklauso nuo konkretaus projekto konteksto ir jo pobūdžio. Būtent todėl mokslinėje

literatūroje siūloma taikyti skirtingus identifikavimo metodus, leidžiančius pažvelgti į suinteresuotąsias šalis iš kelių perspektyvų. Interaktyvūs metodai, tokie kaip fokus grupės ar minčių lietus, padeda įtraukti platesnį dalyvių ratą ir atskleisti skirtingus interesus, tuo tarpu dokumentais grįsti metodai suteikia galimybę struktūruotai ir sistemiškai įvertinti suinteresuotųjų šalių vaidmenis. Atsižvelgiant į šių metodų ribotumą, mokslininkai (Olatunde ir kt., 2021; Elneel ir kt., 2022; Roseke ir kt., 2024) pabrėžia jų derinimo svarbą, siekiant sumažinti šališkumo riziką ir užtikrinti išsamesnį suinteresuotųjų šalių identifikavimą.

Vienas iš esminių suinteresuotųjų šalių valdymo procesų projektuose yra komunikacija, kuri apima kryptingą ir koordinuotą informacijos mainų organizavimą tarp projekto komandos ir suinteresuotųjų šalių. Efektyvus komunikacijos valdymas leidžia užtikrinti, kad projekto informacija būtų ne tik laiku perduodama, bet ir tinkamai planuojama, renkama, kuriama, skleidžiama bei kontroliuojama viso projekto įgyvendinimo metu. Kaip pažymi Godse ir Rajiv (2020), komunikacijos procesas suinteresuotųjų šalių valdyme apima visą informacijos gyvavimo ciklą – nuo jos generavimo ir naudojimo sprendimų priėmimui iki vėlesnio saugojimo, stebėsenos ar galutinio šalinimo. Šio proceso paskirtis – užtikrinti sklandų projekto informacijos srautų valdymą, kuris sudarytų prielaidas pagrįstiems ir savalaikiams sprendimams priimti (Crawford, 2021). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad efektyvi komunikacija tarp projekto darbo grupės (komandos) ir suinteresuotųjų šalių yra viena iš pagrindinių sėkmingo projekto įgyvendinimo sąlygų. Pasak Burnside-Lawry (2011), nuoseklūs ir kryptingi informacijos mainai padeda užtikrinti abipusį supratimą bei suderinti skirtingų suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Šiam požiūriui pritaria ir Rahjans (2020), akcentuojantis dvikryptę, aiškios ir nuoseklios komunikacijos svarbą siekiant sklandaus projekto įgyvendinimo ir norimų rezultatų.

Naqvi ir kt. (2011) pabrėžia, kad efektyvi komunikacija tarp projekto komandos ir kitų suinteresuotųjų šalių turi būti nepertraukiamas ir tikslingai valdomas procesas, reikalaujantis kruopštaus planavimo, atsakingo įgyvendinimo bei nuolatinio dėmesio viso projekto gyvavimo ciklo metu. Naqvi ir kt. (2011) daro išvadą, jog siekiant užtikrinti sklandžią šalių sąveiką ir įsitraukimą, projekto vadovai turėtų aiškiai apibrėžti ir įdiegti formalizuotą komunikacijos sistemą. Tokia sistema turėtų užtikrinti tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimą, nuoseklų informavimą ir aktyvų dalyvavimą visose projekto fazėse. Anot Azzahra ir kt. (2023), tinkamos projekto priežiūros stoka, ypač informacijos valdymo aspektu, gali lemti nukrypimus nuo suplanuotų darbų, išlaidų augimą bei silpninti bendravimą tarp projektų vadovų ir komandų. Priešingai, efektyvi komunikacija su suinteresuotosiomis šalimis padeda kurti tvarius ryšius, grindžiamus pasitikėjimu tarp projekto dalyvių. Tokie ryšiai ne tik stiprina bendradarbiavimą, bet ir palengvina sprendimų priėmimą bei konfliktų sprendimą, ypač tuomet, kai projekto įgyvendinimo metu kyla nenumatytų problemų (de Oliveira ir Rabechini, 2019). Rahjans (2020) taip pat pažymi, kad neužtikrinus sisteminio ir gerai suplanuoto komunikacijos proceso, išauga nesusikalbėjimo, konfliktų bei sprendimų vilkinimo rizika, o tai daro tiesioginį neigiamą poveikį projekto rezultatams.

Siekiant užtikrinti projekto suinteresuotųjų šalių komunikacijos valdymą, svarbu ne tik aiškiai apibrėžti komunikacijos tikslus ir turinį, numatyti galimas grėsmes, bet ir tinkamai pasirinkti komunikacijos metodus bei priemones (Suvvari ir Saxena, 2023; Holzmann et al., 2022; Khalilia ir kt., 2023; Afridi et al., 2023). Kaip rodo literatūros apžvalgos rezultatai, kai kurie komunikacijos metodai suinteresuotųjų šalių valdymo kontekste yra orientuoti į formalią, struktūrizuotą komunikaciją ir informacijos sklaidą

(pvz., rašytinės ataskaitos, susirinkimų protokolai ar projektų valdymo sistemose kaupiami duomenys). Kiti metodai remiasi labiau interaktyviais ir lankstesniais bendravimo būdais (pvz., tiesioginiai susitikimai, diskusijos ar socialinės žiniasklaidos platformos), kurie leidžia greitai reaguoti į kintančią situaciją ir geriau įtraukti suinteresuotąsias šalis (Suvvari ir Saxena, 2023; Holzmann et al., 2022). Tinkamo metodo pasirinkimas priklauso nuo konkretaus komunikacijos tikslo, suinteresuotųjų šalių tipo, projekto etapo bei turimos technologinės infrastruktūros (žr. 1.1.8 lentelė).

1.1.8 lentelė

Projekto suinteresuotųjų šalių komunikacijos metodai

Suinteresuotųjų šalių komunikacijos metodas	Komunikacijos metodo aprašymas
Tiesioginiai susitikimai ir pristatymai	Gyvi, fiziniai arba virtualūs susitikimai, kurių metu informacija pateikiama žodžiu.
El. pašto komunikacija	Vienkryptė ar dvikryptė rašytinė komunikacija informacijos perdavimui, sklaidai, grįžtamajam ryšiui užtikrinti.
Projektų valdymo ir bendradarbiavimo įrankiai	Programinė įranga (pvz., MS Teams) skirta užduočių, terminų ir komunikacijos valdymui
Vaizdo konferencijos ir virtualūs susitikimai	Nuotolinės komunikacijos priemonės realiuoju laiku (pvz., Zoom, Google Meet).
Socialinė žiniasklaida	Informacijos sklaida ir diskusijos viešose arba privačiose skaitmeninėse platformose.
Spausdintų ataskaitų ir fizinių dokumentų platinimas	Rašytinė, formali informacijos perdavimo forma popieriniu formatu.
Komunikacijos matrica	Priemonė, nurodanti, kokia informacija, kada, kaip ir kam turi būti perduodama.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Suvvari ir Saxena, (2023); Holzmann ir kt. (2022); Khalilia ir kt. (2023); Afridi ir kt. (2023); Drąg ir kt. (2025)

Suinteresuotųjų šalių komunikacijos metodų įvairovė, pateikta 1.1.7 lentelėje, rodo kad komunikacija suinteresuotųjų šalių valdyme nėra statiškas procesas. Priešingai, tai dinamiškas, kompleksiškas reiškinys, kurio pobūdis priklauso nuo konkretaus projekto tikslų. Mokslininkai (Suvvari ir Saxena, 2023; Holzmann ir kt., 2022; Khalilia ir kt., 2023; Afridi ir kt., 2023) išskiria įvairius suinteresuotųjų šalių komunikacijos metodus, kurių taikymas priklauso nuo projekto pobūdžio, informacijos sudėtingumo ir komunikacijos tikslų. Literatūroje akcentuojama, kad komunikacijos priemonės gali būti tiek sinchroninės (pvz., tiesioginiai susitikimai, vaizdo konferencijos), tiek asinchroninės (pvz., el. paštas, spausdinti dokumentai), o jų funkcionalumas skiriasi pagal tai, ar siekiama aktyvaus įsitraukimo, informacijos dokumentavimo ar greito reagavimo. Pavyzdžiui, pagal Drąg ir kt. (2025) komunikacijos matricos padeda užtikrinti sistemingą informacijos srautą, o socialinė žiniasklaida bei nuotolinės platformos palengvina interaktyvią ir prieinamą komunikaciją su įvairiomis suinteresuotomis (Suvvari ir Saxena, 2023). Mokslininkai (Holzmann et al., 2022; Khalilia et al., 2023) pažymi, kad vienas komunikacijos metodas negali būti laikomas universalia ar savaime pakankama priemone suinteresuotųjų šalių komunikacijai užtikrinti. Efektyvus komunikacijos procesų valdymas reikalauja kompleksinio, prie konkretaus konteksto pritaikyto įvairių komunikacijos metodų taikymo, kuris atitiktų projekto tikslus, perduodamos informacijos pobūdį bei suinteresuotųjų šalių komunikacinius lūkesčius (Suvvari ir Saxena, 2023; Holzmann et al., 2022; Khalilia et al., 2023; Drąg ir kt., 2025).

Kitas esminis suinteresuotųjų šalių valdymo proceso etapas yra suinteresuotųjų šalių *įsitraukimo* valdymas, kuris apima planingą ir tikslingą šalių dalyvavimo organizavimą viso projekto gyvavimo ciklo metu.

Prebanić ir Vukomanović (2023) teigia, kad šis procesas apima strateginį dalyvavimo planavimą, suinteresuotųjų šalių įtakos analizę bei nuoseklų ryšio palaikymą skirtinguose projekto etapuose. Tačiau praktikoje šis procesas išlieka sudėtingas. Tai patvirtina Collinge (2020), atlikta atvejo analizė, kurios pagrindu nustatyta, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į projektus yra kompleksiškas procesas, kurį komplikuoja atsakomybės pasidalijimas tarp institucijų, organizacinių veiksmų koordinavimas bei techninių užduočių struktūrų sąveika. Tam pritaria ir Pascale ir kt. (2020), kuris išanalizavęs 98 projektus, pateikė išvadą, kad projekto suinteresuotųjų šalių įtraukimo praktika dažniausiai apima tik pradinį projekto etapą, o tolimesniuose etapuose išlieka fragmentiška ir nepakankamai išvystyta.

Aaltonen ir Kujala (2016) pažymi, kad praktikoje pasiekti efektyvų suinteresuotųjų šalių įtraukimą išlieka sudėtinga užduotis. Kiekvienas projektas apima daugialypį ir dinamišką suinteresuotųjų šalių „kraštovaizdį“ kuriame susikerta skirtingi lūkesčiai, interesai ir vertybės. Šiuos skirtumus lemia skirtingas suinteresuotųjų šalių profesinis pasirengimas, kultūrinis kontekstas, išsilavinimo lygis, lytis ir fizinis artumas projektui. Dėl šių skirtumų dažnai kyla įtampos ir konfliktai tarp suinteresuotųjų šalių (Chan ir Oppong, 2017). Atsižvelgiant į tai mokslininkai daro prielaidą, kad suinteresuotosios šalys nėra homogeniška grupė, nes jos skiriasi tiek savo interesais, tiek galimybėmis dalyvauti projekte. Šis požiūris tampa kertiniu principu sprendžiant, kokius suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektą metodus taikyti (Huemann et al., 2016).

Žemiau esančioje lentelėje pateikti galimi suinteresuotųjų šalių įtraukties metodai, kuriuos savo tyrimuose išskyrė skirtingi mokslininkai (žr. 1.1.9 lentelę).

1.1.9 lentelė

. Projekto suinteresuotųjų šalių įtraukties metodai

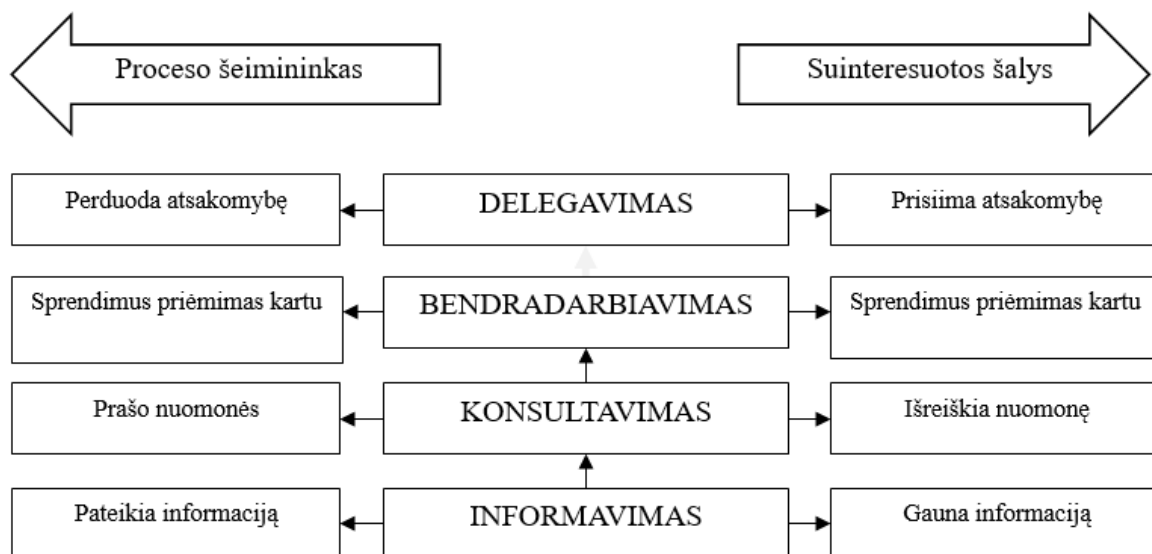
Suinteresuotųjų šalių įtraukties metodas	Įtraukties metodo aprašymas	Šaltinis
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo planas	Dokumentas, kuris apibrėžia, kada, kaip ir kokiomis priemonėmis bus įtraukiamos suinteresuotosios šalys.	Hollmann ir kt. (2022)
Ankstyvas ir nuolatinis dialogas	Skatina pasitikėjimą, padeda valdyti lūkesčius, leidžia laiku identifikuoti problemas	Ezeh ir kt. (2024)
Reguliarūs susitikimai ir pažangos ataskaitos	Užtikrina suinteresuotųjų šalių informuotumą ir įsitraukimą projekto metu	Ezeh ir kt. (2024)
Grižtamojo ryšio užtikrinimas	Suteikia galimybių atsiliepimams, stiprina bendradarbiavimą	Ezeh ir kt. (2024)
Komunikacijos plano parengimas	Apibrėžia komunikacijos dažnumą, kanalus ir pagrindines žinutes. Kai šalys gauna laiku pateiktą, aiškią ir joms aktualią informaciją, jos linkusios aktyviau įsitraukti į projekto sprendimų priėmimą.	Holzmann ir kt. (2022);
Viešos konsultacijos ir informaciniai susitikimai	Suteikia erdvę klausimams, diskusijoms ir atsiliepimams	Ezeh ir kt. (2024)
Socialinių tinklų naudojimas	Užtikrina bendravimą realiuoju laiku ir platesnės auditorijos įtraukimą	Ezeh ir kt. (2024)

Skaitmeninės apklausos ir interaktyvios platformos	Efektyviai renka nuomones ir įtraukia dalyvius skaitmeniniu būdu	Holzmann ir kt. (2022);
Įtraukimo efektyvumo vertinimas	Grįžtamojo ryšio analizė	Ezeh ir kt. (2024)
Pamokų analizė (angl. lessons learned)	Įtraukimo proceso refleksija ir tobulinimas ateities projektams	Bhoodhoo ir Ghapanchi, (2023).

Mokslinėje literatūroje (Ezeh ir kt., 2024; Holzmann ir kt., 2022; Bhoodhoo ir Ghapanchi, 2023) akcentuojama, kad sėkmingas projekto suinteresuotų šalių įtraukimo procesas grindžiamas įvairių metodų deriniu, leidžiančiu užtikrinti nuolatinį dialogą, sistemingą komunikaciją, grįžtamąjį ryšį bei refleksiją. Kaip parodyta 1.1.8 lentelėje suinteresuotų šalių įtraukimo priemonės gali būti struktūrinės (pvz., planai, vertinimai), komunikacinės (pvz., konsultacijos, socialiniai tinklai) ar refleksinės (pvz., pamokų analizė), o jų taikymas priklauso nuo suinteresuotųjų šalių galios, interesų ir įsitraukimo poreikio. Kaip ir komunikacijos metodų atveju, įtraukimo priemonių funkcionalumas skiriasi pagal jų paskirtį: vieni metodai skirti informuoti, kiti įtraukti į sprendimų priėmimą, dar kiti užtikrinti atskaitomybę ar ilgalaikį socialinį palaikymą. Todėl mokslininkai (Ezeh et al., 2024; Holzmann et al., 2022) sutaria, kad nė vienas įtraukimo metodas negali būti taikomas izoliuotai. Efektyvus įtraukimo valdymas reikalauja kontekstualizuoto, lanksčiai pritaikyto įtraukties metodų derinio, kuris atitiktų projekto specifiką, suinteresuotųjų šalių įvairovę ir kintančius lūkesčius viso projekto gyvavimo ciklo metu.

Nors suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra esminis veiksmingo suinteresuotųjų šalių valdymo proceso komponentas, vien jo nepakanka siekiant užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą, atsakomybės pasidalijimą ir sprendimų kokybę. Atsižvelgiant į tai, kitas svarbus šio proceso etapas yra suinteresuotųjų šalių įgalinimas. Mokslinėje literatūroje įgalinimas suprantamas tiek kaip sąlyga, tiek kaip procesas (Thizy ir kt., 2019). Kaip sąlyga, suinteresuotų šalių įgalinimas reiškia situaciją, kai suinteresuotosioms šalims suteikiama teisė savarankiškai veikti, pasirinkti sprendimus ir kontroliuoti išteklius, nepriklausomai nuo institucinių ar projektą vykdančių organizacijų sprendimų. Kaip procesas, įgalinimas apima kontrolės perdavimą arba valdžios decentralizavimą projektų naudos gavėjams, t.y. asmenims, grupėms ar organizacijoms, suteikiant jiems realius įgaliojimus ir atsakomybę valdyti projekto eigą (Thizy ir kt., 2019).

Remiantis Späth ir Scolobig (2017) peteiktu modeliu (žr. 4 pav.), suinteresuotųjų šalių įgalinimo procesas yra sistemiškai struktūruotas ir grindžiamas keturiais pagrindiniais įsitraukimo etapais: informavimu, konsultavimu, bendradarbiavimu ir delegavimu. Tokia struktūra leidžia vertinti įgalinimo mastą kaip nuosekliai kintantį procesą, kuriame kiekvienas etapas atspindi skirtingą galios pasiskirstymo ir sprendimų priėmimo intensyvumo lygį



4 pav. Suinteresuotųjų šalių įgalinimo lygiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Späth ir Scolobig (2017)

Remiantis Schmidt ir kt. (2013), pirmieji du suinteresuotųjų šalių įgalinimo etapai, t.y. informavimas ir konsultavimas, atitinka žemo dalyvavimo intensyvumo formas, pasižyminčias asimetriška komunikacijos struktūra. Šiuose etapuose, anot Späth ir Scolobig (2017), informacijos srautų kontrolė iš esmės išlieka proceso arba projekto savininko rankose, o suinteresuotųjų šalių vaidmuo apsiriboja pasyviu informacijos gavimu arba ribotu atsiliepimų teikimu. Informavimo lygmeniu komunikacija yra vienas pusė ir orientuota į techninio ar organizacinio pobūdžio informacijos sklaidą apie projekto tikslus, veiklų eigą ar rezultatus, nesuteikiant realios galimybės daryti įtaką sprendimų priėmimui Schmidt ir kt. (2013).

Kaip teigia Späth ir Scolobig (2017) konsultavimo stadijoje suinteresuotosios šalys jau yra įtraukiamos į nuomonės pateikimo procesą, kuris grindžiamas grįžamojo ryšio rinkimu (pvz.: per apklausas, interviu ar diskusijas), tačiau sprendimų priėmimo galia ir atsakomybė išlieka projekto savininkui. Pagal Schmidt ir kt. (2013), tai apibūdina ribotą suinteresuotųjų šalių poveikį projektui, kai jų žinių ir patirties indėlis gali būti svarstomas, bet nėra privalomai integruojamas į veiklos sprendinius.

Trečiasis bendradarbiavimo etapas jau rodo esminį suinteresuotųjų šalių įgalinimo lygį. Pagal Späth ir Scolobig (2017) šiame įgalinimo etape pereinama prie dvipusės komunikacijos, kurioje abi pusės dalijasi atsakomybe ir turi įtaką sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui. Anot Schmidt ir kt. (2013), šis etapas iš esmės atitinka vadinamąjį „dalijimosi valdžia“ principą, kai tyrėjai ir suinteresuotieji tampa partneriais, o ne viena kitai pavaldžiomis pusėmis. Tokia partnerystė ne tik didina suinteresuotųjų šalių įgalinimo efektyvumą, bet ir prisideda prie sprendimų kokybės (Späth ir Scolobig, 2017).

Paskutinis įgalinimo etapas, kuris vaizduojamas modelyje, yra delegavimas. Pagal Späth ir Scolobig (2017) ir Schmidt ir kt. (2013), tai aukščiausias įsitraukimo lygis, kai projekto savininkas ne tik įtraukia suinteresuotąsias šalis, bet ir perduoda joms atsakomybę bei leidžia priimti sprendimus. Šiame etape projekto savininkas įgalina visas suinteresuotas šalis veikti savarankiškai. Šiame etape įgalinimo procesas pakeičia projekto struktūrą, ji tampa lygiavertiškesnė ir labiau paremta bendru darbu bei tarpusavio bendradarbiavimu (Wagan ir kt., 2024).

Po įgalinimo paskutinis suinteresuotųjų šalių valdymo proceso etapas yra rizikos kontrolė ir stebėseną. Pagal Roseke ir kt. (2024) šis procesas apima atsiliepimų rinkimą, suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo matavimą ir įtraukimo taktikos koregavimą pagal poreikį, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių dinamikos ar projekto sąlygų pokyčius. Caron (2014) pažymi, kad šis procesas yra labai svarbus prisitaikant prie suinteresuotųjų šalių lūkesčių, projekto apimties ir išorinės aplinkos pokyčių, kurie gali sukelti naujų rizikų arba pakeisti esamas. Reguliariai vertindami suinteresuotųjų šalių įtraukimo veiklą, projektų vadovai gali nustatyti, ar komunikacijos ir sąveikos strategijos atitinka įtraukimo plane nurodytus tikslus. Tai apima komunikacijos kanalų efektyvumo, atnaujinimų dažnumo ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo pateikta informacija vertinimą (Ahmed ir kt., 2018). Atsiliepimų mechanizmai yra būtini šiame procese, nes jie leidžia suinteresuotosioms šalims išreikšti susirūpinimą, pateikti atnaujintą informaciją apie savo lūkesčius ir išryškinti visas iškilusias problemas (Goethel ir kt., 2019). Įsiklausymas į suinteresuotųjų šalių atsiliepimus leidžia projektų vadovams anksti nustatyti kylančias rizikas ir atitinkamai pakoreguoti strategijas (Eyieyien ir kt., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių valdymas yra struktūruotas ir dinamiškas procesas, kuris lemia projektų valdymo sėkmę ypač sudėtingų ir daugiašalių interesų reikalaujančiuose projektuose. Suinteresuotųjų šalių valdymas proceso efektyvumas priklauso nuo gebėjimo kompleksiskai taikyti identifikavimo, klasifikavimo, komunikacijos, įtraukimo, įgalinimo bei stebėsenos ir rizikos kontrolės metodus, atsižvelgiant į konkretaus projekto aplinką bei suinteresuotųjų šalių galios, įtakos ir interesų lygį. Įvairūs metodai, tokie kaip dokumentų analizė, fokus grupės, ekspertų interviu, komunikacijos matricos ar grįžtamojo ryšio sesijos, sudaro prielaidas ne tik ankstyvam šalių poreikių identifikavimui, bet ir veiksmingam ryšių palaikymui viso projekto metu. Tinkamai pasirinkti suinteresuotųjų šalių įgalinimo įrankiai leidžia pereiti nuo formalaus dalyvavimo prie konstruktyvaus bendradarbiavimo, taip stiprinant šalių įsipareigojimą projekto tikslams. Galiausiai, suinteresuotųjų šalių valdymo metodų taikymo lankstumas leidžia ne tik sumažinti galimus konfliktus ar pasipriešinimą, bet ir transformuoti neigiamai nusiteikusių suinteresuotųjų šalių pozicijas, didinant jų įsitraukimą bei teigiamą požiūrį į projekto įgyvendinimą.

1.2. Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo įgyvendinam projektus konceptualizavimas

1.2.1. Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo samprata ir charakteristikos

Suinteresuotųjų šalių valdymas tapo neatsiejama šiuolaikinio projektų valdymo dalimi, ypač vykdant sudėtingus, įvairiapusiškus ar tarpsektorinius projektus. Šiame kontekste vis svarbesnė tampa ne tik suinteresuotųjų šalių identifikacija, komunikacija, įtraukimas ar įgalinimas, bet ir bendradarbiavimu grįstas požiūris, kuriuo siekiama kurti abipusį pasitikėjimą, ilgalaikį įsipareigojimą bei priimti bendrus sprendimus.

Pagal Camarihna-Matos ir Afsarmanesh (2008) bendradarbiavimas yra procesas, kurio metu subjektai dalijasi informacija, ištekliais ir atsakomybe, kad kartu planuotų, įgyvendintų ir įvertintų veiklos programą bendram tikslui pasiekti. Anot Borsato ir Peruzzini (2015) ši sąvoka kilusi iš lotyniško žodžio „collaborare“, reiškiančio „dirbti kartu“, ir gali būti suprantama kaip bendras kūrimo procesas, kurio metu subjektų grupė stiprina vienas kito galimybes ir siekia bendro tikslo kartu (Borsato ir Peruzzini, 2015).

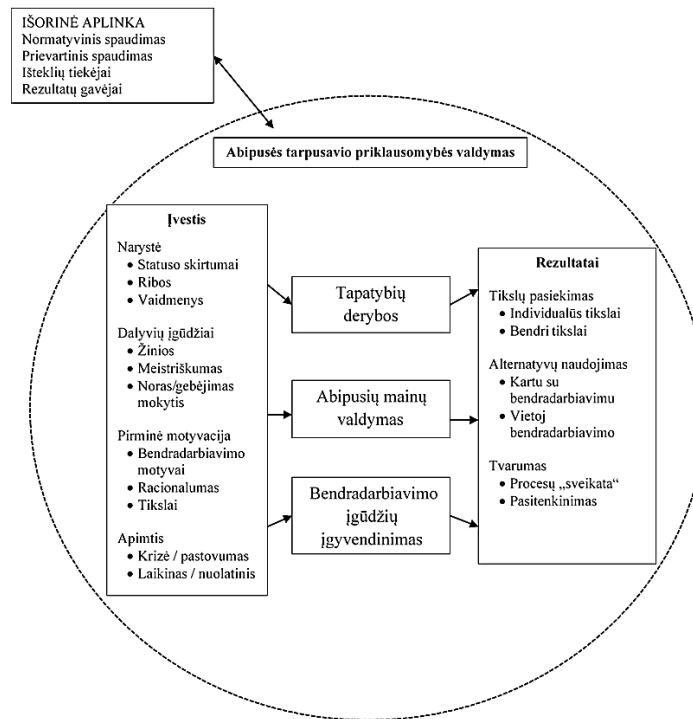
Visgi, mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi bendradarbiavimo formos, t.y. formalus ir neformalus. Pasak Indrašienės ir kt. (2011), neformalus bendradarbiavimas dažniausiai yra trumpalaikio pobūdžio, grindžiamas savanorišku įsipareigojimu bei orientuotas į konkrečių problemų sprendimą. Jis dažnai atsiranda natūraliai, esant poreikiui, ir vyksta neformalioje aplinkoje, todėl nėra apribotas taisyklėmis ar griežtais susitarimais. Priešingai, formalus bendradarbiavimas remiasi aiškiai apibrėžtomis teisinėmis nuostatomis ir norminiais dokumentais, kurie įpareigoja skirtingų institucijų atstovus veikti kartu, sprendžiant tam tikras situacijas ar įgyvendinant bendrus tikslus (Indrašienė ir kt., 2011). Kaip pažymi Svetikas ir Arimavičiūtė (2012), neformalų bendradarbiavimą dažniausiai palaiko profesiniai ryšiai ir tarpusavio pasitikėjimas tarp specialistų, o formalusis, dėl savo teisinio įtvirtinimo, pasižymi aiškesnėmis atsakomybėmis ir yra lengviau identifikuojamas praktikoje.

Visgi, Keyton (2017) pažymi, kad bendradarbiavimas gali būti apibrėžiamas kaip daugialypis, procesinis ir santykinis grįstas reiškinys, kuris nėra tik formali pareiga ar struktūrinė būtinybė, bet savanoriška, dinamiška ir abipusiu pasitikėjimu grindžiama veikla. Keyton (2017) remdamasis Lewis (2006) bendradarbiavimo teorija išskyrė penkis bendradarbiavimo principus:

- Bendrus veiksmus ir dalijimąsi – kas apima problemų sprendimą, kūrybinę veiklą, žinių ar resursų mainus, mokymąsi bei bendrą sprendimų priėmimą.
- Tarpusavio santykius – kas reiškia, kad dalyviai vienas kitą suvokia ir elgiasi tarpusavyje, o ne tik institucine ar hierarchine struktūra.
- Dalyvių lygybės principą – sąveikoje išryškėja partnerystė, paremta lygiaverčiu dalyvavimu ir abipuse pagarba.
- Procesiskumą – bendradarbiavimas nėra statiškas rezultatas, o nuolat besivystantis procesas, kuriame vertinamas kelias, o ne tik galutinis tikslas.
- Savanoriškumą ir neformalumą – tai reiškia, kad bendradarbiavimas kyla natūraliai, nėra primetamas iš išorės ir yra konstruojamas pačių dalyvių veiksmų bei iniciatyvų pagrindu (Keyton, 2017).

Išanalizavęs šiuos principus, Keyton (2017) bendradarbiavimą apibrėžė kaip laisvą, lygiavertę ir kontekstu grįstą tarpusavio sąveiką, kurioje dalyviai aktyviai įsitraukia į bendrą veiklą, sprendimų priėmimą ar žinių dalijimąsi, remdamiesi savitarpio pasitikėjimu, lygybe ir bendru tikslu, o ne vien formaliais įsipareigojimais.

Bendradarbiavimo modelis, kurį adaptavo Keyton (2017), remdamasis Lewis (2006) bendradarbiavimo teorija, atskleidžia bendradarbiavimą kaip dinamišką, kontekstu grįstą procesą, kuriame sąveikauja individualūs, tarpasmeniniai ir organizaciniai veiksniai (žr. 5 pav.). Šis modelis remiasi prielaida, kad bendradarbiavimas negali būti suprantamas tik kaip formalizuotas veiklos mechanizmas. Priešingai, bendradarbiavimas suprantamas kaip nuolat kintantis procesas, kuris formuojasi per tapatybių, vaidmenų, motyvacijos bei tarpusavio mainų sąveiką (Keyton (2017)). Šis teorinis modelis reikšmingas tuo, kad sujungia mikro (asmeninius ir tarpasmeninius), mezo (komandinius) ir makro (institucinius) lygmenis, taip sudarydamas prielaidas bendradarbiavimą nagrinėti ne kaip izoliuotą veiksmų rinkinį, o kaip sisteminę sąveiką, jautrią išorės spaudimui (Baumann ir kt., 2022; Keyton, 2017). Galima daryti prielaidą, kad toks požiūris ypač aktualus kompleksiniuose projektuose, kuriuose būtina integruoti įvairių interesų grupių veikimą, koordinuoti jų sąveiką ir užtikrinti ilgalaikį įsitraukimą į bendrus tikslus.



5 pav. Bendradarbiavimo teorinis modelis

Šaltinis: Keyton (2017)

Išanalizavus literatūrą galima teigti, kad bendradarbiavimu grįstas suinteresuotųjų šalių valdymas yra esminis veiksnys efektyviam projektų įgyvendinimui, ypač tuomet, kai tenka dirbti su įvairiomis interesų grupėmis, skirtingomis institucijomis ar tarpsektorinėmis iniciatyvomis. Bendradarbiavimas šiuo atveju suvokiamas ne kaip pavienė užduotis ar formalus išsipareigojimas, bet kaip nuolat vystomas procesas, kuriame svarbus ne tik turinys, bet ir santykiai tarp dalyvių. Šis procesas grindžiamas pasitikėjimu, lygiaverte partneryste, bendru tikslo siekimu bei gebėjimu prisitaikyti prie kintančio konteksto. Atsižvelgiant į skirtingas bendradarbiavimo formas ir lygmenis, tampa akivaizdu, kad veiksmingas suinteresuotųjų šalių valdymas reikalauja ne tik strateginių sprendimų, bet ir socialinių gebėjimų, kurie leidžia kurti tvarius, vertę generuojančius ryšius. Toks požiūris ne tik padeda spręsti kylančius iššūkius, bet ir sudaro prielaidas ilgalaikiam įsitraukimui bei projektų sėkmei.

Bendradarbiavimo koncepcija ypač reikšminga viešųjų paslaugų kontekste, kur dėl ribotų išteklių ar nedidelio veiklos masto institucijos negali užtikrinti efektyvaus veikimo. Vienas iš tokių bendradarbiavimo formų pavyzdžių yra tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas.

Akademiniėje literatūroje tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas apibrėžiamas kaip dviejų ar daugiau savivaldybių savanoriškas susivienijimas, kurio tikslas yra bendrai organizuoti ir teikti viešąsias paslaugas efektyviau, pasinaudojant masto ekonomijos pranašumais ir išvengiant funkcijų dubliavimo (Silva ir kt., 2018). Bendradarbiavimo modeliai leidžia savivaldybėms kartu įgyvendinti užduotis, kurias pavieniui vykdyti būtų neefektyvu dėl ribotų išteklių, kompetencijų ar finansinių galimybių (Pulkkinen ir kt., 2024). Praktiniai tyrimai rodo, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas pasiteisina viešųjų paslaugų teikime, nes padeda sumažinti veiklos kaštus, padidina paslaugų kokybę ir užtikrina efektyvesnį išteklių paskirstymą (Angius, 2024; Muraoka ir Avellaneda, 2021). Taigi, tarpsavivaldybinis

bendradarbiavimas laikomas racionalia valdymo strategija, padedančia spręsti viešųjų paslaugų prieinamumo iššūkius, ypač riboto pajėgumo savivaldybėse.

Kaip pažymi Hulst ir Monfort (2007) tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas yra priemonė, padedanti kurti kolektyvinius pajėgumus viešosioms funkcijoms atlikti. Didėjant viešųjų paslaugų sudėtingumui, brangimui ir piliečių lūkesčiams dėl paslaugų kokybės, ypač mažesnės ar mažiau išsivysčiusios savivaldybės susiduria su ribotais finansiniais, žmogiškaisiais ir organizaciniais ištekliais (Angius, 2024; Muraoka ir Avellaneda, 2021). Dėl šių priežasčių bendradarbiavimas tampa efektyviu mechanizmu, leidžiančiu kolektyviai teikti viešąsias paslaugas ar keistis reikalingais ištekliais tarp dalyvaujančių savivaldybių (Bel ir Sebő, 2021). Tokiu atveju tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas tampa priemone, padedančia suderinti individualius savivaldybių interesus ir poreikius, siekiant sustiprinti jų veiklos pajėgumus ir kartu užtikrinti reikiamą išteklių prieinamumą kolektyviniu būdu.

Savivaldybės, turėdamos įgaliojimus savarankiškai spręsti viešuosius klausimus, dažnai priima sprendimus bendradarbiauti tarpusavyje atsižvelgdamos ne tik į institucinius poreikius, bet ir į gyventojų lūkesčius (Bužinskė ir Stankevičienė, 2023). Sprendimas užtikrinti tarpsavivaldybinį bendradarbiavimą grindžiamas įvairiomis priežastimis, kurios skiriasi priklausomai nuo savivaldybių dydžio, demografinės padėties ir išteklių prieinamumo (Miceikienė ir kt., 2021). Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad gyventojų skaičiaus mažėjimas dažnai yra vienas iš pagrindinių motyvų ieškoti bendradarbiavimo galimybių. Tai patvirtinta tiriant Vakarų Vokietijos ir Čekijos savivaldybes, kur mažesnės savivaldybės aktyviau įsitraukia į tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iniciatyvas (Wolfschütz ir Bischoff, 2021). Be to, masto ekonomijos iššūkiai ir ribotos finansinės bei žmogiškosios galimybės, ypač mažesnėse savivaldybėse, skatina užtikrinti tarpsavivaldybinį bendradarbiavimą siekiant efektyvesnio išteklių paskirstymo (Chodakowska, 2021). Augant gyventojų lūkesčiams dėl kokybiškų viešųjų paslaugų, tokių kaip viešasis transportas, sveikatos apsauga ar atliekų tvarkymas, tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas tampa ne tik išteklių optimizavimo, bet ir paslaugų kokybės gerinimo priemone (Bužinskienė ir Stankevičienė, 2023). Taip pat valstybinės subsidijos ir išorinio finansavimo galimybės taip pat skatina tokį bendradarbiavimą, nes suteikia galimybę dalyvauti projektuose, kurių pavieniui būtų neįmanoma įgyvendinti (Radulescu et al., 2023).

Bolgherini (2011) atliko tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo praktikos analizę skirtingų ES šalių atžvilgiu. Autorė nustatė, kad tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo praktika yra plačiai paplitusi visose Europos šalyse, nepaisant to, kad jos formos ir įgyvendinimo mechanizmai skiriasi priklausomai nuo nacionalinių kontekstų, administracinės sistemos bei vietos savivaldos tradicijų. Ši įvairovė rodo, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas nėra vieno standarto institucinis modelis. Priešingai jis yra lankstus ir prie konteksto prisitaikantis bendradarbiavimo instrumentas, leidžiantis savivaldybėms siekti bendrų tikslų skirtingomis organizacinėmis formomis.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas yra strategiškai reikšminga valdymo forma, leidžianti savivaldybėms efektyviau organizuoti viešųjų paslaugų teikimą, reaguojant į demografinius, ekonominius ir institucinės aplinkos iššūkius. Ši bendradarbiavimo forma tampa ypač aktuali mažesnėms ar ribotų išteklių savivaldybėms, kurios, veikdamos izoliuotai, susiduria su masto ekonomijos ir paslaugų kokybės užtikrinimo sunkumais. Tyrimai rodo, kad pagrindiniai savivaldybių motyvai įsitraukti į tarpsavivaldybinį bendradarbiavimą yra viešųjų paslaugų efektyvumo didinimas,

išteklių optimizavimas, finansavimo galimybių išplėtimas ir augantys gyventojų lūkesčiai. Be to, tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas nėra vienalytis – jo formos ir įgyvendinimo modeliai kinta priklausomai nuo nacionalinių valdymo tradicijų, tačiau visose Europos šalyse jis veikia kaip lankstus ir prie konteksto prisitaikantis instrumentas. Dėl savo gebėjimo prisitaikyti ir kurti pridėtinę vertę įvairiomis sąlygomis, tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas laikomas vienu efektyviausių šiuolaikinio viešojo valdymo sprendimų savivaldos aplinkoje.

1.2.2. Tarpsavivaldybinė suinteresuotų šalių tinklaveikla įgyvendinant ES projektus

Šiuolaikinėje savivaldybių valdymo praktikoje vis didesnę vaidmenį įgauna tinklinis bendradarbiavimas tarp skirtingų valdymo lygmenų ir institucijų, ypač sprendžiant kompleksines, kelių savivaldybių ribas apimančias problemas. Viena iš reikšmingiausių šio bendradarbiavimo formų yra tarpsavivaldybinė suinteresuotųjų šalių tinklaveika, kuri tampa itin aktuali įgyvendinant ES projektus, reikalaujančius koordinuotų sprendimų ir dalijimosi ištekliais.

Tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas projektų valdymo kontekste tampa ypač reikšmingas, kai reikia spręsti kompleksines, kelių savivaldybių ribas peržengiančias viešąsias problemas (Arias-Yurisch et al., 2019; Teles, 2016). Tai ypač aktualu įgyvendinant Europos Sąjungos finansuojamus projektus, kuriuose būtinas efektyvus veiklos koordinavimas, bendri tikslai ir išteklių sinergija. Regionuose, kuriems būdingas institucinis susiskaidymas bei viešųjų problemų tarpusavio priklausomybė, pavieniai savivaldybių sprendimai dažnai daro tiesioginę įtaką kitoms savivaldybėms, todėl kyla būtinybė veikti bendrame koordinuotame tinkle. Tokiose situacijose tarpsavivaldybiniai tinklai veikia kaip atsakas į kolektyvinio veiksmo dilemas, nes jie sudaro sąlygas efektyviau naudoti turimus resursus, dalytis informacija ir priimti koordinuotus sprendimus (Kim ir kt., 2022).

Anot Cepiku ir Mastrodascio (2020), tarpsavivaldybinė tinklaveika tai procesas, kai kelios savivaldybės savanoriškai bendradarbiauja spręsdamos bendras viešąsias problemas arba teikdamos paslaugas, kurių pavieniui įgyvendinti nepajėgtų. Šis bendradarbiavimas dažnai įgyvendinamas per formalius ar neformalius tinklus, kuriuose dalyvauja vietos valdžios institucijos bei jų veikla suinteresuotos išorinės šalys. Tokie tinklai tampa ypač svarbūs vykdant projektus, finansuojamus iš ES ar nacionalinių fondų, kadangi jie leidžia savivaldybėms jungti išteklius, dalintis žiniomis ir koordinuoti veiklas siekiant bendrų rezultatų. Cepiku ir Mastrodascio (2020) teigimu tinklaveikos struktūra padeda užtikrinti didesnę projekto valdymo efektyvumą, optimesnę resursų paskirstymą bei aukštesnę viešųjų paslaugų kokybę, ypač tais atvejais, kai projektų poveikis apima kelių savivaldybių teritorijas ar sprendžia regionines problemas. Tokiu būdu tarpsavivaldybinė tinklaveika ne tik padeda įgyvendinti projektus efektyviau, bet ir kuria ilgalaikį tarpsektorinį bendradarbiavimo pagrindą.

Savivaldybių tinklaveika grindžiama savanorišku bendradarbiavimu, kuris leidžia savivaldybėms kolektyviai spręsti bendras problemas, keistis informacija ir efektyviau naudoti turimus resursus. Kaip pažymi Yurisch et., al. (2018), pastaraisiais metais daugėja žinių apie savivaldybių bendradarbiavimo sąnaudas, lūkesčius, motyvaciją bei veikimo mechanizmus, tačiau dar gana retai detalčiai analizuojami konkretūs tinklaveikos tipai ir principai. Tinklaveika tarp savivaldybių dažniausiai vyksta remiantis tokiais principais kaip dalijimasis informacija ir žiniomis, bendrų paslaugų planavimas ir įgyvendinimas, bendras strateginis planavimas, bendras žemės naudojimo koordinavimas bei finansinių resursų konsolidavimas (Villalba Ferreira et al., 2020).

Savivaldybių projektų įgyvendinimo kontekste suinteresuotų šalių tinklaveikla atveria galimybes kurti bendrus projektus, skirtus infrastruktūros plėtrai, aplinkosaugos priemonių įgyvendinimui, viešųjų paslaugų tobulinimui ar regioninės inovacijos skatinimui (Arias-Yurisch et. al., 2019). Tarpsavivaldybinė partnerystė projektų valdyme leidžia pasidalinti atsakomybe, žiniomis ir kompetencijomis, taip pat padidina šansus pritraukti išorinius finansavimo šaltinius (pvz., ES struktūrinių fondų lėšas), nes kolektyviniai projektai dažnai yra vertinami kaip turintys didesnę regioninę poveikį (Vrečko et al., 2015). Be to, tokie tinklai sustiprina suinteresuotųjų šalių įtrauktį ir leidžia efektyviau valdyti projektus visuose jų gyvavimo ciklo etapuose, t.y. nuo iniciavimo ir planavimo iki įgyvendinimo, stebėsenos ir uždarymo (Arias-Yurisch et. al., 2019).

Visgi, kaip pažymi mokslininkai, tarpsavivaldybinė tinklaveika projektų kontekste pasižymi tam tikrais ypatumais ir skiriasi nuo verslo organizacijų tinklų. Tą patvirtina Radulescu et al. (2023) tyrimas, kuriame teigiama, kad projektai dažnai yra laikomi nestabiliais tinklais, nes jų struktūra yra laikino pobūdžio. Pasibaigus projektui, tinklas išyra, o naujas tinklas formuojamas tik pradėjus kitą projektą. Tokiu būdu tinklo atkūrimas tampa neatsiejama projekto ciklo dalimi. Ši ypatybė ypač aktuali tarpsavivaldybiniuose tinkluose, kuriuose projektinė veikla tampa pagrindiniu bendradarbiavimo instrumentu (Radulescu et al., 2023).

Taip pat akademinėje literatūroje, kurioje analizuojami tinklaveiklos skirtumai, pažymima, kad tarpsavivaldybinė tinklaveikla dažniausiai orientuota ne į pelno siekimą, o į projektinės veiklos įgyvendinimą, kuri neretai apima infrastruktūrinius, socialinius, aplinkosauginius ar administracinius tikslus, peržengiančius vienos savivaldybės ribas (Morgan et al., 2024). Dėl to, anot Katunian (2023), tarpsavivaldybinių suinteresuotų šalių tinklaveikloje pagrindinis dėmesys tenka ne konkurencijai ar rinkos daliai, o tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimui, resursų konsolidavimui bei suderintam veiksmų planavimui.

Apibendrinant tarpsavivaldybinę suinteresuotų šalių tinklaveikla tampa vis reikšmingesne strategija projektų valdymo kontekste, ypač sprendžiant viešąsias problemas, kurios peržengia atskirų savivaldybių ribas. Toks bendradarbiavimas grindžiamas savanorišku vietos valdžios institucijų įsitraukimu, siekiant efektyviau koordinuoti veiklas, naudoti bendrus išteklius ir įgyvendinti bendrus projektus. Skirtingai nei verslo tinkluose, kuriuose dažnai dominuoja konkurencija ar pelno siekimas, tarpsavivaldybinė tinklaveika orientuota į viešosios vertės kūrimą, regioninių iššūkių sprendimą ir bendradarbiavimo potencialą. Esminis tarpsavivaldybinės tinklaveiklos išskirtinumas yra tai, kad dažniausiai suinteresuotų šalių tinklai yra kuriami įgyvendinant bendrus projektus. Visgi projekto suinteresuotos šalys yra laikomos nestabiliais tinklais, nes jų struktūra yra laikino pobūdžio – pasibaigus projektui, tinklas išyra, o naujas tinklas formuojamas tik pradėjus kitą projektą. Dėl šios priežasties projektų valdymo kontekste tradiciniai projekto gyvavimo ciklo etapai – inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas, stebėsenos ir kontrolė bei uždarymas – įgyja papildomą dimensiją. Atsiranda vadinamasis tinklo atkūrimo (angl. rebuilding networking) etapas, kai iš naujo mezgami bendradarbiavimo ryšiai, atnaujinamos partnerystės ir derinami suinteresuotųjų šalių interesai. Šis etapas yra ypač aktualus tarpsavivaldybinėse iniciatyvose, kur projektinis bendradarbiavimas tampa pagrindiniu partnerystės rėmu, o kiekvienas naujas projektas reikalauja ne tik planavimo, bet ir tinklo rekonstrukcijos bei pasitikėjimo santykių atnaujinimo.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Kokybinio tyrimo strategijos pagrindimas

Siekiant ištirti projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ suinteresuotų šalių valdymą skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose pirmiausiai buvo išanalizuota akademinė literatūra ir identifikuoti suinteresuotų šalių valdymo, įgyvendinant ES investicinius projektus, teoriniai aspektai, kurių pagrindu šiame tyrime pasirinkta kokybinio tyrimo strategija.

Pagal Lim (2024) kokybinis tyrimas – tai mokslinio tyrimo metodologinė prieiga, orientuota į socialinių reiškinių prasmės ir konteksto supratimą, nagrinėjant, kaip individai interpretuoja savo patirtį ir aplinką. Ši metodologija grindžiama konstruktyvistine arba interpretacine epistemologija ir siekia atsakyti į esminius klausimus: „kas?“, „ką?“, „kodėl?“, „kaip?“, „kur?“, „kada?“, atskleidžiant giluminius reiškinių aspektus, o ne apsiribojant kiekybiniais matavimais (Lim, 2023). Kokybiniai tyrimai išsiskiria atvirumu tiriamųjų patirčiai, dėmesiu jų požiūriui ir reikšmių konstravimui, todėl taikomi tokie metodai kaip pusiau struktūruoti ar giluminiai interviu, fokus grupės, atviri klausimai ir dalyvaujantis stebėjimas. Šie metodai leidžia tirti reiškinius holistiškai ir kontekstualiai, siekiant kuo tiksliau atspindėti tiriamųjų patirtį (Lim, 2024).

Steen et al. (2018) pažymi, kad kokybiniai tyrimai yra ypač reikšmingi analizuojant sudėtingus ir daugiasluoksnius socialinius procesus, tokius kaip suinteresuotųjų šalių sąveika, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ar sprendimų priėmimo dinamika viešojo sektoriaus projektuose. Tų pačių mokslininkų nuomone daugelis socialinių reiškinių vyksta specifiniuose kontekstuose, kurių negalima objektyviai įvertinti taikant vien kiekybinius rodiklius ar statistinius modelius. Pasak Lim et al. (2023) kokybiniai metodai leidžia tirti žmonių elgesio, įsitikinimų, suvokimų ir tarpusavio sąveikų niuansus, atskleidžiant paslėptus motyvus, vertybes ar interesų konfliktus (Lim et al., 2023). Anot Lim (2024) be kokybinio tyrimo rizikuojama supaprastinti arba iškreipti socialinę realybę, Todėl kokybinis tyrimas tampa būtinas siekiant visapusiškai suprasti suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir bendradarbiavimo procesų kokybę įgyvendinant tarp institucijų vykdomus projektus, tokius kaip „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“.

Tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių valdymo charakteristikos ir procesai įgyvendinant „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ projektą.

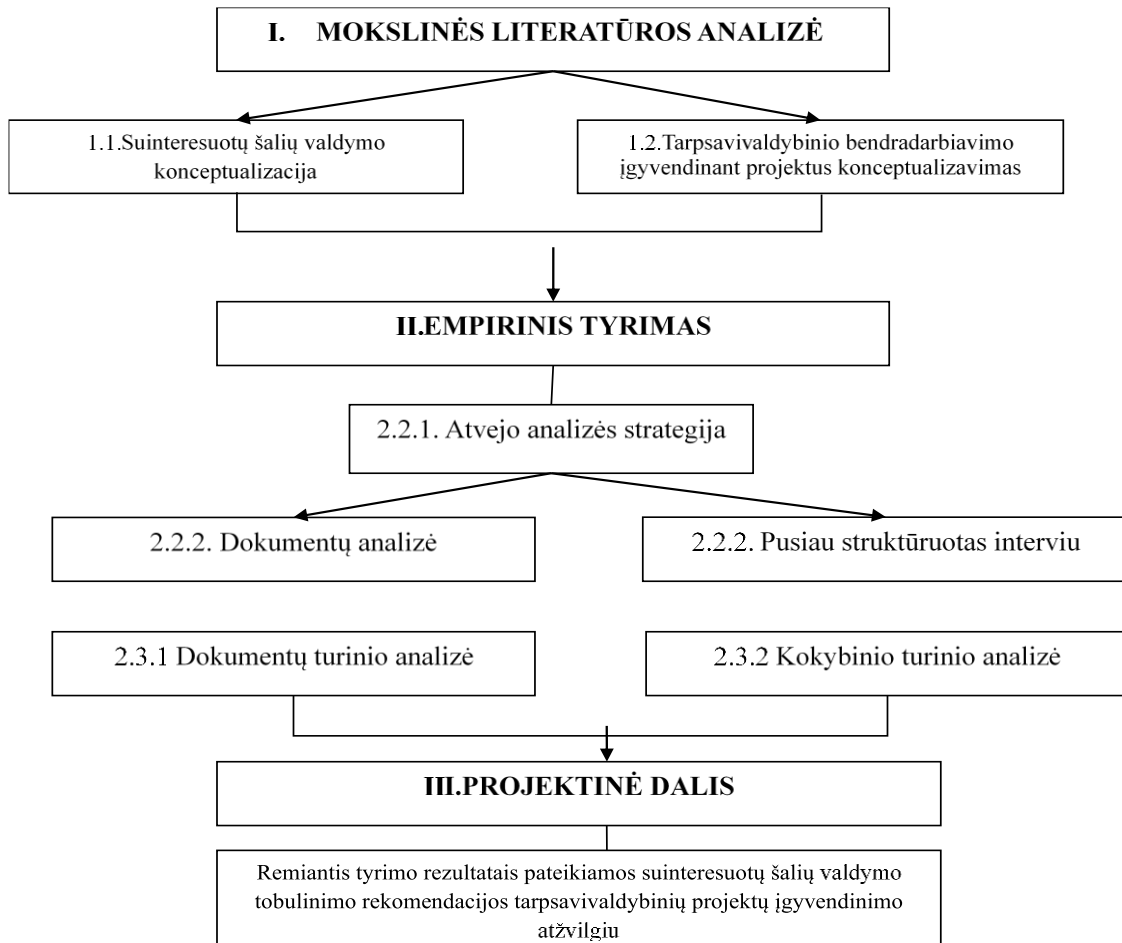
Tyrimo tikslas – išanalizavus projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ suinteresuotų šalių valdymo charakteristikas ir procesus pateikti sprendimus projekto suinteresuotųjų šalių valdymo tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti suinteresuotųjų šalių sudėtį, jų vaidmenis ir tarpusavio sąveiką analizuojamame tarpusavivaldybiniame projekte.

2. Įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymo aspektus, atspindinčius projekto dokumentuose, susijusius su partneryste, atsakomybių pasiskirstymu ir sprendimų priėmimu.
3. Įvertinti bendradarbiavimo, informacijos sklaidos ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo mastą projekte, remiantis antrinių duomenų analize.
4. Nustatyti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką ir jos įtaką projekto rezultatams, remiantis pusiau struktūruotų interviu ir kokybinės turinio analizės duomenimis.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas suinteresuotųjų šalių valdymo ir tarpusavivaldybinio bendradarbiavimo tobulinimui.

Tyrimo procesas. Siekiant įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką įgyvendinant projektą „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“, buvo suformuota nuosekli tyrimo strategija, kuri apima tris tarpusavyje susijusias dalis, t.y. teorinę, empirinę ir projektinę (žr. 6 pav.).



6 pav. Tyrimo proceso loginė schema

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės (2025)

Kaip parodyta 6 paveiksle tyrimo proceso loginė schema apima tris pagrindinius tyrimo etapus: teorinį, empirinį ir projektinį tobulinimo sprendimų etapą:

- **Teorinis etapas** skirtas suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniam pagrindimui. Šiame etape atlikta aktualios akademinės literatūros analizė, siekiant konceptualiai pagrįsti suinteresuotųjų šalių sampratą projektinėje veikloje, atskleisti jų valdymo ypatumus, vaidmenis bei įtraukties formas skirtinguose projektų įgyvendinimo etapuose. Papildomas dėmesys šiame etape skiriamas tarpsavivaldybinės tinklaveikos kontekstui, kurio pagrindu atskleisti savivaldybių įgyvendinamų projektų suinteresuotųjų šalių sąveikos specifiniai bruožai. Analizė leidžia suprasti suinteresuotųjų šalių įtraukties svarbą projektų sėkmei, jų tarpusavio sąveikos dinamiką ir bendradarbiavimo vertę kompleksiniuose viešojo sektoriaus projektuose.
- **Empirinis etapas** orientuotas į konkretaus atvejo analizę t. y. projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ tyrimą. Atvejo analizė atlikta taikant keturis tyrimo metodus t.y.: dokumentų analizę, antrinių duomenų analizę, pusiau struktūrizuotas interviu, turinio analizę.
- **Projektinis tobulinimo sprendimų etapas** pagrįstas empirinės analizės rezultatais. Šiame etape pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti suinteresuotųjų šalių valdymą įgyvendinant tarpsavivaldybinius projektus, atsižvelgiant į identifikuotus iššūkius, sėkmės veiksnius ir praktines įžvalgas iš nagrinėto projekto atvejo.

2.2. Tyrimo metodai ir jų taikymas

2.2.1. Atvejo analizės strategija

Šiame tyrime taikoma atvejo analizė kaip tyrimo strategija, leidžianti išsamiai nagrinėti konkretų reiškinį realiame kontekste, kai ribos tarp tiriamo reiškinio ir jo aplinkos nėra aiškiai apibrėžtos (Coombs, 2022). Atvejo analizės strategija plačiai taikoma socialiniuose moksluose analizuojant sudėtingus, kontekstui jautrius procesus, kai siekiama ne paviršinio aprašymo, bet giluminio procesų ir sąveikų supratimo. Atvejo analizė kaip tyrimo strategija leidžia integruoti skirtingus duomenų šaltinius ir tyrimo metodus, tokius kaip dokumentų analizė, interviu ar kiti empiriniai duomenys, siekiant sukurti kontekstualizuotas įžvalgas ir pagrįsti analitinius apibendrinimus (Coombs, 2022).

Šio darbo empirinio tyrimo strategija grindžiama vieno atvejo analize – tarpsavivaldybinio ES investicinio projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“. Šio atvejo analizei įgyvendinti taikyti keli tarpusavyje derinami duomenų rinkimo metodai, t.y. dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu.

2.2.2. Dokumentų analizė

Anot Morgan (2022), dokumentų analizė yra vertingas tyrimo metodas, taikomas socialiniuose moksluose siekiant sistemiškai nagrinėti rašytinius ir kitus tekstinius šaltinius. Šis metodas apima įvairių tipų dokumentų, įskaitant knygas, laikraščių ir akademinių žurnalų straipsnius, institucijų ataskaitas bei oficialius administracinius dokumentus, analizę. Bet koks dokumentas, kuriame pateikiama tekstinė informacija, gali būti laikomas potencialiu kokybinės analizės šaltiniu (Patton, 2015). Dokumento sąvoka

apima ne tik rašytinius šaltinius, bet ir kitą medžiagą, pavyzdžiui, vaizdinius šaltinius ar skaitmeninius dokumentus (Merriam ir Tisdell, 2016).

Šiame tyrime dokumentų analizė taikyta kaip vienas pagrindinių empirinio duomenų rinkimo metodų, siekiant atskleisti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projekte. Dokumentai atrinkti tikslingosios atrankos principu, vadovaujantis jų aktualumu tyrimo objektui ir gebėjimu atskleisti projekto valdymo struktūrą, dalyvių vaidmenis bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmus.

Dokumentų atrankos kriterijai buvo šie:

- dokumento ryšys su analizuojamu projektu ir jo įgyvendinimu;
- dokumente pateikiama informacija apie projekto dalyvius, jų atsakomybes ir tarpusavio santykius;
- dokumento reikšmė projekto planavimo, įgyvendinimo ar partnerystės kontekstui;
- dokumento oficialumas ir patikimumas.

Remiantis šiais kriterijais, analizei pasirinkti šie dokumentai:

- Projekto aprašas (Nr. 02-022-P-0016);
- Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl pritarimo projekto rengimui, įgyvendinimui ir finansavimui (Nr. T1-218);
- Susitarimas Nr. 1 dėl Lietuvos Respublikos gyventojų registro duomenų teikimo sutarties pakeitimo (Nr. PS-4043 (10.46 E));
- Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos duomenų teikimo žiniatinklio būdu sąlygos;
- Projekto sutartis Nr. 02-022-P-0016;
- Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartis dėl bendradarbiavimo įgyvendinant projektą (2023 m. birželio 28 d., Nr. MSK-478);
- Viešųjų paslaugų pirkimo–pardavimo sutartis (2024 m. gegužės 20 d., Nr. S-22186).

Dokumentų analizės metu buvo keliama šie analitiniai klausimai:

- kokios suinteresuotosios šalys įvardijamos projekto dokumentuose;
- kaip apibrėžiami jų vaidmenys, atsakomybės ir įgaliojimai;
- kaip dokumentuose reglamentuojamas tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas ir partnerystė;
- kokie komunikacijos, koordinavimo ir sprendimų priėmimo mechanizmai yra numatyti;
- kaip dokumentuose atspindi suinteresuotųjų šalių įtraukimas projekto gyvavimo ciklo metu.

Dokumentų analizės apimtis buvo sąmoningai siejama su tyrimo objektu – suinteresuotųjų šalių valdymu tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projekte. Dėmesys sutelktas į pagrindinius projekto dalyvius bei tas asmenų grupes, organizacijas ar institucijas, kurioms projekto įgyvendinimas ar jo rezultatai gali turėti tiesioginės įtakos. Gauti dokumentų analizės rezultatai vėliau buvo lyginami ir papildomi pusiau struktūruotų interviu duomenimis.

2.2.3. Pusiau struktūrizuotas interviu

Pusiau struktūrizuotas interviu buvo atliekamas siekiant giliau suprasti projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ įgyvendinimo eigą, iššūkius bei suinteresuotų šalių, ypač savivaldybių atstovų ir projekto partnerių, bendradarbiavimo ypatumus.

Remiantis Kardeliu (2017), interviu galima apibrėžti kaip nuoseklų duomenų rinkimo būdą, kai informacija gaunama pokalbio tarp tyrėjo ir informanto metu – tiesiogiai arba netiesiogiai. Tyrėjas, rengdamasis interviu, iš anksto suplanuoja jo eigą: apgalvoja struktūrą, eigą ir turinį, parengia klausimus. Šiame tyrime taikytas pusiau struktūrizuoto interviu metodas, kuris reiškia, kad tyrėjas remiasi iš anksto parengtu klausimų planu ir jų pateikimo seka, tačiau tyrimo metu turi galimybę užduoti papildomus, iš anksto nenumatytus klausimus, jei tai padėtų giliau išnagrinėti tiriamą reiškinį (Kardelis, 2017).

Pusiau struktūrizuotas interviu su Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių atstovais buvo atliktas pasinaudojant pusiau struktūrizuotą atviro tipo klausimyną. Interviu klausimai buvo skirstomi į 7 grupes, kurių charakteristikos, išsamiai pristatomos žemiau esančioje 2.1.1 lentelėje.

2.1.1 lentelė

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai ir jų ryšys su tyrimo problema

Klausimų kategorija	Klausimų skaičius	Tikslas	Ryšys su tyrimo problema	Šaltinis
Demografiniai duomenys	4	Surinkti pagrindinę informaciją apie respondentų pareigas, patirtį ir vaidmenį projekte.	Leidžia identifikuoti respondentų patirtį ir sąsajas su tarpsavivaldybinio projekto valdymu	Sudaryta darbo autorės (2025)
Suinteresuotų šalių identifikavimas ir klasifikavimas	5	Išsiaiškinti, kaip ir pagal kokius kriterijus buvo identifikuotos ir klasifikuotos projekto suinteresuotosios šalys.	Atskleidžia, kaip savivaldybės identifikuoja suinteresuotąsias šalis bendruose projektuose.	Roseke ir kt. (2024); Elneel ir kt. (2022); Wang ir kt., 2015
Suinteresuotų šalių analizė	3	Įvertinti, kaip buvo analizuotos suinteresuotosios šalys ir kokia jų įtaka projektui.	Parodo, kaip savivaldybės vertina suinteresuotųjų šalių įtaką projektui ir sprendimų priėmimui.	Alamouh et al. (2025)
Suinteresuotų šalių komunikacija	3	Išsiaiškinti bendravimo ir informacijos sklaidos procesus tarp projekto suinteresuotųjų šalių.	Atskleidžia, kaip savivaldybės užtikrina informacijos mainus ir komunikacijos kanalus.	Suvvari ir Saxena, (2023); Holzmann ir kt. (2022); Khalilia ir kt. (2023); Afridi ir kt. (2023)
Suinteresuotųjų šalių įtrauktis ir įgalinimas	4	Nustatyti įtraukimo, įgalinimo ir konfliktų sprendimo valdymo mechanizmus projekte.	Atskleidžia, kaip savivaldybės įtraukia ir įgalina suinteresuotąsias šalis, ir kaip valdomi jų konfliktai.	Ezeh ir kt. (2024); Holzmann ir kt. (2022); Bhoo dhoo ir Ghapanchi (2023); Späth ir Scolobig (2017)
Suinteresuotų šalių stebėseną ir kontrolę	2	Išsiaiškinti kaip buvo stebimas ir vertinamas projekto suinteresuotųjų šalių įsitraukimas bei valdymas	Atskleidžia, kaip savivaldybės seka ir vertina suinteresuotųjų šalių įsitraukimo pokyčius.	Roseke ir kt. (2024) ; Caron (2014) Ahmed ir kt. (2018)

Tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas	8	Išanalizuoti tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo procesus, iššūkius, sėkmės veiksnius ir tinklaveiką.	Tiesiogiai atskleidžia problemos esmę – kaip valdomos suinteresuotosios šalys tarpsavivaldybiniuose projektuose.	Arias-Yurisch et. al. (2019); Angius, (2024); Muraoka ir Avellaneda (2021)
--------------------------------------	---	---	--	--

Kaip matoma 2.1.2 lentelėje, visais interviu klausimais buvo siekiama įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymo procesus įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus, t.y. suinteresuotųjų šalių nuo identifikavimo ir analizės iki įtraukimo, komunikacijos, stebėsenos bei kontrolės. Iš viso su tyrimo problema buvo susiję 21 klausimas ir papildomai buvo pateikti 4 demografiniai klausimai, siekiant charakterizuoti tyrimo dalyvius. Pilnas detalus interviu klausimynas pateiktas 1-ame darbo priede.

2.3. Tyrimo duomenų analizės metodai

2.3.1. Dokumentų turinio analizė

Dokumentų turinio analizė buvo atliekama siekiant identifikuoti pagrindines projekto įgyvendinimo kryptis, veiklų pobūdį ir atsakomybių pasiskirstymą tarp dalyvaujančių institucijų. Ypatingas dėmesys buvo skiriamas suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo analizei, siekiant nustatyti, kaip dokumentuose įtvirtintas tarpinstitucinis koordinavimas, bendradarbiavimo mechanizmai bei partnerių įtraukimo būdai. Analize atskleisti, koku mastu ir kokiomis formomis bendradarbiavimas buvo numatytas ir įgyvendintas projekto kontekste.

2.3.2. Kokybinio turinio analizė

Siekiant struktūruotai išanalizuoti ir apibendrinti interviu metu gautą informaciją, buvo taikytas kokybinės turinio analizės metodas. Pagal Özden (2024) kokybinė turinio analizė – tai sisteminis metodas, leidžiantis tyrėjui nuosekliai nagrinėti didelės apimties tekstinius duomenis, siekiant identifikuoti pasikartojančius modelius, struktūruoti reikšmes ir formuoti analitines išvalgas, nepaverčiant duomenų kiekybiniais rodikliais. Šis metodas pasižymi lankstumu, suteikia galimybę kokybiniams duomenims suteikti aiškią struktūrą, kartu išlaikant interpretacinę laisvę ir nepriskiriant analizės proceso griežtai apibrėžtiems tyrimo rėmams (Özden, 2024).

Atsižvelgiant į pasirinkto metodo ypatumus, interviu metu surinkti duomenys buvo nuosekliai koduojami ir struktūruojami į kategorijas bei subkategorijas, siekiant nustatyti jų sąsajas su tyrimo tikslais. Remiantis nustatytomis kategorijomis ir subkategorijomis, buvo parengtos sisteminės lentelės, leidžiančios aiškiai ir nuosekliai pateikti iš interviu gautą informaciją.

Interviu duomenys buvo transkribuoti, o gautas tekstinis duomenų masyvas sudarė 126136 simbolių su tarpais. Atliekant kokybinę turinio analizę, duomenys buvo sistemingai koduojami ir grupuojami, išskiriant 30 analitinių kategorijų ir 208 subkategorijas, kurios leido struktūruotai atskleisti suinteresuotųjų šalių valdymo procesus, praktikas ir iššūkius tarpsavivaldybinio projekto įgyvendinimo kontekste.

2.4. Tyrimo imtis

Tyrimo imtį sudarė Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių atstovai, tiesiogiai dalyvavę projekto įgyvendinime. Ši imtis pasirinkta tiksline atranka, siekiant užtikrinti, kad tyrime dalyvautų informantai,

turintys tiesioginės patirties ir kompetencijų, susijusių su projekto veiklomis, jo planavimu, administravimu ar įgyvendinimu. Tokia atrankos strategija leidžia gauti išsamią ir kontekstualizuotą informaciją apie tiriamą reiškinį bei geriau įvertinti suinteresuotųjų šalių valdymo praktiką.

Tyrimo dalyviams buvo keliama keturi atrankos kriterijai:

- Pareigos – informantas turėjo eiti pareigas savivaldybėje ar kitoje institucijoje, tiesiogiai susijusioje su projekto įgyvendinimu.
- Darbo patirtis – informantas turėjo turėti ne mažiau kaip vienerių metų patirtį einamose pareigose, leidžiančią gerai išmanyti projekto kontekstą.
- Dalyvavimo projekte trukmė – informantas turėjo dalyvauti bent viename iš projekto etapų (inicijavimas, planavimas, įgyvendinimas ar stebėseną).
- Funkcijos ir atsakomybėsprojekte – informantas turėjo atlikti tiesiogines užduotis, susijusias su suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo koordinavimu ir valdymu.

Iš viso apklausta 5 su projektu „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ tiesiogiai susijusių suinteresuotų šalių t.y. 4 – Mažeikių raj. savivaldybės administracijos atstovai ir 1 – Telšių raj. savivaldybės administracijos atstovai. Žemiau esančioje 2.1.2 lentelėje pateikta detali tyrimo dalyvių informacija.

2.1.2 lentelė

Interviu dalyvių charakteristika

Kodas	Institucinis vaidmuo projekte	Darbo patirtis	Dalyvavimo projekte trukmė	Papildoma informacija
I1	Finansų valdymas	2 metai	1 metai	Finansai ir atskaitomybė
I2	Projekto koordinavimas/ administravimas	19 metų	3 mėn.	Koordinavimas ir komunikacija
I3	Projekto koordinavimas/ administravimas	3 metai	2 metai	Veiklų organizavimas, rizikų valdymas
I4	Projekto koordinavimas/ administravimas	3 metai	>2 metai	Strateginis valdymas, partnerių derinimas
I5	Projekto koordinavimas/ administravimas	3 metai	2 metai	Komunikacija su rangovu ir partneriais

Visi tyrimo dalyviai ėjo pareigas savivaldybių administracijoje, o jų funkcijos buvo tiesiogiai susijusios su projekto planavimu, administravimu ar įgyvendinimu. Informantų darbo patirtis pareigose siekė nuo dvejų iki devyniolikos metų, o tai leido užtikrinti pakankamą profesinę kompetenciją ir projekto valdymo procesų išmanymą. Dalyvavimo projekte trukmė taip pat buvo esminė atrankos sąlyga. Į imtį pateko tik tie specialistai, kurie buvo įsitraukę bent į vieną projekto etapą, pradedant inicijavimu ir baigiant įgyvendinimo ar stebėsenos veiklomis. Keturi informantai prie projekto dirbo nuo dvejų iki daugiau nei dvejų metų, o vienas tris mėnesius intensyviai dalyvavo koordinavimo veiklose. Be to, visi tyrimo dalyviai atliko tiesiogines projekto funkcijas, susijusias su suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo valdymu. Vieni buvo atsakingi už finansinę projekto kontrolę, kiti už veiklų koordinavimą, išteklių planavimą, komunikaciją su partneriais, rangovais ar CPVA, taip pat už darbo grupės veiklos valdymą.

Šios charakteristikos patvirtina, kad visi informantai atitiko tyrimui keliamus atrankos kriterijus ir turėjo reikiamą patirtį bei kompetencijas projekto įgyvendinimo procesų analizei.

2.5. Tyrimo organizavimas

Tyrimo metu buvo atliktos dvi pagrindinės duomenų rinkimo procedūros: dokumentų analizė ir pusiau struktūruoti interviu. Dokumentų analizė ir antrinių duomenų analizė buvo vykdoma 2025 m. rugpjūčio – rugsėjo mėnesiais, o interviu su projekto įgyvendinime dalyvavusiais savivaldybių atstovais ir partneriais – 2025 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais.

2.6. Tyrimo etika

Kadangi interviu yra intensyvus bendravimo procesas tarp tyrėjo ir informanto, jis kelia tam tikrų etinių iššūkių. Tyrėjui buvo svarbu išlikti neutraliam, vengti vertinimų ar įsitraukimo į diskusijas, nekelti klausimų, galinčių sukelti diskomfortą tyrimo dalyviams. Tuo pačiu buvo būtina išlaikyti refleksyvumą, gebėti reaguoti į situaciją, palaikyti ir kryptingai valdyti pokalbio eigą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016)..Tyrimo dalyviams buvo užtikrintas konfidencialumas, t. y. asmeniniai duomenys apie informantus nėra atskleisti, jų atsakymams buvo suteikti kodai – I1–I5. Taip pat siekiant užtikrinti savanorišką dalyvavimą, kiekvienas dalyvis prieš tyrimą turėjo susipažinti su informuotu sutikimu (žr. 2 priedą) ir patvirtinti, kad sutinka dalyvauti tyrime. Jiems buvo suteikta teisė bet kada pasitraukti iš tyrimo. Vadovaudamasis etiniais principais, tyrėjas įsipareigoja:

- užtikrinti interviu dalyvių konfidencialumą;
- neužduoti neetiškų klausimų, tiesiogiai susijusių su tyrimo dalyvių vertinimu;
- objektyviai ir atsakingai pristatyti tyrimo metu surinktus duomenis.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Projekto dokumentų analizės rezultatai

Projektas „Mažeikių ir Telšių raj. savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ yra tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iniciatyva, skirta viešųjų paslaugų modernizavimui ir skaitmenizavimui kapinių administravimo srityje.

3.1.1 lentelė

Administracinė informacija apie projektą

Rodiklis	Rodiklio pagrindimas
Projekto numeris	02-022-P-0016
Sutarties įsigaliojimo data	2023-10-10
Projekto vykdytojas (pareiškėjas)	Mažeikių raj. savivaldybės administracija
Projekto partneris	Telšių raj. savivaldybės administracija
Projekto pabaiga	2026-04-30
Administruojanti institucija	Centrinė projektų valdymo agentūra
Bendra tinkamų finansuoti išlaidų suma (Eur)	313 600,00 Eur

Šaltinis: ES Investicijos, 2023

Įgyvendindamos projektą „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“, Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybės prisideda prie 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-002-01-07-08 „Kurti technologinius sprendimus ir įrankius, leidžiančius saugiai ir patogiai naudotis paslaugomis“ įgyvendinimo. Ši pažangos priemonė yra Nacionalinio pažangos plano uždavinio Nr. 1.7 „Skatinti valstybės skaitmeninimą“ dalis ir orientuota į skaitmeninių paslaugų prieinamumo, patogumo bei saugumo didinimą gyventojams ir institucijoms (ES Investicijos, 2023)

Remiantis projekto aprašu, projekto įgyvendinimo poreikį lėmė problema, susijusi su detalaus kapinių infrastruktūros inventorizavimo ir privalomai saugomų duomenų skaitmeninio registro nebuvimu, taip pat nepakankamu teikiamų laidojimo paslaugų lygiu, neatitinkančiu šiuolaikinių poreikių. Iki projekto įgyvendinimo savivaldybių seniūnijose laidojimo duomenys buvo registruojami popieriniuose žurnaluose, todėl sprendimų priėmimo procesas buvo neefektyvus – specialistams tekdavo fiziškai vykti į skirtingas seniūnijas ir vietoje vertinti kapavietes (ES Investicijos, 2023)

Projektas „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ yra skirtas perkelti į elektroninę erdvę visų 53 kapinių, esančių Mažeikių ir Telšių rajonuose, inventorizavimo duomenis. Šiuo metu projektas įgyvendinamas siekiant integruoti šiuos duomenis su paslaugų teikimui reikalingomis informacinėmis sistemomis ir taip pagerinti su kapinėmis susijusių viešųjų paslaugų teikimą. Įgyvendinus projektą, visi kapinių duomenys bus atverti

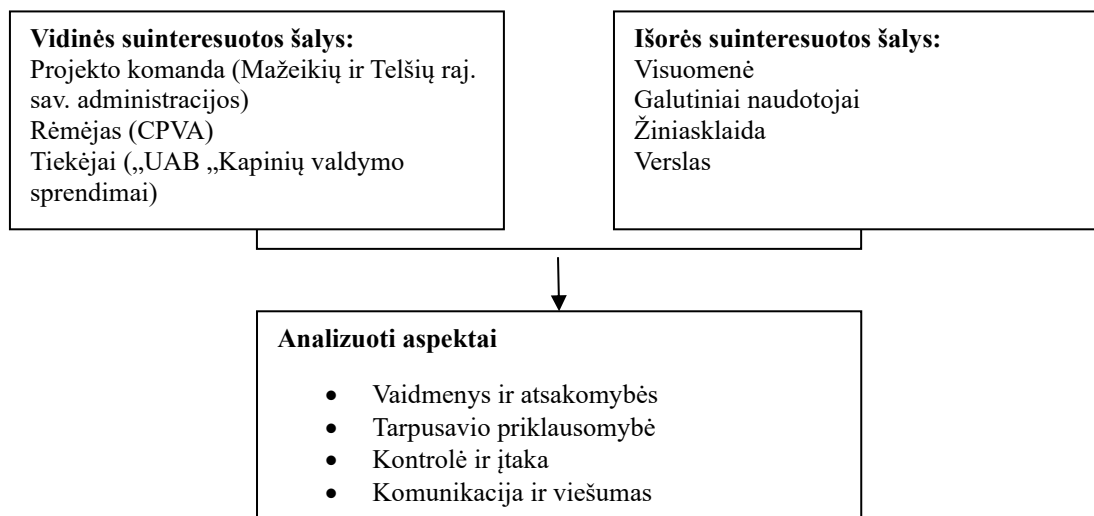
gyventojams, užtikrinant didesnę skaidrumą laidojimo ir kapinių administravimo procesuose (ES Investicijos, 2023)

Projektu prisidedama prie 2022–2030 metų Regionų plėtros programos uždavinių įgyvendinimo, įskaitant viešųjų paslaugų prieinamumo gerinimą visiems gyventojams, socialiai pažeidžiamų grupių, t.y. neįgaliųjų, senyvo amžiaus žmonių, socialinėje atskirtyje esančių asmenų, gerovės didinimą, savivaldybių teikiamų viešųjų paslaugų ir infrastruktūros valdymo gerinimą, diegiant inovatyvius technologinius sprendimus, bei viešojo sektoriaus administravimo procesų optimizavimą per bendrus technologinius sprendimus (ES Investicijos, 2023)

Viena iš konkrečių priemonių, taikomų Telšių ir Mažeikių raj. savivaldybių vykdomame projekte, yra elektroninės kapinių informacinės sistemos „CEMETY“ integracija. Pasitelkus šią sistemą (CEMETY, 2023), gyventojai gali, įvedę velionio vardo ir pavardės fragmentus arba kapinių pavadinimą, gauti tikslią kapavietės vietą žemėlapyje, peržiūrėti kapavietės nuotraukas bei pasinaudoti integruota navigacijos nuoroda, padedančia lengvai rasti kelią iki konkretaus kapo.

3.1.1. Projekto suinteresuotos šalys

Išanalizavus su projektu susijusius dokumentus, buvo identifikuotos pagrindinės suinteresuotosios šalys, jų tarpusavio sąveikos bei įvertinti dokumentuose atsispindintys suinteresuotųjų šalių valdymo aspektai. Analizė orientuota tiek į vidines, tiek į išorines suinteresuotąsias šalis, ypatingą dėmesį skiriant jų vaidmenims, atsakomybėms, tarpusavio priklausomybėms, komunikacijos ir viešumo aspektams. Žemiau pateikiama schema apibendrina dokumentų turinio analizės metu išskirtus pagrindinius suinteresuotųjų šalių analizės aspektus ir jų tarpusavio ryšius, kurie sudaro pagrindą detalesnei empirinio tyrimo analizei (žr. 7 pav.).



7 pav. Suinteresuotųjų šalių analizės aspektai, išskirti taikant dokumentų turinio analizę

Analizuojant pasirinkto projekto vidines suinteresuotas šalis pirmiausiai aiškiai išryškėja projektą įgyvendinančios institucijos ir Projekto partnerių tarpusavio bendradarbiavimas, grindžiamas formaliais susitarimais ir abipusiais įsipareigojimais. Projekto įgyvendinimo pagrindas buvo formaliai įtvirtintas 2023 m. birželio 28 d., pasirašius Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį Nr. MSK-478/S21287 „Dėl

bendradarbiavimo įgyvendinant projektą“, kuria Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybės įsipareigojo veikti kaip partneriai, siekdami bendrų tikslų – skaitmenizuoti kapinių administravimą, pagerinti duomenų prieigą, padidinti viešųjų paslaugų efektyvumą bei skaidrumą (Mažeikių raj. sav., 2023).

Projekto rėmėjas laikomas esmine projekto suinteresuotąja šalimi, nes nuo jo sprendimų priklauso tiek projekto finansavimo užtikrinimas, tiek jo administracinis tęstinumas. Šio projekto atveju pagrindiniu rėmėju ir administruojančiąja institucija veikia Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA). Toks agentūros statusas grindžiamas dokumentuose įtvirtintomis funkcijomis: CPVA palaiko sutartinius santykius su projekto vykdytojais, formaliai prisiima projekto administravimo įgaliojimus, paskirsto projektui skirtas ES ir valstybės biudžeto lėšas bei vykdo finansavimo panaudojimo stebėseną. Šių funkcijų apimtis nustatyta vadovaujantis Ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. rugsėjo 20 d. įsakymu Nr. 4-539, kuriuo projektui skirtos finansavimo lėšos, bei CPVA direktoriaus 2022 m. rugpjūčio 1 d. įsakymu Nr. 2022/8-313, suteikiančiu agentūrai įgaliojimus administruoti projektą.

Atsižvelgiant į tai, CPVA laikytina prioritetine projekto suinteresuotąja šalimi: agentūra ne tik nustato projekto finansavimo, įgyvendinimo ir administravimo taisykles, bet ir turi mechanizmus užtikrinti jų laikymąsi. CPVA vykdo reguliarias projekto stebėsenos, atskaitomybės ir kontrolės procedūras, taip veikdama kaip pagrindinis projekto valdymo kontrolės centras.

Nors CPVA nėra tiesioginė kuriamos skaitmeninės kapinių duomenų bazės naudotoja, jos vaidmuo yra struktūriškai būtinas projekto įgyvendinimui. Be šios institucijos sprendimų dėl lėšų skyrimo, metodinės priežiūros, taisyklių aiškinimo ir administravimo, projekto vykdytojai negalėtų užtikrinti planuotų veiklų įgyvendinimo, o pats projektas neturėtų teisinio, finansinio ir procedūrinio pagrindo. Todėl CPVA laikytina kritine, projekto sėkmę lemiančia suinteresuotąja šalimi, kurios įsitraukimas sudaro prielaidas visai projekto valdymo struktūrai funkcionuoti.

Projekto komanda laikytina viena iš esminių vidinių suinteresuotųjų šalių. Vis dėlto analizuojant su projektu susijusius dokumentus pastebima, kad ši komanda dažniausiai įvardijama bendrai, neatskleidžiant jos narių sudėties ar specifinių funkcijų. Viešojoje erdvėje taip pat nėra prieinamų duomenų, leidžiančių tiksliai identifikuoti komandos struktūrą ar jos narių atsakomybes. Tokia situacija leidžia daryti prielaidą, jog informacija apie projekto komandą yra riboto prieinamumo ir galimai saugoma vadovaujantis Bendrojo duomenų apsaugos reglamentu (toliau, BDAR). Dėl šios priežasties atsisakyta šios suinteresuotos šalies detalesnio nagrinėjimo.

Kita reikšminga vidinė suinteresuotoji šalis, kuriai skiriamas nemažas dėmesys projekto dokumentuose, yra tiekėjai. Tiekėjų įtraukimas šiame projekte yra esminė prielaida jo sėkmingam įgyvendinimui. Kadangi projektas orientuotas į viešųjų paslaugų skaitmeninimą, būtent informacinių technologijų tiekėjai atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ir diegiant techninius sprendimus, reikalingus elektroninių sistemų funkcionalumui užtikrinti. Nors projekto apraše detalios nenurodomas konkretus technologinių sprendimų teikėjas, yra aiškiai apibrėžtos jo atsakomybės sritys, t.y. nuo sistemų architektūros kūrimo ir programinės įrangos diegimo iki techninio palaikymo ir saugumo užtikrinimo. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad šio projekto tiekėjai nėra tik pasyvūs vykdytojai, jie yra aktyvūs dalyviai, nuo kurių priklauso tiek technologinis įgyvendinamumas, tiek galutinio rezultato kokybė.

Dar vienas svarbus tiekėjas šiame projekte yra CVPP. Tai patvirtina Viešųjų pirkimų sutartis Nr. 2023-612456 (skelbimas CVPP platformoje), kurios pagrindu CVPP veikia kaip pasirinkto projekto

teisėtumo garantas, prižiūrintis, jog su projekto vykdymu susiję viešieji pirkimai būtų teisėti ir efektyvūs. Taip pat šiame projekte CVPP užtikrina suinteresuotųjų šalių (visuomenės, žiniasklaidos, tiekėjų) informuotumą apie projektą, bei prisideda prie projekto viešumo ir atskaitomybės, kas svarbu tiek projekto valdytojams, tiek finansuotojams (Centrinė projektų valdymo agentūra, 2023).

Svarbu pažymėti, kad nors įvardinti projekto tiekėjai yra priklausomi nuo perkančios organizacijos (t.y. Mažeikių raj. savivaldybės) ir jos turimos sprendimų galios, egzistuoja ir atvirkštinis priklausomybės ryšys. Tai reiškia, kad perkančioji organizacija yra priklausoma nuo tiekėjų paslaugų kokybės bei įsipareigojimų vykdymo. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad tiekėjų veikla ir paslaugų lygis daro tiesioginę įtaką analizei pasirinkto projekto veiklų įgyvendinimo kokybei.

Suvedus projekto pavadinimą Google paieškos sistemoje ir „Facebook“ socialinio tinklo platformoje matoma, kad komunikacinio turinio apie projektą nėra daug, tik pavieniai įrašai, pristatant projekto įgyvendinimo pradžią ir pagrindinius siektinus tikslus. Ribota projekto komunikacija viešojoje erdvėje rodo, kad išorinėms suinteresuotosioms šalims, t.y. visuomenei, galutiniams paslaugų naudotojams, žiniasklaidai ir verslui, nėra teikiamas pakankamas informacinis dėmesys.

Nors informacijos stokos viešojoje erdvėje požymiai rodo, kad komunikacija apie projektą vis dar yra fragmentiška, tai gali būti siejama su tuo, jog projektas dar nėra baigtas (numatoma pabaiga – 2026 m. balandis). Vis dėlto tiek Telšių, tiek Mažeikių rajonų savivaldybių interneto svetainėse jau pateikta testinė skaitmeninės kapinių duomenų bazės versija, leidžianti visuomenei susipažinti su projekto funkcionalumais ir būsima nauda. Tai reiškia, kad galutiniai naudotojai iš dalies jau yra supažindinti su projekto rezultatais ir jo praktine verte. Tokia situacija galėjo susiformuoti dėl ribotų žmogiškųjų ar finansinių išteklių, neaiškiai apibrėžtų komunikacijos atsakomybių arba viešosios komunikacijos prioritetų stokos projekto įgyvendinimo procese. Tačiau kartu tikėtina, kad tai yra sąmoningas strateginis sprendimas – iki projekto užbaigimo (numatoma 2026 m. pavasarį) viešinti tik esminę, etapais struktūruotą informaciją, o platesnę, išsamią komunikaciją planuoti projekto pabaigos etape, kai bus galima pristatyti visą funkcionalumą ir galutinius rezultatus.

Nustatyti viešosios komunikacijos trūkumo faktai prieštarauja teorinėms įžvalgoms. Nors de Oliveira ir Rabechini (2019) pabrėžia, kad efektyvi komunikacija su išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis yra būtina pasitikėjimu grįstų santykių kūrimui, analizuojamo projekto atveju viešojoje erdvėje fiksuojamas informacijos stygius leidžia manyti, kad komunikacinė savivaldybių veikla yra fragmentiška ir nepakankamai orientuota į išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimą. Vis dėlto, norint pagrįsti šias prielaidas, būtina papildoma informacija, kadangi dokumentų analizės metu šių aspektų neįmanoma identifikuoti.

Mažeikių raj. savivaldybės tinklapyje skelbiame projekto apraše išskiriama, kad Projekto tikslinė grupė apima platų suinteresuotųjų šalių spektrą. Visų pirma, tai yra viešojo sektoriaus organizacijos, kurių paslaugų teikimo procesai bus skaitmeninami. Taip pat Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos gyventojai bei verslo subjektai, kurie naudojami Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų teikiamomis elektroninėmis paslaugomis. Be to, ypatingas dėmesys skiriamas pažeidžiamoms visuomenės grupėms, įskaitant senyvo amžiaus asmenis, kuriems būtina užtikrinti paslaugų prieinamumą skaitmeninėje erdvėje. Kartu svarbią vietą užima ir valstybės tarnautojai, dirbantys su viešosiomis elektroninėmis paslaugomis (Mažeikių raj. sav., 2023).

Remiantis projekto aprašu, svarbu pažymėti, kad projektas tiesiogiai orientuotas į galutinius paslaugų naudotojus, t.y. gyventojus ir bendruomenes, todėl šios grupės laikytinos pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis. Viešųjų paslaugų prieinamumas, kokybė bei operatyvumas priklauso nuo to, kaip efektyviai įgyvendinamos projekto priemonės, atsižvelgiant į šių grupių poreikius (ES Investicijos, 2023).

3.1.2. Pagrindinių projekto suinteresuotų šalių funkcijos ir vaidmenys

Analizuojant Mažeikių r. savivaldybės tarybos sprendimą „Dėl pritarimo projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ rengimui, įgyvendinimui ir finansavimui“ Nr. T1-218, atkreiptinas dėmesys, kad jame tiksliai išskiriamos pagrindinės projekto suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys (žr. 3.1.2 lentelė).

3.1.2 lentelė

Mažeikių r. savivaldybės tarybos sprendime apibrėžtų pagrindinių projekto suinteresuotų šalių ir jų funkcijų identifikavimas

Suinteresuotos šalys	Tiksli dokumento ištrauka (įrodantis teiginys)	Vaidmuo projekte
Mažeikių rajono savivaldybės taryba	„Mažeikių rajono savivaldybės taryba nusprendžia <...> pritarti projekto <...> rengimui ir įgyvendinimui“	Politinė sprendimų priėmėja, suteikia projekto pradžiai teisinį pagrindą
Mažeikių rajono savivaldybės administracija	„Įpareigoti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktorių pasirašyti visus Projektui įgyvendinti ir finansuoti reikalingus dokumentus.“	Projekto vykdytoja, organizuoja ir administruoja projekto įgyvendinimą
Savivaldybės finansų padalinys	„Finansuoti Projekto netinkamas, bet būtinas Projekto įgyvendinimui išlaidas <...> savivaldybės biudžeto lėšomis.“	Projekto finansavimo šaltinis, padengiantis nepanaudotas ar netinkamas išlaidas
Telšių rajono savivaldybė	„<...> įgyvendinimui su partneriu Telšių rajono savivaldybe.“	Projekto partneris, dalyvauja kuriant ir įgyvendinant bendrą skaitmeninę sistemą.
Ekonomikos ir inovacijų ministerija	„2021-2030 metų plėtros programos valdytojos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-002-01-07-08 <...> projektų finansavimo sąlygų aprašu, patvirtintu <...> ministro“	Programos ir finansavimo sąlygų valdytoja, nustato projekto reikalavimus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Mažeikių r. savivaldybės tarybos sprendimu „Dėl pritarimo projekto „Mažeikių ir Telšių r. sav. unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ rengimui, įgyvendinimui ir finansavimui“ Nr. T1-218

Kaip matoma 3.1.2 lentelėje Mažeikių r. savivaldybės tarybos sprendime Nr. T1-218 išskiriamos penkios pagrindinės projekto suinteresuotosios šalys: Mažeikių rajono savivaldybės taryba, savivaldybės administracija, savivaldybės finansų padalinys, Telšių rajono savivaldybė ir Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Kiekviena jų atlieka skirtingą funkciją t.y. taryba suteikia projekto politinį pagrindą, administracija organizuoja įgyvendinimą, finansų padalinys užtikrina biudžetinį finansavimą, Telšių savivaldybė veikia kaip partnerė, o ministerija – kaip nacionalinės skaitmeninimo programos ir finansavimo sąlygų valdytoja.

Pagrindinių projekto suinteresuotų šalių, atsakomybės detaliau apibrėžtos Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartyje „Dėl bendradarbiavimo įgyvendinant projektą „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikaliuos skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ Nr. MSK-478. (žr. 3.1.3 – 3.1.5 lenteles)

3.1.3 lentelė

Mažeikių raj. savivaldybės administracijos funkcijų ir atsakomybių identifikavimas

Suinteresuota šalis	Irodantis teiginys	Atsakomybės ir funkcijos (analizė)
Mažeikių raj. savivaldybės administracija (Pagrindinis partneris)	„Mažeikių rajono savivaldybės administracija... (toliau – Pagrindinis partneris arba Projekto pareiškėjas arba Projekto vykdytojas)“	Atlieka pagrindinio vykdytojo funkciją, koordinuoja projekto rengimo ir įgyvendinimo veiklas.
	„<...> pateikia Partnerių tinkamai parengtą PĮP, koordinuoja Partnerių veiksmus“	Užtikrina paraiškos (PĮP) parengimą, partnerių komunikaciją ir koordinavimą.
	„<...> pasirašo Projekto finansavimo sutartį“	Pagrindinė atsakomybė už teisinio ir finansinio projekto įtvirtinimo procesą.
	„Partnerių vardu <...> teikia visas reikiamas <...> veiklos, finansines ir kitas ataskaitas“	Vykdo visą atsiskaitymą CPVA ir kitoms institucijoms — centrinė projektinės atsakomybės funkcija.
	„<...> supažindina Partnerius su visa informacija, kuri gaunama apie Projektą“	Veikia kaip pagrindinis informacijos kanalas ir užtikrina skaidrumą tarp partnerių.
	„<...> tvarkant bendrus reikalus, Pagrindinis partneris veikia visų Partnerių vardu“	Turi sprendimų priėmimo galią santykiuose su trečiosiomis šalimis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį Nr. MSK-478

Remiantis 3.1.3 lentelėje pateiktais duomenimis Mažeikių rajono savivaldybės administracija Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartyje aiškiai įvardijama kaip pagrindinis partneris, o jos funkcijų apimtis rodo strateginę, administracinę ir procesų koordinavimo lyderystę projekte. Pagal sutarties nuostatas Mažeikiai ne tik vykdo įprastas partnerio funkcijas, bet ir perima centrinį projekto valdymo vaidmenį, kuriam būdinga veiklų koordinacija, atsakomybė bei tarpinstitucinė komunikacija. Šios funkcijos lemia, kad būtent Mažeikių administracija sudaro „projekto ašį“, užtikrinančią visų kitų šalių veiksmų sinergiją.

Pirma, Mažeikių savivaldybė yra atsakinga už projekto rengimo koordinavimą, partnerių veiksmų derinimą ir Projekto įgyvendinimo plano parengimą. Tai tiesiogiai nurodyta 9.1 punkte, kuriame teigiama, kad pagrindinis partneris „pateikia Partnerių tinkamai parengtą PĮP ir koordinuoja Partnerių veiksmus, susijusius su finansavimo gavimu“. Ši funkcija faktiškai reiškia, kad visas projektinis procesas, nuo idėjos iki formalios paraiškos, priklauso nuo Mažeikių gebėjimo struktūruoti informaciją ir užtikrinti partnerių suderinamumą. Antra, Mažeikių savivaldybė yra vienintelė institucija, turinti teisę pasirašyti projekto finansavimo sutartį su CPVA, kaip nustatyta 9.2 punkte. Tai sukuria išskirtinę atsakomybės grandį: tik Mažeikių savivaldybė yra tiesiogiai atsakinga finansavimą administruojančiai institucijai. Todėl visa projekto teisinė ir finansinė atsakomybė, susijusi su CPVA reikalavimų laikymusi, tenka būtent pagrindiniam partneriui.

Trečia, Mažeikių savivaldybė vykdo atsiskaitymo funkciją, nes pagal 9.3 punktą ji partnerių vardu teikia visas privalomas projekto veiklos ir finansines ataskaitas. Tai reiškia, kad tik Mažeikiai formaliai dalyvauja projektų stebėsenos procese, atsako už finansinę discipliną, išlaidų pagrįstumą ir projekto

rezultatų tęstinumą. Toks vaidmuo yra esminis viso projekto teisėtumui, nes netinkamas atsiskaitymas gali lemti finansinių sankcijų taikymą visiems partneriams. Ketvirta, pagal 11 punktą būtent Mažeikių savivaldybė atstovauja visiems partneriams santykiuose su trečiosiomis šalimis, įskaitant paslaugų teikėjus, konsultantus ar kitas viešojo sektoriaus institucijas. Tai patvirtina, kad ši savivaldybė prisiima centrinę organizacinę lyderystę ir vykdo visų partnerių vardu sudaromų sutarčių administravimą. Galiausiai, Mažeikių savivaldybė atlieka projekto stabilumo garantuotojos funkciją: ji ne tik inicijuoja ir koordinuoja veiklas, bet ir užtikrina projekto rezultatų tęstinumą po įgyvendinimo (17.1–17.5 punktai). Tokiu būdu Mažeikiai ne tik veda projektą įgyvendinimo link, bet ir užtikrina ilgalaikį sukurto informacinio sprendimo funkcionavimą.

Atsižvelgiant į šias aiškiai apibrėžtas teises ir pareigas, galima teigti, kad Mažeikių r. sav. administracijos vaidmuo nėra tik administracinis, jis įgauna strateginę svarbą projektui. Būtent ši institucija koordinuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą, inicijuoja projektinius sprendimus, užtikrina finansavimo sąlygų laikymąsi ir yra tiesiogiai atskaitinga CPVA. Šių funkcijų visuma rodo, kad Mažeikių rajono savivaldybė atsakinga ne tik už projekto administracinius procesus, bet ir už jo įgyvendinimo strateginę priežiūrą, finansinę drausmę ir rezultato tęstinumą. Dėl to Mažeikių savivaldybės vaidmuo projekte yra esminis – nuo jos organizacinių sprendimų priklauso projekto veiklų koordinavimas, proceso skaidrumas ir projekto įsipareigojimų įgyvendinimo kokybė.

3.1.4 lentelė

Telšių raj. savivaldybės administracijos atsakomybių ir funkcijų identifikavimas

Suinteresuota šalis	Įrodantis teiginys	Atsakomybės ir funkcijos (analizė)
Telšių raj. savivaldybės administracija (Nepagrindinis partneris)	„Telšių rajono savivaldybės administracija... (toliau – Partneris)“	Veikia kaip lygiavertė projekto dalyvė, bet nėra pagrindinė organizuojančioji institucija.
	„Partneris <...> dalyvauja rengiant Projekto paraišką, teikia pasiūlymus, pastabas...“	Atsakingas už turinio, techninių reikalavimų ir kitų duomenų pateikimą projektui.
	„<...> imasi priemonių užtikrinti tinkamą ir savalaikį Projekto veiklų įgyvendinimą“	Sau priskirto biudžeto ribose įgyvendina savo dalies veiklas.
	„<...> dalyvauja Projekto vykdymo metu rengiamuose susitikimuose <...>“	Dalyvauja koordinacinėse, informacinėse ir mokymų veiklose.
	„<...> įsipareigoja atlikti <...> Projekto viešinimo veiksmus“	Privalo aktyviai viešinti projekto veiklas ir rezultatus savo savivaldybėje.
	„<...> viešuosius pirkimus <...> vykdydys atskirai, savarankiškai“ (20 p.)	Atsako už savo viešuosius pirkimus, licencijų įsigijimą, mokymus ir programinės įrangos palaikymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį Nr. MSK-478

Atsižvelgiant į 3.1.4 lentelėje pateiktus duomenis Telšių r. savivaldybės administracija šiame projekte atlieka neformaliai lygiavertę, tačiau funkcinę prasmę specifinę partnerio rolę, kuri grindžiama daliniu savarankiškumu ir atsakomybe už savo projekto dalies įgyvendinimą. Jungtinės veiklos (partnerystės) sutartis aiškiai apibrėžia, kad Telšių savivaldybė prisideda ne tik kaip finansinis partneris, bet ir kaip bendra projekto turinio įgyvendintoja: ji rengia pirminius duomenis, teikia reikalingas technologines ir organizacines įžvalgas, vykdo savo teritorijoje dalį skaitmeninimo veiklų ir užtikrina jų kokybę.

Nors Telšių r. savivaldybės administracija neatlieka pagrindinio koordinavimo ar atsiskaitymo funkcijų, ji yra pilnavertė projekto dalyvė, turinti aiškiai priskirtą biudžeto dalį, atsakinga už viešųjų pirkimų organizavimą savo savivaldybėje ir už įsigytų technologinių sprendimų diegimą. Tai reiškia, kad Telšiai savarankiškai vykdo kapinių skaitmeninimo veiklas savo teritorijoje, atlieka duomenų inventorizavimą, žemėlapių parengimą, sistemos įdiegimą bei darbuotojų mokymus. Kiekviena iš šių veiklų yra būtina galutinei bendrai regioninei duomenų bazei sukurti, todėl Telšių savivaldybės indėlis lemia projekto apimtį ir teritorinį rezultatų pasiekiamumą.

Be to, Telšių r. savivaldybės administracija prisiima ilgalaikę atsakomybę už sukurtos sistemos palaikymą ir veikimą savo regione – ji įsipareigoja finansuoti programinės įrangos palaikymą, atlikti licencijų atnaujinimus, užtikrinti sistemos prieinamumą gyventojams ir integraciją į savivaldybės viešųjų paslaugų teikimo procesus. Tai rodo, kad partnerio vaidmuo nesibaigia finansavimo laikotarpiu; priešingai, Telšių savivaldybė tampa atsakinga už projekto rezultatų tvarumą savo administruojamoje teritorijoje.

Taigi, Telšių r. savivaldybės administracija šiame projekte veikia kaip lygiavertė projekto įgyvendintoja, kurios funkcijos yra orientuotos į praktinį skaitmeninio sprendimo įdiegimą ir jo tęstinumą. Nors ši šalis nėra projekto administracinis centras, jos įsitraukimas yra būtinas bendrai duomenų bazės struktūrai suformuoti, užtikrinant, kad projekto rezultatai apimtų abi savivaldybes ir sudarytų vientisą regioninę informacinę ekosistemą.

Svarbu pažymėti, kad Jungtinės veiklos (partneystės) sutartyje Nr. MSK-478 aiškiai apibrėžta, kad abi savivaldybės projekte dalyvauja laikydamosi tarpusavio bendradarbiavimo principo, kurio esmė – bendra atsakomybė už projekto parengimą, įgyvendinimą ir rezultatų tęstinumą. Ši bendradarbiavimo forma atitinka tarpsavivaldybinės partnerystės modelį savivaldos projektuose, kai kelios institucijos jungia kompetencijas, resursus ir duomenis, siekdamos kompleksinio viešosios paslaugos modernizavimo.

Pagal Jungtinės veiklos (partneystės) sutartį Nr. MSK-478 kartu Mažeikių ir Telšių r. sav. administracijos:

- bendradarbiauja rengiant paraišką ir su projektu susijusius dokumentus,
- įgyvendina projektą lygiavertėmis funkcijomis turinio lygmenyje, vykdydamos skaitmeninimo veiklas savo teritorijose,
- išlaiko solidarią atsakomybę už projekto rezultatus ir jų tęstinumą,
- privalo sudaryti sąlygas finansuotojui ir auditoriams tikrinti veiklas,
- bendrai vykdo projekto viešinimą ir komunikaciją.

Ši partnerystė leidžia projektui veikti kaip vieningai regioninei iniciatyvai, kurioje abi savivaldybės užtikrina duomenų integralumą, technologinių sprendimų suderinamumą ir vienodus paslaugų standartus. Tokia struktūra atitinka Lietuvos viešojo administravimo principus, kuriuose akcentuojamas institucinis bendradarbiavimas, išteklių telkimas ir paslaugų vientisumas regioniniu lygmeniu.

Dar viena svarbi suinteresuota šalis, kuri išskiriama Viešųjų paslaugų pirkimo–pardavimo sutartyje Nr. S-22186, yra informacinės sistemos rangovas UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ (žr. 3.1.5 lentelė)

3.1.5 lentelė

Telšių raj. savivaldybės administracijos ir UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ funkcijos ir atsakomybės

Suinteresuota šalis	Irodantis teiginys	Atsakomybės ir funkcijos
Telšių rajono savivaldybės administracija (Užsakovas)	„Telšių rajono savivaldybės administracija (...) toliau – Užsakovas <...> sudarė ir pasirašė šią paslaugų tiekimo sutartį <...>“ „Tiekėjui suteikti visą reikiamą informaciją <...>“ „Paskirti darbuotoją, kuris būtų atsakingas už sutarties vykdymo priežiūrą ir ryšio su Tiekėju palaikymą.“	Inicijuoja ir vykdo projektą, pasirašo sutartį, suteikia Tiekėjui reikalingą informaciją apie kapines ir duomenis, užtikrina atsakingo asmens paskyrimą ir projekto priežiūrą, priima atliktus darbus (pasirašo priėmimo–perdavimo aktus).
UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ (Tiekėjas)	„<...> UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ <...> Tiekėjas <...> sudarė ir pasirašė šią paslaugų tiekimo sutartį <...>“ „Skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas gyventojams ir laidojimo viešųjų paslaugų, duomenų administravimo procesų skaitmeninimo bei priežiūros paslaugos (toliau – Paslaugos).“ „Teikti Sutartyje numatytas paslaugas numatytais terminais... Tiekėjas užtikrina nenutrūkstamą Sistemos darbą...“	Sukuria ir įdiegia informacinę sistemą, skaitmenizuoja 32 kapines, integruoja duomenis, organizuoja naudotojų mokymus, užtikrina sistemos veikimą, pašalina trūkumus ir vykdo sistemos priežiūrą bei palaikymą visą sutarties laiką.
Užsakovo darbuotojai / seniūnijų ir kapinių administracijos darbuotojai	„<...> per 18 mėnesių... turi būti suorganizuoti 4 val. apmokymai Sistemos administruosiantiems ir naudosiantiems Užsakovo darbuotojams <...>“ „<...> seniūnijų paskyrų sukūrimas ir licencijos perdavimas“	Tampa sistemos naudotojais ir administratoriais: dalyvauja mokymuose, dirba su sistema, prižiūri ir nuolat pildo kapinių informaciją, užtikrina praktinį sistemos taikymą kasdienėje veikloje.
Subtiekėjai	„<...> Sutarčiai vykdyti pasitelkiami šie subtiekėjai <...>“ „<...> subtiekėjų keitimo, papildomų subtiekėjų pasitelkimo ir kvalifikacijos reikalavimai <...>“	Gali vykdyti dalį techninių ar skaitmeninimo darbų Tiekėjo pavedimu (pvz., programavimas, duomenų suvedimas, IT infrastruktūra), tačiau dirba per Tiekėją. Pagrindinė atsakomybė už projekto rezultatą išlieka Tiekėjui.
Gyventojai ir kapaviečių prižiūrėtojai	„<...> jos atvėrimas gyventojams <...>“ „<...> Užsakovas paveda Tiekėjui <...> susisiekti su už kapavietę atsakingais asmenimis<...> juos informuoti apie kapavietės būklę...“	Yra galutiniai sistemos naudotojai ir naudos gavėjai: gyventojai gali naudotis skaitmenine kapinių duomenų baze, o kapaviečių prižiūrėtojai informuojami apie neprižiūrimas kapavietes ir gali priimti sprendimus dėl jų sutvarkymo.
Šalys kaip asmens duomenų valdytojai / tvarkytojai (Užsakovas ir Tiekėjas)	„<...> Šalys įsipareigoja asmens duomenų tvarkymą vykdyti teisėtai – laikantis BDAR <...>“ „Užsakovas paveda Tiekėjui taip pat tvarkyti Asmens duomenis <...> susisiekti su už kapavietę atsakingais asmenimis <...>“	Užtikrina, kad projekto vykdymo metu tvarkomi asmens duomenys (darbuotojų, kapaviečių prižiūrėtojų ir kt.) būtų renkami ir naudojami teisėtai, tik projekto tikslams (sistemos naudojimas, kapų priežiūros inicijavimas), laikantis BDAR ir nacionalinių teisės aktų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Viešųjų paslaugų pirkimo–pardavimo sutartį Nr. S-22186,

3.1.5 lentelėje pateikti dokumentų analizės duomenys leidžia teigti, kad pagrindinis projekto įgyvendinimo subjektas yra Telšių rajono savivaldybės administracija, kuri veikia kaip Užsakovas ir yra tiesiogiai sudariusi viešųjų paslaugų pirkimo–pardavimo sutartį Nr. S-22186 su rangovu. Tai rodo, kad Telšių r. sav. Administracija atlieka tiek projekto inicijavimo, tiek organizacinio valdymo funkcijas,

įskaitant techninės informacijos perdavimą, sutartinių įsipareigojimų priežiūrą ir galutinių rezultatų priėmimą. Tokia pozicija suteikia savivaldybei pagrindinį vaidmenį užtikrinant, kad projekto veiklos būtų vykdomos pagal nustatytus techninius ir administracinius reikalavimus.

Pateikta susisteminta informacija rodo, kad rangovas, UAB „Kapinių valdymo sprendimai“, veikia kaip pagrindinis techninis projekto vykdytojas, atsakingas už informacinės sistemos kūrimą, duomenų skaitmeninimą, integravimą ir tolesnę sistemos priežiūrą. Svarbu pažymėti, kad rangovo veikla tiesiogiai priklauso nuo Užsakovo pateikiamos informacijos ir nuo sutartyje nustatytos techninės specifikacijos, o tai patvirtina rangovo struktūrinį priklausomumą nuo Telšių rajono savivaldybės administracijos priimamų sprendimų. Toks tarpusavio santykis yra būdingas viešiesiems projektams, kai techninių sprendimų įgyvendinimas perduodamas išoriniam tiekėjui, tačiau projekto kontrolė ir priežiūra išlieka Užsakovo kompetencijoje.

Be pagrindinių techninių funkcijų pasiskirstymo tarp Užsakovo ir Tiekėjo, lentelėje pateikta informacija atskleidžia ir jų vaidmenį asmens duomenų apsaugos srityje. Sutarties nuostatos rodo, kad abi šalys veikia kaip asmens duomenų valdytojai ir tvarkytojai, vykdančys su projektu susijusius duomenų tvarkymo procesus pagal BDAR ir nacionalinius teisės aktus. Užsakovas nustato duomenų tvarkymo tikslus projekto kontekste, pavyzdžiui, perduoda Tiekėjui kapaviečių prižiūrėtojų kontaktinius duomenis neprižiūrimų kapaviečių identifikavimo ir informavimo funkcijai vykdyti. Tiekėjas, savo ruožtu, tvarko šiuos duomenis Užsakovo pavedimu – tai apima techninį duomenų apdorojimą informacinėje sistemoje, komunikacijos inicijavimą bei su projektu susijusių įrašų palaikymą. Toks funkcijų pasidalijimas rodo, kad asmens duomenų valdymas šiame projekte yra integruotas į bendrą technologinį ir organizacinį procesą, o abiejų šalių atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos. Užsakovas priima sprendimus dėl duomenų tvarkymo tikslų ir teisėtumo, o Tiekėjas užtikrina praktinį šių sprendimų įgyvendinimą ir techninę atitiktį reglamentams.

Be to, sutarties nuostatos apibrėžia ir subtiekėjų vaidmenį. Subtiekėjai yra pasitelkiami tam tikroms projekto techninėms ar skaitmeninimo funkcijoms vykdyti, pavyzdžiui, programavimo, duomenų suvedimo ar IT infrastruktūros užtikrinimo darbams atlikti. Vis dėlto jų veikla yra griežtai reglamentuota, todėl subtiekėjai neveikia kaip savarankiški projekto dalyviai. Jie dirba per rangovą UAB „Kapinių valdymo sprendimai“, kuris organizuoja jų veiklą ir koordinuoja atliktus darbus. Dėl to pagrindinė atsakomybė už subtiekėjų atliktų darbų kokybę ir projekto rezultatus išlieka rangovo pusėje. Toks modelis užtikrina centralizuotą projekto valdymą ir aiškų techninių procesų kontrolės paskirstymą tarp pagrindinių projekto šalių.

3.1.3. Nepagrindinių suinteresuotų šalių funkcijos ir vaidmenys

Papildomos suinteresuotosios šalys, tokios kaip savivaldybės darbuotojai, seniūnijų atstovai ir galutiniai paslaugos naudotojai, dokumentų analizėje išryškėja kaip projektą palaikančios ir praktinį jo rezultatų pritaikymą užtikrinančios grupės. Viešųjų paslaugų pirkimo–pardavimo sutartyje savivaldybės darbuotojai ir seniūnijų atstovai identifikuojami kaip būsimos informacinės sistemos naudotojai, todėl jų įtrauktis, mokymai ir gebėjimas administruoti sistemą tampa svarbia projekto dalimi. Tuo tarpu gyventojai ir kapaviečių prižiūrėtojai veikia kaip viešosios paslaugos gavėjai, kuriems sukurta skaitmeninė kapinių duomenų bazė suteikia galimybę patogiai ir tiksliai pasiekti aktualią informaciją.

Šie rezultatai rodo, kad projekto rezultatai yra orientuoti ne tik į techninį sprendimą ir IT produktą, bet ir į jo praktinį panaudojimą bei prieinamumą įvairioms suinteresuotų šalių grupėms.

Taip pat dokumentų analizės metu papildomai buvo analizuojamas Susitarimas Nr. 1 „Dėl 2023 m. spalio 19 d. Lietuvos Respublikos gyventojų registro duomenų teikimo sutarties Nr. PS-4043 (10.46 E) pakeitimo“, kuriame detalizuojami duomenų teikimo ir naudojimo santykiai tarp Valstybės įmonės Registrų centro ir Mažeikių rajono savivaldybės administracijos. Susitarime aiškiai įvardijamos institucijos, dalyvaujančios gyventojų registro duomenų perdavimo, tvarkymo ir viešojo administravimo procesuose, todėl jis sudaro pagrindą identifikuoti papildomas projekto suinteresuotąsias šalis bei jų funkcijas (žr. 3.1.6 lentelę).

3.1.6 lentelė

Suinteresuotųjų šalių vaidmenys ir atsakomybės duomenų teikimo ir naudojimo procese

Suinteresuotoji šalis	Tiksli dokumento ištrauka (įrodantis teiginys)	Vaidmuo projekte / procese
Valstybės įmonė Registrų centras (TEIKĖJAS)	„Valstybės įmonė Registrų centras (toliau – TEIKĖJAS), atstovaujama klientų aptarnavimo direktorės <...>“	Gyventojų registro duomenų teikėjas, atsakingas už duomenų perdavimą, duomenų srautų struktūrą, stebėseną ir neatlygintą teikimą
Mažeikių rajono savivaldybės administracija (GAVĖJAS)	„Mažeikių rajono savivaldybės administracija (toliau – GAVĖJAS), atstovaujama administracijos direktorės <...>“	Registro duomenų gavėja, atsakinga už jų naudojimą laidojimo ir viešojo administravimo funkcijoms
Administracijos direktorė	„<...> atstovaujama administracijos direktorės <...> veikiančios pagal Mažeikių rajono savivaldybės administracijos nuostatus...“	Tvirtina ir pasirašo susitarimą, atstovauja GAVĖJUI
Registrų centro klientų aptarnavimo direktorė	„<...> atstovaujama klientų aptarnavimo direktorės <...> veikiančios pagal... įsakymą...“	Tvirtina ir pasirašo susitarimą, atstovauja TEIKĖJUI
Kapinių prižiūrėtojas / savivaldybės laidojimo funkcijų vykdytojai	„<...> Kapinių prižiūrėtojo kaupiamų duomenų tvarkymo sąlygų aprašo 3 punktu <...>“ (3.8 punktas)	Naudojasi duomenimis laiduotojų, laidojamų asmenų ir kapaviečių dokumentacijai
Gyventojai (duomenų subjektai)	„Duomenys <...> „vardas, pavardė, asmens kodas, gimimo data... deklaruota ar apskaityta gyvenamoji vieta <...>“	Duomenų subjektai, kurių asmens duomenys tvarkomi pagal Sutartį ir Susitarimą
Valstybės institucijos, nustatančios teisinį pagrindą	Pvz.: „Reglamento (ES) 2016/679...“, „Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo...“, „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo...“, „Lietuvos Respublikos žmonių palaikų laidojimo įstatymo...“ (3.1–3.10 punktai)	Teisinės bazės formuotojai, nustato duomenų tvarkymo tikslus, teisėtumo sąlygas ir valdymo standartus

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Susitarimą Nr. 1 „Dėl 2023 m. spalio 19 d. Lietuvos Respublikos gyventojų registro duomenų teikimo sutarties Nr. PS-4043 (10.46 E) pakeitimo“

Kaip matoma 3.1.6 lentelėje, Susitarime Nr. 1 dėl Lietuvos Respublikos gyventojų registro duomenų teikimo sutarties pakeitimo identifikuojamos pagrindinės suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios gyventojų registro duomenų perdavimo ir naudojimo procese. Dokumente aiškiai išskiriamos šios institucijos: Valstybės įmonė Registrų centras, Mažeikių rajono savivaldybės administracija,

administracijos direktorė, Registrų centro klientų aptarnavimo direktorė, gyventojų registro valdytojas, kapinių priežiūros funkcijas atliekantys subjektai, gyventojai kaip duomenų subjektai bei valstybės institucijos, nustatančios teisinį duomenų tvarkymo pagrindą. Kiekviena jų atlieka skirtingas funkcijas: Registrų centras veikia kaip duomenų teikėjas ir teikimo stebėsenos vykdytojas, savivaldybės administracija – kaip duomenų gavėja ir naudotoja viešojo administravimo bei laidojimo paslaugų teikimo tikslams, administraciją ir Registrų centrą atstovaujantys vadovai pasirašo ir įteisina Susitarimą, gyventojų registro valdytojas priima duomenų teikimo ataskaitas, o kapinių priežiūros subjektai ir gyventojai įtraukiami kaip funkcionalūs duomenų naudotojai ir duomenų subjektai. Teisinį duomenų tvarkymo pagrindą formuoja nacionaliniai ir ES teisės aktai, įvardyti dokumento punktuose.

Remiantis Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos (ESPBI IS) duomenų teikimo žiniatinklio būdu sąlygomis, galima identifikuoti institucijas ir subjektus, dalyvaujančius medicininio mirties liudijimo duomenų perdavimo, naudojimo ir teisinio reguliavimo procesuose. Šie duomenys yra tiesiogiai susiję su projektu, kadangi kapinių duomenų bazės sukūrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų skaitmeninimas reikalauja tiksliai identifikuoti laidojamus asmenis, jų gyvenamosios vietos duomenis, mirties faktą bei mirties dokumentuose registruojamą informaciją. ESPBI IS medicininio mirties liudijimo duomenų teikimas yra vienas iš pagrindinių informacijos šaltinių, leidžiančių savivaldybei atlikti laidojimų registravimą, kapavietės priskyrimą, mirties įrašo patikrinimą ir kitus susijusius administracinius veiksmus. Todėl šiame dokumente apibrėžti duomenų teikėjai, gavėjai ir teisinį pagrindą nustatančios institucijos laikytinos projekto suinteresuotomis šalimis (žr. 3.1.7 lentelė).

3.1.7 lentelė

Su projektu netiesiogiai susijusios suinteresuotosios šalys, identifikuotos pagal ESPBI IS duomenų teikimo sąlygas

Suinteresuotoji šalis	Tiksli dokumento ištrauka (įrodantis teiginys)	Vaidmuo projekto įgyvendinimo procese
ESPBI IS valdytojas (Sveikatos apsaugos ministerijai pavaldus subjektas / sistemos valdytojas)	<i>„Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos (toliau – ESPBI IS)..."</i>	Sistemos valdytojas, nustato duomenų teikimo sąlygas ir techninius reikalavimus.
Valstybės įmonė Registrų centras (RC_BROKER paslaugos teikėjas)	<i>„... TEIKĖJO infrastruktūroje įdiegta saityno paslauga (angl. web service) RC BROKER.“</i>	Techninis duomenų teikėjas, užtikrina duomenų perdavimą ir integraciją.
Duomenų gavėjas (institucija, kuriai teikiami mirties liudijimo duomenys)	<i>„Teikiami E0106 medicininio mirties liudijimo duomenys:“</i>	Naudoja mirties liudijimo duomenis savo funkcijoms vykdyti (pvz., savivaldybė, IT rangovas, seniūnijos).
Sveikatos įstaiga/Gydytojas išduodantis medicininį mirties liudijimą	<i>„Medicininis mirties liudijimo numeris... išrašymo data... Žyma apie medicininis mirties liudijimo pobūdį...“</i>	Duomenų kilmės šaltinis – mirties liudijimo išdavėjas, generuoja pirminius duomenis.
Gyventojai (duomenų subjektai – mirę asmenys)	<i>„Teikiami E0106 medicininio mirties liudijimo duomenys...“</i>	Asmens duomenų subjektai, kurių mirties duomenys tvarkomi pagal teisės aktus.
Sveikatos apsaugos ministerija (SAM) – teisinio reguliavimo šalis	<i>„... pagal LR SAM ministro 2002 m. birželio 13 d. įsakymą Nr. 278...“</i>	Tvirtina diagnozių sąrašą, kuriuo remiantis nustatoma pavojinga arba ypač pavojinga liga.
Valstybinė ligonių kasa / ESPBI IS sistemos administratorius	<i>„Sistema yra ESPBI IS – valdomos sveikatos sektoriaus institucijų.“</i>	Koordinuoja sistemos veikimą ir integracijas.

Kaip matoma 3.1.7 lentelėje, Elektroninės sveikatos paslaugų ir bendradarbiavimo infrastruktūros informacinės sistemos (ESPBI IS) duomenų teikimo žiniatinklio būdu sąlygose identifikuojamos institucijos ir subjektai, dalyvaujantys medicininio mirties liudijimo duomenų perdavimo, naudojimo ir teisinio reguliavimo procesuose. Dokumente aiškiai įvardijami šie dalyviai: ESPBI IS valdytojas, Valstybės įmonė Registrų centras (RC_BROKER paslaugos teikėjas), duomenų gavėjas, sveikatos priežiūros įstaigos ar gydytojai, išduodantys medicininį mirties liudijimą, gyventojai kaip duomenų subjektai, Sveikatos apsaugos ministerija bei Valstybinė ligonių kasa ar kitas sistemos administratorius. Kiekviena iš šių šalių atlieka specifinę funkciją: sistemą valdanti institucija nustato techninius ir teisinius duomenų teikimo reikalavimus, Registrų centras užtikrina techninį duomenų perdavimą, sveikatos įstaigos generuoja pirminius mirties duomenis, o teisinį pagrindą suteikia nacionaliniai sveikatos apsaugos teisės aktai. Svarbu pažymėti, kad nors įvardintos suinteresuotos šalys nėra priskirtinos prie pagrindinių projekto suinteresuotųjų šalių, jos laikytinos projekto netiesioginėmis, bet stiprią įtaką turinčiomis šalimis. Projekto įgyvendinimas, t.y. kapinių duomenų bazės sukūrimas, laidojimo viešųjų paslaugų skaitmeninimas ir kapaviečių registravimo procesų automatizacija, reikalauja tiksliai gautų mirties fakto duomenų, gyvenamosios vietos informacijos bei mirties dokumento registravimo įrašų. Be ESPBI IS duomenų teikėjų, gavėjų ir teisinį pagrindą nustatančių institucijų dalyvavimo, informacinė sistema negalėtų funkcionuoti, o laidojimo paslaugų skaitmeninimas būtų neįmanomas dėl neišbaigtos duomenų integravimo grandinės.

3.2. Projekto suinteresuotųjų šalių interviu rezultatų analizės rezultatai

3.2.1. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir klasifikavimas

Atlikus dokumentų analizę, toliau buvo inicijuojama interviu apklausa siekiant atskleisti giluminį pagrindinių suinteresuotųjų šalių požiūrį į projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ suinteresuotųjų šalių valdymą tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo kontekste.

Pirmiausiai pagrindinių projekto suinteresuotųjų šalių (t.y. Mažeikių ir Telšių r. sav. administracijų darbuotojų) buvo teirujamasi kokias pagrindines suinteresuotąsias šalis jie identifikavo projekto pradžioje ir kaip jos buvo klasifikuojamos.

3.2.1 lentelė

Projekto suinteresuotos šalys

Subkategorija	Įrodantis teiginys
Mažeikių raj. savivaldybės administracija	I1: „Tad pagrindinės šalys būtų – Mažeikių savivaldybės <...> administracija“ (I2, I3,I4,I5)
Telšių raj. savivaldybės administracija	I1: „<...> Telšių rajono savivaldybės administracija <...>“ (I2, I3,I4,I5)
CVPA	I1: „<...> Viešojoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra“ (I2, I3,I4,I5)
Ekonomikos ir Inovacijų ministerija	I1: „<...> Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerija“ (I2, I3,I4,I5)
VĮ Registrų centras	I2: „Institucijos atsakingos už duomenų saugojimą ir skaitmeninimą VĮ Registrų centras“

VĮ Valstybės duomenų agentūra	<i>I2: „Institucijos atsakingos už duomenų saugojimą ir skaitmeninimą <...> VĮ Valstybės duomenų agentūra <...>“</i>
VĮ Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūra	<i>I2: „Institucijos atsakingos už duomenų saugojimą ir skaitmeninimą <...> VĮ Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūra“.</i>
Mažeikių ir Telšių raj. sav. gyventojai	<i>I1: „<...> Mažeikių ir Telšių rajono <...> gyventojai“ I2: „<...> gyventojai – kurie naudosis kapinių skaitmeninimo ir duomenų valdymo sistema „CEMETY“. I4: „<...> galutiniai naudotojai, tai yra vietos bendruomenė, gyventojai, kurie naudosis sukurta duomenų baze ir paslaugomis“. I5: „<...> aišku kam šita paslauga yra kuriama, kieno lūkesčius atlieps, tai seniūnijų darbuotojai, kurie dirbs su šita sistema ir rajonų gyventojai“.</i>
UAB „Kapinių valdymo sprendimai“	<i>I2: „Skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimo, jos atvėrimo gyventojams ir laidojimo viešųjų paslaugų, duomenų administravimo procesų skaitmeninimo bei priežiūros paslaugos teikėjas. - UAB „Kapinių valdymo sprendimai““ I4: „Trečia – technologijų tiekėjas, t. y. įmonė, kuri kuria ir diegia skaitmeninę kapinių duomenų bazę“</i>
UAB „Infotech“	<i>I2: „UAB Infotech – interneto svetainės saugumą vertinusi įmonė“</i>

Interviu duomenų analizės rezultatai parodė (žr. 3.2.1 lentelė) nuoseklų projekto suinteresuotųjų šalių matymą analizuojamo projekto atveju. Visų informantų (I1–I5) požiūriu pagrindinės projekto suinteresuotosios šalys buvo Mažeikių rajono savivaldybės administracija (I1–I5) ir Telšių rajono savivaldybės administracija (I1–I5). Šios institucijos buvo vertinamos kaip pagrindinės projekto sprendimų priėmėjos ir koordinacinės grandys, atsakingos už kapinių duomenų tvarkymą bei viešosios paslaugos organizavimą. Tokią vieningą informantų nuomonę lėmė tai, kad Mažeikių ir Telšių raj. savivaldybės turėjo tiek teisinį, tiek praktinį pagrindą kontroliuoti projekto eigą, todėl jų vaidmuo buvo akivaizdžiai dominuojantis visų interviu metu.

Vieningas sutarimas buvo ir dėl nacionalinio lygmens institucijų. Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA) (I1–I5), Ekonomikos ir inovacijų ministerija (EIMIN) (I1–I5), VĮ Registrų centras (RC) (I1–I5), VĮ Valstybės duomenų agentūra (VDA) (I1–I5) ir VĮ Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūra (VSSA) (I1–I5) visų informantų buvo įvardintos kaip svarbios projekto suinteresuotos šalys. Šios institucijos buvo įvardintos kaip būtinos projekto atraminės grandys, nes pavyzdžiui CPVA rūpinosi administracine priežiūra, EIMIN – finansavimu ir skaitmenizavimo kryptimis, o RC, VDA ir VSSA – techniniais standartais, duomenų valdymu ir skaitmeninių sprendimų kokybe.

Dauguma informantų, tačiau ne visi, prie projekto suinteresuotųjų šalių priskyrė Mažeikių ir Telšių rajonų gyventojus (I1, I2, I3, I4). Gyventojai įvardinti kaip galutiniai kuriamos informacinės sistemos naudotojai, kurių poreikiai ir lūkesčiai tiesiogiai veikė sprendimus dėl informacijos prieinamumo, funkcionalumo ir viešųjų paslaugų patogumo. Tai, kad gyventojus išskyrė dauguma, o ne visi informantai, gali būti paaiškinta informantų skirtingomis profesinėmis pozicijomis. Tie, kurie labiau orientavosi į paslaugos turinį ir viešųjų paslaugų kokybę, gyventojus matė kaip svarbius projekto dalyvius, tuo tarpu informantai, kurių darbas buvo labiau susijęs su technine ar administracine dalimi, gyventojus minėjo rečiau.

Pavieniai informantai išskyrė ir technologines įmones, tokias kaip UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ (I2, I4) bei UAB „Infotech“ (I2). Svarbu pažymėti, kad šios įmonės buvo susijusios su projekto techniniu įgyvendinimu, t.y. jos kūrė ir diegė kapinių duomenų bazę bei atliko reikalingas integracijas. Tai, kad jas paminėjo tik dalis informantų, nereiškia jų mažesnės jų svarbos. Labiau tai rodo, kad jų vaidmuo buvo

aiškiau matomas tiems informantams, kurie tiesiogiai dirbo arba dažniau susidūrė su technine projekto įgyvendinimo dalimi.

Sekančiu interviu klausimu informantų buvo klausama kaip analizuojamo projekto atveju buvo kvalifikuojamos suinteresuotos šalys (žr. 3.2.2 lentelė)

3.2.2 lentelė

Projekto suinteresuotų šalių kvalifikacija

Subkategorija	Irodantis teiginys
Pagrindinės didelės įtakos suinteresuotos šalys	I2: <...> suskirstytos į pagrindines (Mažeikių ir Telšių r. sav. admin., CPVA, EIMIN)“ I3: „<...> tai kas yra pagrindinis projekto vykdytojas, partneris, finansuotojas ir administratorius projekte, paslaugos teikėjas“. I4: „Pavyzdžiui, projekto vykdytojus priskyrėme prie didelės įtakos ir didelio intereso grupės, nes nuo jų sprendimų priklauso projekto eiga, ir jiems patiems labai svarbu projekto sėkmė“ I5: „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių administracijos, centrinė projektų valdymo agentūra ir Ekonomikos ir Inovacijų Ministerija“
Didelės įtakos, vidutinio intereso arba vidutinio poveikio suinteresuotos šalys	I2: „<...> vidutinio poveikio (UAB „Kapinių valdymo sprendimai“, VĮ Registrų centras, BĮ Valstybės duomenų agentūra, BĮ Valstybės skaitmeninių sprendimų agentūra, UAB Infotech) I4: „Tiekėją klasifikavome kaip didelės įtakos, vidutinio intereso (jiems svarbu sėkmingai įvykdyti sutartį, bet jie nėra galutiniai naudos gavėjai). <...> „Finansavimo institucija turi didelę įtaką (gali stabdyti ar koreguoti projektą), bet jos tiesioginis interesas yra vidutinis (ji prižiūri daugelį projektų)“ I5: „<...> vidutinio poveikio tai galėtų būti skaitmeniniai kapinių valdymo sprendimai, žinoma registrų centras ir valstybės duomenų agentūra“
Didelio intereso, bet mažos įtakos arba netiesioginės suinteresuotos šalys	I2: „<...> ir netiesiogines (gyventojai, žiniasklaida) grupes“. I4: „Tuo tarpu galutiniai naudotojai turi mažesnę įtaką projektui (jie nepriima sprendimų), bet jų interesas naudotis rezultatais yra pakankamai didelis – juos priskyrėme prie didelio intereso, bet mažos įtakos grupės“. I5: „<...> o jau netiesioginiai galėtų būti rajonų gyventojai ir žiniasklaida“

Interviu duomenys parodė, kad informantai beveik vienodai skirstė projekto suinteresuotąsias šalis pagal jų įtakos ir interesų lygį. Kaipmatoma 3.2.2 lentelėje, prie pagrindinių ir didelę įtaką projekto įgyvendinimui turinčių suinteresuotųjų šalių informantai priskyrė Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių administracijas, CPVA ir EIMIN (I2, I3, I4, I5). Šios institucijos buvo išskirtos todėl, kad jos veikė kaip projekto vykdytojos, finansuotojos, administruojančios institucijos, o jų sprendimai tiesiogiai veikė projekto eigą ir galutinį įgyvendinimą ir jo sėkmę. Informantai akcentavo, kad būtent šių organizacijų sprendimų priėmimo galia, formalus statusas ir atsakomybės apimtis suteikė joms didžiausią įtaką viso projekto procesui.

Taip pat informantai (I2, I4, I5) identifiko didelės įtakos, vidutinio intereso arba vidutinio poveikio suinteresuotąsias šalis, prie kurių jie priskyrė UAB „Kapinių valdymo sprendimai“, RC, VDA, VSSA ir UAB „Infotech“. Šios šalys buvo vertinamos kaip darantys reikšmingą poveikį projekto techninių sprendimų įgyvendinimui, tačiau jų interesas projekte buvo labiau instrumentinis – jos atliko projekto funkcijas ir užtikrino techninį įgyvendinimą, tačiau nebuvo galutinės paslaugos naudotojos. Apklausos dalyviai (I2, I4, I5) pažymėjo, kad nors šių šalių interesas projekte nebuvo toks stiprus kaip pagrindinių suinteresuotųjų šalių, ši grupė buvo labai reikšminga projekto įgyvendinimo eigoje, nes būtent nuo jų

sprendimų priklausė projekto technologinis pagrindas, duomenų tvarkymo efektyvumas ir sistemos veikimas.

Galiausiai informantai išskyrė didelio intereso, bet mažos įtakos suinteresuotąsias šalis, prie kurių priskyrė projekto naudotojus, t.y. gyventojus ir žiniasklaidą (I2, I4, I5). Ši grupė, informantų teigimu, aiškiai siekė gauti patogias, patikimas ir lengvai prieinamas paslaugas, tačiau neturėjo realios galios daryti įtaką projekto sprendimams. Tokia situacija būdinga viešųjų paslaugų projektams, kai gyventojai yra svarbiausi galutiniai naudos gavėjai, tačiau jų vaidmuo projekto įgyvendinime apsiriboja tik paslaugos naudojimu, o ne jos kūrimu. Informantai (I2, I4, I5) pastebėjo, kad nors gyventojų poreikiai lemia paslaugos aktualumą ir jos vertę, jų tiesioginė įtaka projekto valdymui išlieka ribota.

Kitu interviu klausimu tyrimo dalyvių buvo klausiama ar suinteresuotų šalių kvalifikacijos procesas buvo vienkartinis ar pakartotinis (žr. 3.2.3 lentelė).

3.2.3 lentelė

Suinteresuotųjų šalių valdymo proceso etapai projekto įgyvendinimo metu

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas	Pirminė ir pakartotinė suinteresuotųjų šalių identifikacija	I1: „Procesas buvo daugkartinis ir besitęsiantis viso projekto metu. Projekto eiga apima skirtingus etapus, kurių metu įsitraukia naujos suinteresuotųjų šalių grupės.“ I2: „Suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir klasifikavimo procesas nebuvo vienkartinis, o pakartotinis ir tęstinis viso projekto įgyvendinimo metu. Tai pagrįsta tuo, kad projekto etapais kinta, įtraukiamos naujos suinteresuotųjų šalių grupės.“ I3: „Tačiau skirtingais projekto įgyvendinimo etapais atsirasdavo vis naujų suinteresuotųjų šalių, su kuriomis buvo pasirašomos sutartys ir jos prisidėjo prie sklandaus, kokybiško ir saugaus projekto įgyvendinimo.“
Suinteresuotųjų šalių analizė ir prioritetų nustatymas	Pakartotinis suinteresuotųjų šalių reikšmingumo vertinimas	I4: „Galima sakyti, kad procesas turėjo ir pakartotinio vertinimo elementų: nors formaliai antro didelio identifikavimo neorganizavome, tačiau periodiškai projekto komandos susirinkimuose aptardavome suinteresuotųjų šalių situaciją.“
Suinteresuotųjų šalių valdymas projekto eigoje	Veiksmų taikymas atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių poveikį	I5: „Nebuvo vienkartinis, nes mums buvo naujiena, kad mes turim su vidutinio poveikio suinteresuotomis šalimis atlikti tam tikrus veiksmus. Tai manyčiau, kad visų šalių identifikavimas vyko eigoje.“

Interviu duomenys parodė, kad suinteresuotųjų šalių kvalifikacijos procesas projekte nebuvo vienkartinis (žr. 3.2.3 lentelė). Dauguma informantų jį apibūdino kaip pakartotinį ir vykstantį projekto eigoje. Dalis Informantų (I1–I3) nurodė, kad projekto eiga apėmė kelis etapus, kurių metu atsirasdavo naujų suinteresuotųjų šalių arba pakisdavo esamų šalių vaidmenys. Dėl šios priežasties suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir klasifikavimas buvo atliekamas ne vieną kartą, o buvo nuolat tikslinamas atsižvelgiant į projekto įgyvendinimo poreikius.

Kai kurie informantai (I3, I4) papildė, kad procesas buvo pakartotinis ne tik dėl naujų šalių atsiradimo, bet ir dėl poreikio reguliariai persvarstyti jau identifikuotų suinteresuotųjų šalių įtaką ir interesus. Anot jų, įgyvendinant projektą keitėsi skirtingų šalių atsakomybės, darbo pobūdis bei sąsajos su projekto tikslais, todėl kartais reikėjo iš naujo įvertinti jų svarbą ir poveikį. Tai ypač pasitaikydavo kylant nenumatytiems klausimams, pavyzdžiui, techniniams integracijos iššūkiams ar projekto valdymo

sprendimų korekcijoms, kuomet reikėdavo įtraukti papildomas šalis ar suteikti naują vaidmenį jau esamai grupei.

Be to, informantas I5 pažymėjo, kad nors formaliai buvo numatyta vienkartinė suinteresuotųjų šalių identifikavimo procedūra, praktinis projekto įgyvendinimas atskleidė jos neišvengiamą tęstinumą. Projekto eigoje atsirasdavo naujų aplinkybių ir papildomų veiklų, kurios reikalavo iš naujo įvertinti suinteresuotųjų šalių sudėtį ir jų vaidmenis. Ši įžvalga rodo, kad net ir esant formaliai vienkartiniai procedūrai, realios projekto sąlygos lėmė ciklišką, nuolat atsinaujinantį suinteresuotųjų šalių kvalifikavimo procesą.

Interviu metu buvo siekiama sužinoti kokiuose, su projektu susijusiuose, dokumentuose buvo apibrėžiamos projekto suinteresuotos šalys (žr. 2 priedas, 3.2.4 lentelė).

Interviu duomenys atskleidė, kad projekto suinteresuotosios šalys buvo aiškiai apibrėžiamos įvairiuose suprojektu susijusiuose dokumentuose, kuriuose formalizuotos jų funkcijos, atsakomybės bei dalyvavimo pagrindai. Informantai nurodė, kad pagrindiniu dokumentu, kuriame įvardijama projekto logika ir bendras suinteresuotųjų šalių rėmas, buvo Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programos pažangos priemonė Nr. 05-002-01-07-08 (I1, I3). Šiame dokumente numatytos nacionalinio lygmens skaitmenizavimo kryptys ir institucijos, kurios pagal savo funkcijas natūraliai tampa projekto įgyvendinimo dalyvėmis. Informantai pabrėžė, kad projektas vykdytas vadovaujantis šia pažangos priemone, todėl ji sudarė kontekstą tiek partnerių parinkimui, tiek jų vaidmenų apibrėžčiai.

Be to, informantai pažymėjo, kad suinteresuotųjų šalių vaidmenys buvo konkretizuojami ir kituose teisės aktuose. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. rugsėjo 20 d. įsakymas Nr. 4-539, kuriame patvirtintos projekto finansavimo sąlygos, buvo identifikuojamas kaip dokumentas, aiškiai įvardijantis projekto finansavimo pagrindus bei institucijas, atsakingas už projektui skiriamų lėšų administravimą (I1, I2). Kita vertus, EIMIN įsakymu parengtas kvietimas Nr. 02-022-P-0016 (I2, I3) papildomai apibrėžė institucijas ir subjektus, kurie galėjo teikti projektų paraiškas ir dalyvauti jų įgyvendinime, taip netiesiogiai įvardydamas ir galimas projekto suinteresuotąsias šalis.

Svarbus suinteresuotųjų šalių identifikavimo šaltinis buvo ir Mažeikių bei Telšių r. sav. administracijų partnerystės sutartis (I1, I2, I3, I4). Šiame dokumente įtvirtintos savivaldybių funkcijos, tarpusavio atsakomybės ir bendradarbiavimo principai, dėl kurių savivaldybės buvo aiškiai traktuojamos kaip pagrindinės projekto partnerės. Informantai nurodė, kad partnerystės sutartis ne tik apibrėžė savivaldybių vaidmenį projekte, bet ir padėjo įvardyti institucijas, kurioms tenka atsakomybė už duomenų teikimą, sprendimų priėmimą ir viešųjų paslaugų kūrimą.

Kiti dokumentai taip pat atliko reikšmingą funkciją suinteresuotųjų šalių apibrėžtyje. 2023-03-13 LR EIMIN įsakymas Nr. 4-136 (I1) identifikavo prioritetinius skaitmeninimo projektus ir juos įgyvendinančias institucijas. Kvietimas „Paslaugų skaitmenizavimo ir teikiamų paslaugų brandos lygio kėlimo projektų įgyvendinimas“ (I1, I2) detalizavo projekto tikslus ir tikslines grupes. Sutartis su CPVA 2023-10-11 Nr. MSK-815 (I1–I3) aiškiai apibrėžė projektą administruojančios pagrindinės nacionalinės institucijos vaidmenį, o viešojo pirkimo sutartis su UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ Nr. S-22186 (I3) identifikavo rangovą, atsakingą už kapinių valdymo sistemos kūrimą ir techninius sprendimus.

Galiausiai, vidiniai projekto dokumentai, tokie kaip komunikacijos planas ir rizikų valdymo planas (I4), taip pat padėjo aiškiau suprasti projekto suinteresuotąsias šalis. Komunikacijos plane buvo nurodytos pagrindinės tikslinės auditorijos, kurios iš esmės atitinka suinteresuotųjų šalių grupes, o rizikų valdymo plane buvo vertinamos rizikos, susijusios su partnerių, tiekėjų ar kitų projekto dalyvių veikla. Tai patvirtino, kad įvardintos suinteresuotos šalys turėjo reikšmingą įtaką analizuojamo projekto eigai.

Interviu metu taip pat siekta išsiaiškinti ar suinteresuotųjų šalių kvalifikavimas ir funkcijos kito analizuojamo projekto gyvavimo ciklo metu (žr. 3.2.5 lentelė)

3.2.5 lentelė

Projekto suinteresuotųjų šalių funkcijų klasifikavimas pagal projekto gyvavimo ciklą

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Inicijavimo etapas	Projekto poreikio ir tikslų apibrėžimas	<i>I1: „Pagrindiniai dalyviai – Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių administracijos, EIMIN, CPVA.“</i>
	Partnerystės ir finansavimo sprendimų priėmimas	<i>I1: „Projekto paraiškos rengimas ir teikimas, partnerystės bei finansavimo sutarčių pasirašymas.“</i>
	Techninių ir organizacinių poreikių analizė	<i>I1: „Techninės infrastruktūros analizė, poreikių vertinimas, pasirengimas duomenų integracijai.“</i>
Įgyvendinimo etapas	Sutarčių pasirašymas su paslaugų teikėjais	<i>I1: „Skirtingais projekto etapais atsirasdavo naujų suinteresuotųjų šalių, su kuriomis buvo pasirašomos sutartys.“</i>
	Viešųjų pirkimų vykdymas	<i>I1: „Viešųjų pirkimų vykdymas ir technologinių sprendimų diegimas.“</i>
	Technologinių sprendimų kūrimas ir diegimas	<i>I3: „Technologinių sprendimų diegimas, duomenų perkėlimas ir testavimas.“</i>
	Tarpinstitucinis koordinavimas	<i>I4: „Periodiškai projekto komandos susirinkimuose aptardavome suinteresuotųjų šalių situaciją.“</i>
Testavimo ir stebėsenos etapas	Projekto rezultatų stebėseną ir vertinimą	<i>I2: „Projekto rezultatų stebėseną, finansinių ir kokybės ataskaitų teikimą.“</i>
	Rizikų vertinimas ir korekciniai veiksmai	<i>I4: „Procesas turėjo pakartotinio vertinimo elementų.“</i>
	Sistemos perdavimas naudotojams	

Interviu duomenys atskleidė, kad informantai gana nuosekliai identifikavo suinteresuotųjų šalių funkcijas skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Inicijavimo etape pagrindiniais dalyviais buvo įvardytos Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių administracijos, EIMIN ir CPVA (I1, I2, I3, I4, I5). Šios institucijos atliko strateginio projekto suformavimo funkcijas, kurios apėmė projekto poreikio pagrindimą, paraiškos rengimą ir teikimą, partnerystės bei finansavimo sutarčių pasirašymą, techninių sprendimų analizę ir pasirengimą duomenų integracijai į VDA valdymo sistemas (I1, I2, I3, I4, I5). Informantų teigimu, būtent šiame etape susiformavo projekto kryptis ir pagrindiniai įgyvendinimo parametrai, todėl savivaldybių ir nacionalinių institucijų vaidmuo buvo kertinis.

Įgyvendinimo etape funkcijos išsiplėtė ir tapo labiau operatyvinės. Informantai nurodė, kad šiame etape pagrindiniai dalyviai buvo savivaldybių administracijos, CPVA, UAB „Kapinių valdymo sprendimai“, RC, VDA, VSSA ir IT specialistai (I1, I2, I3, I4, I5). Jų veikla apėmė sutartinių įsipareigojimų vykdymą, viešųjų pirkimų organizavimą, technologinių sprendimų kūrimą ir diegimą, duomenų perkėlimą,

testavimą bei įvairių veiklų koordinavimą tarp institucijų. Informantų pasisakymai rodo, kad šis etapas buvo labiausiai kompleksiškas, nes reikėjo derinti techninius, administracinius ir organizacinius sprendimus.

Testavimo etape aktyviausiai veikė savivaldybių administracijos, CPVA ir gyventojai (I3, I4, I5). Savivaldybių vaidmuo šiame etape susijęs su sistemos testavimu, funkcionalumo vertinimu ir grįžamojo ryšio teikimu. Gyventojai, informantų teigimu, taip pat prisidėjo netiesiogiai, t.y. jų reakcijos, pastebėjimai ir naudojimo patirtys leido įvertinti galutinės paslaugos veikimą praktikoje. Šiame etape vykdyta išsami sistemos analizė, kurios tikslas buvo įsitikinti projekto rezultato veiksmingumu, kokybe ir atitikimu numatytiems tikslams.

3.2.2. Suinteresuotųjų šalių analizė

Interviu metu taip pat siekta išsiaiškinti kokie projekto suinteresuotųjų šalių atrankos ir prioritetų nustatymo metodai ir kriterijai buvo taikyti (žr. 3.2.6 lentelė)

3.2.6 lentelė

Suinteresuotųjų šalių atrankos metodai ir kriterijai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Suinteresuotųjų šalių atrankos metodai	Galios ir interesų analizė	I1: „Suinteresuotųjų šalių prioritetai, svarba ir įtaka projekto sėkmei buvo nustatyti taikant galios–interesų analizę. Ji leido įvertinti kiekvienos šalies įtaką projekto sprendimams bei susidomėjimo lygį rezultatais“. I2: „Suinteresuotųjų šalių prioritetai, jų svarba ir įtaka projekto sėkmei buvo nustatyti taikant galios–interesų analizės principus, kurie padėjo įvertinti kiekvienos šalies vaidmenį, atsakomybės lygį ir reikalingą įtraukties intensyvumą“ (I3,I4,I5)
	Bendradarbiavimo potencialo analizė	I1: „Be to, analizuotas bendradarbiavimo potencialas, siekiant nustatyti, kurios šalys labiausiai prisideda prie procesų efektyvumo ir duomenų, paslaugos kokybės (CPVA, UAB „Kapinių valdymo sprendimai“)“ I2: „<...> bendradarbiavimo potencialas, nustatant, kurios šalys gali prisidėti prie greitesnio procesų įgyvendinimo bei duomenų kokybės užtikrinimo (pvz., CPVA ar UAB „Kapinių valdymo sprendimai“).“ (I3,I4,I5)
	Rizikų vertinimas	I1: „Įvertintos ir galimos rizikos, tokios kaip netikslūs pateikti duomenys ar gyventojų nesusidomėjimas paslauga, . Analizė atlikta planavimo etape ir periodiškai atnaujinama projekto įgyvendinimo metu“ I2: „<...> įvertintas galimų grėsmių lygis, siekiant numatyti rizikas, kurias galėtų sukelti netikslūs duomenys iš seniūnijų ar nepakankamas gyventojų susidomėjimas šia skaitmenine platforma.“ (I3,I4,I5)
Suinteresuotųjų šalių atrankos kriterijai	Įtakos lygis	I2: „<...> kiek šalis gali paveikti projekto sprendimus, resursų paskirstymą ar rezultatų kokybę“ (I3,I4,I5)
	Intereso lygis	I2: „<...> kiek šaliai svarbūs projekto rezultatai, kokią tiesioginę ar netiesioginę poveikį ji patiria“ (I3,I4,I5)

Interviu rezultatai parodė, kad projekto komanda taikė kelis tarpusavyje susijusius metodus suinteresuotųjų šalių atrankai ir jų prioritetų nustatymui. Pirmiausia buvo taikyta galios ir interesų analizė, kuri, informantų (I1, I2, I3, I4, I5) teigimu, padėjo įvertinti, kokią įtaką kiekviena suinteresuotoji šalis gali daryti projekto sprendimams ir koku mastu ji yra suinteresuota projekto rezultatais. Šis metodas leido aiškiau suprasti skirtingų šalių vaidmenis, atsakomybės lygius ir tai, kiek intensyviau įsitraukimo

reikia siekiant projekto sėkmės. Informantų pasisakymai atskleidė, kad ši analizė buvo vienas pagrindinių būdų sistemingai sugrupuoti šalis pagal jų strateginę reikšmę projekto eigai.

Antrasis metodas, kurį įvardijo informantai (I1, I2, I3, I4, I5), buvo bendradarbiavimo potencialo analizė. Ji buvo taikoma siekiant nustatyti, kurios institucijos gali labiausiai prisidėti prie procesų efektyvumo, duomenų kokybės ir techninių sprendimų įgyvendinimo. Informantai pabrėžė, kad šis metodas leido įvertinti ne tik formalią institucijų galią, bet ir jų praktinį indėlį – pavyzdžiui, kiek sklandžiai jos gali vykdyti duomenų teikimo funkcijas, kaip greitai reaguoja į projekto užklausas, ar turi reikiamas kompetencijas techninėms užduotims atlikti (I3, I4, I5).

Trečiasis metodas, kurį įvardino informantai, buvo rizikų vertinimas, kuris buvo taikomas tam, kad būtų galima identifikuoti galimas grėsmes projekto eigai, susijusias su skirtingų suinteresuotųjų šalių elgsena ar jų neveikimu (I1, I2, I3, I4, I5). Informantai nurodė, kad rizikos buvo vertinamos tiek duomenų kokybės, tiek informacijos tikslumo, tiek sąveikos su sistemomis aspektu. Pavyzdžiui, buvo analizuojama, kaip netiksliai pateikti duomenys ar nepastovus duomenų atnaujinimas galėtų paveikti projekto rezultatus. Tokia analizė padėjo iš anksto numatyti, kur gali atsirasti trikdžių, ir planuoti priemones jų išvengti.

Tyrimo dalyviai papildomai išskyrė ir kriterijus, kuriais remiantis buvo nustatoma atskirų suinteresuotųjų šalių svarba projekte. Pasak informantų (I2, I3, I4, I5), svarbiausi suinteresuotų šalių vertinimo kriterijai buvo įtakos lygis ir intereso lygis, leidę įvertinti tiek šalių galimybes paveikti projekto rezultatus, tiek jų motyvaciją aktyviai dalyvauti projekto veiklose. Šių kriterijų taikymas sudarė prielaidas objektyviai nustatyti, kurios šalys turi būti įtraukiamos labiau, o kurioms pakanka informavimo ar periodinio įsitraukimo.

Toliau interviu metu siekta išsiaiškinti, ar analizuojamo projekto įgyvendinimo eigoje kito skirtingų suinteresuotųjų šalių svarba ir jų vaidmenų arba funkcijų reikšmingumas. Informantai analizavo, kaip projekto suinteresuotų šalių įtaka ir įsitraukimas kito priklausomai nuo projekto etapo, vykdomų užduočių ir atsirandančių naujų poreikių (žr. 3.2.7 lentelė).

3.2.7 lentelė

Suinteresuotų šalių svarbos pokytis projekto eigoje

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Suinteresuotų šalių svarbos pokytis projekto eigoje	Pokyčiai vykdant vykdant sutartį tarp Mažeikių r. sav. administracijų ir CPVA	I1: „Suinteresuotųjų šalių svarba keitėsi vykdant sutartį tarp Mažeikių r. sav. admin ir CPVA, atirasdavo poreikis pasirašyti naujas sutartis, įgyvendinti sutarties aprašą. Iš to ir kisdavo skirtingų šalių svarba tam tikrais etapais. O visos šalys yra svarbios, nes nuo jų nepriekaištingo darbo prisidėjimo priklauso sėkmingas projekto įgyvendinimas“.
	Pokyčiai keičiantis projekto gyvavimo ciklo etapui	I2: „<...> projekto eigoje keičiasi tai, kurios suinteresuotosios šalys yra labiausiai matomos ir reikalingos. Pradžioje pagrindinis vaidmuo buvo savivaldybių administracijų ir CPVA, tačiau įgyvendinimo metu atsirado daugiau techninių partnerių – rangovas, Registrų centras, duomenų agentūra, IT specialistai. <...> Jų įsitraukimas tampa svarbus tik tam tikrame etape, kai reikalingos konkrečios paslaugos ar sprendimai.“ I4: „<...> „<...> Suinteresuotųjų šalių svarba projekte kito priklausomai nuo etapo: pradžioje didžiausią įtaką turėjo savivaldybių vadovybė, įgyvendinimo metu – IT rangovas ir savivaldybių IT skyriai, o vėlesnėje fazėje augo galutinių naudotojų svarba. <...> Atskirų šalių įtaka didėdavo sprendžiant

		<i>konkrečius techninius ar organizacinius klausimus, tačiau pagrindiniai partneriai ir rangovas išliko svarbūs viso projekto metu.“</i> <i>I5: „...<...> Suinteresuotųjų šalių svarba projekte kito pagal atliekamą vaidmenį: projektavimo ir pasirengimo etape pagrindinį vaidmenį turėjo paslaugų tiekėjas „Skaitmeniniai kapinių sprendimai“, įgyvendinimo metu įsitraukė seniūnijos ir gyventojai, tikrinę duomenų tikslumą, o stebėsenos ir uždarymo etapuose vėl svarbiausios tapo CPVA, abi savivaldybių administracijos ir rangovas. <...> Grįžtamasis ryšys iš gyventojų išlieka reikšmingas, planuojama atlikti ir jų apklausą.“</i>
	Pokyčiai, susiję su partnerystės sutarties įgyvendinimo etapais	<i>I3: „Suinteresuotųjų šalių svarba ir įtaka projekto eigai kito priklausomai nuo sutarties įgyvendinimo etapų – nuo inicijavimo iki stebėsenos ir tęstinumo. <...> Kiekviename etape pasipildydavo skirtingos suinteresuotosios šalys, kurių vaidmuo tam tikru laikotarpiu tapdavo reikšmingas, o jų atsakomybė ir kokybės užtikrinimas prisidėjo prie sėkmingų projekto rezultatų.“</i>

Interviu rezultatai atskleidė, kad suinteresuotųjų šalių svarba projekte kito priklausomai nuo projekto etapo, vykdomų užduočių ir partnerystės sutarčių įgyvendinimo. Informantai (I1, I2) nurodė, kad projekto pradžioje didžiausią vaidmenį atliko savivaldybių administracijos ir CPVA, nes jos buvo atsakingos už projekto inicijavimą, partnerystės sutarties pasirašymą ir pagrindinių sprendimų priėmimą. Šiame etape jų įtaka buvo reikšminga, nes nuo jų sprendimų priklausė projekto kryptis ir administracinis pasirengimas.

Vėliau projektui pereinant į įgyvendinimo etapą, informantai įvardino reikšmingą įtakos pasiskirstymo kaitą. Šiame etape vis labiau ryškėjo techninių partnerių, t.y. rangovo UAB „Kapinių valdymo sprendimai“, RC, VDA, VSSA ir IT specialistų, svarba (I2, I4, I5). Informantų teigimu, būtent įgyvendinimo fazėje atsirado daug praktinių klausimų, susijusių su duomenų integracija, techninių sprendimų diegimu ir sistemos testavimu, todėl šių institucijų indėlis tapo pagrindinis projekto sėkmei. Rangovas ir jo IT komanda įgijo pagrindines pozicijas sprendžiant konkrečius techninius ir organizacinius klausimus, o savivaldybių vaidmuo transformavosi į koordinacinį ir priežiūros.

Baigiamuosiuose projekto etapuose, ypač testavimo ir kokybės tikrinimo fazėje, suinteresuotųjų šalių svarba vėl persiskirstė. Informantai (I4, I5) nurodė, kad šiame etape išaugo CPVA, savivaldybių administracijų ir galutinių naudotojų, t.y. seniūnijų bei gyventojų, reikšmė, nes jų grįžtamasis ryšys padėjo įvertinti sistemos tinkamumą praktiniam naudojimui ir užtikrinti kokybės standartų laikymąsi. Seniūnijų ir gyventojų įsitraukimas, nors ir netiesioginis, buvo būtinas vertinant paslaugos veikimą realiomis sąlygomis.

Informantų išreikšta nuomonė taip pat parodė, kad projekto suinteresuotųjų šalių svarbos kitimas buvo glaudžiai susijęs su partnerystės sutarties įgyvendinimo etapais (I3). Kiekvienoje projekto gyvavimo ciklo etape vis atsirasdavo naujų užduočių ir atsakomybių, dėl kurių skirtingos suinteresuotosios šalys įgydavo daugiau reikšmės. Dėl to projekto metu formavosi dinamiška suinteresuotųjų šalių struktūra, kurioje vaidmenys kito priklausomai nuo projekto brandos etapo ir techninių ar organizacinių poreikių.

3.2.4. Suinteresuotų šalių komunikacijos vertinimas

Sekančiame interviu klausimų bloku buvo vertinama, kaip projekte organizuota suinteresuotųjų šalių komunikacija, kokie komunikacijos kanalai ir priemonės buvo taikomi bei kaip šis procesas prisidėjo

prie projekto valdymo efektyvumo. Šių duomenų analizės tikslas buvo suprasti, kaip informacijos sklaida, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir grįžtamojo ryšio mechanizmai veikė skirtinguose analizuojamo projekto etapuose ir kokią reikšmę jie turėjo sprendimų priėmimo kokybei.

Informantų buvo prašoma paaiškinti, kokiais būdais projekte buvo organizuojama komunikacija su skirtingomis suinteresuotosiomis šalimis (žr. 3.2.8 lentelė).

3.2.8 lentelė

Komunikacijos su projekto suinteresuotomis šalimis būdai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Bendravimas su projekto vykdytojais ir partneriais	Gyvi darbo grupių susitikimai ir pasitarimai	<i>I1: „Bendravimas vyko per reguliarius darbo grupių susitikimus gyvai ir nuotoliniu būdu <...> naudotas oficialus rašytinis bendravimas ir veiklos ataskaitų teikimas“ I2: „Koordinaciniai pasitarimai <...>“</i>
	Nuotoliniai darbo grupių susitikimai	<i>I1: „Bendravimas vyko per reguliarius darbo grupių susitikimus <...> nuotoliniu būdu <...>“</i>
	Vaizdo konferencijos	<i>„<...> vaizdo konferencijos <...>“ (I3,I4)</i>
	Oficialus rašytinis bendravimas	<i>I1: „<...> naudotas oficialus rašytinis bendravimas ir veiklos ataskaitų teikimas“ I2: „<...> rašytinis bendravimas per oficialius raštus ir el. paštą <...>“</i>
	Veiklos ataskaitų teikimas	<i>I1: „<...> naudotas <...> veiklos ataskaitų teikimas“</i>
Bendravimas su paslaugų tiekėju	Nuotoliniai susitikimai, konsultacijos, rašytinis derinimas	<i>I1: „Bendradarbiavimas vyko nuotoliniuose susitikimuose ir konsultacijose <...> paslaugų teikimas derintas raštu ir el. paštu“ (I2,I3,I4)</i>
Bendravimas su duomenų valdymo institucijomis	Oficialūs raštai, el. paštas	<i>I1: „Komunikacija vyko oficialiais raštais ir el. paštu, koordinuojant duomenų perdavimą bei techninius sprendimus“ (I2,I3,I4,I5)</i>
Bendravimas su gyventojais	Vieša komunikacija internetu ir fizinė informacija	<i>I1: „Informacija teikta per savivaldybių interneto svetaines, socialinius tinklus ir informacinius stendus“ (I2,I3,I4,I5)</i>

Interviu rezultatai atskleidė, kad komunikacija šiame projekte buvo organizuota kryptingai ir diferencijuotai, pritaikant skirtingus informacijos apsikeitimo būdus pagal suinteresuotųjų šalių grupes. Rezultatų analizė parodė keturias pagrindines komunikacijos kryptis t.y. bendravimą su projekto vykdytojais ir partneriais, bendravimą su paslaugų tiekėju, bendravimą su duomenų valdymo institucijomis ir komunikaciją su gyventojais (žr. 3.2.8 lentelė).

Bendravimas su projekto vykdytojais ir partneriais buvo intensyviausias ir daugiasluoksnius. Informantai (I1, I2, I3, I4) nurodė, kad komunikacija vyko per reguliarius darbo grupių susitikimus tiek gyvai, tiek nuotoliniu būdu, koordinacinius pasitarimus dėl projekto eigos ir terminų, veiklos ataskaitas, rašytinius pranešimus, vaizdo konferencijas ir dokumentų dalijimosi sistemą Investis. Ši komunikacija buvo orientuota į projekto koordinavimą, sprendimų priėmimą ir atsakomybių paskirstymą, todėl turėjo esminę reikšmę projekto valdymo sklandumui.

Bendravimas su paslaugų tiekėju (rangovu) daugiausia vyko per nuotolinius susitikimus, konsultacijas ir rašytinį derinimą el. paštu (I1, I2, I3, I4). Tokia komunikacijos forma buvo pasirinkta dėl techninių užduočių pobūdžio – reikėjo operatyviai suderinti specifikacijas, spręsti techninius klausimus ir tikslinti

diegimo detales. Informantai pabrėžė, kad rangovas buvo vienas pagrindinių informacijos gavėjų ir teikėjų įgyvendinimo etape.

Bendravimas su duomenų valdymo institucijomis buvo formalesnis. Informantai (I1, I2, I3, I4, I5) akcentavo, kad komunikacija su šiomis institucijomis daugiausia vyko oficialiais raštais ir el. paštu, nes buvo derinami duomenų perdavimo, naudojimo ir techninių sprendimų klausimai. Ši formalumo reikalaujanti komunikacija buvo būtina dėl teisinių ir techninių reikalavimų, susijusių su duomenų valdymu.

Bendravimas su gyventojais buvo orientuotas į viešą informavimą ir skaidrumą. Informantai (I1, I2, I3, I4, I5) nurodė, kad informacija gyventojams buvo teikiama per savivaldybių interneto svetaines, socialinių tinklų paskyras ir fizinius informacinius standus. Ši komunikacija buvo prevencinio ir informacinio pobūdžio, siekiant užtikrinti, kad gyventojai suprastų projekto naudą ir būsimas paslaugas.

Interviu metu buvo siekta išsiaiškinti priežastis, kurios lemia fragmentišką projekto informacijos pateikimą viešojoje erdvėje ir ribotą komunikaciją su visuomene (žr. 3.2.9 lentelė).

3.2.9 lentelė

Priežastys, lemiančios fragmentišką projekto informacijos pateikimą viešojoje erdvėje ir ribotą komunikaciją su visuomene

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Priežastys, lemiančios fragmentišką projekto informacijos pateikimą viešojoje erdvėje ir ribotą komunikaciją su visuomene	CVPA sutarties sąlygų vykdymas	I1: „Sutartyje su CPVA numatyta, kad pradėjus projekto įgyvendinimą būtina jį viešinti Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių administracijų interneto svetainėse bei socialinių tinklų paskyrose“ I2: „Projekto informacijos fragmentiškumą viešojoje erdvėje daugiausia lėmė techninis projekto pobūdis. Sutartyje su CPVA yra nurodomas viešinimo būdas pradėjus projektą būtina pavišinti apie jį Mažeikių r. sav. ir Telšių r. sav. administracijų interneto tinklapiuose ir socialiniuose tinkluose“
	Projekto specifiika lemia ribotą viešumą	I4: „<...> pats projekto pobūdis yra specifinis – kapinių duomenų bazė nėra tema, kuri sulauktų didelio visuomenės susidomėjimo, todėl nebuvo poreikio nuolat viešinti tarpinių žingsnių.“
	Atsargumas	I5: „Tai atsargumas – norim pirma atlikti darbą ir tik pilnai įgyvendinus bei atsiskaičius plačiau viešinti.“
	Noras išvengti neapibrėžtumo viešinant nebaigtą projektą	I5: „<...> ne dėl to, kad kažką slėpti, bet kol „neperšokai griovio, nesakyk op“, norim, kad viskas būtų padaryta iki galo, tada jau pasidžiaugti ir pasidalinti su visuomene.“
	Mažeikių ir Telšių raj. savivaldybės neskyrė biudžeto lėšų viešinimui	I1: „<...> savivaldybės savo iniciatyvos tam neskyrė biudžeto lėšų“.
	Riboti resursai ir žmogiškieji ištekliai komunikacijai	I4: „<...> nebuvo paskirtas žmogus, kuris nuolat sektų progresą ir kurtų viešinimo turinį; savivaldybių specialistai turi daug kitų darbų, todėl dėmesys projektui buvo epizodinis“.
	Strateginis pasirinkimas informuoti tik esminiais etapais	I3: „Planuojamas papildomas viešinimas pasibaigus projektui“ I4: „<...> visuomenei buvo numatyta pranešti tik svarbiausiais momentais – projekto pradžioje ir pabaigoje; nuolatinė komunikacija nebuvo planuota.“ I5: „<...> tas galutinis ir platesnis viešinimas bus, kai projektas bus pilnai įgyvendintas ir atsiskaityta; tada bus galima plačiai pristatyti inovaciją kraštui.“

Interviu duomenys atskleidė, kad fragmentišką projekto informacijos pateikimą viešojoje erdvėje lėmė įvairios tarpusavyje susijusios priežastys. Pirmiausia informantai (I1, I2) pabrėžė, kad komunikacijos apimtis buvo tiesiogiai susijusi su CPVA sutarties reikalavimais, t.y. viešinimas buvo vykdomas tiek, kiek būtina pagal finansavimo taisykles, todėl projekto informacija savivaldybių svetainėse ir socialiniuose tinkluose dažniausiai turėjo formalų, techninį pobūdį.

Kita svarbi priežastis buvo paties projekto specifika. I4 teigė, kad kapinių duomenų bazės sukūrimas nėra tema, kuri natūraliai sulauktų didelio visuomenės dėmesio, todėl nebuvo poreikio intensyvioms viešinimo kampanijoms, o komunikacija išliko ribota ir orientuota į administracinius aspektus.

I5 informantas akcentavo atsargumo aspektą, t.y. projekto komanda nenorėjo viešai komunikuoti apie dar nebaigtas funkcijas ar tarpinius rezultatus, siekdama išvengti galimų nesusipratimų ar nepagrįstų lūkesčių. Dėl to buvo viešinama tik įgyvendintų etapų informacija, o tarpiniu laikotarpiu komunikacija sąmoningai buvo ribota. Taip pat buvo nurodyta, kad projekto eigoje paprasčiausiai trūko naujienų, tinkamų viešinti. I3 teigimu, didžioji darbo dalis informacijos buvo susijusi su techniniais procesais, duomenų suvedimu, programavimu ir testavimu, kurie nėra patrauklūs viešajai komunikacijai ir negeneruoja naujienų vertės (I3).

Ribotą viešinimą lėmė ir praktiniai resursų apribojimai. I1 teigimu, savivaldybės neskyrė papildomų lėšų komunikacijai, o atsakingi specialistai turėjo ir kitų funkcijų, todėl viešinimo veiklos buvo vykdomos tik epizodiškai (I4). Situaciją apsunkino ir tai, kad informacijos pateikimas vietinėje žiniasklaidoje nebuvo apmokamas, todėl žiniasklaidos priemonės nesiėmė iniciatyvos plačiau nušviesti projekto (I1). Galiausiai dalis informantų (I3, I4, I5) įvardino, kad ribotą komunikaciją lėmė ir sąmoningas strateginis sprendimas informuoti visuomenę tik svarbiausiais projekto etapais, o nuolatinę komunikaciją taikyti tik projekto pabaigoje, kai bus galima pristatyti galutinį rezultatą.

Toliau interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais iššūkiais projekto komanda susidūrė komunikuodama su skirtingomis suinteresuotųjų šalių grupėmis (žr. 3.2.9 lentelė).

3.2.10 lentelė

Komunikacijos su suinteresuotomis šalimis iššūkiai

Subkategorija	Įrodantis teiginys
Papildomas komunikacijos poreikis	<i>I1: „Ne visada aktyviai buvo atsakoma į oficialius raštus ir el. laiškus. <...>. Veiksmai dar kartą būdavo kartojami arba bandoma susisiekti telefonu.“</i>
Komunikacijos kanalų nepakankamumas	<i>3: „Informacijos apsikeitimas kartais užtrūkavo, kol partneriai pateikdavo duomenis ar pastabas.“</i>
Techninės informacijos suprantamumo problema	<i>I3: „<...> IT rangovas naudodavo daug specifinių terminų, ne visada aiškių vadovybei; projekto komanda atliko tarsi „vertėjo“ vaidmenį, techninę informaciją perteikdama paprastesne kalba.“</i> <i>I5: „<...> IT Informacija buvo galbūt sunkiausia buvo valdyti, nes nevisi išmanom ir reikia labai gilinti kokią tu informaciją gavai, ką tu sužinojai ir panašiai“</i>

Viešosios komunikacijos ribotumas	<i>I3: „<...> projektas nėra labai patrauklus plačiajai visuomenei, todėl buvo iššūkis rasti būdą jį pristatyti įdomiai.“</i>
--	---

Interviu rezultatai atskleidė, kad projekto komanda susidūrė su keliais reikšmingais komunikacijos iššūkiais, kurie darė tiesioginę įtaką projekto įgyvendinimo tempui, informacijos tikslumui ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo sklandumui. Vienas dažniausiai minimų iššūkių buvo tai, kad ne visada aktyviai buvo atsakoma į oficialius savivaldybių ar projekto partnerių siunčiamus raštus ir el. laiškus (I1). Kai kuriais atvejais atsakymo reikėdavo laukti ilgiau, nei numatyta, todėl projekto komanda buvo priversta siųsti pakartotinius priminimus arba patiems telefonu susisiekti su atsakingais asmenimis, kad gautų būtiną informaciją (I1, I2). Ši situacija stabdė projekto įgyvendinimo procesus ir kėlė riziką projekto veiklų įgyvendinimo terminams.

Kitas svarbus iššūkis buvo tarpinstitucinio bendradarbiavimo sudėtingumas. I3 pabrėžė, kad komunikacija tarp savivaldybių ir tiekėjo komandų kartais būdavo nesklandi, ypač kai partneriai pateikdavo prieštaringą ar ne iki galo patikslintą informaciją. Tokie atvejai sukeldavo neaiškumų ir trukdydavo priimti operatyvius sprendimus. Dėl to projekto komanda turėjo papildomai tikslinti techninius reikalavimus ir koordinuoti informaciją, kad būtų išvengta nesusipratimų.

Informantai taip pat atkreipė dėmesį į techninės informacijos suprantamumo problemą. Rangovas dažnai naudojo specifinius technologinius terminus, kurie ne visada buvo aiškūs savivaldybių administracijos darbuotojams (I3). Nors ši informacija buvo reikalinga projekto sprendimams priimti, jos pateikimas sudėtinga technine kalba kartais apsunkindavo bendrą projekto komandos supratimą. Šis iššūkis reikalavo papildomų paaiškinimų ir vertimų į labiau administracinę kalbą, kad visos suinteresuotosios šalys galėtų vienodai suprasti esminius techninius sprendimus (I5).

3.2.5. Suinteresuotųjų šalių įtraukties ir įgalinimo vertinimas

Kita interviu dalis buvo skirta išsiaiškinti, kokiais tikslais projekte buvo siekiama įtraukti skirtingas suinteresuotąsias šalis ir kaip jų įgalinimas prisidėjo prie projekto įgyvendinimo kokybės. Informantai aptarė, koku mastu įtraukimas buvo laikomas būtinu tiek projektavimo, tiek įgyvendinimo, tiek testavimo etapuose, ir kokią praktinę naudą jis teikė projekto rezultatams. remiantis jų įžvalgomis.

3.2.11 lentelėje pateikiami pagrindiniai suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektą tikslai.

3.2.11 lentelė

Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektą tikslai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į projektą tikslai	Sklandaus projekto įgyvendinimo užtikrinimas	<i>I1: „<...> siekta užtikrinti sklandų projekto įgyvendinimą, įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis.“ I2: „<...> įtraukiant savivaldybes ir CPVA siekta užtikrinti sklandų projekto įgyvendinimą, savalaikę veiklų koordinaciją ir sėkmingą projekto užbaigimą, perkeliant kapinių duomenis į elektroninę erdvę ir skaidrinant laidojimo procesus.“</i>
	Duomenų patikimumo užtikrinimas	<i>I1: „<...> suinteresuotųjų šalių įtraukimas buvo reikalingas duomenų patikimumui užtikrinti.“</i>
	Skaidrumo užtikrinimas	<i>I1: „<...> dalyvavimas buvo orientuotas į skaidrumo užtikrinimą projekto įgyvendinimo metu.“</i>

		<i>I3: „<...> CPVA administruoja projektą, užtikrina finansinį skaidrumą“ I5: „<...> agentūros vaidmuo yra, kad mes viską vykdytume <...> skaidriai“</i>
	Ilgalaikio sistemos funkcionavimo užtikrinimas	<i>II: „<...> siekta, kad sistema funkcionuotų ilgalaikiai, todėl į projektą įtrauktos įvairios suinteresuotųjų šalių grupės.“ I3: „<...> siekta skatinti ilgalaikį tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kad projektas taptų pagrindu būsimoms bendroms iniciatyvoms.“</i>
	Projekto įgyvendinimo kokybės ir terminų užtikrinimas	<i>I3: „<...> savivaldybių administracijų ir CPVA tikslas buvo užtikrinti, kad projektas būtų įgyvendintas laiku ir kokybiškai <...>“</i>
	Finansinė kontrolė ir metodinė pagalba	<i>I2: „<...> CPVA dalyvavimas buvo orientuotas į projekto administravimą, finansinio skaidrumo užtikrinimą, teisinių reikalavimų laikymąsi ir metodinės pagalbos teikimą vykdytojams.“</i>
	Sukurti ir įdiegti veikiančią skaitmeninę sistemą	<i>I2: „<...> tiekėjas siekė sukurti kapinių duomenų skaitmeninimo ir valdymo sistemą „CEMETY“, užtikrinti jos techninį veikimą, suderinamumą su valstybės informacinėmis sistemomis ir prieinamumą vartotojams.“ I3: „<...> tiekėjo tikslas buvo sukurti ir įdiegti kapinių duomenų skaitmeninimo ir valdymo sistemą „CEMETY“, užtikrinant jos techninį funkcionalumą.“</i>
	Teisinis ir techninis duomenų suderinamumas	<i>I2: „<...> institucijų tikslas buvo užtikrinti, kad duomenys būtų tiksliai tvarkomi, teisėtai integruojami į valstybės duomenų valdymo sistemas ir būtų prieinami centralizuotai.“</i>
	Patogi prieiga prie informacijos ir paslaugų teikimas nuotoliniu būdu	<i>I2: „<...> gyventojų įtraukimas buvo svarbus tam, kad galutiniai naudotojai galėtų saugiai ir patogiai naudotis sistema, rasti kapinių duomenis ir gauti paslaugas nuotoliniu būdu.“</i>
	Sistemos pritaikymas vietos gyventojų poreikiams	<i>I4: „<...> projekto rezultatas turėjo atitikti naudotojų poreikius, todėl galutiniai naudotojai buvo įtraukti jau kūrimo etape, kad galėtų pateikti grįžtamąjį ryšį dėl sistemos funkcionalumų.“ I5: „<...> Mažeikiai ir Telšiai siekė, kad projektas būtų įgyvendintas tinkamai ir kad sistema atitiktų mūsų gyventojų poreikius.“</i>
	Savivaldybių atsakomybės stiprinimas	<i>I3: „<...> siekta stiprinti abiejų savivaldybių atsakomybę už projekto sėkmę, įtraukiant jų atstovus į sprendimų priėmimą.“ I4: „<...> įtraukdami partnerių komandą į visus svarbius sprendimus siekėme, kad jie jaustų projektą kaip savą ir vienodai rūpintųsi sėkme.“</i>
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas	<i>I4: „<...> siekėme sustiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kad sėkmingai įgyvendintas projektas taptų pagrindu būsimoms bendroms iniciatyvoms.“</i>

Interviu rezultatai parodė, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas projekte buvo suvokiamas kaip kompleksinis ir daugiasluoksnis procesas, apimantis keturias pagrindines tikslų kategorijas, t.y. projekto įgyvendinimo efektyvumą ir kokybę, duomenų valdymo patikimumą ir skaidrumą, ilgalaikį sistemos funkcionavimą ir institucijų atsakomybės stiprinimą ir paslaugos pritaikymą galutiniams naudotojams.

Didžioji dalis informantų pabrėžė, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas pirmiausia buvo nukreiptas į sklandų projekto vykdymą, savalaikių sprendimų priėmimą ir tinkamą veiklų koordinavimą (I1–I3). Į projektą įtrauktos institucijos, tokios kaip savivaldybės ir CPVA, atliko esminį vaidmenį valdant procesus, užtikrinant įsipareigojimų vykdymą, terminų laikymąsi ir viešųjų išteklių kontrolę. Šis tikslas

buvo ypač svarbus atsižvelgiant į techninį projekto pobūdį ir kelių institucijų tarpusavio priklausomybės santykius.

Kita reikšminga tikslų grupė yra susijusi su duomenų kokybės ir projekto skaidrumo stiprinimu. Informantų teigimu, suinteresuotųjų šalių įtraukimas padėjo tikslinti, koreguoti ir užtikrinti patikimą kapinių duomenų integraciją, o CPVA dalyvavimas garantavo finansinę drausmę ir veiklą atskaitomybę (I1, I3, I5). Taigi įtraukimas buvo ne tik techninė, bet ir valdymo kokybę užtikrinanti priemonė.

Informantai taip pat išskyrė ilgalaikius tikslus, susijusius su siekiu užtikrinti, kad sukurta sistema veiktų ir būtų palaikoma ir po projekto pabaigos (I1, I3). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kompetencijų pasidalijimas ir savivaldybių atsakomybės stiprinimas buvo įvardyti kaip būtinos sąlygos, leidžiančios užtikrinti nuoseklų sistemos naudojimą ir jos tolimesnį vystymą. Ši tikslų grupė atskleidžia, kad įtraukimas buvo orientuotas ne tik į trumpalaikius projekto rezultatus, bet ir į institucinių vaidmenų aiškumą bei veiksmingos bendradarbiavimo praktikos formavimą.⁴ Paslaugos pritaikymas galutiniams naudotojams ir naudotojų patirčiai

Dar viena tikslų kategorija susijusi su orientacija į gyventojus ir jų poreikius. Informantai pabrėžė, kad gyventojų ir paslaugos vartotojų įtraukimas buvo būtinas norint sukurti patogią, lengvai naudojamą ir prieinamą skaitmeninę paslaugą (I2, I4, I5). Galutiniai naudotojai dalyvavo sistemos testavimo etapuose, teikė grįžtamąjį ryšį ir padėjo tikslinti funkcionalumus, taip užtikrindami, kad sistema būtų prasminga ir naudinga vietos bendruomenėms.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kaip projekte buvo sprendžiami suinteresuotųjų šalių konfliktai ir interesų skirtumai. Tyrimo metu projekto pagrindinės suinteresuotos šalys įvardino tiek formalias, tiek praktines priemones, padėjusias užtikrinti sklandų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą, suderinti skirtingas pozicijas ir išvengti projekto eigą trikdančių situacijų (žr. 3.2.12 lentelė).

3.2.12 lentelė

Suinteresuotų šalių konfliktų ir interesų skirtumų sprendimo būdai projekte

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Suinteresuotų šalių konfliktų ir interesų skirtumų sprendimo būdai projekte	Reguliarūs susitikimai	I1: „<...> reguliarūs susitikimai leido operatyviai aptarti galimus interesų skirtumus, išklausti visų šalių pozicijas ir rasti kompromisinius sprendimus dar prieš konfliktui įsisenėjant.“ I2: „<...> periodiniai nuotoliniai ir gyvi pasitarimai, kuriuose aptariama projekto eiga, rizikos, terminai ir iškilusios problemos.“
	Aiškus atsakomybės pasiskirstymas konfliktų prevencijai	I2: „<...> pagrindinė prevencinė priemonė buvo aiškiai apibrėžti vaidmenys ir atsakomybės projekto paraiškoje, sutartyse ir įgyvendinimo plane, kad kiekvienas partneris žinotų savo funkcijas ir įsipareigojimus.“
	Rašytinis susitarimų fiksavimas ir protokolai	I5: „<...> su kapinių valdymo sprendimų įmone buvome numatę, kad nesutikimai derinami el. paštu, oficialiais raštais, susirašant dėl interesų nesutapimo.“
	CPVA konsultacinis vaidmuo sudėtingų situacijų sprendime	I2: „<...> esant sudėtingesniems klausimams buvo numatyta galimybė pasitelkti CPVA konsultacijas ir rekomendacijas, kurios suteikė objektyvumo ir teisinio aiškumo.“
	Konfliktų sprendimas derybomis pagal partnerystės sutartį	I3: „<...> partnerystės sutartyje numatyta, kad nesutarimai sprendžiami derybų būdu, dalyvaujant abiejų savivaldybių atstovams; problemos turi būti sprendžiamos dialogu ir neeskaluojamos į aukštesnes institucijas. Praktikoje reikšmingų konfliktų nepasitaikė.“

		<i>I4: „<...> partnerystės sutartyje buvo numatyta, kad kilus nesutarimams jie bus sprendžiami derybų būdu, dalyvaujant abiejų šalių atstovams.“</i> <i>I5: „<...> su Mažeikių rajono savivaldybe ar CVPA konfliktai būtų sprendžiami civilizuotai, derybų būdu, pirmiausia išsiaiškinant, ar apskritai yra konfliktas.“</i>
	Išorinio eksperto (rangovo) įtraukimas sprendžiant techninius ginčus	<i>I4: „<...> kai nuomonės išsiskyrė dėl sistemos funkcijų prioriteto, pasitelkėme IT rangovą, kuris pateikė objektyvią konsultaciją, ir kartu su partneriais priėmė optimalų sprendimą.“</i>
	Skaidrus finansinių klausimų valdymas	<i>I4: „<...> finansiniai klausimai buvo sprendžiami skaidriai – kiekviena išlaidos eilutė ir kiekvienas biudžeto pakeitimas tik abiejų partnerių sutarimu.“</i>
	Geranoriško bendradarbiavimo principo laikymasis	<i>I5: „<...> viskas buvo sprendžiama geranoriškai judant į priekį.“</i>

Interviu duomenys parodė, kad suinteresuotųjų šalių konfliktai ir interesų skirtumai projekte buvo sprendžiami nuosekliai ir sistemiškai, pasitelkiant tarpusavyje susijusias praktikas. Informantai (I1, I2) pabrėžė, kad reguliarūs gyvi arba nuotoliniai susitikimai sudarė galimybę operatyviai aptarti iškilusius nesutarimus, išsiaiškinti skirtingas institucijų pozicijas ir laiku rasti kompromisinius sprendimus, dar prieš konfliktams peraugant į sudėtingesnes situacijas. Aiškus atsakomybių paskirstymas, įtvirtintas projekto paraiškoje ir partnerystės sutartyse, taip pat buvo svarbus prevencinis mechanizmas. Informantų (I2, I3) teigimu, tiksliai apibrėžti vaidmenys mažino interpretacijų riziką ir padėjo sklandžiau organizuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Tais atvejais, kai projekto dalyvių susitarimus reikėjo formalizuoti, buvo taikomas rašytinis susitarimų fiksavimas ir protokolai. I5 pažymėjo, kad tiek savivaldybių, tiek rangovo susitarimai buvo protokoluojami, derinami elektroniniu paštu ir tvirtinami oficialiais dokumentais, taip išvengiant galimų nesusipratimų dėl žodinių susitarimų interpretavimo. Sudėtingesnėse situacijose svarbų vaidmenį atliko CPVA konsultacinė funkcija. Informantų (I2) teigimu, ši institucija teikė objektyvias rekomendacijas ir padėjo užtikrinti teisinį aiškumą, ypač kai savivaldybių pozicijos skyrėsi. Partnerystės sutartyje numatytos derybų procedūros taip pat buvo veiksmingas sprendimo būdas: informantai (I3, I5) akcentavo, kad nesutarimai buvo sprendžiami dialogu, dalyvaujant abiejų savivaldybių atstovams. Kai ginčai buvo susiję su techniniais klausimais, į procesą buvo įtraukiami išoriniai ekspertai, IT rangovai. Informantas (I4) pažymėjo, kad toks įsitraukimas padėjo priimti techniškai pagrįstus sprendimus ir sumažino subjektyvių vertinimų įtaką. Be to, finansinių sprendimų skaidrumas ir aiškus biudžeto paskirstymas, informantų (I3, I4) teigimu, stiprino pasitikėjimą tarp projekto partnerių ir mažino įtampas, kylančias dėl išteklių panaudojimo.

Toliau interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priemonės buvo taikomos siekiant paskatinti skirtingų suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į projekto veiklas (žr. 3.2.13)

3.2.13 lentelė

Priemonės, taikytos projekto suinteresuotųjų šalių įsitraukimui skatinti

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Priemonės, taikytos projekto suinteresuotųjų	Reguliarūs planiniai susitikimai	<i>I1: „<...> reguliariai organizuoti darbo grupių ir partnerių susitikimai gyvai ir nuotoliniu būdu skatino atvirą dialogą ir sprendė iškilusius klausimus.“</i>

šalių įsitraukimui skatinti		I2: „<...> organizuojami reguliarūs darbo grupių ir partnerių susitikimai gyvai ir nuotoliniu būdu padėjo palaikyti atvirą dialogą, skatino bendradarbiavimą ir institucijų atsakomybę.“ I3: „<...> buvo organizuojami planiniai susitikimai, kuriuose aptardavome projekto procesus ir numatydavome tolesnę eigą.“ I4: „<...> kassavaitiniai aptarimai padėjo žmonėms jaustis įtrauktiems.“
	Nuolatinis informavimas	I4: „<...> visi dalyviai reguliariai gaudavo informaciją apie projekto progresą ir galėjo išsakyti nuomonę <...>“
	Atviros komunikacijos užtikrinimas	I1: „<...> susitikimai sudarė sąlygas atvirai keistis informacija tarp institucijų ir didino bendrą įsitraukimą.“
	Veiksmų plano pakartotinės peržiūros	I3: „<...> susitikimų metu iš naujo peržiūrimas veiksmų planas, kad visos šalys būtų informuotos apie progresą ir pokyčius.“
	Bendradarbiavimo stiprinimas	I1: „<...> reguliarūs pasitarimai stiprina bendradarbiavimą tarp partnerių ir telkė bendram tikslui.“ I3: „<...> vyko nuolatinis, nenutrūkstamas bendradarbiavimas aptariant projekto eigą, etapus ir technines detales.“
	Institucijų atsakomybės didinimas	I1: „<...> aktyvus dalyvavimas susitikimuose didino institucijų atsakomybę už bendrus projekto rezultatus.“ I2: „<...> aiškus atsakomybės pasiskirstymas tarp institucijų užtikrina, kad kiekvienas dalyvis žinotų savo įsipareigojimus, o tai skatino aktyvumą projekte.“ I3: „<...> susitikimuose pasiskirstydavome užduotis ir atsakomybes visoms suinteresuotosioms šalims.“ I4: „<...> suteikdavome konkrečias užduotis su aiškiais terminais, pvz., Telšių savivaldybės atstovui patikėjome organizuoti seniūnų susitikimą dėl duomenų tikslinimo, ir tai didino jo įsitraukimą.“
	Operatyvus klausimų ir problemų sprendimas	I1: „<...> susitikimų metu buvo operatyviai aptariami iškilę klausimai, kas skatino aktyvesnį įsitraukimą.“
	Skaidrios komunikacijos tarp institucijų užtikrinimas	I2: „<...> nuoseklus informacijos keitimasis el. paštu ir informacinėmis sistemomis tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių bei CPVA stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“
	Mokymai ir konsultacijos	I2: „<...> organizuotos konsultacijos ir mokymai seniūnijų darbuotojams apie sistemos „CEMETY“ naudojimą ir duomenų tvarkymą didino jų įsitraukimą ir kompetenciją.“ I5: „<...> labai pasiteisino gyvi mokymai, kurie buvo suskirstyti į dvi dalis – pradžioje supažindinant su sistema, o po kelių mėnesių organizuojant gilesnius mokymus, kai darbuotojai jau buvo pasiruošę ir turėjo konkrečių klausimų. <...> mokymai padidino šalių kompetenciją ir motyvaciją įsitraukti į projekto įgyvendinimą.“
	Visuomenės informavimas	I2: „<...> aktyvesniam visuomenės įtraukimui buvo taikytos viešinimo priemonės – įrašai savivaldybių svetainėse, socialiniuose tinkluose ir informaciniai stendai.“
	Neformali komunikacija	I4: „<...> kūrėme įtraukiančią atmosferą, skatindavome neformalų bendravimą ir kvietėme generuoti idėjas.“

Remiantis interviu rezultatais galime teigti, kad analizuojamo projekto atveju buvo taikoma platus suinteresuotųjų šalių įsitraukimą skatinančių priemonių spektras, orientuotas tiek į suinteresuotų šalių motyvavimą dalyvauti projekte, tiek į skaidrios ir atviros komunikacijos palaikymą. Informantai pažymėjo, kad reguliarūs planiniai susitikimai, organizuoti gyvai ir nuotoliniu būdu, buvo vienas svarbiausių įsitraukimą stiprinančių priemonių. Informantai (I1, I2, I3, I4) akcentavo, kad tokie susitikimai sudarė sąlygas palaikyti atvirą dialogą, aptarti projekto progresą, spręsti iškilusius klausimus ir užtikrinti, kad visos šalys jaustųsi nuolat informuotos bei įtrauktos.

Nemažą reikšmę projekte turėjo nuolatinis informacijos teikimas suinteresuotosioms šalims. Informantas (I4) nurodė, kad reguliarūs pranešimai apie projekto eigą ir galimybių išsakyti nuomonę suteikimas didino dalyvių įsitraukimą ir sudarė sąlygas nuolatiniam grįžtamajam ryšiui. Su tuo glaudžiai siejosi ir atvira komunikacija. Tą patvirtino I1, kuris teigė, kad susitikimai ir nuoseklus informacijos keitimasis leido institucijoms dalintis aktualiais duomenimis ir skaidriai vertinti projekto eigą, o tai stiprino pasitikėjimą tarp partnerių.

Svarbi nurodyta priemonė buvo ir veiksmų plano pakartotinės peržiūros. I3 pažymėjo, kad susitikimų metu nuolat atnaujinamas veiksmų planas padėjo užtikrinti, jog visos šalys būtų informuotos apie pokyčius ir būtų tiksliai suderintos dėl tolesnių žingsnių. Toks procesas padėjo palaikyti projekto tempo kontrolę ir užtikrino, kad dalyviai jaustųsi atsakingi už bendras užduotis.

Bendradarbiavimo stiprinimas taip pat buvo įvardytas kaip reikšminga priemonė. Informantai (I1, I3) pabrėžė, kad nuolatiniai pasitarimai ir aktyvi partnerių sąveika skatino tarpusavio pasitikėjimą ir telkė šalis bendram tikslui. Šios priemonės glaudžiai siejosi su institucijų atsakomybės didinimu. Informantų (I1, I2, I3, I4) teigimu, aiškus atsakomybės paskirstymas, užduočių priskyrimas ir terminų nustatymas skatino institucijų įsitraukimą ir motyvavo aktyviau dalyvauti projekto veiklose. Kaip konkretų pavyzdį informantas (I4) nurodė situaciją, kai Telšių savivaldybės atstovui buvo pavesta organizuoti susitikimą su seniūnais dėl duomenų tikslinimo – ši užduotis sustiprino jo įsitraukimą ir atsakomybės jausmą.

Prie motyvaciją didinančių veiksmų informantai priskyrė ir operatyvų problemų sprendimą. Pasak informanto (I1), galimybė susitikimų metu greitai aptarti kylančius klausimus skatino aktyvesnį institucijų dalyvavimą. Ne mažiau svarbus buvo skaidrios komunikacijos tarp institucijų palaikymas – informantas (I2) nurodė, kad nuoseklus informacijos keitimasis elektroniniu paštu ir informacinėmis sistemomis stiprino tarpusavio pasitikėjimą ir mažino nesusipratimų tikimybę.

Itin reikšminga įsitraukimo skatinimo grupė buvo mokymai ir konsultacijos. I2 teigė, kad organizuoti mokymai apie sistemos „CEMETY“ naudojimą, duomenų tvarkymą ir praktines užduotis padidino institucijų kompetenciją ir motyvaciją. Informanto (I5) pateiktas dviejų etapų mokymų modelis – pirminis supažindinimas ir vėlesnis, jau įgūdžiais paremtas giluminis mokymas – ypač pasiteisino, nes leido darbuotojams įsitraukti kryptingai ir savarankiškai.

Galiausiai, siekiant įtraukti gyventojus ir platesnę bendruomenę, buvo taikytos visuomenės informavimo priemonės. Informantas (I2) pabrėžė, kad Mažeikių ir Telšių raj. savivaldybių svetainėse, socialiniuose tinkluose ir viešosiose erdvėse skelbiama informacija apie testinę sistemą didino gyventojų sąmoningumą ir skatino naudotis sistema. Neformalios komunikacijos priemonės taip pat prisidėjo prie įsitraukimo, tą patvirtino I4 informantas, kuris nurodė, kad neformalus bendravimas ir idėjų generavimas kūrė įtraukiančią atmosferą ir stiprino komandinį ryšį.

3.2.14 lentelė

Projekto suinteresuotųjų šalių įgalinimo priemonės

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Projekto suinteresuotųjų šalių įgalinimo priemonės	Informavimas per oficialius komunikacijos kanalus	<i>I1: „<...> informacija apie projektą buvo viešinama Mažeikių ir Telšių savivaldybių interneto svetainėse per 20 darbo dienų nuo sutarties pasirašymo, pateikiant projekto aprašymą, veiklas, rezultatus ir informaciją apie ES finansavimą.“</i>

Informavimas per socialinius tinklus	<i>I1: „<...> savivaldybių socialiniuose tinkluose buvo paskelbti pranešimai apie projekto tikslus, uždavinius ir įgyvendinimą, taip informuojant visuomenę projekto pradžioje.“</i>
Vizualinės viešinio priemonės	<i>I1: „<...> per 20 d. d. savivaldybių administracijų patalpose iškabinti neskaitmeniniai plakatai su projekto informacija ir ES finansavimo nurodymu.“</i>
Reguliarus informavimas	<i>I3: „<...> nuo pat pradžių visos pagrindinės šalys buvo reguliariai informuojamos apie projekto tikslus, eigą ir rezultatus – siųstos ataskaitos, organizuoti susitikimai, teikti pranešimai.“ I4: „<...> nuo pat pradžių visos svarbiausios šalys buvo nuolat informuojamos apie projekto tikslus ir progresą – siųstos ataskaitos, organizuoti susirinkimai, teikti rašytiniai pranešimai.“ I5: „<...> visos šalys eigoje buvo informuotos apie projektą ir jo eigą.“</i>
Nuolatinis informavimas per projektines informacines sistemas	<i>I2: „<...> visos suinteresuotosios šalys buvo nuolat informuojamos apie projekto eigą duomenų mainų sistemoje „Investis“.“</i>
Konsultavimas techninių administracinių klausimų dėl ir	<i>I2: „<...> šalys buvo konsultuojamos techniniais, administraciniais ir viešinio klausimais, kas užtikrino bendrą projekto supratimą.“ I3: „<...> sprendimai buvo priimami konsultuojantis su savivaldybių, seniūnijų ir IT skyrių atstovais, kurių pastabos padėjo tobulinti sistemos funkcionalumą ir techninius sprendimus.“ I4: „<...> sprendimus priėmė konsultuodamiesi su seniūnijų ir IT skyrių atstovais, kurių pastabos padėjo tobulinti tiek viešosios sąsajos struktūrą, tiek techninius sprendimus.“ I5: „<...> įgalinimas vyko per nuolatinį konsultavimą, nes kai tenka bendradarbiauti, konsultacijos tampa neatsiejama proceso dalimi.“</i>
Lygiavertis bendradarbiavimas tarp institucijų	<i>I2: „<...> bendradarbiavimas vyko lygiaverčių principu, pagal iš anksto numatytas atsakomybes.“ I3: „<...> projektas vyko kaip bendras abiejų savivaldybių darbas – sudarytos mišrios darbo grupės ir vykdyti bendri mokymai.“ I5: „<...> nebuvo teikiamas prioritetas vienai šaliai – visos buvo įtrauktos lygiavertiškai, remiantis jų funkcijomis.“</i>
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimą	<i>I2: „<...> suinteresuotosios šalys buvo įtraukiamos ne tik informavimo lygmeniu, bet ir į sprendimų priėmimą bei projekto įgyvendinimą.“</i>
Atsakomybės pasidalijimas	<i>I2: „<...> atsakomybės pasidalijimas leido kiekvienai institucijai jaustis įgalintai ir atsakingai už projekto rezultatus.“ I3: „<...> atsakomybės buvo paskirstytos pagal kompetencijas: Telšių komanda tvarkė savo duomenis, o Mažeikių komanda rūpinosi pirkimais ir finansais.“ I4: „<...> kiekvienai šaliai buvo patikėta savarankiškai valdyti svarbias projekto dalis: Telšiams – duomenų tvarkymas, Mažeikiams – pirkimai ir finansai, suteikiant jiems galias priimti sprendimus savo srityse.“</i>
Įgalinimas suinteresuotųjų šalių indėlio pripažinimą per	<i>I3: „<...> į projektą įtrauktų skyrių pastabos ir pasiūlymai buvo vertinami, o jų indėlis padėjo formuoti galutinį sprendimą.“</i>

Interviu metu gauti tyrimo duomenys rodo, kad analizuojamame projekte buvo kryptingai taikomos įvairios suinteresuotųjų šalių įgalinimo priemonės, leidusios užtikrinti skaidrą informavimą, partnerišką bendradarbiavimą ir realų įsitraukimą į projekto įgyvendinimą.

Pirmiausia išryškėjo išsamus ir daugiapusis informavimo procesas. Informantas I1 pažymėjo, kad projektas buvo viešinamas tiek oficialiuose savivaldybių kanaluose, tiek socialinėje erdvėje, o taip pat pristatytas vizualinėmis priemonėmis institucijų patalpose ir kapinėse (I5). Reguliarių informacijos

teikimą patvirtino ir I3–I5, pabrėžę, kad projekto šalys nuolat gaudavo ataskaitas, pranešimus ir dalyvaudavo susitikimuose. Tuo tarpu I2 akcentavo skaitmeninių informavimo priemonių reikšmę, išskirdamas nuolatinę projekto eigos stebėseną specialioje informacinėje sistemoje.

Kita svarbi įgalinimo dimensija buvo konsultavimas. I2 nurodė, kad projekto dalyviams suteikta nuolatinė techninė ir administracinė pagalba, padėjusi geriau suprasti projekto procesus. I3 ir I4 atkreipė dėmesį į tai, kad įvairių padalinių specialistų išvalgos buvo aktyviai integruojamos į techninius ir funkcinius sprendimus. I5 papildė, jog konsultavimo procesas tapo natūralia bendradarbiavimo dalimi.

Lygiavertis institucijų bendradarbiavimas taip pat pasirodė esminis. I2 pabrėžė, kad darbas tarp savivaldybių vyko partneriškai, aiškiai laikantis nustatytų atsakomybių. I3 išskyrė mišrių komandų formavimą ir bendras veiklas, o I5 akcentavo, kad projekte nebuvo dominuojančios šalies, t.y. visos institucijos prisidėjo prie projekto įgyvendinimo pagal savo kompetencijas ir atsakomybes.

Svarbus įgalinimo aspektas buvo suinteresuotųjų šalių dalyvavimas sprendimų priėmimo. I2 pabrėžė, kad jų įtraukimas neapsiribojo informacijos suteikimu, šios šalys galėjo realiai daryti įtaką projekto eigai ir formuoti sprendimus, ypač techniniais klausimais.

Atsakomybės pasidalijimas dar labiau sustiprino institucijų įgalinimą. I2–I4 paminėjo aiškų funkcinių sričių paskirstymą, leidusį savivaldybėms savarankiškai valdyti joms patikėtas projekto dalis. Tokia struktūra skatino atsakomybės jausmą ir operatyvių sprendimų priėmimą. Be to, I3 pabrėžė, kad įvairių padalinių pasiūlymai buvo vertinami kaip svarbus indėlis į projekto kokybę.

3.2.6. Suinteresuotųjų šalių stebėsenos ir kontrolės vertinimas

Interviu duomenys atskleidė, kad projekto įgyvendinimo metu buvo taikoma kelių lygių suinteresuotųjų šalių įsitraukimo stebėseną, apimanti tiek kiekybinius rodiklius, tiek institucinio aktyvumo vertinimą ir nuolatinį grįžtamojo ryšio rinkimą.

3.2.15 lentelė

Projekto suinteresuotųjų šalių įsitraukimo stebėsenos būdai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Projekto suinteresuotųjų šalių įsitraukimo stebėsenos būdai	Įsitraukimo stebėjimas per produkto (rezultatų) rodiklius	I1: „<...> įsitraukimo lygis buvo stebimas pagal produkto stebėsenos rodiklius, susijusius su viešųjų institucijų teikiamų elektroninių paslaugų brandos lygio kėlimu.“ I2: „<...> įsitraukimas vertintas pagal sutartyje nustatytus stebėsenos rodiklius – užbaigtas viešųjų pirkimų procedūras, įgyvendintus skaitmenizavimo projektus ir naujų viešųjų skaitmeninių paslaugų naudotojus.“
	Stebėseną per viešųjų pirkimų įgyvendinimą	I1: „<...> stebėjimas vyko vertinant, ar užbaigtos viešųjų pirkimų procedūros, kuriomis siekiama skaitmeninti paslaugas ir kelti jų brandos lygį.“
	Projekto rezultatų įgyvendinimo vertinimas	I1: „<...> buvo vertinama, ar įgyvendinti paslaugų skaitmenizavimo ir brandos lygio kėlimo projektai, taip matuojant ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimą.“
	Įsitraukimo stebėjimas per projektines informacines sistemas	I2: „<...> pagrindinių suinteresuotųjų šalių įsitraukimas buvo stebimas per duomenų mainų sistemą „Investis“ ir teikiamas veiklos ataskaitas.“
	Institucinės veiklos ir dalyvavimo vertinimas	I2: „<...> savivaldybės stebėjo partnerių aktyvumą pagal dalyvavimą susitikimuose ir duomenų pateikimo savalaikiškumą.“

		I3: „<...> įsitraukimo lygis buvo stebimas susitikimų metu, vertinant atliktas veiklas ir aktyvų dalyvavimą projekto vykdymo procesuose.“ I4: „<...> įsitraukimą vertinome fiksuodami dalyvavimą projekto susitikimuose ir pasitarimuose; dalyvių aktyvumas buvo vienas pagrindinių rodiklių.<...> jei pastebėdavome, kad kurios nors šalies atstovai ima praleidinėti susitikimus, tai buvo signalas, jog jų įsitraukimas gali mažėti.“
	CPVA atliekama projekto kontrolė	I2: „<...> CPVA stebėjo ir kontroliavo projekto procesus, primindavo apie terminus ir vertino įgyvendinimo kokybę.“
	Paslaugų teikėjo techninės atskaitomybės stebėjimas	I2: „<...> UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ teikė technines ataskaitas ir nuolat komunikavo su savivaldybių IT specialistais bei seniūnijų darbuotojais.“
	Gyventojų įsitraukimo matavimas	I2: „<...> gyventojų įsitraukimas vertintas pagal gautus komentarus skaitmeninėje sistemoje „CEMETY“ ir socialiniuose tinkluose.“
	Proaktyvus grįžtamasis ryšys	I4: „<...> tokiais atvejais asmeniškai susisiekdavome ir pasiteiraudavome, ar trūksta informacijos ar yra problemų, trukdančių dalyvauti.“

Pirmiausia, I1 ir I2 pažymėjo, kad įsitraukimas buvo stebimas pagal aiškiai nustatytus produkto (rezultatų) rodiklius, susijusius su viešųjų pirkimų įgyvendinimu, paslaugų skaitmeninimu ir naujų naudotojų pritraukimu. Tokia stebėseną leido įvertinti, ar institucijos pasiekia planuotus skaitmenizacijos tikslus ir kaip tai koreliuoja su jų įsitraukimo lygiu. Svarbus vaidmuo teko ir viešųjų pirkimų eigai. I1 teigė, kad pirkimų įgyvendinimas buvo naudojamas kaip projekto progreso indikatorius, leidžiantis vertinti, ar institucijos pakankamai aktyviai dalyvauja siekiant skaitmeninimo rezultatų. Tai kartu veikė ir kaip kontrolinis mechanizmas, nes pirkimų vėlavimai rodė sumažėjusį įsitraukimą. Projekto rezultatų įgyvendinimas taip pat buvo viena centrinių stebėsenos sričių. I1 akcentavo, kad buvo vertinama, kaip institucijos prisideda prie skaitmeninių paslaugų brandos augimo ir ar jų dalyvavimas atitinka planuotą intensyvumą. Kita reikšminga stebėsenos forma buvo projekto informacinių sistemų naudojimas. I2 pabrėžė, kad specializuotos duomenų valdymo platformos leido sekti institucijų aktyvumą operatyviai ir objektyviai, kadangi sistemoje buvo matomos veiklų, terminų ir atnaujinimų registracijos.

Institucinės veiklos vertinimas taip pat buvo taikomas kaip įsitraukimo indikatorius. I2–I4 nurodė, kad stebėta, kaip aktyviai savivaldybių padaliniai dalyvauja susitikimuose, rengia ataskaitas, prisideda prie projektinių užduočių ir kaip jų dalyvavimas keitėsi projekto metu. Pastebėta, kad institucijų atstovų aktyvumas buvo vienas svarbiausių projekto sėkmės požymių. Projekto priežiūrą stiprino ir CPVA atliekama kontrolė. I2 akcentavo, kad CPVA periodiškai primindavo apie terminus, stebėdavo projekto eigą ir vertindavo įgyvendinimo kokybę, kas skatino savivaldybes išlaikyti aukštą įsitraukimo lygį. Be to, paslaugų teikėjų techninės ataskaitos buvo naudojamos kaip papildoma stebėsenos forma. I2 nurodė, kad rangovai nuolat teikė informaciją apie techninius sprendimus ir derino veiksmus su savivaldybių IT specialistais, o tai leido įvertinti tiek jų, tiek savivaldybių atsakomybės vykdymą. Gyventojų įsitraukimas taip pat buvo stebimas. I2 pabrėžė, kad vartotojų aktyvumas skaitmeninėje sistemoje tapo vienu iš rodiklių, leidžiančių įvertinti viešosios paslaugos tinkamumą ir projekto poveikį. Galiausiai, svarbi projekto dalis buvo proaktyvus grįžtamasis ryšys. I2 nurodė, kad atsiradus iššūkiams buvo tiesiogiai kontaktuojama su institucijų atstovais ar rangovais, siekiant nedelsiant pašalinti trukdžius ir išlaikyti stabilų įsitraukimą.

Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumo vertinimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumo vertinimo būdai	Bendradarbiavimo kokybės vertinimas	I1: „<...> suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumas buvo vertinamas stebint bendradarbiavimo kokybę tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių bei CPVA.“
	Komunikacijos efektyvumo analizė	I1: „<...> buvo vertinama, kaip sklandžiai vyko informacijos mainai tarp institucijų ir ar komunikacija užtikrino savalaikį sprendimų priėmimą.“ I5: „<...> ar mūsų komunikavimas buvo efektyvus, ar pavyko vienas kitą suprasti <...>.“
	Projekto tikslų įgyvendinimo pažangos stebėjimas	I1: „<...> veiksmingumas buvo matuojamas pagal tai, ar suplanuoti projekto rezultatai buvo pasiekiami laiku ir pagal numatytus rodiklius.“
	Dokumentacijos ir ataskaitų analizė	I1: „<...> projekto eigoje analizuoti susitikimų protokolai ir veiklos ataskaitos, kurie atskleidė projekto veiklos rezultatus ir įsitraukimo lygį.“
	Projekto terminų ir biudžeto laikymasis	I4: „<...> projektas neviršijo terminų ir biudžeto, vadinasi, tarp šalių nebuvo didelių nesusipratimų ar konfliktų, galinčių sukelti vėlavimus.“
	Atsakomybės už rezultatų tęstinumą vertinimas	I1: „<...> projekto vykdytojo ir partnerio atsakomybė už fizinių ir veiklos rezultatų tęstinumą buvo vertinama pagal jų įsipareigojimus užtikrinti sistemos funkcionavimą ir turto išsaugojimą 5 metus po projekto pabaigos.“
	Poveikis projekto rezultatų kokybei	I2: „<...> veiksmingas suinteresuotųjų šalių valdymas užtikrino savalaikį technologinių sprendimų diegimą, tikslesnį duomenų surinkimą ir aiškesnę atsakomybės pasiskirstymą.“ I5: „<...> ar pavyko mums projekto tikslus pasiekti... tai turbūt per šitą.“
	Sklandesnis projekto įgyvendinimas per koordinaciją	I2: „<...> dėl nuoseklios komunikacijos ir koordinavimo pavyko išvengti nesusipratimų ar vėlavimų, o projektas buvo vykdomas pagal sutarties grafiką.“
	Sustiprėjęs institucinis bendradarbiavimas	I2: „<...> suinteresuotųjų šalių valdymas sustiprino projekto šalių bendradarbiavimą ir pagerino tarpinstitucinius ryšius.“
	Teigiamas poveikis galutiniams projekto rezultatams	I2: „<...> suinteresuotųjų šalių valdymas buvo vertinamas kaip veiksmingas, nes turėjo teigiamą poveikį galutiniams projekto rezultatams.“
	Neformalus, bet nuolatinis įsitraukimo vertinimas	I3: „<...> neturėjome formalizuoto kiekybinio rodiklio, tačiau stebėdami susitikimų lankomumą ir užduočių vykdymo tempą galėjome vertinti suinteresuotųjų šalių įsitraukimą.“
	Įsitraukimo stebėjimas per veiklų savalaikiškumą	I3: „<...> užduočių vykdymo savalaikiškumas buvo vienas iš rodiklių, leidusių nustatyti, ar suinteresuotoji šalis išlieka aktyvi.“
	Tiesioginė komunikacija kaip vertinimo priemonė	I3: „<...> nuolatiniai pokalbiai su projekto dalyviais padėjo suprasti, kurios šalys išlieka įsitraukusios, o kurioms reikia papildomo dėmesio.“
	Kokybinis įsitraukimo vertinimas	I3: „<...> įsitraukimas buvo vertinamas labiau kokybiškai nei formaliai, remiantis bendru dalyvavimo ir atsako į užduotis aktyvumu.“
	Bendradarbiavimo kokybės įvertinimas per vidinį grįžtamąjį ryšį	I4: „<...> pasibaigus projektui surengėme vidinį aptarimą ir visi jautėsi tinkamai informuoti bei išgirsti, todėl bendradarbiavimą vertino teigiamai.“ I5: „<...> vertinom <...> kaip kokybiškai mums sekėsi bendradarbiauti <...>.“

	Konfliktų nebuvimas kaip valdymo efektyvumo rodiklis	<i>I4: „<...> jei būtų buvę problemų valdant suinteresuotąsias šalis, jos būtų pasimatę per vėlavimus ar nenumatytas išlaidas, tačiau to nebuvo.“</i>
	Kompleksinis veiksmingumo vertinimas (procesas + rezultatas)	<i>I4: „<...> veiksmingumą vertinome kompleksiskai: projektas įgyvendintas laiku, rezultatas kokybiškas, partneriai patenkinti bendradarbiavimu.“</i>

Interviu analizė parodė, kad projekto suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumas buvo vertinamas kompleksiskai, taikant tiek formalius, tiek neformalius stebėsenos metodus. Vertinant bendradarbiavimo kokybę, I1 pabrėžė, kad stebėseną atliko tiek projekto partneriai, tiek CPVA, siekdami įvertinti tarpinstitucinės partnerystės stabilumą ir projekto eigą. Komunikacijos efektyvumą akcentavo I1 ir I5, kurie atkreipė dėmesį į tai, ar institucijos pakankamai sklandžiai dalijosi informacija ir ar sprendimai buvo priimami savalaikiai.

Projektinių tikslų įgyvendinimo pažangos stebėsenai, kaip nurodė I1, buvo vertinama, ar suplanuoti rezultatai pasiekiami laiku ir kaip tai koreliuoja su institucijų įsitraukimo lygiu. Vertinant dokumentaciją ir ataskaitas, I1 pažymėjo, kad analizuoti susitikimų protokolai ir veiklų ataskaitos padėjo stebėti realią projekto pažangą. Terminų ir biudžeto laikymosi vertinimas, kaip išskyrė I4, buvo svarbus konflikto ir rizikų prevencijos indikatorius. Šis informantas pažymėjo, kad projekto eiga vyko sklandžiai, nes tarp šalių nebuvo didelių nesutarimų, galėjusių lemti vėlavimus. Atsakomybės už rezultatų tęstinumą analizė, kurią akcentavo I1, rėmėsi tuo, kaip projekto dalyviai užtikrino ilgalaikį technologinių sprendimų veikimą ir sistemos išlaikymą po projekto pabaigos. Dalis informantų pabrėžė, kad suinteresuotųjų šalių valdymas tiesiogiai veikė projekto rezultatus. I2 ir I5 teigė, kad sklandus koordinavimas sudarė sąlygas laiku įgyvendinti veiklas ir pasiekti planuotus rezultatus, o institucijų bendradarbiavimas sustiprėjo projekto metu. Teigiamą institucijų įsitraukimo poveikį galutiniams rezultatams išskyrė I2, pabrėždamas, kad aktyvus dalyvavimas tiesiogiai siejosi su projekto sėkme.

Neformalus, bet nuolatinis įsitraukimo vertinimas taip pat atliko svarbų vaidmenį. I2 akcentavo, kad neformali komunikacija ir nuolatinis susitikimų tempas padėjo išlaikyti dalyvių įsitraukimą. Tuo tarpu I3 atkreipė dėmesį, kad institucijų pastangos vykdyti užduotis savalaikiškai tapo vienu iš rodiklių, rodančių, ar suinteresuotosios šalys išlieka aktyvios. Tiesioginė komunikacija, kaip vertinimo priemonė, pasak I3, padėjo identifikuoti, kurios šalys reikalauja papildomo dėmesio, o kurios dirba savarankiškai. Tuo pat metu kokybinis įsitraukimo vertinimas, kurį minėjo I3, rėmėsi ne formalumais, bet tikru dalyvavimu ir atsakingu požiūriu į veiklų vykdymą. Vidinio grįžtamojo ryšio praktikos taip pat sustiprino projektų valdymą. I4 nurodė, kad po projekto buvo organizuota vidinė aptarimo sesija, kurios metu institucijos įsivertino bendradarbiavimą ir identifikavo stipriąsias puses. Konfliktų nebuvimas, kurį akcentavo tas pats informantas, buvo laikomas veiksmingo valdymo rodikliu. Galiausiai, I4 pabrėžė, kad veiksmingumas buvo vertinamas kompleksiskai – jungiant procesų eigos ir pasiektų rezultatų analizę. Projekto įgyvendinimas laiku, kokybiški rezultatai ir partnerių patenkinamas bendradarbiavimas sudarė pagrindą teigiamam galutiniam vertinimui.

3.2.7. Tarpsivaldybinio bendradarbiavimo vertinimas

Kitu interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių administracijos pasiskirstė projekto rengimo atsakomybes tarpusavyje (žr. 3.2.17 lentelė)

3.2.17 lentelė

Tarpusavio atsakomybių pasiskirstymas tarp Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Tarpusavio atsakomybių pasiskirstymas tarp projekto suinteresuotų šalių	Pagrindinio partnerio ir projekto partnerio vaidmenų pasiskirstymas	I1: „<...> Mažeikių rajono savivaldybės administracija veikė kaip paraiškos davėjas ir pagrindinis projekto partneris, o Telšių rajono savivaldybės administracija – kaip projekto partneris.“ I3: „<...> Mažeikiai, kaip pagrindinis vykdytojas, buvo atsakingi už administravimą, finansus, viešuosius pirkimus, o Telšiai – už duomenų rinkimą savo teritorijoje, darbą su seniūnijomis ir vietinį viešinimą; nors atsakomybės skyrėsi, galutinis rezultatas buvo bendras abiejų savivaldybių įsipareigojimas.“
	Atsakomybių apibrėžimas partnerystės finansavimo sutartyse ir	I2: „<...> atsakomybės tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių buvo paskirstytos pagal partnerystės sutartį ir Finansavimo sutartį su CPVA 2023-10-11 Nr. MSK-815.“ I4: Atsakomybės tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių pasidalijome dar projekto pradžioje, pasirašydami jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį. „<...> Mažeikiai, kaip pagrindinis vykdytojas, prisiėmė projekto administravimą, finansų valdymą ir viešuosius pirkimus, o Telšiai – savo teritorijos duomenų surinkimą, darbą su seniūnijomis ir viešinimą; abi savivaldybės paskyrė projekto vadovus ir bendrai atsakė už galutinį rezultatą.“ I5: „<...> atsakomybės tarp savivaldybių buvo apibrėžtos partnerystės ir finansavimo sutartyse; biurokratinę dalį perėmė Mažeikių savivaldybės atstovė, o mano vaidmuo buvo techninis – bendradarbiauti su paslaugų tiekėju, kad atsakomybės nesidubliuotų.“

Tarpusavio atsakomybės pasiskirstymo analizė atskleidė, kad savivaldybių vaidmenys projekte buvo labai aiškiai apibrėžti ir institucijos puikiai suprato savo funkcijas. I1 pabrėžė, kad Mažeikiai atliko pagrindinio partnerio vaidmenį, koordinavo administravimą ir veikė kaip paraiškos teikėjai, o Telšiai – kaip projekto partneriai. I3 papildė, jog Mažeikiai buvo atsakingi už pirkimus, finansus ir bendrą valdymą, o Telšiai daugiausia dirbo su duomenų rinkimu ir techniniais sprendimais seniūnijose. I2 akcentavo, kad atsakomybės buvo pasiskirstytos remiantis partnerystės ir finansavimo sutartimis, kurios aiškiai nustatė kiekvienos pusės įsipareigojimus. I4 išskyrė, kad abi savivaldybės turėjo savas veiklos sritis nuo pat projekto pradžios – Mažeikiai rūpinosi projekto administravimu, o Telšiai – techniniu įgyvendinimu. Tuo tarpu I5 nurodė, kad jo veikla buvo labiau techninė ir susijusi su bendradarbiavimu su paslaugų tiekėjais, todėl atsakomybės funkcijos skyrėsi pagal darbo pobūdį. Apibendrinant galima teigti, kad aiškus ir sutartyse įtvirtintas atsakomybių pasidalijimas sudarė stabilų pagrindą efektyviam bendradarbiavimui tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių.

Toliau interviu metu buvo siekta išsiaiškinti kokie sprendimų priėmimo skaidrumo užtikrinimo mechanizmai buvo taikomi tarp Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių (žr. 3.2.18 lentelė).

3.2.18 lentelė

Sprendimų priėmimo skaidrumo užtikrinimo mechanizmai tarp Mažeikių ir Telšių r. savivaldybių

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Sprendimų priėmimo skaidrumo užtikrinimo mechanizmai tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių	Skaidrumas užtikrinamas per rašytinę atskaitomybę	I1: „<...> sprendimų skaidrumą užtikrino ketvirtinės rašytinės ataskaitos ministerijai apie projekto eigą.“ I3: „<...> skaidrumą užtikrino bendra projekto valdymo grupė, reguliariai priimanti sprendimus ir juos fiksuojanti protokoluose bei ataskaitose, tvirtinamose abiejų savivaldybių.“

		<i>I4: „<...> sprendimų skaidrumą užtikrino tai, kad visi sprendimai buvo priimami kartu projekto valdymo grupėje ir fiksuojami protokoluose bei dokumentuose, su kuriais susipažino abi savivaldybės.“</i>
	Skaidrumo užtikrinimas per teisinį reguliavimą	<i>I2: „<...> skaidrumas buvo užtikrinamas vadovaujantis teisės aktais ir pasirašytais sutartimis.“ I5: „<...> sprendimų skaidrumą užtikrino sutartys ir teisinis reguliavimas,</i>
	CVPA kontrolė	<i>I5: „<...> skaidrumo laikymąsi vertino CPVA“</i>
	Valstybės tarnautojų atsakomybė ir pareigos	<i>I5: „<...> kaip valstybės tarnautojai laikėmės atsakomybės dėl duomenų ir jų dalijimosi.“</i>

Interviu duomenys atskleidė, kad savivaldybėse sprendimų priėmimo skaidrumas buvo užtikrinamas per kelias pagrindines priemones, kurios padėjo palaikyti aiškų, dokumentuotą ir kontroliuojamą projekto valdymo procesą. I1 akcentavo, kad skaidrumą sustiprino nuolatinė rašytinė atskaitomybė, ypač ketvirtinės ataskaitos, kurios buvo rengtos ministerijai ir leido visoms šalims matyti projekto eigą. I3 pabrėžė bendrų projektinių valdymo grupių vaidmenį: sprendimai buvo priimami kolegialiai, fiksuojami protokoluose, patvirtinami ir perduodami abiem savivaldybėms, taip užtikrinant procesų aiškumą ir atsekamumą. I4 papildė, kad sprendimų protokolavimas ir dokumentavimas užtikrino, jog dėl esminių klausimų visada buvo pasiektas bendras sutarimas ir išvengta interpretacijų.

Teisinis reguliavimas taip pat buvo svarbus skaidrumo ramstis. I2 nurodė, kad sprendimų priėmimas buvo grindžiamas teisės aktais ir pasirašytais sutartimis, kurios apibrėžė procedūras bei įsipareigojimus. I5 patvirtino, kad skaidrumą sustiprino ir CPVA kontrolė — ši institucija tikrino dokumentus, vertino laikymąsi reikalavimų ir veikė kaip išorinis skaidrumo garantas.

Galiausiai, valstybės tarnautojų atsakomybės laikymasis taip pat prisidėjo prie sprendimų skaidrumo. I5 pažymėjo, kad tarnautojai dirbo pagal teises pareigas, užtikrino tinkamą dokumentų parengimą ir reguliarią informacijos sklaidą, o tai stiprino pasitikėjimą priimamais sprendimais.

Interviu metu buvo taip pat siekta išsiaiškinti Mažeikių ir Telšių r. tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo įtaka projekto įgyvendinimo kokybei ir terminams (žr. 3.2.19 lentelė).

3.2.19 lentelė

Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo įtaka projekto įgyvendinimo kokybei ir terminams

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo įtaka projekto įgyvendinimo kokybei ir terminams	Bendradarbiavimas leidžia laiku įgyvendinti projekto veiklas ir techninius reikalavimus	<i>I1: „<...> tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas sudarė sąlygas laiku įgyvendinti numatytas projekto veiklas – duomenų struktūros parengimą, integraciją su Valstybės duomenų valdysenos informacine sistema, kapinių žemėlapių skaitmeninimą, sistemos licencijavimą, mokymus, testavimą ir informacinės sistemos nuostatų parengimą.“</i>
	Bendradarbiavimas gerina projekto kokybę	<i>I2: „<...> bendradarbiaujant savivaldybės dalijosi patirtimi ir techniniais ištekliais, todėl veiklos vyko kokybiškiau ir nuosekliau.“ I3: „<...> projekto kokybę pagerėjo, nes buvo galima pasitarti, pasidalinti gerąja patirtimi ir išgirsti skirtingas įžvalgas.“</i>

		I4: „<...> kokybė akivaizdžiai pagerėjo, nes dvi savivaldybės galėjo pasidalinti kompetencijomis ir gerosiomis praktikomis, o sprendimai tapo labiau pagrįsti ir universalesni.“ I5: „<...> kokybė buvo geresnė, nes dirbant dviese galėjome dalintis patirtimi ir žiniomis, o IT kompetencijų trūkumas rajonuose buvo kompensuojamas partneryste.“
	Bendradarbiavimas pagreitino projektą įgyvendinimą	I5: „<...> projektą įgyvendinome greičiau, nei buvo numatyta, nes dirbant kartu žingsniai buvo atlikti anksčiau, nei planuota.“
	Terminus administracinių skirtumai lėtinantys procesų	I2: „<...> skirtingi savivaldybių darbo tempai kai kuriais atvejais lėtino sprendimų derinimą ir dokumentacijos rengimą.“ I4: „<...> bendradarbiavimas šiek tiek lėtino procesus, nes sprendimai turėjo būti suderinti abiejose savivaldybėse, dėl ko išaugdavo tarpiniai derinimo terminai.“

Interviu duomenys parodė, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas turėjo reikšmingą poveikį projekto techniniam įgyvendinimui bei bendram veiklų koordinavimui. I1 išryškino, kad glaudesnė savivaldybių sąveika sudarė prielaidas laiku įvykdyti techninius projekto reikalavimus – duomenų struktūros parengimą, informacinių sistemų integraciją, licencijavimo, testavimo ir mokymų procesus. Ši koordinacija leido sumažinti techninių vėlavimų riziką ir užtikrino nuoseklų veiklų progresą. I2 pabrėžė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas sudarė sąlygas dalintis turimomis kompetencijomis ir techniniais ištekliais, o tai prisidėjo prie procesų nuoseklumo ir veiklos kokybės.

Bendradarbiavimo vaidmuo projekto kokybei buvo akcentuotas I3 ir I4. Informantai nurodė, kad tarpusavio žinių ir patirties mainai leido priimti labiau pagrįstus ir universalesnius sprendimus, atsižvelgiant į abiejų savivaldybių poreikius ir kompetencijų specifiką. Tokia sąveika sustiprino sprendimų argumentuotumą, sumažino klaidų tikimybę ir paskatino platesnį gerosios praktikos taikymą. I5 pažymėjo, kad bendradarbiaujant buvo galima kompensuoti regioninius IT kompetencijų skirtumus, nes techninių sprendimų įgyvendinimas rėmėsi bendra ekspertine baze.

Projekto terminų laikymosi aspektu buvo išryškėję dvilypiai rezultatai. I5 teigė, kad dalis veiklų, atliktų bendradarbiaujant, buvo įgyvendintos greičiau nei planuota, nes administraciniai ir techniniai procesai vyko paraleliai. Vis dėlto I2 ir I4 atkreipė dėmesį, jog administracinių procedūrų derinimas tarp dviejų savivaldybių tam tikrais atvejais lėtino sprendimų priėmimą – dėl skirtingų darbų tempų ir vidaus procedūrų sprendimų tvirtinimas užtrukdavo ilgiau, nei dirbant vienai institucijai.

Toliau buvo siekta identifikuoti, kokie veiksniai turi įtakos savivaldybių tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmei arba nesėkmei

3.2.20 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos savivaldybių tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmei arba nesėkmei

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Veiksniai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimą	Aiškūs tikslai ir bendri lūkesčiai	I1: „<...> abi savivaldybės turi turėti bendrą projekto viziją, tikslus ir aiškiai susitarti dėl rezultatų bei atsakomybės.“ I2: „<...> sėkmingą bendradarbiavimą lemia aiškūs tikslai, atvira komunikacija, pasitikėjimu grįsti santykiai ir veiksmingas koordinavimas.“
	Efektyvi ir nuolatinė komunikacija	I1: „<...> reguliarūs susitikimai ir atvira informacijos sklaida padeda išvengti nesusipratimų ir užtikrina sklandų procesą.“

		I2: „<...> atvira komunikacija <...>“ I4: „<...> reguliarus ir atviras bendravimas, operatyvus reagavimas padėjo užtikrinti, kad visos pusės visada žinotų, kas vyksta.“
	Aiškus pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas	I1: „<...> konkretūs kiekvienos savivaldybės vaidmenys sumažina riziką dėl dubliavimosi ar atsakomybės išsibirstymo.“ I3: „<...> sėkmę lemia aiškiai apibrėžtos atsakomybės.“ I4: „<...> nuo pat pradžių partneriai turi aiškiai susitarti, kas už ką atsakingas; mūsų projekte tai suveikė, nes turėjome detalų atsakomybių matricą.“
	Vadovybės palaikymas	I4: „<...> abiejų savivaldybių vadovai palaikė projektą, o jų politinė valia bendradarbiauti davė toną visai komandai.“
	Pasitikėjimas ir partnerystės kultūra	I1: „<...> bendradarbiavimą stiprina pasitikėjimas, pagarbūs santykiai ir vienas kito kompetencijų pripažinimas.“ I4: „<...> bendradarbiavimas vaisingas, kai abi pusės pasitiki ir atvirai dalijasi informacija; tuomet problemos sprendžiamos konstruktyviai.“
	Geri tarpusavio santykiai	I4: „<...> žmogiškieji santykiai ir neformalus susitikimai palengvino bendradarbiavimą ir stiprino ryšį.“
	Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti	I1: „<...> svarbu gebėti operatyviai reaguoti į pokyčius ir ieškoti kompromisų.“
	Resursų pakankamumas	I1: „<...> finansinių, žmogiškųjų ir infrastruktūrinių išteklių prieinamumas yra būtinas sklandžiam projektų įgyvendinimui.“
	Suvokimas apie projekto naudą visuomenei	I3: „<...> sėkmę lemia suvokimas apie projekto naudą visuomenei.“ I4: „<...> kai abi savivaldybės aiškiai mato projekto naudą, jos labiau stengiasi; mūsų atveju ji buvo vienodai reikšminga abiem rajonams.“
Veiksniai, trukdantys bendradarbiavimui	Informacijos stoka	I2: „<...> nesėkmę dažniausiai nulemia informacijos stoka
	Neaiškus atsakomybės pasidalijimas	I2: „<...> ir neaiškus atsakomybės pasidalijimas.“ I4: „<...> neaiškiai pasidalintos atsakomybės kelia chaosą ir konfliktus.“
	Nepasitikėjimas	I4: „<...> nepasitikėjimas lemia informacijos nesidalijimą ir praradimą kontrolę.“
	Nesidomėjimas sistema „CEMETY“	I3: „<...> nesėkmės veiksniais galėtų tapti nesidomėjimas kapinių duomenų skaitmeninio sistemos „CEMETY“.
	Prastas sistemos funkcionalumas	I3: „<...> nesėkmės veiksniais galėtų būti prastos sistemos funkcionalumas.“
	Techniniai trikdžiai	I3: „<...> nesėkmės veiksniais gali tapti ir kiti techniniai trikdžiai.“
	Prasta komunikacija	I4: „<...> prasta komunikacija sukelia nesusipratimus ir abejones.“

Interviu duomenys rodo, kad sėkmingą savivaldybių bendradarbiavimą daugiausia lėmė aiškiai suderinti tikslai ir tarpusavio lūkesčiai. I1 pabrėžė, kad bendra projekto vizija ir atsakomybių supratimas sudarė tvirtą bendradarbiavimo pagrindą, o I2 akcentavo, kad atvira komunikacija ir pasitikėjimu grįstas ryšys užtikrino veiksmingą koordinavimą. Nuolatiniai susitikimai, nuoseklus informacijos dalijimasis ir operatyvus reagavimas į problemas, kaip išskyrė I1, I2 ir I4, sudarė prielaidas efektyviai spręsti klausimus ir palaikyti nuoseklų procesą.

Dar vienas reikšmingas sėkmės veiksnys buvo aiškus atsakomybių pasiskirstymas. I1 ir I3 nurodė, kad gerai apibrėžti vaidmenys mažino riziką dėl neapibrėžtumo ir išvengdavo funkcijų dubliavimo. Vadovybės palaikymas, anot I4, suteikė projektui strateginį svarumą ir sustiprino komandų motyvaciją. Pasitikėjimas tarp partnerių taip pat buvo esminis — I1 pabrėžė, kad institucijos pasitikėjo viena kitos kompetencija, o I4 nurodė, kad toks pasitikėjimas skatino konstruktyvius sprendimus.

Be to, I4 paminėjo gerus tarpasmeninius santykius, kurie padėjo išlaikyti komandų vieningumą, o I1 akcentavo gebėjimą prisitaikyti ir ieškoti kompromisų. I1 taip pat atkreipė dėmesį į pakankamus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kurie leido laiku vykdyti veiklas. I3 nurodė, kad viešumo

palaikymas ir informacijos sklaida vietos bendruomenėse sustiprino projekto priimtinumą ir motyvavo institucijas dirbti atsakingai.

Nors bendradarbiavimas buvo iš esmės sėkmingas, interviu dalyviai identifiko ir keletą veiksnių, kurie galėjo sukelti nesklandumų. I2 pabrėžė, kad informacijos stoka kai kuriais etapais apsunkino sprendimų priėmimą, o I4 papildė, kad neaiškus atsakomybės pasidalijimas galėjo sukelti klaidas ar delsą. I4 taip pat akcentavo, kad nepasitikėjimas tarp institucijų, jei jis atsirastų, turėtų tiesioginį neigiamą poveikį koordinavimui ir kontrolės procesams.

Kai kurie trikdžiai buvo susiję su techninėmis ir sisteminėmis aplinkybėmis. I3 nurodė, kad nesuderinamumas su sistema „CEMETY“ ir informacinių technologijų trikdžiai galėjo apsunkinti projekto eigą, o I4 teigė, kad prastas komunikacijos lygis galėtų sukelti nesusipratimų ir abejonių. Taip pat buvo pažymėta, kad sistemos funkcionalumo ribotumai kartais trukdė operatyviam problemų sprendimui.

Taip pat informantų buvo klausama apie pagrindinius tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkius ir kokius metodus arba būdus jie taikė, kad šiuos iššūkius sumažintų (žr. 3.2.21 lentelė).

3.2.21 lentelė

Pagrindiniai tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkių ir jų sprendimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pagrindiniai tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkių	Komunikacijos trūkumas	I1: „Komunikacijos trūkumas“
	Skirtingos administracinės procedūros (biurokratija)	I4: „Kiekvienoje savivaldybėje galioja šiek tiek skirtingos taisyklės dokumentų derinimui, sprendimų tvirtinimui. Pvz., Mažeikiuose tam tikrą sprendimą galėjome patvirtinti administracijos direktoriaus įsakymu per dieną, o Telšiuose panašiam sprendimui reikėdavo gauti tarybos komiteto pritarimą, užtrukdavo ilgiau. Dėl to kartais strigdavo bendri sprendimai.“
	Logistiniai ir atstumo sukelti nepatogumai	I4: „Nors atstumas tarp Mažeikių ir Telšių nėra milžiniškas (apie 50 km), vis tiek gyvi susitikimai reiškė keliones. Ne visada visiems dalyviams buvo patogiu vykti, derinti laiką.“
	Komandų susivienijimo (kolektyvinio identiteto) sunkumai	I4: „Pradžioje jautėsi, kad yra dvi atskiros komandos – ‘mes’ (Mažeikiai) ir ‘jie’ (Telšiai). Buvo nedidelio nepasitikėjimo ar konkurencijos momentų (pvz., kieno metodai geresni).“
	Informacijos srauto valdymo iššūkių	I4: „Kartais iš Telšių pusės mes ne iš karto sužinodavome apie vidinius pasikeitimus (pvz., pasikeitė skyriaus vadovas, atsakingas už projekto dalį). Tai kėlė riziką nesusipratimams.“
	Išankstinio informavimo nebuvimas	I5: „Gal nebuvo išankstinis informavimas, o labiau čia ir dabar.“
	Žmogiškųjų išteklių kaita	I5: „Telšių savivaldybėje atvyko naujas atsakingas žmogus, tai reikėjo pasikeisti kontaktą... naujas žmogus prisiima projektą su kuriuo nieko nederbo, tai jam atrodo viskas baisiai. <...> „Žmogiškieji ištekliai kartais ir būna tas trikdys.““
Pagrindiniai tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkių sprendimo būdai	Išankstinis planavimas ir laiko rezervų sudarymas	I4: „Sprendėme tai iš anksto planuoti tokius žingsnius – sudarydavome laiko rezervą Telšių procedūroms, kad galutinis terminas nenukentėtų.“
	Sprendimų derinimas lygiagrečiai savivaldybėse	I4: „Derinome, kad sprendimus tvirtintume abiejose savivaldybėse lygiagrečiai, vienu metu, kad viena nelauktų kitos.“

	Nuotolinio bendravimo priemonių taikymas	<i>I4: „Daug bendrų posėdžių vyko per ‘Microsoft Teams’ ar telefonines konferencijas – tai leido sutaupyti laiko ir išvengti nuovargio.“</i>
	Elektroninių dokumentų ir e. parašo naudojimas	<i>I4: „Kai reikėdavo apsiukeisti dokumentais, naudodavomės elektroniniu parašu, tad nereikėjo fiziškai vežioti popierių.“</i>
	Bendros komandos formavimas (mišrios darbo grupės)	<i>I4: „Formavome mišrias darbo grupes, kad žmonės dirbtų petyt petin. Taip pat pabrėžėme bendrą tikslą – kad tai ‘mūsų visų projektas’“</i>
	Naujo personalo integravimo užtikrinimas	<i>I4: „Pamatę, kad Telšiuose keičiasi žmogus, iš karto inicijavome trišalį susitikimą (aš, senasis ir naujasis žmogus), perdavėme visą informaciją, kad niekas neprapultų.“ I5: „Gera, kad yra partnerystė... Mažeikiai sako – mes tą pasidarę ir tą ir galim padėti ir pasidalinti ta informacija, ir tas žmogus lengviau adaptuojasi ir įeina.“</i>

Interviu duomenys atskleidė, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas susidūrė su keliais esminiais sunkumais. I1 akcentavo komunikacijos trūkumus, kurie kartais lėmė informacijos vėlavimą ir apsunkino koordinavimą. I4 pabrėžė skirtingas administracines procedūras, nes savivaldybės taikė nevienodus derinimo ir sprendimų tvirtinimo procesus, todėl sprendimų priėmimas galėjo užtrukti. Tas pats informantas nurodė ir logistikos iššūkius – atstumai tarp Mažeikių ir Telšių, poreikis vykti į susitikimus bei laiko derinimo sunkumai.

Kiti iššūkiai buvo susiję su komandinio identiteto formavimu. I4 pažymėjo, kad projekto pradžioje jautėsi dviejų atskirų komandų modelis, kurį lydėjo tam tikras nepasitikėjimas. I3 atkreipė dėmesį į vidinės informacijos srauto valdymo problemas – informacija ne visada cirkuliavo vienodai tarp struktūrų, o tai kėlė nesusipratimų. I5 paminėjo išankstinio informavimo stoką, o I3 ir I5 akcentavo žmogiškųjų išteklių kaitos iššūkius, kai nauji darbuotojai turėdavo greitai perimti projekto specifiką.

Siekiant suvaldyti identifikuotus iššūkius, buvo taikomi keli praktiniai sprendimai. I4 nurodė, kad išankstinis procesų planavimas ir laiko rezervų sudarymas leido sumažinti administracinių procedūrų poveikį terminams. Tas pats informantas pažymėjo, jog sprendimų derinimas lygiagrečiai abiejose savivaldybėse padėjo išvengti nereikalingo laukimo ir pagreitino procedūras.

Nuotolinės bendradarbiavimo priemonės taip pat buvo reikšmingos. I4 pabrėžė, kad dažnesni susitikimai „Teams“ platformoje arba telefonu padėjo išvengti kelionių ir taupyti laiką. Elektroninių dokumentų ir e-parašo taikymą komisijų veikloje išskyrė I4, nurodydamas, kad tai ženkliai sumažino biurokratinę naštą.

Komandinio darbo stiprinimui pasitelktos mišrios darbo grupės, kurias akcentavo I4, nes jos skatino abiejų savivaldybių darbuotojus dirbti kaip bendra komanda. Informacijos srautui gerinti buvo taikomos nuoseklesnės informavimo praktikos, kurias akcentavo I3, o žmogiškųjų išteklių kaitos problemos buvo sprendžiamos perduodant atsakomybę labiau patyrusiems specialistams ir gerinant naujų darbuotojų įvedimą į projektą, kaip pažymėjo I5.

Aktualu tyrimo metu buvo išsiaiškinti koks tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo indėlis į naujų ryšių ir partnerysčių formavimą (žr. 3.2.22 lentelė).

Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo indėlis į naujų ryšių ir partnerystės formavimą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo indėlis į naujų ryšių ir partnerystės formavimą	Nebuvo sudarytos sąlygos naujų ryšių formavimuisi	I1: „Kadangi nebuvo vykdomi gyvi susitikimai tarp projekto partnerių, buvo tik nuotolinė komunikacija be fizinių susitikimų, tad naujų ryšių ir partnerystės užmezgimo nėra.“
	Sustiprėjęs tarpinstitucinis pasitikėjimas ir ryšys	I2: „<...> Mažeikių ir Telšių savivaldybių glaudesnis : bendradarbiavimas sustiprino tarpinstitucinį pasitikėjimą ir sukūrė pagrindą ateities projektams <...> I4: „<...> Mažeikių ir Telšių savivaldybių darbuotojai, kurie anksčiau gal tik minimaliai bendravo, dabar pusę projekto laiko praleido dirbdami kartu... dabar žinau atitinkamus specialistus Telšiuose vardais, galiu jiems tiesiogiai paskambinti <...> tai yra tvarus ryšys, kuris išliks ir po projekto.“ I5: „<...> tas bendradarbiavimas sukuria pamatą tolimesniems projektams <...>“
	Patirties ir gerųjų praktikų mainai	I2: „<...> bendradarbiavimas paskatino keitimąsi patirtimi ir gerosiomis praktikomis <...>“
	Naujų ryšių užmezgimas	I3: „<...> bendri projektai visada naudingi, nes per juos galima užmegzti pažintis <...>“
	Mokymasis vieniems iš kitų	I3: „<...> galima pasimokyti vieniems iš kitų <...>“
	Partnerystė su IT rangovu	I4: „<...> projekto metu susipažinome su projekto rangovais... dabar turime patikimus partnerius IT srityje <...> ateityje galėsime kreiptis į tuos pačius specialistus.“
	Naujos partnerystės su kitomis savivaldybėmis	I4: „<...> apie projektą sužinojo ir kitos savivaldybės... Plungės savivaldybė susidomėjo mūsų patirtimi... tai galima laikyti naujai užmegztu partnerystės ryšiu.“
	Ryšių su regionine žiniasklaida stiprinimas	I4: „<...> bendradarbiauome su regionine žiniasklaida... užmegzėme artimesnį ryšį su keletu žurnalistų <...> ateityje bus lengviau pasiekti visuomenę.“
	Motyvacijos bendradarbiauti didėjimas	I5: „<...> atsiranda didesnis noras eiti į tokius sudėtingus projektus <...>“
	Platesnės ryšių galimybės	I5: „<...> manau perspektyvos didelės ir ryšių galimybės plačios <...>“

Interviu duomenys rodo, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas sudarė palankias sąlygas kurti naujus ryšius ir stiprinti esamas partnerystes, nors gyvi susitikimai ne visada buvo įmanomi. I1 pabrėžė, kad fizinio bendravimo stoka riboja visiškai naujų ryšių atsiradimą, tačiau I2, I3 ir I4 akcentavo, kad glaudesnis darbas kartu sustiprino tarpinstitucinį pasitikėjimą, skatino atvirumą ir abipusę atsakomybę už bendrus rezultatus. Bendradarbiaudamos savivaldybės pradėjo aktyviau keistis gerosiomis praktikomis ir techniniais sprendimais, o I3 ir I5 atkreipė dėmesį, kad projektas tapo proga mokytis vieniems iš kitų ir ugdyti kompetencijas, kurios anksčiau buvo laikomos specifinėmis tik vienai institucijai.

Ryšiai išsiplėtė ir už savivaldybių ribų. Tą patvirtino I4 informantas, kuris išskyrė naujas partnerystes su IT rangovais, o I2 ir I5 pabrėžė, kad atsirado prielaidos plėsti bendradarbiavimą su kitomis savivaldybėmis bei regioninėmis institucijomis. Tai ne tik sustiprino profesinius tinklus, bet ir paskatino

platesnį žinių mainų lauką. Galiausiai I5 pažymėjo, kad sėkmingo bendradarbiavimo patirtis paskatino didesnę motyvaciją dalyvauti kituose bendruose projektuose ir siekti ilgalaikių partnerysčių.

Informantų buvo klausimas kokios užmegztų partnerystės ir tinklaveikos ryšių panaudojimo galimybės ateities projektuose (žr. 3.2.23 lentelė).

3.2.23 lentelė

Užmegztų partnerystės ir tinklaveikos ryšių panaudojimo galimybės ateities projektuose

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Užmegztų partnerystės ir tinklaveikos ryšių panaudojimo galimybės ateities projektuose	Efektyvesnis informacijos apsiikeitimas ir koordinavimas	I1: „<...> partnerystės ryšiai gali būti panaudoti ateities projektuose, siekiant efektyviau keistis informacija, koordinuoti veiklas <...>“
	Gerųjų praktikų ir žinių dalijimasis	I1: „<...> dalintis gerosiomis praktikomis ir ekspertinėmis žiniomis <...>“ I2: „<...> leis ateityje dalintis patirtimi ir efektyviau įgyvendinti projektus <...>“
	Jungtiniai projektai ir bendros iniciatyvos	I1: „<...> užmegztos partnerystės sudaro sąlygas jungtiniams projektams ir bendrų iniciatyvų planavimui <...>“ I4: „...tarp Mažeikių ir Telšių savivaldybių dabar yra sukurtas bendradarbiavimo modelis... drąsiau imsime kitų bendrų projektų...“
	Papildomų išteklių ir naujų partnerių pritraukimas	I1: „<...> padeda pritraukti papildomų išteklių ir partnerių iš kitų sektorių <...>“
	Regioninis vystymasis ir inovacijų skatinimas	I1: „<...> sudaro prielaidas inovatyvioms viešųjų paslaugų idėjoms ir darnesniai regioniniam vystymui <...>“ I5: „<...> projektų valdymo agentūra turėtų skatinti paraiškų teikimą su partneriais tarp gretimų savivaldybių, nes tai užtikrina regiono plėtrą.“
	Galimybė plėtoti naujus bendrus projektus	I2: „<...> bendradarbiavimo patirtis gali būti panaudota plėtojant kitus projektus <...>“
	Institucinės tinklaveikos stiprinimas	I2: „<...> sukurti ryšiai su CPVA, Ekonomikos ir inovacijų ministerija, Registrų centru, Valstybės duomenų agentūra <...>“
	Pagrindas regioniniam bendradarbiavimui	I2: „<...> tapo vertingu pagrindu tolesniam regioniniam bendradarbiavimui <...>“
	Naujų iniciatyvų kūrimo galimybės	I2: „<...> ir naujoms iniciatyvoms <...>“
	Naujų profesinių ryšių užmezgimas	I3: „<...> teko glaudžiai bendradarbiauti su Telšių r. sav. administracija, buvo užmegztos pažintys...“
	Galimybė kreiptis dėl konsultacijų	I3: „<...> bus galima drąsiai teirautis rekomendacijų ar konsultacijų darbiniais klausimais.“
	Efektyvesnis komandų formavimas dėl asmeninių kontaktų	I4: „<...> asmeniniai kontaktai tarp specialistų leis greičiau startuoti būsimuose projektuose... aš tiesiog paskambinsiu konkrečiam žmogui.“
	Techninių partnerysčių tęstinumas	I4: „Ryšiai su IT įmone... garantuoja, kad bus tęstinumas techniniuose sprendimuose... nereikės iš naujo aiškinti pagrindų.“
	Išplėstas regioninis tinklas platesniems projektams	I4: „<...> išplėstas tinklas regioniniu lygmeniu... ateityje galėsime inicijuoti platesnius, ne dviejų, o kelių savivaldybių projektus.“

Interviu duomenys rodo, kad projekto metu susiformavę savivaldybių ryšiai ir bendradarbiavimo praktikos tapo reikšmingu ištekliumi ateities iniciatyvoms. I1 pažymėjo, kad sustiprėjęs informacijos apsiikeitimas ir koordinavimas sudaro prielaidas efektyviau planuoti ir valdyti būsimas veiklas, nes institucijos jau turi bendrą darbo patirtį ir supranta viena kitos procesus. I2 atkreipė dėmesį, kad projekto

metu išaugęs gerųjų praktikų dalijimasis skatins aktyvesnę žinių sklaidą ir didesnę metodinį nuoseklumą būsiamiems bendriems projektams. Tuo tarpu I3 pabrėžė, kad praktinis mokymasis iš partnerių sustiprino gebėjimą greičiau adaptuotis naujoms situacijoms ir perkelti pasiteisinusius sprendimus į kitas veiklas.

Partnerystės potencialas apima ir naujų iniciatyvų kūrimą. I4 nurodė, kad bendra projekto patirtis paskatino savivaldybes mąstyti apie jungtinių iniciatyvų plėtrą, įtraukiant net tik IT rangovus, bet ir platesnį regiono institucijų tinklą. Tai rodo, kad projektas tapo platforma platesnėms regioninėms partnerystėms. I5 pabrėžė, jog profesinių ryšių išplėtimas atvėrė galimybę ateityje greičiau pasiekti reikalingus specialistus, gauti konsultacijas ir palaikyti nuolatinį bendravimą, kuris didina administracinių procesų efektyvumą.

Kita vertus, bendradarbiavimo patirtis paskatino platesnį regioninį mąstymą apie inovacijas ir projektų testinimą. I2 ir I4 išskyrė, kad užmegztas ryšys su nacionalinėmis institucijomis (pvz., CPVA ar ministerijomis) gali sustiprėti, nes projektas parodė savivaldybių gebėjimą įgyvendinti bendras veiklas ir bendradarbiauti horizontalioje partnerystėje. Tai ypač svarbu kuriant ateities projektus, susijusius su skaitmeninimu, inovacijomis ar regioniniu vystymusi.

Interviu pabaigoje informantų buvo prašoma rekomenduoti gerąsias praktikas, kurias būtų galima taikyti skatinant projekcinį bendradarbiavimą tarp savivaldybių (žr. 3.2.24 lentelė).

3.2.24 lentelė

Rekomenduotinos gerosios praktikos tarpsavivaldybiniam projektams

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pagrindinių suinteresuotų šalių gerosios praktikos tarpsavivaldybiniuose projektuose	Bendros/ mišrios darbo grupės	I1: „<...> bendros darbo grupės...“
	Koordinuota ir nuosekli komunikacija tarp padalinių	I1: „<...> koordinuota komunikacija tarp padalinių...“ I4: „<...> nuosekli komunikacija <...>“
	Reguliarūs pažangos aptarimai ir bendravimas	I1: „<...> reguliarūs pažangos aptarimai...“ I3: „<...> savaitiniai skambučiai ir mėnesiniai susitikimai užtikrina informacijos sklaidą bei nuoseklų darbų koordinavimą.“
	Gerųjų patirčių dalijimasis	I1: „<...> ir gerųjų patirčių dalijimasis.“ I5: „<...> kapinių valdymo sprendimai tikrai tokį kelią nuėjo su kiekviena savivaldybe... net 40 rajonų savivaldybių suskaitmeninta <...>“
	Ankstyvas bendruomenių ir partnerių įtraukimas	I1: „<...> vertinga įtraukti vietas bendruomenės ir partnerius ankstyvoje projekto stadijoje.“
	Tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo stiprinimas	I2: „<...> įgytos vertingos patirtys, kurios padėjo sustiprinti tarpsavivaldybinį bendradarbiavimą...“ I5: „<...> įgyvendinusių savivaldybių rekomendacija kitoms savivaldybėms jiems taip pat yra svarbi ir duoda kokybės ženklą.“
	Pasirengimas didėjančiam skaitmeninių projektų skaičiui	I2: „<...> ateityje vis daugės skaitmeninio pobūdžio diegimo projektų...“
	Aiškūs pradinių susitarimų principai	I3: „<...> dar projekto pradžioje visos šalys detalčiai aptarė valdymo tvarką, atsakomybes ir komunikacijos principus, todėl vėliau pavyko išvengti nesusipratimų.“
	Bendros projekto komandos formavimas	I3: „<...> efektyviai veikė bendra projekto komanda, sudaryta iš abiejų savivaldybių atstovų, kuri dirbo kaip viena komanda, dalindamasi užduotimis pagal kompetencijas.“

	Skaidrus dokumentų dalijimasis	<i>I3: „<...> bendras dokumentų dalijimasis leido visiems dalyviams realiu laiku matyti naujausius dokumentus.“</i>
	Lankstumas ir mokymasis vieniems iš kitų	<i>I3: „<...> pasiteisino lankstumas ir atvirumas mokytis vieniems iš kitų – abi savivaldybės perėmė sėkmingas partnerių patirtis.“ I4: „<...> pasirengimas mokytis vieniems iš kitų <...>“</i>
	Pasitikėjimas komanda	<i>I3: „<...> komandinės sąveikos stiprinimas padidino pasitikėjimą ir palengvino visą projekto eigą.“</i>
	Aiški bendradarbiavimo struktūra ir taisyklės	<i>I4: „<...> aiški bendradarbiavimo struktūra ir taisyklės nuo pradžių <...>“</i>
	Gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų reikalavimų	<i>I5: „<...> tas projektas buvo įgyvendintas kai buvo vieni CPVA reikalavimai, mes jau įgyvendinom vėl prie kitų.“</i>

Interviu duomenys atskleidė, kad informantai (I1–I5) mato aiškias praktikas, kurios gali sustiprinti tarpsavivaldybinį bendradarbiavimą ateities projektuose. Pirmiausia buvo išskirtos bendros darbo grupės, kurias I1 ir I3 vertino kaip būtinas siekiant suderinto darbo ritmo ir efektyvios komunikacijos tarp padalinių. Nuosekli ir koordinuota komunikacija tarp institucijų, anot I1 ir I4, padėjo projekto metu užtikrinti skaidrų procesą ir sumažinti nesupratimų riziką. I3 papildė, kad reguliarūs pažangos aptarimai ir planavimo susitikimai padėjo palaikyti bendrą projekto tempą, o I1 akcentavo gerųjų patirčių dalijimosi svarbą tiek techniniu, tiek organizaciniu lygmeniu.

Kitas svarbus aspektas – ankstyvas suinteresuotų šalių ir bendruomenių įtraukimas. I1 ir I5 pabrėžė, kad įtraukus vietos bendruomenes ir partnerius dar ankstyvoje projekto stadijoje, formuojamas stipresnis pasitikėjimas ir projektui reikalingas palaikymas. I2 nurodė, kad tokia praktika padeda stiprinti ir tarpsavivaldybinį bendradarbiavimą, nes bendri interesai išryškėja dar prieš pradėdant įgyvendinti techninius sprendimus.

Informantai taip pat pabrėžė organizacinio pasirengimo svarbą. I2 pažymėjo, kad savivaldybės turi ruoštis didėjančiam skaitmeninių projektų skaičiui, nes ši kryptis stiprės. I3 išryškino aiškių pradinių taisyklių ir valdymo principų būtinybę, kad kiekviena savivaldybė žinotų atsakomybės ribas ir komunikacijos struktūrą, taip mažinant galimų nesutarimų riziką.

Svarbų vaidmenį informantai skyrė ir bendros projekto komandos formavimui. I3 akcentavo, kad jungtinė komanda, sudaryta iš abiejų savivaldybių atstovų, leidžia efektyviau derinti techninius ir administracinius sprendimus, o I4 pabrėžė komandų lankstumą ir gebėjimą mokytis vieniems iš kitų. I3 taip pat paminėjo, kad skaidrus dokumentų dalijimasis padeda kurti pasitikėjimo kultūrą, o I4 nurodė, kad stipri komandinė motyvacija prisideda prie kokybiškesnio projekto įgyvendinimo.

Galiausiai, informantai pabrėžė, kad tarpsavivaldybiniam bendradarbiavimui būtinas aiškus mechanizmas darbui su skirtingais reikalavimais, nes skirtingos procedūros ir terminai neretai sukelia administracinius trikdžius. I3 atkreipė dėmesį, kad mokėjimas prisitaikyti prie partnerio darbo principų yra ne mažiau svarbus nei techniniai gebėjimai, o I5 nurodė, jog CPVA reikalavimų laikymasis taip pat formuoja gerųjų praktikų standartą.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir tobulinimo sprendimai

Tyrimo rezultatai, gauti iš projekto dokumentų analizės ir interviu su projekto įgyvendinime dalyvavusiais informantais, leido visapusiškai atsakyti į probleminį klausimą, kaip valdomos suinteresuotosios šalys įgyvendinant projektus tarpsavivaldybiniame lygmenyje.

Dokumentų analizė parodė, kad projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ valdymas yra grindžiamas aiškia ir formaliai apibrėžta suinteresuotųjų šalių struktūra. Projekto aprašas, tarybos sprendimai, partnerystės bei pirkimo–pardavimo sutartys atskleidė institucionalizuotą valdymo sistemą, kurioje Mažeikių r. sav. administracija veikia kaip pagrindinis partneris ir koordinuojanti institucija, o Telšių r. sav. administracija atlieka lygiaverčio, bet siauresnės operacines funkcijas vykdančio partnerio vaidmenį. Dokumentuose taip pat aiškiai identifikuoti techninių sprendimų vykdytojai, t.y. rangovas – UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ ir subtiekJėjai, taip pat svarbios išorinės institucijos, tokios kaip VĮ Registrų centras ir sveikatos informacinės sistemos, užtikrinančios duomenų teikimą ir sistemos veikimą. Ši formali struktūra atskleidė aiškų atsakomybių paskirstymą, finansavimo logiką ir techninių veiklų ribas.

Vis dėlto, dokumentų analizės rezultatai atskleidė ir ryškius informacinius trūkumus, kurie yra reikšmingi vertinant suinteresuotųjų šalių valdymo efektyvumą. Nė viename iš nagrinėtų dokumentų nebuvo apibrėžta vidinė projekto komanda, nors būtent ji atlieka pagrindinį kasdienį koordinavimo vaidmenį. Analizuotuose dokumentuose trūksta informacijos apie komandos sudėtį, kompetencijas, sprendimų priėmimo logiką ir atsakomybių delegavimą, o tai apsunkina galimybę vertinti vidaus suinteresuotųjų šalių valdymo kokybę ir procesų skaidrumą. Analizės rezultatai taip pat parodė, kad komunikacijos ir viešinimo funkcija dokumentuose reglamentuota tik minimaliai: nei viename iš jų nėra nurodyti už komunikaciją atsakingi asmenys, nepateiktas aiškus komunikacijos planas ar jo įgyvendinimo ir atitikties projekto viešinimo reikalavimams vertinimo kriterijai. Be to, partnerystės ir pirkimo–pardavimo sutartyse pateiktos nuostatos dėl informacijos perdavimo ir atsiskaitymo yra deklaratyvios ir neatskleidžia realių tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesų. Taip pat nustatyta, kad dokumentuose nėra apibrėžti projekto valdymo procesų rizikų, kokybės kontrolės ir tarpinių rezultatų vertinimo mechanizmai, nors jie yra itin svarbūs skaitmeninių projektų įgyvendinimo kontekste. Gauti rezultatai įrodo, kad nors formali projekto suinteresuotųjų šalių valdymo struktūra yra pakankamai aiškiai dokumentuota, tačiau operacinio valdymo aspektai nėra dokumentuoti ir pagrįsti. Tai riboja efektyvų projekto suinteresuotųjų šalių koordinavimą, sklandų informacijos judėjimą ir tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo skaidrumą.

Gauti interviu rezultatai papildė dokumentų analizę, atskleisdami praktinį suinteresuotųjų šalių valdymo veikimo kontekstą. Informantai nurodė, kad projekto suinteresuotųjų šalių spektras buvo itin platus ir apėmė savivaldybių administracijas, CPVA, Ekonomikos ir inovacijų ministeriją, techninius rangovus, duomenų valdytojus bei galutinius naudotojus. Interviu duomenys taip pat atskleidė, kad šių šalių vaidmenys ir įtaka projekto eigoje buvo dinamiški ir kito priklausomai nuo projekto etapo, techninių poreikių ar išskylančių problemų. Tai patvirtina, kad suinteresuotųjų šalių valdymas tarpsavivaldybiniuose projektuose nėra statiškas, bet nuolat kintantis procesas, reikalaujantis nuoseklaus derinimo, efektyvios komunikacijos ir gebėjimo prisitaikyti prie konteksto.

Įrodyta, kad projekto suinteresuotųjų šalių identifikavimas, kvalifikavimas ir prioretizavimas buvo vykdomi nuosekliai, remiantis galios–intereso analize ir bendradarbiavimo potencialu. Tokia praktika leido tiksliai nustatyti, kurios institucijos turi būti įtraukiamos į sprendimų priėmimą, o kurios informuojamos pagal poreikį. Interviu duomenys patvirtino, kad formalūs dokumentai sudarė tvirtą pagrindą instituciniams vaidmenims ir atsakomybėms, tačiau realioji projektų valdymo praktika rėmėsi tiek formaliomis, tiek neformaliomis bendradarbiavimo formomis. Informantai pabrėžė, kad operatyvūs pokalbiai, neformalios konsultacijos ir kasdienė komunikacija buvo vieni efektyviausių problemų sprendimo būdų, kurie leido greitai reaguoti į situacijas ir užtikrinti projekto eigą. Tokia mišri komunikacijos struktūra stiprina tarpinstitucinį pasitikėjimą, padėjo greičiau priimti pagrįstus sprendimus ir sudarė prielaidas projekto sklandumui.

Skirtingai nei dokumentų analizės rezultatai, interviu išryškino ir projekto brandos iššūkius, t.y. skirtingas administracines praktikas Mažeikių ir Telšių r. savivaldybėse, komunikacijos nenuoseklumą, ribotą viešinimą ir periodiškai besikeičiančius darbuotojus. Šie veiksniai didino koordinavimo našta, apsunkino informacijos perdavimą ir sudarė papildomų kliūčių užtikrinant operacinį efektyvumą. Vis dėlto informantai sutiko, kad šios problemos nebuvo esminiai trūkumai, o veikiau parodė brandos ir procesų standartizavimo poreikį, kuris yra būdingas daugeliui tarpsavivaldybinių iniciatyvų projektinėje veikloje. Tai leidžia manyti, kad efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas priklauso ne tik nuo formalių procedūrų, bet ir nuo gebėjimo adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų, pasikliauti neformaliu bendradarbiavimu ir palaikyti tarpinstitucinį pasitikėjimą.

Interviu rezultatai leido identifikuoti ir projekto poveikį tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo stiprinimui. Nustatyta, kad projekto metu užmezgami tarpinstituciniai ryšiai, dalijimasis praktine patirtimi ir bendrų problemų sprendimas jau dabar kuria prielaidas ilgalaikiam savivaldybių bendradarbiavimui, kuris, tikėtina, išliks ir po projekto pabaigos, kuri numatyta 2026 m. balandžio mėn. Nustatyta, kad projekto įgyvendinimo metu įgytos patirtys prisidėjo prie naujų iniciatyvų atsiradimo regione, sustiprino institucijų administracinį pajėgumą ir paskatino efektyvesnį tarpusavio informacijos bei žinių apsikeitimą. Be to, sustiprėję tarpinstituciniai pasitikėjimo ryšiai sudarė sąlygas greitesniam sprendimų priėmimui ir leido savivaldybėms veikti labiau koordinuotai. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad projektas generuoja ne tik technologinę ar organizacinę naudą, bet ir reikšmingą institucinį poveikį, stiprinantį regiono administracinius gebėjimus ir sukuriantį tvirtą bazę tolesnei regioninei plėtrai.

Palyginus rezultatus galima teigti, kad dokumentų ir interviu analizės sintezė pilnai pagrindžia ginamąjį teiginį, jog efektyvus suinteresuotųjų šalių valdymas yra esminis veiksnys, lemiantis tarpsavivaldybinių ES projektų sėkmę. Institucinė partnerystė, aiškūs vaidmenys, nuoseklus suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir derinimas, mišri komunikacijos struktūra bei tarpinstitucinis pasitikėjimas sudarė tvirtą pagrindą šio projekto įgyvendinimo sėkmei. Tuo pačiu tyrimas atskleidė tobulintinas sritis, t.y. vidinės komandos formalizavimą, komunikacijos standartizavimą, rizikų valdymo stiprinimą ir procesų brandos didinimą. Šios išvalgos svarbios tiek šiam projektui, tiek kitoms tarpsavivaldybinėms iniciatyvoms, siekiant užtikrinti aukštesnę valdymo kokybę, didesnę skaidrumą ir ilgalaikę vertę regioninei plėtrai.

Identifikavus analizuojamo tarpsavivaldybinio projekto suinteresuotųjų šalių valdymo spragas, galima teigti, kad dalis jų yra sisteminio pobūdžio ir būdingi platesniam tarpsavivaldybinių iniciatyvų

kontekstui. Atsižvelgiant į nustatytus iššūkius, 3.3.1 lentelėje pateikiami sprendimai, kuriais galėtų vadovautis panašaus pobūdžio projektų suinteresuotosios šalys, siekdamos stiprinti suinteresuotųjų šalių valdymo efektyvumą, skaidrumą ir institucinio valdymo brandą.

3.3.1 lentelė

Suinteresuotųjų šalių valdymo, įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus, tobulinimo sprendimai

Nustatyta spraga	Reikalingi veiksmai panašaus pobūdžio tarpsavivaldybiniuose projektuose	Rekomenduojamas sprendimas (konkretūs veiksmai)
1. Nėra aiškiai apibrėžtų pagrindinių projekto suinteresuotųjų šalių kompetencijų ir funkcijų	Dokumentuose būtina aiškiai įtvirtinti projekto komandos kompetencijas ir funkcijas nuo pat projekto pradžios.	• Parengti komandos sudėties, vaidmenų ir atsakomybių dokumentą; • Nustatyti sprendimų priėmimo hierarchiją; • Dokumentuoti komandos susitikimų periodiškumą ir protokolavimą;
2. Neapibrėžta suinteresuotųjų šalių komunikacijos struktūra ir informacijos viešinimo planas	Standartizuoti ir dokumentuoti vidinės ir išorinės komunikacijos procesus	• Parengti komunikacijos planą (t.y. kanalai, atsakingi asmenys, periodiškumas); • Nustatyti komunikacijos vertinimo kriterijus; • Parengti ir patvirtinti aiškias komunikacijos taisykles tarpsavivaldybiniams projektams.
3. Dažna neformali ir fragmentiška komunikacija tarp suinteresuotųjų šalių	Derinti formalią ir neformalią komunikaciją pagal nustatytas taisykles	• Įteisinti formalų minimalų komunikacijos standartą; • Registruoti neformalius susitarimus; • Naudoti vieną bendrą komunikacijos platformą;
4. Nėra suinteresuotųjų šalių valdymo rizikų valdymo, kokybės kontrolės ir tarpinių rezultatų vertinimo mechanizmų	Įtraukti rizikų ir kokybės valdymą į privalomas projektų planavimo dalis	• Sudaryti aiškų sąrašą galimų projekto rizikų ir numatyti, kaip jos bus valdomos; • Patvirtinti dokumentuotą tvarką, kokiais etapais ir kaip bus tikrinama projekto pažanga ir rizikos; • Patvirtinti dokumentuotą tvarką, kokiais etapais ir kaip bus tikrinama darbų kokybė.
5. Projektų suinteresuotųjų šalių valdymo praktikų skirtumai	Inicijuoti ir kurti vieningus tarpsavivaldybinių projektų suinteresuotųjų šalių valdymo standartus	• Parengti vieningas suinteresuotųjų šalių valdymo gaires, kuriomis galėtų vadovautis visos savivaldybės; • Suderinti ir suvienodinti suinteresuotųjų šalių valdymo dokumentų ir procesų šablonus, kad visos institucijos dirbtų pagal tą pačią tvarką; • Sukurti regioninį suinteresuotųjų šalių valdymo ekspertų ir projektų vadovų bendradarbiavimo tinklą, skirtą patirties ir gerųjų praktikų mainams.
6. Darbuotojų apsunkina kaita žinių perdavimą	Sukurti nuoseklią žinių perdavimo sistemą	• Parengti aiškius dokumentus, kuriuose būtų perduodama svarbiausia informacija darbuotojui pakeitus kitą. • Sukurti bendrą žinių saugyklą, kurioje būtų kaupiami visi su projektu susiję dokumentai ir svarbiausia informacija • Užtikrinti, kad komandos nariai reguliariai dalintųsi informacija ir praktine patirtimi

7. Nėra centralizuotos dokumentų ir informacijos valdymo sistemos (informacija, raštai siunčiami perduodami el. paštu)	Užtikrinti, kad visos pagrindinės suinteresuotosios šalys naudotųsi bendra informacijos valdymo platforma.	• Naudoti bendrą projektų valdymo sistemą (pvz., „SharePoint“, „Teams“, Google docs), kurioje visos šalys galėtų matyti vienodus dokumentus; • Užtikrinti, kad visi dokumentai būtų valdomi pagal versijų kontrolę, kad būtų aišku, kuris variantas yra naujausias; • Paskirti konkretų asmenį, atsakingą už informacijos tvarkymą ir dokumentų administravimą;
--	--	---

Apibendrinant 3.3.1 lentelėje pateiktus projekto suinteresuotųjų šalių valdymo tobulinimo sprendimus, galima teigti, kad analizuojamo tarpsavivaldybinio projekto suinteresuotųjų šalių valdymas susidūrė su įvairiais iššūkiais, susijusiais su neapibrėžtais projekto vaidmenimis ir atsakomybėmis, nepakankamai struktūruota komunikacija, pernelyg dažna neformalia informacijos apykaita, rizikų ir kokybės kontrolės mechanizmų stoka, savivaldybių taikomų valdymo praktikų nevienodumu, neefektyviu žinių perdavimu bei centralizuotos informacijos valdymo sistemos nebuvimu. Siekiant ateityje šalinti šias spragas tarpsavivaldybiniuose projektuose, savivaldybėms būtina įgyvendinti nuoseklius tobulinimo sprendimus, apimančius aiškos vaidmenų ir atsakomybių struktūros sukūrimą, standartizuotų komunikacijos taisyklių įtvirtinimą, formalios ir neformalios komunikacijos suderinimą, rizikų ir kokybės valdymo integravimą į projekto ciklą, bendrų metodinių standartų formavimą, sistemingą žinių perdavimo organizavimą bei vieningos dokumentų ir informacijos valdymo platformos diegimą. Tokie sprendimai sudarytų prielaidas nuoseklesniam, skaidresniam ir efektyvesniam tarpsavivaldybiniam bendradarbiavimui, užtikrinant aukštesnę projektų valdymo brandą ir tvaresnius rezultatus. sudaro sąlygas tvariam, koordinuotam ir efektyviam tarpsavivaldybiniam bendradarbiavimui.

IŠVADOS

1. Išanalizavus suinteresuotųjų šalių valdymo teorinius aspektus nustatyta, kad Europos Sąjungos projektuose, įgyvendinamuose tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu, suinteresuotųjų šalių vaidmuo ir jų valdymo procesai yra esminiai projektų sėkmę lemiantys veiksniai. Šiuolaikiniuose tarpsavivaldybiniuose projektuose suinteresuotosios šalys suprantamos ne tik kaip formalūs instituciniai dalyviai, bet ir kaip platesnis tarpusavyje susijusių veikėjų tinklas, kurio interesai, galios lygis ir įsitraukimas daro tiesioginę įtaką sprendimų priėmimui viso projekto gyvavimo ciklo metu. Nustatyta, kad tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo kontekste suinteresuotųjų šalių valdymas pasižymi didesniu kompleksiskumu, todėl reikalauja sistemingo suinteresuotųjų šalių identifikavimo, aiškaus vaidmenų paskirstymo, nuoseklios komunikacijos ir aktyvaus įtraukimo, siekiant suderinti skirtingus interesus, stiprinti institucijų bendradarbiavimą ir užtikrinti tvarius ES projektų rezultatus.
2. Išanalizavus literatūrą nustatyta, kad tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas Europos Sąjungos projektuose conceptualizuojamas kaip strategiškai reikšminga ir lanksti viešojo valdymo forma, grindžiama bendradarbiavimu paremtu suinteresuotųjų šalių valdymu ir tinklaveika. Šiame kontekste suinteresuotųjų šalių tinklai apima ne tik formalius institucinius ryšius, bet ir dinamiškas partnerystes tarp savivaldybių, viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių veikėjų, kurių sąveika remiasi pasitikėjimu, lygiaverčiu dalyvavimu ir bendru tikslo siekimu. Nustatyta, kad tokia tinklaveika leidžia efektyviau derinti skirtingus interesus, optimizuoti išteklius ir prisitaikyti prie kintančio institucinės aplinkos konteksto, ypač mažesnėse ar ribotų išteklių savivaldybėse. Todėl tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas ES projektų įgyvendinime vertinamas kaip vertę kuriantis mechanizmas, sudarantis prielaidas ilgalaikiam suinteresuotųjų šalių įsitraukimui ir tvariems projektų rezultatams.
3. Išanalizavus projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ suinteresuotųjų šalių valdymo ypatumus nustatyta, kad tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo sąlygomis projektas pasižymi formaliai aiškiai apibrėžta institucinės partnerystės struktūra, tačiau nepakankamai išplėtotais operacinio valdymo mechanizmais. Dokumentų analizė atskleidė institucionalizuotą atsakomybių ir vaidmenų paskirstymą tarp partnerių, tačiau kartu išryškino vidinės projekto komandos, komunikacijos, rizikų ir kokybės valdymo procesų neformalumą. Interviu rezultatai papildė šią analizę, parodydami, kad praktinis suinteresuotųjų šalių valdymas rėmėsi dinamiška, mišria, t.y. formalia ir neformalia, bendradarbiavimo praktika, leidusia prisitaikyti prie kintančių projekto poreikių. Tai leidžia teigti, kad projekto suinteresuotųjų šalių valdymas tarpsavivaldybinėmis sąlygomis buvo funkcionalus, tačiau labiau ne retai grindžiamas praktine patirtimi nei standartizuotais procesais.
4. Įvertinus analizuojamo projekto suinteresuotųjų šalių valdymo iššūkius nustatyta, kad pagrindinės problemos buvo susijusios su nepakankamai aiškiai formalizuotais vaidmenimis ir atsakomybėmis, neapibrėžta komunikacijos struktūra, rizikų ir kokybės valdymo mechanizmų stoka, skirtingomis savivaldybių taikomomis administracinėmis praktikomis bei neefektyviu žinių perdavimu darbuotojų kaitos kontekste. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, pateikti siūlymai rodo, kad

tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo ir suinteresuotųjų šalių valdymo tobulinimas turėtų būti grindžiamas aiškos projekto komandos struktūros įtvirtinimu, komunikacijos ir informacijos valdymo standartizavimu, rizikų ir kokybės kontrolės integravimu į projekto ciklą bei bendrų metodinių gairių formavimu savivaldybių lygmeniu. Tokių sprendimų taikymas sudarytų prielaidas didesniai suinteresuotųjų šalių valdymo skaidrumui, aukštesnei projektų valdymo brandai ir tvaresniems tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo rezultatams.

REKOMENDACIJOS

Siekiant tobulinti suinteresuotųjų šalių valdymą tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu įgyvendinamuose projektuose, savivaldybių administracijoms ir tarpsavivaldybinių projektų vykdytojams rekomenduojama:

- Aiškiai apibrėžti projekto suinteresuotųjų šalių kompetencijas, funkcijas ir atsakomybes, parengiant atskirą dokumentą, kuriame būtų nurodyta projekto komandos sudėtis, kiekvieno nario vaidmuo ir atsakomybės. Taip pat rekomenduojama nustatyti sprendimų priėmimo hierarchiją bei susitikimų periodiškumą ir protokolavimo tvarką.
- Standartizuoti vidinės ir išorinės komunikacijos procesus, parengiant komunikacijos planą, kuriame būtų aiškiai nurodyta, kokia informacija, kam, kokiais kanalais ir kaip dažnai teikiama, taip pat kaip bus vertinamas komunikacijos efektyvumas.
- Suderinti formalią ir neformalią komunikaciją, nusistatant minimalias formalios komunikacijos taisykles, fiksuojant svarbiausius neformalius susitarimus ir naudojant vieną bendrą komunikacijos platformą visoms suinteresuotosioms šalims.
- Įtraukti rizikų valdymo, kokybės kontrolės ir tarpinių rezultatų vertinimą į projekto planavimą ir įgyvendinimą, aiškiai nusistatant, kada, kaip ir kas už tai atsakingas.
- Kurti ir taikyti vieningus tarpsavivaldybinių projektų suinteresuotųjų šalių valdymo standartus, rengiant bendras metodines gaires, suvienodinant dokumentų ir procesų šablonus bei skatinant savivaldybių tarpusavio patirties mainus.
- Užtikrinti nuoseklų žinių perdavimą darbuotojų kaitos atvejais, sukuriant struktūruotą informacijos perdavimo sistemą, bendrą žinių saugyklą ir reguliarias patirties dalijimosi praktikas.
- Diegti centralizuotą dokumentų ir informacijos valdymo sistemą, užtikrinančią vienodą prieigą prie projekto dokumentų, dokumentų versijų kontrolę ir aiškiai apibrėžtą atsakomybę už informacijos administravimą.

LITERATŪRA

1. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International journal of project management*, 34(8), 1537-1552.
2. Afridi, K., Turi, J. A., Zaufishan, B., & Rosak-Szyrocka, J. (2023). Impact of digital communications on project efficiency through ease of use and top management support. *Heliyon*, 9(7).
3. Ahmed, Z., Kumar, U., & Kumar, V. (2018). Managing critical success factors for IS implementation: A stakeholder engagement and control perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), 403-418.
4. Alamoush, A. S., Ballini, F., & Ölçer, A. I. (2024). Management of stakeholders engaged in port energy transition. *Energy Policy*, 188, 114074.
5. Alvarez, S. A., Sachs, S. (2023). Where do stakeholders come from?. *Academy of Management Review*, 48(2), 187-202.
6. Anantamula, V. S. (2020). Project management concepts. In *Operations Management-Emerging Trend in the Digital Era*. IntechOpen.
7. Anantamula, V. S., Rad, P. F. (2016). *Attributes of project-friendly enterprises*. Business Expert Press.
8. Andersen, P. D., Hansen, M., Selin, C. (2021). Stakeholder inclusion in scenario planning—A review of European projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120802.
9. Angius, V. (2024). Inter-municipal cooperation performance measurement: a critical literature review and research agenda. *International Public Management Review*, 23(1), 1-18.
10. Antanavičiūtė, R. (2014). Projekto suinteresuotųjų šalių valdymo teoriniai aspektai. *Tiltas į ateitį* 1(8), 474-477.
11. Arias-Yurisch, K., Retamal-Soto, K., & Ramos-Fuenzalida, C. (2019). Inter-municipal cooperation in Latin America: current situation and future research challenges. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 575-591.
12. Aubert, N., Hollandts, X. (2023). Corporate governance: Shareholders, employees, and stakeholders. In *Ecological money and finance: Exploring sustainable monetary and financial systems* (pp. 443-484). Cham: Springer International Publishing.
13. Azzahra, S. F., Ramadhane, T., Safitra, M. F., Lubis, M., & Suakanto, S. (2023, November). Stakeholder Management and Communication Management Plan on E-Government Project. In *2023 11th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)* (pp. 1-5). IEEE.
14. Barbosa, A. P. F. P. L., Salerno, M. S., de Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., Tamoschus, D. (2021). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*, 39(2), 128-138.
15. Baumann, I., Wieber, F., Volken, T., Rüesch, P., & Glässel, A. (2022). Interprofessional collaboration in fall prevention: insights from a qualitative study. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10477.
16. Bel, G., & Sebő, M. (2021). Does inter-municipal cooperation really reduce delivery costs? An empirical evaluation of the role of scale economies, transaction costs, and governance arrangements. *Urban Affairs Review*, 57(1), 153-188.

17. Bhoodhoo, P. S., & Ghapanchi, A. H. (2023). Lessons learnt from stakeholder engagement in public infrastructure projects in Australia. *International Journal of Applied Management Science*, 15(3), 167-191.
18. Bhoodhoo, P. S., & Ghapanchi, A. H. (2023). Lessons learnt from stakeholder engagement in public infrastructure projects in Australia. *International Journal of Applied Management Science*, 15(3), 167-191.
19. Bischoff, I., & Wolfschütz, E. (2021). Inter-municipal cooperation in administrative tasks—the role of population dynamics and elections. *Local Government Studies*, 47(4), 568-592.
20. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2019). Teoriniai ir empiriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose aspektai. *Socialiniai tyrimai*, 42, 5-18.
21. Bolgherini, S. (2011). Local government and inter-municipal cooperation in Italy and Germany. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Bolgherini/publication/50820603_Local_government_and_intermunicipal_cooperation_in_Italy_and_Germany/links/5492b34d0cf2302e1d073ce0/Local-government-and-inter-municipal-cooperation-in-Italy-and-Germany.pdf
22. Boon, J., Wynen, J., Callens, C. (2023). A stakeholder perspective on public sector innovation: Linking the target groups of innovations to the inclusion of stakeholder ideas. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 330-345.
23. Borsato, M., & Peruzzini, M. (2015). Collaborative engineering. In *Concurrent engineering in the 21st century: Foundations, developments and challenges* (pp. 165-196). Cham: Springer International Publishing.
24. Boutilier, R. G. (2024). Understanding stakeholders and their influence. *Handbook of Social Impact Assessment and Management*, 292-307.
25. Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724.
26. Burnside-Lawry, J. (2011). The dark side of stakeholder communication: stakeholder perceptions of ineffective organisational listening [Paper in special issue: Exploring the Dark Side of Organisations: A Communication Perspective. Mills, Colleen (ed.)]. *Australian Journal of communication*, 38(1), 147-173.
27. Butt, A., Naaranoja, M., Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579-1595.
28. Bužinskė, J., & Stankevičienė, J. (2023). Decision-making algorithm for the issuance of the green bonds by municipalities in inter-municipal cooperation in Lithuania. *Economies*, 11(12), 287.
29. Caibula, M. N., Militaru, C. (2021). Stakeholders Influence on the Closing Phase of Projects. *Postmodern Openings*, 12(1Sup1), 136-148.
30. Camarihna-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2008). Concept of collaboration. In *Encyclopedia of networked and virtual organizations* (pp. 311-315). IGI Global.
31. Caron, F. (2014). Project planning and control: Early engagement of project stakeholders. *The Journal of Modern Project Management*, 2(1).

32. Cascetta, E., Carteni, A., Pagliara, F., Montanino, M. (2015). A new look at planning and designing transportation systems: A decision-making model based on cognitive rationality, stakeholder engagement and quantitative methods. *Transport policy*, 38, 27-39.
33. Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2020). Leadership and performance in intermunicipal networks. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(2), 177-196.
34. Chan, A. P., & Oppong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, construction and architectural management*, 24(5), 736-756.
35. Chen, J., Walker, R. M., Sawhney, M. (2020). Public Service Innovation: A Typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695.
36. Chodakowska, A. (2021). Do Inter-Municipal Cooperation Unions Differ in Their Policies Depending on Their Size? Evidence from Poland. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 5(356), 26-59.
37. Cinar, E., Trott, P., Simms, C. (2021). An international exploration of barriers and tactics in the public sector innovation process. *Public Management Review*, 23(3), 326-353.
38. Collinge, W. (2020). Stakeholder engagement in construction: Exploring corporate social responsibility, ethical behaviors, and practices. *Journal of construction engineering and management*, 146(3), 04020003.
39. Coombs, H. (2022). Case study research: single or multiple. *Southern Utah University*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/364126131_Case_Study_Research_Defined_White_Paper
40. Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., Leme Fleury, A. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110.
41. Crawford, J. K. (2021). *Project management maturity model*. Auerbach Publications.
42. de Melo, V. P., Taumaturgo, Í., Jhuniór, R. D. O. S. (2020). The concept of justice in stakeholder theory: A systematic literature review. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 17(3), 429-455.
43. de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International journal of project management*, 37(1), 131-144.
44. Dmytriyev, S. D., Freeman, R. E., Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
45. Drag, K., Raś, D., & Prusak, A. (n.d.). *A stakeholder communication matrix (SCM) as a planning tool in project management: The case of cultural heritage projects*. The Pontifical University of John Paul II in Krakow; Cracow University of Economics. Prieiga per internetą: <https://ibima.org/accepted-paper/a-stakeholder-communication-matrix-scm-as-a-planning-tool-in-project-management-the-case-of-cultural-heritage-projects/>
46. Dwivedi, R., & Dwivedi, P. (2021). Role of stakeholders in project success: Theoretical background and approach. *International journal of finance, insurance and risk management*, 11(1), 38-49.
47. Eastman, C. M. (2018). *Building product models: computer environments, supporting design and construction*. CRC press.

48. Eyieyien, O. G., Idemudia, C., Paul, P. O., & Ijomah, T. I. (2024). Effective stakeholder and risk management strategies for large-scale international project success. *Int. J. Front. Sci. Technol. Res*, 7(1), 013-024.
49. Elmahroug, M. H., Tutesigensi, A., & Brookes, N. J. (2014). Integrating external stakeholder identification and project initiation in civil engineering infrastructure projects. In *Proceedings 30th Annual ARCOM Conference* (Vol. 2, pp. 937-946). ARCOM.
50. Elneel, D. A., Fakharudin, A. S., Ahmed, E. M., Kahtan, H., & Abdullateef, M. (2022). *Stakeholder identification overview and challenges in requirements engineering prospective*, 314–319.
51. Ezech, M. O., Ogbu, A. D., Ikevuje, A. H., & George, E. P.-E. (2024). Stakeholder engagement and influence: Strategies for successful energy projects. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2375–2395.
52. Ežerskytė, D. (2019) Asociacijos „Langas į ateitį“ projekto suinteresuotųjų šalių valdymas. *Magistro darbas*, MRU: Vilnius.
53. Fedotova, I., Bocharova, N., Rachwał-Mueller, A. (2023). Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development: exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, (19), 83-110.
54. Ferreira, M. D. A. V., Morgado, C. D. R. V., & Lins, M. P. E. (2024). Organizations and stakeholders' roles and influence on implementing sustainability requirements in construction projects. *Heliyon*, 10(1).
55. Ferreira, M. E., Dijkstra, A. G., Aniche, L. Q., & Scholten, P. (2020). Towards a typology of inter-municipal cooperation in emerging metropolitan regions. A case study in the solid waste management sector in Ecuador. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 175718
56. Finansuoja Europos Sąjunga (2025). Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas. Prieiga per internetą: <https://esinvesticijos.lt/sutartys/mazeikiu-ir-telsiu-rajonu-savivaldybiu-unikalios-skaitmenines-kapiniu-duomenu-baze-s-sukurimas-jos-atverimas-ir-laidojimo-viesuju-paslaugu-bei-duomenu-administravimo-procesu-skaitmeninimas>
57. Freeman, R. E. (2023). Stakeholder management: framework and philosophy. In *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 61-88). Cham: Springer International Publishing.
58. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: registrų centras.
59. Gaviria, B., Padron, R., Cardenas, I., Gualdrón, C. (2023). Management of Stakeholders that Resist Realization of a Project in Cartagena-Colombia. *LACCEI*, 1(8).
60. Godse, M., & Rajiv, B. (2020). Improvement of project management knowledge areas using Scrum technique. In *Optimization Methods in Engineering: Select Proceedings of CPIE 2019* (pp. 133-149). Singapore: Springer Singapore.
61. Goethel, D. R., Lucey, S. M., Berger, A. M., Gaichas, S. K., Karp, M. A., Lynch, P. D., ... & Wilberg, M. J. (2019). Closing the feedback loop: on stakeholder participation in management strategy evaluation. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 76(10), 1895-1913.

62. Gomes, A. R., Sousa, P. F., & Tereso, A. (2024). Stakeholder Management and Communication Management in Non-Governmental Organizations: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 239, 1942-1949.
63. Gutterman, A. S. (2023). *Stakeholder theory*. Available at SSRN 4387595.
64. Hollzmann, S., Regierer, B., Bechis, J., Tobin, L., & D'Elia, D. (2022). Ten simple rules on how to develop a stakeholder engagement plan. *PLoS Computational Biology*, 18(10), e1010520.
65. Hoskisson, R. E., Kong, D. T., Li, A., Shao, P. (2023). Predicting primary and secondary stakeholder engagement: A CEO motivation-means contingency model. *Journal of business research*, 160, 113760.
66. Huemann, M., Eskerod, P., Ringhofer, C., Ringhofer, C., Eskerod, P., & Huemann, M. (2016). *Rethink!: Project stakeholder management*. Project Management Institute, Incorporated.
67. Hulst, R., & Montfort, A. V. (2007). Inter-municipal cooperation: A widespread phenomenon. In *Inter-municipal cooperation in Europe* (pp. 1-21). Dordrecht: Springer Netherlands.
68. Yang, Y., Yang, F., Zhao, X. (2022). The impact of the quality of environmental information disclosure on financial performance: The moderating effect of internal and external stakeholders. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(45), 68796-68814.
69. Iastremska, O., Malyarets, L., Samoilenko, V., Budarin, O. (2024). Management of innovative projects to ensure innovative development of enterprises. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 3(29), 104 – 120.
70. Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., & Railienė, A. (2018). Kompleksinės pagalbos modelio įgyvendinimo patirtis teikiant pagalbą vaikui. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, 129(1).
71. Yurisch, K. A., Soto, K. R., & Fuenzalida, C. R. (2018). Inter-municipal cooperation in Latin America: Current situation and future research challenges. *Brazilian Journal of Public Administration*, 53(3), 575–591
72. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus.
73. Katunian, A. (2023). Inter-institutional cooperation as a prerequisite for the human resource development in the tourism sector. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, (19), 53-61.
74. Keyton, J. (2017). Collaboration. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/314712186_Collaboration
75. Khalilia, W. M., Abuowda, A., Mystakidis, S., & Fragkaki, M. (2023). A Mediation Model of the Usability and Intergroup Relation for Online Project Management Community Effectiveness with Microsoft Teams. *Societies*, 13(12), 255.
76. Khalilzadeh, M., Kebriyaii, O., Šaparauskas, J., Lepkova, N. (2021). Towards an efficient approach for identification and selection of stakeholder engagement strategies: a case study. *Economics and Management*, 24(4), 56-71.
77. Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 14413582241264619.
78. Ling, F.Y.Y. and Ma, Y. (2014) Effect of Competency and Communication on Project Outcomes in Cities in China. *Habitat International*, 44, 324-331.
79. Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of business ethics*, 83(2), 177-192.

80. Magness, V. (2008). Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *J Bus Ethics*, 83, 177–192
81. Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879.
82. Makubalo, M. (2021). *Stakeholder management factors influencing service delivery project failures at Engcobo* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
83. Marcon, M., Provensi, T., Sehnem, S., Campos, L. M., & Queiroz, A. A. F. S. L. (2023). The internalisation of the circular economy and ESG in Brazilian B Corps from the perspective of the Stakeholder Theory. *Sustainable Development*, 31(5), 3513-3527.
84. Martins, F., Ribeiro, P., Duarte, F. J. (2025). Classifying and Managing a Complex Project using the European Union public tendering rules, focusing on Stakeholder Management. *Procedia Computer Science*, 256, 1836-1844.
85. Matu, J., Kyalo, D. N., Mbugua, J., & Mulwa, A. S. (2020). Stakeholder participation in project initiation: a foundation to completion of Urban road transport infrastructure projects, Kenya. *Journal of Civil, Construction and Environmental Engineering*, 5(1), 11-19.
86. Matulevičienė, M. (2018). *Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
87. Menezes, D. C., Vieira, D. M. (2022). Stakeholders, critical success factors, and value creation in public-private partnerships. *Revista de Administração Pública*, 56, 47-79.
88. Merriam, S. B., Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.)*. Jossey Bass.
89. Miceikienė, A., Skauronė, L., & Krikštolaitis, R. (2021). Assessment of the financial autonomy of rural municipalities. *Economies*, 9(3), 105.
90. Morad, N. A. D. I. (2021). Stakeholder theory: origins, developments and contributions to the field of business and society. *African Scientific Journal*, 3(9), 001-001.
91. Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The qualitative report*, 27(1), 64-77.
92. Morgan, M. J., Stratford, E., Harpur, S., Rowbotham, S., & Chamberlain, D. (2024). Inter-municipal cooperation and local government perspectives on community health and wellbeing. *Australian Journal of Public Administration*, 83(3), 394-414.
93. Muraoka, T., & Avellaneda, C. N. (2021). Do the networks of inter-municipal cooperation enhance local government performance?. *Local Government Studies*, 47(4), 616-636.
94. Naqvi, I.H., Aziz, S., & Rehman, K. (2011). The Impact of Stakeholder Communication on Project Outcome. *African Journal of Business Management*, 5 (14), 5824-5832.
95. Nguyen, N., Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Do, H. N., Pervan, S. (2024). Digitalization strategy adoption: The roles of key stakeholders, big data organizational culture, and leader commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103643.
96. Ninan, J., Mahalingam, A., Clegg, S. (2019). External stakeholder management strategies and resources in megaprojects: An organizational power perspective. *Project management journal*, 50(6), 625-640.

97. Olatunde, N. A., Awodele, I. A., & Odeyinka, H. A. (2021). Stakeholder identification methods used in private organisations' projects in Nigeria. *Frontiers in Engineering and Built Environment*, 1(2), 217-229.
98. Özden, M. (2024). Content and thematic analysis techniques in qualitative research: Purpose, process and features. *Qualitative Inquiry in Education: Theory & Practice*, 2(1), 64-81.
99. Parmar, B. B. L., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2022). Stakeholder management & the value of human-centred corporate objectives. *Journal of Management Studies*, 59(2), 569-582.
100. Pascale, F., Pantzartzis, E., Krystallis, I., & Price, A. D. (2020). Rationales and practices for dynamic stakeholder engagement and disengagement. Evidence from dementia-friendly health and social care environments. *Construction management and economics*, 38(7), 623-639.
101. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.
102. Pollok, P., Lüttgens, D., Piller, F.T. (2019) Attracting solutions in crowdsourcing contests: The role of knowledge distance, identity disclosure, and seeker status, *Research Policy*, 48(1), 98-114
103. Prebanić, K. R., & Vukomanović, M. (2023). Exploring stakeholder engagement process as the success factor for infrastructure projects. *Buildings*, 13(7), 1785.
104. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition and the standard for project management*. Project Management Institute. Prieiga per internetą: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)
105. Pulkkinen, M., Sinervo, L. M., & Kurkela, K. (2024). Premises for sustainability–participatory budgeting as a way to construct collaborative innovation capacity in local government. *Journal of public budgeting, accounting & financial management*, 36(1), 40-59.
106. Radulescu, C. M., Mircea, C. A., Toader, D. C., Toader, R. M., & Pop, D. M. (2023). The Impact of Leadership Networking on the Implementation of Projects within Multinational Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(Second Special Issue 2023), 53-70.
107. Raza, M., Abbas, J., Abbasi, M. N. (2024). The Role of Stakeholder Collaboration in Civic Wealth Creation in Pakistan: A Social Entrepreneurial Perspective. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(1), 231-247.
108. Roseke, B., Peng, P. (2024). Project Stakeholder Management According to the PMBOK. Prieiga per internetą: <https://www.projectengineer.net/project-stakeholder-management-according-to-the-pmbok/>
109. Sarhadi, M., Hasanzadeh, S., & Hoseini, S. H. (2021). Stakeholder analysis in the feasibility process of projects: A structural evaluation of the power-oriented relationship. *Project management journal*, 52(4), 323-339.
110. Schmidt, L., Domptail, S., Klintonberg, P., Gruber, M., Schmiedel, U., Zimmermann, I., & Falk, T. (2013). Transdisciplinary research and stakeholder involvement. A review of the TFO approach. *Biodiversity & Ecology*, 5, 195-212.
111. Selim, A. M., & ElGohary, A. S. (2020). Public–private partnerships (PPPs) in smart infrastructure projects: the role of stakeholders. *HBRC journal*, 16(1), 317-333.
112. Silva, P., Teles, F., & Ferreira, J. (2018). Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity?. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 619-638.

113. Späth, L., & Scolobig, A. (2017). . *Energy research & social science*, 23, 189-198.
114. Steen, J., DeFillippi, R., Sydow, J., Pryke, S., Michelfelder, I. (2018). Projects and networks: Understanding resource flows and governance of temporary organizations with quantitative and qualitative research methods. *Project management journal*, 49(2), 3-17.
115. Suvvari, S. K., & Saxena, D. V. D. (2023). Stakeholder management in projects: Strategies for effective communication. *Innovative Research Thoughts*, 9(5), 188–201.
116. Svejvig, P., Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International journal of project management*, 33(2), 278-290.
117. Svetikas, K. Ž., & Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
118. Tampio, K. P., Haapasalo, H., Ali, F. (2022). Stakeholder analysis and landscape in a hospital project—elements and implications for value creation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 48-76.
119. Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic management journal*, 37(2), 314-329.
120. Testorelli, R., Ferreira de Araújo Lima, P., Verbano, C. (2022). Fostering project risk management in SMEs: an emergent framework from a literature review. *Production Planning & Control*, 33(13), 1304-1318.
121. Thizy, D., Emerson, C., Gibbs, J., Hartley, S., Kaporiri, L., Lavery, J., ... & Robinson, B. (2019). Guidance on stakeholder engagement practices to inform the development of area-wide vector control methods. *PLoS neglected tropical diseases*, 13(4), e0007286.
122. Valentinov, V., Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 762-776.
123. van Der Woerd, O., Wallenburg, I., van Der Scheer, W., Bal, R. (2024). Regional network-building for complexity: a region-oriented policy response to increasing and varied demands for older person care in the Netherlands. *Public Administration*, 102(2), 461-478.
124. Van Offenbeek, M. A., Vos, J. F. (2016). An integrative framework for managing project issues across stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(1), 44-57.
125. Vrečko, I., Žnidaršič, A., & Kovač, J. (2015). Project Management as a Tool for Fostering Cooperation Between Municipalities in Slovenia. *Lex Localis: Journal of Local Self-Government*, 13(3).
126. Wagan, S. M., Sidra, S., & Hoque, M. M. U. (2024). The Influence of Empowerment on Collaboration and Knowledge Sharing and their Influence on Project Success. *Управленческие науки*, 14(4), 122-137.
127. Wang, H., Zhao, Y., Gao, X., Gao, B. (2021). Collaborative decision-making for urban regeneration: A literature review and bibliometric analysis. *Land Use Policy*, 107, 105479.
128. Wang, W., Liu, W., & Mingers, J. (2015). A systemic method for organisational stakeholder identification and analysis using Soft Systems Methodology (SSM). *European Journal of Operational Research*, 246(2), 562-574.
129. Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., Bryan, L. M. (2021). Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245.

130. Zakaria, Y. A., Iddrisu, T. I., Arthur, B. K. (2023). Social impact assessment (SIA) of the Tamale viaduct project in Ghana: Stakeholders management practices, better or worse?. *Heliyon*, 9(3).
131. Zwikael, O., Elias, A.A., Ahn, M. (2012). Stakeholder collaboration and engagement in virtual projects. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 10(2), 117-136.

PRIEDAI

1 priedas

INTERVIU KLAUSIMYNAS (SAVIVALDYBIŲ DARBUOTOJAMS)

Interviu atliekamas siekiant išsiaiškinti savivaldybių darbuotojų patirtį ir išvalgas apie suinteresuotųjų šalių valdymą įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus. Tyrimas orientuotas į projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalių skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ atvejį, siekiant nustatyti, kaip buvo identifikuotos, įtrauktos ir valdytos suinteresuotosios šalys, kokie bendradarbiavimo mechanizmai taikyti, su kokiais tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkiais susidurta ir kokios gerosios praktikos galėtų būti pritaikytos ateityje įgyvendinant ES projektus tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu.

4. Demografiniai duomenys:

Buvusios arba esamos pareigos vykdant projektą.....
Darbo patirtis buvusiuose arba einamose pareigose.....
Dalyvavimo projekte trukmė (mėnesiais arba metais).....
Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės projekte.....

5. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir klasifikavimas

1. Kokias pagrindines suinteresuotąsias šalis identifikavote projekto pradžioje? Kaip jos buvo klasifikuojamos?
2. Kokiais kriterijais rėmėtės identifikuoti ir klasifikuoti suinteresuotąsias šalis?
3. Ar suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir klasifikavimo procesas buvo vienkartinis, ar pakartotinis viso projekto metu? Pagrįskite.
4. Kokiuose dokumentuose buvo apibrėžtos suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys?
5. Ar suinteresuotųjų šalių vaidmenys arba funkcijos buvo klasifikuojamos pagal projekto gyvavimo ciklo etapus (pvz.: Inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir kontrolės, bei uždarymo etapus)? Pagrįskite.

6. Suinteresuotųjų šalių analizė

6. Kokius informacijos šaltinius naudojote analizuodami suinteresuotąsias šalis (pvz., dokumentai, susitikimai, anketos, konsultacijos)?
7. Kaip nustatėte suinteresuotųjų šalių prioritetus ir jų svarbą, įtaką projekto sėkmei? Kokius metodus taikėte? (pvz., galios–interesų matrica, grėsmės ir bendradarbiavimo potencialo vertinimas). Jei netaikėte jokių metodų, kodėl?
8. Kaip keitėsi suinteresuotųjų šalių svarba ir įtaka projekto eigoje? Kas lėmė šiuos pokyčius?

7. Suinteresuotųjų šalių komunikacija

9. Kokie bendravimo būdai buvo numatyti su kiekviena suinteresuotųjų šalių grupe (projekto vykdytojais, partneriais, tiekėjais, rėmėjais, visuomene ir kt.) ? Kokius komunikacijos kanalus ir priemones naudojate?

10. Analizuojant tiek savivaldybių puslapius, tiek informaciją Google paieškos sistemoje, tiek bendradarbiaujančių savivaldybių, projekto atžvilgiu, internetines svetaines randami tik pavieniai įrašai apie įgyvendinamą projektą. Kokios galėtų būti priežastys, dėl kurių projekto informacija savivaldybių internetinėse svetainėse bei viešojoje erdvėje pateikiama fragmentiškai, o informacijos sklaida visuomenei ir galutiniams naudotojams – ribota?

10. Jūsų nuomone, su kokiais komunikacijos iššūkiais susidūrėte projekto metu ir kaip jie buvo sprendžiami?

8. Suinteresuotųjų šalių įtrauktis ir įgalinimas

12. Kokius konkrečius tikslus siekėte pasiekti įtraukdami šias suinteresuotąsias šalis į projekto įgyvendinimą?

13. Kokie būdai buvo numatyti galimų konfliktų ar interesų skirtumų sprendimui?

14. Kokias priemones taikėte, kad paskatintumėte aktyvesnį suinteresuotųjų šalių įsitraukimą?

15. Kaip šiame projekte buvo užtikrintas suinteresuotųjų šalių įgalinimas? Apibūdinkite, koku mastu jos buvo informuojamos, konsultuojamos, įtraukiamos į bendradarbiavimą ar įgalinamos per atsakomybės pasidalijimą.

9. Suinteresuotųjų šalių stebėseną ir kontrolę

16. Kaip buvo stebimas suinteresuotųjų šalių įsitraukimo lygis projekto įgyvendinimo metu?

17. Kaip buvo vertinamas suinteresuotųjų šalių valdymo veiksmingumas ir jo poveikis projekto rezultatams?

10. Tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas

18. Kaip buvo paskirstytos atsakomybės tarp bendradarbiaujančių savivaldybių?

19. Kaip buvo užtikrintas sprendimų priėmimo skaidrumas tarp bendradarbiaujančių savivaldybių?

20. Kaip tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas veikia projekto įgyvendinimo kokybę ir terminus?

21. Kokie veiksniai, jūsų nuomone, labiausiai prisideda prie sėkmingo (arba nesėkmingo) savivaldybių bendradarbiavimo?

22. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susidūrėte bendradarbiaudami su kita savivaldybe ir kaip jie buvo sprendžiami?

23. Kaip tarpsavivaldybinis bendradarbiavimas prisidėjo prie naujų ryšių ir partnerystės užmezgimo?

24. Kaip užmegztos partnerystės ir tinklaveikos ryšiai gali būti panaudoti ateities projektuose?

25. Kokias gerąsias praktikas ar patirtis įgijote, kurias rekomenduotumėte taikyti kituose tarpsavivaldybiniuose projektuose?

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

Tyrimas „Suinteresuotųjų šalių valdymas įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Kristina Raudonienė, Vilniaus Universiteto Šiaulių akademijos viešojo valdymo studijų programos studentė

Tyrėjo tel. Nr.: +370 621 93 644

Tyrėjo el. paštas: raudonienekristina@gmail.com.

Trumpas tyrimo aprašymas

Tyrimo tikslinė grupė – Mažeikių ir Telšių savivaldybių vadovai, administracijų darbuotojai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti savivaldybių darbuotojų patirtį ir įžvalgas apie suinteresuotųjų šalių valdymą įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant (nuotolinius) interviu. Taigi, Jūsų bus prašoma pasidalinti savo patirtimi. Šis tyrimas yra orientuotas į projekto „Mažeikių ir Telšių rajonų savivaldybių unikalios skaitmeninės kapinių duomenų bazės sukūrimas, jos atvėrimas ir laidojimo viešųjų paslaugų bei duomenų administravimo procesų skaitmeninimas“ atvejį, siekiant nustatyti, kaip buvo identifikuotos, įtrauktos ir valdytos suinteresuotosios šalys, kokie bendradarbiavimo mechanizmai taikyti, su kokiais tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo iššūkiais susidurta ir kokios gerosios praktikos galėtų būti pritaikytos ateityje įgyvendinant ES projektus tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo pagrindu.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Kristiną Raudonienę el. p. raudonienekristina@gmail.com.

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

1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „*Suinteresuotųjų šalių valdymas įgyvendinant tarpsavivaldybinio bendradarbiavimo projektus*“ 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 esu informuotas, kad garso įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita

☐
☐

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

☐
☐

10. Aš sutinku dalyvauti tyrime.

☐
☐

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data

Projekto suinteresuotų šalių apibrėžtis dokumentuose

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Projekto suinteresuotų šalių apibrėžtis dokumentuose	Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninio plėtros programos pažangos priemonė Nr. 05-002-01-07-08	I1: „Pirmiausia projektas įgyvendinamas pagal šį Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninio plėtros programos pažangos priemonę Nr. 05-002-01-07-08 „Kurti technologinius sprendimus ir įrankius, leidžiančius saugiai ir patogiai naudotis paslaugomis“. I4: „<...> pačioje projekto paraiškoje (projekto apraše), kurią teikėme finansavimui gauti, buvo nurodyti projekto partneriai, jų funkcijos ir atsakomybės“
	Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. rugsėjo 20 d. įsakymas Nr. 4-539	I1: „Jo veiklai Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. rugsėjo 20 d. įsakymu Nr. 4-539 „Dėl finansavimo skyrimo“ skirta 91 550,00 Eur: 75 660,00 Eur iš 2021–2027 metų Europos Sąjungos (toliau – ES) fondų ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės (toliau – EGADP) lėšų ir 15 890,00 Eur Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų. I2: „EIMIN įsakymas“
	EIMIN įsakymu parengtas kvietimas 2023-06-05 Nr. 02-022-P-0016	I2: „EIMIN įsakymu parengtas kvietimas, paskelbtas 2023-06-05 Nr. 02-022-P-0016“ (I3)
	Mažeikių ir Telšių raj. savivaldybių administracijų partnerystės sutartis	I1: „Kadangi Mažeikių rajonas priklauso Telšių apskrįčiai, tad Telšių rajono savivaldybės administracija buvo pakviesta kartu dalyvauti projekte kaip partneris ir pasirašyti jungtinės veiklos (partnerystės) sutartį“. I2: „Partnerystės sutartis tarp Telšių ir Mažeikių r. sav. administracijų“ (I3, I4)
	2023-03-13 LR EIMIN įsakymas Nr. 4-136	I1: „<...> atsižvelgiant į 2023-03-13 LR EIMIN įsakymo Nr. 4-136 „Dėl prioritetinių skaitmeninio projektų, finansuojamų Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės plano „Naujos kartos Lietuva“ ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis, sąrašo patvirtinimo“
	Kvietimas „Paslaugų skaitmenizavimo ir teikiamų paslaugų brandos lygio kėlimo projektų įgyvendinimas (viešasis sektorius)“ Nr. 02-022-P-0016“	I1: „<...> taip pat paskelbtu kvietimu „Paslaugų skaitmenizavimo ir teikiamų paslaugų brandos lygio kėlimo projektų įgyvendinimas (viešasis sektorius)“. I2: „Kvietimo teikti projektų įgyvendinimo planus „Paslaugų skaitmenizavimo ir teikiamų paslaugų brandos lygio kėlimo projektų įgyvendinimas“ paraiška“
	Sutartis su CPVA 2023-10-11 Nr. MSK-815.	I1: „Vėliau atitikus aukščiau išvardintus įsakymų ir kvietimo reikalavimus buvo pasirašyta sutartis su CPVA I2: „Finansavimo sutartis su CPVA 2023-10-11 Nr. MSK-815“ (I3,
	Viešojo pirkimo sutartis su UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ Nr. S-22186.	I3: Viešojo pirkimo 2024-05-20 sutartyje tarp Telšių r. sav. admin. ir UAB „Kapinių valdymo sprendimai“ Nr. S-22186.

	Projekto komunikacijos planas	<i>I4: „<...> turėjome parengtą projekto komunikacijos planą, kuriame identifikavome pagrindines tikslines auditorijas (tai savotiškai atitinka suinteresuotąsias šalis) ir numatėme joms skirtas informavimo priemones“</i>
	Rizikų valdymo planas	<i>I4: „Vidiniuose projekto dokumentuose, kaip antai rizikų valdymo plane, taip pat buvo netiesiogiai atsižvelgta į suinteresuotąsias šalis, pavyzdžiui, įvertinant rizikas, susijusias su partnerių ar tiekėjų veiksmomis.“</i>