



**VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

TOMAS MARTINAITIS

Magistro darbas

**SAVIVALDYBIŲ POTENCIALO RAIŠKA
KURIANT SUMANIĄJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ**

Darbo vadovas – prof. dr. (HP) Teodoras Tamošiūnas

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Tomas Martinaitis
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas Public governance
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Savivaldybių potencialo raiška kuriant sumaniąją socialinę sistemą The Expression of the Potential of the Municipalities in Creating a Smart Social System
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

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

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

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

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

Aš, Tomas Martinaitis, pateikdamas šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

I, Tomas Martinaitis, 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:*

TURINYS

SANTRAUKA.....	5
SUMMARY.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	9
PAGRINDINIAI TERMINAI.....	10
ĮVADAS.....	13
1. SAVIVALDYBĖS POTENCIALO RAIŠKOS KURIANT SUMANIAJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ TEORINIAI PAGRINDAI.....	17
1.1. Sumanioji socialinė sistema.....	17
1.1.1. Sumaniosios socialinės sistemos dimensijos ir charakteristikos.....	17
1.1.2. Sumaniojo miesto koncepcija.....	19
1.1.3. Valstybės sumanaus valdymo modelis.....	22
1.1.4. Europos skaitmenizacijos ateities veiklos scenarijus.....	23
1.1.5. Vadovų vaidmuo sumaniame valdyme.....	25
1.1.6. Sumanaus valdymo kūrimo iššūkiai.....	26
1.1.7. Atvira valdžia.....	28
1.2. Sumanusis regionas.....	30
1.2.1. Šiuolaikiniai regioninės politikos iššūkiai ir struktūros.....	30
1.2.2. Sumaniosios ekonomikos koncepcija ir dimensijos.....	34
1.2.3. Sumanaus viešojo valdymo koncepcija ir dimensijos.....	40
1.2.4. Sumaniosios bendruomenės koncepcija ir dimensijos.....	44
2. SAVIVALDYBĖS POTENCIALO RAIŠKOS KURIANT SUMANIAJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ TYRIMO METODOLOGIJA.....	48
2.1. Metodologiniai tyrimo pagrindai.....	48
2.1.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas.....	48
2.1.2. Teorinis savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, modelio konceptualizavimas.....	50
2.2. Tyrimo metodika.....	51
2.2.1. Tyrimo etapai.....	51
2.2.2. Interviu instrumento pristatymas. Tyrimo imties pagrindimas.....	52
2.2.3. Interviu organizavimas.....	53
2.2.4. Tyrimo etika.....	54
3. SAVIVALDYBĖS POTENCIALO RAIŠKOS KURIANT SUMANIAJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	55
3.1. Vietos savivaldos funkcijų paskirstymas pagal sumanumo sritis.....	55
3.2. Praktiniai savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiškos pavyzdžiai.....	58
3.2.1. Greitas reagavimas kaip sumanios savivaldos požymis.....	58
3.2.2. Tinkliškumo dimensijos raiška savivaldybių potenciale.....	58
3.2.3. Tvarumo dimensijos praktinė raiška.....	60
3.2.4. Skaitmeniškumo dimensijos raiška praktikoje.....	61
3.2.5. Piliečių įgalinimo pavyzdžiai savivaldos kontekste.....	62
3.2.6. Žinių ir inovacijų bei socialiai atsakingos ekonomikos pavyzdžiai savivaldos kontekste.....	63

3.3. Ekspertų nuostatų analizė.....	64
3.3.1. Sumanios ekonomikos sritis.....	64
3.3.2. Sumanaus viešojo valdymo sritis.....	75
3.3.3. Sumanios bendruomenės sritis.....	81
3.4. Savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniąją socialinę sistemą pokyčio trajektorija	91
IŠVADOS	95
REKOMENDACIJOS	97
LITERATŪRA.....	99
DOKUMENTAI.....	104
PRIEDAI.....	106

Martinaitis, T. (2021). *Savivaldybių potencialo raiška kuriant sumaniąją socialinę sistemą*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

125 puslapiai, 20 paveikslų, 46 lentelės, 112 išnašų.

Šiuolaikiniame pasaulyje valstybės patiria gausybę naujų iššūkių. Todėl didėja spaudimas nacionalinėms ir vietos valdžios institucijoms surasti atitinkamus valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus, greitai ir efektyviai spręsti socialines ir ekonomines problemas, siekti savo veiklos tikslų. Tokiame kontekste padėti gali sumanumo (angl. *smart/smartsness*) sąvoka. Magistro darbo autorius adaptavęs akademinuose tyrimuose naudojamus apibrėžimus darbe pateikia tokį sumanumo sąvokos apibrėžimą: „*Tai gebėjimas išvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į jų lemiamus svarbius veiksnius – iššūkius, galimybes, tendencijas ar simptomus, juos panaudojant siekiant savo tikslų, sprendimus grindžiant socialine atsakomybe*“.

Ši sumanumo sąvoka naudojama skirtinguose deriniuose su įvairiausias žodžiais, reiškiančiais bendrą žmonių buvimą, veiklą: „valstybė“, „regionas“, „miestas“, „visuomenė“, „bendruomenė“, „ekonomika“. Nors šie subjektai yra skirtingi, visi jie gali būti traktuojami kaip sumaniosios socialinės sistemos. Atsižvelgiant į minėtus apibrėžimus, šio magistro darbo objektas yra Lietuvos savivaldybių potencialo raiška kuriant sumaniąją socialinę sistemą, o tikslas – pagrįsti savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniąją socialinę sistemą pokyčio trajektoriją.

Siekiant tikslo, pirmojoje darbo dalyje atliekama teorinė akademinės literatūros analizė, atskleidžiama sumanios socialinės sistemos koncepcija ir galimas šios koncepcijos pritaikomumas savivaldybių atveju. Taip sukuriama savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, modelis, kurį sudaro 3 sritys: sumani ekonomika, sumanus viešasis valdymas ir sumani bendruomenė. Šiose srityse pasireiškia 24 skirtingos dimensijos. Darbe nurodomos atitinkamos šių dimensijų kiekybinės ir kokybinės charakteristikos, galima raiškos analizės kryptis.

Metodologinėje tyrimo dalyje pristatoma suformuota kokybinio tyrimo strategija, padėsianti atskleisti esamą savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, būseną ir galimą pokyčio trajektoriją. Šiuo tikslu darbe sukurtas pokyčio trajektorijos modelis, kurio pagrindą sudaro:

1. Savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, esama būseną, kuri darbe išanalizuota pasitelkus pusiau struktūruotą ekspertų interviu;
2. Trajektorija – savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, tobulinimo veiksmų, pokyčių grandinė;
3. Savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, pageidaujamo pokyčio būseną, kai iš anksto numatoma, kokio rezultato tikimasi tobulinant sumaniąją socialinę sistemą, ko siekiama pokyčiais.

Metodologijos dalyje taip pat pagrindžiami taikyti metodai: su sumania vietos savivalda susijusių dokumentų analizė, pateikiami sėkmingų savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiškos pavyzdžiai, pateikiama pusiau struktūruoto ekspertų interviu, padėsiančio išsiaiškinti dimensijų raišką, atlikimo metodologinė prieiga.

Trečiojoje darbo dalyje pristatomi atlikto ekspertų interviu rezultatai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus pristatoma savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, esama padėtis. Gauti duomenys atskleidžia, kad dabartinėje situacijoje ekspertų geriausiai vertinama sumanios ekonomikos srities bendrosios gerovės, mokymosi ir greito reagavimo dimensijos, silpniausiai – sumanios ekonomikos srities antrepreneriškumo ir inteligentiškumo, sumanaus viešojo valdymo srities, tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei sumanios bendruomenės inteligentiškumo ir socialinės atsakomybės dimensijos.

Atsižvelgiant į XVIII vyriausybės programą ir 2020 m. birželio 10 d. Finansų ministerijos parengtą ateities ekonomikos DNR planą, pateikta savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialo raiškos pokyčio trajektorija. Siūloma daugiau investuoti į vadovaujančias pozicijas vietos savivaldoje užimančių vadovų lyderystės ugdymą bei apskritai viešajame sektoriuje dirbančių žmonių kompetencijų stiprinimą, gerinti skaitmeniškumo lygį verslo struktūrose ir apskritai visuomenėje, stiprinti žinių ir inovacijų dimensijos raišką vietos savivaldos lygmeniu, planuojant investicijas atsižvelgti į tvarumą, skatinti visuomenės paskatas tausoti aplinką, nepamiršti bendradarbiavimo, gerųjų pavyzdžių sklaidos ir iniciatyvos skatinimo.

Reikšminiai žodžiai: sumanumas, sumani socialinė sistema, sumani savivaldybė, potencialas, pokytis, pokyčio trajektorija.

Martinaitis, T. (2021). *The expression of the potential of the municipalities in creating a smart social system*. Master's theses. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

125 pages, 20 pictures, 46 tables, 112 references.

Nowadays national states face a lot of new global challenges. This increases the pressure on national and local authorities to find appropriate ways of managing and organizing public sector activities, to address social and economic problems quickly and effectively, and to achieve their operational objectives. In this context emerges concept of smartness. The author of the master's thesis, adapting the definitions used in academic research, provides the following definition of smartness: *"It is the ability to see critical features or their system, to react quickly and ingeniously to the important factors that determine them - challenges, opportunities, trends or symptoms, using them to achieve their goals, decisions based on social responsibility."*

This concept of smartness is used in different combinations with various words that mean the common presence of people, activities: "state", "region", "city", "society", "community", "economy". Although these entities are different, they can all be treated as smart social systems. According to this the object of thesis is the expression of Lithuanians municipalities as a smart social system. The objective of the work is to justify the trajectory of change in the expression of municipal potential in the creation of a smart social system.

To achieve the objective, in the first part of the work, a theoretical analysis of academic literature was made. This helped to create a model of the municipality as a smart social system. Model consists of 3 fields: a smart economy, smart public governance and a smart community. There are 24 different dimensions in these fields. The work identifies the relevant quantitative and qualitative characteristics of these dimensions, and the possible direction of expression analysis.

The methodological part of thesis presents a developed qualitative research strategy to reveal the current state of municipalities and the possible trajectory of change. For this purpose, a model of a change trajectory was made. Model consists of:

1. The state of municipalities as a smart social system, which is analyzed in the work through a semi-structured expert interview;
2. Trajectory: a chain of changes in municipalities as a smart social system development;
3. The state of change desired by municipalities as a smart social system, when it is foreseeable, what result is expected to be achieved by improving the smart social system and what is aimed to change by doing so.

The methodology part also justifies the methods used. There was an analysis of documents related to ingenious local self-government, examples of the expression of the dimensions of successful municipalities as a smart social system, and a methodological access to the performance of semi-structured experts to clarify the expression of dimensions.

The third part of the work presents the results of interviews. Results show the state of the municipalities as a smart social system. In the current situation, experts have valued the best general good, training and rapid response dimensions from smart economy field. The worst evaluated were entrepreneurship and intelligence dimensions from smart economy field, interinstitutional dimension from smart public governance field and intelligence and social responsibility from smart community field.

At the end of thesis the trajectory of the change in the expression of municipalities potential as the smart social system has been presented. It was done in the context of XVIII government program and so called DNA plan of the future prepared by the Ministry of Finance at the 10th. of June 2020 June. It was proposed to invest more in the skills of leaders in local government and the development of competences of people working in the public sector. Secondly, to improve the level of digitalization in business structures and society in general. Moreover, to strengthen the expression of the knowledge and innovation dimension at local level. Furthermore, to take sustainability into account when planning investments. Then, to promote initiatives of people to protect the environment. Finally, to keep in mind cooperation, dissemination of good examples and initiatives.

Keywords: Smartness, smart social system, smart governance, smart municipality, potential of the municipalities.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Akademiniš sumanios sistemos kontekstas.....	17
2 lentelė. Sumaniosios socialinės sistemos charakteristikos.....	18
3 lentelė. Penki vadovų vertinimo kriterijai.....	26
4 lentelė. Iššūkiai sumanių regionų kūrėjams.....	27
5 lentelė. Sumanios savivaldybių ekonomikos charakteristikos.....	36
6 lentelė. Sumanaus savivaldybių valdymo charakteristikos.....	42
7 lentelė. Griswold tvarios visuomenės mokymo metodikos tikslai.....	46
8 lentelė. Sumanios bendruomenės charakteristikos.....	46
9 lentelė. Savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijos.....	50
10 lentelė. Magistro darbo tyrimo etapai.....	52
11 lentelė. Ekspertų sąrašas.....	53
12 lentelė. Savivaldybių vykdomų funkcijų pasiskirstymas pagal sumanaus regiono modelį.....	55
13 lentelė. Akmenės rajono savivaldybės veiklos sričių suskirstymas pagal sumanumo sritis.....	56
14 lentelė. Akmenės rajono savivaldybės 2016-2021 m. strateginio plėtros plano prioritetai.....	57
15 lentelė. Akmenės rajono savivaldybės 2016-2021 m. SPP prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės.....	57
16 lentelė. Sumanios ekonomikos bendrosios gerovės raiška.....	64
17 lentelė. Atviros ekonomikos raiška.....	65
18 lentelė. Antrepreneriškos ekonomikos raiška.....	66
19 lentelė. Atsakingos ekonomikos raiška.....	67
20 lentelė. Intelligentiškos ekonomikos raiška.....	68
21 lentelė. Žaliosios ir socialiai atsakingos ekonomikos raiška.....	69
22 lentelė. Skaitmeninės ekonomikos raiška.....	70
23 lentelė. Žinių ir inovacijų ekonomikos raiška.....	71
24 lentelė. Besimokančios ekonomikos raiška.....	72
25 lentelė. Greitai reaguojančios ekonomikos raiška.....	73
26 lentelė. Tinklinės ekonomikos raiška.....	74
27 lentelė. Sumaniosios ekonomikos raiškos vertinimas.....	75
28 lentelė. Strateginio dinamiškumo raiška.....	76
29 lentelė. Tarpsektorinio bendradarbiavimo/tinklaveikos raiška.....	77
30 lentelė. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška.....	78
31 lentelė. Piliečių įgalinimo raiška.....	80
32 lentelė. Sumanaus viešojo valdymo raiškos vertinimas.....	80
33 lentelė. Sumanios bendruomenės intelligentiškumo raiška.....	81
34 lentelė. Sumanios bendruomenės skaitmeniškumo raiška.....	82
35 lentelė. Sumanios bendruomenės rėmimosi žiniomis raiška.....	83

36 lentelė. Sumanios bendruomenės mokymosi raiška.....	84
37 lentelė. Sumanios bendruomenės įtinklinimo raiška.....	85
38 lentelė. Sumanios bendruomenės novatoriškumo raiška.....	86
39 lentelė. Sumanios bendruomenės tvarumo raiška.....	87
40 lentelė. Sumanios bendruomenės greito reagavimo raiška.....	88
41 lentelė. Sumanios bendruomenės socialinio atsakingumo raiška.....	89
42 lentelė. Sumanios bendruomenės raiškos apibendrintas vertinimas.....	90
43 lentelė. Viso sumanios vietos savivaldos potencialo raiškos vertinimo apibendrinimas.....	90
44 lentelė. Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas ir atsakymai.....	110
45 lentelė. Vietos savivaldos funkcijų paskirstymas pagal Sinkienės ir Grumadaitės(2014) modelį.	122
46 lentelė. Ekonomikos skatinimui skirtų lėšų vietos savivaldai suvestinė.....	126

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Sumanumo dimensijos.....	18
2 paveikslas. Sumaniojo miesto sisteminis modelis.....	20
3 paveikslas. Sumanumo kokybės charakteristikos atskiruose etapuose.....	21
4 paveikslas. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ modelis.....	23
5 paveikslas. Atviros valdžios modelis.....	28
6 paveikslas. Piliečių asamblėjos modeliai.....	29
7 paveikslas. Piliečių dalyvavimo viešajame valdyme lygiai.....	30
8 paveikslas. Sostinės regionas bei Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas.....	32
9 paveikslas. Sumaniojo regiono modelis.....	33
10 paveikslas. Teorinis sumanios ekonomikos kintamųjų modelis.....	34
11 paveikslas. Sumanios ekonomikos piramidės modelis.....	35
12 paveikslas. Sumanaus viešojo valdymo sistemos modelis su 4 dimensijomis ir 9 charakteristikomis.....	40
13 paveikslas. Magistro darbo rengimo loginė schema.....	49
14 paveikslas. Teorinis savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorijos modelis.....	51
15 paveikslas. Akmenės rajono savivaldybės veiklos sritys.....	56
16 paveikslas. Lietuvos funkcinų zonų žemėlapis.....	59
17 paveikslas. Sumanios vietos savivaldos pokyčio trajektorija.....	92
18 paveikslas. Sumaniojo miesto iniciatyvos įgyvendinimo strategija.....	121
19 paveikslas. Sumaniojo miesto iniciatyvų įgyvendinimo strategijos modelis.....	121
20 paveikslas. Europos skaitmenizacijos iššūkių dėlionė.....	122

PAGRINDINIAI TERMINAI

Baltoji knyga (angl. *White paper*) – dokumentas, kuriame yra suformuluoti praktinių veiksmų ar net teisės aktų projektų pasiūlymai. Dažnai baltosios knygos rengiamos diskusijų dėl žaliosiose knygose išdėstytų minčių pagrindu (Europos informacijos biuras, 2018).

Darnaus vystymosi koncepcija (angl. *The Concept of Sustainable Development*) – koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – **aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis**. Lietuvoje, kaip ir kitose postkomunistinėse valstybėse, darnaus vystymosi principai pradėti taikyti tik prieš keletą metų iš esmės tik dėlto, kad tai yra „madinga“ visame pasaulyje, šiuo metu jau pradedama suvokti darnaus vystymosi svarba ir šie principai pradedami realiai įgyvendinti (Bagdonienė ir kt., 2009, pagal Čiegis, 2007).

Globalizacija (angl. *Globalization*) – tai visų šiuolaikinio socialinio gyvenimo santykių ir ryšių plėtra, suintensyvėjimas, gilėjimas ir greitėjimas pasauliniu mastu, ir yra siejama su erdvės ir laiko susitraukimu, santykinai išnykimu, kai dėl išvystytų technologijų ir ryšių tinklų geografinis nuotolis nedaro įtakos nei informacijos perteikimui, nei komunikacijai, nei įvykiams (Urbšienė, 2011).

Infrastruktūra (angl. *Infrastructure*) – vienareikšmiškai pripažįstama gyvybiškai svarbia ekonomikos ir visuomenės gyvybingumo prielaida, be kurios valstybei būtų neįmanoma egzistuoti. Infrastruktūros prieinamumas ir jos teikiamų paslaugų kokybė yra svarbi tiek namų ūkiams, tiek verslo atstovams, nes būtent šie veiksniai daro poveikį sprendimams pasirinkti investicijų vietą ir taip nulemti verslo kūrimo bei migracijos tendencijas. Infrastruktūros paslaugos yra galutinis vartojimo produktas gyventojams ir tarpinis vartojimo produktas verslo įmonėms ir taip daro tiesioginį poveikį verslo produktyvumui ir augimui. Šio sektoriaus plėtra daro didelį poveikį regionų ir šalių netolygiam vystymuisi, jų konkurencingumo ir investicinio patrauklumo skirtumams (Torrissi, 2009)

Įstaigos vadovas (angl. *the Head of Office*) – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 2018).

Funkcinė zona (angl. *the Zone of Function*) – ekonominiais ar socialiniais ryšiais pasižyminti ir (ar) bendrai naudojamą infrastruktūrą ir (ar) paslaugų tinklą turinti teritorija, kurios vystymas numatytas regiono plėtros plane ar kelių regionų plėtros planuose (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2000).

Funkcinis regionas (angl. *the Region of Function*) – Lietuvos administracinio suskirstymo nepaisanti regioninės politikos priemonėmis remiama ekonominės plėtros, dirbančiųjų judėjimo, miesto ir kaimo vietovių sąveikos sistema, naudojanti bendrą infrastruktūrą, transporto ir paslaugų tinklą (Lietuvos Respublikos regioninės politikos Baltoji knyga..., 2017).

Koncepcija (angl. *Conception*) – teoriniu ir empiriniu lygmeniu sudaryta bei pagrįsta mokslinių pažiūrų į tam tikrus socialinius ar kitus reiškinius sistema (Walliman, 2006).

Metodologija (angl. *Methodology*) – tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje (Kardelis, 2002).

Modelis (angl. *Model*) – dirbtinė realybės rekonstrukcija, atskleidžianti esminius nagrinėjamo reiškinio aspektus ir ryšį su kitais reiškiniais (Rios, 2013).

Prognozavimas (angl. *Forecasting*) – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokiu būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius būdus (Vasiliauskas, 2001).

Pokytis (angl. *Change*) – bet koks kontroliuojamas ar nekontroliuojamas pasikeitimas, kurio metu viena būsena pasikeičia / pakeičiama į kitą (Videikienė, Šimanskiėnė, 2013).

Regionas (angl. *Region*) – teritorija, kuri pasižymi geografiniu, socialiniu ir ekonominiu vientisumu ar vieningais valdymo principais, kurie kitų teritorijų kontekste ją padaro unikalią (Baltoji knyga, 2017).

Regioninė politika (angl. *Regional policy*) – tikslinė veikla, kuria, taikant teisingas, ekonomines ir administracines priemones, daromas diferencijuotas poveikis atskirų šalies regionų socialinei ir ekonominei plėtrai, siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir tarpsektorines disproporcijas regionų viduje, skatinti tolygią ir subalansuotą plėtrą visoje šalies teritorijoje (Mačys, 2005).

Savivaldybė (angl. *Municipality*) – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2008).

Savivaldybės administracija (angl. *The Administration of Municipality*) – savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai, į struktūrinius padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai ir savivaldybės administracijos filialai – seniūnijos. Savivaldybės administracijai vadovauja administracijos direktorius (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2008).

Savivaldybės biudžetas (angl. *The Budget of Municipality*) – savivaldybės tarybos tvirtinamas savivaldybės biudžeto pajamų ir asignavimų planas biudžetiniams metams (Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, 2007).

Sistema (angl. *System*) – darniai tarpusavio ryšiais susijusių elementų visuma, iš aplinkos išsiskirianti kaip savarankiškas vientisas darinys (Kurian, 2013).

Strateginis planavimas (angl. *Strategic Planning*) – formali sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat plano įgyvendinimo priežiūrą ir vertinimą bei atsiskaitymą už rezultatus (Regionų planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002).

Strateginio planavimo dokumentas (angl. *The Document of Strategic Planning*) – dokumentas, kuriame pateikiami vienos ar kelių valdymo sričių plėtros strateginiai tikslai, numatomas jų įgyvendinimas ir siektini rezultatai (Regionų planų parengimo ir atnaujinimo metodika, 2002).

Strateginis valdymas (angl. *Strategic Management*) – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą (Vasiliauskas, 2001).

Sumanioji socialinė sistema (angl. *Smart Social System*) (*šalis, miestas, regionas, organizacija*) – gebanti išvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į savo vystymuisi aktualius iššūkius ir galimybes, adekvačiais sprendimais prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir ją

panaudoti savo tikslams siekti, turi inteligentiškos, žinių, besimokančios, novatoriškos, tinklinės, tvarios ir socialiai atsakingos sistemos kokybių (Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Sumanumas (angl. *Smart / smartness*) – tai gebėjimas išvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išsdingai reaguoti į jų lemiamus svarbius veiksnius – iššūkius, galimybes, tendencijas ar simptomus, juos panaudojant savo tikslams siekti, sprendimus grindžiant socialine atsakomybe (Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Tarpsektorinis bendradarbiavimas (partnerystė) (angl. *Intersectoral cooperation*) – jungtiniai bendradarbiavimo veiksmai tarp valdžios institucijų, viešojo, verslo ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijų, piliečių (Bloch, Bugge, 2013).

Nacionalinė regioninė politika (angl. *National Regional Policy*) – valstybės ir savivaldybių institucijų ir kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas skirtingas poveikis regionų socialinei ir ekonominei plėtrai siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą (Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas, 2019).

Valstybės tarnautojas (angl. *Public servant*) – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 2018).

Valstybės politikai (angl. *Politicians of the State*) – asmenys, įstatymų nustatyta tvarka išrinkti ar paskirti į Lietuvos Respublikos Prezidento, Seimo Pirmininko, Seimo nario, Ministro Pirmininko, ministro, savivaldybės tarybos nario, savivaldybės tarybos nario – mero (toliau – savivaldybės meras), savivaldybės mero pavaduotojo pareigas (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 2018).

Viešasis administravimas (angl. *Public Administration*) – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Viešasis valdymas (angl. *Public governing*) – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2011).

Viešasis sektorius (angl. *Public sector*) – iš valstybių ir savivaldybių biudžetų pilnai ar iš dalies išlaikomos institucijos ir įstaigos, kurių veikla yra vieša. Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, kurios turi būti prieinamos visiems piliečiams ir kitiems asmenims (Lane, 2001).

Žmogiškieji ištekliai (angl. *Human Resources*) – tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indėlis yra žmogiškasis elementas (Juknevičienė, 2016, pagal Batra, 2006).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje valstybės patiria gausybę naujų iššūkių, kuriuos sąlygoja globalizacija, demografiniai, socialiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai. Kaip savo darbe pastebi Gaulė (2014), mažėjant socialinei sanglaudai, nepasitikint tradicinėmis valdžios institucijomis, esant finansinių rinkų nestabilumui, demografiniams pokyčiams ir migracijai, reikia pertvarkyti socialinę sistemą ir užtikrinti tvarų ekonominį augimą. Didėja spaudimas nacionalinėms ir vietos institucijoms surasti atitinkamus valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus, *greitai ir efektyviai* spręsti socialines ir ekonomines problemas.

Buškevičiūtė (2014), cituodama Jucevičienę ir Jucevičių (2014), pateikė tokį sumanumo apibrėžimą: „*Sumanumas yra gebėjimas greitai ir išradingai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų priimant adekvačius sprendimus ir juos panaudojant galutinio tikslo pasiekimui.*“ Šio magistro darbo autoriaus nuomone, terminas *išradingai* yra perteklinis – galima būti sumaniu ir be išradingumo kriterijaus. Minėtame apibrėžime labai trūksta efektyvumo termino: panaudojimas turi būti efektyvus, t. y. rezultato ir sąnaudų palyginimo laipsnis turėtų būti kiek įmanoma geresnis. Todėl darbe vadovaujamosi šiek tiek adaptuotu P. ir R. Jucevičių apibrėžimu: „*Sumanumas yra gebėjimas greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų ir jas efektyviai panaudoti tikslo pasiekimui.*“ Šiame apibrėžime sumanumą apibūdina du esminiai kriterijai: greitis ir efektyvumas.

Sumanumo terminas praktikoje neretai painiojamas su *išmanumo* terminu. Šie du terminai turi nemažai sąsajų, nes abiejų tipų procesai grindžiami informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis. Tačiau tarp jų yra esminis skirtumas: išmanumo terminas vartojamas technologiniams procesams, o sumanumo terminas – vadybiniais procesams apibūdinti.

Analizuojant strateginius Lietuvos dokumentus, ypač ryškiai sumanumo sąvoka atsiskleidžia Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuva 2030, 2012). Joje pateikta mūsų šalies vizija: „*Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti*“. Plačiau pristatant vizijai pasiekti reikalingus pokyčius strategijoje išskiriamos 3 esminės pažangos sritys: sumani visuomenė, sumani ekonomika ir sumanus valdymas.

Sąsajų tarp valstybės pažangos strategijos ir sumanaus valdymo galima atrasti Sinkienės ir Grumadaitės (2014) pasiūlytame modelyje. Negalima nepastebėti šių autorių pasiūlyto sumanaus regiono koncepcinio modelio panašumų su Lietuvos pažangos strategijos pažangos sričių vizualiu modeliu. Autorė savo pateiktame sumaniojo regiono modelyje išskyrė tris posistemas – *Bendruomenė, Ekonomika ir Viešasis valdymas*.

Šiuolaikiniai iššūkiai, tenkantys viešojo administravimo subjektams, dar labiau išryškėję Covid-19 krizės akivaizdoje, verčia ieškoti naujų ir efektyvių būdų spręsti problemas ir siekti savo tikslų. Todėl šiame darbe aktualizuojama savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos dimensijų, raiška ir galima pokyčio trajektorija.

Tyrimo problema ir jos ištyrimo lygis. XXI a. pradžioje daugiau nei pusė pasaulio populiacijos gyveno urbanizuotose teritorijose (Chourabi ir kt., 2012), ir pokytis iš ne urbanizuotų į urbanizuotas teritorijas ateityje tik stiprės (State of world population, 2011). Toks milžiniškas ir kompleksinis žmonių judėjimas ir susitelkimas miestuose sukuria gausybę naujų iššūkių, tokių kaip: atliekų sistemos administravimas, resursų trūkumas, oro užterštumas, žmonių sveikatos problemos, transporto srautų kontrolė bei nepakankama, senstanti ir nykstanti infrastruktūra. Visas šias

problemas būtų galima pavadinti bazinėmis, t. y. susijusiomis su techniniais, fiziniais ir materialiniais iššūkiais. Egzistuoja ir kito tipo problemos, susijusios socialiniais ir organizaciniais iššūkiais. Šio tipo problemos yra susijusios su skirtingais šaltiniais, t. y. dėl didelės tarpusavio priklausomybės, tarpusavyje konkuruojančių tikslų ir vertybių. Prie tokių problemų galima priskirti demografinius pokyčius ir migraciją, nepasitikėjimą egzistuojančiomis tradicinėmis institucijomis, ekonomikos rinkų tarpusavio priklausomybę. Visi šie kylantys iššūkiai dar labiau paaštrėjo Covid-19 krizės akivaizdoje ir verčia vietas valdžios institucijas ieškoti sumanesnių problemų sprendimo būdų.

Pastaruoju laikotarpiu tiek akademinėje literatūroje, tiek Lietuvos ir Europos Sąjungos dokumentuose imama vis plačiau vartoti terminą *sumanus* (angl. *smart*). Mokslinėje literatūroje plačiai išnagrinėtos sumanaus valdymo, sumanaus viešojo valdymo, sumaniojo miesto, sumaniojo regiono koncepcijos. Tačiau tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje sumanosios savivaldybės, kaip vietos teritorinio vieneto, prilyginamo sumaniajam regionui, koncepcija dar beveik nenagrinėta.

Mokslinius darbus, skirtus nagrinėti sumanumo sąvoką ir jos pritaikomumą įvairiausioms socialinėms sistemoms, galima sugrupuoti taip:

- Sumanaus valdymo sąvokos apibrėžimas, sąvokos atsiradimo raida, apibrėžimo ribos ir problemos, susijusios su apibrėžimu. Autorių darbus šia tema puikiai apibendrina Pereira ir kt. (Pereira ir kt., 2018). Jie išskyrė šių autorių darbus: *Helbig ir kt., 2009; Khan ir Park, 2013; Layne ir Lee, 2001; Moon, 2002; Meneklis ir Douligeris, 2010 <...> Sandoval-Almazan ir Gil-Garcia, 2012; Gil-Garcia ir kt., 2014; Ayanso ir kt., 2011; Hu ir kt., 2012 <...> Mellouli, Luna-Reyes ir Zhang, 2014, Jansson, 2013; Scholl ir AlAwadhi, 2016; Estevez ir Janowski, 2013; Misuraca ir kt., 2012; Ubaldi, 2012* (Pereira ir kt., 2018);
- Sumanos socialinės sistemos apibrėžimas, apibrėžimo problematika. Šio apibrėžimo atsiradimą, sąvokos ribojimus, kriterijus ir akademinę diskusiją apie juos savo darbe apžvelgė Jucevičius ir Jucevičienė (2017). Jie išskyrė šių autorių darbus: *Giddens, Duneler, Appelbaum, 2007; Lee ir Broszlewski, 2009; Luhman, 1997* (Jucevičius, Jucevičienė, 2017);
- Sumanos socialinės sistemos subjekto – miesto, regiono, valstybės pavyzdžiai, iššūkiai, veiklos gairės aptartos Pereira ir kt. (2018). Jie savo literatūros apžvalgoje šia tema išskyrė šių autorių darbus: *Lee ir Lee, 2014; Albino ir kt., 2015; Castelnovo ir kt. 2015; <...> Anthopoulos ir kt., 2016; Anthoulos ir Reddick, 2016; Giffinger ir Pichler-Milanovič, 2007; Giffinger ir kt. 2007; Gil-Garcia ir kt., 2015* (Pereira ir kt., 2018). Reikšmingi Al-Hader ir Rodzi (2009) bei Hall (2000) darbai.

Teorinius tyrimo problemos aspektus galima išreikšti tokiu apibendrinančiu klausimu:

Kaip apibūdinti savivaldybės potencialą kuriant sumaniają socialinę sistemą?

Praktinis probleminis klausimas formuluotinas taip:

Kokia yra Lietuvos savivaldybių potencialo situacija kuriant sumaniają socialinę sistemą ir kaip ją reikėtų tobulinti?

Tyrimo objektas – Lietuvos savivaldybių potencialo raiška kuriant sumaniają socialinę sistemą.

Tyrimo tikslas: pagrįsti savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniają socialinę sistemą pokyčio trajektoriją.

Uždaviniai:

1. Atskleisti sumanosios socialinės sistemos ir sumaniojo regiono koncepcijų turinį.

2. Atlikus dokumentų analizę, nustatyti sumaniosios socialinės sistemos požymius savivaldybėse.
3. Išnagrinėjus ekspertų nuostatas, apibrėžti, kaip savivaldybės potencialas gali padėti kurti sumaniają socialinę sistemą.
4. Apibūdinti savivaldybių potencialo esamos ir patobulintos raiškos kuriant sumaniają socialinę sistemą situacijas.

Ginamieji teiginiai:

1. Teorinių šaltinių analizė įgalino pagrįsti, kad savivaldybės potencialą kuriant sumaniają socialinę sistemą galima apibrėžti trimis sritimis: sumanus valdymas su 4 dimensijomis, sumani ekonomika su 11 dimensijų ir sumani bendruomenė su 9 dimensijomis.
2. Išnagrinėtos savivaldybių ekspertų nuostatos ir praktiniai savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiškos pavyzdžiai įgalina teigti, kad Lietuvos savivaldybių potencialo raiška kuriant sumaniają socialinę sistemą pirmąją bendrosios gerovės, besimokančios ir greitai reaguojančios ekonomikos dimensijose, tačiau atsilieka tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijoje, antrepreneriškos ir inteligentiškos ekonomikos dimensijose bei inteligentiškos ir socialiai atsakingos bendruomenės dimensijose.
3. Atlikta dokumentų turinio analizė ir savivaldybių ekspertų nuostatos parodė, kad Lietuvos savivaldybių potencialą kuriant sumaniają socialinę sistemą galima tobulinti penkiomis investicijų kryptimis: žmogiškieji išteklių, skaitmeninė ekonomika ir verslas, inovacijos ir moksliniai tyrimai, ekonominė infrastruktūra, klimato kaita ir energetika.

Teorinis tyrimo reikšmingumas. Atlikus teorinių šaltinių analizę, sumaniojo regiono koncepcija pritaikyta savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniają socialinę sistemą analizei. Suformuota ir pagrįsta savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniają socialinę sistemą pokyčio trajektorija.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Dokumentų turinio ir ekspertų interviu rezultatų analizės pagrindu nustatyta, kaip sumaniosios socialinės sistemos koncepcijos dimensijos ir charakteristikos pasireiškia Lietuvos savivaldybėse bei pagrįsta, kokie šių dimensijų ir charakteristikų įgyvendinimo pokyčiai galėtų padėti Lietuvos savivaldybėse kurti sumaniają socialinę sistemą. Ši pokyčio trajektorija gali būti naudinga visoms savivaldybėms siekiant didesnio sumanumo ir gebėjimo susidoroti su laikmečio iššūkiais, didinti demokratijos lygį vietos bendruomenėje ir visoje valstybėje.

Tyrimo metodologija. Magistro darbe remiamasi sumanios socialinės sistemos modelio koncepcija, ją pritaikant vietos savivaldai. Magistro darbą sudaro teorinis pagrindimas ir empirinis tyrimas, kurių pagrindu pristatoma vietos savivaldos, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialo raiškos trajektorija. 13 paveiksle pateikiama magistro darbo loginė schema, kurioje vaizduojama atskirų darbo dalių, skyrių ir poskyrių rengimo eiga bei sąveika. Metodikos skyriuje apibūdinti atskiri tyrimo etapai, dokumentų analizė, pagrįsta interviu prieiga bei klausimyno struktūra. Čia pagrindžiama tyrimo imtis, interviu organizavimas, duomenų analizės principai ir tyrimo etika.

Tyrimo metodai:

1. Teorinės literatūros analizė įgalino pritaikyti sumaniojo regiono modelį savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniają socialinę sistemą tyrimui, padėjo sukurti ir vietos savivaldai pritaikyti sumanios ekonomikos, sumanaus viešojo valdymo ir sumanios bendruomenės modelius.

2. Empirinis Lietuvos savivaldybių potencialo raiškai skirtas tyrimas, atliekant dokumentų turinio analizę ir pasitelkiant iš dalies struktūruotą ekspertų interviu, įgalino išnagrinėti, kaip pasireiškia savivaldybių potencialas siekiant kurti sumaniają socialinę sistemą.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys dalys. Detali darbo loginė schema pavaizduota Metodologinėje dalyje.

Pirmoje darbo dalyje, siekiant suprasti sumanios socialinės sistemos koncepciją ir galimybę ją pritaikyti vietos savivaldai, pateikiamas teorinis sumanios socialinės sistemos, sumaniojo miesto ir regiono konteksto diskursas. Plačiau analizuojamas sumanaus regiono diskursas, remiantis akademiniais tyrimais sukuriama savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, nagrinėjimo modelis, pateikiamos galimos kiekybinės ir kokybinės sumanios ekonomikos, sumanaus viešojo valdymo ir sumanios bendruomenės, savivaldybių atveju, nagrinėjamos charakteristikos, išskiriamos 24 dimensijos.

Antroje darbo dalyje nagrinėjami su sumania vietos savivalda susiję dokumentai, pateikiami sėkmingi praktiniai savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiškos pavyzdžiai, pagrindžiamas ir atliekamas pusiau struktūruotas ekspertų interviu. Atlikus ekspertų interviu, jų pasisakymai sugrupuojami, pagal savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raišką. *Trečiojoje darbo dalyje*, atlikus ekspertų pasisakymų analizę, įvertinama esama savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiška. Vėliau remiantis gautais rezultatais, įvertinus ekspertų pasisakymus, pagrindžiama savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialo raiškos trajektorija, pateikiamos darbo išvados ir rekomendacijos.

1. SAVIVALDYBĖS POTENCIALO RAIŠKOS KURIANT SUMANIAJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Sumanioji socialinė sistema

1.1.1. Sumaniosios socialinės sistemos dimensijos ir charakteristikos

Pastaruoju laikotarpiu tiek akademinėje literatūroje, tiek įvairiuose tarptautiniuose dokumentuose pradėtas vartoti ganėtinai naujas terminas – *smart / smartness*. Jis dažnai vartojamas skirtinguose junginiuose su įvairiais žodžiais, reiškiančiais bendrą žmonių buvimą, veiklą: „valstybė“, „regionas“, „miestas“, „visuomenė“, „bendruomenė“, „ekonomika“ (Jucevičienė ir Jucevičius, 2017). 1 lentelėje išskiriami pagrindiniai sumanumo termino pritaikymo aspektai:

1 lentelė

Akademinis sumanios sistemos kontekstas

Požiūris į sumanumą	Požiūrio kontekstas	Autoriai
Pragmatinis	Pragmatinis ir pritaikomas sumanumo termino naudojimas, siekiant nubrėžti gaires kokybiškesniam urbanistiniam planavimui, miesto skaitmenizacijos stiprinimui.	Gil-Garcia, Zhang, Puron-Cid, 2016; Griffinger ir kt. 2007; Al Awadhi, Scholl, 2016; Batty, 2017.
Techno-vadybinis	Orientuojamasi į greito reagavimo sensorius / indikatorius, būtinąją infrastruktūrą, atvirus duomenis, protingos vadybos sistemas, optimizuojant kaštus ir maksimizuojant paslaugas piliečiams. Šis požiūris taip pat vertinamas esamų technologinių galimybių išnaudojimu.	Harisson ir kt., 2010; Toppeta, 2010; Vasseur, 2010; Albino, Berardi Dangelico, 2015; Alonso, Lippez-De Castro, 2015; Amin, Sang, 2020; Awoleye, Ojuloge ir Ilori, 2014; Cassandras, 2016; Chun, Luna Reyes, Sandoval-Almazán, 2012) Goldsmith, Crawford, 2014; Jucevičius, Patašienė, Patašius, 2014.
Sumanumas, kaip siekis	Kalbama apie sumanumo kartelės pakėlimą, kokius veiksmus ar kriterijus reikia atitikti norint pelnyti sumanumo titulą. Akcentuojamos investicijos į žmogiškąjį, socialinį, transporto ir komunikacijos technologijų priemonių išnaudojimą. Sumanumas vertinamas tuo aspektu, kiek jis gali duoti atgal bendruomenei ir žmonių gyvenimo kokybei.	Caragliu ir kt., 2011; Batty ir kt., 2012; Broccardo, Culasso, Mauro 2019; Pereira Parycek, Falco, Kleinhans, 2018; Scholl, Scholl, 2014.

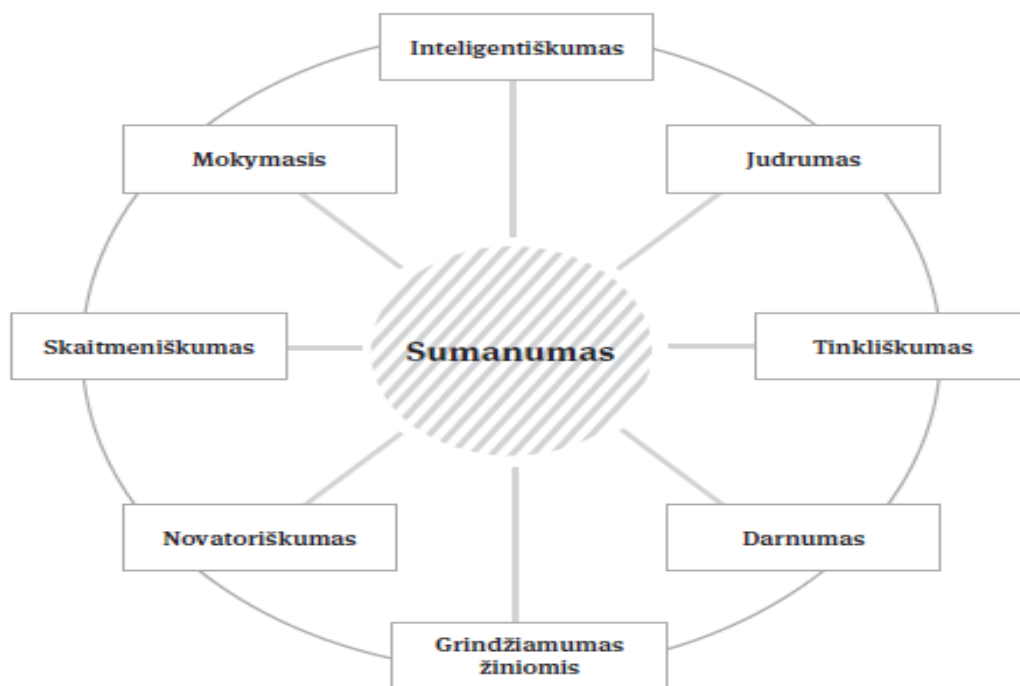
Šaltinis: sudaryta pagal Sahlstrom, 2019

Visi šie terminai turi bendrą determinantą. Jie yra socialinės sistemos. Jucevičienė ir Jucevičius (2017), išanalizavę sumanumo koncepciją ne tik individo, bet ir socialinių sistemų kontekste, pateikė tokį sumanumo apibrėžimą: „*Sumanumas – tai gebėjimas išvelgti kritinius požymius ar jų sistemą, greitai ir išradingai reaguoti į jų lemiamus svarbius veiksnius – iššūkius, galimybes, tendencijas ar simptomus, juos panaudojant siekiant savo tikslų, sprendimus grindžiant socialine atsakomybe*“ (Jucevičius, 2014).

Jucevičiaus ir Jucevičienės (2017) teigimu, *sumanumo* terminas mokslinėje literatūroje vartojamas įvairiuose kontekstuose: *sumani organizacija, sumani bendruomenė, sumanasis miestas ar regionas, sumani visuomenė*. Visi šie kontekstai turi bendrą prasmę – jie visi yra sumanioji socialinė sistema.

Stanislovaitienė (2016) teigė, kad *sumanumo* terminas dažniausiai vartojamas socialinių sistemų, tokių kaip *sumanusis miestas* (*angl. Smart City*), *sumanusis regionas* (*angl. Smart Region*), *sumani bendruomenė* (*angl. Smart Community*) ar *sumanioji šalis* (*angl. Smart Country*) kontekstuose. Dažniausiai *sumanumas* yra analizuojamas socialinių sistemų aspektu, bandant išryškinti esmines *sumanosios socialinės sistemos* charakteristikas ir išskirti svarbiausius tokios sistemos bruožus.

Jucevičius ir Jucevičienė (2017) nustatė esmines *sumanumo* dimensijas, kuriomis turi pasižymėti bet kuri *sumanioji socialinė sistema*, nepriklausomai nuo jos dydžio (organizacija, miestas, regionas, šalis), veiklos pobūdžio ir apimties, tikslų ar kitų savybių (žr. 1 pav.).



1 pav. Sumanumo dimensijos

Šaltinis: Jucevičius, Jucevičienė, 2017, p. 21

Stanislovaitienė (2016) kiek kitaip išdėstė *sumanosios socialinės sistemos* dimensijas, jas pavadinusi charakteristikomis (žr. 2 lent.):

2 lentelė

Sumaniosios socialinės sistemos charakteristikos

Sumaniosios socialinės sistemos charakteristika	Aprašymas
Inteligentiška	Tai tokia sistema, kuri geba skenuoti ir panaudoti gautą informaciją (tiek iš išorės, tiek ir socialinės sistemos viduje) savo tikslams pasiekti.
Žiniomis besiremianti	Tai tokia sistema, kuri gautos informacijos pagrindu sugeba generuoti žinias, reikalingas priimant sprendimus ir įgyjant konkurencinį pranašumą.
Besimokanti	Sistema, kurioje yra įgalintas nuolatinis individų, jų grupių ir tinklų mokymasis, paremtas ne tik patirtimi, bet ir sugebėjimu įžvelgti ir numatyti ateitį.

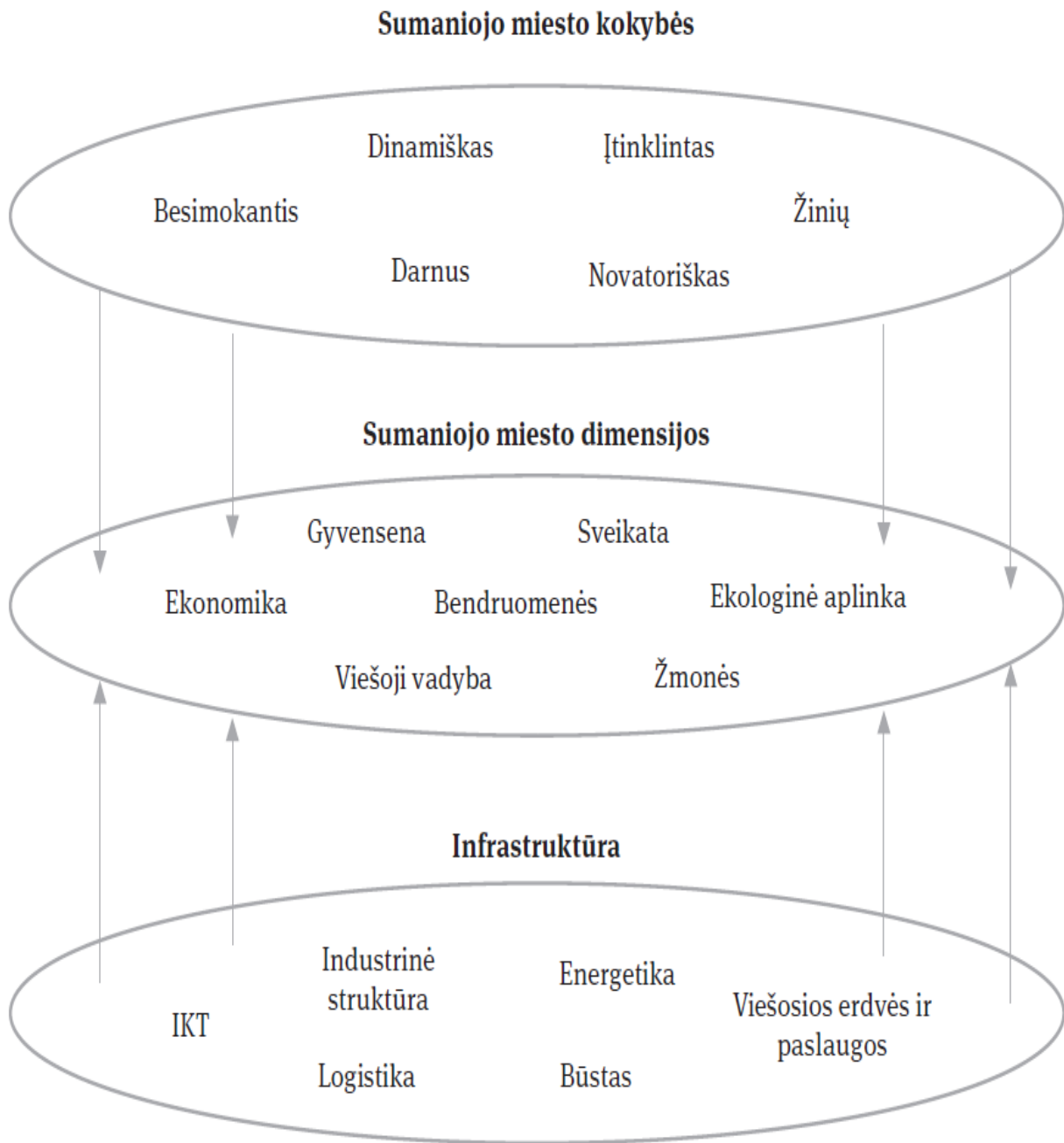
Įtinklinta	Sistema, kurios nariai turi galimybę pasinaudoti įvairių tipų tinklų teikiamomis galimybėmis, komunikuoti su kitomis socialinėmis sistemomis ir individualais, apsirūpinti socialinei sistemai svarbiais ištekliais ir siekti savo tikslų.
Novatoriška	Sistema, kuri skatina kūrybiškumą ir geba kurti naujus ir nestandartinius sprendimus sistemai svarbiuose vidinės ir išorinės veiklos procesuose.
Greitai reaguojanti	Sistema, kuri geba savo tikslų pasiekti greitai reaguodama į išorinės ir vidinės aplinkos nulemtus pokyčius.
Tvari	Sistema, kuri, priimdama sprendimus ir juos įgyvendindama, geba suderinti aplinkosaugos, ekonominę ir sociokultūrinę dimensijas.
Skaitmeninė	Sistema, kurioje informacijai gauti, komunikacijai, tinklaveikai, sprendimams pagrįsti, priimti ir įgyvendinti yra plačiai naudojamos informacinės-komunikacinės technologijos.
Socialiai atsakinga	Sistema, kuri prisiima atsakomybę už savo sprendimus, prisideda prie darnios plėtros ir savo veikloje remiasi visuomenės pripažintomis vertybėmis.

Šaltinis: Stanislovaitienė, 2016, p. 25

Apibendrinus abiejuose šaltiniuose pateiktas sumanosios socialinės sistemos sampratas, galima teigti, kad sumanioji socialinė sistema, siekdama savo tikslų, įgyvendindama savo strategiją, turėtų greitai ir išradingai reaguoti į svarbius aplinkos veiksnius – iššūkius, galimybes, tendencijas ar simptomus, juos suderindama su socialine atsakomybe.

1.1.2. Sumaniojo miesto koncepcija

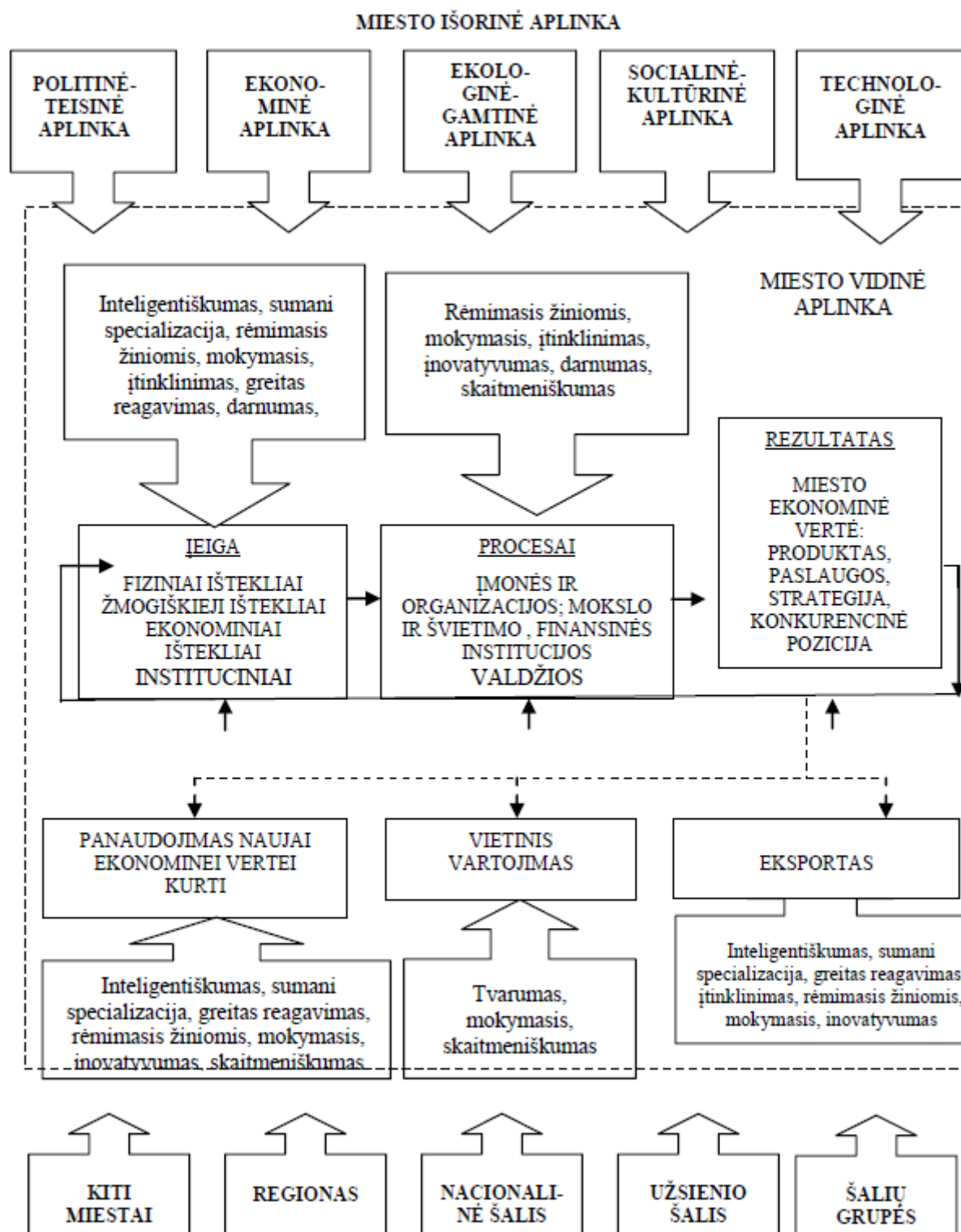
Sumanumas, sumanus vystymas, sumani specializacija pastaruoju metu tapo svarbiu technologinių ir socialinių mokslinių tyrimų objektu. Sumanumo dimensija ypač plačiai eksploatuojama ir praktikoje, kuriant sumanaus miesto, sumanių bendruomenių strategijas ir vystymo programas (Jucevičius, 2014). Nors Jucevičius nagrinėjo sumanaus miesto vystymo strategines dimensijas (žr. 2 pav.), jo darbo išvalgas galima taikyti ir sumanaus regiono ar sumanaus vietos valdymo analizei. Nagrinėdamas sumaniojo miesto modelį, autorius integravo tris svarbiausias dedamąsias: sumaniojo miesto kokybės, sumaniojo miesto dimensijos ir infrastruktūros. Pagal Jucevičių (2014), sumaniam miestui akcentuojamą infrastruktūrą sudaro: industrinė aplinka, informacinės ir komunikacijos technologijos, logistika, esama energetikos infrastruktūra, būstas, viešosios erdvės ir paslaugos.



2 pav. Sumaniojo miesto sisteminis modelis

Šaltinis: Sinkienė, 2017, pagal Jucevičių, 2014, p. 154

Dar daugiau sumaniam miestui reikalingos infrastruktūros savo sumanios ekonomikos koncepcijoje pristatė Bruneckienė (2014). Jos sudarytame modelyje infrastruktūros akcentai atsispindi svarbiausiose sumanumo kokybės charakteristikose (žr. 3 pav.).



3 pav. Sumanumo kokybės charakteristikos atskiruose etapuose

Šaltinis: Bruneckienė, 2014, p. 475

Nagrinėjant sumanaus valdymo ir sumanaus regiono modelius siekiama juos pristatyti ir pagrįsti praktikoje. Toliau pristatoma keletas tokių praktinių pavyzdžių.

Sumaniojo miesto iniciatyvos įgyvendinimo strategiją, nagrinėdami 10 skirtingų viso pasaulio sumaniųjų miestų atvejų, pristatė Ojo, Curry, Janowski ir Dzhusupova (2015) (žr. 3 priedo 18 pav.). Jų sudarytas modelis grindžiamas praktikoje išnagrinėtais pavyzdžiais. Sumanaus miesto iniciatyvos

turėjo aiškius tikslus, kurie buvo pagrįsti konkrečiomis strategijomis. Inicijatyvomis buvo siekiama paveikti specifinius miestų aspektus, tuo pat metu užtikrinant didesnę miesto transformaciją, pageidautiną suinteresuotų grupių. Pagal šį modelį sumanaus miesto iniciatyvų valdytojams svarbu identifikuoti specifinį valdymą ir institucinius mechanizmus tam, kad paveiktų kritinius veiksnius.

Dar vieną sumaniojo miesto iniciatyvų įgyvendinimo strategijos modelį pristatė Sahlstrom (2019). Jis nagrinėjo 4 savivaldybių, veikiančių aplink Stokholmo miestą Švedijoje, sumanaus miesto iniciatyvų įgyvendinimą. Siekdamas analizuoti minėtų savivaldybių atvejus Sahlstrom pasitelkė Chourabi modelį (žr. 4 priedo 19 pav.). Šis modelis apžvelgė skirtingus veiksnius, susietus su sumaniuojamu miestu. Jis parodo, kaip šie veiksniai yra tarpusavyje susiję. Vidinis ratas yra laikomas turinčiu daugiausia įtakos. Tai yra sumanaus miesto iniciatyvos. Išoriniai veiksniai, tokie kaip valdymo struktūra, žmonės ir bendruomenės, natūrali aplinka, infrastruktūra ir ekonomika, yra veikiami vidinių veiksnių – yra tarsi persijojami per vidinius veiksnius. Technologijos, vadyba ir politika yra laikomi pagrindu, nes tiesiogiai daro įtaką sumanaus miesto iniciatyvų sėkmei (Chourabi ir kt., 2012).

Vis dėlto šis modelis kelia ir tam tikrų iššūkių, kai negali būti aiškiai apibrėžta, ar konkreti teritorija yra urbanizuota teritorija ar periferija. Žmonių gyvenimo būdas gali būti marginalizuojamas miestų periferijoje dėl urbanistinės strategijos planavimo paradigmos. Tokiu atveju gali kilti iššūkių šį modelį pritaikant ne visiškai urbanizuotoms teritorijoms. Chourabi ir kt. (2012) identifikavo skirtingas dimensijas ir iššūkius, kurie daro įtaką sumanaus miesto iniciatyvoms.

1.1.3. Valstybės sumanaus valdymo modelis

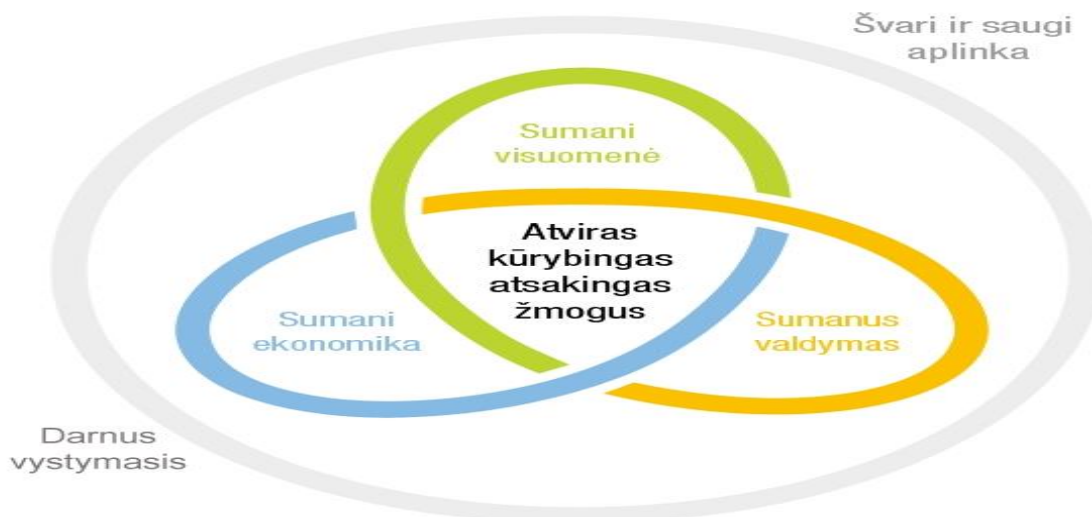
Sumanios vietos savivaldos teorinis konceptas glaudžiai susijęs su Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Joje pateikta mūsų šalies vizija: *Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti*. Strategijoje išskiriamos 3 esminės pažangos sritys: visuomenė, ekonomika ir valdymas (žr. 4 pav.).

Plačiau pristatant vizijai pasiekti reikalingus pokyčius 3 minėtos sritys apibrėžiamos detaliau, nubrėžiant joms aiškesnes charakteristikas:

Sumani visuomenė – *laiminga visuomenė, kuri yra kiekvieno piliečio idėjoms [kūrybingumas], naujovėms ir iššūkiams atvira [atvirumas], solidari, savivaldi ir politiškai brandi [atsakomybė].*

Sumani ekonomika – *lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje [atvirumas], aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu [kūrybingumas] ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu [atsakomybė].*

Sumanus valdymas – *atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas] (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).*



4 pav. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ modelis

Šaltinis: Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012

2012 metais patvirtintoje Lietuvos pažangos strategijoje netrūksta sumanumo sąvokos. Ji pateikiama kaip pažangios valstybės siekio esminė sąsaja.

1.1.4. Europos skaitmenizacijos ateities veiklos scenarijus

Šiame poskyryje nagrinėjama sumanaus valdymo technologinė aplinka ir aptariama, kaip ateityje gali būti valdomi jos pokyčiai.

2020 m. vasario 19 d. Europos Komisija, reaguodama į nuolat besivystančią technologinę aplinką ir su tuo susijusius visuomenės pokyčius, pristatė Europos duomenų strategiją ir galimos politikos priemones, kuriomis siekiama užtikrinti į žmogų orientuoto dirbtinio intelekto plėtrą. Kartu pasirodžiusio Europos Komisijos dokumento *Shaping Europe's Digital Future* (Shaping Europe's Digital Future, 2020) pradžioje rašoma, kad skaitmeninės technologijos drastiškai keičia mūsų kasdienį gyvenimą, mūsų darbo būdus ir veiklas, taip pat keičiasi tai, kaip mes keliaujame, bendraujame ir santykiaujame tarpusavyje. Skaitmeninė komunikacija, bendravimas socialiniuose tinkluose, e. prekyba ir skaitmeniniai verslai palaipsniui keičia mūsų pasaulį. Jie kuria vis didėjančius duomenų kiekius, kuriuos panaudojus galima sukurti iki tol nesuvoktą pridėtinę vertę. Ši transformacija yra ne ką mažiau reikšminga nei buvusi pramonės revoliucija. Dokumente taip pat rašoma, kad ši reikšminga visuomenės transformacija kviečia atidžiai pažvelgti į visus visuomenės sluoksnius tam, kad geriau suprastume, kaip Europa geriausiai galėtų pasitikti kylančius iššūkius ir rizikas.

Sukurti Europą, visiškai pasirengusią skaitmeniniam amžiui, nebus lengva. Kaip nurodo Europos Komisijos atstovai, norint tai pasiekti, reikėtų žvelgti kompleksiskai, tarytum į tam tikrą dėlionę (žr. 5 priedo 20 pav.).

Nors 5 priedo 20 pav. demonstruojamų iššūkių kiekis yra nemažas, tačiau dokumento išvadose rengėjai teigia, kad Europa yra pajėgi susidoroti su šiais iššūkiais ir kontroliuoti savo skaitmeninę transformaciją bei, kalbant apie technologijų plėtrą visam pasauliui, diktuoti globalius šios srities standartus. Dar svarbiau – visa tai Europa gali pasiekti užtikrindama pakankamą įtrauktį ir pagarbą

kiekvienam atskiram individui. Dokumente sakoma, kad skaitmeninė revoliucija gali veikti sėkmingai tik tuomet, kai ji tenkins visų interesus. Šis projektas orientuojasi į skaitmeninę visuomenę, grįstą europinėmis vertybėmis ir taisyklėmis, kuri galėtų įkvėpti visą pasaulį.

Skaitmeninės technologijos yra esminis kovos su klimato kaita ir perėjimo prie žaliosios ekonomikos veiksnys. 2020 m. vasario 19 d. pristatyta Europos duomenų strategija ir galimos politikos priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti į žmogų orientuoto dirbtinio intelekto plėtrą, yra pirmieji žingsniai siekiant tų tikslų.

Akcentuodama dirbtinio intelekto svarbą ateities ekonomikai ir visuomenei, dokumente *White Paper On Artificial Intelligence – a European approach to excellence and trust* (White Paper On Artificial Intelligence – a European approach to excellence and trust, 2020) Europos Komisija ragina šalis nares, kitas Europos institucijas, atskiras suinteresuotas grupes, pramonės atstovus, socialinius partnerius, pilietinę visuomenę, tyrėjus ir visas kitas suinteresuotas grupes apsvarstyti siūlomas galimybes dėl Komisijos priimamų sprendimų šioje srityje ateityje. Dokumente Komisija siūlo atkreipti dėmesį į šiuos su dirbtinio intelekto naudojimu susijusius veiksnius:

1. Pramonės ir profesionalų rinkos kapitalizacijos stiprinimas pasitelkiant dirbtinį intelektą;
2. Naujų galimybių tinkamas išnaudojimas duomenų masyvų formavimui;
3. Tinkamos ekosistemos tobulinimas ir išnaudojimas;
4. Pasitikėjimo ekosistemos sukūrimas, dirbtinio intelekto teisinis reguliavimas.

Šio dokumento išvadose dar kartą pabrėžiama, kad dirbtinis intelektas yra strateginė technologijų rūšis, kuri gali suteikti didelę naudą piliečiams, privačioms kompanijoms ir bendrai visai visuomenei. Dirbtinis intelektas suteikia labai svarbaus efektyvumo ir produktyvumo bei konkurencinio pranašumo Europos pramonei, didina bendrąją žmonių gerovę. Jis taip pat gali padėti spręsti jau įsisenėjusias problemas. Pagrindinis Europos siekis yra tinkamai išnaudoti dirbtinio intelekto suteikiamas galimybes užtikrinant jų vystymosi plėtrą, išlaikant etinius ir pasitikėjimo standartus.

Su dirbtiniu intelektu susijusių technologijų vystymui yra ypač reikšmingi atviri duomenys bei informacijos prieinamumas, nes būtent duomenys yra įvykusios technologijų transformacijos centre. Vis dėlto visuomenėje, kur individai nuolat didina prieinamų duomenų kiekį, būdas, kaip visa ši informacija yra surenkama ir naudojama, privalo atitikti asmens poreikius išskirti į pirmą vietą, atitikti Europos vertybes, fundamentalias teises bei taisykles. Todėl dokumente *Communication: A European Strategy for Data* (Communication: A European strategy for data, 2020) Europos Komisija užsibrėžia ambicingą tikslą: *Europos Sąjunga gali tapti lyderiaujančiu pavyzdžiu visuomenei, įgalinti dėl turimų duomenų priimti geriausias sprendimus verslui ir viešajam sektoriui.*

Siekdama įgyvendinti Europos duomenų strategijos tikslus Europos Komisija:

- pasiūlys sukurti tinkamą sistemą, reglamentuojančią duomenų valdymą, prieigą prie jų ir pakartotinį naudojimą tarp įmonių, valdžios ir administravimo institucijų;
- sieks remti technologinių sistemų ir naujos kartos infrastruktūros plėtrą, sudarysiančią sąlygas ES ir visiems subjektams pasinaudoti duomenų ekonomikos teikiamomis galimybėmis. Ji prisidės prie investicijų į Europos didelio poveikio projektus, susijusius su Europos duomenų erdvėmis ir patikima bei efektyviai energiją naudojančia debesijos infrastruktūra;
- imsis veiksmų konkrečiuose sektoriuose, pavyzdžiui, pramoninės gamybos, žaliojo kurso, judumo ar sveikatos, siekdama juose sukurti Europos duomenų erdves;
- stengsis dar labiau sumažinti skaitmeninių įgūdžių atotrūkį tarp europiečių ir išsiaiškinti, kaip suteikti piliečiams galimybę geriau kontroliuoti, kas gali naudotis jų automatiškai sukurtais duomenimis.

Pasiekti užsibrėžtų tikslų padėtų aiškus reguliavimas, apimantis duomenų apsaugą, fundamentines teises, saugumą ir kibernetinį saugumą. Šis komunikatas išskiria Europos duomenų strategiją, kurios ambicija yra padėti Europos Sąjungai tapti pačia patraukliausia, saugiausia ir pačia dinamiškiausia duomenims jautria ekonomika visame pasaulyje – įgalinančią Europą naudojančią duomenimis pagerinti sprendimus ir visų žmonių gyvenimus. Tam, kad užtikrintų savo skaitmeninę ateitį, Europos Sąjunga privalo išnaudoti galimybių langą dabartinėje duomenų ekonomikoje.

1.1.5. Vadovų vaidmuo sumaniame valdyme

Sintomer ir kt. (2012) teigė, kad norint iš naujo atrasti regiono potencialą ir taip jį prikelti parodant naują, labiau subalansuotą kelią siekiant tvaraus ir darnaus vystymosi, lyderystė vaidina esminį vaidmenį. Jo knygoje taip pat akcentuojama, kad lyderystė yra ne solo veikla, bet daugelio autorių bendradarbiavimas skirtinguose lygmenyse, atsižvelgiant į skirtingas institucines praktikas ir kultūros kontekstą.

Mokslininkai, nagrinėjantys sumanią regionų specializaciją, akcentuoja pakankamą regionų vadovų kompetenciją vykdant tinkamą strateginį planavimą. Sumanios specializacijos strategijos yra pagrįstos informacija ir sisteminiu egzistuojančių regioninių galimybių inovacijų paramai įvertinimu. Būtent aukšta regioninių valdžios subjektų kvalifikacija ir kompetencija yra būtina sąlyga atlikti objektyvų galimybių įvertinimą, lemiantį sėkmingą specializaciją. (Rodriguez-Pose, 2014).

Tinkamų vadovų kompetencijų ir kvalifikacijos būtinybė pasireiškia ir sumaniame vietos valdyme. Gaulė (2014) akcentuoja, kad sumanus viešasis valdymas įvardijamas kaip valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai, remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija, priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės. Buškevičiūtė (2014) sumaniojo valdymo koncepciją išskiria kaip atskirą viešojo valdymo koncepciją. Sumanų valdymą galima apibrėžti kaip tam tikrą valdymo požiūrį ar valdymo formą, kuri remiasi gero valdymo principais ir įgalina socialinę sistemą efektyviai veikti didelio kompleksškumo dinaminėje aplinkoje panaudojant šios sistemos ir jos aplinkoje esantį intelektualinį kapitalą, kad būtų pasiekta visuomenės gerovė. Galima akcentuoti, kad sumanus valdymas ne tik remiasi normatyviniais gero valdymo principais, bet ir apima tam tikrus valdymo metodus ir priemones, kaip reikėtų jį įgyvendinti.

Akademikai, nagrinėjantys sumanią regionų specializaciją, taip pat akcentuoja pakankamą regionų vadovų kompetenciją vykdant tinkamą strateginį planavimą. Sumanios specializacijos strategijos yra pagrįstos informacija ir sisteminiu egzistuojančių regioninių galimybių inovacijų paramai įvertinimu. Vietos ir regioninė valdžia vaidina esminį vaidmenį šioje įsivertinimo stadijoje (JRC Technical Reports, 2014). Svarbus požiūris į vadovų vaidmenį organizacijoje išreikštas Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998) darbe, pristatant antrepreniško požiūrio strategijos rengimo mokyklą. Ši mokykla ne tik koncentruojasi į strategijos rengimo procesą iš lyderio perspektyvos, bet ir išskiria lyderių mentalinius gebėjimus: intuiciją, vertinimą, išmintį, patirtį, išvalgą. Tai sudaro sąlygas į strategiją žvelgti kaip į pagrįstą ateities perspektyvą.

Panašias išvadas pateikia Sancino bei Hudson (2020), savo darbe tyrinėjantys lyderystės vaidmenį sumanių miestų iniciatyvų įgyvendinimo procese. Pasak jų, lyginamoji lyderystės per asmens prizmę analizė parodė, kad vietos valdžios lyderystė vaidina esminę rolę sumanių miestų iniciatyvų įgyvendinimo procese. Autoriai, ištyrę keletą Europos, Amerikos ir Australijos sumanaus miestų

iniciatyvų pavyzdžių, pamatė, kad vietos valdžios rolė gali būti įvairi, tačiau ji ypač išryškėja konkrečiai įgyvendinant projektų idėjas.

Vadovų vaidmenį šiuolaikinėje organizacijoje akcentuoja ir Arimavičiūtė (2007), teigdama, kad „Dabartiniu metu didėja savivaldybių vadovų vaidmuo, sprendžiant strateginio valdymo problemas. Specialistų parengtos strategijos nėra efektyviai realizuojamos, jei jos neatitinka vadovų interesų ir vertybinių orientacijų. Svarbi ir vadovų intuicija, net jeigu ji nėra pagrįsta kiekybiniais analizės metodais. Todėl vadovų savybių analizė gali papildyti žmogiškųjų išteklių analizę“.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelyje siūloma skirti penkis vadovų savybių vertinimo kriterijus. Juos pritaikius vietos valdžios institucijoms, atkreipiamas dėmesys į tokius penkis vadovų vertinimo kriterijus (žr. 3 lent.):

3 lentelė

Penki vadovų vertinimo kriterijai

Nr.	Kriterijaus apibūdinimas
1	Kaip vadovai kuria savivaldos institucijos viziją, misiją, vertybes ir etiką bei savo pavyzdžiu formuoja tobulos institucijos kultūros modelį.
2	Kuo vadovai asmeniškai prisideda prie institucijos strateginio valdymo sistemos kūrimo, įdiegimo ir nuolatinio tobulinimo.
3	Kaip vadovai bendrauja su klientais, interesų grupėmis, visuomenės atstovais.
4	Kaip vadovai siekia, kad darbuotojai puoselėtų tobulos institucijos kultūrą.
5	Kaip vadovai identifikuoja ir gina institucijos pokyčius.

Šaltinis: Arimavičiūtė, 2007, p. 13

Vis dėlto toks įstaigos vadovų vaidmuo turi ir neigiamų pasekmių. Kartais vadovų kompetencija ir jų vertybės neatitinka reikalavimų, būtinų strategiją priimti ir ją įgyvendinti. Strateginis planas savivaldybės institucijose neretai rengiamas tinkamai nesuderinus savivaldybės institucijos strategijos su jos departamentais (skyrtais) bei jų funkcinėmis veiklomis (Arimavičiūtė, 2007).

1.1.6. Sumanaus valdymo kūrimo iššūkiai

Šiame poskyryje aptariami iššūkiai sumanaus miesto arba regiono valdymo kūrėjams.

Kaip savo darbe pastebi Meijer, Gil-Garcia, Bolivar (2016), sumanūs miestai sukuria naujus ryšius tarp technologijų ir visuomenės. Ir nors mokslinėje literatūroje plačiai diskutuojama dėl konkrečios sumanaus miesto koncepcijos, jai keičiantis dėl skirtingų jas nagrinėjančių mokslinių prieigų, ji suteikia naujas galimybes dorotis su šiandienos iššūkiais ir ateities problemomis.

Vienas pagrindinių iššūkių yra išanalizuoti sąlygas, kurios leidžia miestui tapti sumaniu. Nors nėra vieno kelio, vedančio į sumanumą, ir skirtingi miestai pasirenka skirtingas strategijas atsižvelgdami į skirtingas aplinkybes, vis dėlto egzistuoja 3 pagrindiniai principai. Pirmasis principas – ekonominio išsivystymo ir viešųjų paslaugų teikimo integracija; antrasis principas – pragmatinis požiūris į investicijas, kad jos būtų praktinės, pasiekiamos ir finansiškai tvarios; trečiasis principas – bendruomenės atstovų, vietinio verslo ir vietos gyventojų įsitraukimas užtikrinant projektų atitikimą jų poreikiams ir pagalba sprendžiant iššūkius (Meijer, Gil-Garcia, Bolivar, 2016).

Atlikdamas kokybinę Stokholmo regiono savivaldybių sumanumo analizę, Sahlstrom (2019), vadovaudamasis Chourabi ir kt. (2012) nuostatomis, išskiria kitus iššūkius, su kuriais susiduria sumanių regionų kūrėjai. Jie irgi yra padalyti į tris skirtingas kategorijas (žr. 4 lent.):

4 lentelė

Iššūkiai sumanių regionų kūrėjams

Iššūkių kategorija	Iššūkiai
IT infrastruktūra	Maža skirtingų valdymo sistemų tarpusavio integracija; Esamos vidinės sistemos turi ribotas integracijos galimybes; Nepakankamas technologinis išprusimas; Skirtingos įrangos, aplikacijų ir aplinkų galimybės ir suderinamumas
Saugumas ir privatumas	Programišių grėsmė; Virusų grėsmė; Asmeninės informacijos privatumas; Didelės saugumo sistemų kainos; Prieinamumas
Valdymo operaciniai kaštai	Brangios IT specialistų konsultacijos; Brangi įrangos kaina; Brangi IT sistemų instaliacija, valdymas ir palaikymas; Mokymosi kaštai

Šaltinis: Sahlstrom, 2019, p. 41–49

Nors vis dar vyksta mokslinės diskusijos, kaip apibrėžti sumanumą vietos valdymo lygmeniu, tačiau apibendrinant įvairius mokslo darbus galima išskirti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria sumanių miestų arba regionų kūrėjai. Tai yra ne tik nepakankamas informacinių technologijų naudojimas vietoje, bet ir šių technologijų integracija bei pasitelkimas priimant aiškius, konkrečius ir pamatuojamus sprendimus, atsižvelgiant į laikmečio tendencijas, žmonių įtraukimas į projektų įgyvendinimą.

Sumanaus miesto kūrimas apima tikrai daugiau nei didesnę informacinių technologijų naudojimą tam tikroje teritorijoje. Tai apima aktyvų visuomenės įtraukimą, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo užtikrinimą tam, siekiant pagerinti žmonių gyvenimo sąlygas.

Šių principų taikymas atsispindi ir „Europa 2020“ strategijoje, kurioje akcentuojama, kad siekiant sumanaus miesto tikslų palengvinamos viešųjų pirkimų procedūros. Būtent tyrimų ir inovacijų srityje rekomenduojama inovacijų taikymo partnerystė bei glaudesnis viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. Šia procedūra siekiama sukurti tvarią ir tuo pačiu metu technologiškai išvystytą aplinką miestams, geresnes gyvenimo sąlygas jų gyventojams.

Kaip laikomasi šių principų savo darbe tyrė Castelli (2018). Ištyręs Italijos situaciją, jis pastebėjo, kad praėjus dvejimėms metams nuo europinės direktyvos perkėlimo į Italiją, sėkmingų pirkimų ir inovacijų partnerystės iniciatyvų kiekis buvo labai ribotas.

Sumanumo skatinimo priemonės Europos Sąjungos politikoje tyrė Caragliu ir Del Bo (2017). Jie akcentavo, kad po praėjusios 2008 metų finansų krizės visa ES rinka susidūrė su nedarbo, valstybės skolos tvarumo problemomis. 2007–2013 metų Europos Sąjungos biudžete buvo siekiama susidoroti su dėl to kilusiais iššūkiiais, viešųjų finansų trūkumu ir tvarios plėtros siekiu. Dėl to atsirado dvi politikos kryptys: sumanių miestų politika ir sumanios specializacijos strategija. Autoriai įvertino šias priemones ir padarė išvadą, kad iš vienos pusės abi sumanumo priemonės veikė skirtinguose sektoriuose ir, laiko perspektyvoje įvertinus empirinius duomenis, pasiteisino, iš kitos pusės šių priemonių naudą galima vertinti kaip trumpalaikę ekonomikai ir labai priklausomą nuo tirtų aplinkų, institucinių charakteristikų ir pagerėjusių makroekonominių sąlygų.

Vadovaujantis cituotais darbais galima daryti išvadą, kad Europos Sąjunga skatina sumanių miestų iniciatyvas bei kuria įvairias priemones šiam procesui paskatinti, tačiau šios priemonės dar mažais naudojamos ir, nors pasiekti rezultatai yra teigiami, konkreti nauda ekonomikai yra trumpalaikė ir priklauso nuo kitų aplinkybių.

1.1.7. Atvira valdžia

Scholl ir Scholl (2014) savo darbe apie sumanų valdymą teigė, kad sumanus valdymas žvelgiant iš praktinės administravimo perspektyvos gali padėti įveikti tris didžiausius XXI amžiaus iššūkius, su kuriais susiduria visuomenė ir individai. Pirmasis iššūkis susijęs su trečiąja pramonės revoliucija ir konkrečiai – su informacijos revoliucija. Antrasis iššūkis yra identifikuojamas kaip nuolatinė kaita ir vyriausybės nepajėgumas reaguoti į šiuos pokyčius. Trečiasis iššūkis – drastiškai augančios vyriausybės išlaidos ir viešojo sektoriaus įsiskolinimas. Autoriai teigė, kad būtent sumanus valdymas gali padėti susitvarkyti su šiais iššūkiais ir, jų teigimu, sumanus valdymas yra ypač susijęs su atviros valdžios (angl. open government) terminu.

Vadovaudamasi šia idėja, Stanislovaitienė (2016) savo disertacijoje adaptavo atviros valdžios modelį, kuris remiasi skaidrumu, dalyvavimu ir bendradarbiavimu (žr. 5 pav.):



5 pav. Atviros valdžios modelis

Šaltinis: Stanislovaitienė, 2016, p. 46

Atsižvelgiant į Stanislovaitienės (2016) pristatytą atviros valdžios modelį, galima pateikti 2 inovacijas, kurios yra susijusios su modelyje aptariamomis vertybėmis. Šios inovacijos yra *dalyvaujamas biudžetas* ir *piliečių asamblėja*. Šios iniciatyvos siejasi su autorės minimu dalyvavimo principu, kuris atsiranda sąveikaujant atviram procesui ir atviroms paslaugoms.

Dalyvaujamas biudžetas

Dalyvaujamas biudžetas – tai būdas, kai kartu su gyventojais priimami sprendimai dėl viešųjų lėšų panaudojimo, kai miestiečiai patys siūlo idėjas miestui ir balsuodami renka labiausiai patikusias. Dalyvaujamas biudžetas yra dalyvaujamosios demokratijos įrankis, kuriuo siekiama atsakyti į 3 šiandienos demokratijos iššūkius: valdžios legitimumo iššūkį, piliečių įtraukimą į sprendimo priėmimo procesą ir tarpusavio tinklų mažėjimo iššūkį (Dias, 2014).

Vis dar diskutuojama dėl tikslaus dalyvaujamojo biudžeto apibrėžimo. Tačiau sutinkama dėl tam tikrų minimalių procedūrų, kurių turėtų būti laikomasi (Sintomer, Herzberg, Rocke, 2012):

1. Diskusija su bendruomene apie tai, kaip vyksta biudžetiniai procesai, paaiškinant, kad dalyvaujamas biudžetas vyksta riboto biudžeto sąlygomis.
2. Miesto arba tam tikros jo dalies gyventojai privalo būti įtraukti į valdymą, turėti savo atstovaujамąją valdžią (Geros kaimynystės ar bendruomenės lygmuo yra nepakankamas).
3. Tai turi būti besikartojantis procesas (vienkartinės iniciatyvos negali būti traktuojamos kaip dalyvaujamas biudžetas).
4. Tam tikra forma turi būti atsižvelgiama į piliečių nuomonę, gali būti atskiri susitikimai ar forumai.
5. Turi būti užtikrinta aiški priimtų sprendimų atskaitomybė, įrodymai, kad į piliečių nuomonę yra atsižvelgiama.

Atsižvelgiant į šiuos kriterijus pasaulyje priskaičiuojama apie 1,5 tūkst. dalyvujamųjų biudžetų. Lietuvoje panašių miesto lygmens iniciatyvų kol kas įgyvendinta mažai, todėl dalyvujamąjį biudžetą Lietuvoje galima pavadinti inovacija. Dalyvujamieji biudžetai gali vykti ne tik miestuose, bet ir mokyklose ar kitose institucijose. Pavyzdžiui, dalyvujamieji biudžetai mokyklose itin populiarūs Paryžiuje, kur daugiau nei 80 proc. mokyklų jau yra jį išbandę (Dalyvujamas biudžetas, 2020).

Piliečių asamblėjos

Svarstymų demokratijos arba *piliečių asamblėjos* procesai vyksta atsitiktinai atrenkant gyventojus pagal demografinius kriterijus. Sudaryta žmonių grupė, kuri savo sandara atspindi visuomenę, yra suburta reikšmingam laikotarpiui, kurio metu mokosi, bendradarbiauja bei su moderatoriaus pagalba svarsto ir diskutuoja numatyta tema, kad galiausiai parengtų bendras rekomendacijas politikos formuotojams. Yra 3 svarbiausi piliečių asamblėjos aspektai (Česnulaitytė, 2020):

1. Atsitiktinė gyventojų apklausa (pagal lyties, amžiaus, išsilavinimo, turimų pajamų kriterijus);
2. Reikšmingas darbo laikotarpis (nuo 1 dienos iki 2 metų);
3. Gilinimasis į temą, suinteresuotųjų šalių išklausymas, svarstymas ir diskutavimas, rekomendacijų formavimas.

Egzistuojantys piliečių asamblėjos modeliai pristatomi 6 paveiksle:

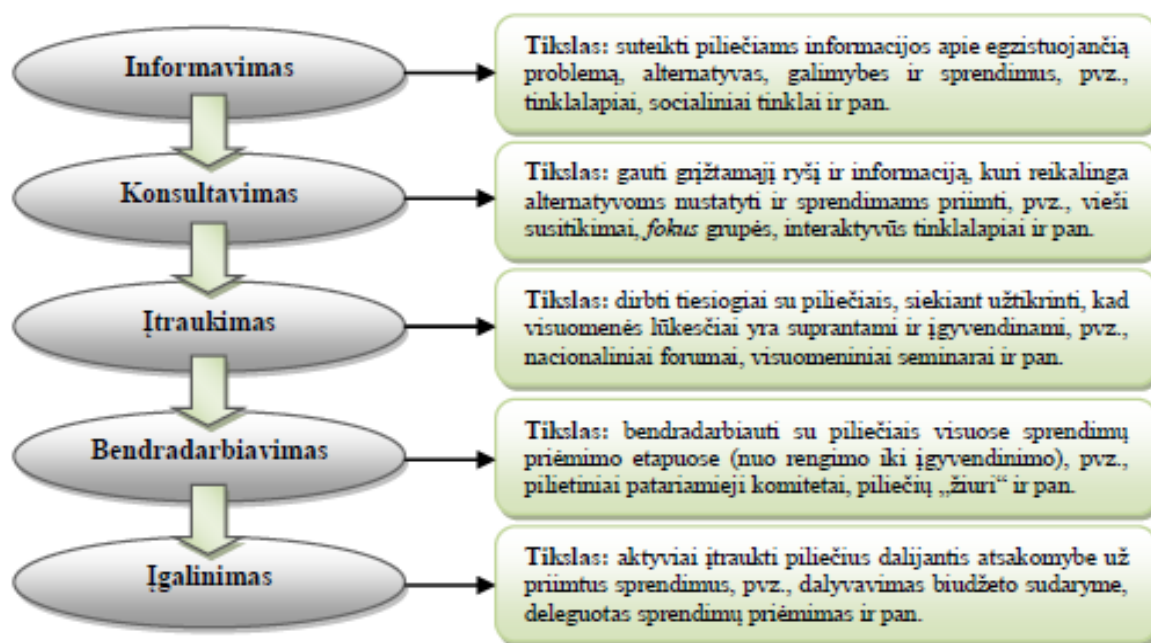
Susirinkimo pavadinimas	Dalyvių skaičius	Susitikimų trukmė	Laikas nuo pirmojo susitikimo	Susitikimų skaičius (grupės)	Šalys, kuriose vyko	Rezultatas	Kokie klausimai nagrinėti
Piliečių asamblėja	90	18,8 dienos	47 savaitės	6 (6)	Kanada ir Airija	Detalios rekomendacijos	Balsavimo reforma, konstituciniai klausimai
Piliečių <u>panelinis</u> susitikimas	35	5 dienos	5 savaitės	90 (120)	Austrija, Australija, Prancūzija ir kt.	Kolektyvinės rekomendacijos	Infrastruktūra, sveikatos sistema, aplinkosauga, kt.
Susitarimo konferencija	16	4 dienos	2 savaitės	19 (19)	Danija, Norvegija ir kt.	Kolektyvinės rekomendacijos	Naujosios technologijos ir aplinkosauga
Planavimo susitikimas	24	3,2 dienos	1 savaitė	57 (247)	Vokietija, Japonija	Kolektyvinė ataskaita	Teritorinis planavimas ir kt.
G1000	346	1,7 dienos	4 savaitės	12 (12)	Olandija, Ispanija	Balsavimas dėl pasiūlymų	Strateginis planavimas dėl miesto ateities
Piliečių taryba	15	1,7 dienos	1 savaitė	14 (24)	Austrija, Vokietija	Kolektyvinės rekomendacijos	Aplinkosauga, strateginis planavimas

6 pav. Piliečių asamblėjos modeliai

Šaltinis: adaptuota pagal Innovative Citizen Participation ..., 2020, p. 56

Stanislovaitienė (2016), disertacijoje plačiau analizuodama piliečių dalyvavimo procesus, adaptavo modelį (žr. 7 pav.), pagal kurį dalyvavimas skirstomas į 5 lygius. Pirmasis lygmuo yra informavimas,

kur pabrėžiamas informacijos piliečiams teikimas. Šiame lygmenyje piliečiai praktiškai neturi galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procese, nes jis grindžiamas vienpuse sąveika. Antrasis lygmuo yra konsultavimas, čia pabrėžiama galimybė piliečiams išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu. Šis procesas irgi pagrįstas vienpuse sąveika, nes valdžia nėra įgaliota atsižvelgti į išsakytą piliečių nuomonę, tačiau suteikiamas grįžtamasis ryšys gali daryti įtaką priimtam sprendimui. Trečiasis lygmuo yra įtraukimas, kurio metu yra užtikrinamas piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Šis procesas grindžiamas abipuse sąveika, ir valdžia, priimdama sprendimą, turi atsižvelgti į piliečių išsakytus lūkesčius. Ketvirtasis lygmuo yra bendradarbiavimas, kur pabrėžiamas piliečio kaip partnerio vaidmuo. Penktasis – aukščiausias lygmuo yra įgalinimas, kur pabrėžiamas ne tik piliečių ir valdžios bendradarbiavimu pagrįstas sprendimų priėmimas, bet ir atsakomybės tarp abiejų pusių dalijimasis.



7 pav. Piliečių dalyvavimo viešajame valdyme lygiai

Šaltinis: Stanislovaitienė, 2016, p. 80

Šio magistro darbo autoriaus nuomone, pristatyta piliečių asamblėjos inovacija atitiktų ketvirtąjį lygmenį, o dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva – netgi penktąjį lygį.

1.2. Sumanusis regionas

1.2.1. Šiuolaikiniai regioninės politikos iššūkiai ir struktūros

Vystant šį magistro darbą svarbu suprasti, kaip formuojami regionai ir su kokiais iššūkiais jie susiduria. Akademiniuose darbuose pateikiami skirtingi šio reiškinio apibrėžimai. Šimelevič, Bagdzevičienė (2002) regionalizaciją įvardija kaip sudėtingą geografinėje erdvėje vykstantį regionų formavimo procesą, kuris yra pagrįstas politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių santykių plėtra ir vystymu. Valstybės aspektu, jei regionalizacija traktuojama formaliai, ji apima regioninės politikos objektus, kryptis, taip pat nulemia ir pasekmes. Pripažįstama, kad formalus teritorijos padalijimas gali svariai paveikti regiono socioekonominę būklę.

Regionus galima suklasifikuoti remiantis įvairiais kriterijais. Labai dažnai jie klasifikuojami pagal reiškinio, kurio panašumu remiantis jie išskirti, tipą. Pagal tai jie gali būti: gamtiniai (kalnų, dykumų ir kt.); visuomeniniai (ekonominiai, administraciniai, etniniai, politiniai ir kt.); kompleksiniai (Baltijos valstybės, Balkanų šalys ir kt.).

Regionai gali būti klasifikuojami ir pagal jų išskyrimo principus: *Homogeniniai regionai* išskiriami remiantis formaliais reiškinio panašumo principais; *Funkciniai regionai* – teritorija, organizuojama apie tam tikrą centrą, vykdančią specifinę funkciją aplinkinėse teritorijose (Burneika, 2013).

Regioninė politika suprantama kaip teritoriškai diferencijuotas šalies socialinės, ekonominės, ir ekologinės raidos bei krašto tvarkymo reguliavimas, siekiant kuo geriau išnaudoti vietos sąlygų ypatumus ir išlyginti gyvenimo kokybės regionines disproporcijas (Česonis, 2012).

Visame pasaulyje vykstant postindustrializacijos, globalizacijos, integracijos procesams kartu vyksta ir regionalizacijos procesas. Šis procesas gali pasireikšti per jau egzistuojančias vietines institucijas, bet gali ir paskatinti kurti naujas, kurios geriau tiktų jo tikslams pasiekti. Regionalizacijos procesui įtaką visada daro politinė bei institucinė struktūra (Vorobjova, 2006).

Tarp Lietuvos regionalizaciją skatinančių veiksnių galima būtų išskirti ir ES vykdomą politiką, nes, kaip savo darbe pabrėžė Puidokas ir Daukaitė (2013), vienas svarbiausių Lietuvos narystės ES siekių – užsitikrinti tolygią ekonominę ir socialinę plėtrą diegiant pažangias institucines praktikas ir politikų priemones. Taip galima teigti, kad Lietuvos regioninė politika formavosi stipriai veikiama ES regioninės politikos ir su ja siejamų struktūrinės paramos priemonių.

Pagrindinis Europos Sąjungos regioninės politikos tikslas yra sumažinti gerovės atotrūkį (atsižvelgiant į BVP vienam gyventojui) tarp labiausiai išsivysčiusių ir mažiausiai išsivysčiusių ES regionų. ES regioninės (arba sanglaudos) politikos požiūriu Lietuva laikoma vienu iš artėjančių prie ES vidutinio ekonominio išsivystymo lygio regionų. Pagrindinė ES regioninės politikos įgyvendinimo priemonė yra struktūriniai fondai. Nacionalinė regioninė politika, kaip ji apibrėžta LR regioninės plėtros įstatyme (LR regioninės plėtros įstatymas, 2020), yra valstybės ir savivaldybių institucijų ir kitų subjektų tikslinė veikla, kuria daromas skirtingas poveikis regionų socialinei ir ekonominei plėtrai siekiant mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą.

Siekdama pritraukti į Lietuvą daugiau ES investicijų 2021–2027 metais, LR Vyriausybė 2016 m. priėmė nutarimą „Dėl Sostinės regiono ir Vidurio ir Vakarų Lietuvos regiono sudarymo“. Europos Komisija 2016 m. atitinkamai pakeitė bendro teritorinių statistinių vienetų klasifikatoriaus (NUTS) priedus. Nuo 2018 m. Europos Komisijai teikiami statistiniai duomenys pagal du NUTS 2 lygio Lietuvos regionus – Sostinės regioną, kurį sudaro Vilniaus apskritis, bei Vidurio ir Vakarų Lietuvos regioną, kurį sudaro likusios devynios Lietuvos apskritys (žr. 8 pav.). Vidurio ir Vakarų Lietuvos regionas 2021 m. liks ES mažiau išsivysčiusių regionų kategorijoje (BVP vienam gyventojui mažesnis nei 75 proc. ES vidurkio) su daug didesnėmis nei kitose kategorijose ES investicijomis.



8 pav. Sostinės regionas bei Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas

Šaltinis: Europos Komisija: Lietuvoje – du regionai, 2017, p. 13

Vis dėlto Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje pripažįstama, kad regioninė politika nebegali remtis vien tik išteklių perskirstymu – būtina prisidėti prie pajamų augimo (Lietuvos regioninės politikos baltoji knyga tvariai plėtrai 2017–2030, 2017).

JT Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo Lietuvoje ataskaitoje (JT Darnaus vystymosi..., 2018) teigiama, kad nepakankamai tolygi ir efektyvi socialinė, ekonominė, teritorijų ir viešosios infrastruktūros plėtra, kompleksinių energinių efektyvumą didinančių priemonių įgyvendinimas (renovuojant ne tik pavienius pastatus, bet ir gyvenamuosius kvartalus) ir dėl klimato pokyčių kylančios potvynių ir kitos rizikos miestams mažinimas – šiuo metu Lietuvai aktualiausi urbanistinės politikos iššūkiai.

Šiuo metu Lietuva susiduria su tomis pačiomis globaliomis problemomis kaip ir visas pasaulis: didėjančiu gamtos išteklių naudojimu, senkančiais neatsinaujinančiais energijos ištekliais, klimato kaita, gamtinių sistemų tarša, degraduojančia aplinka, dirvožemio erozija, biologinės įvairovės ir vertingų ekosistemų nykimu, požeminio vandens tarša bei nuolat blogėjančia žmonių sveikata. Šių problemų sprendimas visų pirma reikalauja darnios plėtros politikos įgyvendinimo, nes darni plėtra aukščiausiu lygmeniu yra įteisinta kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės raidos strategija, kurios tikslas užtikrinti dabartinius visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius raidos tikslus, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius raidos tikslus (Gedvilaitė, 2019).

Sudėtingėjant šiuolaikinės visuomenės iššūkiams regionai privalo prisitaikyti prie esamos situacijos ir ieškoti tinkamiausių būdų tobulėti. Sinkienė ir Grumadaitė (2014) nurodo, kad kiekvieno regiono bendruomenė, siekdama savo nariams padidinti gyvenimo kokybę, turi rasti unikalų, tik jai labiausiai tinkantį, jos vidinėmis stiprybėmis paremtą veiksmų rinkinį, kurį naudodama padėtų laiku išvelgti kritinius vidinės ir išorinės aplinkos pokyčių požymius ir laiku tinkamai į juos reaguotų, adekvačiai suvoktų savo regiono poreikius, potencialą bei galimybių ribas ir priimtų bei įgyvendintų sprendimus, kurie leistų sėkmingai reaguoti į iššūkius. Būtent kylantys iššūkiai verčia vietos valdžios institucijas ieškoti *sumanesnių* problemų sprendimo būdų.

Siekiant teigiamo veiklos rezultato ir visuomenės gerovės reikia sumanaus regionų valdymo. Sumanų regionų valdymą galima apibrėžti kaip tam tikrą valdymo požiūrį ar valdymo formą, kuris remiasi gero valdymo principais ir įgalina socialinę sistemą efektyviai veikti didelio kompleksiško dinaminėje aplinkoje panaudojant šios sistemos ir jos aplinkoje esantį intelektualinį kapitalą (Buškevičiūtė, 2014).

Sinkienė ir Grumadaitė (2014) pasiūlė sumaniojo regiono koncepcinį modelį (žr. 9 pav.).



9 pav. Sumaniojo regiono modelis

Šaltinis: Sinkienė, Grumadaitė, 2014, p. 417

Šis modelis turi nemažai panašumų su Lietuvos pažangos strategijos trijų sumanumo sričių vizualiu modeliu. Autorės savo pateiktame sumaniojo regiono modelyje išskyrė tris sritis – *Bendruomenė*, *Ekonomika* ir *Viešasis valdymas*. Šių trijų sričių sankirtoje pažymėta *Gyvenimo kokybė*. Magistro darbo autoriaus nuomone, valstybės masto modelyje *Bendruomenę* įmanoma pakeisti *Visuomene*, o *Gyvenimo kokybę* – *Gerovės valstybe*. Modelyje išskirtos trys regiono kaip socialinės-teritorinės sistemos sritys sąveikauja tarpusavyje specifinėje kultūrinėje terpėje, kurios viena išraiška yra sistemai sėkmingai vystytis būtina užstatytoji aplinka (infrastruktūra ir kt.) siekiant bendro regiono bendruomenės narių tikslo – aukštos gyvenimo ir veiklos kokybės.

Sinkienė (2017) siūlo regionu „laikyti pagal pasirinktus socialinius-ekonominius ir kultūrinius kriterijus savitą ir savo viduje homogenišką, turinčią apibrėžtas ribas erdvę (teritoriją), vykdančią valstybės subnacionalinio valdymo lygmens vieneto politines ir / ar administracines funkcijas“.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2020) pateiktas toks savivaldybės apibrėžimas: „Savivaldybė – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti“.

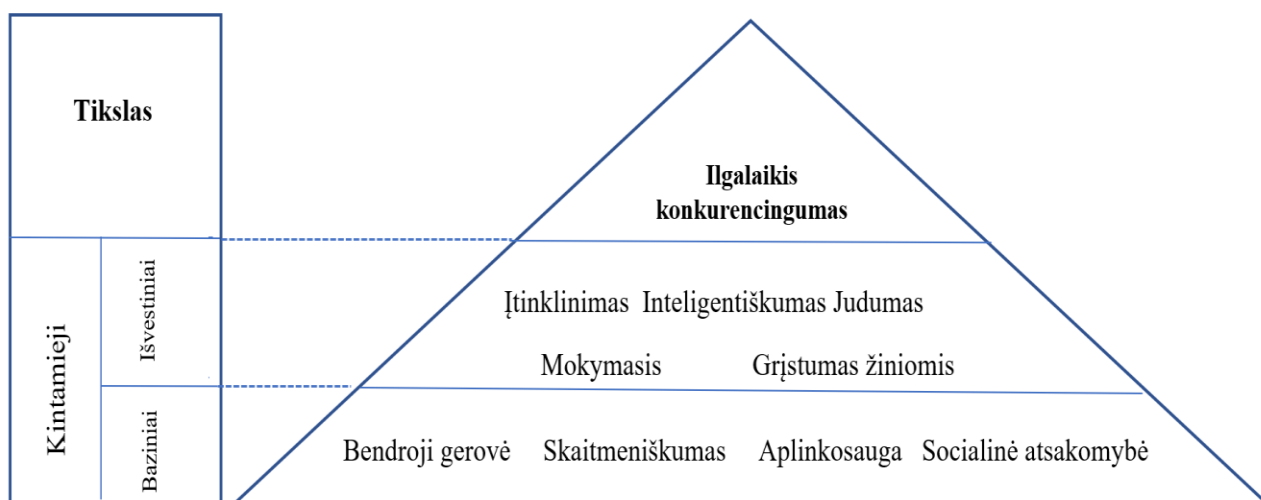
Palyginus pastaruosius du apibrėžimus, galima teigti, kad tiek regionas, tiek ir savivaldybė visų pirma yra tiksliai apibrėžta teritorija, o antra, abi šios teritorijos vykdo valstybės subnacionalinio valdymo lygmens politines ir administracines funkcijas. Todėl šiame magistro darbe sumaniojo regiono koncepcija laikoma tinkama ir sumanosios savivaldybės kaip teritorinio vieneto sampratai.

1.2.2–1.2.4 poskyriuose detaliau nagrinėjamos regiono kaip socialinės-teritorinės sistemos trys sritys: Ekonomika, Viešasis valdymas ir Bendruomenė.

1.2.2. Sumaniosios ekonomikos koncepcija ir dimensijos

Viena Sinkienės ir Grumadaitės (2014) pateikto sumaniojo regiono modelio dalis yra sumanioji ekonomika. Kaip pastebi Bruneckienė ir Jucevičius (2017), akademinėje literatūroje ir strateginiuose dokumentuose pradėtas naudoti *sumanosios ekonomikos* (angl. *smart economy*) terminas. Praktikoje šis terminas vartojamas miestų vizijų ir strateginių tikslų lygmenyje, kaip miesto įvaizdžio kūrimo ar marketingo instrumentas, tačiau mokslinėje literatūroje sumanosios ekonomikos apibrėžimas vis dar yra gerokai komplikotas ir painiojamas su kitais ekonomiką apibrėžiančiais terminais. Bruneckienės ir Jucevičiaus (2017) atlikta analizė parodė, kad neegzistuoja vieningo ir visuotinai pripažinto sumanosios ekonomikos termino apibrėžimo. Apibendrintai sumanioji ekonomika reiškia tai, ką sumaniai kuria ar pasiekia ūkio subjektai, generuodami naujas idėjas ir gaudami daugiau su mažesniais kaštais. Vis dėlto šis apibrėžimas yra siaurokas ir nepakankamai atskleidžia sumanosios ekonomikos specifiškumą. Todėl minėti autoriai pateikia savo sumanosios ekonomikos apibrėžimą: sumanioji ekonomika globaliu mastu įžvelgia ir (ar) kuria proveržio kryptis ir naujas galimybes, kurios greitai ir išradingai panaudojamos įveiklinant žinias, inovacijas, mokymąsi, tinklus ir skaitmeniškumą kuo didesnei ekonominei vertei kurti su racionaliais kaštais dabar ir ateityje; taip užtikrinamas visos ekonominės sistemos darnumas ir socialinė atsakomybė sąveikaujant su aplinka (Bruneckienė, Jucevičius, 2017).

Panašius esminius dėmenis sumanosios ekonomikos dėlionėje sudeda Dagilienė ir kt. (2019). Pasak šių autorių sumaniojo ekonominio vystymosi formulė atrodo taip: ekonominė dimensija + socialinė dimensija + aplinkosauginė dimensija, kartu einanti su informacinėmis komunikacijos technologijomis tam, kad būtų sprendžiamos ilgalaikės tvaros ir darnos problemos. Didesnis dėmesys teikiamas minkštosioms žinioms ir gebėjimams įveiklinti technologijas, inovacijas ir infrastruktūrą siekiant ekonominio vystymosi. Šią savo formulę Dagilienė ir kt. (2019) sudėjo į atitinkamą teorinį sumanosios ekonomikos vystymo modelį ir pagal šį modelį išskyrė aktualius kriterijus įvairių šalių sumanosios ekonomikos lygio matavimui.



10 pav. Teorinis sumanosios ekonomikos kintamųjų modelis

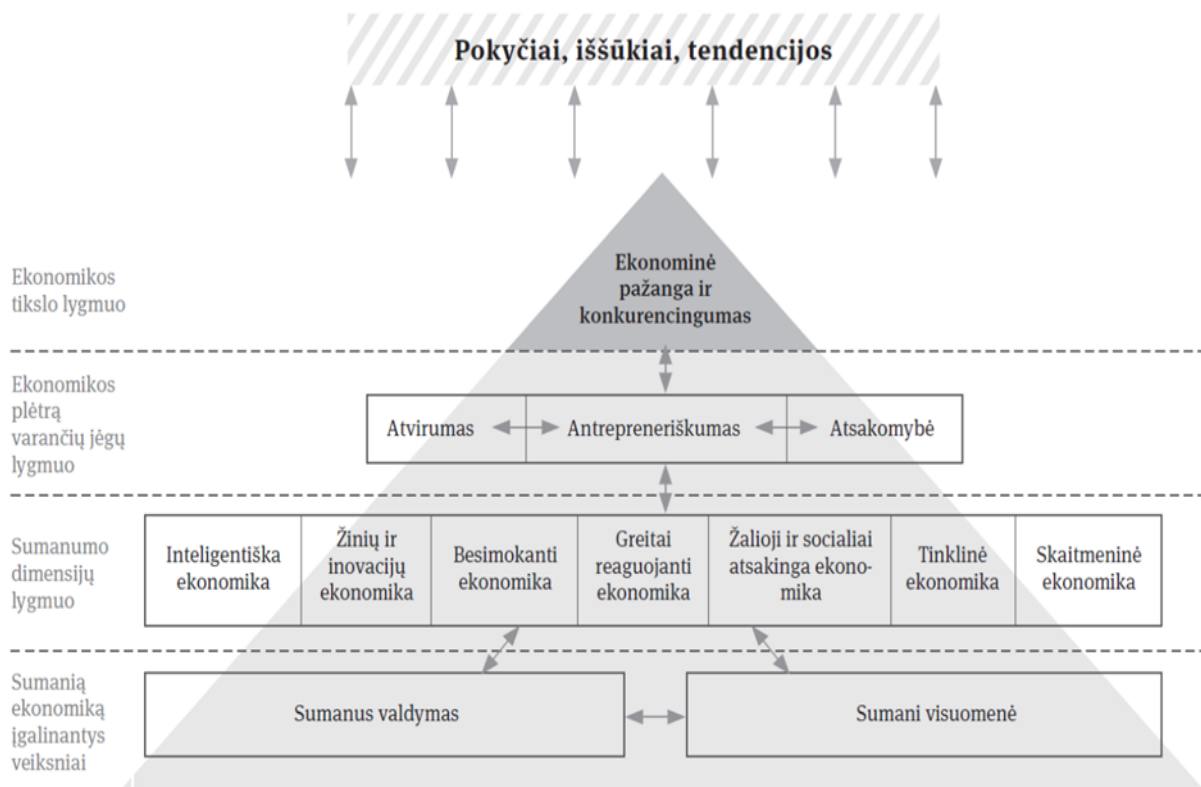
Šaltinis: adaptuota pagal Dagilienę, 2019, p. 6

Pagal Dagilienės ir kt. (2019) modelį viršuje yra norimas tikslas – ilgalaikis ekonominis konkurencingumas. Jis neatsiejamas nuo sukuriamos ekonominės vertės. Vis dėlto akademinėje

literatūroje ekonominės vertės kūrimo problematika įprastai tyrinėjama įmonės, bet ne miesto ar regiono lygyje. Pastaruoju metu tuo vis labiau susidomi mokslininkai ir pradeda tyrinėti ekonominę vertę miesto bendrosios vertės kūrimo kontekste (Bruneckienė, 2014). Įmonės pradeda suprasti, kad jų ekonominiai tikslai ir pačių įmonių konkurencingumas tiesiogiai susiję su miesto ekonomine ir socialine gerove bei pažanga. Taip privataus verslo vadovai savo konkurencingumo strategijas pagrindžia *bendrosios vertės* (angl. *shared value*) koncepcija, kai derinamas įmonės konkurencingumas ir miesto plėtra. Verslo subjekto strateginiai veiksmai, skirti ne tik savo konkurencingumui didinti, bet ir miesto gerovei kelti, ilgojoje perspektyvoje suteikia papildomą naudą pačiai įmonei. Šis ekonominės vertės kūrimo procesas ypatingas tuo, kad jam analizuoti galima taikyti sumaniajai socialinei sistemai būdingus kokybinius kriterijus. Mokslininkai sumaniajai socialinei sistemai apibrėžti pritaikė 8 apibūdinimus: inteligentiška, žiniomis besiremianti, besimokanti, įtinklinta, inovatyvi, greitai reaguojanti, darni ir skaitmeninė sistema. Toks požiūris padeda atskleisti ir sumanosios ekonomikos vertės kūrimo procesą (Bruneckienė, 2014). Sumanioji ekonomika siekia kurti bendrąją vertę ir priima kiek įmanoma mažiau klaidingai patvirtintų ir įgyvendintų ekonominių sprendimų, t.y. ekonomikos subjektai, tinkamu laiku ir tikslingai naudodamiesi atitinkamomis sumanumo charakteristikomis, sugeba prie miesto vidinės ir išorinės aplinkos pokyčių ir iššūkių prisiderinti ir daryti jai įtaką tinkamais sprendimais, įgalinančiais pasiekti kuo geriausią rezultatą su racionaliai mažais kaštais (Bruneckienė, Jucevičius, 2017).

Šiame magistro darbe siekiama nagrinėti sumaniają ekonomiką savivaldybės lygmeniu. Tam reikia suprasti, kaip sumanosios ekonomikos pasireiškia vietos lygmeniu. Vis dėlto Bruneckienė ir Jucevičius (2017) pastebi, kad akademinėje literatūroje trūksta sumanosios ekonomikos modelių, kurie galėtų būti naudojami kaip metodologinis pagrindas vertinant sumanosios ekonomikos raišką.

Bruneckienė ir Jucevičius (2017) pabandė užpildyti šią spragą pateikdami sumanosios ekonomikos piramidės modelį.



11 pav. Sumanios ekonomikos piramidės modelis

Šaltinis: Bruneckienė, Jucevičius 2017, p. 89

Pateiktas sumaniosios ekonomikos piramidės modelis grindžiamas požiūriu, kad sumanioji ekonomika yra inteligentiškos ekonomikos, žinių ir inovacijų ekonomikos, besimokančios ekonomikos, greitai reaguojančios ekonomikos, žaliosios ir socialiai atsakingos ekonomikos, tinklinės ekonomikos ir skaitmeninės ekonomikos susivienijimas. Sumaniosios ekonomikos raiška gali būti vertinama miesto, regiono, šalies ar net stambesnių regionų bei šalių grupių lygmeniu, tiek kokybiniu, tiek ir kiekybiniu ar mišriuoju metodu. Bruneckienė ir Jucevičius (2017) rekomendavo sumaniosios ekonomikos kaip daugiadimensės koncepcijos raišką vertinti pagal pateiktas charakteristikas derinant kokybinį ir kiekybinį metodus.

Pagal Bruneckienės ir Jucevičiaus (2017) ir Dagilienės (2019) pateiktus pavyzdžius šio magistro darbo autorius pateikė savo adaptuotą sumanios savivaldybių ekonomikos charakteristikų sistemą (žr. 5 lent.):

5 lentelė

Sumanios savivaldybių ekonomikos charakteristikos

Dimensijos	Kokybinė charakteristika	Kiekybinė charakteristika
Bendroji gerovė	Teritorijos plėtros vizijos siekimo nuoseklumas	Savivaldybės socialinės pašalpos gavėjų skaičius lyginant su bendra visuomene, proc.
	Subalansuotas visos teritorijos vystymasis	Savivaldybių gerovės indeksas
	Teritorijos valdžios sektoriaus finansinis stabilumas	Savivaldybės skolos dydis nuo surenkamo biudžeto
	Maža socialinė našta	Savivaldybės demografinių rodiklių pokytis
Atvirumas	Suformuotas konkurencingos ir verslui palankios ekonomikos įvaizdis	Verslumo plėtros indeksas
	Atvira ir skaidri institucinė verslo aplinka	Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyv. ir jų augimo tempas
	Biurokratinėmis procedūromis neapsunkintas verslo administravimas	
Antrepreneriškumas	Aukšta verslo kultūra, privataus verslo lyderystė įsitraukiant į teritorijos problemų sprendimus	Naujai įsikūrusių įmonių dalis palyginti su veikiančiais ūkio subjektais
	Teigiamas verslo įmonių vadovų ir vietos valdžios lyderių požiūris į bendradarbiavimą ir partnerystę	Veikiančių įmonių skaičius, tenkantis 1000 gyventojų
		Verslo produktyvumą atspindintis vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis
Atsakomybė	Bendrosios vertės koncepcijos suvokimas vietos vadovų lygmeniu	Verslo įmonių bendradarbiavimas vietos lygmeniu sprendžiant socialines ir aplinkosaugines problemas
	Verslo socialinės atsakomybės koncepcijos supratimas	Socialiai atsakingų įmonių kiekis savivaldybėje
Inteligentiška ekonomika	Įmonės, organizacijos ir institucijos nuolat dalijasi svarbia informacija apie tendencijas globaliose ir vietinėse rinkose, technologijose, politinius ir ekonominius procesus	Verslo seminarų, konferencijų, pranešimų kiekis vietos bendruomenėje
	Savivaldybės strateginiuose dokumentuose atsispindi ekonomikos vystymuisi svarbūs ir artimiausioje ateityje tikėtini iššūkiai	
Žinių ir inovacijų ekonomika	Vietos verslas supranta aukštųjų technologijų svarbą verslo procesuose, investuoja į naujausių technologijų kūrimą ir taikymą įmonės veiklose	Vietos įmonių investicijų į MTEP vidurkis
		Kiekis įmonių, išnaudojusių viešąsias paslaugas inovacinei veiklai
Besimokanti ekonomika	Verslo subjektai linkę įgyvendinti pilotinius projektus, noriai dalyvauja prototipinių gaminių kūrybos procese	Gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, dalis
Greitai reaguojanti ekonomika	Verslas noriai investuoja į nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą	Užimtumo lygis
	Įmonės linkusios peržiūrėti savo procesus, siekti efektyvumo	LEAN metodų taikymo kiekis

Žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika	Įmonės investuoja į sprendimus, mažinančius aplinkos taršą ir didinančius jos apsaugą	Komunalinių atliekų kiekis, tenkantis vienam gyventojui
	Verslas noriai prisideda prie socialinių iniciatyvų	Perdirbtų atliekų dalis nuo bendrųjų atliekų kiekio
	Energijos naudojimo efektyvumas, ekonominė vertė vis daugiau grindžiama atsinaujinančiais energijos ištekliais	Sumokėti ir į savivaldybių biudžetus įskaityti mokesčiai už aplinkos taršą
Tinklinė ekonomika	Palaikoma pasitikėjimo tarp verslo partnerių kultūra	Bendrų verslo projektų kiekis
	Įmonės aktyviai dalyvauja asociacijų veiklose	
Skaitmeninė ekonomika	Sudarytos sąlygos darbuotojams dirbti iš namų	Asmenų, naudojančių internetą prekėms ir paslaugoms užsisakyti, dalis, proc.
	Verslo įmonės linkusios pasitelkti išmaniąsias technologijas siekdamos gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojų	Namų ūkiai, turintys interneto prieigą, proc.

Šaltinis: adaptuota pagal Bruneckienę ir Jucevičių, 2017, p. 89; Dagilienę, 2019, p. 6

Toliau darbe siekiama aprašyti ir pristatyti išvardyti kriterijai. Kaip teigia Bruneckienė ir Jucevičius (2017), sumanios ekonomikos tikslas yra pasiekti ekonominę pažangą bei konkurencingumą, kuris pasireiškia per pastovų ekonominį augimą, atsilaikymą prieš ekonomines turbulencijas ir aukštą gyvenimo kokybę. Pagrindinės sumaniosios ekonomikos jėgos, pasak autorius, yra atvirumas, antrapeneriškumas ir atsakomybė, o būtent sumaniosios ekonomikos plėtrą įgalina sumanus valdymas ir sumani visuomenė. Pastarąsias planuojama aptarti tolesniuose darbo skyriuose. Grįžtant prie sumanios ekonomikos dimensijų, jos apibūdinamos atitinkamai:

Bendroji gerovė –Vormann ir Lammert (2019), nagrinėjantys sumanios ekonomikos šaknis teigia, kad būtent sumanių miestų vadovai, siekdami sumanios ekonomikos tikslų, stengiasi užtikrinti bendrąją gerovę, tam, kad galėtų užtikrinti mažą infliaciją, globalias investicijas ir aukštos kvalifikacijos darbo jėgą. Būtent dėl visų šių faktorių bendroji gerovė yra svarbi sumaniosios ekonomikos tyrėjams ir, siekdami įvertinti jos progresą, turime žvelgti į minėtus rodiklius (infliacija, tiesioginės užsienio investicijos ir kvalifikuota darbo jėga).

Atvirumas – Bruneckienės ir Jucevičiaus (2017) apibrėžiamas dviem savybėmis: ekonomikos integralumu į užsienio rinkas bei pozityviu ekonomikos įvaizdžiu. Gandy Jr. Ir Nemorin (2019), savo darbe nagrinėję sumanių miestų ir ekonomikos sąsajas, taip pat išskyrė atvirumo svarbą sumaniems miestams. Šias jų įžvalgas galima būtų pritaikyti ir sumanios savivaldos atžvilgiu. Autoriai atvirumą nurodo, kaip vieną pagrindinių ekonomikos jėgų, vedančių į tarptautines rinkas. Atvirumas taip pat padeda užmegzti tarptautines partnerystes siekiant konkurencinio pranašumo. Tyrėjai pabrėžia, kad egzistuoja įvairiausių iniciatyvų, kaip antai Europos Komisijos, skatinančių ekonomikos atvirumą. Jomis siekiama stiprinti vartotojų iniciatyvumą sumanių miestų ekosistemoje, stiprinant piliečių, valdžios, verslo įmonių ir tyrėjų bendradarbiavimą.

Antrepreneriškumas – nagrinėdami šią dimensiją, Bruneckienė su Jucevičiumi (2017) išskiria šias savybes: aukšta verslo kultūra, strateginio įžvalgumo pajėgumai, verslo produktyvumas. Rumunijos mokslininkų komanda, nagrinėjusi antrepreneriškumo svarbą sumanių miestų strategijų įgyvendinimui Rumunijoje, išskiria neigiamus faktorius, lemiančius mažą antreprenerišumą: prastos kokybės vadyba, verslumo ugdymo problemos, mažai galimybių turintys verslininkai. Autorių nuomone, siekiant pakelti antrepreneriškumo lygį sumaniuose miestuose, šiuos kriterijus reikėtų tobulinti. Remdamiesi Danubės akademinio konsorciumo įžvalgomis, jie plėtoja mintį, kad sumanų augimą gali paskatinti trijų koncepcijų tobulinimas: kūryba, inovacijos ir bendrasis verslumo lygis. Kiekvienas iš šių trijų faktorių veikdamas atskirai negali užtikrinti sumanaus augimo (Holotescu ir kt. 2017). Taigi, vertinant antreprenerišumą reikia atsižvelgti į visus šiuos minėtus aspektus.

Atsakomybė – Bruneckienė ir Jucevičius (2017) šią dimensiją apibūdina kaip bendrosios vertės koncepcijos principų įtvirtinimą ir socialinės atsakomybės plėtrą. Teritorinę socialinę atsakomybę nagrinėdami Italijos patirtį savo darbe tyrė ir Del Baldo ir Demartini (2016). Pasak jų, Italijos nacionaliniame veiksmų plane, kurį paruošė Socialinių reikalų ir darbo ministerija kartu su Ekonomikos ir vystymosi ministerija, apibrėžta teritorinės socialinės atsakomybės samprata praktikoje. Šiame dokumente akcentuojama teritorijoje veikiančių subjektų tarpusavio bei ryšiai su išoriniais partneriais. Dokumente iškelti tikslai, kad viešojo sektoriaus įgyvendinama politika skatintų sinergiją ir partnerystes vietos lygmeniu. Taip italų mokslininkų darbai iliustruoja, kaip Bruneckienės ir Jucevičiaus išskirta dimensija pasireiškia praktiniuose strateginio planavimo dokumentuose ir kaip būtų galima ją įvertinti savivaldos, t.y. konkrečios administracinės teritorijos atžvilgiu (2017).

Inteligentiška ekonomika – Bruneckienė ir Jucevičius šią dimensiją apibūdina gebėjimu išvelgti aplinkoje vykstančius pokyčius ir ekonominio vystymosi sėkmę lemiančių veiksnių supratimu (2017). Geriau inteligentiškumo sąvokos kontekstą galima pažinti paanalizavus Jucevičiaus ir Liugailaitės-Radvickienės (2014) straipsnį, kuriame nagrinėjama inteligentiška visuomenė. Šiame tekste autoriai išskiria penkias savybes, kuriomis turėtų pasižymėti inteligentiška visuomenė. Intelligentiškumas atsispindi tinkliškumo siekiu, žiniomis grįsta darbo jėga, inovatyvumo siekiu, skaitmeniškumo skatinimu ir savo privalumų supratimu bei išnaudojimu. Šio darbo autoriaus nuomone, panašių savybių raiškos galima būtų ieškoti sumanios ekonomikos savivaldybių kontekste.

Žinių ir inovacijų ekonomika – žinių vertinimas ir jų svarbos akcentavimas padeda kurti papildomą vertę ekonomikoje. Išnaudojant žinias, naujienas, akademinis tyrimus, taikant įvairiausias inovacijas galima ženkliai padidinti darbo našumą. Bruneckienė ir Jucevičius šiai dimensijai išskiria net 5 svarbias savybes: žinias išnaudojančių, mokslo sektoriaus pasiekimus pritaikančių sektorių plėtra, pozityvus požiūris į žinias ir inovacijas, resursų skyrimas tyrimams ir inovacijoms, akademinio pasaulio ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, galimybės naudotis inovacijų sistema (2017).

Besimokanti ekonomika – panaši dimensija į žinių ir inovacijų ekonomikos. Vis dėlto besiskirianti, nes labiau orientuota į žmogaus arba darbuotojo vaidmenį sistemoje. Bruneckienė ir Jucevičius akcentuoja aukštos kvalifikacijos darbinėje aplinkoje vertinimą bei nuolatinio tobulėjimo ir mokymosi svarbos supratimą (2017).

Greitai reaguojanti ekonomika – šioje dimensijoje Bruneckienė su Jucevičiumi išskiria strateginio operatyvumo ir strateginio lankstumo svarbą (2017). Plačiau greitą reagavimą aprašo mokslininkai iš Čekijos Lom, Pribyl ir Zelinka (2016), nagrinėjantys sumanių miestų gebėjimą greitai reaguoti per paslaugos teikėjo ir gavėjo perspektyvą. Norėdami padėti suprasti, kaip keičiasi šie santykiai, autoriai išskiria 7 savybes:

1. Paslaugos teikėjas turi siekti paslaugos gavėją įtraukti į visas paslaugos kūrimo stadijas, kad jis galėtų pareikšti savo nuomonę produkto kokybės atžvilgiu.
2. Paslaugos teikėjas privalo atsižvelgti į pirkėjo pageidavimus produkto atžvilgiu.
3. Paslaugos teikimas ar gamyba turi būti padalinta į aiškias stadijas taip suteikiant galimybę paslaugos gavėjui reaguoti.
4. Paslaugos teikėjas turi būti lankstus paslaugos specifikacijų ir reikalavimų atžvilgiu.
5. Bendravimas su klientu turi būti kasdienis.
6. Rezultato sėkmė priklauso ir nuo bendro rezultato ir nuo gebėjimo prisitaikyti atliekant dalinius sprendimus.
7. Visas paslaugos kūrimo ir teikimo procesas turi būti sklandus, be reikšmingų pauzių.
8. Privaloma atsisakyti viso nereikalingo darbo ir siekti procesų paprastumo.

Nors čekų autoriai gilinaisi į kliento ir paslaugos teikėjo santykius, tačiau principai, kuriais vadovaujamosi, puikiai atspindi greito reagavimo sąvokos esmę ir gali padėti pritaikyti ją matuojant sumanios savivaldos kontekste.

Žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika – Bruneckienė su Jucevičiumi šiai dimensijai išskiria 4 kriterijus: darnaus vystymosi principų taikymas versle, socialiai atsakingos verslininkystės vystymasis, energijos panaudojimo efektyvumas, transporto sistemos efektyvumas (2017). Wang kartu su kolegomis, nagrinėjęs Kinijos teritorijos Shandong provincijos atvejį, pabandė sudaryti žalios bei tvariai besivystančios ekonomikos įvertinimo modelį (2019). Jis remiasi kitų autorių, dariusių panašius tyrimus, darbais. Shi, B. ir Yang, H. išskyrė 85 kiekybinius indikatorius, siekdami įvertinti žaliąją ekonomiką iš ekonomikos, visuomenės ir turimų išteklių perspektyvos. Shi, L. ir Xiang, X. pabandė identifikuoti varomąsias žaliosios ekonomikos jėgas ir išskyrė 19 indikatorių. Tarp šių indikatorių buvo vertinamas regiono BVP dydis, vienam BVP vienetui sukurti reikalingos energijos kiekis, vienam BVP vienetui tenkantis anglies dioksido kiekis, visuomenės požiūris į mažai anglies dvideginio generuojančius miestus, miškingumo lygis ir kiti panašūs kriterijai (Wang ir kt. 2019). Panašių kriterijų įvertinimas galėtų padėti nustatyti sumanios savivaldybės potencialą žvelgiant iš žalios ir socialiai atsakingos ekonomikos kriterijaus pusės.

Tinklinė ekonomika – Bruneckienė ir Jucevičius, pristatydami šią dimensiją, kalba apie 3 pagrindinius kriterijus: integraciją į vertės generavimo grandines, intelektinių elektroninių paslaugų prieinamumą, kompetencijos tinklų išnaudojimą (2017). Ustyuzhanina ir kt. (2018), tyrinėję tinklinės ekonomikos atsiradimą istorinėje perspektyvoje, nurodo, kad būtent tinklinę ekonomiką apibūdina stabilūs kooperaciniai ir informaciniai ekonomikos veikėjų ryšiai, abipusis koordinavimas, kaip pagrindinis bendradarbiavimo būdas, laipsniškas derybinių santykių pakeitimas operaciniais sandoriais; palaipsnis bendradarbiavimo sričių skatinimas įskaitant rinkos ir vertės tinklus. Tinklinėje ekonomikoje galios šaltinis yra gebėjimas primesti oponentui savo bendradarbiavimo taisykles (Ustyuzhanina, Evsukov ir Komarova, 2018). Toks tinklinės ekonomikos supratimas galėtų padėti ją aiškiau analizuoti iš sumanios savivaldos perspektyvos.

Skaitmeninė ekonomika – Bruneckienė ir Jucevičius čia pažymi gebėjimą kurti ekonominę vertę elektroninėje erdvėje ir naudojantis informacinėmis technologijomis bei modernia ir saugia informacinių technologijų infrastruktūra (2017). Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros agentūra *OECD* savo 2016 metų gairėse *Harnessing the digital economy for developing countries* teigia, kad skaitmeninė ekonomika skatina augimą, produktyvumą bei integracinį vystymąsi. Šis augimas yra išreiškiamas gausybės vartotojų, firmų ir vyriausybių skaitmeninių technologijų adaptacija skirtingose šalyse ir srityse. Skaitmeninės technologijos padeda padidinti kapitalo ir darbuotojų produktyvumą, leidžia dalyvauti tarptautiniuose vertės kūrimo tinkluose. Ji mažina transakcijų kainas, naikina informacijos asimetriją, padeda išnaudoti rinkos galimybes marginalizuotoms grupėms per naujas švietimo galimybes, *peer to peer* mokymąsi, dalijimosi ekonomiką, minios finansavimo galimybes ir panašiai. <...> Skaitmeninė ekonomika suteikia daugiau galimybių vartotojams ir piliečiams visiškai naujose srityse. Skaitmeninės technologijos padeda kurti visiškai naujus verslo modelius, o viešajam sektoriui padeda paslaugas teikti paprasčiau, prieinamiau pasiūlyti socialinės gerovės programas. Šiose gairėse taip pat užsimenama apie skaitmeninės ekonomikos rizikas: 1) skaitmeninė ekonomika mažina darbo jėgos poreikį iš trečiųjų šalių, o tai per reemigraciją mažina besivystančių šalių vystymąsi; 2) skaitmeninė ekonomika kartu su robotizacija mažina darbo jėgos poreikį mažiau išsivysčiusiose valstybėse; 3) skaitmeninė ekonomika verčia kurti naują reguliavimo sistemą, kuri labiau atsilikusioms valstybėms yra tarsi papildomi stabdžiai, dar labiau lėtinantys vystymosi galimybes (OECD 2016).

1.2.3. Sumanaus viešojo valdymo koncepcija ir dimensijos

Kita iš trijų sumanaus regiono sričių, kurias savo modelyje pristatė Sinkienė ir Grumadaitė (2014), yra sumanus viešasis valdymas. Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė (2017) pateikė tokį apibrėžimą: „*Sumanusis viešasis valdymas – tai toks valdymas, kuriuo valdžios institucijos įsitraukia į bendrosios vertės kūrimą (angl. shared value creation) pagal savo kompetencijas, įgalindamos viešojo valdymo sistemą ir jos subjektus efektyviai veikti greitai kintančios aplinkos sąlygomis racionaliai panaudojant šios sistemos ir jos aplinkoje esančius išteklius, priimant ir įgyvendinant pragmatiškus ir konkrečioms sąlygoms adekvačius sprendimus*“.

Vizualiai toks modelis su savo dimensijomis pagal šias autorese atrodo taip (žr. 12 pav.):



12 pav. Sumanaus viešojo valdymo sistemos modelis su 4 dimensijomis ir 9 charakteristikomis

Šaltinis: Stanislovaitienė, Gaulė, Šiugždinienė 2017, p. 59

Kaip matyti 12 pav., Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė (2017) išskyrė keturias sumanaus viešojo valdymo dimensijas: 1) strateginis dinamiškumas; 2) tarpinstitucinis bendradarbiavimas; 3) įgalintasis pilietiškumas; 4) tinklaveika. Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019) šias dimensijas pristatė plačiau.

Strateginis dinamiškumas (angl. *Strategic dynamics*) yra apibūdinamas kaip vadovų gebėjimas įžvelgti kompleksinius politinius iššūkius ir proaktyviai bei lanksčiai reaguoti išvengiant gresiančių krizių. Jis taip pat reikalauja sugebėti atpažinti strateginius ir struktūrinius pokyčius, laiku bei organizuotai reaguoti. Šalia strateginio dinamiškumo yra išskiriamas ir dvi jį apibūdinančios savybės: a) strateginė įžvalga, b) jautrumas bei resursų lankstumas.

Strateginė įžvalga – atsižvelgia į viešojo valdymo subjekto sugebėjimą greitai reaguoti į kylančius aplinkos iššūkius (atsirandančias naujoves, susijungusius iššūkius ir rizikas). Valdžia privalo sistemiškai analizuoti besikeičiančią aplinką bei stebėti kylančias rizikas, iššūkius ir galimybes. Viešojo valdymo subjekto sprendimai turėtų remtis patikima, aukštos kokybės informacija, kuri turėtų būti pagrįsta įrodymais. Tam, kad būtų surinkta patikima informacija, reikėtų naudoti skirtingus naujus informacijos šaltinius, pažengusias informacines technologijas, pasitelkti išorės ekspertus,

konsultuotis su įvairiomis suinteresuotomis šalimis ir analizuoti kitų panašių subjektų patirtį. Sprendimų priėmimo greitis yra labai svarbi šios savybės charakteristika.

Jautrumas bei resursų lankstumas – tai valdžios sugebėjimas sklandžiai mobilizuoti, efektyviai perdislokuoti visų rūšių resursus (ypač žmogiškuosius ir finansinius). Resursų skyrimas turėtų būti susietas su organizacijos strateginiais tikslais arba prioritetais, bet ne teisiniais įsipareigojimais. Valdžios organizacijos turėtų sugebėti pritraukti reikalingus žmogiškuosius išteklius iš sistemos vidaus ir išorės tam, kad galėtų įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius projektus. Papildomai turėtų būti naudojami inovatyvūs žmogiškųjų resursų vadybos įrankiai (talentų bankai, staiga augimo karjeros ir pan.). Galiausiai autonomiškumo lygis, kuriuo galėtų naudotis valdžios organizacijos išnaudodamos joms priklausančius žmogiškuosius ir finansinius resursus rezultatui pasiekti yra dar vienas svarbus resursų lankstumo savybės kriterijus.

Antroji išskirta sumanaus viešojo valdymo dimensija yra **tarpsektorinis bendradarbiavimas** arba tinklaveika (angl. *cross-sector collaboration*). Tai yra tam tikra veikimo forma tarp skirtingų sektorių (viešojo, privataus, NVO), kuri veikia priimant sprendimus viešajame sektoriuje. Ji grįsta tikėjimu, kad dalinimasis informacija bei resursais įgalina pasiekti geriausią įmanomą rezultatą, kurio nebūtų įmanoma pasiekti skirtingų sektorių organizacijoms veikiant atskirai. Ši dimensija turi tris skirtingas savybes: pasidalytoji lyderystė, bendradarbiavimo platforma, pasidalytoji atsakomybė.

Pasidalytoji lyderystė dažniausiai pripažįsta, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas reikalauja atitinkamo specifinio lyderystės pasidalijimo, nustatant ir išlaikant aiškias taisykles, ugdant pasitikėjimą, skatinant dialogą ir siekiant bendros naudos. Čia išskiriamas ypatingai svarbus įgūdis, vadinamas „kontekstine išmintimi“.

Vystant tarpsektorinį bendradarbiavimą, valdžios institucijos vaidina ypatingą vaidmenį, nes jos privalo inicijuoti šį procesą, t.y. sukurti bendradarbiavimo platformas (darbo grupes, komitetus, komisijas, tarybas ir kt.) ir užtikrinti ne viešojo sektoriaus subjektų dalyvavimą (pvz., verslo struktūrų, nevyriausybinių organizacijų ir kt.). Bendradarbiavimo procesas turėtų remtis derybomis ir konsensusu, nepaisant to, kad lemiamoji sprendimų priėmimo galia slypi valdžios institucijose.

Šiame tarpsektorinio bendradarbiavimo procese suinteresuotos šalys nebėra vien proceso kritikės, bet jos turi ir sprendimo priėmimo „nuosavybę“ besidalindamos priimto sprendimo atsakomybe. Toks procesas sukuria pasidalytosios atsakomybės savybę. Skirtingų suinteresuotų šalių tarpusavio pasitikėjimas bei bendras problemų supratimas yra kritiniai kriterijai, kad ši savybė veiktų.

Trečioji dimensija, kurią išskyrė Šiugždinienė, Gaulė ir Rauleckas (2019), yra **tinklaveika**. Darbas su ministerijomis, jų departamentais, agentūromis ir skirtingais valdžios lygiais turi būti koordinuotas tinklo pavidalu. Išskiriama koordinavimo kompetencijų svarba. Tinklaveikos sėkmė labai stipriai priklauso nuo tinklo valdymo sugebėjimų, įgūdžių, integracinių darbo metodų naudojimo. Tinklaveika reikalauja stiprių bendravimo kompetencijų valstybės tarnybos viduje. Iš visuomenės lyderių yra tikimasi žmogiško, nešališko bendravimo, kuris pakeistų nusistovėjusį autokratinį bendravimo modelį. Svarbus šiuolaikinių informacinių technologijų poveikis, skatinant skirtingų institucijų glaudesnę bendravimą, keitimąsi patirtimi ir žiniomis.

Paskutinė Šiugždinienės, Gaulės ir Raulecko (2019) išskirta sumanaus viešojo valdymo dimensija – **įgalintas pilietiškumas**. Tai yra tam tikra konkreti bendravimo forma tarp valdžios ir piliečių sprendimo priėmimo procese, bendrame viešųjų paslaugų vystyme užtikrinant valdžios skaidrumą, atvirumą, piliečių įgalinimą. Sumanaus viešojo valdymo kontekste įvyksta krypties pasikeitimas nuo valdžios atsakomybės informuoti ir konsultuoti piliečius link bendradarbiavimo tarp valdžios ir piliečių, link piliečių įgalinimo. Kad tai įvyktų sėkmingai, reikia atsižvelgti į dvi esmines savybes: dalyvavimo galimybę ir grįžtamąsias ryšys.

Aktyvus piliečių įtraukimas reikalauja naujų kelių ir formų, kuriomis naudodamiesi piliečiai galėtų išreikšti savo norus, pažiūras ir pageidavimus, sukuriant tinkamas piliečių dalyvavimo galimybes sprendimų priėmimo procese ir viešųjų paslaugų kūrimo.

Piliečiai aktyviai veikia teikdami kritines ir konstruktyvias nuomones dėl politikos veiksmų, strategijų ir paslaugų dalyvaudami įvairiose tarybose, konsultavimo susitikimuose, viešuose svarstymuose ir pan. Kokybiškas grįžtamasis ryšis yra ypatingai svarbus valdžios institucijoms skatinant piliečius ir toliau aktyviai dalyvauti bei didinant piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis (Šiugždinienė, Gaulė, Rauleckas, 2019).

Pagal Stanislovaitienės, Gaulės ir Šiugždinienės (2017) pateiktą modelį (8 pav.) šio magistro darbo autorius pateikė savo adaptuotą sumanaus savivaldybės valdymo charakteristikų sistemą (žr. 6 lent.):

6 lentelė

Sumanaus savivaldybių valdymo charakteristikos

Kriterijai	Kokybinė charakteristika	Kiekybinė charakteristika
Strateginis dinamiškumas		
Strateginė įžvalga ir jautrumas	Reguliariai stebimi išoriniai aplinkos pokyčiai Tinkamu laiku įvertinamos rizikos, iššūkiai ir galimybės Faktais ir žiniomis grįstas strateginis sprendimų priėmimas Strateginių sprendimų priėmimo greitis	Aplinkos pokyčiai yra stebimi ir reguliariai sisteminami, analizuojami ir vertinami Egzistuoja institucionalizuota išorinių aplinkos pokyčių vertinimo sistema Strateginiai sprendimai priimami atsižvelgiant į analizės vertinimus Yra panaudojami skirtingi duomenų šaltiniai, skirtingų šaltinių patirtis Strateginiai sprendimai priimami laiku
Resursų lankstumas	Finansinių resursų perskirstymo lankstumas Valdžios organizacijų savarankiškumo lygis Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema garantuoja mobilumą ir galimybes prisitraukti išorės resursus	Aktyvi prioritetizavimo sistema Resursai perskirstomi norint pasiekti strateginius tikslus Valdžios įstaigos gali savarankiškai valdyti žmogiškuosius ir finansinius išteklius Valdžios įstaigos gali pasitelkti vidinius ir išorinius išteklius strateginių tikslų siekimui Veikianti darbuotojų rotacijos ir mobilumo programa
Tarpsektorinis bendradarbiavimas / tinklaveika		
Pasidalytoji lyderystė	Lyderių veiksmuose atsiskleidžia pasidalytosios lyderystės principai Lyderiai skatina bendradarbiavimą ir įtraukia kitas suinteresuotas šalis	Lyderiai veikia kaip politikos antrepneriai, skatina naujas idėjas, inovacijas atleidžia už klaidas Lyderiai gali susitarti su suinteresuotomis šalimis pasiekti konsensą Lyderiai skatina ir įtraukia suinteresuotas šalis kuriant tarpusavio pasitikėjimą
Bendradarbiavimo platformos	Suinteresuotos šalys yra įtraukiamos į strateginių sprendimų formavimo paruošimo ir priėmimo procesą Egzistuoja skirtingos bendradarbiavimo platformos Strateginis sprendimų priėmimas yra grįstas derybomis ir konsensu Strateginis sprendimų priėmimas yra grįstas kokybiška informacija	Į sprendimų priėmimą yra įtraukiamos skirtingos interesų grupės Egzistuoja skirtingos bendradarbiavimo platformos Skirtingų interesų grupių atstovai yra įgalioti atstovauti savo institucijas Strateginiai sprendimai yra priimami konsensu būdu Strateginių sprendimų priėmimo dalyviai tarpusavyje dalinasi visa turima informacija
Pasidalytoji atsakomybė	Sprendimų priėmimo procese egzistuoja partnerių tarpusavio pasitikėjimas Bendra prisiimto tikslo atsakomybė Bendras problemų supratimas	Skirtingų interesų atstovai yra įtraukti į strateginių sprendimų kūrimą bei pasitiki procesu Skirtingų interesų atstovai dalinasi priimtų sprendimų atsakomybe Sprendimų priėmimo proceso dalyviai dalinasi panašiu matymu, kalba panašia kalba
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas		

Bendradarbia vimo platformos	Vyksta tarpsektorinis institucijų bendradarbiavimas Yra sukurtos lanksčios, palaikančios, hibridinės struktūros ir komandos	Egzistuoja horizontalios integruotos tarpinstitucinės programos Valdžios institucijos bendradarbiauja siekdamos strateginių tikslų, net jei tai kertasi su tiesioginiais savos institucijos interesais Valdžios institucijos glaudžiai bendradarbiauja kurdamos tarpsektorines programas Skirtingų institucijų atstovai sėkmingai dalinasi informacija Egzistuoja veikiančios atsakomybės už prisiimtus įsipareigojimus sistemos
Bendradarbia vimo kompetencijos	Pasidalytoji lyderystė	Lyderiai supranta tarpusavio bendradarbiavimo svarbą ir naudą Tarp skirtingų institucijų atstovų egzistuoja pasitikėjimas Skirtingos valdžios institucijos turi galimybę prisijungti prie bendrų informacijos sistemų
Piliečių įgalinimas		
Dalyvavimo galimybės	Egzistuoja tinkamos piliečių dalyvavimo sąlygos Aktyvaus piliečių dalyvavimo kompetencijos yra išvystytos	Egzistuoja komunikacijos ir piliečių dalyvavimo strategijos, padedančios priimti sprendimus Egzistuoja piliečių dalyvavimo viešajame valdyme procedūros Egzistuoja skirtingos piliečių dalyvavimo platformos Yra sukurtos skirtingos piliečių iniciatyvų programos, skatinančios piliečių dalyvavimą Valdžia bendradarbiauja su skirtingomis piliečių bendruomenėmis priimant sprendimus
Grįžtamasis ryšys	Piliečius pasiekia kokybiškas grįžtamasis ryšys Valdžia yra atvira, atskaitinga ir skaidri	Valdžios interneto svetainės yra aiškios, lengvai pasiekiamos, pateikiama informacija aktuali ir skaidri Valdžia dalijasi visa piliečiams aktualia informacija Piliečiai sulaukia tinkamo, suprantamo ir aiškaus atsakymo į užduodamus klausimus

Šaltinis: adaptuota pagal Stanislovaitienę, Gaulę ir Šiugždinienę, 2017, p.59

Tarptautinis mokslininkų kolektyvas savo darbe (The Center for Data and Innovation, 2017) išskyrė 5 iššūkius, su kuriais susiduria sumanių miestų vystytojai bei viešojo sektoriaus atstovai, ir pasiūlė 5 šių problemų sprendimus. Paanalizavus, kas buvo pristatyta, galima geriau suprasti, su kokiais iššūkiais savivaldybės lygmeniu gali susidurti viešojo valdymo dimensijos atstovai, kokias sritis ir kaip reikėtų stiprinti norint pasiekti kokybišką šuolį.

5 šio centro išskirti iššūkiai:

- 1. Per didelė rizika:** sumanių miestų atstovai dažnai nesiryžta pradėti naujų iniciatyvų bijodami prisiimti gresiančias rizikas. Kartais yra paprasčiau palaukti, kol konkrečias iniciatyvas įgyvendins kas nors kitas, ir tada mokytis iš jų klaidų. Taip pat dažnai siekiant technologinio pokyčio tenka skirti labai daug investicijų. Šios investicijos, ypač technologijų srityje, yra ypač brangios lyginant su santykinai nedideliu progresu, kurį šios lėšos gali padėti pasiekti.
- 2. Per mažai dėmesio sumaniai infrastruktūrai:** tradicinės valdžios struktūros skatina investavimą į tradicinę infrastruktūrą „plieną ir betoną“, tačiau sumanių miestų infrastruktūra dažnai yra inovatyvesnė, neatitinka tradicinių standartų. Todėl šiai infrastruktūrai vystyti dažnai trūksta finansavimo galimybių.
- 3. Tarpusavyje sujungtų, bendradarbiaujančių sumanių miestų būtinybė:** jei miestai bendradarbiauja tarpusavyje, jie gali generuoti didesnę informacijos kiekį, kurį išanalizavus galima daryti kokybiškesnes išvadas ir siekti didesnio progreso. Tačiau miestai dažniausiai yra linkę veikti savo jurisdikcijos srityje ir bendradarbiavimas bei dalinimasis duomenimis yra labai ribotas.
- 4. Gerosios patirties pasidalinimo stygius:** norint turėti sėkmingai veikiančius sumaniuosius miestus dažnai reikia pakeisti tradicinį miestų vadybos modelį, miestų ir teritorijų lyderiai neturėtų

bijoti su savo kolegomis dalintis savo sėkmės ir klaidų istorija. Norint pasiekti sėkmę vertėtų suburti bendradarbiauti pasirengusių miestų kritinę masę, kuri galėtų tarpusavyje mokytis vieni iš kitų patirties.

5. Kova su nelygybe: šiuolaikinės technologijos gali padėti mažinti visuomenės nelygybę, atsižvelgiant į silpnųjų bendruomenių poreikius. Deja, praktika rodo, kad šios technologijos dažnai iš pat pradžių yra išdalintos nelygiu pagrindu ir, užuot mažėjusi, nelygybė tik didėja. Šioje vietoje nereikia savivaldos palikti vienos sprendžiant nelygybės problemą, centrinė valdžia taip pat turėtų padėti spręsti teisingos technologijų sklaidos iššūkius.

5 pasiūlyti sprendimo būdai:

- 1. Remti bendrus projektus bent 4 srityse:** 1) kibernetinis saugumas; 2) pradinių tęstinių iniciatyvų ir aplikacijų rėmimas; 3) bendrų įrankių kūrimas, kurie leistų sumaniems miestams geriau išnaudoti sumaniąsias technologijas ir informaciją; 4) prototipinių projektų kūrimas, kuris padrašintų imtis šių iniciatyvų plačiąja prasme.
- 2. Dalies lėšų perskirstymas:** lėšas, skirtas tradicinei infrastruktūrai kurti, nebijoti nukreipti sumaniųjų technologijų link, kaip pavyzdys galėtų būti inteligentiška transporto sistema ar sumanus elektros tinklas.
- 3. Bendros politikos ir standartų kūrimas.** Tai paskatintų drąsiau žiūrėti į sumanaus miesto iniciatyvų įgyvendinimą, sėkmingiau dalintis tarpusavio patirtimi.
- 4. Bendradarbiavimo skatinimas.** Jis turėtų vykti tiek sumanaus miesto vidaus ekosistemoje, tiek išorėje tam, kad būtų mažinami žinių pasidalinimo barjerai.
- 5. Pilotinių projektų rėmimas.** Remti pilotinius sumaniųjų miestų projektus, investavimą į sumaniąją infrastruktūrą, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, nelygybę patiriančių bendruomenių problemų sprendimą.

1.2.4. Sumaniosios bendruomenės koncepcija ir dimensijos

Trečioji sumanaus regiono modelio dalis pagal Sinkienę ir Grumadaitę (2014) yra sumanioji bendruomenė, kuri daugelyje sumaniųjų socialinių sistemų traktuojama kaip visuomenė, angliškai šis terminas būtų apibrėžtas kaip *smart community*. Vis dėlto tokio aiškaus sumaniosios visuomenės koncepcijos apibrėžimo, kaip sumaniosios ekonomikos ar sumanaus viešojo valdymo atveju, atlikus akademinės literatūros analizę, rasti nepavyko. Tenka vadovautis jau egzistuojančiais modeliais, kuriuose bent iš dalies figūruoja sumaniosios visuomenės dimensija.

Sumaniųjų miestų vystymą analizavę Borkowska ir Osborne (2018) išskyrė visuomenės vaidmenį sumaniųjų miestų kūrimosi procese. Pasak jų, žmogiškasis veiksnys turi potencialą drastiškai pagerinti vietos vystymąsi, užtikrinant, kad sumanaus miesto vizija nebūtų atskirta nuo piliečių ir visuomenės. Būtent žmogiškasis veiksnys, t. y. visuomenė, garantuoja, kad informacinės ir komunikacinės technologijos reikšmingai prisidės prie bendrosios gerovės. Minėti autoriai teigė, kad sumanaus miesto koncepcija santykių prasme žengia daug toliau nei piliečių ir paslaugų teikėjo santykis. Sumanaus miesto koncepcijos atveju visuomenė tampa daug labiau aktyvi ir įsitraukianti, pavyzdžiui, teikianti grįžtamąjį ryšį paslaugų kokybės, infrastruktūros būklės ar sukurtos aplinkos prasme. Ji prisiima užtikrinti aplinkos tvarumą ir siekti sveikos gyvensenos, ji dalyvauja teikdama savanoriškas viešąsias paslaugas bei padėdama įvairioms mažumoms. Būtent visuomenė gali būti varomoji jėga, įgalinanti inovacijas nuo siauro technologinio progreso pereiti prie urbanistinių iššūkių sprendimo nepamirštant tvarumo. Visuomenė dalyvauja planuojant, įgyvendinant, vertinant įvairias sumanaus miesto iniciatyvas.

Cowley, Joss ir Dayot (2018) savo darbe taip pat analizavo visuomenės vaidmenį įgyvendinant sumaniųjų miestų iniciatyvas. Nagrinėdami 6 skirtingų Jungtinės Karalystės miestų iniciatyvas, išskyrė 4 skirtingas visuomenės funkcijas:

1. *Visuomenė kaip paslaugų vartotoja* – pati pasyviausia iš 4 identifikuotų funkcijų. Pasitelkiant informacines technologijas su visuomenės pagalba gaunamos tam tikros išvalgos, padedančios efektyviau teikti paslaugas.
2. *Veršumą skatinanti visuomenė* – tai visuomenė kaip įvairių paslaugų bendra teikėja. Visuomenė prisideda kuriant ekonominę naudą, kuriant įvairiausias naujus technologinius sprendimus, sprendžiant įvairiausias problemas.
3. *Visuomenė kaip politinis subjektas* – visuomenė įtraukiama į sprendimų priėmimo procesą, identifikuojant problemas ir siūlant tų problemų sprendimus.
4. *Pilietinė visuomenė* – nuo politinės visuomenės skiriasi tuo, kad dalyvavimo demokratiniuose procesuose iniciatyva ateina ne iš viršaus, bet iš apačios, iš pačių žmonių poreikio. Neretai pilietiškumas pasireiškia kaip tam tikras žaismingumas, dažnai virtualioje erdvėje.

Cortes-Cediel, Cantador ir Bolivar (2019), analizuodami piliečių įtraukimą ir dalyvavimą Europos sumaniuosiuose miestuose, pastebėjo, kad visuomenės įsitraukimas į sumaniųjų miestų iniciatyvas nuo 2015 metų ženkliai auga visoje Europoje. Tai patvirtina ir vis didėjantis šia tema atliktų tyrimų skaičius. Visuomenės įsitraukimas ir bendradarbiavimas veda prie vis didesnės dalyvaujamosios demokratijos mūsų valstybėse.

Sumanios visuomenės vystymesi lyderystė vaidina ypatingai didelį vaidmenį. Tai savo darbe analizuoja Albert ir Fetzer (2005). Jie akcentuoja, kad būtent lyderiai turi užtikrinti 4 dalykus:

1. Bendruomenės vadovybė yra tinkamoje vietoje pradėti sumanias iniciatyvas.
2. Bendruomenės atsinaujinimas, naujų lyderių identifikavimas ir priėmimas į savo veiklas.
3. Užtikrinamas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas.
4. Nuolatinė bendruomenės veikloje galinčių padėti ir į veiklas įsitraukti savanorių paieška ir priėmimas į veiklą (Albert ir Fetzer 2005, pagal Farling ir kiti (1999)).

Vis dėlto nesant aiškiai apibrėžto sumaniosios visuomenės modelio, tenka atsigręžti į sumaniosios socialinės sistemos sumanumo 8 dimensijas (žr. 1 pav.) ir pabandyti jas pritaikyti sumaniosios visuomenės kaip atskiros sumaniosios socialinės sistemos atvejui.

Skaitmeniškumo dimensijos atžvilgiu Jucevičius, Patašienė, Patašius (2014) akcentavo, kad daugelis socialinių sistemų gali būti sumanios vadovaudamosi informacinėmis komunikacinėmis technologijomis, tačiau šios technologijos veikia atsižvelgiant ir prisitaikant prie aplinkos sąlygų. Skaitmeniškumas dideliu mastu priklauso nuo aplinkos.

Visuomenės inteligentiškumo dimensijos apibūdinimą pateikė Jucevičius ir Liugailaitė-Radvickienė (2014). Jie teigė, kad inteligentiška visuomenė pasižymi 5 pagrindinėmis savybėmis:

1. *Ypatingas tinkliškumas* – inteligentiška visuomenė aiškiai siekia vis didesnio tinkliškumo, remdama įvairias politikos iniciatyvas, skatinančias vis didesnę įtinklinimą.
2. *Žiniomis pagrįsta darbo jėga* – inteligentiška visuomenė siekia pabrėžti savo kokybišką, žiniomis grįstą darbo jėgą, galinčią atlikti to reikalaujantį darbą.
3. *Inovatyvumas* – inteligentiška visuomenė siekia sukurti naujoms įmonėms palankią, inovatyvumą skatinančią aplinką, investuoja į e. valdymo programas, mažina paslaugų teikimo kaštus, skatina skaitmeniškumo naudojimą.
4. *Skaitmeninė įtrauktis* – inteligentiška visuomenė skatina skaitmeniškumą, kuria politikos iniciatyvas, kurios remia technologijų prieinamumą, suteikia galimybę kelti technologines žinias, remia skaitmeninės ekonomikos plėtrą.

5. *Žinių marketingas* – inteligentiška visuomenė aiškiai komunikuoja savo privalumus, pabrėždama savo patrauklumą gyventi, dirbti, vystyti verslą.

Jucevičius ir Liugailaitė-Radzvickienė (2014) pabrėžė, kad inteligentiškumas visuomenės atveju pirmiausia pasireiškia ekonominės vertės kūrimo perspektyvoje. Šioje inteligentiškos visuomenės sampratoje autoriai pasinaudojo ir kitomis sumaniai socialinei sistemai būdingomis charakteristikomis.

Dar viena iš sumanios socialinės sistemos dimensijų yra tvarumas. Bet ką galėtų reikšti sumaniai tvari visuomenė ir kaip tai būtų galima įvertinti vietos lygmeniu? Griswold (2017), tirdama, kaip prisidėti kuriant labiau tvarią visuomenę, pasiūlė kreipti dėmesį į šiuos aspektus (žr. 7 lent.):

7 lentelė

Griswold tvarios visuomenės mokymo metodikos tikslai

Egzistuojančios valdymo sistemos ir sprendimų priėmimo proceso supratimas
Kartų bendradarbiavimo ir atsakomybės užtikrinimas
Mąstymas, pripažįstantis savo veiksmų pasekmes
Bendros atsakomybės supratimas
Aplinkos tausojimas ir saugojimas

Šaltinis: Griswold 2017, p. 286–290

Vadovaudamasis sumanios socialinės sistemos charakteristikomis pagal Jucevičių (2017) ir Stanislovaitienę (2016), panašiai, kaip sumanios ekonomikos ir sumanaus viešojo valdymo atvejais, šio magistro darbo autorius sudėliojo sumanios bendruomenės charakteristikų lentelę (žr. 8 lent.):

8 lentelė

Sumanios bendruomenės charakteristikos

Dimensijos	Kokybinės charakteristikos	Kiekybinės charakteristikos
Inteligentiška	Bendruomenė supranta sumanių iniciatyvų naudą, noriai dalyvauja jose, geba skenuoti aplinką siekdama pasiekti savo tikslus. Bendruomenė aiškiai suvokia savo privalumus, geba juos pristatyti ir išnaudoti, turi aiškų savo identitetą. Visuomenės narių požiūris į skaitmenines technologijas, jų išnaudojimas savo tikslams.	Atvirų duomenų kiekis, kuriuo dalinasi vietos bendruomenė Sumanios socialinės sistemos (miesto, regiono, savivaldybės) iniciatyvų skaičius
Žiniomis besiremianti	Kaip visuomenėje vertinamas aukštojo mokslo prestižas. Visuomenė noriai naudojami naujausiomis technologijomis. Bendruomenės atstovai noriai dalinasi ir ieško gerosios veiklos patirties pavyzdžių, kuriuos sėkmingai pritaiko savo veikloje.	Aukštąjį išsilavinimą turinti visuomenės dalis. Bendruomenės, jos atstovų ir narių įsitraukimas į gerosios patirties pasidalinimo veiklas. Visuomenės dalis, turinti namų kompiuterį, internetinį ryšį, besinaudojanti išmaniosiomis technologijomis.
Besimokanti	Kiek aktyviai žmonės linkę mokytis visą gyvenimą. Bendruomenė noriai įsitraukia į pilotinių projektų veiklas.	Trečiojo amžiaus universiteto lankytojų skaičius. Įgyvendintų pilotinių iniciatyvų skaičius.
Įtinklinta	Visuomenė aiškiai remia vis didesnę įtinklinimą, noriai pateikia savo viešuosius duomenis.	Aktyvių bendruomenių skaičius savivaldybėje. Atvirųjų duomenų kiekis, jų prieinamumas.

	Bendruomenė linkusi burtis į asocijuotas struktūras.	Bendruomenės, jos narių įsitraukimas į asocijuotų struktūrų veiklą.
Novatoriška	Visuomenė noriai priima skaitmenines paslaugas, drąsiai jomis naudojasi. Bendruomenė valdžiai teikia grįžtamąjį ryšį dėl gaunamų paslaugų kokybės, noriai priima naujoves, linkusi jas tobulinti.	Žmonių, besinaudojančių e. paslaugomis, kiekis. Atgalinis žmonių, pasinaudojusių paslaugomis, ryšys.
Skaitmeninė	Visuomenė remia skaitmenines valdžios iniciatyvas, noriai teikia grįžtamąjį ryšį.	Kompiuterius ir internetą naudojančių namų ūkių dalis.
Tvari	Kaip gerai visuomenė supranta sprendimų priėmimo procesą vietos lygmeniu. Ar bendruomenė į savo veiklas linkusi įtraukti jaunas žmones, suteikti jiems atsakomybę. Visuomenės požiūris į atsinaujinančios energetikos šaltinius. Ar visuomenės požiūris į artimos aplinkos teršimą keičiasi į teigiamą pusę?	Rūšiuotų atliekų nuo bendro atliekų srauto dalis. Visuomenės narių kiekis, energijos gamybai naudojantys atsinaujinančios energetikos šaltinius. Jaunų bendruomenės narių bei jaunų lyderių skaičius.
Greitai reaguojanti	Ar žmonės linkę pasirašyti įvairiose peticijose/aktyviai renka įvairioms problemoms identifikuoti reikalingus parašus. Kaip noriai ir greitai bendruomenės nariai geba susitelkti iškilus bendruomenei grėsmingai situacijai.	Nedarbo lygis savivaldybėje. Gautų peticijų, nusiskundimų, grįžtamojo ryšio kiekis.
Socialiai atsakinga	Kiek noriai žmonės dalyvauja socialinėse tarpusavio pagalbos akcijose. Visuomenės atstovai noriai dalyvauja projektų viešinimo renginiuose. Bendruomenėje vyksta nelygybę mažinančios iniciatyvos.	Nevyriausybinių organizacijų kiekis savivaldybėje. Socialinių verslų iniciatyvų kiekis bendruomenėje.

Šaltinis: adaptuota pagal Jucevičių, 2017, p. 68

2. SAVIVALDYBĖS POTENCIALO RAIŠKOS KURIANT SUMANIAJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Metodologiniai tyrimo pagrindai

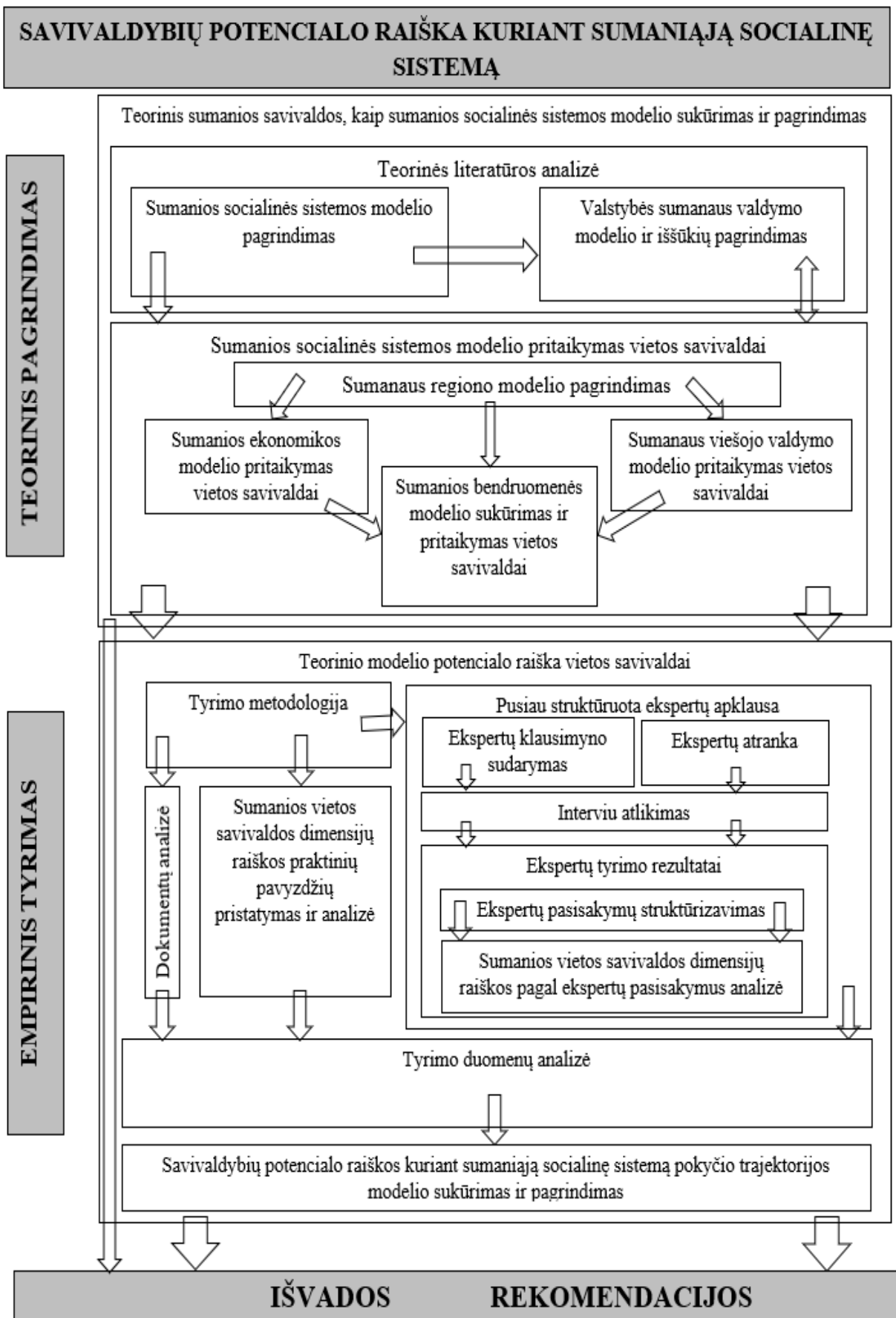
Šiame skyriuje pristatomas savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, modelio konceptualizavimas, pagrindžiama kokybinio tyrimo strategija, paaiškinamas atvejo tyrimo strategijos pasirinkimas. Skyriuje pristatoma viso magistro darbo loginė schema.

2.1.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

Magistro darbe siekiant sukonstruoti ir pagrįsti savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorijos modelį buvo pasirinktas empirinio tyrimo metodas, dar kitaip šaltiniuose įvardijamas kaip *atvejo studija*. Atvejo tyrimas – tai tokia tyrimo strategija, kuria bando vadovautis tyrėjas, remdamasis informacijos surinkimo, jos išanalizavimo ir interpretavimo procesais, norėdamas gauti atsakymus į tyrimo metu iškeltus klausimus (Yin, 2014). Taip yra suformuojama strategija, kuria apibrėžiamos visos priemonės ir technikos, kuriomis norima pasiekti tyrimo tikslą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Ši strategija viso tyrimo metu tyrėjui tarnauja kaip vadovas, nurodantis, kokius duomenis rinkti ir kokias prieigas taikyti šių duomenų analizei.

Norint atsakyti į magistro darbe iškeltus klausimus ir išnagrinėti tiriamą problemą, buvo pasirinkta kokybinio tyrimo metodologinė prieiga, kuri remiasi atvejo tyrimo strategija. Konkretus tiriamas atvejis šiame magistro darbe yra savivaldybė, kaip sumani socialinė sistema.

Magistro darbo loginę schemą lėmė tyrimo objektas – Lietuvos savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialo raiška, kurio mažas ištyrimo lygis padėjo pasirinkti tiriamąjį (anlg. *exploratory*), o ne aprašomąjį (angl. *descriptive*) ar aiškinamąjį (angl. *explanatory*) empirinį tyrimą, kuris yra tinkamiausias šiai problemai nagrinėti. Tokio pobūdžio tyrimams būdinga gili tiriamojo objekto analizė, leidžianti išnagrinėti ir atskleisti ne iki galo ištirtas problemas ir plėsti naujas žinias, susijusias su minėta tema. Nors atvejo tyrimai dažnai yra kritikuojami dėl ribotų galimybių rezultatus pritaikyti praktikoje, šis tyrimo metodas turi ir nemažai teigiamų pusių (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Konkreti ir detalizuota atvejo analizė padeda atskleisti sunkiai suprantamus aspektus ir kompleksinius ryšius, kurie gali likti nepastebėti atliekant plačią apklausą. Kokybiškas tyrimo metodas ir tyrimo procedūrų atskleidimas padeda pasiekti tyrimo validumą ir patikimumą. Akademiniėje literatūroje pabrėžiama, kad dažniausiai renkant duomenis yra pasitelkiami interviu, stebėjimo ir dokumentų analizės duomenų rinkimo metodai (Yin, 2014). Šiame magistro darbe, atliekant empirinį tyrimą ir atsižvelgiant į tyrimo tikslus, uždavinius ir objektą buvo pasirinkti pusiau struktūruoto ekspertų interviu, dokumentų analizės ir praktinių pavyzdžių analizės metodai. Be tyrimo naudoto pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodo, kuris plačiau bus pristatomas kituose darbo skyriuose, darbe taip pat naudotas dokumentų analizės metodas. Šis metodas naudojamas papildyti informacijos rinkimo būdus, norint sustiprinti ir papildyti kitais metodais gautus duomenis. Darbe dokumentų rinkinį sudaro teisės aktai, reglamentuojantys savivaldybių veiklos funkcijas, strateginiai ir kiti savivaldybių dokumentai, Europos Sąjungos ir Lietuvos oficialūs informacinio pobūdžio dokumentai. Vizualiai magistro darbo loginė schema pristatoma 13 paveiksle.



13 pav. Magistro darbo loginė schema
Šaltinis: parengta autoriaus

2.1.2. Teorinis savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, modelio konceptualizavimas

Pirmojoje darbo dalyje, norint identifikuoti ir geriau suprasti savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialą buvo pateiktas teorinis sumanios socialinės sistemos konteksto diskursas. Plačiau nagrinėtas sumanumo sąvokos daugiareikšmiškumas, atskleistas sąvokos turinys, bandymai sąvoką naudoti valstybės ir regiono kontekste bei galimybė pritaikyti ir savivaldybių kontekste. Atsižvelgiant į sumanaus regiono koncepciją, Lietuvos valstybės pažangos strategiją, savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, kontekstą siūlyta analizuoti per sumanios ekonomikos, sumaniojo viešojo valdymo ir sumanios bendruomenės prizmes.

Atlikus savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, sričių analizę, išskirtos 24 dimensijos, tų dimensijų kiekybinės ir kokybinės charakteristikos. Visa tai leidžia sukonstruoti teorinį savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, modelį, kuris bus pritaikytas ir jo veikimas patikrintas kitose darbo dalyse. Visos 24 dimensijos pateikiamos 9 lentelėje:

9 lentelė

Savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijos

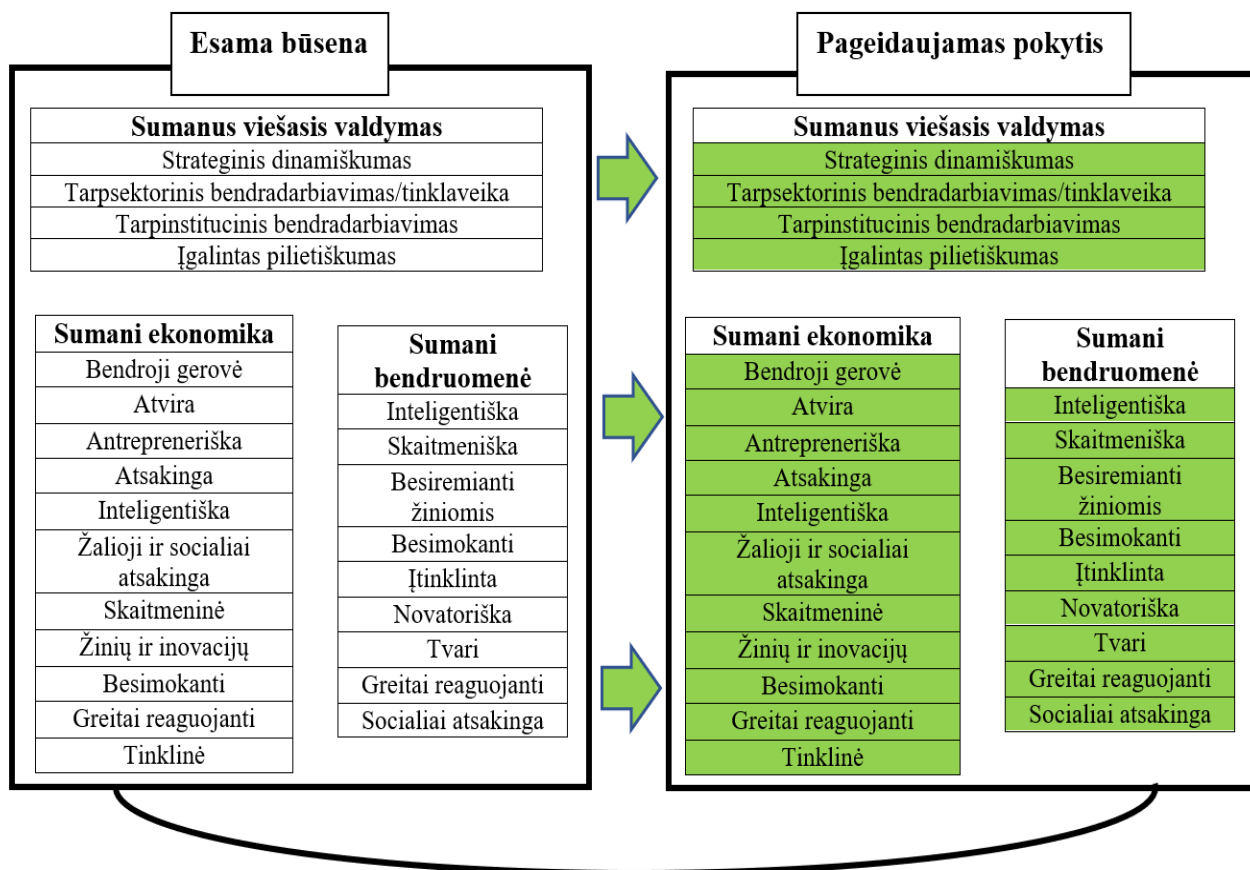
Sumanus viešasis valdymas	
Strateginis dinamiškumas	
Tarpsektorinis bendradarbiavimas/tinklaveika	
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	
Įgalintas pilietiškumas	
Sumani bendruomenė	Sumani ekonomika
Inteligentiška	Bendroji gerovė
Skaitmeniška	Atvira
Besiremianti žiniomis	Antrepreneriška
Besimokanti	Atsakinga
Įtinklinta	Inteligentiška
Novatoriška	Žalioji ir socialiai atsakinga
Tvari	Skaitmeninė
Greitai reguojanti	Žinių ir inovacijų
Socialiai atsakinga	Besimokanti
	Greitai reaguojanti
	Tinklinė

Šaltinis: adaptuota pagal Sinkienę ir Grumadaitę 2014, p. 417

Savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorijos teorinio modelio pagrindą sudaro:

1. Savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, esama būseną, kuri darbe išanalizuota pasitelkus pusiau struktūruotą ekspertų interviu;
2. Trajektorija – savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, tobulinimo veiksmų, pokyčių grandinė;
3. Savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, pageidaujamo pokyčio būseną, kai iš anksto numatoma, kokio rezultato tikimasi tobulinant sumaniają socialinę sistemą, ko siekiama pokyčiais.

Teorinis savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorijos modelis pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Teorinis savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorijos modelis
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant parengti savivaldybės, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorijos modelį, būtina įvertinti esamą Lietuvos savivaldybių situaciją. Lietuvos savivaldybių atvejo studija, mokslinės analizės metu surinkti duomenys leidžia modeliuoti savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, tobulinimą. Šiame modelyje kairėje pusėje atsispindi esama savivaldybių situacija, o dešinėje pusėje pageidaujamas pokytis. Dešinėje modelio dalyje žalia spalva žymi teigiamą dimensijų raiškos vertinimą. Žodis antrepeneriška.

2.2. Tyrimo metodika

Šiame skyriuje apibūdinta atskirų tyrimo etapų logika, dokumentų analizė, interviu prieigos bei tyrimo instrumento pagrindimas. Čia pagrindžiama tyrimo imtis, interviu organizavimas, duomenų analizės principai ir tyrimo etika.

2.2.1. Tyrimo etapai

Magistro darbe, siekiant pristatyti savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialo raišką ir parodyti pokyčio trajektoriją, buvo pasirinkti dokumentų analizės ir pusiau struktūruoto interviu metodai, taip pat pateikti sumanios socialinės sistemos dimensijų raiškos savivaldybių atveju praktiniai pavyzdžiai. Atliktas tyrimas suskaidytas į tam tikrus etapus. Kiekvienas etapas turi savo aiškų tikslą, imties formavimo principus, tyrimo metodus ir duomenų analizės procedūras. Detaliau tyrimo etapai pristatyti 10 lentelėje.

Magistro darbo tyrimo etapai

Tyrimo tipas	Tyrimo metodai ir imtys	Rezultatas
I ETAPAS		
Teisės aktų, kuriuose atsispindi sumanaus regiono sričių raiška, analizė	<i>Dokumentų analizė.</i> Tyrimo imtis: Savivaldybių veiklą reglamentuojantys teisės aktai, savivaldybių strateginiai dokumentai	Nustatoma, kaip savivaldybių vykdomos funkcijos pasidalina pagal sumanaus regiono koncepcijos sritis. Nustatomas savivaldybių veiklos kontekstas pagal sumanaus regiono koncepciją. Atskleidžiami strateginiuose dokumentuose esantys sumanaus regiono sričių bruožai, kiekybiškai paskaičiuojamas vykdomų priemonių kiekis.
Sumanios socialinės sistemos dimensijų raišką atspindinčių praktinių savivaldybių pavyzdžių analizė	<i>Gerųjų pavyzdžių analizė.</i> Pagal sumanios socialinės sistemos dimensijas stipriai atsiskleidžiančių gerųjų savivaldybių praktinių pavyzdžių	Apibendrinami sumanios socialinės sistemos sėkmingų dimensijų raiškos savivaldybių lygmeniu rezultatai, analizuotos tokios raiškos priežastys. Atskleidžiama sėkmingo pokyčio trajektorija, pateikiamos gairės kitoms savivaldybėms
II ETAPAS		
Savivaldybėse veikiančių ir jas tyrinėjančių ekonomikos, viešojo valdymo ir bendruomenės ekspertų pusiau struktūruoti interviu	<i>Pusiau struktūruotas ekspertų interviu.</i> Tyrimo imtis ir atrankos kriterijus: pusiau struktūruotas interviu atliktas su 8 ekspertais, kurie šiuo metu tyrinėja savivaldą arba aktyviai veikia ekonomikos, viešojo valdymo ar bendruomenių savivaldybėse veikloje	Identifikuotos savivaldybės ekspertų pagal sumanaus regiono sritis nuostatos. Nustatyta dabartinė savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiška. Surinkti ekspertų siūlymai, kas padėtų gerinti savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raišką. Identifikuotos pokyčio trajektorijos problemos. Atskleista, kaip ekspertai suvokia pageidaujamo pokyčio būseną.

Šaltinis: parengta autoriaus

2.2.2. Interviu instrumento pristatymas. Tyrimo imties pagrindimas

Pusiau struktūruoto ekspertų interviu metu siekta išsiaiškinti, kokia yra esama savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, būseną, kaip pasireiškia pritaikytos sumanios socialinės sistemos dimensijos vietos savivaldos atveju. Norėta identifikuoti savivaldybių dimensijų apraiškas, esamus privalumus ir trūkumus, atskleisti galimą pokyčio trajektoriją.

Ekspertų interviu atliktas vadovaujantis sudarytu klausimynu (žr. 2 priede, 44 lentelėje). Klausimyną sudaro orientacinio pobūdžio klausimai, jie buvo interviu metu konkretinami arba tikslinami, todėl vadintini gairėmis. Klausimynas pagrįstas Grumadaitės ir Sinkienės (2014) pasiūlytu sumanaus regiono koncepciniu modeliu. Remiantis juo klausimynas padalintas į tris blokus: sumani ekonomika, sumanus viešasis valdymas ir sumani bendruomenė. Sumanios ekonomikos charakteristikos ir kriterijai, kuriais remiantis sudėlioti klausimai ekspertams, daugiausia pagrįsti Jucevičiaus ir Bruneckienės (2017) bei Dagilienės (2019) darbais. Sumanaus viešojo valdymo klausimai sudaryti pagal Stanislovaitienės, Gaulės ir Šiugždinienės (2017) darbą. Sumaniai bendruomenei nagrinėti akademinės prieigos trūkstant, darbo autorius grįžo prie Jucevičiaus (2014) pasiūlytų sumanios socialinės sistemos charakteristikų ir, remdamasis Jucevičiaus (2017) bei kitų autorių darbais, sudėliojo atitinkamus klausimus. Aiškios klausimyno gairės padėjo atskleisti aiškias ir konkrečias ekspertų nuostatas rūpimais klausimais. Tokio kokybinio tyrimo rezultatai gali būti vertinami subjektyviai, tačiau subjektyvumo rizika sumažėja, kai į interviu įtraukiami ekspertai, turintys skirtingas kompetencijas bei nevienodas vertybines nuostatas (Kardelis, 2016). Ekspertai į atvirus klausimus pateikė savo atsakymus, taikytas pusiau struktūruotas interviu, kaip priimtinausias kokybinių duomenų rinkimo metodas, leidęs gauti išsamius duomenis pagal iš anksto suformuluotus tyrimo klausimus. Kokybinis interviu leido gauti giluminį, su kontekstu susietą, atvirą ekspertų

požiūrį ir atsakymus, paaiškinančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias ir patirtį (Kiurienė, 2019, pagal Patton, 2002; Creswell, 2013; Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti 8 ekspertai. Ekspertų kiekį nulėmė prisotinimo būseną, t. y. interviu procesas buvo nutrauktas, kai ekspertų atsakymai pradėjo dažnai pasikartoti. Ekspertai pasirinkti kriterinės atrankos metodu, pagal Sinkienės ir Grumadaitės (2014) pasiūlytą sumanaus regiono modelį (2014) pasirenkant ekspertus, kurie atstovautų visas 3 dimensijas: ekonomiką, viešąjį valdymą ir bendruomenes. Taip pat siekta, kad ekspertai savo veiklos srityje būtų glaudžiai susiję su savivalda, pagal dalyvavimą savivaldybės politikoje arba administravime, tyrinėję savivaldos institucijas moksliniais tyrimais ar savo veikloje glaudžiai bendradarbiaavę su savivaldybėmis. Visi ekspertai turi aukštąjį išsilavinimą. Didžioji ekspertų dalis turi ne žemesnį kaip magistro arba jam prilyginamą kvalifikacinį laipsnį. Visi ekspertai, nepaisant didelio jų užimtumo, geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

Ekspertų sąrašas

Ekspertų pareigos	Darbo patirtis savivaldos srityje, metais
Prekybos pramonės ir amatų rūmų vadovas	23
Verslo inkubatoriaus direktorius	21
Rajono savivaldybės meras	13
Rajono vietos veiklos grupės pirmininkas	10
Universiteto docentas, daktaras	6
LR Seimo narys, valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto narys	5
Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos atstovas	4
Lietuvos savivaldybių asociacijos patarėjas	2

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus

Atliekant kokybinio tyrimo analizę ekspertų atsakymai užkoduoti kodais E1–E8, kurie neatitinka 11 lentelėje pateiktos eilės tvarkos, jų atitikties žinoma tik darbo autoriui, taip garantuojamas ekspertų atsakymų konfidencialumas.

2.2.3. Interviu organizavimas

Iš dalies struktūruoto klausimyno pagrindu sudarytas interviu su ekspertais buvo atliekamas 2020 m. lapkričio mėnesį. Interviu buvo vykdomas pasitelkiant Microsoft Teams ir Zoom programas, naudojant vaizdo ryšį (laikantis karantino reikalavimų), iš anksto suderinus laiką. Dėl buvusio karantino apribojimų pokalbis dažnai vyko ekspertams nesant darbo vietoje, bet dirbantiems iš namų, tai leido ekspertams jaustis saugiau savo aplinkoje ir laisviau atsakyti į užduodamus klausimus. Daliai ekspertų paprašius, pusiau struktūruoto interviu klausimų gairės buvo išsiųstos iš anksto, siekiant, kad ekspertai iš anksto susipažintų su klausimyno turiniu bei sugebėtų lengviau orientuotis interviu metu. Prieš kiekvieną interviu ekspertai buvo trumpai supažindinami su tyrimo koncepcija, esminėmis dalimis ir su pusiau struktūruoto klausimyno teorinio pagrindo koncepciniu modeliu. Ekspertų interviu vyko nuo 40 iki 60 minučių. Atsižvelgiant į eksperto kompetencijas ir siekiant atskleisti kiekvieno eksperto pateikiamos informacijos specifika ir unikalumą, vieno interviu metu buvo pasirenkama apie 20 klausimų.

Vadovaujantis kokybiniais tyrimams keliamais reikalavimais, siekta kuo tiksliau surašyti interviu metu surinktus duomenis, todėl interviu metu buvo atliekamas vaizdo ir garso įrašas telefonu. Nė vienas iš ekspertų neprieštaravo, kad pokalbio metu būtų daromas vaizdo ir garso įrašas.

Interviu metu įrašyti ekspertų teiginiai analizuoti pritaikant kokybinės duomenų turinio analizės metodą. Be to, interviu metu pasakytus teiginius šio darbo autorius fiksavo ir raštu. Nors vėliau interviu nebuvo pilnai transkribuojamas, tačiau tyrėjas nagrinėjo savo įrašus ir pastabas, papildomai peržiūrėjo ir perklausė įrašus. Pasinaudojant šiuo metodu, tyrėjo prerogatyva yra sąmoningai atsisakyti perteklinės, su tyrimu nesusijusios informacijos. Tyrimo metu pasinaudota indukcinė prieiga, t. y. interviu metu stengiasi nuo atskirų faktų pereiti prie apibendrinimų.

Tyrimo metu gautų duomenų analizė vykdyta klasifikavimo būdu: identifikuoti ekspertų teiginiai suskirstyti pagal sritis ir dimensijas, atspindinčias sumanios socialinės sistemos koncepciją. Iš viso išskirtos 3 pagrindinės sritys ir 24 dimensijos, taip susisteminant ekspertų pateiktą informaciją.

Ekspertų atsakymai įgalino šio tyrimo autorių įvertinti savivaldybių potencialo raišką kuriant sumaniąją socialinę sistemą. Toks vertinimas yra objektyvus, nes buvo vertinamos ne atskiros, kiekvieno eksperto pateiktos nuostatos, bet jų visuma.

2.2.4. Tyrimo etika

Atliekant ekspertų interviu buvo laikytasi socialinių tyrimų etikos reikalavimų ir tyrimų etikos principų: savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo (Kardelis, 2016). Buvo užtikrintas tyrimo teisėtumas, ekspertams iš anksto buvo aiškiai atskleistas tyrimo tikslas ir tema, visi ekspertai tyrime dalyvavo savanoriškai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Interviu metu buvo vadovautasi Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) siūlomais etikos principais:

1. *Konfidencialumo ir privatumo saugojimas.* Išsaugotas ekspertų privatumas ir konfidencialumas, nes jų asmeniniai duomenys yra žinomi tik tyrėjui, o jų atsakymai magistro darbe yra užkoduoti tik magistro darbo autoriui žinoma tvarka, taip užtikrinant konfidencialumą kokybiniame tyrime.
2. *Tyrimo dalyvio informavimas apie tyrimą.* Tyrimo pradžioje ekspertai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų surinkimą ir jų analizę, protokolavimą bei rezultatų pateikimą. Su kiekvienu ekspertu buvo suderintas jiems patogus interviu vykdymo laikas.
3. *Saugumo užtikrinimas ir moralinės žalos vengimas.* Iš dalies struktūruoto interviu metu buvo pateikiami klausimai, etiški ir susiję tik su nagrinėjama tema, nesukeliant neigiamų jausmų.
4. *Asmens laisvė ir nepriklausomybė.* Ekspertai savo noru sutiko atsakyti į jiems užduodamus klausimus, jiems buvo suteikta teisė laisvai išsakyti savo požiūrį, reikšti problemas bei siūlyti galimus sprendinius, plėtoti aktualius, su tyrimo tema susijusius klausimus. Laikytasi nuostatos, kad ekspertai turi jaustis laisvai, nevaržomai reikšti savo nuomones ar abejones. Interviu metu buvo siekiama kurti abipusiu pasitikėjimu grįstą, ramią ir konstruktyvią sąveiką.

Prieš pradėdant interviu visiems dalyviams buvo užtikrinta, kad surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais. Žmonės nebuvo verčiami dalyvauti, buvo siekiama gauti jų geranorišką sutikimą duoti interviu. Dalyviai galėjo bet kuriuo metu interviu nutraukti, atsisakyti tęsti. Jiems tyrimo autorius garantavo gautos informacijos saugojimo ir naudojimo konfidencialumą. Tyrimo metu vyravo nuoširdi, pasitikėjimu grįsta tyrėjo ir tiriamųjų sąveika. Tyrėjas, tiesiogiai kalbėdamas su ekspertais, stengėsi nereikšti savo nuostatų, išlaikyti komunikacijos asimetriją, derindamas eksperto aktyvinimo ir savo pasyvumo taktiką. Interviu metu leista dominuoti ekspertams, tyrėjui prisitaikant prie situacijos, lanksčiai reaguojant į eksperto pasisakymus.

3. SAVIVALDYBĖS POTENCIALO RAIŠKOS KURIANT SUMANIĄJĄ SOCIALINĘ SISTEMĄ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Vietos savivaldos funkcijų paskirstymas pagal sumanumo sritis

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme rašoma, kad savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į savarankiškasias (45 funkcijos) ir valstybines (36 funkcijos). Pagal veiklos pobūdį šios funkcijos skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994).

Pagal Sinkienės ir Grumadaitės (2014) pasiūlytą sumanaus regiono modelį klasifikuodami savarankiškasias ir valstybės deleguotas funkcijas į tris sumanumo sritis galime matyti, kad viešojo valdymo sričiai tenka 20 funkcijų, bendruomenės sričiai daugiausia – 43 funkcijos, o ekonomikos sričiai – 17 atskirų veiklos funkcijų. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nurodytų savivaldybių funkcijų pasiskirstymas pateiktas 12 lentelėje, konkrečių funkcijų pilnas paskirstymas pateikiamas 6 priedo 45 lentelėje.

12 lentelė

Savivaldybių vykdomų funkcijų pasiskirstymas pagal sumanaus regiono modelį

Dimensijos	Savarankiškos funkcijos	Deleguotos funkcijos	Bendrai
Ekonomika	8	9	17
Viešasis valdymas	8	12	20
Bendruomenė	28	15	43

Šaltinis: adaptuota pagal Sinkienę ir Grumadaitę, 2014, p. 417

Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainėje išskiriama 19 veiklos sričių (žr. 15 pav.):

Aplinkosauga Plačiau	Architektūra Plačiau	Būstas Plačiau
Civilinė metrikacija Plačiau	Civilinė sauga Plačiau	Jaunimas Plačiau
Komunalinis ūkis Plačiau	Kultūra Plačiau	Mobilizacija Plačiau
Paveldosauga Plačiau	Socialinė parama Plačiau	Sportas Plačiau
Sveikata Plačiau	Švietimas Plačiau	Teritorijų planavimas Plačiau
Vaiko teisių apsauga Plačiau	Valstybinė kalba Plačiau	Viešoji tvarka Plačiau
Zemės ūkis Plačiau		

15 pav. Akmenės rajono savivaldybės veiklos sritys

Šaltinis: Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainė, 2020

Akmenės rajono savivaldybės 19 veiklos sričių galima suskirstyti pagal Sinkienės ir Grumadaitės (2014) pateiktą sumanaus regiono modelį į tris sumanumo sritis (žr. 13 lent.):

13 lentelė

Akmenės rajono savivaldybės veiklos sričių suskirstymas pagal sumanumo sritis

Sumanumo sritys	Akmenės rajono savivaldybės veiklos sritys
Viešasis valdymas	Aplinkosauga; Civilinė sauga; Mobilizacija; Paveldosauga; Teritorijų planavimas; Vaiko teisių apsauga; Valstybinė kalba; Viešoji tvarka.
Bendruomenė	Civilinė metrikacija; Jaunimas; Kultūra; Socialinė parama; Sportas; Sveikata; Švietimas.
Ekonomika	Komunalinis ūkis; Žemės ūkis, Architektūra; Būstas.

Šaltinis: Akmenės rajono savivaldybės tinklapis, 2020

Apibendrinami Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainėje pristatomą informaciją, galime matyti, kad pagal sumanaus regiono modelį viešojo valdymo sričiai tenka 8 funkcijos, bendruomenės sričiai – 7, o ekonomikos sričiai – 4 funkcijos. Lygindami šią informaciją su Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme pateikiamomis sritimis galime matyti, kad Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainėje daugiausia išskiriamos viešojo valdymo funkcijos, o vietos savivaldos įstatyme dominuoja bendruomenei skirtos funkcijos.

Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginiame plėtros plane išskirta vizija (pateikta šio magistro darbo įvade). Atliktoje Savivaldybės SSGG analizėje išskiriamos tik šios sritys: vandens

tiekimas ir nuotekų tvarkymas, energetika, transportas, aplinkos apsauga, gyvenamasis fondas. Šioms sritims nustatytos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Magistro darbo autoriaus nuomone, nors kai kuriuos SSGG analizėje išskirtus veiksnius pagal sumanaus regiono modelį galima priskirti ekonomikos sričiai, tačiau daugiausia dėmesio SSGG analizėje skiriama bendruomenės sričiai. Aplinkos apsaugos sritį galima priskirti viešojo valdymo sričiai.

Apibrėžtos vizijos įgyvendinimui plane nustatyti 5 prioritetai (žr. 14 lent.):

14 lentelė

Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginio plėtros plano prioritetai

I prioritetas. Konkurencingo verslo skatinimas ir kaimo plėtra
II prioritetas. Visuomenės socialinės gerovės kūrimas
III prioritetas. Darni infrastruktūros ir teritorijų plėtra
IV prioritetas. Efektyvus viešasis valdymas
V prioritetas. Klasterinės vietinės ekonomikos tvari plėtra

Šaltinis: Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginis plėtros planas, 2016, p. 56

Pagal sumaniojo regiono modelį 15 lentelėje į tris sumanumo sritis sudėti Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginio plėtros plano tikslai, uždaviniai ir priemonės:

15 lentelė

Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. SPP prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės

Sumanumo sritis	Prioritetai	Tikslų skaičius		Uždavinių skaičius		Priemonių skaičius	
Viešasis valdymas	IV prioritetas. Efektyvus viešasis valdymas	1		2		17	
Bendruomenė	II prioritetas. Visuomenės socialinės gerovės kūrimas	3	6	9	16	65	104
	III prioritetas. Darni infrastruktūros ir teritorijų plėtra	3		7		39	
Ekonomika	I prioritetas. Konkurencingo verslo skatinimas ir kaimo plėtra	3	4	7	9	28	38
	V prioritetas. Klasterinės vietinės ekonomikos tvari plėtra	1		2		10	

Šaltinis: Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginis plėtros planas, 2016, p. 60

Pagal šią lentelę matyti, kad pirmajai sumanaus regiono sričiai *Viešasis valdymas* Akmenės rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane skirtas tik vienas prioritetas: *efektyvus viešasis valdymas* ir tik vienas tikslas – *viešojo valdymo efektyvumo didinimas*. Pagal antrąją sumanaus regiono sritį – *Bendruomenė* galima išskirti 2 prioritetus: *Visuomenės socialinės gerovės kūrimas* ir *Darni infrastruktūros ir teritorijų plėtra* iš viso su 6 tikslais, 16 uždavinių ir net 104 priemonėmis. O trečiajai sričiai *Ekonomika* skirti 2 prioritetai – *Konkurencingo verslo skatinimas ir kaimo plėtra* bei *Klasterinės vietinės ekonomikos tvari plėtra* iš viso su 4 tikslais, 9 uždaviniais ir 38 priemonėmis. Taigi, nors skirtingų prioritetų svorį savivaldybėje palyginti sunkoka, tačiau pagal bendrą priemonių skaičių žvelgiant į sumanaus regiono modelį Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 metų strateginiame plėtros plane ženkliai išsiskiria *Bendruomenės* dalis.

Šis Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 metų strateginio plėtros plano analizės pavyzdys rodo, kad savivaldybės veiklos prioritetai, tikslai, uždaviniai ir priemonės pasiskirsto netolygiai trijų sumanios socialinės sistemos sričių atžvilgiu. Analogišku tyrimu galima atskleisti šiuos netolygumus ir kitose Lietuvos savivaldybėse.

3.2. Praktiniai savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiškos pavyzdžiai

3.2.1. Greitas reagavimas kaip sumanios savivaldos požymis

Stanislovaitienės (2016) sumanios socialinės sistemos charakteristikų aprašyme (žr. 1 lent.) viena iš 9 išskirtų charakteristikų buvo greitas reagavimas. Šią charakteristiką autorė apibūdina kaip tokią sistemą, kuri geba savo tikslus pasiekti greitai reaguodama į išorinės ir vidinės aplinkos nulemtus pokyčius.

Lietuvai ir visam pasauliui 2020 metų pradžioje netikėtai susidūrus su Covid-19 pandemija, visa mus supanti aplinka stipriai pasikeitė. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, reaguodama į gresiantį ekonomikos sulėtėjimą, kovo mėnesį patvirtino beprecedentį ekonomikos skatinimo paketą, kuriame didžiausias dėmesys skiriamas ekonomikos, nukentėjusios dėl koronaviruso sukeltų padarinių, skatinimui – darbo vietų ir įmonių likvidumo išsaugojimui. Finansinių ir su jomis susijusių priemonių verslui gaivinti vertė – virš 1,3 mlrd. eurų (Ekonomikos skatinimo planas ..., 2020).

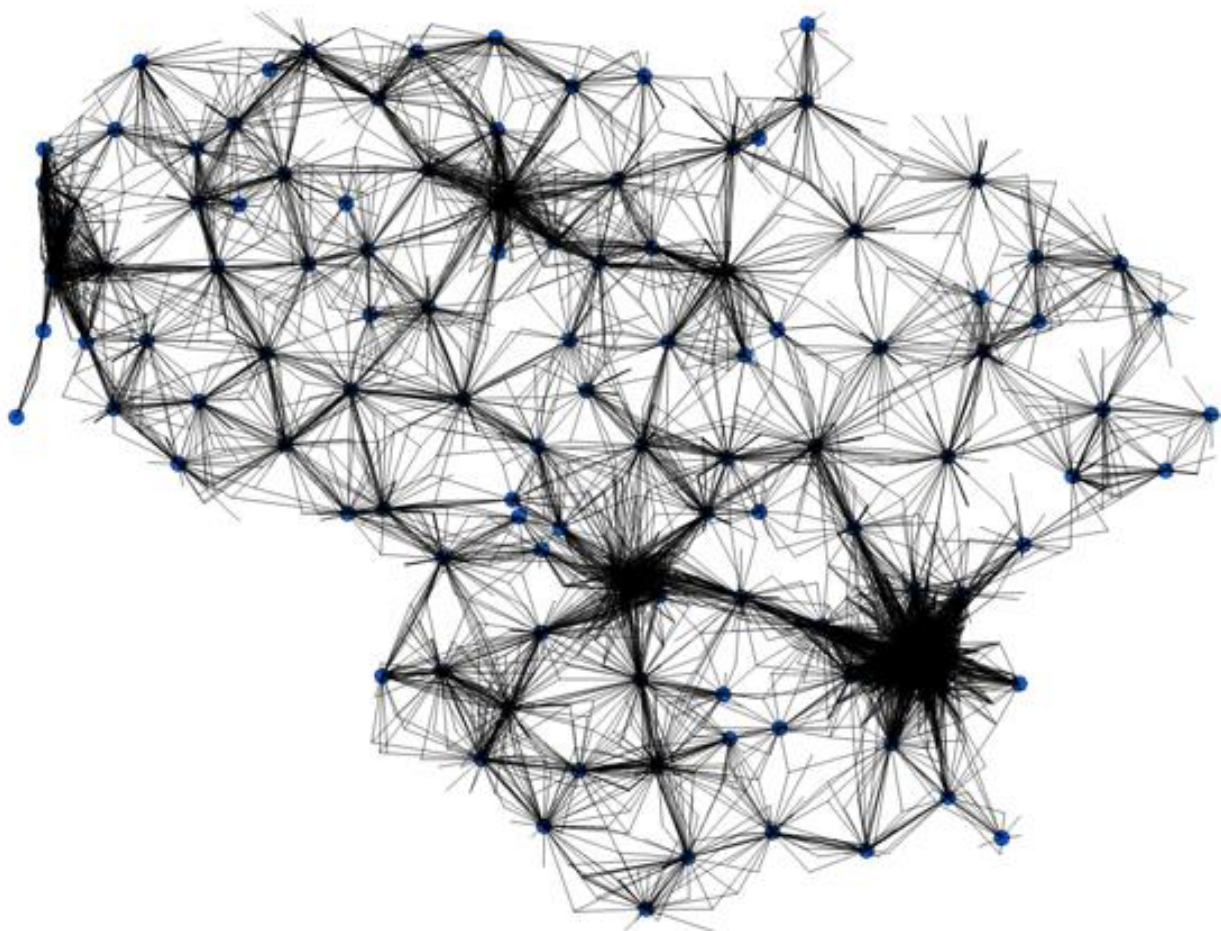
Minėti ženklūs aplinkos pokyčiai ir gebėjimas prie jų prisitaikyti rodo vietos savivaldos greito reagavimo gebėjimus. Šiam gebėjimui įvertinti magistro darbo autorius atliko Vyriausybės skirtų lėšų ekonomikos skatinimui ir koronaviruso (Covid-19) plitimo sukeltų pasekmių mažinimo priemonių, skirtų savivaldai, plano analizę. Pateiktoje informacijoje (žr. 7 priedą) galima pamatyti, kiek susidorojimui su krizės pasekmėmis iš LR Vyriausybės gavo kiekviena savivaldybė atskirai bendraja išraiška ir kiek lėšų teko vidutiniškai vienam savivaldybės gyventojui. Palyginimui neimtos Vyriausybės skirtos lėšos nacionalinėms kultūros įstaigoms ir Lietuvos kelių direkcijai, nes naudos gavėjais šiuo atveju galima būtų laikyti kelių savivaldybių gyventojus.

Kaip galima matyti iš 7 priede pateiktos lentelės, pagal *greitojo reagavimo* charakteristikos raišką vertinant Lietuvos savivaldybėms tekusių lėšų dalį vienam gyventojui Covid-19 pandemijos metu tarp visų 60 Lietuvos savivaldybių pirmavo Birštono, Neringos, Druskininkų, Palangos ir Akmenės rajono savivaldybės.

3.2.2. Tinkliškumo dimensijos raiška savivaldybių potencialu

Naujajame Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatyme atsirado funkcinės zonos sąvoka. Ji apibrėžta kaip „ekonominiais ar socialiniais ryšiais pasižyminti ir (ar) bendrai naudojamą infrastruktūrą ir (ar) paslaugų tinklą turinti teritorija, kurios vystymas numatytas regiono plėtros plane ar kelių regionų plėtros planuose“ (LR regioninės plėtros įstatymas, 2020). Toks funkcinės zonos apibrėžimas puikiai siejasi su Stanislovaitienės (2016) sumanios socialinės sistemos aprašyme (žr. 2 lent.) pateiktu tinkliškumo dimensijos apibūdinimu. Nagrinėjant savivaldybių raiškos potencialą kuriant sumaniąją socialinę sistemą, galima išvelgti šios dimensijos raiškos požymių savivaldybių veiklos lygmeniu.

2019 m. lapkričio mėn. Vidaus reikalų ministerijos atstovų per tarptautinio ekspertų susitikimą atlikto pranešimo metu buvo pristatytas vizualinis funkcinė zonų žemėlapis:



16 pav. Lietuvos funkcinė zonų žemėlapis

Šaltinis: VRM konferencija, 2019, p. 13

Šio pristatymo metu dalyviams taip pat buvo pristatytas pilotinis funkcinė zonų idėją įgyvendinantis projektas *Tauragė+*. Projekto esmė – parengti Tauragės regiono, kaip funkcinė zonos, strategiją. Funkcinė zona (regionas) – tai vietovių sąveikos sistema, naudojanti bendrą infrastruktūrą, transporto ir paslaugų tinklą, kurios tikslas yra užtikrinti, palaikyti bei plėtoti funkcinis (darbo, mokymosi, laisvalaikio, sveikatingumo, socialinės ir kitos paslaugos) ryšius, atsižvelgiant į bendruomeninę paklausą infrastruktūros naudojimui bei paslaugų vartojimui, bet ne į administracines teritorines ribas. Kitais žodžiais tariant: galimybė gyventojams pasinaudoti kuriamomis darbo vietomis ir kokybišku viešųjų paslaugų tinklu, pašalinus ribojančias fizines ir administracines kliūtis.

Tais pačiais metais vykusio Tauragės regiono plėtros tarybos posėdžio metu regiono savivaldybės taip pat pasiūlė projekto *Tauragė+* funkcinė zonos galimas strategijos kryptis:

- Investicinio patrauklumo didinimas ir verslo plėtros skatinimas;
- Tvaraus judumo skatinimas;
- Kokybiško viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas ir savivaldybės, kaip darbo ir gyvenamosios vietos, patrauklumo didinimas;
- Vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo mažuose miesteliuose ir kaimuose sistemų sukūrimas;
- Nenaudojamų viešųjų pastatų pritaikymas bendruomeninių ir socialinių paslaugų plėtrai;

- Turizmo plėtojimui svarbios infrastruktūros sukūrimas (Tauragės regiono plėtros tarybos posėdis, 2019).

Šis Tauragės regiono pavyzdys puikiai atskleidžia Lietuvos savivaldybių praktinę vienos iš sumanios socialinės sistemos charakteristikų raišką – tinkliškumą. Būtent per mažą savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą ir bendros koordinacijos silpnumą, kuris veda prie brangiai išlaikomos ir prastos teikiamų paslaugų kokybės, savo ataskaitoje nurodo Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, 2020). Šią ataskaitą atliko Ekonomikos ir vystymosi priežiūros komitetas 2020 m. rugsėjo 24 d. Pagal rekomendacijas, skatinančias regionų konvergenciją, komitetas pateikė pasiūlymą Lietuvai: pagerinti infrastruktūros koordinavimą ir viešųjų paslaugų tiekimą per visas savivaldybes. Ataskaitoje pristatomi Lietuvos būklės analizės duomenys bei keletas sėkmingų EBPO šalių veiklos pavyzdžių, galinčių būti naudingų Lietuvai. Nors Tauragės projekto rezultatų įvertinimui reikėtų ilgesnės laiko perspektyvos, tačiau vien ši Tauragės apskrities savivaldybių iniciatyva puikiai atskleidžia sumanumo siekį bei atitinka EBPO ataskaitoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimo galimybes.

3.2.3. Tvarumo dimensijos praktinė raiška

2018 m. pateiktoje JT Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo Lietuvoje ataskaitoje teigiama, kad nepakankamai tolygi ir efektyvi socialinė, ekonominė, teritorijų ir viešosios infrastruktūros plėtra, kompleksinių energinių efektyvumą didinančių priemonių įgyvendinimas (renovuojant ne tik pavienius namus, bet ir gyvenamuosius kvartalus) ir dėl klimato pokyčių kylančios potvynių ir kitos rizikos miestams mažinimas – šiuo metu Lietuvai aktualiausi urbanistinės politikos iššūkiai (JT Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo Lietuvoje ataskaita, 2018).

Gedvilaitė savo disertacijoje *Šalies regionų darnios plėtros vertinimas* (2019) stengiasi įvertinti socialinės atsakomybės veiksnį. Savo darbe ji tarsi bando apimti net dvi sumanios socialinės sistemos charakteristikas, kurias išskyrė Stanislovaitienė (2016) – tvarumą ir socialinę atsakomybę. Gedvilaitė teigia, kad siekiant tenkinti dabartinės visuomenės poreikius, turi plėtotis ekonomika, kuri sudaro būtinas sąlygas žmonių gerovei užtikrinti, kur atsispindi kiekybinė plėtros pusė, t. y. tvara. Siekiant nemažinti ateities kartų galimybes tenkinti savuosius poreikius, šių dienų ekonomika neturi plėtotis aplinkosaugos ar socialinės plėtros sąskaita, kur atsispindi kokybinė plėtros pusė, t. y. darna. Darna parodo, koku mastu plėtros procese yra suderinti visi trys plėtros komponentai, kartu sudarantys sąlygas savo poreikius tenkinti ateities kartoms. Todėl į žodžių junginį *sustainable development* reikėtų žiūrėti kaip į terminą, kuris tvarą ir darną, kaip savarankiškas jo puses, sujungia į vieną apibendrinantį dydį, t. y. *sustainable development* turėtų reikšti ne tvarią plėtrą ar darnią plėtrą, o tvariai darnią plėtrą.

Vis dėlto toks tvariai darnios plėtros skaičiavimas savivaldybių lygmeniu turi tam tikrą apribojimą. Bent jau šią dieną tam tikrą Gedvilaitės išskirtų rodiklių reikšmių neįmanoma rasti pateiktų savivaldybės lygmenyje. Didžiausia tam tikrų statistikos departamento duomenų pateikimo reikšmė atitinka tik apskrities lygmenį. Kiti rodikliai matuojant juos savivaldos lygmeniu, pavyzdžiui, aukštųjų arba profesinių mokyklų skaičius, tenkantis vienam gyventojui, neturi prasmės, nes natūralu, kad kiekviena Lietuvos savivaldybė niekada neturės savo aukštosios mokyklos. Akmenės rajono savivaldybė patenka į Šiaulių regioną, kuris minėtame kiekybiniame vertinime surinko 0,13013261 rodiklį ir darnumo aspektu nusileido tik Utenos ir Marijampolės savivaldybėms, tačiau tvarumo aspektu nusileido Tauragės, Klaipėdos, Kauno, Vilniaus ir Telšių regionams. Norint apskaičiuoti

konkretų Akmenės rajono savivaldybės darniai tvarios plėtros rodiklių reikėtų koreguoti Gedvilaitės pasiūlytą metodologiją ir kruopščiai išanalizuoti egzistuojančius statistinius duomenis (Gedvilaitė, 2019).

Analizuodami tvarumo ir socialinės atsakomybės dimensijų raišką Lietuvos savivaldybių atveju, galime išskirti Širvintų savivaldybės pavyzdį. Širvintų rajono savivaldybėje 2016 metų pradžioje startavo ESCO modelio principais paremtas gatvių apšvietimo projektas. Juo buvo siekiama pakeisti apie 70 proc. savivaldybės turimų ir daugiausiai elektros energijos suvartojančių šviestuvų moderniais LED tipo šviestuvais. Tai pirmasis tokio masto Lietuvoje „Lietuvos energijos“ grupės įmonės „Energijos tiekimas“ įgyvendinamas ESCO modelio principais paremtas gatvių apšvietimo projektas. Planuojama, kad visiškai įgyvendinus projektą, modernios technologijos rajono savivaldybei kasmet padės sutaupyti apie 75 proc. gatvių apšvietimui vartotos energijos. Projekto metu siekta modernizuoti net 360 gatvių šviestuvų. Šis projektas yra tikras pavyzdys kitoms Lietuvos savivaldybėms, siekiančioms modernizuoti gatvių apšvietimo ir valdymo technologijas. ESCO modelis yra itin patogus – jis leidžia efektyviai taupyti elektros energiją neinvestuojant biudžeto lėšų, nes paslaugų tiekėjas prisiima visą su projekto įgyvendinimu susijusią riziką bei užtikrina sklandų diegiamos įrangos veikimą. Tikima, kad šis projektas Širvintų rajono savivaldybei turėtų visiškai atsipirkti per 5 metus (Širvintose bus įgyvendintas..., 2016).

3.2.4. Skaitmeniškumo dimensijos raiška praktikoje

Dar viena sumaniai socialinei sistemai svarbi charakteristika, kurią savo darbe išskiria Stanislovaitienė, yra skaitmeniškumas. „Tai tokia sistema, kurioje informacijai gauti, komunikacijai, tinklaveikai, sprendimams pagrįsti, priimti ir įgyvendinti yra plačiai naudojamos informacinės-komunikacinės technologijos“ (2016). Norėdami atpažinti šios dimensijos raišką Lietuvos savivaldybių atveju, galime pasinaudoti Šiaulių miesto savivaldybės pavyzdžiu.

2020 m. pradžioje Šiauliuose pradėjo veikti sistema, stebinti eismo situaciją, koordinuojanti viešąją tvarką, viešųjų teritorijų valymą ir priežiūrą, vykdanči viešųjų pastatų energetinio efektyvumo stebėseną, užtikrinanti operatyvų reagavimą į avarines ar ekstremalias situacijas. Projekto lėšomis Šiaulių miesto savivaldybėje įrengtos modernios darbo vietos, sumontuota šiuolaikiška teritorijų stebėjimo įranga – vaizdo siena, nutiesti šviesolaidžiai, naujos gyventojų perspėjimo sistemos. Skaitmeninė sistema pati analizuoja įrašomą vaizdą ir automatiškai informuoja darbuotojus apie galimus pažeidimus. Pagal su sistema dirbančių darbuotojų suformuotą užduotį gali būti fiksuojami transporto priemonių stovėjimo pažeidimai, pavojingi manevrai, išsiskiriantis greitis, automatiškai bus ieškoma ir policijos ieškomų automobilių. Statistiniai duomenys galės tarnauti ir planuojant šaligatvių ar gatvių modernizavimą, galima bus nesunkiai įvertinti pėsčiųjų ir automobilių srautus tam tikrose atkarpose ar sankryžose. Sistema taip pat analizuos netipinius garsus, galės identifikuoti, pavyzdžiui, sprogimo ar garsaus riksmo šaltinį (Išmanumo lyderiai...,2020).

Tarptautinė Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija *OECD* savo 2016 metų gairėse *Harnessing the digital economy for developing countries* teigia, kad skaitmeninės technologijos gali padėti viešajam sektoriui paslaugų teikimo srityje. Jos gali padėti spręsti problemiškausias paslaugų teikimo vietas, gali daug laimėti naudodamos išmaniąsias technologijas. Ypač jautrios sritys, kur skaitmenizacija galėtų pasitarnauti, yra mokesčių surinkimas, duomenų gavimas ir tvarkymas, sveikatos priežiūros sistemos palaikymas, būtinųjų paslaugų teikimas, politikos formavimo sritis (OECD, 2016). Minėtas Šiaulių miesto savivaldybės skaitmenizacijos projektas puikiai atitinka

Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos gairėse nubrėžtas galimybes ir yra nuostabus savivaldybės skaitmeniškumo potencialo raiškos pavyzdys.

3.2.5. Piliečių įgalinimo pavyzdžiai savivaldos kontekste

Stanislovaitienės, Gaulės ir Šiugždinienės (2017) išskirtose sumanaus valdymo srities piliečių įgalinimo dimensijoje yra išskiriamas dalyvavimo galimybių kriterijus. Pagal šį kriterijų žvelgiant į Lietuvos vietos savivaldą vertėtų paieškoti dalyvaujamojo biudžeto pavyzdžių.

Plačiau pristatant, kas apskritai yra ir ką reiškia dalyvaujamas biudžetas, galima pažvelgti į akademinę literatūrą. Dias teigia, kad dalyvaujamojo biudžetų taikymo pradžia tapo beprecedente praktika demokratinėse valstybėse. Viskas prasidėjo 8 dešimtmečio pabaigoje vienoje vietos valstijų mieste Porto Alegre pietų Brazilijoje, kuomet vietos valdžia pagal aiškias procedūras suteikė teisę vietos bendruomenėms skirstyti dalį savivaldybės biudžeto. Šis jų pavyzdys labai išpopuliarėjo ir tapo žinomas visame pasaulyje. Jis paplito tarp visų visuomenės sluoksnių ir visų kontinentų, sėkmę patyrė Lotynų Amerikoje, Europoje ir Afrikoje (Dias, 2014).

Lietuvoje šiuo metu dalyvaujamojo biudžeto galimybėmis naudojasi kas ketvirta (15 iš 60) Lietuvos savivaldybė. Kaip teigia *Transperency International* skyrius, Lietuvoje kas aštunta Lietuvos savivaldybė (8 iš 60) gyventojus kviečia spręsti dėl dalies savo savivaldybės biudžeto pasiskirstymo (Kas ketvirta savivaldybė..., 2020). Ši iniciatyva Lietuvoje vyksta nuo 2018 metų. Ja pasinaudojo Alytaus, Panevėžio ir Šiaulių miestų bei Kretingos, Lazdijų, Panevėžio ir Vilkaviškio rajonų savivaldybės. Bendrai jos praskirstė virš 1 mln. eurų, iš viso piliečiai pateikė 156 projektus, o pasirinktos įgyvendinti buvo 23 iniciatyvos.

Kaip teigia pačios savivaldybės, dalyvaujamas biudžetas padeda didinti piliečių įtraukimo į biudžeto formavimą galimybes, skatinti diskusijas miesto plėtros tema, burti bendruomenes, gerinti socialinę ir gyvenamąją aplinką bei skatinti verslo kūrimą ir dalyvavimą savivaldos veiklose (ten pat). Taigi, dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva yra puiki piliečių dalyvavimo dimensijos raiška vietos savivaldos lygmeniu.

Vis dėlto dalyvaujamas biudžetas nėra vienintelis piliečių įgalinimo praktinis pavyzdys. 2020 m. vasaros viduryje paskelbtoje programos „Kurk Lietuvai“ projekto „Bendru sutarimu link savivaldybių savarankiškumo stiprinimo“ (Grigaitė-Mockevičienė, Sujetaitė, Vaitiekūnas, 2020) ataskaitoje pristatomi vykdyto savivaldybių tyrimo, kuriame dalyvavo 55 iš 60 Lietuvos savivaldybių, rezultatai. Šiame tyrime savivaldybėms uždavus klausimą „Ar Jūsų savivaldybės gyventojai, bendruomenės aktyviai įsitraukia svarstant vietos savivaldai aktualius klausimus?“, Taip atsakė – 15%, Labiau taip – 47%, Labiau ne – 36%, Ne – 2% apklaustų savivaldybių. Paprašyti nurodyti neįsitraukimo priežastis apklaustieji įvardijo: Netikėjimas, kad savivaldybė atsižvelgs į bendruomenės nuomonę, nepasitikėjimas valdžios institucijomis, savarankiška veikla lemia motyvacijos stoką, gyventojai rūpinasi tik juos tiesiogiai liečiančiais klausimais, silpnėjančios jaunimo organizacijos ir bendruomenių gyventojų skaičiaus senėjimas. Savivaldybių paklausus apie jų naudojamas įsitraukimo formas, buvo atsakyta, kad 96% – kviečia teikti pasiūlymus, 83% – dalyvauja savivaldybės tarybos posėdžiuose, 81% – vykdo apklausas, 50% – fokus diskusijos, 44% – dalyvaujamas biudžetas, 24% – nurodė kita (susitikimai, socialiniai tinklai, projektų vieši pristatymai) (ten pat).

Taigi ir pačios savivaldybės vykdytose apklausose nurodo, kad išnaudoja ne visas priemones, galinčias padėti labiau įgalinti piliečius, ir mano, kad šioje srityje daro nepakankamai.

3.2.6. Žinių ir inovacijų bei socialiai atsakingos ekonomikos pavyzdžiai savivaldos kontekste

Ieškodami sumanios ekonomikos pavyzdžių vietos savivaldoje galime pasitelkti bendrovės *Intersurgical* istoriją Pabradėje, Švenčionių rajono savivaldybėje. 1994 m. įkurta įmonė yra pasaulinė plataus medicininį gaminių asortimento, skirto kvėpavimo takams, kūrėja, gamintoja ir tiekėja. Kai Švenčionių rajone 2019 metų pavasarį lankėsi LR premjeras S. Skvernelis, jis akcentavo, *kad šiame regione sėkmingai vystoma regioninė politika, užtikrinama rajono plėtra ir augimas. <...> Pabradėje kuriasi jaunos šeimos, naujakuriai, trūksta vietų vaikų darželiuose, rajone veikia stambios tarptautinės didelę pridėtinę vertę visam regionui suteikiančios įmonės* (Premjeras: Pabradė – sėkmingas..., 2019).

Įmonės vadovas Sigitas Žvirblis, kalbėdamas apie savo įmonės sėkmės istoriją, puikiai atskleidžia sumanios ekonomikos dimensijos socialinės atsakomybės esmę: *Tarkime, jauna šeima gauna mažiausiai 1000–1200 eurų atlyginimą, jiems kaime gyvenant tai jau dideli pinigai. Mes manome, kad tai daro teigiamą impulsą visai vietos bendruomenei: yra pajamos, galima pragyventi, nėra asocialių aspektų. Kalbant apie regionų plėtrą, galime apsibrėžti aplink 40 kilometrų ir įdarbinti žmones. Svarbu, kad viešasis transportas dirbtų tvarkingai: darbuotojai gali atvažiuoti ir grįžti. Tai normalu visame pasaulyje, kitur ir didesnius atstumus važinėja. O pas mus yra tam tikri traukos taškai, iš periferijos važiuoja į Vilnių, vietoje to, kad viena kita gamyklėlė būtų šalia. <...> Paprastas pavyzdys, kiekvieną vasarą mes priimame virš 100 moksleivių į darbą. Būtent mūsų darbuotojų vaikų. Bandėme visus priimti, bet kiti ateina ir greitai išsine, neįdomu jiems. Tad priėmėme sprendimą, kad vasaros atostogų metu, mūsų darbuotojų vaikai, kuriems yra 16 ir daugiau metų, gali ateiti į įmonę dirbti, jie gaus minimumą, bet jei išdirbs pilnai du mėnesius, tada dar gaus 15 proc. priedą. Jie dirba šalia namų, šalia tėvų, nereikia važiuoti į Palangą ar kitur, o dalis jų, po mokyklos lieka dirbti pas mus* (Galingos gamyklos sėkmė..., 2019). Įmonės vadovo pasisakyme taip pat atsiskleidžia ir žinių bei inovacijų dimensijos raiška: *Mes esame vienintelė įmonė Lietuvoje, kuri turi savo mokymo sistemą <...> Dabar jaunimas du metus mokosi ir dirba, per tą laiką gauna atlyginimą ir gali įgauti mechatronikos šaltkalvystės specialybę, diplomą, kuris pripažįstamas ES. Jau bus antra laida. Šiomet 25 baigė pirmą kursą ir 25 priėmėme, o norinčių apie 90 buvo* (ten pat). Ši dimensija dar geriau pristatomas įmonės vadovo prezentacijoje, atliktoje 2018 metų rudenį. Vienoje pristatymo dalyje akcentuojama įmonės darbo su mokslo įstaigomis svarba ir nubrėžiami pagrindiniai pasiekimai: 2016 m. rugsėjį Visagino profesinio rengimo centre studijas pradėjo 25 įmonės darbuotojai; 2018 m. liepos 2 d. 23 darbuotojams įteikti mechatronikos diplomai; 2018 m. pirmą kursą baigė 24 įmonės darbuotojai; 2018 m. mokslus pradėjo dar 25 darbuotojai; Ruošiamos dvejų specialybių profesijos: mechatronikai ir šaltkalviai įrankininkai, planuojama pradėti ruošti plastikų liejimo įpurškimo specialistus; Glaudžiai bendradarbiaujama su Vilniaus Gedimino Technikos universitetu. Įmonėje dirba virš 100 universitetą baigusių absolventų; Įmonė yra viena didžiausių universiteto rėmėjų (Žvirblis, 2018).

3.3. Ekspertų nuostatų analizė

3.3.1. Sumanios ekonomikos sritis

Siekiant išnagrinėti Lietuvos savivaldybių potencialo, kaip sumanios socialinės sistemos, raišką buvo pasitelktas ekspertų interviu metodas. Iš viso apklausti 8 ekspertai. Sumanios ekonomikos sritį, remiantis Jucevičiaus ir Bruneckienės (2017) darbais, sudaro 11 skirtingų dimensijų: bendroji gerovė, atvirumas, antrepreneriškumas, atsakomybė, žilioji ir socialiai atsakinga ekonomika, inteligentiška ekonomika, skaitmeninė ekonomika, žinių ir inovacijų ekonomika, besimokanti ekonomika, greitai reaguojanti ekonomika, tinklinė ekonomika.

Jucevičius ir Bruneckienė (2017) bendrosios gerovės dimensijas apibūdina kaip sumaniosios ekonomikos tikslą, čia išskiriama ekonominė pažanga ir konkurencingumas. Jis buvo išreiškiamas, kaip tolygus ekonomikos augimas, aukšta gyvenimo kokybė ir atsparumas ekonomikos sukrėtimams. Kalbant apie bendrosios gerovės dimensijos raišką Lietuvos savivaldos sistemos atveju, interviu metu surinktos ekspertų nuostatos suskirstytos į šias kategorijas: nuoseklios bendrosios gerovės suvokimo apraiškos, tobulintinos bendrosios gerovės suvokimo sritys bei bendrosios gerovės suvokimo trūkumai. Interviu metu ekspertai išreiškė įvairias nuomones apie bendrosios gerovės raišką. Daugiausia ekspertų buvo klausiama apie savivaldybių strateginių dokumentų prioritetus ir, kas juose turėtų atsispindėti, kaip savivaldybėms svarbu investicijos ir biudžeto subalansuotumas. Pasisakiusių ekspertų mintys labiausiai atspindėjo nuoseklų bendrosios gerovės suvokimą. Akcentuota, kad savivaldybės, kurdamos savo strateginius dokumentus, turėtų užtikrinti investicijoms palankią aplinką: *be investicijų atėjimo į savivaldybes negalime įsivaizduoti savivaldybių gerbūvio (E4)*. Taip pat malonu, kad vertinami objektyvūs duomenys, siekiama tolygaus gerovės augimo: *formuojant strategiją svarbu iš anksto padaryti gerą kaštų ir naudos analizę, kad ji nebūtų pageidavimų koncertas, bet paremta realiais dalykais. Formuojant strategiją reikia taip pat prisiminti žaliąjį kursą, kad priimti sprendimai būtų tvarūs (E8) ir dažniausiai akcentuojamos 3 darnaus vystymosi dimensijos: ekonomika ir verslo plėtra, savivaldybės gyventojų užimtumas ir socialinė apsauga, švietimas, tvari ir ekologiška aplinka (E1)*. Vis dėlto šioje dimensijos raiškoje galima išskirti ir kelis neigiamus pasisakymus: *investicijos savivaldai yra svarbios dėl piaro (E2) ir kai kurios savivaldybės sako, kad nori investicijų, bet net neturi aiškių kriterijų, kaip jas pamatuoti, neturi monitoringo (E6)*. Apibendrinus šios dimensijos raišką vietos lygmeniu, galime pasakyti, kad jis yra labiau teigiamas. Rekomenduojant, ką dar būtų galima padaryti siekiant paskatinti šios dimensijos teigiamą raišką, galima būtų siekti didesnių centrinės valdžios iniciatyvų, kurios skatintų savivaldą priimti didesnę atsakomybę pritraukiant investicijas. Tam galėtų padėti mokesstinės sistemos arba savivaldybių biudžetų formavimo tvarkos tobulinimas. Visus šios dalies ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 16 lentelėje:

16 lentelė

Sumanios ekonomikos bendrosios gerovės raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumanī ekonomika	Bendroji gerovė	
	Nuoseklios bendrosios gerovės suvokimo apraiškos	<p>(E1) Dažniausiai akcentuojamos 3 darnaus vystymosi dimensijos: ekonomika ir verslo plėtra, savivaldybės gyventojų užimtumas ir socialinė apsauga, švietimas, tvari ir ekologiška aplinka.</p> <p>(E1) Pastaruoju metu strategijose vis daugiau dėmesio skiriama valdžios institucijų skaidrumui, atskaitomybei, prieinamumo klausimams.</p> <p>(E3) Ne savivaldybė kuria darbo vietas, bet investuotojai, todėl be abejo investicijos yra svarbios.</p>

		<p>(E4) Vizijose turi būti atlieptos problemos ir jų sprendimo būdai ir, kaip bus tobulinamos viešosios paslaugos, verslo aplinka ir gyventojų gerbūvis.</p> <p>(E4) Be investicijų atėjimo į savivaldybes negalime įsivaizduoti savivaldybių gerbūvio.</p> <p>(E5) Savivaldybė nekuria verslo, savivaldybė turi sudaryti sąlygas, kad ūkinei veiklai nebūtų trukdoma, kad verslas ir savivaldybė būtų vienas kito partneriai, o ne naudos ieškotojai.</p> <p>(E6) Investicijos užtikrina verslų plėtros galimybes.</p> <p>(E6) Užsienio investicijos savivaldybei svarbu, nes jos kartu atneša šiek tiek kitokią kultūrą ir požiūrį.</p> <p>(E7) Vizija, tai yra strategija, kurioje turėtų atsispindėti darnus vystymasis skirtas kažkuriam laikotarpiui. Į viziją turėtų patekti įvairių sričių plėtra, infrastruktūros vystymasis, apibrėžiami santykiai tarp bendruomenių ir valdžios struktūrų. Turi atsispindėti socialiniai, kultūriniai, bendruomeniniai santykiai.</p> <p>(E8) formuojant strategiją svarbu iš anksto padaryti gerą kaštų ir naudos analizę, kad ji nebūtų pageidavimų koncertas, bet paremta realiais dalykais. Formuojant strategiją reikia taip pat prisiminti žaliąjį kursą, kad priimti sprendimai būtų tvarūs.</p>
	Tobulintinos bendrosios gerovės sritys	<p>(E2) Investicijos savivaldai yra svarbios dėl piaro.</p> <p>(E3) Pavyzdžiui, Šiauliuose visas investicijas ir darbo vietas kuria vietinis verslas.</p> <p>(E4) Valdžia yra atsakinga už pakankamai gerą infrastruktūrą verslui.</p> <p>(E5) Mūsų tikslas turėtų būti gyventojų skaičiaus augimo skatinimas, kas skatintų ir naudą verslui, didintų paklausą.</p>
	Bendrosios gerovės suvokimo trūkumai	<p>(E2) Savivaldos biudžetas nėra tiesiogiai susietas su investicijų kiekiu.</p> <p>(E6) Kai kurios savivaldybės sako, kad nori investicijų, bet net neturi aiškių kriterijų, kaip jas pamatuoti, neturi monitoringo.</p>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Antroji dimensijų grupė, pagal Jucevičiaus ir Bruneckienės (2017) sumanios ekonomikos piramidės modelį einanti rangu žemiau, apibūdinama, kaip ekonomikos plėtrą varančių jėgų lygmuo, kurį sudaro: atvirumas, antrepreneriškumas ir atsakomybė. Pirmąją iš šių dimensijų – atvirumą atspindi ekonomikos integralumas į užsienio rinkas ir pozityvus ekonomikos įvaizdis. Šios dimensijos ekspertų interviu metu gauti rezultatai buvo taip pat suskirstyti į rangus: nuoseklus atvirumo svarbos savivaldybėse suvokimas, tobulintinas atvirumo svarbos suvokimas ir atvirumo svarbos suvokimo trūkumas. Priešingai nei bendrosios gerovės dimensijos raiškoje, šiuo atveju ekspertų pasisakymai pasiskirstė panašiai tolygiai. Kai kurie ekspertai pasisakė, kad konkurencingumas savivaldybėse yra užtikrinamas pakankamai: *verslo aplinkos konkurencingumas savivaldybėse yra įvairiausiai būdais skatinamas (E7)*. Kiti vis dėlto pastebėjo tam tikrų egzistuojančių trūkumų: *kas buvo prieš 10 ar 20 metų yra nepalyginama, bet tam tikrų stabdžių dar yra (E3)* ir *konkurencingumo lygis skirtingose savivaldybėse yra skirtingas (E8)*. Dar kiti kalbinti ekspertai pasisakė neigiamai: *visuomenėje opinija apie verslą yra pakankamai neigiama (E6)*. Kadangi ekspertai pastebėjo, kad atvirumo prasme ne visos savivaldybės yra vienodame lygmenyje, teikiant rekomendacijas ateičiai būtų galima labiau skatinti glaudesnę savivaldybių bendradarbiavimą ir gerosios patirties pasidalinimą. Apskritai šios dimensijos raišką vietos savivaldos atveju galime įvertinti vidutiniškai. Šios dalies dimensijos raiškos ekspertų pasisakymus rasite žemiau esančioje 17 lentelėje.

17 lentelė

Atviros ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika		Atviros ekonomikos

Nuoseklus atvirumo svarbos savivaldybėse suvokimas	(E2) Klasterizacija savivaldos atveju ypač dabartinėje situacijoje yra minusas, pvz., Birštono atveju susikoncentravę į sanatorinę sveikatinimo veiklą dabar jie labai pralošia. (E2) Geriau siekti diversifikuoti ir skatinti konkurenciją. (E5) Dabartinė Akmenės krašto sėkmės istorija pritraukiant investicijas parodo, kad galime sakyti, jog pas mus yra labai konkurencinga aplinka. (E7) Verslo aplinkos konkurencingumas savivaldybėse yra įvairiausiai būdais skatinamas.
Tobulintinas atvirumo svarbos suvokimas	(E3) Kas buvo prieš 10 ar 20 metų yra nepalyginama, bet tam tikrų stabdžių dar yra. (E6) Lietuva ir, kaip jos tąsa, savivaldybės neišnaudoja visų esančių konkurencingumo galimybių. (E8) Konkurencingumo lygis skirtingose savivaldybėse yra skirtingas.
Atvirumo svarbos suvokimo trūkumas	(E3) Vietinis verslas, žinoma, pirmiausia žiūri sau, bet didesnės verslo įmonės yra priverstos ieškoti užsienio rinkų, nes čia yra per maža rinka. (E4) Verslumo skatinimo priemonių trūkumas atsiskleidžia verslumo trūkumu tam tikruose regionuose, kur yra labai mažai investicijų. (E6) Visuomenėje opinija apie verslą yra pakankamai neigiama.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Dar viena sumanios ekonomikos vertinimo dimensija – antrepreneriškumas. Jucevičius ir Bruneckienė (2017) jį apibūdino per aukštos verslo kultūros, strateginio įžvalgumo pajėgumų ir verslo produktyvumo raišką. Šio darbo autoriui apklausus ekspertus, pagal gautus atsakymus dimensijos raiška Lietuvos vietos savivaldos atveju išskirta į 3 lygius: antrepreneriškumo lygis aukštas, antrepreneriškumą galima tobulinti, antrepreneriškumo lygis žemas. Tik vienas iš pasisakiusių ekspertų išskyrė aukštą antrepreneriškumo lygį: *nors dabartinės gamyklos veikia nebe planinės ekonomikos sąlygomis, bet jos vis tiek turi turėti aiškų planą, ką veiks po 5 metų, tad privalo žvelgti ir mąstyti strategiškai (E3)*. Dauguma kalbintų ekspertų išskyrė antrepreneriško tobulinimo sritis: *bendraja prasme žmonės yra verslūs, bet jie yra mažai pastebimi, regionuose veikiantys verslai nėra tokie garsiai šaukiantys, todėl mažiau matomi (E2) ir kai kuriose savivaldybėse yra kuriamos specialios paramos programos technologinių mokslų arba inžinerijos studentams (E1)*. Vis dėlto pašnekovai išskyrė ir nemažai su antrepreneriškumu susijusių trūkumų: *dažnai nėra aišku, kas yra atsakingi už verslumo skatinimą, savivalda dažnai neturi pakankamai įrankių verslumui skatinti, jai net nėra priskirta tokia konkreti funkcija skatinti investicijas regionuose (E4)*, taip pat *strateginio įžvalgumo trūksta, nes mūsų verslai globaliu mastu nėra konkurencingi, jie negali išnaudoti viso globalios rinkos potencialo (E6) ir egzistuoja įvairiausi konkursai, bet kol kas verslininkai vietoje yra pakankamai nedrąsūs, trūksta naujovių, kurie sudrebtų aplinką (E7)*. Taigi bendraja prasme šios dimensijos raišką vietos lygmeniu galėtume įvertinti žemiau nei vidutiniškai. Teikiant rekomendacijas, kaip būtų galima pakelti verslumo lygį šalyje, galima pastebėti ekspertų išsakytas mintis, kad ne visos verslo įmonės turi pakankamai pajėgumų, kurie padėtų išžvelgti egzistuojančias verslumo galimybes, todėl reikėtų siekti labiau skatinti verslo konsultavimo tinklo Lietuvoje stiprinimą ir plėtrą. Visus šios dalies ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 18 lentelėje.

18 lentelė

Antrepreneriškos ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika	Antrepreneriška ekonomika	
	Antrepreneriškumo lygis aukštas	(E3) Nors dabartinės gamyklos veikia nebe planinės ekonomikos sąlygomis, bet jos vis tiek turi turėti aiškų planą, ką veiks po 5 metų, tad privalo žvelgti ir mąstyti strategiškai.

Antrepreneriškumą galima tobulinti	<p>(E1) Vienos savivaldybės yra verslios, kitos mažiau ir tai yra natūralu.</p> <p>(E1) Kai kuriose savivaldybėse yra kuriamos specialios paramos programos technologinių mokslų arba inžinerijos studentams.</p> <p>(E1) Savivaldoje labai svarbu, kas vadovauja ir reprezentuoja tos savivaldos valdymo institucijas.</p> <p>(E2) Savivaldybė turi sudaryti sąlygas, kad verslas geriau jaustųsi.</p> <p>(E2) Bendrąja prasme žmonės yra verslūs, bet jie yra mažai pastebimi, regionuose veikiantys verslai nėra tokie garsiai šaukiantys, todėl mažiau matomi.</p> <p>(E4) Verslumas regionuose yra skatinamas, bet priemonių nėra pakankamai.</p> <p>(E8) Situacija po truputėlį keičiasi ir žmonės tampa vis verslesni.</p>
Antrepreneriškumas yra žemas	<p>(E1) Lietuvos verslo identitetas yra baikštusis ir mes bijome prisieiti tam tikras rizikas.</p> <p>(E4) Dažnai nėra aišku, kas yra atsakingi už verslumo skatinimą, savivalda dažnai neturi pakankamai įrankių verslumui skatinti, jai net nėra priskirta tokia konkreti funkcija skatinti investicijas regionuose.</p> <p>(E6) Strateginio išvalgumo trūksta, nes mūsų verslai globaliu mastu nėra konkurencingi, jie negali išnaudoti viso globalios rinkos potencialo.</p> <p>(E6) Lietuvoje trūksta finansavimo galimybių, rizikos kapitalo fondų.</p> <p>(E7) Egzistuoja įvairiausi konkursai, bet kol kas verslininkai vietoje yra pakankamai nedrąsūs, trūksta naujovių, kurie sudrebtų aplinką.</p>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Paskutinė trečioji ekonomikos plėtrą skatinančių jėgų grupės dimensija, pasak Jucevičiaus ir Bruneckienės (2017) – atsakomybė. Ją apibūdina bendrosios vertės koncepcijos principų įtvirtinimas bei socialinės atsakomybės plėtra. Interviu metu gautus atsakymus galima suranguoti į 3 rangus: verslas suvokia savo socialinę atsakomybę ir imasi aktyvių veiksmų, verslas suvokia savo atsakomybę, bet veiksmų dar trūksta ir verslas nėra socialiai atsakingas. Nedidelė dalis ekspertų šioje dimensijoje išvelgė stiprią pažangą: *įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje jau yra įgijusi pagreitį (E1)*. Daugiausia kalbintų žmonių pasisakė, kad šioje dimensijoje dar yra kur tobulėti: *vertinant iš laiko perspektyvos situacija tikrai gerėja, tačiau dabartinėje Covid situacijoje matosi, kad kai kurios įmonės elgiasi netgi labai socialiai neatsakingai (E3)*. Taip pat akcentuota, kad socialinei atsakomybei užtikrinti yra labai svarbus įmonių vadovų vaidmuo: *ar verslas prisidės, priklauso nuo verslo įmonės, svarbiausia žmogus, svarbu, kas vadovauja įmonei. Kiti verslininkai prisibijodami rizikos yra susikoncentravę į savo verslo plėtrą (E1)*. Vienas kalbintas ekspertas šią dimensiją įvertino neigiamai: *didžiausia socialinė atsakomybė būtų jei verslas normaliai ir aiškiai bei teisingai mokėtų mokesčius (E2)*. Galima daryti išvadą, kad verslo atsakomybės prasme progresas yra daromas, bet aktyvių veiksmų trūksta ir šios dimensijos raišką vietos lygmeniu galime vertinti vidutiniškai. Norint pagerinti šios dimensijos raišką šio darbo autorius siūlytų didesnę gerųjų patirčių sklaidą vietos ir nacionaliniu lygmeniu. Šios dalies dimensijos raiškos ekspertų pasisakymus rasite žemiau esančioje 19 lentelėje.

19 lentelė

Atsakingos ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika	Atsakinga ekonomika	
	Verslas suvokia savo socialinę atsakomybę ir imasi aktyvių veiksmų	<p>(E1) Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje jau yra įgijusi pagreitį.</p> <p>(E1) Ministerijų iniciatyva skatinti verslo įmones prisidėti sprendžiant socialinius iššūkius padeda.</p>

Verslas suvokia savo atsakomybę, bet veiksmų trūksta	(E1) Ar verslas prisidės, priklausau nuo verslo įmonės, svarbiausia – žmogus, svarbu, kas vadovauja įmonei. Kiti verslininkai prisibijodami rizikos yra susikoncentravę į savo verslo plėtrą. (E3) Vertinant iš laiko perspektyvos situacija tikrai gerėja, tačiau dabartinėje Covid situacijoje matosi, kad kai kurios įmonės elgiasi netgi labai socialiai neatsakingai. (E8) Mūsų šalyje nėra tik vieno tipo įmonių. Skandinaviškas šiuolaikinis verslas yra labai socialiai atsakingas, kiti tradiciniai verslai vis dar žiūri konservatyviau į tokią socialinę atsakomybę, situacija gerėja, bet dar nepakankamai.
Verslas yra socialiai neatsakingas	(E2) Didžiausia socialinė atsakomybė būtų, jei verslas normaliai ir aiškiai bei teisingai mokėtų mokesčius.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Trečiasis, žemiausias, sumanios ekonomikos piramidės dimensijų lygmuo pagal Jucevičių ir Bruneckienę (2017) yra sumanumo dimensijų lygmuo. Šį lygmenį atspindi šios dimensijos: inteligentiška ekonomika, žinių ir inovacijų ekonomika, besimokanti ekonomika, greitai reaguojanti ekonomika, žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika, tinklinė ekonomika bei skaitmeninė ekonomika.

Pirmoji iš šio lygmens dimensijų yra inteligentiškumas. Šią dimensiją, pasak Jucevičiaus ir Bruneckienės, atspindi gebėjimas numatyti aplinkoje vyksiančius pokyčius ir ekonominio vystymosi sėkmę lemiančių veiksmų supratimas (2017). Pagal ekspertų pasisakymus magistro darbo autorius šios dimensijos raišką suskirstė į 3 rangus: inteligentiškumas pasireiškia ryškiai ir aiškiai, inteligentiškumo trūksta ir inteligentiškumas nepasireiškia. Mažiausiai teigiamai ekspertai pasisakė apie teigiamą inteligentiškumo raišką. Pavyzdžiui, išskyrė, kad *reaguodami į aplinkos iššūkius žmonėms bando atrasti savo nišą, kas duoda ypatingą naudą* (E2). Vis dėlto daugiau apklaustųjų akcentavo šios dimensijos raiškos trūkumus: *tai nėra kiekvieno verslo prioritetas, tik maža dalis įmonių jas kuria, daugelis įmonių supranta jų svarbą, bet investicijas riboja turimi įmonių kaštai. Lietuvoje vyrauja tradicinė pramonė* (E1), *ne visi verslai yra vienodai suinteresuoti, vieni ieško papildomų galimybių, kiti nenori keistis iš principo* (E8). Kiti ekspertai pasisakė dar griežčiau: *sugebėjimas strategiškai planuoti daugeliui mūsų įmonių nėra prioritetinga kryptis* (E1) bei *ne daug įmonių kovoja ir ne daug įmonių yra pasirengusių kovoti pasaulinį, globalų žaidimą* (E6). Įvertinus ekspertų pasisakymus šios dimensijos raišką galėtume įvertinti žemiau nei vidutiniškai. Norint dimensijos raišką gerinti, valstybė turėtų daugiau investuoti į įmonių strateginių sugebėjimų didinimą, papildomą eksporto rėmimą, kuris padėtų įmonėms globalios konkurencijos sąlygomis. Visus šios dalies ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 20 lentelėje.

20 lentelė

Inteligentiškos ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika	Inteligentiška ekonomika	
	Inteligentiškumas pasireiškia ryškiai ir aiškiai	(E1) Sugebėjimas strategiškai planuoti daugeliui mūsų įmonių nėra prioritetinga kryptis. (E2) Reaguodami į aplinkos iššūkius žmonėms bando atrasti savo nišą, kas duoda ypatingą naudą. (E3) Įmonės rinkoje esančiais instrumentais naudojasi labai noriai.
	Inteligentiškumo dar trūksta	(E1) Tai nėra kiekvieno verslo prioritetas, tik maža dalis įmonių jas kuria, daugelis įmonių supranta jų svarbą, bet investicijas riboja turimi įmonių kaštai. Lietuvoje vyrauja tradicinė pramonė. (E4) Verslas tikrai stebi ir analizuoja, kas vyksta pasaulyje, bet trūksta centrinės valdžios dėmesio ir skatinimo priemonių.

		(E7) Egzistuoja sukurtos struktūros, kaip verslo centrai, kurie padeda analizuoti aplinką, teikia konsultacijas, nes pačiam verslui to iš dalies trūksta. (E8) Ne visi verslai yra vienodai suinteresuoti, vieni ieško papildomų galimybių, kiti nenori keistis iš principo.
	Inteligentiškumas nepasireiškia	(E4) Smulkiąjam verslui taip pat trūksta ekspertinės pagalbos ir galimybių atlikti tą ilgalaikę strateginę analizę. (E5) Mūsų krašte tradicinės verslo kryptys susiklostė istoriškai, bet tam tikru metu mūsų kraštas pralošė, neišnaudodamas tam tikrų galimybių. (E6) Ne daug įmonių kovoja ir ne daug įmonių yra pasirengusių kovoti pasaulinį, globalų žaidimą.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Kitaa dimensija – žaliaji ir socialiai atsakinga ekonomika. Kaip teigė Jucevičius su Bruneckienė (2017), ši dimensija suprantama kaip ekonominės vertės kūrimas, tarpusavyje derinant aplinkosauginę, ekonominę ir sociokultūrinę dimensijas. Šio darbo autorius, atsižvelgdamas į ekspertų pasisakymus, dimensijos raišką padalino į 3 dalis: žaliaji ir socialiai atsakinga ekonomika suvokiama pakankamai gerai, žaliosios ir socialiai atsakingos ekonomikos suvokimą galima gerinti bei žaliaji ir socialiai atsakinga ekonomika Lietuvoje dar neaktuali. Tik vienas iš 8 apklaustųjų ekspertų pasisakė, kad *egzistuoja dvi pusės ir verslas tampa žalesnis ir vis daugiau atsiranda paskatų verslui tapti žalesniam (E8)*. Daugiausia apklaustųjų matė šios dimensijos raiškos trūkumus ir pateikė tobulinimo galimybių: *valstybės formuojama politika prisideda, kad verslas labiau rinktųsi žaliuosius sprendimus (E3), įmonės turėtų suprasti socialinės atsakomybės svarbą, bet dažnai jie vis dar galvoja, kad mano socialinė atsakomybė apsiriboja, kad aš sumoku savo mokesčius ir viskas, kol kas tos socialinės atsakomybės dar šiek tiek trūksta (E5) bei socialinei atsakomybei labai svarbus tarpasmeninis pasitikėjimas. Jei savivaldos atstovai kuria palankią bendradarbiavimo aplinką, tuomet ir verslas nori prisidėti sprendžiant socialines problemas (E1)*. Kai kurie pasisakiusieji į šios dimensijos raišką žiūrėjo labai skeptiškai: *Verslo įmonių strategijose atsakomybė aplinkai yra deklaruojama, tačiau viešumoje iškilę neigiami žalos atvejai nekuria visuomenės pasitikėjimo verslu (E1) ir Lietuvoje tai daugiau yra mados klausimas, atsiranda valstybės paskatų toje srityje, taip pat tam tikras valdžios spaudimas, tai skatina imtis iniciatyvų, bet tikrai ne dėl noro tausoti aplinką (E5)*. Norint tobulinti šios dimensijos raišką vietos savivaldos kontekste būti galima galvoti apie centrinės valdžios prievolių ir paskatų sistemos sukūrimą, biurokratinių kliūčių mažinimą diegiant aplinką tausojančias priemones, papildomą gyventojų švietimą siekiant užauginti vartotoją, kuris daugiau dėmesio skirtų aplinką tausojančių įmonių sprendimams. Šiuo metu, analizuotos dimensijos raišką galima būtų įvertinti vidutiniškai. Šios dalies dimensijos raiškos ekspertų pasisakymus rasite žemiau esančioje 21 lentelėje.

21 lentelė

Žaliosios ir socialiai atsakingos ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
		Žaliaji ir socialiai atsakinga ekonomika
Sumani ekonomika	Žaliaji ir socialiai atsakinga ekonomika suvokiama pakankamai gerai	(E8) Egzistuoja dvi pusės ir verslas tampa žalesnis ir vis daugiau atsiranda paskatų verslui tapti žalesniam.
	Žaliosios ir socialiai atsakingos ekonomikos suvokimą galima gerinti	(E1) Socialinei atsakomybei labai svarbus tarpasmeninis pasitikėjimas. Jei savivaldos atstovai kuria palankią bendradarbiavimo aplinką, tuomet ir verslas nori prisidėti sprendžiant socialines problemas. (E1) Bent jau Šiaurės regione yra keletas įmonių, kurios perka ir gamina aplinką tausojančius produktus. (E2) Tvarumas ir žaliosios technologijos yra svarbu, bet tai nepiartinama.

		<p>(E3) Valstybės formuojama politika prisideda, kad verslas labiau rinktųsi žaliuosius sprendimus.</p> <p>(E4) Socialinis atsakingumas didėja, bet gerųjų pavyzdžių galėtų būti ir daugiau.</p> <p>(E4) Dauguma verslų supranta, kad žaliosios technologijos yra ateitis ir norint gauti finansavimą iš ES reikia į tai orientuotis.</p> <p>(E5) Įmonės turėtų suprasti socialinės atsakomybės svarbą, bet dažnai jie vis dar galvoja, kad mano socialinė atsakomybė apsiriboja, kad aš sumoku savo mokesčius ir viskas, kol kas tos socialinės atsakomybės dar šiek tiek trūksta.</p> <p>(E6) Kadangi valstybė nepasitiki verslu, tai ir verslas menčiau prisiima socialinę atsakomybę.</p>
	Žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika Lietuvoje dar neaktuali	<p>(E1) Verslo įmonių strategijose atsakomybė aplinkai yra deklaruojama, tačiau viešumoje iškilę neigiami žalos atvejai nekuria visuomenės pasitikėjimo verslu.</p> <p>(E5) Lietuvoje tai daugiau yra mados klausimas, atsiranda valstybės paskatų toje srityje, taip pat tam tikras valdžios spaudimas, tai skatina imtis iniciatyvų, bet tikrai ne dėl noro tausoti aplinką.</p> <p>(E7) Orientuotis į aplinkosaugos problemas verslas turėtų, bet kaip tai šiandien vyksta iš verslo pusės įvertinti sunku.</p>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Dar viena šio lygmens dimensija – skaitmeninė ekonomika. Jucevičius ir Bruneckienė (2017) teigia, kad šią dimensiją atspindi: gebėjimas kurti ekonominę vertę e. erdvėje ir naudojantis ITT bei pažangi ir saugi ITT infrastruktūra. Atsižvelgdamas į atliktą ekspertų interviu, šio darbo autorius išskyrė 3 dimensijos raiškos rangus savivaldos potencialo atveju: skaitmeniškumas pasireiškia gerai, skaitmeniškumo trūksta ir skaitmeniškumas visiškai neišnaudojamas. Ekspertų pasisakymai kiekvienoje srityje pasiskirstė daugmaž po lygiai. Yra daug teigiamų pasisakymų, bet netrūksta ir kritikos. Teigiamai įvertinta, kai kurių įmonių iniciatyva ir valstybės kuriamos paskatos: *šiandien įmonės, diegiančios išmaniuosius sprendimus, gali gauti specialią paramą ir tai padeda įmonėms skaitmenizuotis (E4) ir bent jau didžiosios mūsų įmonės puikiai išnaudoja įvairiausias inovacijas, netgi yra gavusios reikšmingų tarptautinių įvertinimų už jas. Taip pat matau ir gražių smulkiųjų įmonių pavyzdžių (E5)*. Deja, netrūksta ir skeptiško požiūrio, susijusio su mūsų tradicijomis ir bendrąja kultūra: *mes ir istoriškai niekada ir negarsėjome mokslinėmis inovacijomis, tam tinkama kultūra (E6) ir lyginant su kitomis šalimis Lietuva atsilieka, mes neturime skaitmenizacijos ar išmaniųjų regionų strategijos, kurią kitos šalys jau turi (E4)*. Įvertinęs ekspertų pasisakymus, šio darbo autorius rekomenduotų valstybei sukurti aiškia, visiems suprantamą skaitmenizacijos strategiją ir nebijoti jos komunikuoti keičiant valstybėje vyraujančią supratimą. Bendrai šios dimensijos raišką vietos savivaldos lygmeniu galėtume vertinti vidutiniškai. Visus šios dalies ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 22 lentelėje.

22 lentelė

Skaitmeninės ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika		Skaitmeninė ekonomika
	Skaitmeniškumas pasireiškia aiškiai	<p>(E4) Šiandien įmonės, diegiančios išmaniuosius sprendimus, gali gauti specialią paramą ir tai padeda įmonėms skaitmenizuotis.</p> <p>(E5) Bent jau didžiosios mūsų įmonės puikiai išnaudoja įvairiausias inovacijas, netgi yra gavusios reikšmingų tarptautinių įvertinimų už jas. Taip pat matau ir gražių smulkiųjų įmonių pavyzdžių.</p> <p>(E8) Situacija gerėja, mes turime stiprių savo sričių. Esame lazerių, robotikos valstybė. Lietuvoje naujausios technologijos visai pritaikomos, visi supranta,</p>

		<i>kad vyksta rimti pokyčiai ir nori būti su pirmąja banga, taip neprarasdami konkurencingumo.</i>
	Skaitmeniškumo trūksta	<i>(E6) Dažnai mes esame technologinių procesų vystytojai, bet ne kūrėjai, technologijų mes nekuriame, bet perkame. (E7) Šiandien be technologijų gyventi neįmanoma, manau, kad verslas išnaudoja nemažai galimybių ir technologinių inovacijų, bet kodėl to proveržio trūksta, sunku pasakyti.</i>
	Skaitmeniškumas visiškai neišnaudojamas	<i>(E2) Pas mus veikiantis verslas yra kitoks, ne kaip didmiesčiuose, kur svarbu naujausios technologijos. (E4) Lyginant su kitomis šalimis Lietuva atsilieka, mes neturime skaitmenizacijos ar išmaniųjų regionų strategijos, kurią kitos šalys jau turi. (E6) Mes ir istoriškai niekada negarsėjome mokslinėmis inovacijomis, tam tinkama kultūra.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Žinių ir inovacijų ekonomika – tai dar viena dimensija, kuria sumaniąją ekonomiką apibūdina Bruneckienė ir Jucevičius (2017). Pasak autorių, šią dimensiją apibūdina net 5 kriterijų raiška: žinioms imlių, aukštąsias technologijas naudojančių ir/ar novatoriškų sektorių plėtra, teigiamas žinių ir inovacijų vertinimas, investicijos į tyrimus ir inovacijas, mokslo ir verslo bendradarbiavimas, inovacijų sistemos funkcionalumas. Pagal ekspertų pasisakymus šio darbo autorius žinių ir inovacijų ekonomikos raišką savivaldos lygmeniu padalino į 3 dalis: žinių ir inovacijų ekonomikos svarba suprantama puikiai, žinių ir inovacijų ekonomikos svarbos supratimo trūksta, žinių ir inovacijų ekonomikos svarbos supratimas menkas. Ekspertų pasisakymų netrūksta kiekviename lygmenyje. Teigiamai vertinantys šią dimensiją teigia kad: *verslas tikrai diegia inovacijas ir jos teikia naudą (E2)* ir *verslas nori išlikti konkurencingas, todėl nebijo investuoti į savo darbuotojų kvalifikaciją (E8)*, skeptiškiau vertinę žmonės išskyrė menką verslo ir mokslo srities bendradarbiavimą: *bendradarbiavimo trūksta, verslas sau, o mokslas sau (E3)* ir *nelabai egzistuoja aiškių formatų, kaip verslas galėtų aiškiai prisidėti, dar egzistuoja daug bendradarbiavimo tarp verslo ir valdžios baimių (E6)*. Taigi, norint tobulinti šią sritį valstybei reikėtų pasirūpinti, kaip dar labiau skatinti verslo ir mokslo sričių bendradarbiavimą, galbūt pagalvoti apie papildomą mokestinę motyvavimo sistemą arba lengvesnį mokslo sukurtų produktų komercionalizavimą, nes ekspertų pasisakymai atspindi tendenciją, kad verslas tikrai supranta žinių ir inovacijų svarbą, tačiau kažkodėl sėkmingo bendradarbiavimo rezultatų trūksta. Šios dimensijos raišką galėtume įvertinti vidutiniškai. Dimensijos raišką iliustruojančius ekspertų pasisakymus rasite žemiau esančioje 23 lentelėje.

23 lentelė

Žinių ir inovacijų ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika	Žinių ir inovacijų ekonomika	
	Žinių ir inovacijų ekonomikos svarba suprantama puikiai	<i>(E2) Be kompetencijų ir žinių niekur nepajudėsi. (E2) Verslas tikrai diegia inovacijas ir jos teikia naudą. (E4) Verslui yra svarbu kvalifikuoti darbuotojai. Verslas kuriasi ten, kur yra kompetentingi tos srities darbuotojai. (E5) Šiandien verslas stebi aplinką ir supranta, kad reikia investuoti į darbuotojų kvalifikaciją. Tokie žmonės tampa didele jų vertybe, jie labai randa savo vietą. (E7) Šiandien verslas supranta, kad be technologijų į priekį judėti neįmanoma. (E8) Verslas nori išlikti konkurencingas, todėl nebijo investuoti į savo darbuotojų kvalifikaciją.</i>
	Žinių ir inovacijų ekonomikos svarbos supratimo trūksta	<i>(E1) Šiandien Lietuvoje veikiančios įmonės nėra pakankamai strategiškai pajėgios, kad galėtų augintis reikalingus specialistus.</i>

		<i>(E3) Kvalifikaciją vertina ir supranta, kad už 700 eurų gero specialisto neberasi.</i>
	Žinių ir inovacijų ekonomikos svarbos supratimas menkas	<i>(E3) Bendradarbiavimo trūksta, verslas sau, o mokslas sau. (E3) Nesusikalbėjimo yra labai daug. (E5) Aukštosios technologijos turėtų būti didžiųjų miestų kryptis, nes mažosios savivaldybės negali to pasiekti. (E6) Mokslinis potencialas yra menkas. (E6) Nelabai egzistuoja aiškių formatų, kaip verslas galėtų aiškiai prisidėti, dar egzistuoja daug bendradarbiavimo tarp verslo ir valdžios baimių.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Kita dimensija – besimokanti ekonomika. Jucevičius ir Bruneckienė (2017) jos raišką apibūdino per orientaciją į aukštą kompetenciją ir nuolatinio mokymosi vaidmens supratimą. Pagal interviu rezultatus darbo autorius šią dimensiją suskirstė į 3 rangus: verslas supranta verslo naudą, mokslo naudos supratimą reikėtų tobulinti, verslas nesupranta mokslo naudos. Šios dimensijos ekspertų pasisakymai dažnai buvo glaudžiai susiję su žinių ir inovacijų ekonomikos dimensijos raiška. Vis dėlto besimokančios ekonomikos atveju ekspertų vertinimai buvo labiau teigiami. Ekspertai pasisakė: *kvalifikaciją vertina ir supranta, kad už 700 eurų gero specialisto neberasi, todėl nebijo investuoti į darbuotojų kvalifikaciją (E3) ir verslas be abejo supranta, kad kompetentingi darbuotojai garantuoja verslo konkurencingumą (E7)*. Vienintelis neigiamas atsakymas susijęs su kūrybiškumo ir atvirumo stoka mūsų verslo struktūrose: *kol kas mūsų verslo aplinkoje trūksta kūrybiškumo ir atvirumo kurti išsilaisvinant iš savo mintyse esančių ribų (E1)*. Kalbinti ekspertai taip pat išvelgė nūdienos aktualijų svarbą šios dimensijos stiprėjimui: *dabartinis pandemijos laikotarpis taip pat paskatino daugiau investuoti į robotizaciją, taip vengiant savo priklausomybės nuo darbo jėgos (E8)*. Pagal ekspertų pasisakymus šios dimensijos raišką vietos lygmeniu galėtume vertinti kaip labiau teigiamą. Siekiant tobulinti šią dimensiją būtų galima labiau viešinti ir dalintis geraisiais įmonių pavyzdžiais, labiau skatinti įmones, kurios noriai investuoja į nuolatinį savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Visus šios dalies ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 24 lentelėje.

24 lentelė

Besimokančios ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
	Besimokanti ekonomika	
Sumani ekonomika	Verslas supranta mokslo naudą	<i>(E2) Žmonės būdami emigracijoje sukaupė unikalias kompetencijas, žinias, kurias pritaiko verslo sėkmei. (E3) Kvalifikaciją vertina ir supranta, kad už 700 eurų gero specialisto neberasi, todėl nebijo investuoti į darbuotojų kvalifikaciją. (E7) Verslas be abejo supranta, kad kompetentingi darbuotojai garantuoja verslo konkurencingumą. (E8) Dabartinis pandemijos laikotarpis taip pat paskatino daugiau investuoti į robotizaciją, taip vengiant savo priklausomybės nuo darbo jėgos.</i>
	Mokslo naudos supratimą reikėtų tobulinti	<i>(E1) Investicijų plėtrai svarbi įmonės darbuotojų ir vadovų asmeninė patirtis. (E6) Atsiranda verslų, kurie supranta, kad ilgalaikė strategija yra svarbi, bet verslų gyvavimo laikotarpis nėra toks ilgas, kad galėtume sakyti, kad yra sukurta kažkokia tradicija.</i>
	Verslas nesupranta mokslo naudos	<i>(E1) Kol kas mūsų verslo aplinkoje trūksta kūrybiškumo ir atvirumo kurti išsilaisvinant iš savo mintyse esančių ribų.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Priešpaskutinis sumanios ekonomikos srities dimensija – greitai reaguojanti ekonomika. Jos raiška, pasak Jucevičius su Bruneckienės (2017), atsiskleidžia per gebėjimą ekonominę naudą kurti greitai ir operatyviai bei reaguojant į naujus pokyčius ir išnaudojant naujas galimybes. Pagal ekspertų

pasisakymus vietos savivaldos lygmeniu magistro darbo autorius šios dimensijos vertinimą išskyrė į 3 rangus: verslas greitai prisitaiko ir geba reaguoti į aplinkos iššūkius, greito reagavimo iš dalies trūksta ir verslas nesugeba reaguoti ir prisitaikyti. Šios dimensijos raiška stipriai išryškėjo dabartinės Covid-19 krizės metu. Galimai tai lėmė, kad neigiamų pasisakymų šios dimensijos atveju beveik nėra. Tik vienas iš kalbintų asmenų pasakė, kad greitas reagavimas priklauso nuo savivaldos lyderio indėlio ir ne visur gali būti vertinamas vienodai: *savivaldos lyderio sugebėjimas sutelkti komandą, kas nėra būdinga daugeliui savivaldybių, padeda pritraukti investicijas į savivaldybę (E1)*. Kiti apklaustieji išskyrė nemažai teigiamų šios dimensijos raiškos aspektų dabartinės krizės kontekste: *Netgi karantino metu atsidarinėja naujos verslo įmonės, nebijodamos rizikos ieško ir atranda savo nišą (E2), kadangi pas mus turizmo ir maitinimo sektorius nevaicina didelio vaidmens bendroje ekonomikoje, todėl mūsų krašto verslininkai taip stipriai nenukentėjo, galiu taip pat pasakyti, kad kai kurie verslai netgi džiaugiasi išlošę, nes jaučia sumažėjusių didžiųjų prekybos centrų konkurenciją, žmonės bijo važiuoti į didelius prekybos centrus ir dėl to renkasi mažas vietines parduotuves (E5), atsirado nemažai priemonių, kuriomis šiuo kriziniu laikotarpiu bandoma padėti ekonomikai nesustoti, tikrai nemažai verslų sugebėjo pasinaudoti pagalba (E7)*. Taigi, pagal ekspertų pasisakymus, šios dimensijos raišką galime įvertinti teigiamai. Toks išpūdis glaudžiai susijęs su dabartiniu verslo įmonių sugebėjimu prisitaikyti prie ištikusios krizės. Šios dalies dimensijos raiškos ekspertų pasisakymus rasite žemiau esančioje 25 lentelėje.

25 lentelė

Greitai reaguojančios ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika	Greitai reaguojanti ekonomika	
	Verslas greitai prisitaiko ir geba reaguoti į aplinkos iššūkius	<p>(E2) <i>Netgi karantino metu atsidarinėja naujos verslo įmonės, nebijodamos rizikos ieško ir atranda savo nišą.</i></p> <p>(E3) <i>Verslas daug greičiau prisitaiko prie rinkos sąlygų nei viešasis sektorius, kuris nėra toks lankstus.</i></p> <p>(E4) <i>Dažnai valstybė nėra pajėgi suteikti reikiamų paslaugų greitai verslo pagalbai, tai ypač pasimatė Covid pandemijos atveju.</i></p> <p>(E4) <i>Kai kurios įmonės dabartiniu metu parodė, kad tikrai geba greitai persiorientuoti.</i></p> <p>(E5) <i>Kadangi pas mus turizmo ir maitinimo sektorius nevaicina didelio vaidmens bendroje ekonomikoje, todėl mūsų krašto verslininkai taip stipriai nenukentėjo, galiu taip pat pasakyti, kad kai kurie verslai netgi džiaugiasi išlošę, nes jaučia sumažėjusių didžiųjų prekybos centrų konkurenciją, žmonės bijo važiuoti į didelius prekybos centrus ir dėl to renkasi mažas vietines parduotuves.</i></p> <p>(E7) <i>Atsirado nemažai priemonių, kuriomis šiuo kriziniu laikotarpiu bandoma padėti ekonomikai nesustoti, tikrai nemažai verslų sugebėjo pasinaudoti pagalba.</i></p>
	Greito reagavimo iš dalies trūksta	(E1) <i>Savivaldos lyderio sugebėjimas sutelkti komandą, kas nėra būdinga daugeliui savivaldybių, padeda pritraukti investicijas į savivaldybę.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Paskutiniė sumaniosios ekonomikos dimensija – tinklinė ekonomika. Pagal Jucevičių ir Bruneckienę (2017), ši dimensija pasireiškia per verslo įmonių integraciją į vertės kūrimo grandines, intelektinių e. paslaugų prieinamumą ir kompetencijos tinklų išnaudojimą. Vietos savivaldos kontekste, ekspertų pasisakymai buvo suskirstyti į 3 dalis: verslas supranta bendradarbiavimo naudą ir svarbą, bendradarbiavimo naudą supratimo trūksta, bendradarbiavimo beveik nėra. Nors dauguma ekspertų apie šios dimensijos raišką pasisakė teigiamai: *mes turime labai gražių vietos verslo bendradarbiavimo pavyzdžių, kurie įkvepia ir kitas įmones, tai tikrai bent jau mūsų krašte veikia (E5)*,

turime pakankamai aktyvią verslo asociaciją, kadangi asociacijoje veikia skirtingos verslo įmonės, jos tarp savęs nekonkuruoja, bet besidalindamos patirtimi jaučia abipusę naudą (E7), tačiau pastebimi ir tam tikri trūkumai: veikia daugiau konkurencija, verslai bendradarbiauja per asociacijas lobistiniais tikslais, bet kažkokia kita linkme bendradarbiavimo trūksta (E2), noro bendradarbiauti yra, o tradicijų dar trūksta, ne visada lengva peržengti konkurenciją (E6). Glaudesniam bendradarbiavimui dažniausiai koją pakiša tarpusavio konkurencija ir nepasitikėjimas: Kaip užsiauginti tarpusavio pasitikėjimą, yra didelis iššūkis šios dienos Lietuvoje (E1). Atsižvelgdami į ekspertų pasisakymus galime teigti, kad tarpusavio pasitikėjimą taip greitai sukurti nėra lengva. Reikia nemažai laiko ir resursų palaikyti bendradarbiavimą skatinančias tradicijas ir formas. Rezultatas šioje srityje nėra greitai pastebimas, tačiau dažnu atveju mūsų valstybės ribota rinka ir siekis kartu kurti didesnę pridėtinę vertę verčia stengtis. Dabartinę šios dimensijos raišką galime įvertinti vidutiniškai. Visus šios dalies ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 26 lentelėje.

26 lentelė

Tinklinės ekonomikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijus	Interviu citatos
Sumani ekonomika		Tinklinė ekonomika
	Verslas supranta bendradarbiavimo naudą ir svarbą	(E3) Pastaruoju metu žymiai efektyviau veikia klasterizacija ir klasterių nariai supranta bendradarbiavimo svarbą. (E4) Verslo sėkmei savivaldybėje dažnai svarbu regiono arba savivaldybės specializacija ir klasterizacija. (E5) Mes turime labai gražių vietos verslo bendradarbiavimo pavyzdžių, kurie įkvepia ir kitas įmones, tai tikrai bent jau mūsų krašte veikia. (E7) Turime pakankamai aktyvią verslo asociaciją, kadangi asociacijoje veikia skirtingos verslo įmonės, jos tarp savęs nekonkuruoja, bet besidalindamos patirtimi jaučia abipusę naudą.
	Bendradarbiavimo naudos supratimo trūksta	(E2) Veikia daugiau konkurencija, verslai bendradarbiauja per asociacijas lobistiniais tikslais, bet kažkokia kita linkme bendradarbiavimo trūksta. (E4) Bendradarbiavimas vyksta, bet ir konkurencija egzistuoja. (E6) Bendradarbiavimas vyksta, bet jį reikia daryti atsakingai, reikia atsižvelgti į partnerių dydį, mažas nori draugauti su dideliu, dideliu ne visada yra tikslinga. Taip pat svarbu, kad partneriai laikytųsi bendrų įsipareigojimų, bet tai ne visada yra lengva. (E6) Ateityje reikėtų, kad papildomai atsirastų naujų paskatų bendradarbiauti, nes ilgalaikėje perspektyvoje tai gali atnešti didelę naudą. (E6) Noro bendradarbiauti yra, o tradicijų dar trūksta, ne visada lengva peržengti konkurenciją. (E8) Norint sėkmingo bendradarbiavimo reikia, kad žmonės mąstytų panašiai, bendradarbiavimas sėkmingiau vyksta ten, kur yra stipresni asmeniniai ryšiai.
Bendradarbiavimo beveik nėra	(E1) Lietuvoje jaučiasi aukštas lietuvių partnerių nepasitikėjimo lygis. (E1) Kaip užsiauginti tarpusavio pasitikėjimą yra didelis iššūkis šios dienos Lietuvoje.	

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Iš 11 dimensijų, kurias išskyrė Jucevičius ir Bruneckienė (2017), atlikus tyrimą, t. y. 8 ekspertų interviu, buvo padaryta analizė ir įvertinta šių dimensijų raiška vietos lygmeniu. Visos dimensijos buvo suskirstytos 3 rangų skalėje pagal vertinimus: dimensijos raiška teigiama, dimensijos raiška vidutinė, dimensijos raiška neigiama. 3 iš 11 dimensijų raiška įvertinta teigiamai: bendroji gerovė, besimokanti ekonomika ir greitai reaguojanti ekonomika. Kadangi neigiamai įvertintų dimensijų nėra, visi kiti įvertinti vidutiniškai. Nors smulkesnis skirstymas rangais nebuvo atliekamas, 2 iš 8

vidutiniškai įvertintų dimensijų: antrepreneriška ekonomika ir inteligentiška ekonomika, būtų galima įvertinti kaip išreikštus silpnai vidutiniškai. Vizualiai visas sumanosios ekonomikos dimensijų raiškos įvertinimas matomas 27 lentelėje. Čia žalia spalva pavaizduotos teigiamai, geltona vidutiniškai, oranžine spalva silpnai vidutiniškai įvertintos dimensijos ir raudona spalva būtų pažymėtos neigiamai įvertintos dimensijos, nors jų šiuo atveju nėra.

27 lentelė

Sumaniosios ekonomikos raiškos vertinimas

Sritis	Dimensijos	Ekspertų vertinimas
Sumanioji ekonomika	Bendroji gerovė	Teigiamai
	Atvira ekonomika	Vidutiniškai
	Antrepreneriška ekonomika	Vidutiniškai silpnai
	Atsakinga ekonomika	Vidutiniškai
	Inteligentiška ekonomika	Vidutiniškai silpnai
	Žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika	Vidutiniškai
	Skaitmeninė ekonomika	Vidutiniškai
	Žinių ir inovacijų ekonomika	Vidutiniškai
	Besimokanti ekonomika	Teigiamai
	Greitai reaguojanti ekonomika	Teigiamai
	Tinklinė ekonomika	Vidutiniškai

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

3.3.2. Sumanaus viešojo valdymo sritis

Nagrinėjant antrąją sumanos vietos savivaldos sritį – sumanų viešąjį valdymą, remiantis Stanislovaitienės, Gaulės ir Šiugždinienės darbais (2017) buvo išskirti 4 skirtingos dimensijos: strateginis dinamiškumas, tarpsektorinis bendradarbiavimas / tinklaveika, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, piliečių įgalinimas.

Pirmoji iš autorių pasiūlytų dimensijų yra strateginis dinamiškumas. Pasak jų, viešasis sektorius, susidūręs su greitai besikeičiančia aplinka, visuomenės reakcija ir nelengvomis problemomis, turi sugebėti aktyviai reaguoti į pokyčius, jis turėtų būti dinamiškas ir priimti teisingus strateginius sprendimus. Strateginis dinamiškumas yra siejamas su ryžtingu valdžios elgesiu ten, kur jis yra būtinas, atsižvelgiant į esamus prioritetus ir aplinkos sąlygas (Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė (2017), pagal Doz, Kosonen (2014). Strateginį dinamiškumą, pasak mokslininkų, apibrėžia šie kokybiniai kriterijai: strateginis jautrumas ir įžvalgumas bei išteklių lankstumas (ten pat). Atsižvelgdamas į interviu metu gautus ekspertų pasisakymus šio darbo autorius juos suskirstė į 3 rangų strateginio dinamiškumo lentelę, pagal kurią: viešasis sektorius geba puikiai prisitaikyti ir reaguoti, strateginio dinamiškumo trūksta, viešasis sektorius negeba greitai reaguoti. Ekspertų pasisakymų netrūko nė viename range. Kadangi apklausa vyko 2020 metų pabaigoje visą pasaulį ir mūsų šalį krečiant Covid-19 krizei, strateginio dinamiškumo vertinimas buvo glaudžiai susijęs su šios krizės įveikimo patirtimi. Teigiamai vertinę pasisakė, kad: *valdžia Covidinėje situacijoje susidorojo gerai (E2), viešasis sektorius dabartinėje situacijoje buvo greitesnis prisitaikant prie aplinkos sąlygų (E1)*, ekspertai pateikė ir konkrečių strateginio dinamiškumo raiškos pavyzdžių: *greitai buvo sukurta naujų elektroninių paslaugų, padedančių gyventojams, viešojo sektoriaus darbuotojai privalėjo ir pakankamai greitai išmoko naudotis nuotolinio darbo priemonėmis, atsirado reikalingas reglamentavimas (E1)*. Strateginis dinamiškumas teigiamai įvertintas ne tik iš Covid-19 perspektyvos: *mūsų savivaldybės sėkmės istorija pritraukiant investicijas buvo dėka sėkmingai pasidarytų namų darbų (E5)*. Vis dėlto ne visi apklausti ekspertai pasisakė vien teigiamai, išsiskiria vieno eksperto mintys: *2008 metų krizė parodė, kad valstybė neturėjo ilgalaikės strategijos, nelabai*

kas ir pasikeitė (E6), stabilumo valstybės strategijoje trūksta, buvusieji bendrojo plano sprendiniai buvo pakankamai momentiniai, reaguojantys į momentinius iššūkius (E6). Kalbėdami apie strateginio dinamiškumo raišką ekspertai taip pat išskyrė viešojo sektoriaus atstovų lyderystės svarbą: kai iškyla iššūkiai, labai svarbus lyderių vaidmuo (E2). Norint tobulinti šią dimensiją valstybėje reikėtų daugiau dėmesio skirti strateginio planavimo kokybės gerinimui, profesionalios strategijų peržiūros ir nuoseklumo užtikrinimui. Taip pat reikėtų skatinti savivaldybių savarankiškumą, jų lyderių greito reagavimo kompetencijų, lyderystės bei apskritai visų viešajame sektoriuje dirbančių žmonių kompetencijų ugdymą. Pagal surinktų ekspertų pasisakymus šios dimensijos raišką galime vertinti vidutiniškai. Su šios dimensijos vertinimo ekspertų pasisakymais galite susipažinti žemiau pateiktoje 28 lentelėje.

28 lentelė

Strateginio dinamiškumo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumanus viešasis valdymas	Strateginis dinamiškumas	
	Viešasis sektorius geba puikiai prisitaikyti ir reaguoti	<p>(E1) Viešasis sektorius dabartinėje situacijoje buvo greitesnis prisitaikant prie aplinkos sąlygų.</p> <p>(E1) Greitai buvo sukurta naujų elektroninių paslaugų, padedančių gyventojams, viešojo sektoriaus darbuotojai privalėjo ir pakankamai greitai išmoko naudotis nuotolinio darbo priemonėmis, atsirado reikalingas reglamentavimas.</p> <p>(E1) Kardinaliai pasikeitė savivaldybės vadovų požiūris į nuotolinį darbuotojų darbą.</p> <p>(E1) Tobulėja darbo laiko planavimas, mažiau darbų ir daugiau tiesioginio sprendimų priėmimo. Šis sukrėtimasis vertinant iš visuomenės pozicijų buvo ypatingai sėkmingai įveiktas.</p> <p>(E2) Valdžia Covidinėje situacijoje susidorojo gerai.</p> <p>(E5) Mūsų savivaldybės sėkmės istorija pritraukiant investicijas buvo dėka sėkmingai pasidarytų namų darbų.</p>
	Strateginio dinamiškumo trūksta	<p>(E2) Savivaldą sudaro žmonės, jei žmonės geba reaguoti ir veikti, tai ir sekasi.</p> <p>(E2) Kai iškyla iššūkiai, labai svarbus lyderių vaidmuo.</p> <p>(E4) Dažnai savivaldybėms dar trūksta sugebėjimų greitai prisitaikyti prie aplinkinių iššūkių.</p> <p>(E5) Mūsų savivaldybė pakankamai neblogai sureagavo, deja, ne visose savivaldybėse tai pavyko.</p> <p>(E6) Akmenės savivaldybė yra maloni išimtis, kaip drąsi ir sugebanti laikytis savo įsipareigojimų savivaldybė.</p> <p>(E7) Dabartinė situacija yra labai sudėtinga, ar ji valdoma teisingai, sunku įvertinti, bet egzistuojančios pagalbos priemonės rodo, kad bandoma reaguoti į aplinkos iššūkius.</p> <p>(E8) Visą viešąjį sektorių įvertinti vienodai yra neįmanoma, vienos savivaldybės prisitaiko ir reaguoja greičiau, kitos lėčiau. Tai dažnai priklauso nuo savivaldos lyderių vaidmens. Dabartinis laikmetis yra labai greitai kintantis, taip ir viešasis sektorius, jei nori išnaudoti savo galimybes, turi gebėti greitai reaguoti.</p>
Viešasis sektorius negeba greitai reaguoti	<p>(E6) 2008 metų krizė parodė, kad valstybė neturėjo ilgalaikės strategijos, nelabai kas ir pasikeitė.</p> <p>(E6) Stabilumo valstybės strategijoje trūksta, buvusieji bendrojo plano sprendiniai buvo pakankamai momentiniai, reaguojantys į momentinius iššūkius.</p>	

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Antroji sumanaus viešojo valdymo srities dimensija – tarpsektorinis bendradarbiavimas/tinklaveika. Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė (2017) teigia, kad viešasis sektorius vienas negali įveikti išskylančių problemų ir piliečiai bei kiti suinteresuotieji / socialiniai partneriai atlieka svarbią rolę norint pasiekti bendrųjų viešosios politikos tikslų. Šią dimensiją jos atskleidžia per įtraukiančios

lyderystės, bendradarbiavimo platformos, pasidalintos atsakomybės raišką (Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė 2017, pagal Bingham ir kt. (2005). Pagal interviu metu gautus atsakymus šio darbo autorius dimensijos raišką vietos savivaldos lygmeniu paskirstė į 3 rangus: tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, tarpsektorinis bendradarbiavimas susiduria su kliūtimis, tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta labai sudėtingai. Teigiamai vertinantys šios dimensijos raišką teigia, kad: *NVO sektorius vietos savivaldoje yra pakankamai aktyvus ir efektyvus (E1), mūsų mažoje savivaldybėje išvengti tarpusavio bendradarbiavimo neįmanoma, visi klausimai sprendžiami glaudžiai bendradarbiaujant (E7)*. Galima išskirti ir sėkmingo tarpsektorinio bendradarbiavimo naudą, kurią mini ekspertai: *tinkamai išnaudojant bendruomenių nuomonę galima pasiekti naudos, apginant tam tikrą poziciją prieš centrinę valdžią (E5)*. Vis dėlto yra mąstančių ir kardinaliai priešingai: *pilietinės organizacijos dar tebėra labai silpnos, negali būti lygiaverčiais partneriais (E3)*. Kalbinti ekspertai taip pat išskiria lyderystės svarbą šiame procese: *bendrą konsensusą gali padėti pasiekti stiprus lyderis, priimant sprendimą tu negali žinoti, ar jis bus tinkamas, tenka rizikuoti (E2)* ir bent jau teorišką valstybės politikos siekį remti tokį bendradarbiavimą: *teoriškai valstybės matymas yra, kad NVO sektorius teiktų kuo daugiau paslaugų, bet žvelgiant konkrečiai į savivaldybes matome, kad viešasis sektorius dar nėra pakankamai pribrendęs, kad pasitikėtų NVO sektoriumi (E4)*. Siekiant dar labiau pagerinti tarpsektorinį bendradarbiavimą reikėtų daugiau investuoti į teigiamų pavyzdžių sklaidą, papildomas paskatas remiant tokį bendradarbiavimą, ugdyti abiejų – tiek viešojo, tiek nevyriausybinio sektoriaus – lyderių bendradarbiavimo kompetencijas. Bendrai įvertinti šios dimensijos raišką galime vidutiniškai. Su šios dimensijos raiškos ekspertų pasisakymais galite susipažinti apačioje pateiktoje 29 lentelėje.

29 lentelė

Tarpsektorinio bendradarbiavimo/tinklaveikos raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumanus viešasis valdymas	Tarpsektorinis bendradarbiavimas/tinklaveika	
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai	<i>(E1) NVO sektorius vietos savivaldoje yra pakankamai aktyvus ir efektyvus. (E5) Jos yra ir turėtų būti lygiaverčiai partneriai. Dabartinis pavyzdys dėl poligono steigimo mūsų krašte parodė, kad žmonių nuomonė yra labai svarbi ir reikalinga, į ją atsižvelgiama. (E5) Tinkamai išnaudojant bendruomenių nuomonę galima pasiekti naudos, apginant tam tikrą poziciją prieš centrinę valdžią. (E7) Mūsų mažoje savivaldybėje išvengti tarpusavio bendradarbiavimo neįmanoma, visi klausimai sprendžiami glaudžiai bendradarbiaujant.</i>
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas susiduria su kliūtimis	<i>(E2) Bendrą konsensusą gali padėti pasiekti stiprus lyderis, priimant sprendimą tu negali žinoti, ar jis bus tinkamas, tenka rizikuoti. (E4) Teoriškai valstybės matymas yra, kad NVO sektorius teiktų kuo daugiau paslaugų, bet žvelgiant konkrečiai į savivaldybes matome, kad viešasis sektorius dar nėra pakankamai pribrendęs, kad pasitikėtų NVO sektoriumi. (E5) Priimant sprendimus bendruomenė niekada nepripažins savo kaltės, tai kartais mažina norą tartis. (E6) Tarpsektorinio bendradarbiavimo dar trūksta. (E8) Šiuo metu bendras paslaugų perdavimas NVO sektoriumi siekia tik apie 10%. Tai vėl priklauso nuo savivaldybės, bet taip pat ir vietos bendruomenės turi būti labai aktyvios ir kartais asmeninis ryšys yra taip pat labai svarbu.</i>
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sudėtingai	<i>(E2) Vieną kartą susitarti pavyko, neaišku, ar kitą kartą pavyks, ir dabar kol kas reikia suimti į vieną kumštį. (E3) Pilietinės organizacijos dar tebėra labai silpnos, negali būti lygiaverčiais partneriais.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Dar viena sumanaus viešojo sektoriaus valdymo dimensija – tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Pasak Stanislovaitienės, Gailės ir Šiugždinienės (2017), viešasis sektorius visada balansuoja tarp tradicinių veiklos standartų ir bendradarbiavimu grįsto valdymo, pasižyminčio įvairiapuse tarpinstitucine, tarpvyriausybine ir tarporganizacine sąveika (Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė (2017) pagal Meuleman (2008)). Jis pasireiškia tarpinstitucinės sąveikos platforma ir koordinavimo pajėgumais ir kompetencijomis (ten pat). Atsižvelgiant į surinktus ekspertų pasisakymus, dimensijos raiška vietos savivaldos atveju suskirstyta į 3 rangus: tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, tarpinstitucinis bendradarbiavimas susiduria su kliūtimis, tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta sudėtingai. Iš visų apklaustų ekspertų tik vienas galėjo teigiamai atsiliiepti apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sėkmę: *teisinis pagrindas yra paruoštas, viešojo sektoriaus institucijos tarpusavyje bendradarbiauja labai glaudžiai. Vietos savivaldos lygmeniu šis bendradarbiavimas vyksta pakankamai neblogai (E1)*. Kiti kalbinti ekspertai, nors ir mato teigiamų pokyčių, tačiau išskiria ir tam tikrus iššūkius: *viena iš didžiausių problemų, kad nors iniciatyvų yra daug, bet ne visada jos yra tvarios (E6)* ir pastebi, kad sėkmingas bendradarbiavimas labai priklauso nuo konkrečių individų vaidmens: *situacija gerėja, bet biurokratinis aparatas dar ne visada yra tobulas, viskas labai priklauso nuo konkrečių žmonių, kurie dirba tose institucijose (E8)*, *negalėčiau pasakyti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, viskas priklauso nuo žmonių (E2)*. Vis dėlto daugiausiai ekspertų skeptiškai pasisakė apie šio bendradarbiavimo esamą situaciją, tam įtakos turi ir esama institucinė sąranga ir bendradarbiavimo kultūros trūkumas: *politikai norėdami pasirodyti geresni savo rinkėjams negali susivienyti, privalo konkuruoti, o tai nepadeda bendradarbiavimui (E2)*, *valstybės politika centralizuoti viešąsias paslaugas silpnina tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes, dažnai specialistai galvoja po manęs nors ir tvanas ir skirtingų institucijų atstovai nenori bendradarbiauti tarpusavyje (E3)*, *įvairios valdžios institucijos ar tai nesugeba, ar tai nenori dalintis viešaisiais duomenimis, tai neskatina žmonių naudotis elektroninėmis paslaugomis. Kiekviena valdžia kalba skirtinga kalba ir nėra suinteresuota bendradarbiauti (E6)*. Pakankamai skeptiškai buvo įvertintas ir skirtingų institucijų bendradarbiavimas Covid-19 krizės akivaizdoje: *dabartinė krizė parodė, kad to tarpinstitucinio bendradarbiavimo kokybės trūksta, atsirado nemažai nesusikalbėjimo (E5)*. Žvelgiant į ekspertų pasisakymus, šios dimensijos raišką galime įvertinti žemiau nei vidutiniškai. Kokybiškesniam tarpinstituciniam bendradarbiavimui reikėtų nuoseklesnio bendradarbiavimo skatinimo ir telkiančio pavyzdžio nuo pat centrinių valdžios struktūrų, didesnės atsakomybės už bendrus rezultatus bei tvaresnio tarpusavio pasitikėjimo. Dimensijos raiškos ekspertų pasisakymai pateikiami žemiau esančioje 30 lentelėje.

30 lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumanus viešasis valdymas	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai	<i>(E1) Teisinis pagrindas yra paruoštas, viešojo sektoriaus institucijos tarpusavyje bendradarbiauja labai glaudžiai. Vietos savivaldos lygmeniu šis bendradarbiavimas vyksta pakankamai neblogai.</i>
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas susiduria su kliūtimis	<i>(E2) Negalėčiau pasakyti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, viskas priklauso nuo žmonių. (E6) Viena iš didžiausių problemų, kad nors iniciatyvų yra daug, bet ne visada jos yra tvarios. (E7) Egzistuoja ir sudėtingos situacijos, kurios kartais užstringa už įvairių kabinetų durų. Reikėtų glaudesnio bendradarbiavimo. Nesusipratimų dar pasitaiko. (E8) Formuojant savivaldybės strategiją svarbu pasižiūrėti į gerąją kitų savivaldybių praktiką ir pasimokyti iš kitų pavyzdžių.</i>

		<i>(E8) Situacija gerėja, bet biurokratinis aparatas dar ne visada yra tobulas, viskas labai priklauso nuo konkrečių žmonių, kurie dirba tose institucijose.</i>
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta sudėtingai	<i>(E2) Politikai norėdami pasirodyti geresni savo rinkėjams negali susivienyti, privalo konkuruoti, o tai nepadeda bendradarbiavimui.</i> <i>(E2) Tarpsektoriniame bendradarbiavime vėlgi reikia labai stiprios lyderystės, bet, jei žmonės patys nesupranta, niekas nepadės.</i> <i>(E3) Tarpžybiniškumas veikia, įstatymiškai bandoma tai stiprinti, pavyzdžiui regionų plėtros tarybų stiprinimas, bet bendradarbiavimas dar kol kas vyksta sunkiai, pasiekti sėkmingą rezultatą nelengva.</i> <i>(E3) Valstybės politika centralizuoti viešąsias paslaugas silpnina tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes, dažnai specialistai galvoja po manęs nors ir tvanas ir skirtingų institucijų atstovai nenori bendradarbiauti tarpusavyje.</i> <i>(E4) Iki šiol šis bendradarbiavimas buvo nelabai konstruktyvus ir nepakankamas, tai ypač išryškėjo dabartinės Covid krizės atveju.</i> <i>(E5) Dabartinė krizė parodė, kad to tarpinstitucinio bendradarbiavimo kokybės trūksta, atsirado nemažai nesusikalbėjimo.</i> <i>(E6) Tarpinstituciniam bendradarbiavimui taip pat trukdo konkurencija ir nepasitikėjimas.</i> <i>(E6) Įvairios valdžios institucijos ar tai nesugeba, ar tai nenori dalintis viešaisiais duomenimis, tai neskatina žmonių naudotis elektroninėmis paslaugomis. Kiekviena valdžia kalba skirtinga kalba ir nėra suinteresuota bendradarbiauti.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Paskutinioji sumanaus viešojo sektoriaus dimensija – piliečių įgalinimas. Įgalintasis pilietiškumas, pasak Stanislovaitienės, Gaulės ir Šiugždinienės (2017), atsiskleidžia ne tik per piliečių informavimą ir konsultavimą, bet ir tikrą bendradarbiavimą tarp valdžios institucijų ir piliečių, taip įgalinant piliečius. Įgalintasis pilietiškumas suprantamas kaip valdžios ir piliečių sąveika sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų kūrybos procesuose, grįsta valdžios skaidrumu, atvirumu ir piliečių įgalinimu, aktyvaus ir dalyvaujančio pilietiškumo kompetencijų auginimu (ten pat). Šios dimensijos raiška kokybiškai, pasak autorių, atsiskleidžia per konkrečių piliečių dalyvavimo platformų raišką ir esamą grįžtamąjį ryšį (ten pat). Šios dimensijos raiška pagal ekspertų pasisakymus buvo suskirstyta į šiuos rangus: piliečiai sėkmingai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, piliečių įgalinimas susiduria su problemomis, piliečių įgalinimas nevyksta. Ekspertų pasisakymai pasiskirstė panašiai po lygiai kiekviename dimensijos raiškos lygmenyje. Pasisakiusieji teigiamai išskyrė dalyvaujamojo biudžeto, kitų bendradarbiavimo formų ir pateikiamos viešosios informacijos kokybę: *visuomeninio biudžeto idėja buvo pakankamai neblogo ir bent jau Šiauliuose visai suveikė, gauta daug projektų paraiškų, žmonės noriai įsitraukė į balsavimą (E3), seniūnaičių sueigos pateiktas planas ir strategija mums yra prioritetas, tai padeda vengti nepotizmo (E5), informaciją internetu žmonės randa visai gerai, jei kas neaišku, žmonės linkę skambinti, bendraudami gyvai klausti informacijos (E7)*. Kalbėję apie trūkumus išskyrė lyderystės ir tarpusavio suinteresuotumo svarbą: *Jeigu lyderiai gerai bendradarbiauja tarpusavyje, tuomet pavyksta sėkmingai bendradarbiauti, vis dėlto yra be galo daug problemų, kuomet viešojo sektoriaus vadovai ir vietos bendruomenės lyderiai nesutaria (E1), žmonės stengiamasi įtraukti, bet ne visada žmonės nori įsitraukti. Savivaldybė stengiasi viešinti savo veiklą, kviesti žmones išsakyti savo poziciją, ragina įsitraukti, situacija yra pagerėjusi, bet ji dar nėra tobula (E5) ir to suinteresuotumo iš valdžios bendradarbiauti kartais trūksta, nes šis procesas dažnai būna lėtas ir sunkus ir ne visos savivaldybės tam ryžtasi (E8)*. Abejoję piliečių įgalinimo sėkme, apskritai skeptiškai žiūrėjo į šį procesą arba akcentavo bendradarbiavimo kultūros trūkumą: *šitoje vietoje aš esu skeptiškas, jei žmonės išrinko valdžią, kuri turi savo programą ir tikslus, ir žmonės už ją balsavo, tai ar bereikia dar papildomai įtraukti žmones (E2), mes dar kol kas neturime gilių piliečių įtraukimo į sprendimus tradicijų (E6)*. Norint labiau stiprinti piliečių įgalinimą reikėtų tiek visuomenę, tiek valdžios sektorių labiau šviesti apie tokio įgalinimo naudą ir svarbą, labiau reklamuoti teigiamus pavydžius bei nebijoti investuoti į bendradarbiavimo tradicijų kūrimą, nes nors šis procesas pradžioje

gali būti sudėtingas, bet ilgojoje perspektyvoje gali padėti ne tik atrasti kokybiškesnių politikos formavimo priemonių, bet ir padėti padidinti visuomenės pasitikėjimą valdžios struktūromis. Įvertinti dabartinę dimensijos raišką galėtume vidutiniškai. Visi ekspertų pasisakymai pateikiami žemiau esančioje 31 lentelėje.

31 lentelė

Piliečių įgalinimo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumanus viešasis valdymas	Piliečių įgalinimas	
	Piliečiai sėkmingai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą	(E3)Visuomeninio biudžeto idėja buvo pakankamai nebloga ir bent jau Šiauliuose visai suveikė, gauta daug projektų paraiškų, žmonės noriai įsitraukė į balsavimą. (E4)Dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva veikia jau nemažai savivaldybių ir tai yra vienas iš geresnių piliečių įtraukimo pavyzdžių. (E5) Seniūnaičių sueigos pateiktas planas ir strategija mums yra prioritetas, tai padeda vengti nepotizmo. (E7)Informaciją internetu žmonės randa visai gerai, jei kas neaišku, žmonės linkę skambinti, bendraudami gyvai klausiti informacijos.
	Piliečių įgalinimas susiduria su problemomis	(E1)Jeigu lyderiai gerai bendradarbiauja tarpusavyje, tuomet pavyksta sėkmingai bendradarbiauti, vis dėlto yra be galo daug problemų, kuomet viešojo sektoriaus vadovai ir vietos bendruomenės lyderiai nesutaria. (E3)Kartais savivaldybė turėtų labiau pasiruošti, kad numatytų galimo bendradarbiavimo problemas ir gebėtų jas greitai spręsti. (E5)Žmonės stengiamasi įtraukti, bet ne visada žmonės nori įsitraukti. Savivaldybė stengiasi viešinti savo veiklą, kviesti žmones išsakyti savo poziciją, ragina įsitraukti, situacija yra pagerėjusi, bet ji dar nėra tobula. (E6)Piliečių įsitraukimas gali padėti išspręsti daug problemų, didžiąją dalį problemų aktyvus piliečių dalyvavimas galėtų išspręsti (E8)To suinteresuotumo iš valdžios bendradarbiauti kartais trūksta, nes šis procesas dažnai būna lėtas ir sunkus ir ne visos savivaldybės tam ryžtasi.
Piliečių įgalinimas nevyksta	(E2)Šitoje vietoje aš esu skeptiškas, jei žmonės išrinko valdžią, kuri turi savo programą ir tikslus, ir žmonės už ją balsavo, tai ar bereikia dar papildomai įtraukti žmones. (E2) Šituo piliečių dalyvavimu, kai žmonės nėra patys linkę dalyvauti, galima labai lengvai manipuliuoti siekiant politinės naudos. (E4)Dažnai vietos bendruomenės atstovauja siaurą interesų lauką ir negali būti lygiaverčiais partneriais viešajam sektoriui. (E6)Mes dar kol kas neturime gilių piliečių įtraukimo į sprendimus tradicijų.	

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Stanislovaitienė, Gaulė ir Šiugždinienė (2017), apibendrinamos sumanaus viešojo sektoriaus raišką, išskyrė 4 pagrindines dimensijas. Norint įvertinti jų raišką vietos lygmeniu buvo pasitelktas ekspertų interviu. Apibendrinus gautus duomenis, galima teigti, kad visose 4 dimensijose yra padaryta ženkli pažanga, bet visur dar šio to trūksta. Visų dimensijų raiška įvertinta vidutiniškai. Nors tarpinstitucinis bendradarbiavimas taip pat įvertintas vidutiniškai, tačiau jį lyginant su kitomis dimensijomis jis atrodo kiek silpniau. Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrinama visų 4 dimensijų raiška. Geltona spalva pažymėti: strateginis dinamiškumas, tarpsektorinis bendradarbiavimas ir piliečių įgalinimas, oranžine spalva – tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

32 lentelė

Sumanus viešojo valdymo raiškos vertinimas

Sritis	Dimensijos	Ekspertų vertinimas
Sumanus viešasis valdymas	Strateginis dinamiškumas	Vidutiniškai
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas/tinklaveika	Vidutiniškai
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Vidutiniškai silpnai

3.3.3. Sumanios bendruomenės sritis

Trečioji sumanaus regiono modelio sritis, kurią išskiria Sinkienė ir Grumadaitė (2014), yra sumani bendruomenė, kuri sumaniosios socialinės sistemos kontekste traktuojama kaip visuomenė, angliškai terminas skambėtų – *smart community*. Deja, konkretaus sumanios visuomenės koncepcijos apibrėžimo, kaip sumaniosios ekonomikos ar sumanaus viešojo valdymo atveju, atlikus akademinės literatūros analizę, autoriui atrasti nepavyko.

Remdamasis sumanios socialinės sistemos charakteristikomis pagal Jucevičių (2017) ir Stanislovaitienę (2016), panašiai, kaip sumanios ekonomikos ir sumanaus viešojo valdymo atvejais, šio darbo autorius išskyrė 9 sumanios bendruomenės dimensijas: inteligentiškumas, rėmimasis žiniomis, mokymasis, įtinklinimas, novatoriškumas, skaitmeniškumas, tvarumas, greitas reagavimas, socialinis atsakingumas.

Pirmoji iš minėtų dimensijų – inteligentiškumas. Visuomenės inteligentiškumo dimensijos apibrėžimą pasiūlė Jucevičius ir Liugailaitė-Radzvickienė (2014). Jie išskyrė, kad minėta dimensija turėtų pasižymėti 5 savybėmis: ypatingas tinkliškumas, žiniomis pagrįsta darbo jėga, inovatyvumas, skaitmeninė įtrauktis, žinių marketingas. Šio darbo autorius, atlikęs ekspertų interviu, minėtos dimensijos raišką pagal ekspertų pasisakymus sudėliojo į 3 rangus: visuomenė yra pakankamai inteligentiška, visuomenei inteligentiškumo trūksta, inteligentiškumo visuomenėje nėra. Mažiausiai ekspertų apie šią dimensiją pasisakė teigiamai, galima išskirti: *bendruomenės tikrai nori įsitraukti, reikia jomis pasitikėti ir parodyti, kodėl jų įsitraukimas yra svarbus (E6)*. Daugiau ekspertų išskyrė šios dimensijos raiškos trūkumus, susijusius su piliečių iniciatyvos ir atsakomybės stygiumi: *šiandien lyginant su kitomis valstybėmis mūsų piliečių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą yra pakankamai pasyvus (E4), taip, keletas paskutinių atvejų tai puikiai parodo, tiesiog tas bendruomenių aktyvumas kartais prasilenkia su atsakomybės jausmu (E5), pastebimas ir visuomenės žinių marketingo trūkumas: žinoma, sugebėjimų iškomunikuoti savo unikalumą ir išskirtinumą dar trūksta (E7)*. Kritiškai atsiliepę apie šią dimensiją akcentavo, kad visuomenės įsitraukimas į sprendimų procesą apskritai yra nebūtinai, sprendimus turėtų priimti valdžia, o bendruomenės dažnai susikoncentruoja tik į savo siauras problemas: *žmonės neprivalo tiek įsigilinti į politinius procesus ir juos suvokti, nes kam tada reikalinga politika. Darbo pasidalinimas suteikia didesnę vertę, bet politikai neturi kiekvieno savo žingsnio aiškinti žmonėms, nes tada vėl pradedama manipuliuoti žmonėmis (E2), problema yra pačiose nevyriausybinėse organizacijose, nes jos dažnai susikuria spręsti kažkokią problemą, bet negalvoja apie savo veiklos tęstinumą (E3)*. Pagal bendrą ekspertų pasisakymų raišką galime sakyti, kad šios dimensijos raiška vietos lygmeniu yra silpnai vidutiniška. Norinti šią dimensiją sustiprinti reikėtų daugiau pasitikėti bendruomenėmis ir piliečiais, valdžios sektoriui rodyti didesnę iniciatyvą įtraukiant žmones į sprendimų priėmimo procesą, nebijoti investuoti į bendruomenės narių kompetencijas, paskatinti ir labiau išnaudoti teigiamus pavyzdžius. Šios dimensijos raišką apibūdinančius ekspertų pasisakymus galite rasti žemiau esančioje 33 lentelėje.

33 lentelė

Sumanios bendruomenės inteligentiškumo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė		Inteligentiška

Visuomenė yra pakankamai inteligentiška	(E1) Teismų sistema netgi nesitikėjo tokio aktyvaus visuomenės asocijuotų struktūrų įsitraukimo į problemų sprendimą. (E6) Bendruomenės tikrai nori įsitraukti, reikia jomis pasitikėti ir parodyti, kodėl jų įsitraukimas yra svarbus.
Visuomenei inteligentiškumo trūksta	(E4) Šiandien lyginant su kitomis valstybėmis mūsų piliečių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą yra pakankamai pasyvus. (E5) Taip, keletas paskutinių atvejų tai puikiai parodo, tiesiog tas bendruomenių aktyvumas kartais prasilenkia su atsakomybės jausmu. (E5) Man norėtųsi, kad žmonių įsitraukimo būtų daugiau. (E6) Lietuvoje aktyvaus bendruomenių ir piliečių įsitraukimo trūksta. (E7) Žinoma, sugebėjimų iškomunikuoti savo unikalumą ir išskirtinumą dar trūksta.
Inteligentiškumo visuomenėje nėra	(E2) Didelio piliečių aktyvumo sprendžiant problemas nebūna, tam ir reikalinga valdžia, kad tas problemas spręstų. (E2) Žmonės neprivalo tiek įsigilinti į politinius procesus ir juos suvokti, nes kam tada reikalinga politika. Darbo pasidalinimas suteikia didesnę vertę, bet politikai neturi kiekvieno savo žingsnio aiškinti žmonėms, nes tada vėl pradedama manipuliuoti žmonėmis. (E3) Problema yra pačiose nevyriausybinėse organizacijose, nes jos dažnai susikuria spręsti kažkokią problemą, bet negalvoja apie savo veiklos testinumą.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Antroji sumanios bendruomenės dimensija – skaitmeniškumas. Pagal Stanislovaitienę (2016) skaitmeniškumas sumanios socialinės sistemos kontekste pasireiškia kaip sistema, kuri, ieškodama informacijos, komunikuodama tinklaveikoje, pagrįsdama savo sprendimus, plačiai naudoja informacines komunikacines technologijas (Stanislovaitienė, 2016, pagal Jucevičių ir Jucevičienę, 2014). Magistro darbe atlikus ekspertų interviu, šios dimensijos raiška vietos savivaldos bendruomenės atveju buvo išreikšta šiais rangais: visuomenė pakankamai skaitmeniška, visuomenei skaitmeniškumo trūksta, visuomenė visiškai ne skaitmeniška. Tarp visų kalbintų ekspertų nebuvo tokių, kurie pasisakytų, kad mūsų bendruomenė yra visai neskaitmeniška. Teigiamai atsiliepę išskyrė: *Didesnį naudojimąsi technologijomis spaudžia rinka, žmonės nori gebėti naudotis technologijomis, nes nebėra kur trauktis (E1), taip, tai ypač aktualu matant, kaip aktyviai žmonės reiškiasi socialiniuose tinkluose (E5), skaitmeniškumas puikiai išryškėjo Covid-19 krizės laikotarpiu: su dabartinio nuotolinio darbo, Covid iššūkiams mūsų visuomenė susidorojo visai neblogai (E3) bei šis laikotarpis mus labai daug ko išmokė ir mūsų visuomenė labai neblogai prisitaikė (E8)*. Vis dėlto kai kurie išskyrė, kad dabartinės krizės atveju prisitaikyti nebuvo taip lengva: *dabartinis laikotarpis yra sudėtingas. Žmonėms prisijungti ir bendrauti naudojantis naujausiomis technologijomis nėra lengva (E7), taip pat iššūkių iškyla, kai kalbame apie skirtingas kartas visuomenėje: žmonių noras naudotis elektroninėmis paslaugomis priklauso nuo kartos, senjorai dažnai yra dėl to nepatenkinti, jaunoji karta tokias paslaugas priima labai noriai (E1)*. Norint visuomenę dar labiau paskatinti eiti skaitmeniškumo keliu, reikėtų tinkamai išnaudoti dabartinį laikotarpį, kad per jį išmoktos pamokos nebūtų pamirštos, skatinti visuomenės naudojimąsi informacinėmis technologijomis, nebijoti investuoti į didesnes žmonių mokymosi visą gyvenimą galimybes. Bendrai šios dimensijos raišką galime įvertinti stipriai vidutiniškai. Su ekspertų pasisakymais apie šios dimensijos raišką mūsų visuomenėje galite plačiau susipažinti apačioje pateiktoje 34 lentelėje.

34 lentelė

Sumanios bendruomenės skaitmeniškumo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
		Skaitmeninė

Sumani bendruomenė	Visuomenė pakankamai skaitmeniška	<p>(E1) Kaimiškosiose vietovėse žmonės noriai dalyvauja bibliotekų organizuojamuose mokymuose, tam kad galėtų geriau išmokti naudotis technologijomis. Ateina ne tik senjorai, bet ir jaunimas.</p> <p>(E1) Didesnį naudojimąsi technologijomis spaudžia rinka, žmonės nori gebėti naudotis technologijomis, nes nebėra kur trauktis.</p> <p>(E2) Švietimo sistema susidorojo visai neblogai, tik kartais jautėsi piktnaudžiavimas, kad kai kurie žmonės bandė pasinaudoti galimybe paprašyti papildomos pagalbos, kurios galbūt objektyviai ir nereikėtų.</p> <p>(E3) Su dabartinio nuotolinio darbo, Covid iššūkiais mūsų visuomenė susidorojo visai neblogai.</p> <p>(E3) Jau kuris laikas sėkmę verslo pasaulyje skinasi freelancerių kultūra, tai parodo, kad mūsų žmonės geba išnaudoti šiuolaikines technologijas, žmonėms pradeda atsiverti akys.</p> <p>(E5) Taip, tai ypač aktualu matant, kaip aktyviai žmonės reiškiams socialiniuose tinkluose.</p> <p>(E8) Šis laikotarpis mus labai daug ko išmokė ir mūsų visuomenė labai neblogai prisitaikė.</p>
	Visuomenei skaitmeniškumo trūksta	<p>(E1) Žmonių noras naudotis elektroninėmis paslaugomis priklauso nuo kartos, senjorai dažnai yra dėl to nepatenkinti, jaunoji karta tokias paslaugas priima labai noriai.</p> <p>(E2) Labiausiai nepasiruošusi buvo sveikatos sistema. Čia trūksta naujausių technologijų išnaudojimo.</p> <p>(E2) Tai kartais yra patikimo klausimas, valdžia negali versti, bet turi sudaryti galimybes, vieniems patinka, kiti nori kažko kito.</p> <p>(E4) Skaitmenizacijos pasaulyje mes dar atsiliegame, bet su Covid iššūkiais pakankamai neblogai susidorojome. Vis dėlto į šią sritį turėtų būti žymiai daugiau investuojama.</p> <p>(E6) Pažangumo informacinių technologijų srityje dar trūksta.</p> <p>(E7) Dabartinis laikotarpis yra sudėtingas. Žmonėms prisijungti ir bendrauti naudojantis naujausiomis technologijomis nėra lengva.</p>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Trečioji sumanos bendruomenės dimensija – rėmimasis žiniomis. Sumanios socialinės sistemos kontekste Stanislovaitienė šią dimensiją apibūdino, kaip sugebėjimą sukauptos informacijos pagrindu generuoti žinias, būtinas priimant sprendimus ir taip įgyjant konkurencinį pranašumą (Stanislovaitienė, 2016, pagal Jucevičių ir Jucevičienę, 2014). Pagal ekspertų interviu pasisakymus šios dimensijos raiška padalinta į 3 rangus: visuomenė supranta žinių ir patirties naudą, visuomenėje žinių vertės supratimas susiduria su sunkumais, visuomenė nevertina žinių. Priešingai nei žiūrint į prieš tai vertintą dimensiją šiuo atveju ekspertai pasisakė visuose ranguose. Tik vienas kalbintas ekspertas galėjo įvardinti neigiamą aspektą, susijusį su visuomenės narių amžiumi: *amžius yra faktorius, mūsų bendruomenėse dalyvauja daugiau vyresnio amžiaus žmonės, kurie naujausiomis technologijomis nesinaudoja taip jau noriai (E3)*. Kiti pasisakymai buvo labiau teigiami, akcentuojama, kad žmonės matydami gerus pavyzdžius yra linkę pasitempti: *vieniems sekasi geriau, kitiems prasčiau ir tikrai jaučiasi, kad vienos bendruomenės puikiai mokosi iš kitų ir žiūrėdami į kitas bendruomenės siekia pasitempti (E5), bendruomenės supranta bendradarbiavimo naudą, mokosi vieni iš kitų pakankamai noriai (E7)*. Norėdami dar labiau sustiprinti šios dimensijos raišką turėtume dar labiau išnaudoti teigiamus pavyzdžius, sukurti tinkamą infrastruktūrą, skatinančią tobulėjimą. Šiuo atveju Covid-19 krizė padėjo žengti žingsnį į priekį, žmonės buvo priversti atsinaujinti technologinę bazę, išmokti naudotis naujesne technika ir reikalingomis programomis. Šios dimensijos raiška, atsižvelgdami į ekspertų pasisakymus, galėtume įvertinti stipriai vidutiniškai. Su šios dimensijos ekspertų vertinimais galima susipažinti 35 lentelėje.

35 lentelė

Sumanios bendruomenės rėmimosi žiniomis raiška

Sritys	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
---------------	--	-------------------------

		Žiniomis besiremianti
Sumani bendruomenė	Visuomenė supranta žinių ir patirties naudą	(E4) Įmonės ir viešasis sektorius yra linkę investuoti į savo darbuotojų kompetencijų ugdymą, tai parodo, kad ir žmonės yra linkę jomis naudotis. (E7) Bendruomenės supranta bendradarbiavimo naudą, mokosi vieni iš kitų pakankamai noriai. (E8) Dabartinė Covid krizė privertė visus daugiau naudotis technologinėmis inovacijomis, pagerėjo žmonių technologinė bazė.
	Visuomenėje žinių vertės supratimas susiduria su sunkumais	(E1) Inovacijos, susijusios su technologijomis, nėra labai populiarios. (E5) Vieniems sekasi geriau, kitiems prasčiau ir tikrai jaučiasi, kad vienos bendruomenės puikiai mokosi iš kitų ir žiūrėdami į kitas bendruomenes siekia pasitempti. (E6) Gal kaip bendruomenė ne, bet kaip individas profesionalas tu gali daryti įtaką sprendimų priėmimui ir keisti viešąją nuomonę, kuri ne visada yra patogi valdžiai.
	Visuomenė nevertina žinių	(E3) Amžius yra faktorius, mūsų bendruomenėse dalyvauja daugiau vyresnio amžiaus žmonės, kurie naujaisiomis technologijomis nesinaudoja taip jau noriai.

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Dar viena panaši į prieš tai vertintą dimensiją yra *besimokanti bendruomenė*. Atsižvelgiant akademinuose tyrimuose rastą informaciją magistro darbo autorius 1.2.4 poskyryje išskyrė šios dimensijos kokybines charakteristikas: kiek aktyviai žmonės linkę mokytis visą gyvenimą, bendruomenės polinkis įsitraukti į pilotinių projektų iniciatyvas. Pagal ekspertų pasisakymus šios dimensijos raiška įvertinta rangais: visuomenė vertina mokymosi naudą, visuomenėje noro mokytis trūksta, visuomenė nelinkusi mokytis. Žemiausio vertinimo ekspertų pasisakymuose šiuo atveju nebuvo. Kalbėdami apie besimokančios sistemos trūkumus ekspertai prie trūkumų įvardino, kad dažnai mokymasis vyksta ne dėl žinių pačių savaime, bet dėl papildomos socializacijos ar papildomų valdžios paskatų: *sunku pasakyti, kiek šiandien žmonės nori mokintis, daugiausia mokymasis vyksta dėl socializacijos (E2), mokymąsi galima paskatinti paperkant žmones, įdomiai ir aktualiai pristatant šiuolaikines technologijas (E2)*. Teigiamai vertinę šios dimensijos raišką žvelgė į esančias šiandienos galimybes ir laikmečio padiktotas realijas: *dabartinė Covid situacija parodė, kad žmonės labai noriai nori mokintis ir išnaudoti technologijas sprendžiant problemas (E3), žmonės kaimo vietovėse noriai dalyvauja bibliotekų organizuojamose iniciatyvose, tobulėja ir asmeniškai mokosi (E1)*. Šios dimensijos raišką galėtume vertinti stipriai vidutiniškai. Dar labiau mokytis galėtų paskatinti tinkamas bendruomenės infrastruktūros išnaudojimas leidžiant žmonėms ne tik labiau socializuotis arčiau savo namų, bet taip pat sėkmingai mokytis bendradarbiaujant tarpusavyje. Žemiau pateikiama ekspertų šios dimensijos raiškos vertinimo 36 lentelė.

36 lentelė

Sumanios bendruomenės mokymosi raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė	Besimokanti	
	Visuomenė vertina mokymosi naudą	(E1) Žmonės kaimo vietovėse noriai dalyvauja bibliotekų organizuojamose iniciatyvose, tobulėja ir asmeniškai mokosi. (E3) Dabartinė Covid situacija parodė, kad žmonės labai nori mokintis ir išnaudoti technologijas sprendžiant problemas. (E4) Žmonės yra linkę mokintis, vis labiau naudotis išmaniosiomis technologijomis. (E7) Žmonės mokytis ir tobulėti linkę, nes tai yra dabartinio gyvenimo būtinybė.
	Visuomenėje noro mokytis trūksta	(E2) Mokymąsi galima paskatinti paperkant žmones, įdomiai ir aktualiai pristatant šiuolaikines technologijas.

	<p>(E2)Sunku pasakyti, kiek šiandien žmonės nori mokintis, daugiausia mokymasis vyksta dėl socializacijos.</p> <p>(E8)Bendrai žmonės yra linkę į pokyčių baimę, kuo jaunesnis žmogus, tuo labiau jis linkęs mokintis, tačiau vyresnio amžiaus žmonėms yra daug sunkiau.</p> <p>(E6)Tam tikros geros paskatos, geri pavyzdžiai paskatintų aktyvesnę bendruomenių veiklą, nes geri pavyzdžiai įkvepia.</p>
--	--

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Penktoji sumaniosios bendruomenės vertinta dimensija – įtinklinimas. Pagal Stanislovaitienę įtinklinta – tai tokia sistema, kurios nariai noriai išnaudoja įvairiausių tinklų sukuriamas galimybes, komunikuodama su kitomis socialinėmis sistemomis ir individualiais, apsirūpina reikalingais ištekliais, padedančiais siekti savo tikslų (2016). Šios dimensijos raiška vietos savivaldos lygmeniu, atsižvelgiant į ekspertų apklausos rezultatus, suskirstyta į šiuos rangus: visuomenė sėkmingai įtinklinta, įtinklinimo trūksta, įtinklinimo nėra. Kaip ir analizuojant ankstesnę dimensiją, žemiausio rango įvertinimų šiuo atveju nėra. Daugiausia kalbinti ekspertai pasisakė apie tam tikrus įtinklinimą ribojančius trūkumus, susijusius su Covid-19 situacija ir kitais aspektais: *bendruomenę aktyvinti, skatinti veikti bandoma įvairiausiais būdais, vis dėlto dabartinė Covid situacija tą entuziazmą šiek tiek prigesino (E7), kaimo vietovėse žmonės labiau jungiasi į bendruomenes, o miesto žmonės dažnai skeptiškai žiūri ir klausia, kokia tau iš to nauda (E3)*. Prie teigiamų aspektų įvardijamas bendruomenių noras jungtis į skėtines organizacijas ir bendruomenių sėkmės istorijos: *organizacijos linkusios jungtis į skėtines organizacijas ir nori mokytis tarpusavyje (E8), bendruomenės yra labai aktyvios ir noriai bendradarbiauja tarpusavyje (E1)*. Šios dimensijos raišką pagal ekspertų pasisakymus galime įvardinti vidutiniškai, norint dar labiau jį tobulinti, reikėtų visuomenėje labiau reklamuoti bendruomeniško veikimo sėkmės istorijas, skatinti sėkmės pavyzdžius, padrąsinti pirmus žingsnius žengiančias organizacijas, tinkamai jas konsultuoti, padėti praktiniais pavyzdžiais ir tiesioginiais kontaktais. Visos ekspertų mintys pateiktos 37 lentelėje.

37 lentelė

Sumanios bendruomenės įtinklinimo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė	Įtinklinta	
	Visuomenė sėkmingai įtinklinta	<p>(E1)Bendruomenės yra labai aktyvios ir noriai bendradarbiauja tarpusavyje.</p> <p>(E1)Sukurti bendruomenės verslai yra sėkmingo tarpsektorinio bendradarbiavimo rezultatas.</p> <p>(E8)Organizacijos linkusios jungtis į skėtines organizacijas ir nori mokytis tarpusavyje.</p>
	Įtinklinimo trūksta	<p>(E3)Kaimo vietovėse žmonės labiau jungiasi į bendruomenes, o miesto žmonės dažnai skeptiškai žiūri ir klausia, kokia tau iš to nauda.</p> <p>(E3)Tos savivaldybės, kurios linkusios keistis gerąja patirtimi geriau išnaudoja piliečių įsitraukimo galimybes.</p> <p>(E4)Viešasis sektorius galėtų gerinti savo komunikaciją ir rodyti iniciatyvą, kad žmonių nuomonė ir įsitraukimas yra svarbu.</p> <p>(E5)Vienos bendruomenės yra stipresnės, kitos mažiau aktyvios ir tai yra natūralu.</p> <p>(E6) Aktyvios bendruomenės padėtų spręsti daugelį problemų, deja, valdžios pasitikėjimo dar trūksta.</p> <p>(E7)Bendruomenę aktyvinti, skatinti veikti bandoma įvairiausiais būdais, vis dėlto dabartinė Covid situacija tą entuziazmą šiek tiek prigesino.</p>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Šeštoji sumanios bendruomenės dimensija – novatoriškumas. 1.2.4 magistro darbo poskyryje išskirtos kokybinės šios dimensijos charakteristikos: visuomenės noras priimti skaitmenines paslaugas, drąsiai jomis naudotis ir bendruomenė valdžiai teikia grįžtamąjį gaunamų paslaugų kokybės ryšį, noriai priima naujoves, linkusi jas tobulinti. Ekspertų pasisakymai buvo suskirstyti į šiuos rangus: visuomenė pakankamai novatoriška, novatoriškumo visuomenėje trūksta, visuomenė skeptiškai žiūri į visas naujienas. Tik vienas ekspertas teigiamai atsiliepė apie šios dimensijos raišką vietos lygmeniu: *organizacijos mielai linkusios mokytis viena iš kitos ir pritaikyti savo žinias savo veiklos specifikoje (E8)*. Daugiausia atskleidžiami tam tikri dimensijos raiškos trūkumai: *nors kai kurios bendruomenės yra sukūrusios savo verslus, bet dažniausiai labiau orientuojasi į tradicines veiklas (E1)*, pritariama pilotinių projektų vertei, bet apie jų sėkmę neužsimenama: *pilotiniai projektai suveiktų ir padėtų žmonėms suprasti, kad patys žmonės yra dalinai atsakingi už bendrąją gerovę savivaldybės teritorijoje, nesvarbu, ekonominėje ar tai socialinėje srityje (E6)*. Vis dėlto yra ir keletas neigiamų pasisakymų, susijusių tiek su valdžios, tiek su bendruomenės iniciatyvų trūkumu: *nepakankamos kokybės elektroninės paslaugos verčia žmones ieškoti fizinio kontakto, tam kad galėtų išspręsti savo problemas (E6)*, *proveržio ir naujų iniciatyvų šiek tiek trūksta, dažnai bandoma veikti tradiciniais metodais (E7)*. Novatoriškumas dažnai susijęs su tam tikra rizika. Bendruomenės nariams norint išnaudoti šią savybę reikia peržengti savo komforto zonos ribas. Ši rizika turi būti skatinama papildomai, galbūt pasitelkiant teigiamus pavyzdžius, papildomai apdraudžiant nuo rizikos. Vis dėlto perspektyvų tam yra, todėl dimensijos raišką galima įvertinti vidutiniškai. Dimensijos ekspertų vertinimai pateikiami 38 lentelėje.

38 lentelė

Sumanios bendruomenės novatoriškumo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė	Novatoriška	
	Visuomenė pakankamai novatoriška	<i>(E8) Organizacijos mielai linkusios mokytis viena iš kitos ir pritaikyti savo žinias savo veiklos specifikoje.</i>
	Novatoriškumo visuomenėje trūksta	<i>(E1) Nors kai kurios bendruomenės yra sukūrusios savo verslus, bet dažniausiai labiau orientuojasi į tradicines veiklas.</i> <i>(E2) Jaunimas yra tikrai skaitmeniškai, vyresnius žmones dar galima papirkti per trečiojo amžiaus universitetus, mokymąsi bibliotekose, tai labai veikia.</i> <i>(E2) Tai vyksta, bet dar pakankamai iš lėto, kartais žmonės nori gyvųjų paslaugų dėl psichologinio ryšio.</i> <i>(E5) Stengiamės ir, kad žmonės naudotųsi e. paslaugomis, yra mūsų prioritetas, bet kartais dėl sudėtingumo žmonės to vengia.</i> <i>(E6) Pilotiniai projektai suveiktų ir padėtų žmonėms suprasti, kad patys žmonės yra dalinai atsakingi už bendrąją gerovę savivaldybės teritorijoje, nesvarbu, ekonominėje ar tai socialinėje srityje.</i>
	Visuomenė skeptiškai žiūri į visas naujienas	<i>(E3) Mūsų bendruomenė dar nepakankamai išnaudoja informacinės technologijas, kartais jų net bijo.</i> <i>(E6) Nepakankamos kokybės elektroninės paslaugos verčia žmones ieškoti fizinio kontakto tam, kad galėtų išspręsti savo problemas.</i> <i>(E7) Proveržio ir naujų iniciatyvų šiek tiek trūksta, dažnai bandoma veikti tradiciniais metodais.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Septintoji dimensija – tvarumas. Sumanios socialinės sistemos kontekste Stanislovaitienė šią dimensiją apibūdino kaip sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą gebant suderinti aplinkosaugos, ekonominę ir sociokultūrinę sritis (2016). Šios dimensijos raiška vietos lygmeniu sudėliota į šiuos rangus: visuomenei tvarumas ir aplinkosauga svarbu, tvarumo suvokimo trūksta, visuomenėje

tvarumo suvokimas menkas. Netrūksta pasisakymų, teigiamai vertinančių šios dimensijos raišką, netrūksta ir pastebinčių tam tikrus trūkumus, bet kaip ir kai kurių anksčiau aptartų dimensijų atveju visai nėra pasisakančių neigiamai šiuo aspektu. Vertinantys teigiamai išskyrė šiukšlių rūšiavimo sistemos įsigalėjimą ir su ekologija susijusių bendruomenės verslų sėkmę: *žmonės dabar labai daug rūšiuoja, mes sukūrėme palankią rūšiavimui sistemą ir tai suveikė (E2), pažangos nematyti yra neįmanoma. Matosi žmonių pagarba švarai ir noras tausoti aplinką. Kultūra keičiasi ir ryškiai matosi (E5), daugelis bendruomenės verslų susiję su ekologija (E1)*. Prie trūkumų išskiriama, kad rūšiuoti nepakanka, reikia daugiau dėmesio skirti atsakingam vartojimui, taip pat pozityvų vaizdą gadina kai kurie neigiami pavyzdžiai: *ilgą laiką mes gyvenome labai vartotojiškai, mes skatiname rūšiavimą ir panašiai, bet tikslas turėtų būti, kad reikia mažiau vartoti. Dabar kalbama apie papildomus taršos mokesčius, lengvatų panaikinamus, bet reikėtų didesnio žmonių sąmoningumo, įtraukimo, sudominimo galimybių (E6), pokyčiai vyksta, bet kartais šaukštas deguto sugadina visą medaus statinę. Yra gražių iniciatyvų, bet kai kurie žmonės pradeda piktnaudžiauti arba skeptiškai žiūri (E3)*. Daugiau dėmesio aplinkosaugai ir tvarumui paskatino iš Europos Sąjungos atėjusios investicijos, padėjusios kurti tvarumui palankią infrastruktūrą, visgi negalima pamiršti visuomenės švietimo ir dar labiau akcentuoti vartotojiškumo daromą žalą. Bendrai vertinant šios dimensijos raišką galime pavadinti stipriai vidutiniška. Su ekspertų vertinimais galite susipažinti 39 lentelėje.

39 lentelė

Sumanios bendruomenės tvarumo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė		Tvari
	Visuomenei tvarumas ir aplinkosauga labai svarbu	<p>(E1)Jaunimas vis labiau jungiasi į bendruomenes, augina savo kompetencijas savanorystėje.</p> <p>(E1)Daugelis bendruomenės verslų susiję su ekologija.</p> <p>(E1)Visuomenė vis labiau yra priversta rūšiuoti, sąlygos yra padiktuotos rinkos ir žmonės vis noriau tai daro.</p> <p>(E2)Žmonės dabar labai daug rūšiuoja, mes sukūrėme palankią rūšiavimui sistemą ir tai suveikė.</p> <p>(E2)Švietimas veikia ir net mano vaikas, jei kažką ne taip padarau, mane mato ir pataiso.</p> <p>(E4)Tvarumas visuomenėje vis labiau didėja ir žmonės tampa vis sąmoningesni.</p> <p>(E5)Pažangos nematyti yra neįmanoma. Matosi žmonių pagarba švarai ir noras tausoti aplinką. Kultūra keičiasi ir ryškiai matosi.</p>
	Tvarumo suvokimo trūksta	<p>(E1)Mieste gyvenantys žmonės yra tingesni, kaimiškojoje vietovėje gyvenantys žmonės yra labiau tvaresni. Tvarumas, gamtos apsauga yra labai aktuali jaunajai kartai.</p> <p>(E3)Pokyčiai vyksta, bet kartais šaukštas deguto sugadina visą medaus statinę. Yra gražių iniciatyvų, bet kai kurie žmonės pradeda piktnaudžiauti arba skeptiškai žiūri.</p> <p>(E6)Ilgą laiką mes gyvenome labai vartotojiškai, mes skatiname rūšiavimą ir panašiai, bet tikslas turėtų būti, kad reikia mažiau vartoti. Dabar kalbama apie papildomus taršos mokesčius, lengvatų panaikinimus, bet reikėtų didesnio žmonių sąmoningumo, įtraukimo, sudominimo galimybių.</p> <p>(E7)Jaunesnius žmones stengiamasi įtraukti į bendruomenės veiklas, bendruomenės atstovai stengiasi, tačiau ir patį jaunimą prisitraukti nėra taip paprasta. Dažnai jie turi kitokias veiklas ir poreikius.</p> <p>(E8)Sunku atsakyti, pandemijos kontekste, kuomet daugiau sėdime namuose, esame labiau pažeidžiami melagienomis. Šiaip bendrąja prasme situacija gerėja, bet ypatingai didelio proveržio dar trūksta.</p>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Priešpaskutinė sumanios bendruomenės dimensija – greitas reagavimas. Pasak Stanislovaitienės, greitai reaguojanti sumani socialinė sistema, tai tokia sistema, kuri sugeba savo tikslų pasiekti greitai sureaguodama į vidinius ir išorinius aplinkos nulemtus pasikeitimus (2016). Pagal ekspertų pasisakymus šios dimensijos raiška sumanios vietos savivaldos, sumaniosios bendruomenės atžvilgiu suskirstyta į šiuos rangus: visuomenė geba greitai reaguoti, reagavimo sugebėjimo trūksta, bendruomenė negeba susivienyti ir greitai reaguoti. Pasisakymų netrūksta nė viename range. Teigiamai vertinę ekspertai pateikė konkrečius greito reagavimo pavyzdžius: *pastarojo laikotarpio pavyzdžiai su kariniu poligonu ir vėjo jėgainėmis parodo, kad bendruomenė gali labai puikiai reaguoti (E5), dabartinis Covid laikotarpis ypatingai paskatino savanorystę visuomenėje (E8)*. Prie įvardintų skirtumų nurodoma, kad greitas reagavimas dažnai būna stichiškas: *bendruomenės atžvilgiu daugiausia priklauso nuo bendruomenės aktyvo, pati visuomenė dar nėra pakankamai aktyvi (E1), bendruomeniškumas suaktyvėja, kai būna kažkokie kontraversiški atvejai (E2)*. Pasisakę neigiamai taip pat akcentavo, kad greita reakcija pasitaiko tik retais atvejais ir nebūtinai yra taisyklė: *bendruomenėms sunku susitelkti, nes dažnai jos veikia tik savo siaurame interesų lauke (E4), žmonės linkę bendradarbiauti, bet dažnai fragmentiškai, tik tam tikru probleminiu klausimu (E8)*. Geresniam greitam reagavimui reikėtų didesnio visuomenės įsitraukimo į bendruomenių veiklas. Reagavimui šiandien stipriai padeda socialiniai tinklai, tačiau jie negarantuoja ilgalaikių įsipareigojimų ir sėkmės ilgojoje perspektyvoje, nebijančių prisiimti atsakomybės žmonių skaičiaus didėjimas padėtų kurti kritinę, reaguoti pasirengusią žmonių masę. Atsižvelgdami į ekspertų pasisakymus šios dimensijos raišką galėtume įvertinti vidutiniškai. Šios dimensijos ekspertų vertinimai pateikiami 40 lentelėje.

40 lentelė

Sumanios bendruomenės greito reagavimo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė	Greitai reaguojanti	
	Visuomenė geba greitai reaguoti	<i>(E5) Pastarojo laikotarpio pavyzdžiai su kariniu poligonu ir vėjo jėgainėmis parodo, kad bendruomenė gali labai puikiai reaguoti. (E7) Ypač pastaruoju metu matosi, kad bendruomenės yra labai aktyvios. Pastaruoju metu išryškėjo vėjo jėgainių, naujo karinio poligono atsiradimo klausimai. Bendruomenės suremia savo pečius ir taip gina savo nuomonę, į kurią savivaldos atstovai privalo atsižvelgti. (E8) Dabartinis Covid laikotarpis ypatingai paskatino savanorystę visuomenėje.</i>
	Reagavimo sugebėjimo trūksta	<i>(E1) Bendruomenės atžvilgiu daugiausia priklauso nuo bendruomenės aktyvo, pati visuomenė dar nėra pakankamai aktyvi. (E2) Bendruomeniškumas suaktyvėja, kai būna kažkokie kontraversiški atvejai. (E6) Ypač bendruomenių sugebėjimai atsiskleidžia, kuomet jos dalyvauja įvairiausiuose konkursuose, tik tie konkursai dažnai yra susiję su kultūrine veikla, manau, jei valdžia daugiau pasitikėtų bendruomenėmis sprendžiant socialinius iššūkius, jos taip pat tai puikiai galėtų daryti.</i>
Bendruomenė negeba susivienyti ir greitai reaguoti	<i>(E1) Dažniausiai protestuojančiųjų būna maža saujelė, tai yra mūsų kultūrinio identiteto problema. (E4) Bendruomenėms sunku susitelkti, nes dažnai jos veikia tik savo siaurame interesų lauke. (E3) Greitai reaguoja žmonės, kurie naudojami socialiniais tinklais, bet realiam gyvenime žmonės nelinkę tiek labai bendradarbiauti sprendžiant problemas. (E8) Žmonės linkę bendradarbiauti, bet dažnai fragmentiškai, tik tam tikru probleminiu klausimu.</i>	

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Paskutinė sumanios socialinės sistemos dimensija – socialinis atsakingumas. Socialiai atsakingą sumanią socialinę sistemą Stanislovaitienė, besiremdamą Jucevičių darbais, apibūdino kaip tokią sistemą, kuri prisiima atsakomybę už savo veiksmus, prisideda prie darnios plėtros, veikloje remiasi visuomenės pripažįstamomis vertybėmis (2016). Magistro darbo 1.2.4 poskyryje šiai sistemai priskirtos tokios kokybės charakteristikos: kiek noriai žmonės dalyvauja socialinėse tarpusavio pagelbėjimo akcijose, visuomenės atstovai noriai dalyvauja projektų viešinimo renginiuose, bendruomenėje vyksta nelygybę mažinančios iniciatyvos. Pagal ekspertų vertinimus ši dimensija buvo suskirstytas į šiuos rangus: visuomenė yra pakankamai socialiai atsakinga, socialinės atsakomybės nėra pakankamai, socialinės atsakomybės visai nėra. Deja, teigiamai apie šią dimensiją atsiliepusių ekspertų nebuvo. Daugiausia buvo įvardinta socialinės atsakomybės trūkumų, susijusių su žmonių baime prisiimti atsakomybę ir ilgalaikius išsipareigojimus: *įsitraukimas į bendruomenės veiklą duoda tam tikrų atsakomybių ir žinojimas, kad prisijungęs prie bendruomenės gausi konkrečių atsakomybių pristabdo norą jungtis (E1), bendrąja prasme žmonių noras įsitraukti į nevyriausybinių organizacijų veiklas yra pakankamai mažas. Mieliau žmonės prisijungia prie vienkartinų, trumpalaikių išsipareigojimų (E8), atsiliepę neigiamai išskyrė poreikį ieškoti naujų žmonių pritraukimo formų: dažnai reikia ieškoti naujų formų, kaip į visuomenines veiklas pritraukti naujų žmonių, nes tradicinės veiklos nebe taip veikia (E7)*. Šios dimensijos raišką galėtume įvardinti kaip silpnai vidutinišką. Dimensija stipriai susijusi su visuomenės pilietiškumo raiška ir pilietinės galios indeksu. Deja, ilgą laiką mūsų visuomenėje į savanorystę buvo žiūrima skeptiškai, tokiam požiūriui pakeisti dar prireiks laiko. Kai žmonės labiau pajus, kad per savanoriškų organizacijų veiklas gali save puikiai išreikšti, ir nebijos prisiimti ilgalaikių išsipareigojimų, situacija keisis. Kol kas šią dimensiją galime įvertinti vidutiniškai silpnai. Su šios dimensijos ekspertų vertinimais galite susipažinti 41 lentelėje.

41 lentelė

Sumanios bendruomenės socialinio atsakingumo raiška

Sritis	Sumanios socialinės sistemos kriterijai	Interviu citatos
Sumani bendruomenė	Socialiai atsakinga	
	Socialinės atsakomybės nėra pakankamai	(E1) <i>Įsitraukimas į bendruomenės veiklą duoda tam tikrų atsakomybių ir žinojimas, kad prisijungęs prie bendruomenės gausi konkrečių atsakomybių, pristabdo norą jungtis.</i> (E2) <i>Nevyriausybinių organizacijų tarsi yra daug, bet jų veiklos nėra tiek daug.</i> (E2) <i>Žmonės bijo išsipareigojimų, dažnai to vengia, savanoriaudami nori užsiiminti bei prisidėti trumpalaikėse, maloniose iniciatyvose.</i> (E3) <i>Žmonės kartais susijungia norėdami išspręsti kažkokią konkrečią problemą, bet bijo prisiimti ilgalaikius išsipareigojimus.</i> (E8) <i>Bendrąja prasme žmonių noras įsitraukti į nevyriausybinių organizacijų veiklas yra pakankamai mažas. Mieliau žmonės prisijungia prie vienkartinų, trumpalaikių išsipareigojimų.</i>
	Socialinės atsakomybės visai nėra	(E1) <i>Apskritai žmonės kol kas nėra linkę aktyviai įsitraukti į bendruomenių veiklas.</i> (E5) <i>Mūsų žmonės nėra tokie aktyvūs kaip vakarų Europos valstybėse, tam dar reikia laiko.</i> (E6) <i>Norvegijoje bendruomenė yra kaip ir viskas, valdžia tik padeda bendruomenei, pas mus dar trūksta paskatų žmonėms įsitraukti.</i> (E7) <i>Dažnai reikia ieškoti naujų formų, kaip į visuomenines veiklas pritraukti naujų žmonių, nes tradicinės veiklos nebe taip veikia.</i>

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

Apibendrinus akademinų darbų rezultatus ir autoriaus įžvalgas, buvo suformuotos 9 sumanios bendruomenės raiškos vertinimo dimensijos. Atikus ekspertų interviu buvo įvertinta šių dimensijų raiška vietos savivaldos lygmeniu. Visos 9 dimensijos pagal ekspertų pasisakymus buvo įvertintos vidutiniškai. Skaitmeniškumas, rėmimasis žiniomis, mokymasis ir tvarumas buvo įvertinti stipriai vidutiniškai (šviesiai žalia spalva), inteligentiškumas ir socialinė atsakomybė – vidutiniškai silpnai (oranžine spalva). Kitos dimensijos – įtinklinimas, novatoriškumas ir greitas reagavimas – tiesiog vidutiniškai (geltona spalva). Sumanios bendruomenės dimensijų vertinimas vizualiai pateikiamas 42 lentelėje. Taip pat 43 lentelėje pateikiamas ir bendras visų 24 sumanios vietos savivaldos dimensijų raiškos vertinimas.

42 lentelė

Sumanios bendruomenės raiškos apibendrintas vertinimas

Sritis	Dimensijos	Ekspertų vertinimas
Sumani bendruomenė	Inteligentiškumas	Vidutiniškai silpnai
	Skaitmeniškumas	Vidutiniškai stipriai
	Rėmimasis žiniomis	Vidutiniškai stipriai
	Mokymasis	Vidutiniškai stipriai
	Įtinklinimas	Vidutiniškai
	Novatoriškumas	Vidutiniškai
	Tvarumas	Vidutiniškai stipriai
	Greitas reagavimas	Vidutiniškai
	Socialinė atsakomybė	Vidutiniškai silpnai

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

43 lentelė

Viso sumanios vietos savivaldos potencialo raiškos vertinimo apibendrinimas

Sritis	Dimensijos	Ekspertų vertinimas
Sumanioji ekonomika	Bendroji gerovė	Teigiamai
	Atvira ekonomika	Vidutiniškai
	Antrepreneriška ekonomika	Vidutiniškai silpnai
	Atsakinga ekonomika	Vidutiniškai
	Inteligentiška ekonomika	Vidutiniškai silpnai
	Žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika	Vidutiniškai
	Skaitmeninė ekonomika	Vidutiniškai
	Žinių ir inovacijų ekonomika	Vidutiniškai
	Besimokanti ekonomika	Teigiamai
	Greitai reaguojanti ekonomika	Teigiamai
	Tinklinė ekonomika	Vidutiniškai
Sumanus viešasis valdymas	Strateginis dinamiškumas	Vidutiniškai
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas/tinklaveika	Vidutiniškai
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Vidutiniškai silpnai
	Įgalintas pilietiškumas	Vidutiniškai
Sumani bendruomenė	Inteligentiškumas	Vidutiniškai silpnai
	Skaitmeniškumas	Vidutiniškai stipriai
	Rėmimasis žiniomis	Vidutiniškai stipriai
	Mokymasis	Vidutiniškai stipriai
	Įtinklinimas	Vidutiniškai
	Novatoriškumas	Vidutiniškai
	Tvarumas	Vidutiniškai stipriai
	Greitas reagavimas	Vidutiniškai
	Socialinė atsakomybė	Vidutiniškai silpnai

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus

3.4. Savivaldybių potencialo raiškos kuriant sumaniają socialinę sistemą pokyčio trajektorija

XVIII Lietuvos Respublikos Ministrės pirmininkės Ingridos Šimonytės pateiktoje XVIII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įžangoje rašoma, kad: „*Visuotinė pandemija, klimato kaita, globalizacija, gyventojų senėjimas ir technologinė raida Lietuvą ir pasaulį keičia greičiau nei bet kada anksčiau. Šie globalūs pokyčiai ne tik stiprina nesaugumą ir nerimą dėl ateities, bet ir kuria tarpusavio bendrumo jausmą, stiprėjanti žmonių pasitikėjimą vieni kitais ir savo valstybe, teikia geresnės ateities viltį*“ (Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos, 2020). Būtent tokiais neišprasomais ir kintančiomis aplinkybėmis, kurias programoje išskiria Ministrė pirmininkė, sumanumo reikšmė, kurią pagal adaptuotą P. ir R. Jucevičių (2017) apibrėžimą pateikė darbo autorius: „*Sumanumas yra gebėjimas greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų ir jas efektyviai panaudoti tikslo pasiekimui*“ tampa be galo svarbi. Sumanumo svarba taip pat pabrėžiama ir Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Šiame dokumente sumanios visuomenės, ekonomikos ir visuomenės dermė yra esminis pažangos variklis (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Vyriausybės programos autoriai vienu iš prioritetų, arba kaip patys autoriai pateikė – misijų, išskyrė darnią Lietuvos regionų plėtrą (Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos, VIII skyrius, 2020). Jie teigia, kad dauguma pateiktų misijų jungia keleto ministerijų atsakomybių sritis, reikalauja koordinuotų skirtingų institucijų ir visos Vyriausybės pastangų (ten pat).

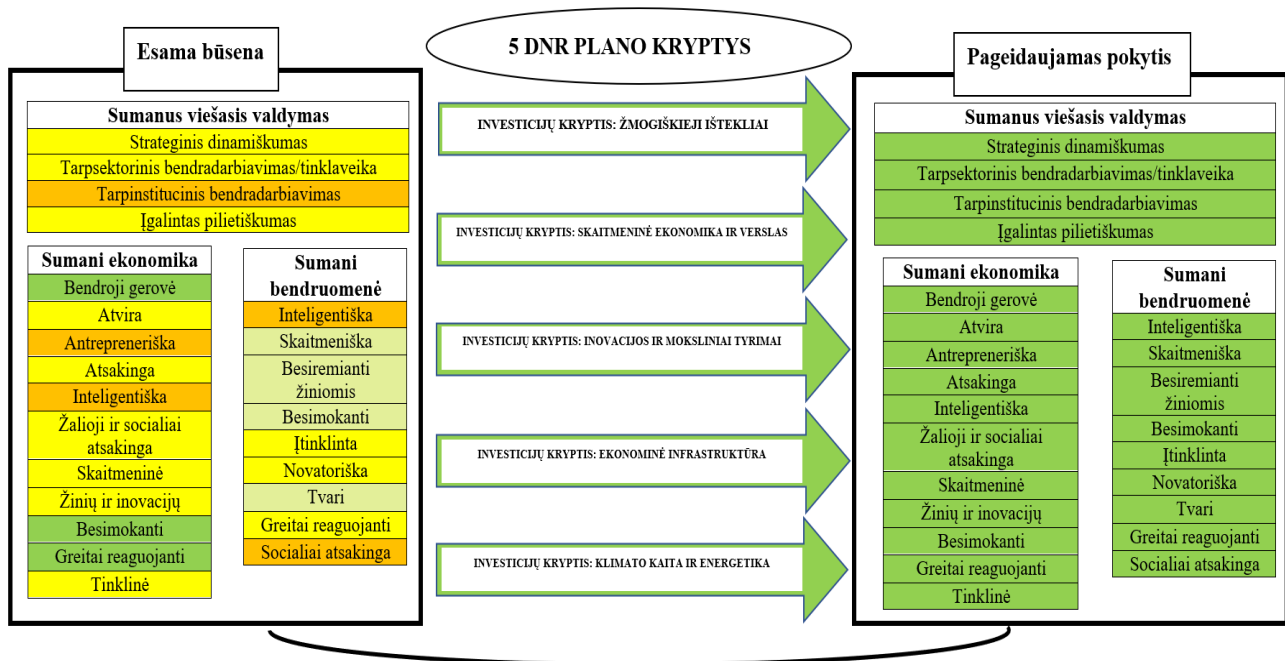
Magistro darbe autorius išanalizavo Lietuvos savivaldybių potencialą kuriant sumaniają socialinę sistemą. Būtent aiškiai nubrėžta savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektorija ne tik atspindėtų sumanumo, būtino šiuo laikotarpiu, raišką, atitiktų strateginių valstybės dokumentų siekius, bet ir padėtų pasiekti XVIII Vyriausybės prioritetinius tikslus.

2020 m. birželio 10 d. Vyriausybė patvirtino Finansų ministerijos parengtą ateities ekonomikos DNR planą. Tvirtinant planą tuometinis finansų ministras Vilius Šapoka teigė, kad „*COVID-19 krizės pradžioje skyrėme finansavimą trumpalaikėms priemonėms situacijos stabilizavimui, toliau dirbame su investicijoms ateičiai. Pasaulio ekonomikoje vykstantys globalūs pokyčiai yra puiki galimybė Lietuvai, kuria turime ir galime pasinaudoti. Jau suplanuotų investicijų spartinimas ir pritraukimas naujų investicijų strategiškai svarbiose srityse sudaro galimybes mums atsitiesti po pandemijos ir pakeisti mūsų šalies ekonomikos DNR. Todėl turime veikti greitai ir efektyviai*“ (Vyriausybėje patvirtintas ateities...,2020). Ministras tik dar kartą paliudija, kad esant neapibrėžtoje ir nuolat kintančioje aplinkoje tenka veikti greitai ir efektyviai, t. y. sumaniai.

Šiam planui įgyvendinti iki 2021 m. pabaigos, kaip planuojama, bus skiriama apie 6,3 mlrd. Eur ilgalaikių investicijų, iš kurių naujos ir papildomos investicijos sudarys 2,2 mlrd. Eur, likusią dalį 4,1 mlrd. Eur – paspartintos jau suplanuotos investicijos (ten pat). Nors tikėtina, kad naujai suformuota I. Šimonytės Vyriausybė gali peržiūrėti paruošto plano priemones, tačiau tikėtina, kad norint pasiekti užsibrėžtų tikslų ir įsisavinti suplanuotas lėšas iki 2021 m. DNR plano tikslinių investicijų kryptys nesikeis.

Pagrindinės suplanuotų investicijų kryptys – **žmogiškasis kapitalas**, šiai sričiai planuojama skirti 892 mln. Eur, antroji kryptis – **skaitmeninė ekonomika ir verslas**, planuojama skirti 1 419 mln. Eur. Trečiajai kryptiai – **inovacijoms ir moksliniams tyrimams** planuojama skirti 1 174 mln. Eur. Ketvirtoji sritis – **ekonominė infrastruktūra**, jai žadama skirti 2079 mln. Eur. Paskutinė, penktoji sritis – **klimato kaita ir energetika**, planuojama, kad šiai sričiai atiteks 962 mln. Eur.

Toliau darbe analizuojant sumanios vietos savivaldos, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektoriją darbo autorius, atlikęs akademinį tyrimą, dokumentų ir ekspertų interviu rezultatų analizę, pateiks pasiūlymus pagal suformuotą DNR planą. Pateikti pasiūlymai turėtų padėti pasiekti sumanios vietos savivaldos pokyčio trajektorijos – pageidaujamo pokyčio būseną (17 pav.).



17 pav. Sumanios vietos savivaldos pokyčio trajektorija

Šaltinis: parengta autoriaus pagal ekspertų pasisakymus ir dokumentų turinio analizę

Planuojant veiksmų priemones pagal pirmąją DNR plano kryptį *žmogiškieji ištekliai*, siekiant stipresnės vietos savivaldos, kaip sumanios socialinės sistemos, raiškos, reikėtų daugiau investuoti į vadovaujančias pozicijas vietos savivaldoje užimančių vadovų lyderystę bei apskritai viešajame sektoriuje besidarbuojančių žmonių kompetencijų ugdymą. Šis sprendimas padėtų pasiekti geresnę strateginio dinamiškumo dimensijos raišką, prisidėtų prie greito reagavimo dimensijos stiprinimo. Lyderystės ir greito reagavimo stiprinimo poreikį pažymėjo ir ekspertai: (E4) *Dažnai savivaldybėms dar trūksta sugebėjimų greitai prisitaikyti prie aplinkinių iššūkių;* (E1) *Savivaldos lyderio sugebėjimas sutelkti komandą, kas nėra būdinga daugeliui savivaldybių, padeda pritraukti investicijas į savivaldybę;* (E2) *Bendrą konsensusą gali padėti pasiekti stiprus lyderis, priimant sprendimą tu negali žinoti, ar jis bus tinkamas, tenka rizikuoti;* (E6) *Daug kas priklauso nuo lyderių, pavyzdžiui, Akmenės rajono atveju lyderis sugebėjo paskatinti sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą.*

Planuojant investicijas nevertėtų pamiršti ir nevyriausybinio sektoriaus ir bendruomenių. Būtent šių sektorių kompetencijų ugdymo svarbą išskiria ir kalbinti ekspertai: (E1) *Jeigu lyderiai gerai bendradarbiauja tarpusavyje, tuomet pavyksta sėkmingai bendradarbiauti, vis dėlto yra be galo daug problemų, kuomet viešojo sektoriaus vadovai ir vietos bendruomenės lyderiai nesutaria;* (E7) *Žinoma, sugebėjimų iškomunikuoti savo unikalumą ir išskirtinumo dar trūksta;* (E4) *Viešasis sektorius galėtų gerinti savo komunikaciją ir rodyti iniciatyvą, kad žmonių nuomonė ir įsitraukimas yra svarbu;* (E6) *Ypač bendruomenių sugebėjimai atsiskleidžia, kuomet jos dalyvauja įvairiausiuose konkursuose, tik tie konkursai dažnai yra susiję su kultūrine veikla, manau, jei valdžia daugiau pasitikėtų bendruomenėmis sprendžiant socialinius iššūkius, jos taip pat tai puikiai galėtų daryti. Bet kokios suplanuotos priemonės neveiks, jei nesikeis žmonių bendradarbiavimo kultūra, taip pat turėtų būti užtikrinamas vykdomų priemonių tęstinumas, tai padėtų pagerinti tarpinstitucinio*

bendradarbiavimo dimensijos raišką, skatintų žmonių pilietiškumą ir socialinę atsakomybę. Šiose srityse daromo progreso trūkumą išskiria ir ekspertai: (E2) *Negalėčiau pasakyti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, viskas priklauso nuo žmonių;* (E6) *Viena iš didžiausių problemų, kad nors iniciatyvų yra daug, bet ne visada jos yra tvarios;* (E2) *Žmonės bijo įsipareigojimų, dažnai to vengia, savanoriaudami nori užsiiminti bei prisidėti trumpalaikėse, maloniose iniciatyvose;* (E8) *Bendraja prasme žmonių noras įsitraukti į nevyriausybinių organizacijų veiklas yra pakankamai mažas. Mieliau žmonės prisijungia prie vienkartinų, trumpalaikių įsipareigojimų.*

Antroji planuojamų DNR plano investicijų kryptis – skaitmeninė ekonomika ir verslas. Skaitmeniškumo gerinimas verslo struktūrose ir apskritai visuomenėje padėtų pasiekti sumanios savivaldos potencialą. Kaip pastebi ekspertai, pasitelkus šias lėšas reikėtų investuoti į skaitmenizacijos ir išmaniųjų regionų strategijos sukūrimą ir įgyvendinimą: (E4) *Lyginant su kitomis šalimis Lietuva atsilieka, mes neturime skaitmenizacijos ar išmaniųjų regionų strategijos, kurią kitos šalys jau turi.* Taip pat vertėtų investuoti į geresnį ekspertinio konsultavimo sistemos veikimą. Tai padėtų verslui taupyti resursus ir stiprinti strateginio planavimo ir reagavimo dimensijų raišką. Šių sričių trūkumus išvelgia ir kalbinti ekspertai: (E4) *Verslas tikrai stebi ir analizuoja, kas vyksta pasaulyje, bet trūksta centrinės valdžios dėmesio ir skatinimo priemonių;* (E1) *Tai nėra kiekvieno verslo prioritetas, tik maža dalis įmonių jas kuria, daugelis įmonių supranta jų svarbą, bet investicijas riboja turimi įmonių kaštai. Lietuvoje vyrauja tradicinė pramonė;* (E6) *Strateginio išvalgumo trūksta, nes mūsų verslai globaliu mastu nėra konkurencingi, jie negali išnaudoti viso globalios rinkos potencialo.*

Pagal trečiąją DNR plano kryptį numatomos nemažos investicijos į inovacijų ir mokslinių tyrimų sritį. Šios papildomos investicijos galėtų padėti stiprinti žinių ir inovacijų dimensijos raišką vietos savivaldos lygmeniu. Šios dimensijos trūkumą šiuo metu pastebi ir kalbinti ekspertai: (E1) *Šiandien Lietuvoje veikiančios įmonės nėra pakankamai strategiškai pajėgios, kad galėtų augintis reikalingus specialistus;* (E6) *Mokslinis potencialas yra menkas.* Tačiau vien investicijų į pačias inovacijas neužtenka. Lėšas reikėtų nukreipti skatinanti ir geresnį verslo ir mokslo sričių bendradarbiavimą, nes pastebima, kad bendradarbiavimo ir jo paskatų dar trūksta: (E3) *Bendradarbiavimo trūksta, verslas sau, o mokslas sau;* (E6) *Ateityje reikėtų, kad papildomai atsirastų naujų paskatų bendradarbiauti, nes ilgalaikėje perspektyvoje tai gali atnešti didelę naudą.* Taip pat planuojant šios srities investicijas nereikėtų pamiršti iniciatyvų, skatinančių visuomenės naudojimąsi naujausiomis technologijomis. Šių kompetencijų auginimas visuomenėje padėtų ne tik valdžiai gauti geresnį grįžtamąjį ryšį dėl priimtų sprendimų, bet ir keltų jų kokybę, taip pat būtų auginamas vartotojų, vertinančių ir naudojančių inovacijas, kiekis, tai yra paklausa. To svarbą pažymi ir ekspertai: (E1) *Didesnį naudojimąsi technologijomis spaudžia rinka, žmonės nori gebėti naudotis technologijomis, nes nebėra, kur trauktis;* (E6) *Gal kaip bendruomenė ne, bet kaip individas profesionalas tu gali daryti įtaką sprendimų priėmimui ir keisti viešąją nuomonę, kuri ne visada yra patogi valdžiai.*

Ketvirtoji ir penktoji kryptys yra ekonominė infrastruktūra ir klimato kaita bei energetika. Planuojant šias investicijas reikėtų nepamiršti tvarumo, skatinti visuomenės paskatas tausoti aplinką. Kalbinti ekspertai pastebi, kad valstybės sukurtos paskatos jau veikia, tai reiškia, kad papildomos investicijos šioje srityje, gali būti labai veiksmingos: (E3) *Valstybės formuojama politika prisideda, kad verslas labiau rinktųsi žaliuosius sprendimus;* (E8) *Egzistuoja dvi pusės ir verslas tampa žalesnis, ir vis daugiau atsiranda paskatų verslui tapti žalesniam.* Šių sričių investicijas reikėtų kreipti labiau šviečiant visuomenę, keičiant neigiamus jos įpročius: (E6) *Ilgą laiką mes gyvenome labai vartotojiškai, mes skatiname rūšiavimą ir panašiai, bet tikslas turėtų būti, kad mažiau vartotume. Dabar kalbama apie papildomus taršos mokesčius, lengvatų panaikinimus, bet reikėtų didesnio žmonių sąmoningumo, įtraukimo, sudominimo galimybių.*

Planuojant bet kokias investicijas, negalima pamiršti bendradarbiavimo ir gerųjų pavyzdžių įvardijimo ir skleidimo naudos, iniciatyvos skatinimo. Tai ypač padėtų stiprinti mokymosi ir įtinklinimo dimensijų raišką, prisidėtų prie novatoriškumo stiprinimo. Kad šios investicijos būtų efektyvios patvirtina ir ekspertai: *(E8) Organizacijos mielai linkusios mokytis viena iš kitos ir pritaikyti savo žinias savo veiklos specifikoje; (E6) Ateityje reikėtų, kad papildomai atsirastų naujų paskatų bendradarbiauti, nes ilgalaikėje perspektyvoje tai gali atnešti didelę naudą.*

Žinoma, visų pasiūlytų priemonių greitai įgyvendinti nepavyks, dažnai rezultatas bus matomas praėjus tik ilgesniam laikui. Dažnai, kaip nurodė XVIII Vyriausybės programos rengėjai, siekiant progeržio tam tikrose srityse reikia glaudžios skirtingų institucijų koordinacijos. Deja, kaip parodė ekspertų apklausa, sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo mūsų valstybėje vis dar trūksta. Vis dėlto dabartinis laikmetis reikalauja ypatingos sumanumo raiškos, gebėjimo greitai ir efektyviai priimti sprendimus, o šiame magistro darbe nurodyta trajektorija padėtų gerinti sumanumo raišką vietos savivaldos lygmeniu.

IŠVADOS

Šiandieniniame pasaulyje viešasis sektorius patiria vis daugiau naujų, nenumatytų problemų, susijusių su demografiniais, socialiniais, ekonominiais, technologiniais ir globaliniais iššūkiais. Naujausios technologijos ir informacijos prieinamumas verčia laikytis naujų atvirumo ir atskaitomybės standartų. Mažėja žmonių įsitraukimas ir pasitikėjimas politine sistema. Tokioje situacijoje didėja spaudimas vietos institucijoms ir nacionalinei valdžiai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų, greitai ir efektyviai priimti sprendimus, spręsti problemas. Taip atsiranda sumanumo poreikis. Aukšto technologinio išsivystymo laikmetyje sumanumo kokybė dažnai siejama su informacinėmis technologijomis, tačiau sumanios socialinės sistemos atveju, akademikai išskiria ir kitas sumaniai socialinei sistemai svarbias dimensijas. Tarp kurių yra inteligentiškumas, judrumas, tinkliškumas, darnumas, grindžiamomis žiniomis, novatoriškumas, skaitmeniškumas, mokymasis.

Sumanumo raiškos poreikis ekonomikos, viešojo valdymo ir visuomenės srityse numatomas ir strateginiuose mūsų šalies dokumentuose. Ypač jis išryškėjo dabartiniu Covid-19 pandemijos laikotarpiu. Panaši ekonomikos, viešojo valdymo ir visuomenės dermė akademikų nagrinėta ir regionų atveju. Šiame darbe autorius, remdamasis sumanios regionus nagrinėjusių autorių darbais, išanalizavo sumanios socialinės sistemos dimensijų raišką vietos savivaldos lygmeniu bei pateikė pageidaujamo pokyčio trajektoriją.

Tyrimo metodologinėje dalyje, nagrinėjant esamą akademinę literatūrą, sukurtas sumanios vietos savivaldos modelis. Išskirtos sumanios ekonomikos, sumanaus viešojo valdymo ir sumanios bendruomenės sritys. Sumanios ekonomikos ir sumanaus viešojo valdymo atveju buvo pasiremta jau sukurtais jų modeliais, tiesiog pritaikant modelių kokybines ir kiekybines charakteristikas vietos lygmeniui. Sumanios bendruomenės atveju tinkamo modelio rasti nepavyko, tad buvo sukurtas naujas sumanios socialinės sistemos dimensijas atitinkantis sumanios bendruomenės modelis. Šiam modeliui pritaikytos kiekybinės ir kokybinės charakteristikos. Iš viso išskirtos 24 sumanios vietos savivaldos sumanumo raiškos dimensijos.

Atlikus dokumentų apie sumaniosios socialinės sistemos požymius savivaldybėse analizę nustatyta, kad daugiausia dėmesio dokumentuose teikiama bendruomenės sričiai. Norint geriau suprasti, kaip sumanios socialinės sistemos dimensijos apsirėškia vietos lygmeniu, darbe buvo pristatyti sėkmingi dimensijų raiškos pavyzdžiai. Siekiant geriau suprasti vietos savivaldos, kaip sumanios socialinės sistemos, esamą situaciją ir potencialą, buvo pasitelktas ekspertų interviu metodas. Atsižvelgiant į 24 sumanumo dimensijas, jų kiekybines ir kokybines charakteristikas, buvo sudarytas klausimynas, padėjęs nustatyti šių dimensijų raišką esamoje vietos savivaldos situacijoje. Pritaikius ekspertų kriterinės atrankos metodą, tyrimui pagal tyrėjo pasirinktus kriterijus, buvo atrinkti 8 ekspertai. Atlikus ekspertų nuostatų analizę buvo sudarytos trijų sričių sumanios ekonomikos, viešojo valdymo ir bendruomenės dimensijų raiškos lentelės. Dimensijų raiška kito 4 rangų skalėje nuo vidutiniškai silpnos, vidutiniškos, vidutiniškai stiprios iki teigiamos. Dimensijų raiška darbe atspindėta vizualiai. Stipriausia dimensijų raiška buvo sumanios ekonomikos bendrosios gerovės, mokymosi ir greito reagavimo dimensijose. Silpniausia raiška sumanios ekonomikos srityje antrepreneriškumo ir inteligentiškumo dimensijose, sumanaus viešojo valdymo srityje – tarpinstitucinio bendradarbiavimo dimensijoje, sumanios bendruomenės srityje – inteligentiškumo ir socialinės atsakomybės dimensijų raiškoje.

XVIII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje darni regionų plėtra išskirta kaip vienas iš prioritetų. Šios Vyriausybės laukia Covid-19 krizės suvaldymas ir, tikėtina, darbas postkovidinėje aplinkoje. Siekiant atsigausti po šios krizės ir norint pasiekti proveržį mūsų valstybėje, 2020 metų

birželį buvo patvirtintas naujas DNR planas. Šio plano rėmuose numatomos didžiulės investicijos, kurias teks įsisavinti greitai ir efektyviai, t.y. sumaniai. Šio magistro darbo autorius, pasitelkdamas DNR plano investicijų kryptis ir tyrimo metu surinktą medžiagą, nubrėžė sumanios vietos savivaldos pokyčio trajektoriją. Remiantis surinktų dokumentų ir ekspertinių nuostatų analize, pasiūlytos priemonės, padėsiančios padidinti vietos savivaldos, kaip sumanios socialinės sistemos, potencialą.

Pagrindinės suplanuotų DNR plano investicijų kryptys – žmogiškasis kapitalas, skaitmeninė ekonomika ir verslas, inovacijos ir moksliniai tyrimai, ekonominė infrastruktūra, klimato kaita ir energetika. Žmogiškojo kapitalo kryptyje siūloma daugiau investuoti į vadovaujančias pozicijas vietos savivaldoje užimančių vadovų lyderystę bei apskritai viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetencijų ugdymą. Taip būtų siekiama geresnės strateginio dinamiškumo dimensijos raiškos, prisidedant prie greito reagavimo dimensijos stiprinimo. Skaitmeninės ekonomikos ir verslo kryptyje reikėtų gerinti skaitmeniškumo lygį verslo struktūrose ir apskritai visuomenėje. Tai padėtų geriau pasiekti sumanios savivaldos potencialą. Trečioji DNR plano kryptis – investicijos į inovacijų ir mokslinių tyrimų sritį. Šios investicijos stiprintų žinių ir inovacijų dimensijos raišką vietos savivaldos lygmeniu. Ketvirtoji ir penktoji kryptis yra ekonominė infrastruktūra ir klimato kaita ir energetika. Planuojant šias investicijas reikia atsižvelgti į tvarumą, skatinti visuomenės paskatas tausoti aplinką.

Planuojant visas investicijas reikia nepamiršti bendradarbiavimo, gerųjų pavyzdžių sklaidos ir iniciatyvos skatinimo. Tai stiprintų mokymosi ir įtinklinimo dimensijų raišką, prisidėtų prie novatoriškumo didinimo. Taip pat, iš ekspertų interviu analizės išryškėjo tarpinstitucinio bendradarbiavimo mūsų valstybėje trūkumas, todėl norint pasiekti proveržį reikės bandyti tai pakeisti. Dabartinis laikmetis reikalauja ypatingos sumanumo raiškos, gebėjimo greitai ir efektyviai priimti sprendimus. Atskleidus savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, pokyčio trajektoriją, kuri galėtų padėti gerinti sumanumo raišką vietos savivaldos lygmeniu, buvo pasiektas tyrimo tikslas.

Ateityje atliekant savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos potencialo analizę, būtų galima pabandyti atsižvelgti ne vien į ekspertų nuostatas, bet padaryti platesnę kiekybinių charakteristikų raiškos analizę. Pritaikant tyrimo metodiką, būtų galima paanalizuoti platesnių regionų, galbūt apskričių, kaip sumanių socialinių sistemų, potencialą. Siekiant išsiaiškinti kiekybinių ir kokybinių charakteristikų įtaką sumanios socialinės sistemos dimensijų raiškai, būtų galima apskritis palyginti tarpusavyje. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame ateities ekonomikos DNR plane nubrėžiami ambicingi tikslai, kuriems pasiekti numatomas pakankamai trumpas laikotarpis, tad būtų prasminga pasižiūrėti, ar skirtos lėšos pasiekė numatytus tikslus, sugebėjo efektyviai pakeisti savivaldos, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raišką.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Seimui ir Vyriausybei:

1. Iš ekspertų pasisakymų matyti, kad reikia įstatymiškai tobulinti strateginio planavimo savivaldybėse procesą, užtikrinant, kad formuojant strategiją būtų padaryta kokybiška kaštų ir naudos analizė. Strategijos būtų reguliariai peržiūrimos, reaguojant į aplinkos pokyčius – koreguojamos. Visa tai turi būti daroma siekiant praktinės kokybės, ne vien dėl formalumo.
2. Keisti savivaldybių biudžeto formavimo įstatymą, savivaldybių biudžetus labiau susieti su pritrauktų investicijų kiekiu.
3. Įstatymiškai sugriežtinti juridinių asmenų atsakomybę už aplinkosaugos pažeidimus, užtikrinti kontrolės mechanizmą.
4. Svarstyti galimybę tam tikrą savivaldybių biudžetų dalį skirstyti tiesioginio dalyvavimo būdu.
5. Atsižvelgiant į ekspertų pasisakymus, vertėtų stiprinti verslo konsultavimo tinklą Lietuvoje, taip gerinant verslo subjektų strateginio išvalgumo kompetencijas. Skirti didesnę finansavimą verslo konsultavimo centruose dirbančių specialistų kvalifikacijos kėlimui.
6. Kaip pastebėjo ekspertai, trūksta aiškios ir konkrečiai suformuotos skaitmenizacijos ir išmaniųjų regionų plėtros strategijos, su konkrečiomis priemonėmis, skatinančiomis skaitmenizacijos lygi šalyje. Nuosekliai šios strategijos laikytis.
7. Dar labiau stiprinti paskatų sistemą, motyvuojančią verslo subjektus ir privačius asmenis diegti aplinką tausojančius sprendimus.
8. Reikėtų labiau stiprinti verslumo ugdymą švietimo sistemoje. Kelti su verslumo ugdymo programomis dirbančių pedagogų kvalifikaciją. Suteikti kokybiškesnių praktikų bei stažuočių programas. Bendradarbiaujant su verslo struktūromis stiprinti profesinį ugdymą ir mentorystę.
9. Skatinti savanorystės sklaidą visuomenėje. Užtikrinti, kad savanorystės programas baigę jaunuoliai gautų papildomą stojamąjį balą į aukštąsias mokyklas. Siekti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai bent vieną mėnesinę darbo dieną skirtų savanoriškai veiklai. Sukurti alternatyvią šauktinių prievolės atlikimo galimybę pilietinėje veikloje.
10. Įtraukti į ateities ekonomikos DNR priemonių kūrimo ir derinimo procesą LSA ir Lietuvos savivaldybių atstovus.

Vidaus reikalų ministerijai

1. Sukurti ir vykdyti vieningą savivaldybių vadovų ir visų viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ugdymo strategiją. Skatinti lyderystę, didesnę piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą.
2. Skatinti savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą, stiprinti regionų plėtros tarybas, gerųjų savivaldybių praktikos pavyzdžių sklaidą.
3. Skatinti regionų specializaciją, savo unikalumo ir konkurencinio pranašumo suvokimą bei išnaudojimą.

Lietuvos savivaldybių asociacijai

1. Skatinti savivaldybių tarpusavio bendradarbiavimą, gerosios patirties sklaidą, sukuriant tradicinius tarpusavio bendradarbiavimo formatus, įvertinant geriausias praktikas. Reguliariai pristatyti geriausias tarptautines vietos savivaldos patirtis.
2. Stiprinti Lietuvos savivaldybių atstovavimą LR Seime ir LR Vyriausybėje su savivalda susijusiuose teisėkūros procesuose. Aktyviai įsitraukti į teisėkūros darbo grupių veiklą, didinti

investicijas į personalo kvalifikacijos kėlimą, kuris gebėtų tinkamai atstovauti savivaldybių pozicijoms minėtose darbo grupėse.

3. Kadangi vienas esminių savivaldybių, kaip sumanios socialinės sistemos, dimensijų raiškos trūkumų buvo tarpinstitucinis bendradarbiavimas, Savivaldybių asociacijai reikėtų aktyviai įsitraukti į tarpinstitucinio bendradarbiavimo tinklus, stiprinti savivaldybių atstovavimą šiose struktūrose. Skatinti gerųjų pavyzdžių sklaidą.

Lietuvos savivaldybėms

1. Užtikrinti bendruomenės narių skaitmeninių kompetencijų kėlimo galimybes savivaldybei priklausančiose įstaigose.
2. Pasak kalbintų ekspertų, aktyvesnis bendruomenių įsitraukimas į vietos valdymą gali padėti išspręsti daug problemų, todėl reikėtų labiau remti bendruomenių iniciatyvas, skatinti jų įsitraukimą į sprendimų pritraukimo procesą, svarstyti galimybę konkrečią savivaldybių biudžeto dalį skirstyti dalyvaujamo biudžeto būdu.
3. Peržiūrėti esamas ir esant poreikiui sukurti naujas vietos smulkaus ir vidutinio verslo rėmimo programas. Remti verslo subjektų konsultavimo tinklo veiklą. Organizuoti jaunimo verslumo konkursus, skirti reikšmingus apdovanojimus laureatams.
4. Kelti vietos bendruomenių, NVO sektoriaus organizacijų kompetencijas. Siekti kiek įmanoma daugiau viešųjų paslaugų teikimo perleisti šiam sektoriui, įsipareigoti dalį viešųjų pirkimų viešosioms paslaugoms teikti atlikti iš vietoje veikiančių bendruomenių ar nevyriausybinių organizacijų.
5. Skatinti vietos gyventojus aktyviau naudotis elektroninėmis paslaugomis. Geriau viešinti gyventojų galimybę gauti elektronines paslaugas, aiškiai pristatyti naudojimosi elektroninėmis paslaugomis instrukcijas.
6. Sukurti tradicines ir skaidrias bendradarbiavimo formas su vietos verslininkais, asocijuotomis struktūromis, kur būtų ne tik sprendžiami verslui kylantys iššūkiai, bet kartu svarstoma, kaip kartu spręsti bendruomenės problemas. Ypatingai pagerbti geriausias vietos verslo bendruomeniškumo iniciatyvas.
7. Remti nevyriausybinių organizacijų ir vietos bendruomenių gerosios patirties sklaidą. Organizuoti kompetencijų ugdymo kursus tų organizacijų lyderiams. Supažindinti organizacijas su sėkminga nacionaline ir tarptautine panašių organizacijų patirtimi.
8. Covid-19 krizė išryškino mūsų valstybės viešojo sektoriaus technologinės bazės trūkumus, todėl reikėtų pagal galimybes atnaujinti biudžetinių viešųjų įstaigų, teikiančių paslaugas gyventojams, technologinę bazę. Supažindinti vietos gyventojus su naujausiomis technologijomis, mokyti jomis naudotis, skatinti vietos bendruomenių skaitmenizacijos iniciatyvas, skatinti žmones mokytis visą gyvenimą. Mažinti verslo liudijimų kainas ir nekilnojamojo turto mokesčius privatiems ir juridiniams subjektams, teikiantiems mokymo paslaugas.
9. Tinkamai paruošti „namų darbus“ investicijoms pritraukti. Suformuoti investuotojams patrauklius žemės sklypus, pagal galimybes parengti tinkamą infrastruktūrą. Suformuoti palankios investicijoms infrastruktūros viešinimo paketą. Mažinti biurokratinę kliūtis projektų įgyvendinimui. Aktyviai spręsti klausimus, susijusius su nacionalinėmis institucijomis. Siekti labiau profiliuoti savivaldybėje veikiančias švietimo įstaigas pagal vietoje veikiančių verslų poreikius.
10. Bendradarbiauti su kitomis regiono savivaldybėmis, ieškant galimybės bendrai teikti viešąsias paslaugas gyventojams, taip efektyviau išnaudoti turimą infrastruktūrą.

LITERATŪRA

1. Albert, S.R., Fetzter, R.C. (2005) Smart Community networks: self-directed team effectiveness in action. *Team Performance Management*, 11 (5/6), 144-155.
2. Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3-21. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>.
3. Al-Hader M., Rodzi A., (2009) The smart city infrastructure development and monitoring. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 4(2).
4. Ayanso, A., Chatterjee, D., & Cho, D. I. (2011). E-Government readiness index: A methodology and analysis. *Government Information Quarterly*, 28(4), 522-532. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.02.004>
5. Al Awadhi, S., Scholl, H. J. (2016). Smart governance: Across-case analysis of smart city initiatives. In: *Proceedings of the 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS-49)*. USA: Koloa, HI, 2953–2963.
6. Alonso, R. G., Lippez-De Castro, S. (2015). Technology Helps, People Make: A Smart City Governance Framework Grounded in Deliberative Democracy. *Public Administration and Information Technology*, 11, 333-347.
7. Amin, F., Sang C. G. (2020). Hotspots Analysis Using Cyber-Physical-Social System for a Smart City. *IEEE Access*, 8, 1-13.
8. Anthopoulos, L. G., & Reddick, C. G. (2016). Understanding electronic government research and smart city: A framework and empirical evidence. *Information Polity*, 21(1), 99-117.
9. Anthopoulos, L., Janssen, M., & Weerakkody, V. (2016). A Unified Smart City Model (USCM) for Smart City Conceptualization and Benchmarking. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 12(2), 77-93. Doi: <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2016040105>.
10. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, 9-16.
11. Awolaye, O. M., Ojuloge, B., Ilori, M. O. (2014). Web application vulnerability assessment and policy direction towards a secure smart government. *Government Information Quarterly*, 31 (1), 118–125.
12. Bagdonaitė D., Gabuogienė A., Paulavičienė E. (2009), Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu, *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1046.
13. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
14. Batty, M. (2017). The age of the smart city. *UK: University College London*.
15. Bloch, C., Bugge, M. M. (2013). Public Sector Innovation—From Theory to Measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
16. Broccardo, L., Culasso, F., Mauro, S., G. (2019). Smart city governance: exploring the institutional work of multiple actors towards collaboration. *International Journal of Public Sector Management*, 32 (4), 367-387.
17. Bruneckienė, J. (2014). Sumanios ekonomikos koncepcija ekonominės vertės kūrimo mieste kontekste, *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 469-482.
18. Bruneckienė, J., Jucevičius, R. (2017). Sumaniosios ekonomikos samprata ir raiškos vertinimas. *Kn.: Jucevičius, R. ir kt. Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: Technologija, p. 76-101.
19. Burneika, D. (2013). *Regioninė politika Europoje*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.
20. Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 359-371.
21. Caragliu, A., Del Bo, Ch. (2017). Much Ado about something? An Appraisal of the relationship between smart city and smart specialisation policies. *Journal of Economic and Social Geography*, 109 (1), 129-143.
22. Cassandras, G., C. (2016). Smart Cities as Cyber-Physical Social System. *Engineering*, 2, 156–158.
23. Castelli, A. (2018). Smart Cities and Innovation Partnership. A New Way of Pursuing Economic Wealth and Social Welfare. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 13 (3), 207-213.
24. Castelnovo, W., Misuraca, G., & Savoldelli, A. (2015). Smart Cities Governance The Need for a Holistic Approach to Assessing Urban Participatory Policy Making. *Social Science Computer Review*, 34(6), 724-739, Doi: <https://doi.org/10.1177/0894439315611103>
25. Česnulaitytė, I. (2020). Piliečių asamblėjos visuomenės įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą. *Pranešimas konferencijoje „Atvira Vyriausybė 2021. Įvertinkime būtinius pokyčius“*. Prieiga internete: <http://epilietis.lrv.lt/lt/konsultacijos/atvira-vyriausybe-2021-ivertinkime-butinus-pokycius>
26. Česonis, G. (2012). *Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

27. Chourabi, H., Nam, T., Walker, S., Gil-Garcia, J. R., Mellouli, S., Nahon, K., Pardo, T. A., Scholl, H. J. (2012). Understanding Smart Cities: An Integrative Framework. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2289–2297. Prieiga internete: <https://dblp.org/db/conf/hicss/hicss2012.html>
28. Chun, S. A., Luna Reyes, L. F., Sandoval-Almazán, R. (2012). Collaborative e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 6 (1), 5-12.
29. Cortes-Cediel, M. E., Cantador, I., Bolivar, M. P. R. (2019). Analysing Citizen Participation and Engagement in European Smart Cities. *Social Science Computer Review*, 1-35.
30. Cowley, R., Joss, C., Dayot, Y. (2018). The smart city and its publics: insights from across six UK cities. *Urban Research and Practice*, 11 (1), 53-77.
31. Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London, California: Sage Publications.
32. Dagilienė, L., Bruneckienė, J., Jucevičius, R., Lukauskas, M. (2019). Exploring smart economic development and competitiveness in Central and Eastern European countries. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 1-21. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/CR-04-2019-0041>.
33. Del Baldo, M., Demartini, P. (2016) Regional social responsibility and knowledge economy: The Italian Case, *Advances in Business and Management* 9, 13-25.
34. Dias, N. (Org.) (2014). *Hope for Democracy. 25 years of participatory budgeting worldwide*. Prieiga internete: https://www.buergerhaushalt.org/sites/default/files/downloads/Studie_Hope_for_democracy_-_25_years_of_participatory_budgeting_worldwide.pdf
35. Estevez, E., & Janowski, T. (2013). Electronic Governance for Sustainable Development – Conceptual framework and state of research. *Government Information Quarterly*, 30(supplement 1), S94-S109. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.001>
36. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
37. Gandy, Jr. O. H., Nemorin, S. (2019). Toward a political economy of nudge: smart city variations. *Information, communication and Society*, 22 (14), 2112-2126.
38. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 13 (3), 372-385.
39. Gedvilaitė, D. (2019). Šalies regionų darnios plėtros vertinimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
40. Giffinger, R., & Pichler-Milanović, N. (2007). Smart cities: Ranking of European medium-sized cities. *Centre of Regional Science*, Vienna University of Technology.
41. Gil-Garcia, J. R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 31(supplement 1), I1–I8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.09.001>
42. Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Nam, T. (2015). What makes a city smart? Identifying core components and proposing an integrative and comprehensive conceptualization. *Information Polity*, 20(1), 61-87. Doi: <https://doi.org/10.3233/IP-150354>
43. Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33 (3), 524-534.
44. Grigaitė-Mockevičienė, S., Sujetaitė, D., Vaitiekūnas, V. (2020). Bendru sutarimu link savivaldybių savarankiškumo stiprinimo. *Kurk Lietuvai*. Prieiga internete: <http://kurkl.lt/projektai/bendru-sutarimu-link-savivaldybiu-savarankiskumo-stiprinimo/>
45. Borkowska, K., Osborne, M. (2018). Locating the fourth helix: Rethinking the role of civil society in developing smart learning cities. *International Review of Education*, 64, 335-372.
46. Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanović, N., & Meijers, E. (2007). Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities. *Vienna, Austria: Centre of Regional Science (SRF)*, Vienna University of Technology.
47. Giddens A., Duneier M. & Appelbaum R. P. (2007). *Introduction to Sociology*. New York: W.W. Norton.
48. Griswold, W. (2017). Creating sustainable societies: developing emerging professionals through transforming current mindsets. *Studies in Continuing Education*, 39 (3), 286-302.
49. Goldsmith, S., Crawford, S. (2014). *The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance. 1st edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
50. Hall R,E (2000). The vision of smart city. *In Proceedings of the 2nd International Life Extension Technology Workshop*, Paris. Prieiga internete: <http://www.osti.gov/bridge/servlets/purl/773961-oyxp82/webviewable/773961.pdf>
51. Harrison, B., Eckman, R. et al. (2010). Foundations for smarter cities. *IBM J. Res. Dev.*, 54 (4), 1-16.

52. Helbig, N., Gil-García, J. R., & Ferro, E. (2009). Understanding the complexity of electronic government: Implications from the digital divide literature. *Government Information Quarterly*, 26(1), 89-97. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.05.004>
53. Holotescu, C., Gotiu, L.O.L., Andone, D., Cismariu, L., Grosseck Slavici, T. (2017). Entrepreneurship Learning Ecosystem for Smart Cities through MOOC's, *Broad Research in Artificial Intelilgence and Neuroscience* 8 (2), 37-49.
54. Hu, G., Shi, J., Pan, W., & Wang, J. (2012). A hierarchical model of e-government service capability: An empirical analysis. *Government Information Quarterly*, 29(4), 564-572. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.04.007>
55. Išmanumo lyderiai: Šiauliuose pradeda veikti Miesto koordinavimo skyrius (2020). Prieiga internete: <http://pilotas.lt/2020/02/04/kultura/ismanumo-lyderiai-siauliuose-pradeda-veikti-miesto-koordinavimo-skyrius/>
56. Yin, R., K. (2014). *Case Study Research: Desing and Methods* (5nd ed.). London: SAGE Publications.
57. Jansson, Å. (2013). Reaching for a sustainable, resilient urban future using the lens of ecosystem services. *Ecological Economics*, 86, 285-291. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.06.013>
58. Jucevičienė, P., Jucevičius, R. (2014). What does it mean to be smart? In: *Business and management 2014: the 8th international scientific conference, May 15 – 16, 2014, Vilnius, Lithuania: selected papers*, 2, Vilnius Gediminas Technical University, Riga Technical University, p. 911–918.
59. Jucevičius, R., Jucevičienė, P. (2017). Sumaniosios socialinės sistemos koncepcija. Kn.: Jucevičius, R. ir kt. *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: Technologija, p. 12-34.
60. Jucevičius, R., Patašienė, I., Patašius, M. (2014). Digital dimension of smart city: critical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 146 – 150.
61. Jucevičius, R. (2014). Sumaniojo miesto vystymo strateginės dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 427-441.
62. Jucevičius, R., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2014). Going to be an intelligent city. 19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 2014, 23-25, Riga, Latvia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 116 – 120.
63. Jucevičius, R., Patašienė, I., Patašius, M. (2014). Digital dimensios of smart city: critical analysis. 19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 2014, 23-25, Riga, Latvia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 146 – 150.
64. Juknevičienė, V. (2016). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 96-102.
65. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
66. Khan, G. F., & Park, H. W. (2013). The e-government research domain: A triple helix network analysis of collaboration at the regional, country, and institutional levels. *Government Information Quarterly*, 30 (2), 182-193. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.09.003>
67. Kas ketvirta savivaldybė Lietuvoje kviečia gyventojus spręsti dėl dalies savivaldybės biudžeto (2020). Transparency International Lietuvos skyrius. Prieiga internete: <https://www.transparency.lt/kas-ketvirta-savivaldybe-lietuvoje-kviecia-gyventojus-sprest-del-dalies-savivaldybes-biudzeto/>
68. Kiurienė, V. (2019). *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
69. Kurian, G. T. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*. Saranac Lake: MACOM. Prieiga internete: <http://site.ebrary.com.skaitykla.mruni.eu/lib/mrulibrary/detail.action?docID=10675223>
70. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.
71. Layne, K. & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18 (2), 122-136. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
72. Lee, D. B., & Brosziewski, A. (2009). *Observing society: Meaning, communication, and social systems*. Amherst, NY: Cambria Press.
73. Lee, J., & Lee, H. (2014). Developing and validating a citizen-centric typology for smart city services. *Government Information Quarterly*, 31 (supplement 1), 93-105. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.010>
74. Lom, M., Pribyl, O., Zelinka, T. (2016). *Hybrid-Agile Approach in Smart Cities Procurement*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/profile/Ondej_Pibyl/publication/303805587_Hybrid_Agile_Approach_in_Smart_Cities_Procurement/links/5797219c08aed51475e66d42.pdf
75. Luhmann, N. (1997). The Control of Transparency. *Systems Research and Behavioral Science*, 14, 359–371.
76. Meijer, A. J., Gil-García, J. R., Bolivar, M. P. R. (2016). Smart City Research: Contextual Conditions, Governance Models and Public Value Assessment. *Social Science Computer Review*, 34 (6), 647-656.
77. Mačys, G. (2005). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

78. Meneklis, V., & Douligeris, C. (2010). Bridging theory and practice in e-government: A set of guidelines for architectural design. *Government Information Quarterly*, 27(1), 70-81. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.08.005>
79. Mellouli, S., Luna-Reyes, L. F., & Zhang, J. (2014). Smart government, citizen participation and open data. *Information Polity*, 19(1, 2), 1-4. Doi: <https://doi.org/10.3233/IP-140334>
80. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
81. Misuraca, G., Broster, D., & Centeno, C. (2012). Digital Europe 2030: Designing scenarios for ICT in future governance and policy making. *Government Information Quarterly*, 29 (supplement 1), 121-131. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq>
82. Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 62, 424-433. Doi: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196>
83. Ojo, A., Curry, E., Janowski, T., Dzhusupova, Z. (2015). Designing Next Generation Smart City Initiatives: The SCID Framework. In M.P. Rodriguez-Bolivar (Red.). *Transforming City Governments for Successful Smart Cities*. Springer International Publisher, 43-67.
84. Pereira V. G., Parycek, P., Falco, E., Kleinhans, R. (2018). Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity* 23, 143-162.
85. Puidokas, M., Daukaitė, I. (2013). Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys Europos Sąjungos regioninės politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 12 (1), 65-79.
86. Rios, D. (2013). Models and Modelling in the Social Sciences. *Perspectives on Science*, 21 (2), 221-225.
87. Rodriguez-Pose, A., di Cataldo, M., Rainoldi, A. (2014). The Role of Government Institutions for Smart Specialisation and Regional Development. *JRC Technical Report. European Commission*.
88. Sahlstrom, A. (2019). *Demystifying Smart cities praxis and concept: A qualitative study of municipalities in Stockholm region*. Master thesis. Uppsala: Uppsala University.
89. Sancino, A., Hudson, L. (2020). Leadership in, of and for smart cities – case studies from Europe, America and Australia. *Public Management Review*, 22 (5), 701-725.
90. Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2012). Are government internet portals evolving towards more interaction, participation, and collaboration? Revisiting the rhetoric of e-government among municipalities. *Government Information Quarterly*, 29 (supplement 1), 72-81. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.09.004>
91. Scholl, H. J., & AlAwadhi, S. (2016). Creating Smart Governance: The key to radical ICT overhaul at the City of Munich. *Information Polity*, 21 (1), 21-42. Doi: <https://doi.org/10.3233/IP-150369>
92. Scholl, H. J., Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. In: *iConference 2014 Proceedings*, p. 163-176. Prieiga internete: https://pdfs.semanticscholar.org/23ef/93b8450c7edad3d5ffc79c23f53a5ec24693.pdf?_ga=2.73963226.97788466.1592931629-2067947635.1592931629
93. Šimelevič, K., Bagdzevičienė, R. (2002). Regionalizacijos procesas – vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių regionų ekonominę plėtrą. *Regionų plėtra 2002. Tarptautinės konferencijos medžiaga* [elektroninis išteklius], 179-182. Kaunas: Technologija.
94. Sinkienė, J. (2017). Sumanusis miestas ir regionas. Kn.: Jucevičius, R. ir kt. *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: Technologija, p. 149-166.
95. Sinkienė, J., Grumadaitė, K. (2014). Sumanaus regiono konceptualusis modelis. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 414-426.
96. Sintomer, Y., Herzberg, C., Rocke, A. (2012). Transnational models of citizen participation: the case of participatory budgeting. In: *Hope for Democracy – 25 years of participatory budgeting worldwide*, p. 27-42.
97. Šiugždiniene, J., Gaulė, E., Rauleckas, R. (2019). In search of smart public governance: the case of Lithuania. *International Review of Administrative Sciences*, 85 (3), 587-606.
98. Stanislovaitienė, J. (2016). *Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
99. Stanislovaitienė, J., Gaulė, E., Šiugždiniene, J. (2017). Sumanus viešasis valdymas. Kn.: Jucevičius, R. ir kt. *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: Technologija, p. 149-166.
100. Torrisi, G. (2009). *Public infrastructure: definition, classification and measurement issues*. Munich Personal RePEc Archive. Prieiga internete: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/12990/1/MPRA_paper_12990.pdf
101. Toppeta, D. (2010). *The Smart City Vision: How Innovation and ICT Can Build Smart, "Livable", Sustainable Cities*. The Innovation Knowledge Foundation. Prieiga internete: http://www.thinkinovation.org/file/research/23/en/Toppeta_Report_005_2010.pdf

102. Ubaldi, B. (2013). Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives. *OECD Working Papers on Public Governance*, 22, 1-61. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>
103. Urbšienė, L. Globalizacijos samprata: šiuolaikiniai požiūriai. (2011). *Verslas: teorija ir praktika*, 12 (3), 203–214.
104. Ustyuzhanina, E., Evsukov, S., Komarova, I. (2018). Network Economy as a New Economic System. *European Research Studies Journal*, 21 (3), 77-89.
105. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
106. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
107. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 339-356.
108. Vormann, B., Lammert, Ch. (2019). *Contours of the Illiberal State, Governing Circulation in the Smart Economy*. Campus Verlag GmbH, 17.
109. Vorobjova, O. (2009). *Lietuvos regioninės politikos įgyvendinimo vertinimas*. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
110. Walliman, N. (2006). *Sage Course Companions: Social research methods*. SAGE Publications Ltd.
111. Wang, M., Zha, o X., Gong, Q., Ji, Zh. (2019). Measuremet of Regional Green Economy Sustainable Development Ability Based on Entropy Weight-Topsis-Coupling Coordination Degree – a Case Study in Shandong Province, China. *Sustainability*, 11, 280-290.
112. Žvirblis, S. (2018). *Investicijų sėkmė regionuose*. IQ Forumas. Prieiga internete: <http://www.iqforumas.lt/wp-content/uploads/2018/09/Sigitas-Zvirblis-Investiciju-sekme-regionuose.pdf>

DOKUMENTAI

1. 2019 m. spalio 3 d. įvyko Tauragės regiono plėtros tarybos posėdis (2019). Prieiga internete: <http://lietuvosregionai.lt/lt/news/taurages-regiono-naujienos/2019-m-spalio-3-d-ivyko-taurages-regiono-pletros-tarybos-posedis-3549.html>
2. Akmenės rajono savivaldybės 2016-2021 m. strateginis plėtros planas (2014). Priėmė Akmenės rajono savivaldybės taryba 2014 gruodžio 29, T-277. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/1b82d090927e11e48028e9b85331c55d>
3. Akmenės rajono savivaldybės veiklos sritys (2020). Prieiga internete: <https://akmene.lt/veiklos-sritys/49>
4. Communication: A European strategy for data (2020). Europos Komisija. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/lithuania/news/europos-komisija-pristato-nauj%C4%85j%C4%85-europos-skaitmenin%C4%99-strategij%C4%85_lt
5. Dalyvaujamas biudžetas (2020). Transparency International Lietuvos skyrius. Prieiga internete: <https://www.transparency.lt/dalyvaujamasbiudzetas/>
6. Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos (2020). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2020 12 11, Nr. XIV-72, Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c?jfwid=-ez0kdk5cl>
7. Dėl Sostinės regiono ir Vidurio ir vakarų Lietuvos regiono sudarymo (2016). Priėmė Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2016-01-06, Nr. 5.
8. Europos informacijos biuras (2018). Prieiga internete: <http://www.eic.lrs.lt/index.php?-1216987471>
9. Ekonomikos skatinimo planas švelnina koronaviruso sukeltus padarinius (2020). Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Prieiga internete: <http://lrv.lt/lt/naujienos/ekonomikos-skatinimo-planas-svelnina-koronaviruso-sukeltus-padarinius>
10. Europos Komisija: Lietuvoje – du regionai (2017). Vidaus reikalų ministerija. Prieiga internete: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/naujienos/europos-komisija-lietuvojedu-regionai>
11. Galingos gamyklos sėkmė tapo viso miestelio sėkme: darbuotojai nežino, kas yra minimali alga, darželyje jau trūksta vietų (2019). Delfi. Prieiga internete: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/galingos-gamyklos-sekme-tapo-viso-miestelio-sekme-darbuotojai-nezino-kas-yra-minimali-alga-darzelyje-jau-truksta-vietu.d?id=81800397>
12. Harnessing the digital economy for developing countries (2016). OECD Development Centre Working Paper Nr. 334. Prieiga internete: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/4adffb24-en.pdf?expires=1605277768&id=id&accname=guest&checksum=C277754BEE758E3B24A906C0789C9599>.
13. How National Governments Can Help Smart Cities Succeed (2017). Red. New, J., Castro, D., Beckwith, M. Center for Data Innovation.
14. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave (2020). OECD publishing. Prieiga internete: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en#page1
15. JT Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo Lietuvoje ataskaita (2018). Prieiga internete: http://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/ES_ir_tarptautinis_bendradarbiavimas/Darnaus%20vystymosi%20tikslai/DV%20ataskaita/ataskaita%20LT.pdf
16. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
17. Lietuvos regioninės politikos baltoji knyga tvariai plėtrai 2017-2030 (2017). Pritaikiama Nacionalinės regioninės plėtros tarybos posėdyje 2017 m. gruodžio 15 d. Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienos/Regionines_politikos_baltoji_knyga_20171215.pdf
18. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (2018). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2018-06-29, Nr. XIII-1370, Suvestinė redakcija nuo 2020-11-21. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>
19. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas (2020). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2000-07-20, Nr. VIII-1889. Suvestinė redakcija nuo 2018-10-01 iki 2020-08-31. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106367/asr>
20. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas (2007). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 1990-01-01, Nr. I-430. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.428?jfwid=-fxdp8544>
21. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (2020). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 1994-07-07, Nr. I-533. Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2021-12-31. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F>

22. OECD Economic Surveys Lithuania (2020). OECD. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/economy/lithuania-economic-snapshot/>
23. Premjeras: Pabradė – sėkmingas ir gyvas regionų plėtros įrodymas (2019). Mano vyriausybė. Prieiga internete: <https://lrv.lt/lt/naujienos/premjeras-pabrade-sekmingas-ir-gyvas-regionu-pletros-irodymas>
24. Regionų planų parengimo ir atnaujinimo metodika (2019). Patvirtinta LR vidaus reikalų ministro 2002-10-04, Nr. 482. Suvestinė redakcija nuo 2019-04-24. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.407790/asr>
25. Shaping Europe's digital future (2020). Europos Komisija. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/lithuania/news/euopos-komisija-pristato-nauj%C4%85j%C4%85-euopos-skaitmenin%C4%99-strategij%C4%85_lt
26. State of world population (2011). United Nations Population Fund. Prieiga internete: <https://www.unfpa.org/publications/state-world-population-2011>
27. Širvintose bus įgyvendintas pirmasis ESCO modelio principais paremtas gatvių apšvietimo projektas (2016). Prieiga internete: <https://www.ignitisgrupe.lt/lt/sirvintose-bus-igyvendintas-pirmasis-esco-modelio-principais-paremtas-gatviu-apsvietimo-projektas>
28. Vidaus Reikalų Ministerijos atliktas pranešimas Tarptautinio ekspertų susitikimo metu 2019 11 27. Prieiga internete: https://drive.google.com/file/d/1wTSr3C1PJ_zmjHSAf6YiJ2x-Y_90r0gl/view?usp=sharing
29. Vyriausybėje patvirtintas ateities ekonomikos DNR planas (2020). Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. Prieiga internete: <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/vyriausybeje-patvirtintas-ateities-ekonomikos-dnr-planas>
30. White Paper On Artificial Intelligence – a European approach to excellence and trust (2020). Europos Komisija. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/lithuania/news/euopos-komisija-pristato-nauj%C4%85j%C4%85-euopos-skaitmenin%C4%99-strategij%C4%85_lt

PRIEDAI

1 priedas

Pažymėjimai apie skaitytus pranešimus konferencijose





make cities and communities inclusive,
safe, resilient and sustainable



Seminar "Sustainable municipalities – inclusive, safe, resilient"
25 September 2019

Venue
Jaunā Teika
Rīga, Gustava Zemgala gatve 78

Working languages: English and Latvian

Agenda

- 9:30 – 10:00 Registration
- 10:00 – 10:05 Opening remarks
Mr Gints Kaminskis, Chairman, the Latvian Association of Local and Regional Governments
- 10:05-10:25 ["The Reference Framework for Sustainable Cities"](#): helping municipalities to develop local integrated strategies and localise SDGs.
Mr Pedro Bizarro, Urban Planner, Project Officer – Reference Framework for Sustainable Cities, Council of European Municipalities and Regions
- 10:25 – 10:45 The role of cities and territorial communities in achieving the UN Sustainable Development Goals
Mr Andis Kublačovs, Chairman of the Board of the Latvian Association of Spatial Planners
- 10:45 – 11:05 Integrated solutions for sustainable development in Jelgava City environment
Mr Gints Reinsons, Head of the Municipal Operational Information Centre, Jelgava City Council
- 11:05 – 11:25 Reducing the adverse per capita environmental impact of cities: special attention to air quality, municipal and other waste management.
Ms Rudīte Vesere, Ministry of Environmental Protection and Regional Development of the Republic of Latvia
- 11:25 – 11:45 Sustainable municipalities: the activities in Flemish municipalities on the sustainable future and localisation of SDGs
Mrs Karlien Gorissen, Representative of the Association of Flemish Cities and Municipalities
- 11:45 – 12:05 Coffee break
- 12:05 – 12:25 Enhancing inclusive and sustainable urbanization and capacity for participatory, integrated and sustainable human settlement planning and management
Mr Tomas Martinaitis, Vice Mayor of Akmene municipality, Lithuania





EUROPEAN EMERGING REGIONS

Panel-event summary

Brussels, October 11th, 2019

SUMMARY

Cooperation – more broadly unity – is key to face the European challenges of the future. Cooperation between regions, institutions, clusters, local leaders, innovators, clusters, and regional hubs and networks play vital role.

Science, technology, knowledge, digital skills and capabilities are essence of innovative, multidisciplinary and diverse modern integrated public policies, which are very much the result of enhanced cooperation.

Cooperation is expected to open development corridors across borders, topics, disciplines, institutions or barriers. Those give bottom-up initiatives the critical space to reach competitiveness and deliver impact. Corridors of cooperation to favour innovative governance, increased participation, enhanced dialog, stronger commitment, involvement and engagement on addressing common challenges of the future.

Follow at: #AlentejoInBrussels





AGENDA

- 09.00** Welcome coffee and registration of participants
- 09.30** Opening address, *Pedro Lourtie, Deputy Permanent Representative of Portugal to the European Union*
- 09.40** Welcome addresses,
 - Roberto Grilo, President of Alentejo Regional Authority CCDRALentejo*
 - José Calixto, President of Alentejo Development Agency ADRAL*
- 09.50** Key-note institutional address (TBC)
- 10.05** Moderation introductory address, *Marcos António Nogueira, Alentejo / Europe Initiative, Head of EU Office*
- 10.10** Regional innovation ecosystems, *Pirita Lindholm, ERRIN, Director*
- 10.20** An integrated vision from European lakes, *Riccardo Venchiarutti, nEULakes, Director*
- 10.30** Coordinating Regional Innovation, Culture and Creativeness, *Clementina Piani, RICC, coordinator.*
- 10.40** Demographic Challenged Regions, *Dr. David Henry Fenner, Policy officer*
- 10.50** City of Akmenė, *Tomas Martinaitis, Vice-Mayor (TBC)*
- 11.00** Coffee break

Follow at: [#AlentejoInBrussels](https://twitter.com/AlentejoInBrussels)



Iš dalies struktūruoto interviu klausimynas ir atsakymai

Sritis	Sumanios socialinės sistemos dimensijos	Klausimų gairės	Interviu citatos
Sumani ekonomika	Bendroji gerovė	<p>Kaip apibūdintumėte savivaldybės plėtros viziją, kas joje turėtų būti akcentuojama?</p> <p>Kodėl svarbu savivaldai turėti subalansuotą biudžetą?</p> <p>Kiek svarbu savivaldoje užtikrinti tolygią teritorijos plėtrą, ar galbūt labiau verta investuoti į stiprų rajono centrą, kuris galėtų patraukti labiau atsiliekančias teritorijas?</p> <p>Kiek savivaldai svarbios investicijos?</p>	<p>(E1) Dažniausiai akcentuojamos 3 darnaus vystymosi dimensijos: ekonomika ir verslo plėtra, savivaldybės gyventojų užimtumas ir socialinė apsauga, švietimas, tvari ir ekologiška aplinka.</p> <p>(E1) Pastaruoju metu strategijose vis daugiau dėmesio skiriama valdžios institucijų skaidrumui, atskaitomybei, prieinamumo klausimams.</p> <p>(E2) Investicijos savivaldai yra svarbios dėl <i>piaro</i>.</p> <p>(E2) Savivaldos biudžetas nėra tiesiogiai susietas su investicijų kiekiu.</p> <p>(E3) Ne savivaldybė, kuria darbo vietas, bet investuotojai, todėl be abejo investicijos yra svarbios.</p> <p>(E3) Pavyzdžiui Šiauliuose visas investicijas ir darbo vietas kuria vietinis verslas</p> <p>(E4) Vizijose turi būti atlieptos problemos ir jų sprendimo būdai ir kaip bus tobulinamos viešosios paslaugos, verslo aplinka ir gyventojų gerbūvis.</p> <p>(E4) Valdžia yra atsakinga už pakankamai gerą infrastruktūrą verslui.</p> <p>(E5) Savivaldybė nekuria verslo, savivaldybė turi sudaryti sąlygas, kad ūkinėi veiklai nebūtų trukdoma, kad verslas ir savivaldybė būtų vienas kito partneriai, o ne naudos ieškotojai.</p> <p>(E5) Mūsų tikslas turėtų būti gyventojų skaičiaus augimo skatinimas, kas skatintų ir naudą verslui, didintų paklausą.</p> <p>(E6) Investicijos užtikrina verslų plėtros galimybes.</p> <p>(E6) Užsienio investicijos savivaldybei svarbu, nes jos kartu atneša šiek tiek kitokią kultūrą ir požiūrį.</p> <p>(E6) Kai kurios savivaldybės sako, kad nori investicijų, bet net neturi aiškių kriterijų, kaip jas pamatuoti, neturi monitoringo.</p> <p>(E7) Vizija, tai yra strategija, kurioje turėtų atsispindėti darnus vystymasis skirtas kažkuriam laikotarpiui. Į viziją turėtų patekti įvairių sričių plėtra, infrastruktūros vystymasis, apibrėžiami santykiai tarp bendruomenių ir valdžios struktūrų. Turi atsispindėti socialiniai, kultūriniai, bendruomeniniai santykiai.</p> <p>(E8) formuojant strategiją svarbu iš anksto padaryti gerą kaštų ir naudos analizę, kad ji nebūtų pageidavimų koncertas, bet paremta realiais dalykais. Formuojant strategija reikia taip pat prisiminti Žaliąjį kursą, kad priimti sprendimai būtų tvarūs.</p>

	Atvirumas	<p>Kaip vertinate savivaldybėje esančią verslo aplinką, ar galėtumėte ją pavadinti konkurencinga. Kas svarbiau savivaldai ar užtikrinti konkurencingą verslo aplinką ar siekti klasterizuotis, taip stiprinant konkrečias rajono verslo šakas? Kiek savivaldoje veikiančios verslo įmonės linkusios ieškoti rinkų užsienyje, siekti tarptautinės sėkmės?</p>	<p>(E2) Klasterizacija savivaldos atveju ypač dabartinėje situacijos yra minusas, pvz. Birštono atveju susikoncentravę į sanatorinę sveikatinimo veiklą dabar jie labai pralošia (E2) Geriau siekti diversifikuoti ir skatinti konkurenciją. (E3) Kas buvo prieš 10 ar 20 metų yra nepalyginama, bet tam tikrų stabdžių dar yra. (E3) Vietinis verslas žinoma pirmiausia žiūri sau, bet didesnės verslo įmonės yra priverstos ieškoti užsienio rinkų, nes čia yra per maža rinka. (E4) Verslumas skatinimo priemonių trūkumas atsiskleidžia verslumo trūkumu tam tikruose regionuose, kur yra labai mažai investicijų. (E5) Dabartinė Akmenės krašto sėkmės istorija pritraukiant investicijas parodo, kad galime sakyti, jog pas mus yra labai konkurencinga aplinka. (E6) Lietuva ir kaip jos tąsa savivaldybės neišnaudoja visų esančių konkurencingumo galimybių. (E6) Visuomenėje opinija apie verslą yra pakankamai neigiama. (E7) Verslo aplinkos konkurencingumas savivaldybėse yra įvairiausiais būdais skatinamas. (E8) Konkurencingumo lygis skirtingose savivaldybėse yra skirtingas.</p>
	Antreprene riškumas	<p>Kiek svarbu, kad savivaldoje kurtųsi nauji verslai? Ar savivaldoje veikiantis verslai pakankamai išnaudoja skolinimosi galimybes, naudojasi kapitalo rinkos galimybėmis? Kaip įvertintumėte savivaldoje veikiančių verslų strateginio išvalgumo galimybes, galbūt galite pateikti sėkmingų pavyzdžių?</p>	<p>(E1) Vienos savivaldybės yra verslios, kitos mažiau ir tai yra natūralu. (E1) Kai kuriose savivaldybėse yra kuriamos specialios paramos programos technologinių mokslų arba inžinerijos studentams. (E1) Savivaldoje labai svarbu kas vadovauja ir reprezentuoja tos savivaldos valdymo institucijas. (E1) Lietuvos verslo identitetas yra baikštusis ir mes bijome prisiimti tam tikras rizikas. (E2) Savivaldybė turi sudaryti sąlygas, kad verslas geriau jaustųsi. (E2) Bendrąja prasme žmonės yra verslūs, bet jie yra mažai pastebimi, regionuose veikiantys verslai nėra tokie garsiai šaukiantys, todėl mažiau matomi. (E3) Nors dabartinės gamyklos veikia nebe planinės ekonomikos sąlygomis, bet jos vis tiek turi turėti aiškų planą ką veiks po 5 metų, tad privalo žvelgti ir mąstyti strategiškai. (E4) Verslumas regionuose yra skatinamas, bet priemonių nėra pakankamai. (E4) Dažnai nėra aišku, kas yra atsakingi už verslumo skatinimą, savivalda dažnai neturi pakankamai įrankių verslumui skatinti, jai net nėra priskirta tokia konkreti funkcija skatinti investicijas regionuose. (E4) Be investicijų atėjimo į savivaldybes negalime įsivaizduoti savivaldybių gerbūvio. (E5) Šiai dienai verslas stebi aplinką ir supranta, kad reikia investuoti į darbuotojų kvalifikaciją. (E6) Strateginio išvalgumo trūksta, nes mūsų verslai globaliu mastu nėra konkurencingi, jie negali išnaudoti viso globalios rinkos potencialo. (E6) Lietuvoje trūksta finansavimo galimybių, rizikos kapitalo fondų. (E7) Egzistuoja įvairiausi konkursai, bet kol kas verslininkai vietoje yra pakankamai nedrąsūs, trūksta naujovių, kurie sudrebtų aplinką. (E8) Situacija po truputėlį keičiasi ir žmonės tampa vis verslininkiškesni.</p>
	Atsakomy bė	<p>Kaip manote, ar verslo įmonės turėtų įsitraukti į vietos socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimą? Kiek mūsų šalyje veikiantis verslas</p>	<p>(E1) Įmonių socialinė atsakomybė Lietuvoje jau yra įgijusi pagreitį. (E1) Ministerijų iniciatyva skatinti verslo įmones prisidėti sprendžiant socialinius iššūkius padeda. (E1) Ar verslas prisidės, priklauso nuo verslo įmonės, svarbiausia žmogus, svarbu, kas vadovauja įmonei. Kiti verslininkai prisibijodami rizikos yra susikoncentravę į savo verslo plėtrą. (E2) Didžiausia socialinė atsakomybė būtų jei verslas normaliai ir aiškiai bei teisingai mokėtų mokesčius.</p>

		<p>yra socialiai atsakingas? Kiek savivaldai svarbu turėti socialiai atsakingą verslą vietos lygmeniu? Kokiais būdais verslo įmonės gali parodyti savo socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę vietos lygmeniu?</p>	<p>(E3) Vertinant iš laiko perspektyvos situacija tikrai gerėja, tačiau dabartinėje Covid situacijoje matosi, kad kai kurios įmonės elgiasi netgi labai socialiai neatsakingai. (E8) Mūsų šalyje nėra tik vieno tipo įmonių. Skandinaviškas šiuolaikinis verslas yra labai socialiai atsakingi, kiti tradiciniai verslai vis dar žiūri konservatyviau į tokią socialinę atsakomybę, situacija gerėja, bet dar nepakankamai</p>
	Žalioji ir socialiai atsakinga ekonomika	<p>Kaip įvertintumėte jūsų savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo įmonių požiūrį į aplinkosaugą bei žaliąją ekonomiką? Kaip manote ar savivaldybėje veikiančios įmonės skiria pakankamą dėmesį aplinkosaugai ir aplinkos tausojimui? Kiek svarbu verslo įmonėms tausoti energetinius resursus? Kaip įvertintumėte savivaldybėje esančių susisiekimo tinklą? Kiek vietos verslo įmonės linkusios savo pelno dalį skirti labdaringai veiklai?</p>	<p>(E1) Socialinei atsakomybei labai svarbus tarpasmeninis pasitikėjimas. Jei savivaldos atstovai kuria palankią bendradarbiavimo aplinką, tuomet ir verslas nori prisidėti sprendžiant socialines problemas. (E1) Verslo įmonių strategijose atsakomybė aplinkai yra deklaruojama, tačiau viešumoje iškilę neigiami žalos atvejai nekuria visuomenės pasitikėjimo verslu. (E1) Bent jau Šiaulių regione yra keletas įmonių, kurios perka ir gamina aplinką tausojančius produktus. (E2) Tvarumas ir žaliosios technologijos yra svarbu, bet tai <i>nepiarinama</i>. (E3) Valstybės formuojama politika prisideda, kad verslas labiau rinktųsi žaliuosius sprendimus. (E4) Dauguma verslų supranta, kad žaliosios technologijos yra ateitis ir norint gauti finansavimą iš ES reikia į tai orientuotis. (E4) Socialinis atsakingumas didėja, bet gerųjų pavyzdžių galėtų būti ir daugiau. (E5) Lietuvoje tai daugiau yra mados klausimas, atsiranda valstybės paskatų toje srityje, taip pat tam tikras valdžios spaudimas, tai skatina imtis iniciatyvų, bet tikrai ne dėl noro tausoti aplinką. (E5) Įmonės turėtų suprasti socialinės atsakomybės svarbą, bet dažnai jie vis dar galvoja, kad mano socialinė atsakomybė apsiriboja, kad aš sumoku savo mokesčius ir viskas, kol kas tos socialinės atsakomybės dar šiek tiek trūksta. (E7) Orientuotis į aplinkosaugos problemas verslas turėtų, bet kaip tai šiandien vyksta iš verslo pusės įvertinti sunku. (E8) Egzistuoja dvi pusės ir verslas tampa žalesnis ir vis daugiau atsiranda paskatų verslui tapti žalesniais.</p>
	Inteligentiška ekonomika	<p>Kaip vietinis verslas geba reaguoti į ekonomikos vystymuisi kylančius globalius iššūkius? Kaip manote ar vietos verslas pakankamai laiko ir resursų investuoja į verslo aplinkos stebėseną ir analizę?</p>	<p>(E1) Tai nėra kiekvieno verslo prioritetas, tik maža dalis įmonių jas kuria, daugelis įmonių supranta jų svarbą, bet investicijas riboja turimi įmonių kaštai. Lietuvoje vyrauja tradicinė pramonė. (E1) Sugebėjimas strategiškai planuoti mūsų daugelio įmonių nėra prioritetinė kryptis. (E2) Reaguodami į aplinkos iššūkius žmonėms bando atrasti savo nišą, kas duoda ypatingą naudą. (E3) Įmonės rinkoje esančiais instrumentais naudojami labai noriai. (E4) Verslas tikrai stebi ir analizuoja, kas vyksta pasaulyje, bet trūksta centrinės valdžios dėmesio ir skatinimo priemonių. (E4) Smulkiajam verslui taip pat trūksta ekspertinės pagalbos ir galimybių atlikti tą ilgalaikę strateginę analizę. (E5) Mūsų krašte tradicinės verslo kryptys susiklostė istoriškai, bet tam tikru metu mūsų kraštas pralošė, neišnaudodamas tam tikrų galimybių. (E6) Ne daug įmonių kovoja ir ne daug įmonių yra pasirengusių kovoti pasaulinį, globalų žaidimą. (E7) Egzistuoja sukurtos struktūros, kaip verslo centrai, kurie padeda analizuoti aplinką, teikia konsultacijas, nes pačiam verslui to iš dalies trūksta.</p>

			(E8) Ne visi verslai yra vienodai suinteresuoti, vieni ieško papildmų galimybių, kiti nenori keistis iš principo.
Skaitmeninė ekonomika	Ar sutiktumėte, kad vietos lygmeniu veikiančios įmonės pakankamai gerai išnaudoja informacines technologijas ekonominei vertei kurti, gal galite pateikti sėkmingų pavyzdžių? Kaip vertintumėte interneto prieigos ir ryšio spartos kokybę vietos lygmeniu?	Ar sutiktumėte, kad vietos lygmeniu veikiančios įmonės pakankamai gerai išnaudoja informacines technologijas ekonominei vertei kurti, gal galite pateikti sėkmingų pavyzdžių? Kaip vertintumėte interneto prieigos ir ryšio spartos kokybę vietos lygmeniu?	(E2) Pas mus veikiantis verslas yra kitoks, ne kaip didmiesčiuose kur svarbu naujausios technologijos. (E4) Lyginant su kitomis šalimis Lietuva atsilieka, mes neturime skaitmenizacijos ar išmaniųjų regionų strategijos, kurią kitos šalys jau turi. (E4) Šiai dienai įmonės diegiančios išmaniuosius sprendimus gali gauti specialią paramą ir tai padeda įmonėms skaitmenizuotis. (E5) Bent jau didžiosios mūsų įmonės puikiai išnaudoja įvairiausias inovacijas, netgi yra gavusios reikšmingų tarptautinių įvertinimų už jas. Taip pat matau ir gražių smulkiųjų įmonių pavyzdžių. (E6) Dažnai mes esame technologinių procesų vystytojai, bet ne kūrėjai, technologijų mes nekuriame, bet perkame. (E6) Mes ir istoriškai niekada ir negarsėjome mokslinėmis inovacijomis, tam tinkama kultūra. (E7) Šiandien be technologijų gyventi neįmanoma, manau, kad verslas išnaudoja nemažai galimybių ir technologinių inovacijų, bet kodėl to proveržio trūksta sunku pasakyti. (E8) Situacija gerėja, mes turime stiprių savo sričių, esame, lazerių, robotikos valstybė. Lietuvoje naujausios technologijos visai pritaikomos, visi supranta, kad vyksta rimti pokyčiai ir nori būti su pirmąją banga, taip neprarasdami konkurencingumo.
Žinių ir inovacijų ekonomika	Kaip manote ar savivaldoje veikiantis verslas supranta aukštųjų technologijų taikymo svarbą savo veikloje? Kokius galėtumėte pateikti sėkmingus inovacijas įdiegusias verslo įmonės, jų projektus? Kiek vietos verslas linkęs pasinaudoti mokslininkų pagalba kuriant naujus produktus, gerinant savo teikiamų paslaugų kokybę?	Kaip manote ar savivaldoje veikiantis verslas supranta aukštųjų technologijų taikymo svarbą savo veikloje? Kokius galėtumėte pateikti sėkmingus inovacijas įdiegusias verslo įmonės, jų projektus? Kiek vietos verslas linkęs pasinaudoti mokslininkų pagalba kuriant naujus produktus, gerinant savo teikiamų paslaugų kokybę?	(E1) Šiandien Lietuvoje veikiančios įmonės nėra pakankamai strategiškai pajėgios, kad galėtų augintis reikalingus specialistus. (E2) Be kompetencijų ir žinių niekur nepajudėsi. (E2) Verslas tikrai diegia inovacijas ir jos teikia naudą. (E3) Bendradarbiavimo trūksta, verslas sau, o mokslas sau. (E3) Nesusikalbėjimo yra labai daug. (E3) Kvalifikacija vertina ir supranta, kad už 700 eurų gero specialistų neberasi. (E4) Verslui yra svarbu kvalifikuoti darbuotojai. Verslas kuriasi ten kur yra kompetentingi tos srities darbuotojai. (E5) Aukštosios technologijos turėtų būti didžiųjų miestų kryptis, nes mažosios savivaldybės negali to pasiekti. (E5) Šiai dienai verslas stebi aplinką ir supranta, kad reikia investuoti į darbuotojų kvalifikaciją. Tokie žmonės tampa didele jų vertybe, jie labai randa savo vietą. (E6) Mokslinis potencialas yra menkas (E6) Kadangi valstybė nepasitiki verslu, tai ir verslas menkiau priiima socialinę atsakomybę. (E6) Nelabai egzistuoja aiškių formatų, kaip verslas galėtų aiškiai prisidėti, dar egzistuoja daug bendradarbiavimo tarp verslo ir valdžios baimių. (E7) Šiai dienai verslas supranta, kad be technologijų į priekį judėti neįmanoma. (E8) Verslas nori išlikti konkurencingas todėl nebijo investuoti į savo darbuotojų kvalifikaciją.
Besimokanti ekonomika	Kiek sėkmingai verslo plėtrai svarbus darbuotojų aukštasis išsilavinimas? Ar savivaldoje suteikiama pakankamai galimybių mokytis visą gyvenimą? Kaip vietos verslas suvokia žinių ir kompetencijos svarbą jų	Kiek sėkmingai verslo plėtrai svarbus darbuotojų aukštasis išsilavinimas? Ar savivaldoje suteikiama pakankamai galimybių mokytis visą gyvenimą? Kaip vietos verslas suvokia žinių ir kompetencijos svarbą jų	(E1) Investicijų plėtrai svarbi įmonės darbuotojų ir vadovų asmeninė patirtis. (E1) Kol kas mūsų verslo aplinkoje trūksta kūrybiškumo ir atvirumo kurti išsilaisvinant iš savo mintyse esančių ribų. (E2) Žmonės būdami emigracijoje sukaupė unikalias kompetencijas, žinias, kurias pritaiko verslo sėkmei. (E3) Kvalifikacija vertina ir supranta, kad už 700 eurų gero specialisto neberasi, todėl nebijo investuoti į darbuotojų kvalifikaciją. (E6) Atsiranda verslų, kurie supranta, kad ilgalaikė strategija yra svarbi, bet verslų gyvavimo laikotarpis nėra toks ilgas, kad galėtume sakyti, kad yra sukurta kažkokia tradicija. (E7) Verslas be abejo supranta, kad kompetentingi darbuotojai garantuoja verslo konkurencingumą.

		<p>profesinėje veikloje? Kaip manote ar vietos versle ilgai besidarbuojantis žmonės turi pakankamą kompetenciją būti konkurencingais darbo rinkoje?</p>	<p>(E8) Dabartinis pandemijos laikotarpis taip pat paskatino daugiau investuoti į robotizaciją, taip vengiant savo priklausomybę nuo darbo jėgos.</p>
	Greitai reaguojanti ekonomika	<p>Kaip manote, ar aplinkos nulemti pokyčiai gali sukurti naujų verslo galimybių. Gal galite pateikti sėkmingų vietos verslų pavyzdžių? Kaip įvertintumėte savo savivaldybėje veikiančių verslo įmonių prisitaikymo prie aplinkos pokyčių sugebėjimus? Kiek verslas linkęs atsižvelgti į klientų poreikius, geba surinkti ir atsižvelgti į klientų nuomonę?</p>	<p>(E1) Savivaldos lyderio sugebėjimas sutelkti komandą, kas nėra būdinga daugeliui savivaldybių, padeda pritraukti investicijas į savivaldybę. (E1) Kai kurios įmonės be galo greitai sureagoja, yra tradicinių verslų kurie nukenčia. (E2) Netgi karantino metu atsidarinėja naujos verslo įmonės, nebijodamos rizikos ieško ir atranda savo nišą. (E3) Verslas daug greičiau prisitaiko prie rinkos sąlygų nei viešasis sektorius, kuris nėra toks lankstus. (E4) Dažnai valstybė nėra pajėgi suteikti reikiamų paslaugų greitai verslo pagalbai, tai ypač pasimatė Covid pandemijos atveju. (E4) Kai kurios įmonės dabartiniu metu parodė, kad tikrai geba greitai persiorientuoti. (E5) Kadangi pas mus turizmo ir maitinimo sektorius nevaidina didelio vaidmens bendroje ekonomikoje, todėl mūsų krašto verslininkai taip stipriai nenukentėjo, galiu taip pat pasakyti, kad kai kurie verslai netgi džiaugiasi išlošę, nes jaučia sumažėjusią didžiųjų prekybos centrų konkurenciją, žmonės bijo važiuoti į didelius prekybos centrus ir dėl to renkasi mažas vietines parduotuves. (E7) Atsirado nemažai priemonių, kuriomis šiuo kriziniu laikotarpiu bandoma padėti ekonomikai nesustoti, tikrai nemažai verslu sugebėjo pasinaudoti pagalba.</p>
	Tinklinė ekonomika	<p>Kiek vietos lygmeniu veikiantis verslai pasitiki tarpusavyje, dalinasi tarpusavio patirtimi? Kaip manote kiek vietos verslui svarbu bendradarbiauti tarpusavyje, gal galite pateikti sėkmingų verslo bendradarbiavimo pavyzdžių? Kiek aktyviai vietos lygmeniu veikiančios įmonės linkusios jungtis į įvairių asociacijų veiklą?</p>	<p>(E1) Lietuvoje jaučiasi aukštas lietuvių partnerių nepasitikėjimo lygis. (E1) Kaip užsiauginti tarpusavio pasitikėjimą yra didelis iššūkis šios dienos Lietuvoje. (E2) Veikia daugiau konkurencija, verslai bendradarbiauja per asociacijas lobistiniais tikslais, bet kažkokia kita linkme bendradarbiavimo trūksta. (E3) Pastaruoju metu žymiai efektyviau veikia klasterizacija ir klasterių nariai supranta bendradarbiavimo svarbą. (E4) Verslo sėkmei savivaldybėje dažnai svarbu regiono arba savivaldybės specializacija ir klasterizacija. (E4) Bendradarbiavimas vyksta, bet ir konkurencija egzistuoja. (E5) Mes turime labai gražių vietos verslo bendradarbiavimo pavyzdžių, kurie įkvepia ir kitas įmones, tai tikrai bent jau mūsų krašte veikia. (E6) Bendradarbiavimas vyksta, bet jį reikia daryti atsakingai, reikia atsižvelgti į partnerių dydį, mažas nori draugauti su dideliu, dideliame ne visada yra tikslo. Taip pat svarbu, kad partneriai laikytųsi bendrų įsipareigojimų, bet tai ne visada yra lengva. (E6) Ateityje reikėtų, kad papildomai atsirastų naujų paskatų bendradarbiauti, nes ilgalaikėje perspektyvoje tai gali atnešti didelę naudą. (E6) Noro bendradarbiauti yra, o tradicijų dar trūksta, ne visada lengva peržengti konkurenciją. (E7) Turime pakankamai aktyvią verslo asociaciją, kadangi asociacijoje veikia skirtingos verslo įmonės, jos tarp savęs nekonkuruoja, bet besidalindamos patirtimi jaučia abipusę naudą. (E8) Norint sėkmingo bendradarbiavimo reikia, kad žmonės mąstytų panašiai, bendradarbiavimas sėkmingiau vyksta ten kur yra stipresni asmeniniai ryšiai.</p>

Sumanus viešasis valdymas	Strateginis dinamiškas	Kaip, manote ar savivaldybės pakankamai gerai geba išvelgti strateginiu požiūriu perspektyvias galimybes? Ar savivaldybės geba pakankamai greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir priimti geriausius sprendimus, gal galite pateikti pavyzdžių? Kaip kokybiškai savivaldybės gali mobilizuoti savo turimus resursus norimų tikslų pasiekimui?	<p>(E1) Viešasis sektorius dabartinėje situacijoje buvo greitesnis prisitaikantis prie aplinkos sąlygų.</p> <p>(E1) Greitai buvo sukurta naujų elektroninių paslaugų padedančių gyventojams, viešojo sektoriaus darbuotojai privalėjo ir pakankamai greitai išmoko naudotis nuotolinio darbo priemonėmis, atsirado reikalingas reglamentavimas.</p> <p>(E1) Kardinaliai pasikeitė savivaldybės vadovų požiūris į nuotolinį darbuotojų darbą</p> <p>(E1) Tobulėja darbo laiko planavimas, mažiau darbų ir daugiau tiesioginio sprendimų priėmimo. Šis sukrėtimas vertinant iš visuomenės pozicijų buvo ypatingai sėkmingai įveiktas.</p> <p>(E2) Savivaldą sudaro žmonės, jei žmonės geba reaguoti ir veikti, tai ir sekasi.</p> <p>(E2) Kai išskyla iššūkiai labai svarbus lyderių vaidmuo.</p> <p>(E2) Valdžia ko vidinėje situacijoje susidorojo gerai.</p> <p>(E3) NVO geriau pastebi įvairias problemas, bet šiai dienai jos yra vis dar labai silpnos.</p> <p>(E3) Kad vyktų bendradarbiavimas partneriai turėtų būti lygiaverčiai, bet to dažnai dar nėra.</p> <p>(E4) Dažnai savivaldybėms dar trūksta sugebėjimų greitai prisitaikyti prie aplinkinių iššūkių.</p> <p>(E5) Mūsų savivaldybės sėkmės istorija pritraukiant investicijas buvo dėka dėl sėkmingai pasidarytų namų darbų.</p> <p>(E5) Mūsų savivaldybė pakankamai neblogai sureagavo, deja ne visose savivaldybėse tai pavyko.</p> <p>(E6) 2008 metų krizė parodė, kad valstybė neturėjo ilgalaikės strategijos, nelabai kas ir pasikeitė</p> <p>(E6) Stabilumo valstybės strategijoje trūksta, buvusieji bendrojo plano sprendiniai buvo pakankamai momentiniai, reaguojantis į momentinius iššūkius.</p> <p>(E6) Akmenės savivaldybė yra maloni išimtis, kaip drąsi ir sugebanti laikytis savo išpareigojimų savivaldybė.</p> <p>(E7) Dabartinė situacija yra labai sudėtinga, ar ji valdoma teisingai sunku įvertinti, bet egzistuojančios pagalbos priemonės rodo, kad bandoma reaguoti į aplinkos iššūkius.</p> <p>(E8) Visą viešąjį sektorių įvertinti vienodai yra neįmanoma, vienos savivaldybės prisitaiko ir reaguoja greičiau, kitos lėčiau. Tai dažnai priklauso nuo savivaldos lyderių vaidmens. Dabartinis laikmetis yra labai greitai kintantis, taip ir viešasis sektorius jei nori išnaudoti savo galimybes turi gebėti greitai reaguoti.</p>
	Tarpsektorinis bendradarbiavimas/tinklaveika	Iškilus krizinei situacijai savivaldybės lyderiai geba atsisakyti asmeninių ambicijų siekiant pasiekti konsensą? Kaip dažnai savivaldybėje išskylančių problemų sprendimui pasitelkiamos skirtingos interesų grupės? Ar nevyriausybinės organizacijos, asocijuotos struktūros bei kitos interesų grupės gali būti lygiaverčiai partneriai	<p>(E1) NVO sektorius vietos savivaldoje yra pakankamai aktyvus ir efektyvus.</p> <p>(E2) Bendrą konsensą gali padėti pasiekti stiprus lyderis, priimant sprendimą tu negali žinoti ar jis bus tinkamas, tenka rizikuoti.</p> <p>(E2) Vieną kartą susitarti pavyko, neaišku ar kitą kartą pavyks ir dabar kol kas reikia suimti į vieną kumštį.</p> <p>(E3) Pilietinės organizacijos dar tebėra labai silpnos, negali būti lygiaverčiais partneriais.</p> <p>(E4) Teoriškai valstybės matymas yra, kad NVO sektorius teiktų kuo daugiau paslaugų, bet žvelgiant konkrečiai į savivaldybes matome, kad viešasis sektorius dar nėra pakankamai pribrendęs, kad pasitikėtų NVO sektoriumi.</p> <p>(E5) Jos yra ir turėtų būti lygiaverčiai partneriai. Dabartinis pavyzdys dėl poligono steigimo mūsų krašte parodė, kad žmonių nuomonė yra labai svarbi ir reikalinga, į ją atsižvelgiama.</p> <p>(E5) Tinkamai išnaudojant bendruomenių nuomonę galima pasiekti naudos, apginant tam tikrą poziciją prieš centrinę valdžią.</p> <p>(E5) Priimant sprendimus bendruomenė niekada nepripažins savo kaltės, tai kartais mažina norą tartis.</p> <p>(E6) Tarpsektorinio bendradarbiavimo dar trūksta.</p> <p>(E7) Mūsų mažoje savivaldybėje išvengti tarpusavio bendradarbiavimo neįmanoma, visi klausimai sprendžiami glaudžiai bendradarbiaujant.</p>

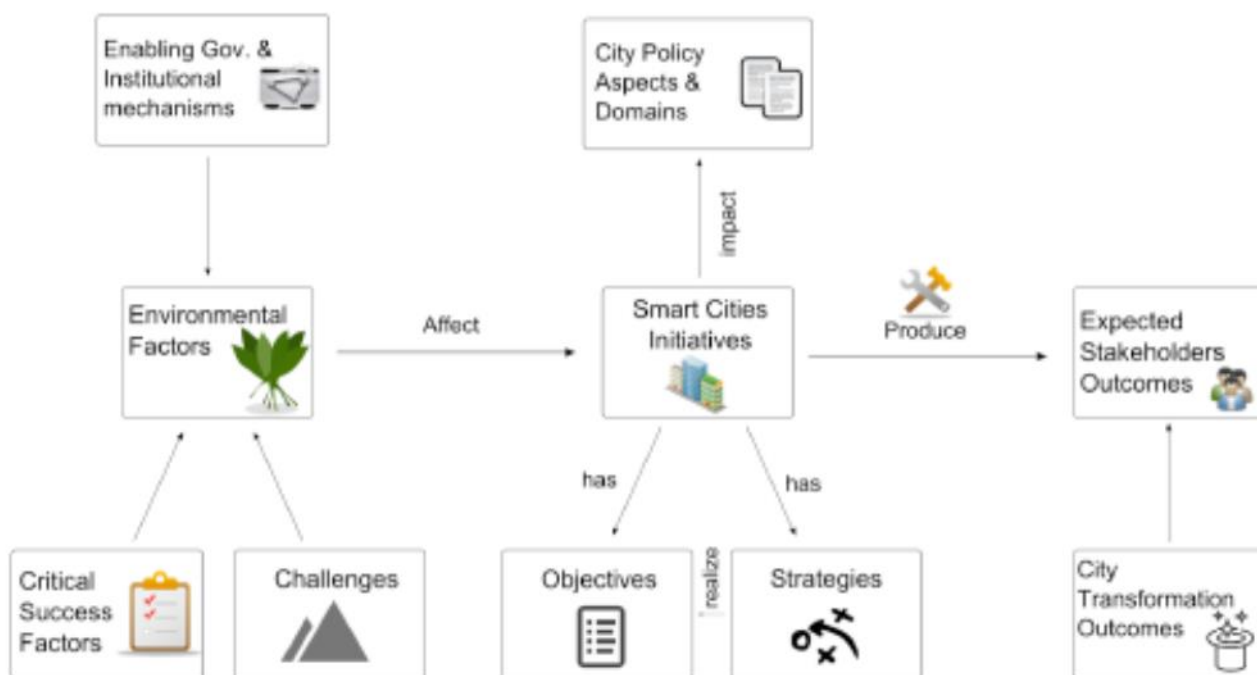
		sprendžiant vietos problemas?	(E8) Šiuo metu bendras paslaugų perdavimas NVO sektoriui siekia tik apie 10%. Tai vėl priklauso nuo savivaldybės, bet taip pat ir vietos bendruomenės turi būti labai aktyvios ir kartais asmeninis ryšys yra taip pat labai svarbu.
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Kaip įvertintumėte tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes vietos lygmeniu? Kaip dažnai savivaldybės dalyvauja tarpinstitucinio bendradarbiavimo tinkluose? Kaip savivaldybės lyderiai supranta tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą ir naudą?		(E1) Teisinis pagrindas yra paruoštas, viešojo sektoriaus institucijos tarpusavyje bendradarbiauja labai glaudžiai. Vietos savivaldos lygmeniu šis bendradarbiavimas vyksta pakankamai neblogai. (E2) Politikai norėdami apsirodyti geresni savo rinkėjams negali susivienyti, privalo konkuruoti, o tai nepadaeda bendradarbiavimui. (E2) Negalėčiau pasakyti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas vyksta sėkmingai, viskas priklauso nuo žmonių. (E2) Tarpsektoriniame bendradarbiavime vėlgi reikia labai stiprios lyderystės, bet jei žmonės patys nesupranta niekas nepadės. (E3) Tarpžybinis veikimas, įstatymiškai bandoma tai stiprinti, pavyzdžiui regionų plėtros tarybų stiprinimas, bet bendradarbiavimas dar kol kas vyksta sunkiai pasiekti sėkmingą rezultatą. (E3) Valstybės politika centralizuoti viešąsias paslaugas silpnina tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes, dažnai specialistai galvoja po manęs nors ir tvanas ir skirtingų institucijų atstovai nenori bendradarbiauti tarpusavyje. (E4) Iki šiol šis bendradarbiavimas buvo nelabai konstruktyvus ir nepakankamas, tai ypač išryškėjo dabartinės Covid krizės atveju. (E5) Dabartinė krizė parodė, kad to tarpinstitucinio bendradarbiavimo kokybės trūksta, atsirado nemažai nesusikalbėjimo. (E6) Viena iš didžiausių problemų, kad nors iniciatyvų yra daug, bet ne visada jos yra tvarios (E6) Tarpinstituciniam bendradarbiavimui taip pat trukdo konkurencija ir nepasitikėjimas. (E6) Daug kas priklauso nuo lyderių, pavyzdžiui Akmenės rajono atveju lyderis sugebėjo paskatinti sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą. (E6) Įvairios valdžios institucijos ar tai nesugeba, ar tai nenori dalintis viešaisiais duomenimis, tai ne skatina žmones naudotis elektroninėmis paslaugomis. Kiekviena valdžia kalba skirtinga kalba ir nėra suinteresuota bendradarbiauti. (E7) Egzistuoja ir sudėtingos situacijos, kurios kartais užstringa už įvairių kabinetų durų. Reikėtų glaudesnio bendradarbiavimo. Nesusipratimų dar pasitaiko. (E8) Formuojant savivaldybės strategiją svarbu pasižiūrėti į gerą kitų savivaldybių praktiką ir pasimokyti iš kitų pavyzdžių. (E8) Situacija gerėja, bet biurokratinis aparatas dar ne visada yra tobulas, viskas labai priklauso nuo konkrečių žmonių, kurie dirba tose institucijose.
Piliečių įgalinimas	Kaip dažnai savivaldybėse į sprendimų priėmimo procesą įtraukiami piliečiai? Jūsų nuomone ar savivaldybėse gyvenantys piliečiai gali būti lygiaverčiai valdžios partneriai priimančios sprendimus? Kaip manote ar piliečiai gali pakankamai lengvai ir greitai rasti visą pageidaujamą informaciją		(E1) Jeigu lyderiai gerai bendradarbiauja tarpusavyje tuomet pavyksta sėkmingai bendradarbiauti, vis dėlto yra be galo daug problemų kuomet viešojo sektoriaus vadovai ir vietos bendruomenės lyderiai nesutaria. (E2) Šitoje vietoje aš esu skeptiškas, jei žmonės išrinko valdžią, kuri turi savo programą ir tikslus ir žmonės už ją balsavo tai ar bereikia dar papildomai įtraukti žmones. (E2) Šituo piliečių dalyvavimu, kai žmonės nėra patys linkę dalyvauti galima labai lengvai manipuliuoti siekiant politinės naudos. (E3) Visuomeninio biudžeto idėja buvo pakankamai nebloga ir bent jau Šiauliuose visai suveikė, gautą daug projektų paraiškų, žmonės noriai įsitraukė į balsavimą. (E3) Kartais savivaldybė turėtų labiau pasiruošti, kad numatytų galimo bendradarbiavimo problemas ir gebėtų jas greitai spręsti. (E4) Dažnai vietos bendruomenės atstovauja siaurą interesų lauką ir negali būti lygiaverčiais partneriais viešajam sektoriui. (E4) Dalyvaujamojo biudžeto iniciatyva veikia jau nemažai savivaldybių ir tai yra vienas iš geresnių piliečių įtraukimo pavyzdžių.

		savivaldybės interneto puslapyje?	<p>(E5) Žmonės stengiamasi įtraukti, bet ne visada žmonės nori įsitraukti. Savivaldybė stengiasi viešinti savo veiklą, kviešti žmones išsakyti savo poziciją, ragina įsitraukti, situacija yra pagerėjusi, bet ji dar nėra tobula.</p> <p>(E5) Seniūnaičių sueigos pateiktas planas ir strategija mums yra prioritetas, tai padeda vengti nepotizmo.</p> <p>(E6) Piliečių įsitraukimas gali padėti išspręsti daug problemų, didžiąją dalį problemų aktyvus piliečių dalyvavimas galėtų išspręsti</p> <p>(E6) Mes dar kol kas neturime gilių piliečių įtraukimo į sprendimus tradicijų.</p> <p>(E7) Informacija internetu žmonės randa visai gerai, jei kas neišku žmonės linkę skambinti, bendraudami gyvai klausti informacijos.</p> <p>(E8) To suinteresuotumo iš valdžios bendradarbiauti kartais trūksta, nes šis procesas dažnai būna lėtas ir sunkus ir ne visos savivaldybės tam ryžtasi.</p>
Sumani bendruomenė	Inteligentiška	<p>Kokia jūsų nuomonė, ar savivaldybėse gyvenantys žmonės aktyviai dalyvauja reikšdami savo nuomonę įvairiais savivaldybėms svarbiais veiklos aspektais, gal galite pateikti pavyzdžių?</p> <p>Ar Jūsų bendruomenės linkusi susivienyti reaguodama į kylančius iššūkius bendruomenės veiklai ar aplinkai?</p> <p>Ar savivaldoje esančios bendruomenės suvokia savo unikalumą geba iškomunikuoti savo išskirtinumą?</p>	<p>(E1) Teismų sistema netgi nesitikėjo tokio aktyvaus visuomenės asocijuotų struktūrų įsitraukimo į problemų sprendimą.</p> <p>(E2) Didelio piliečių aktyvumo sprendžiant problemas nebūna, tam ir reikalinga valdžia, kad tas problemas spręstų.</p> <p>(E2) Žmonės neprivalo tiek įsigilinti į politinius procesus ir juos suvokti, nes kam tada reikalinga politika. Darbo pasidalinimas suteikia didesnę vertę, bet politikai neturi kiekvieno savo žingsnio aiškinti žmonėms, nes tada vėl pradedama manipuliuoti žmonėmis.</p> <p>(E3) Problema yra pačiose nevyriausybinėse organizacijose, nes jos dažnai susikuria spręsti kažkokią problemą, bet negalvoja apie savo veiklos tęstinumą.</p> <p>(E4) Šiai dienai lyginant su kitomis valstybėmis mūsų piliečių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą yra pakankamai pasyvus.</p> <p>(E5) Taip, keletas paskutinių atvejų tai puikiai parodo, tiesiog tas bendruomenių aktyvumas, kartais prasilenkia su atsakomybės jausmu.</p> <p>(E5) Man norėtųsi, kad žmonių įsitraukimo būtų daugiau.</p> <p>(E6) Bendruomenės tikrai nori įsitraukti, reikia jomis pasitikėti ir parodyti, kodėl jų įsitraukimas yra svarbus.</p> <p>(E6) Lietuvoje aktyvaus bendruomenių ir piliečių įsitraukimo trūksta.</p> <p>(E7) Žinoma, sugebėjimų iškomunikuoti savo unikalumą ir išskirtinumą dar trūksta.</p>
	Skaitmeninė	<p>Kaip noriai visuomenė priima skaitmenines valdžios iniciatyvas, noriai jomis naudojasi, gal galite pateikti pavyzdžių?</p> <p>Kaip jūsų bendruomenė susidorojo su nuotolinio darbo iššūkiais Covid-19 krizės metu?</p>	<p>(E1) Kaimiškose vietovėse žmonės noriai dalyvauja bibliotekų organizuojamuose mokymuose, tam kad galėtų geriau išmokti naudotos technologijomis. Ateina ne tik senjorai, bet ir jauniems.</p> <p>(E1) Didesnę naudojimąsi technologijomis spaudžia rinka, žmonės nori gebėti naudotis technologijomis, nes nebėra kur trauktis.</p> <p>(E1) Žmonių noras naudotis elektroninėmis paslaugomis priklauso nuo kartos, senjorai dažnai yra dėl to nepatenkinti, jaunoji karta tokias paslaugas priima labai noriai.</p> <p>(E2) Švietimo sistema susidorojo visai neblogai, tik kartais jautėsi piktnaudžiavimas, kad kai kurie žmonės bandė pasinaudoti galimybe paprašyti papildomos pagalbos, kurios galbūt objektyviai ir nereikėtų.</p> <p>(E2) Labiausiai nepasiruošusi buvo sveikatos sistema. Čia trūksta naujausių technologijų išnaudojimo.</p> <p>(E2) Tai kartais yra patikimo klausimas, valdžia negali versti, bet turi sudaryti galimybes, vieniems patinka, kiti nori kažko kito.</p> <p>(E3) Su dabartinio nuotolinio darbo, Covid iššūkiais mūsų visuomenė susidorojo visai neblogai.</p> <p>(E3) Jau kuris laikas sėkmę verslo pasaulyje skinasi <i>freelancerių</i> kultūra, tai parodo, kad mūsų žmonės geba išnaudoti šiuolaikines technologijas, žmonėms pradeda atsiverti akys.</p>

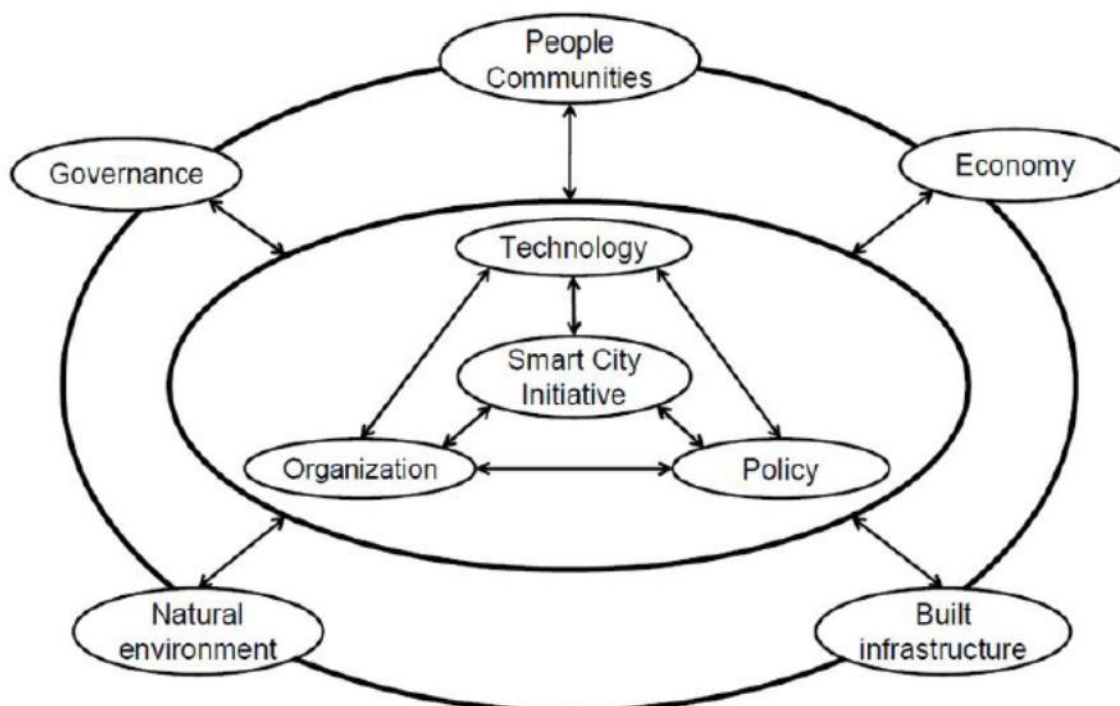
			<p>(E4) Skaitmenizacijos pasaulyje mes dar atsiliekame, bet su Covid iššūkiais pakankamai nebloggeriai susidorojome. Vis dėlto į šią sritį turėtų būti žymiai daugiau investuojama.</p> <p>(E5) Taip, tai ypač aktualu matant kaip aktyviai žmonės reiškiasi socialiniuose tinkluose.</p> <p>(E6) Pažangumo informacinių technologijų srityje dar trūksta.</p> <p>(E7) Dabartinis laikotarpis yra sudėtingas. Žmonėms prisijungti ir bendrauti naudojantis naujausiomis technologijomis nėra lengva.</p> <p>(E8) Šis laikotarpis mus labai daug ko išmokė ir mūsų visuomenė labai nebloggeriai prisitaikė.</p>
	Žiniomis besiremiantis	<p>Kaip visuomenėje vertinamas aukštojo mokslo prestižas?</p> <p>Kaip labai mūsų visuomenė linkusi naudotis naujausiomis technologinėmis inovacijomis?</p> <p>Ar bendruomenės nariai linkę naudotis gerąją kitų bendruomenių patirtimi įgyvendinant savo tikslus?</p>	<p>(E1) Inovacijos susijusios su technologijomis nėra labai populiaros.</p> <p>(E3) Amžius yra faktorius, mūsų bendruomenėse dalyvauja daugiau vyresnio amžiaus žmonės, kurie naujausiomis technologijomis nesinaudoja taip jau noriai.</p> <p>(E4) Įmonės ir viešasis sektorius yra linkę investuoti į savo darbuotojų kompetencijų ugdymą, tai parodo, kad ir žmonės yra linkę jomis naudotis.</p> <p>(E5) Vieniems sekasi geriau, kitiems prasčiau ir tikrai jaučiasi, kad vienos bendruomenės puikiai mokosi iš kitų ir žiūrėdami į kitas bendruomenės siekia pasitempti.</p> <p>(E6) Gal kaip bendruomenė ne, bet kaip individas profesionalas tu gali daryti įtaką sprendimų priėmimui ir keisti viešąją nuomonę, kuri ne visada yra patogi valdžiai.</p> <p>(E7) Bendruomenės supranta bendradarbiavimo naudą, mokosi vieni iš kitų pakankamai noriai.</p> <p>(E8) Dabartinė Covid krizė privertė visus daugiau naudotis technologinėmis inovacijomis, pagerėjo žmonių technologinė bazė.</p>
	Besimokantis	<p>Kaip įvertintumėte mūsų visuomenės polinkį mokytis visą gyvenimą?</p> <p>Bendruomenė noriai įsitraukia į pilotines iniciatyvas</p>	<p>(E1) Žmonės kaimo vietovėse noriai dalyvauja bibliotekų organizuojamose iniciatyvose, tobulėja ir asmeniškai mokosi.</p> <p>(E2) Mokymąsi galima paskatinti pakerant žmones, įdomiai ir aktualiai pristatant šiuolaikines technologijas.</p> <p>(E2) Sunku pasakyti kiek šiai dienai žmonės nori mokintis, daugelis mokymosi vyksta dėl socializacijos.</p> <p>(E3) Dabartinė Covid situacija parodė, kad žmonės labai noriai nori mokintis ir išnaudoti technologijas sprendžiant problemas.</p> <p>(E4) Žmonės yra linkę mokintis vis labiau naudotis išmaniosiomis technologijomis.</p> <p>(E6) Tam tikros geros paskatos, geri pavyzdžiai paskatintų aktyvesnę bendruomenių veiklą, nes geri pavyzdžiai įkvepia.</p> <p>(E7) Žmonės mokytis ir tobulėti linkę, nes tai yra dabartinio gyvenimo būtinybė.</p> <p>(E8) Bendrai žmonės yra linkę į pokyčių baimę, kuo jaunesnis žmogus, tuo labiau jis linkęs mokintis, tačiau vyresnio amžiaus žmonėms yra daug sunkiau.</p>
	Įtinklinta	<p>Kaip dažnai bendruomenės reiškia savo nuomonę savivaldybėje aktualiais klausimais?</p> <p>Ar manote, kad žmonės noriai jungiasi prie bendruomenės veiklos?</p> <p>Ar savivaldybei svarbu turėti aktyvias vietas bendruomenės?</p> <p>Kaip galima būtų paskatinti aktyvesnę</p>	<p>(E1) Bendruomenės yra labai aktyvios ir noriai bendradarbiauja tarpusavyje.</p> <p>(E1) Sukurti bendruomenės verslai yra sėkmingos tarpsektorinio bendradarbiavimo rezultatas.</p> <p>(E3) Kaimo vietovėse žmonės labiau jungiasi į bendruomenės, o miesto žmonės dažnai skeptiškai žiūri ir klausia kokia tau iš to nauda. Tos savivaldybės, kurios linkusios keisti gerąją patirtimi geriau išnaudoja piliečių įsitraukimo galimybes.</p> <p>(E4) Viešasis sektorius galėtų gerinti savo komunikaciją ir rodyti iniciatyvą, kad žmonių nuomonė ir įsitraukimas yra svarbu.</p> <p>(E5) Vienos bendruomenės yra stipresnės, kitos mažiau aktyvios ir tai yra natūralu.</p> <p>(E6) Aktyvios bendruomenės padėtų spręsti daugelį problemų, deja valdžios pasitikėjimo dar trūksta.</p> <p>(E7) Bendruomenę aktyvinti, skatinti veikti bandoma įvairiausiais būdais, vis dėlto dabartinė Covid situacija tą entuziazmą šiek tiek prigesino.</p> <p>(E8) Organizacijos linkusios jungtis į skėtines organizacijas ir nori mokytis tarpusavyje.</p>

		<p>bendruomenių veiklą? Ar vietos bendruomenės jungiasi į asocijuotų struktūrų veiklas?</p>	
Novatoriška	<p>Kaip labai bendruomenės savo veikloje linkusios naudoti naujausias technologijas? Kaip aktyviai piliečiai naudojami e-paslaugomis? Ar jie supranta, kaip naudotis e-paslaugomis ir supranta tokių paslaugų naudą? Ar vietos bendruomenė noriai priima inovacijas, prisideda prie jų tobulinimo?</p>	<p>(E1) Nors kai kurios bendruomenės yra sukūrusios savo verslus, bet dažniausiai labiau orientuojasi į tradicines veiklas. (E2) Jaunimas yra tikrai skaitmeniška, vyresnius žmones dar galima papirkti per trečiojo amžiaus universitetus, mokymąsi bibliotekose, tai labai veikia. (E2) Tai vyksta, bet dar pakankamai iš lėto, kartais žmonės nori gyvųjų paslaugų dėl psichologinio ryšio. (E3) Mūsų bendruomenė dar nepakankamai išnaudoja informacines technologijas, kartais jų net bijo. (E5) Stengiamės ir kad žmonės naudotųsi e-paslaugomis yra mūsų prioritetas, bet kartais dėl sudėtingumo žmonės to vengia. (E6) Pilotiniai projektai suveiktų ir padėtų žmonėms suprasti, kad patys žmonės yra dalinai atsakingi už bendrąją gerovę savivaldybės teritorijoje, nesvarbu ekonominėje ar tai socialinėje srityje. (E6) Nepakankamos kokybės elektroninės paslaugos verčia žmones ieškoti fizinio kontakto, tam kad galėtų išspręsti savo problemas. (E7) Proveržio ir naujų iniciatyvų šiek tiek trūksta, dažnai bandoma veikti tradiciniais metodais. (E8) Organizacijos mielai linkusios mokytis viena iš kitos ir pritaikyti savo žinias savo veiklos specifikoje.</p>	
Tvari	<p>Kaip manote, ar bendruomenė supranta tvaraus vystymosi svarbą. Kiek bendruomenei svarbios aplinkosauginės problemos. Kiek noriai bendruomenės nariai įsitraukia į įvairiausias akcijas skatinančias tausoti gamtą? Kiek noriai į bendruomenės veiklas įtraukiamas jaunimas?</p>	<p>(E1) Jaunimas vis labiau jungiasi į bendruomenės auginasi savo kompetencijas savanorystėje. (E1) Daugelis bendruomenės verslų susiję su ekologija. (E1) Visuomenė vis labiau yra priversta rūšiuoti, sąlygos yra padiktuotos rinkos ir žmonės vis noriau tai daro. (E1) Mieste gyvenantys žmonės yra tingesni, kaimiškojoje vietovėje gyvenantys žmonės yra labiau tvaresni. Tvarumas, gamtos apsauga yra labai aktuali jaunajai kartai. (E2) Žmonės dabar labai daug rūšiuoja, mes sukūrėme palankią rūšiavimui sistemą ir tai suveikė. (E2) Švietimas veikia ir net mano vaikas jei kažką ne taip padarau, mane mato ir pataiso. (E3) Pokyčiai vyksta, bet kartais šaukštas deguto sugadina visą medaus statinę. Yra gražių iniciatyvų, bet kai kurie žmonės pradeda piktnaudžiauti arba skeptiškai žiūri. (E4) Tvarumas visuomenėje vis labiau didėja ir žmonės tampa vis sąmoningesni. (E5) Pažangos nematyti yra neįmanoma. Matosi žmonių pagarba švarai ir noras tausoti aplinką. Kultūra keičiasi ir ryškiai matosi. (E6) Ilgą laiką mes gyvenome labai vartotojiškai, mes skatiname rūšiavimą ir panašiai, bet tikslas turėtų būti, kad reikia mažiau vartoti. Dabar kalbama apie papildomus taršos mokesčius, lengvatų panaikinimus, bet reikėtų didesnio žmonių sąmoningumo, įtraukimo, sudominimo galimybių. (E7) Jaunesnius žmones stengiamasi įtraukti į bendruomenės veiklas bendruomenės atstovai stengiasi, tačiau ir patį jaunimą prisitraukti nėra taip paprasta. Dažnai jie turi kitokias veiklas ir poreikius. (E8) Sunku atsakyti, pandemijos kontekste, kuomet daugiau sėdime namuose esame labiau pažeidžiami <i>melagienomis</i>. Šiaip bendrąja prasme situacija gerėja, bet ypatingai didelio proveržio dar trūksta.</p>	
Greitai reaguojanti	<p>Kiek labai žmonės linkę pasirašyti įvairiausiose peticijose/aktyviai renka parašus įvairioms problemoms</p>	<p>(E1) Bendruomenės atžvilgiu daugiausiai priklauso nuo bendruomenės aktyvo, pati visuomenė dar nėra pakankamai aktyvi. (E1) Dažniausiai protestuojančiųjų būna maža saujelė, tai yra mūsų kultūrinio identiteto problema. (E2) Bendruomeniškumas suaktyvėja kai būna kažkokie kontraversiški atvejai.</p>	

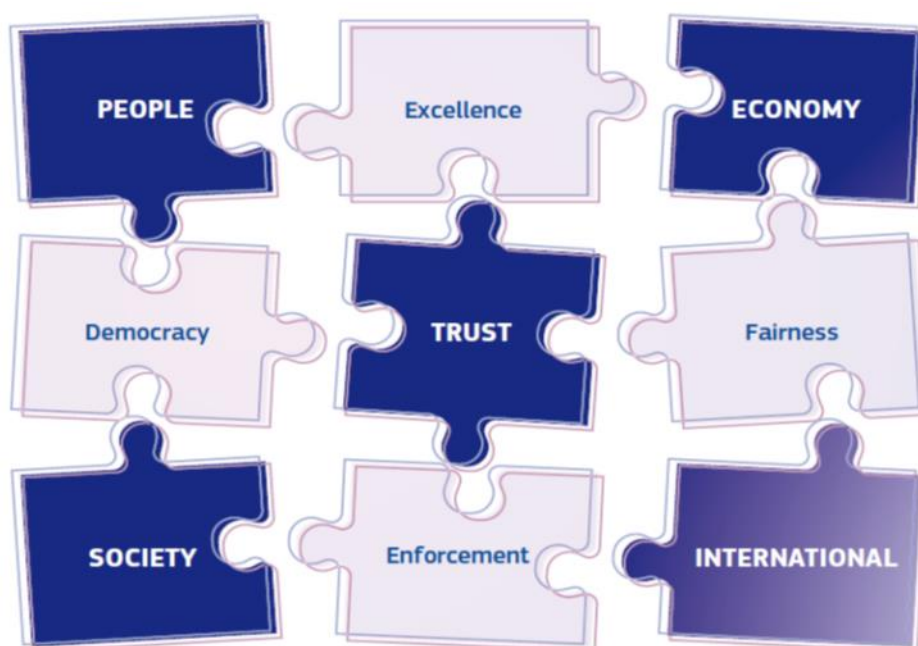
		<p>iškelti? Gal galite pateikti paskutinių tokių bendruomenės iniciatyvų pavyzdžių? Ar vietos bendruomenės geba greitai susitelkti ir išspręsti vietos problemas?</p>	<p>(E3) Greitai reaguoja žmonės, kurie naudojami socialiniais tinklais, bet realiaame gyvenime žmonės nelinkę tiek labai bendradarbiauti sprendžiant problemas.</p> <p>(E4) Bendruomenėms sunku susitelkti, nes dažnai jos veikia tik savo siaurame interesų lauke.</p> <p>(E5) Pastarojo laikotarpio pavyzdžiai su kariniu poligonu ir vėjo jėgainėmis parodo, kad bendruomenė gali labai puikiai reaguoti.</p> <p>(E6) Ypatingai bendruomenių sugebėjimai atsiskleidžia, kuomet jos dalyvauja įvairiausių konkursuose, tik tie konkursai dažnai yra susiję su kultūrine veikla, manau jei valdžia daugiau pasitikėtų bendruomenėmis sprendžiant socialinius iššūkius, jos taip pat tai puikiai galėtų daryti.</p> <p>(E7) Ypač pastaruoju metu matosi, kad bendruomenės yra labai aktyvios. Pastaruoju metu išryškėjo vėjo jėgainių, naujo karinio poligono atsiradimo klausimai. Bendruomenės suremia savo pečius ir taip gina savo nuomonę į kurią savivaldos atstovai privalo atsižvelgti.</p> <p>(E8) Dabartinis Covid laikotarpis ypatingai paskatino savanorystę visuomenėje.</p> <p>(E8) Žmonės linkę bendradarbiauti, bet dažnai fragmentiškai tik tam tikru probleminiu klausimu.</p>
	Socialiai atsakinga	<p>Kaip noriai visuomenės nariai įsitraukia į įvairias socialinės gerovės akcijas? Kaip manote ar žmonės linkę įsitraukti į įvairiausių nevyriausybinų organizacijų veiklą, patys aktyviai savanoriaudami?</p>	<p>(E1) Tie žmonės, kurie įsitraukia į bendruomenės veiklas yra bendruomeniškesni.</p> <p>(E1) Įsitraukimas į bendruomenės veiklą duoda tam tikrų atsakomybių ir žinojimas, kad prisijungęs prie bendruomenės gausi konkrečių atsakomybių pristabdo norą jungtis.</p> <p>(E1) Apskritai žmonės kol kas nėra linkę aktyviai įsitraukti į bendruomenių veiklas</p> <p>(E2) Nevyriausybinų organizacijų tarsi yra daug, bet jų veiklos nėra tiek daug.</p> <p>(E2) Žmonės bijo įsipareigojimų, dažnai to vengia, savanoriaudami nori užsiimti bei prisidėti trumpalaikėse, maloniose iniciatyvose.</p> <p>(E3) Žmonės kartais susijungia norėdami išspręsti kažkokią konkrečią problemą, bet bijo prisiimti ilgalaikius įsipareigojimus.</p> <p>(E5) Žmonės pas mus nėra tokie aktyvūs kaip vakarų Europos valstybėse, tam dar reikia laiko.</p> <p>(E6) Norvegijoje bendruomenė yra kaip ir viskas, valdžia tik padeda bendruomenei, pas mus dar trūksta paskatų žmonėms įsitraukti.</p> <p>(E7) dažnai reikia ieškoti naujų formų, kaip į visuomenines veiklas pritraukti naujų žmonių, nes tradicinės veiklos nebe taip veikia.</p> <p>(E8) Bendrąja prasme žmonių noras įsitraukti į nevyriausybinų organizacijų veiklas yra pakankamai mažas. Mieliau žmonės prisijungia prie vienkartinų, trumpalaikių įsipareigojimų.</p>



18 pav. Sumaniojo miesto iniciatyvos įgyvendinimo strategija
Šaltinis: Ojo, Curry, Janowski, Dzhusupova, 2015



19 pav. Sumaniojo miesto iniciatyvų įgyvendinimo strategijos modelis
Šaltinis: Sahlstrom, 2019, pagal Chourabi ir kt., 2012



20 pav. Europos skaitmenizacijos iššūkių dėlionė

Šaltinis: Shaping Europe's digital future, 2020

Vietos savivaldos funkcijų paskirstymas pagal Sinkienės ir Grumadaitės (2014) modelį

Kategorijos	Vietos savivaldos Lietuvoje funkcijos	
	Savarankiškos	Valstybės perduotos
Viešasis valdymas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Savivaldybės biudžeto sudarymas ir tvirtinimas; 2. Savivaldybei nuosavybės teise priklausančios žemės ir kito turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo; 3. Teritorijų planavimas, savivaldybės bendrojo plano ar savivaldybės dalių bendrųjų planų ir detaliųjų planų sprendinių įgyvendinimas; 4. Specialiųjų architektūros reikalavimų nustatymas ir statybą leidžiančių dokumentų išdavimas įstatymų nustatyta tvarka; 5. Statinių naudojimo priežiūra įstatymų nustatyta tvarka; 6. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų ir juos įgyvendinančių planavimo dokumentų rengimas ir įgyvendinimas; 7. Savivaldybės saugomų teritorijų steigimas, apsauga ir tvarkymas; 8. Kraštovaizdžio, nekilnojamųjų kultūros vertybių ir savivaldybės įsteigtų saugomų teritorijų tvarkymas ir apsauga, savivaldybės teritorijoje esančių želdynų, želdinių apsauga, tvarkymas ir kūrimas, inventorizacijos, apskaitos, atskirųjų želdynų žemės sklypų kadastrinių matavimų ir įrašymo į Nekilnojamojo turto registrą organizavimas ir stebėseną. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įstatymų priskirtų registrų tvarkymas ir duomenų teikimas valstybės registrams; 2. Civilinė sauga; 3. Priešgaisrinė sauga; 4. Dalyvavimas valdant valstybinius parkus; 5. Savivaldybei priskirtos valstybinės žemės ir kito valstybės turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo patikėjimo teise; 6. Piliečių prašymų atkurti nuosavybės teises į išlikusį nekilnojamąjį turtą nagrinėjimas ir sprendimų dėl nuosavybės teisių atkūrimo priėmimas įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka; 7. Valstybės garantijų nuomininkams, išsikeliantiems iš savininkams grąžintų gyvenamųjų namų ar jų dalių ir butų, vykdymas; 8. Valstybinės kalbos vartojimo ir taisyklingumo kontrolė;

		<p>9. Savivaldybėms pagal teisės aktus priskirtų archyvinių dokumentų tvarkymas;</p> <p>10. Dalyvavimas rengiant ir vykdant mobilizaciją, demobilizaciją, priimančiosios šalies paramą;</p> <p>11. Statistikos duomenų teikimas;</p> <p>12. Savivaldybės erdvinį duomenų rinkinio tvarkymas.</p>
Bendruomenė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biudžetinių įstaigų steigimas ir išlaikymas, viešųjų įstaigų, savivaldybės įmonių ir kitų savivaldybės juridinių asmenų steigimas; 2. Savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų iki 16 metų mokymosi pagal privalomojo švietimo programas užtikrinimas; 3. Švietimo pagalbos teikimo mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimaliosios priežiūros priemonių vykdymo organizavimas ir koordinavimas; 4. Bendrojo ugdymo mokyklų mokinių, gyvenančių kaimo gyvenamosiose vietovėse, neatlygintino pavėžėjimo į mokyklas ir į namus organizavimas; 5. Ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas; 6. Medžioklės plotų vienetų sudarymas ir jų ribų keitimas; 7. Maitinimo paslaugų organizavimas teisės aktų nustatyta tvarka švietimo įstaigose, įgyvendinančiose mokymą pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo lavinimo programas; 8. Socialinių paslaugų planavimas ir teikimas, socialinių paslaugų įstaigų steigimas, išlaikymas ir bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis; 9. Gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas (dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros įstaigų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas ir jų veiklos priežiūra, savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas ir jų veiklos priežiūra); 10. Sąlygų savivaldybės teritorijoje gyvenančių neįgalųjų socialiniam integravimui į bendruomenę sudarymas; 11. Paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti teikimas Lietuvos Respublikos paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti įstatymo nustatyta tvarka; 12. Pirminė asmens ir visuomenės sveikatos priežiūra (įstaigų steigimas, reorganizavimas, likvidavimas, išlaikymas), išskyrus visuomenės sveikatos priežiūrą savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose ugdomų mokinių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, visuomenės sveikatos stiprinimą ir visuomenės sveikatos stebėseną; 13. Savivaldybių sveikatinimo priemonių planavimas ir įgyvendinimas; parama savivaldybės gyventojų sveikatos priežiūrai; 14. Informacinės visuomenės plėtros įgyvendinimas; adresų suteikimas žemės sklypams, kuriuose pagal jų naudojimo paskirtį (būdą) ar teritorijų planavimo dokumentus leidžiama pastatų statyba, pastatams, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Civilinės būklės aktų registravimas 2. Priešmokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo, profesinio mokymo ir profesinio orientavimo organizavimas, savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų iki 16 metų mokymosi pagal privalomojo švietimo programas užtikrinimas, mokyklų (klasių), vykdančių bendrojo lavinimo programas ir skirtų šalies mokiniams, turintiems išskirtinių gabumų ar specialiųjų poreikių, išlaikymas; 3. Mokinių nemokamo maitinimo savivaldybės įsteigtose mokyklose ir savivaldybės teritorijoje įsteigtose nevalstybinėse mokyklose administravimas ir nepasiturinčių šeimų mokinių, deklaravusių gyvenamąją vietą arba gyvenančių savivaldybės teritorijoje, aprūpinimo mokinio reikmenimis administravimas; 4. Socialinių išmokų ir kompensacijų, išskyrus socialinę pašalpą ir kompensacijas, nustatytas Lietuvos Respublikos pinigines socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatyme, skaičiavimas ir mokėjimas; 5. Dalyvavimas organizuojant įstatymų numatytus rinkimus ir referendumus; 6. Dalyvavimas rengiant gyventojų apklausas ir kitokias įstatymų numatytas pilietines (gyventojų) iniciatyvas; 7. Dalyvavimas atliekant gyventojų ir būstų, taip pat kitus visuotinius surašymus; 8. Jaunimo politikos įgyvendinimas; 9. Valstybės garantuojamos pirminės teisinės pagalbos teikimas; 10. Gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų ir gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitos duomenų tvarkymas; 11. Socialinės globos teikimo asmenims su sunkia negalia užtikrinimas; 12. Antrinės sveikatos priežiūros organizavimas įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka;

	<p>butams ir kitoms patalpoms, pavadinimų suteikimas gatvėms, savivaldybės teritorijose esantiems pastatams, statiniams ir kitiems objektams, šių adresų ir pavadinimų keitimas ar panaikinimas Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka;</p> <p>15. Aplinkos kokybės gerinimas ir apsauga</p> <p>16. Kūno kultūros ir sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas;</p> <p>17. Šilumos ir geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo organizavimas;</p> <p>18. Komunalinių atliekų tvarkymo sistemų diegimas, antrinių žaliavų surinkimo ir perdirbimo organizavimas, sąvartynų įrengimas ir eksploatavimas;</p> <p>19. Savivaldybių vietinės reikšmės kelių ir gatvių priežiūra, taisymas, tiesimas ir saugaus eismo organizavimas;</p> <p>20. Keleivių vežimo vietiniais maršrutais organizavimas, lengvatinio keleivių vežimo kompensacijų skaičiavimas ir mokėjimas;</p> <p>21. Dalyvavimas, bendradarbiavimas užtikrinant viešąją tvarką, kuriant ir įgyvendinant nusikaltimų prevencijos priemones;</p> <p>22. savivaldybėms priskirtas triukšmo prevencijos ir triukšmo valstybinio valdymo įgyvendinimas;</p> <p>23. sanitarijos ir higienos taisyklių tvirtinimas ir jų laikymosi kontrolės organizavimas, švaros ir tvarkos viešose vietose užtikrinimas;</p> <p>24. Ritualinių paslaugų teikimo užtikrinimas ir kapinių priežiūros organizavimas;</p> <p>25. Butų ir kitų patalpų savininkų bendrijų valdymo organų, jungtinės veiklos sutartimi įgaliotų asmenų ir savivaldybės vykdomosios institucijos paskirtų bendrojo naudojimo objektų administratorių veiklos, susijusios su įstatymų ir kitų teisės aktų jiems priskirtų funkcijų vykdymu, priežiūra ir kontrolė pagal Vyriausybės įgaliotos institucijos patvirtintas pavyzdines taisykles;</p> <p>26. Socialinės pašalpos ir kompensacijų, nustatytų Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatyme, teikimas;</p> <p>27. Dalyvauja vykdant vaiko teisių apsaugą, užtikrina prevencinės pagalbos vaikui ir šeimai organizavimą, socialinių, švietimo, sveikatos priežiūros įstaigų bei kitų įstaigų teikiamų paslaugų koordinavimą;</p> <p>28. Šeimos kortelės programos įgyvendinimo priemonių organizavimas ir koordinavimas savivaldybės teritorijoje.</p>	<p>13. Visuomenės sveikatos priežiūra savivaldybės teritorijoje esančiose ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose ugdomų mokinių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, visuomenės sveikatos stiprinimas, visuomenės sveikatos stebėseną;</p> <p>14. Radiacinė sauga;</p> <p>15. Neveiksnių asmenų būklės peržiūrėjimo užtikrinimas.</p>
<p>Ekonomika</p>	<p>1. Vietinių rinkliavų nustatymas;</p> <p>2. Savivaldybėms įstatymuose priskirtų geodezijos ir kartografijos darbų, išskyrus savivaldybės erdvinių duomenų rinkinio tvarkymą, organizavimas ir vykdymas;</p> <p>3. Dalyvavimas sprendžiant gyventojų užimtumo, kvalifikacijos įgijimo ir perkvalifikavimo klausimus, viešųjų ir sezoninių darbų organizavimas;</p> <p>4. Dalyvavimas rengiant ir įgyvendinant regionų plėtros programas;</p> <p>5. Prekybos ir kitų paslaugų teikimo tvarkos savivaldybių ar jų valdomų įmonių administruojamose turgavietėse ir viešose vietose nustatymas;</p> <p>6. Sąlygų verslo ir turizmo plėtrai sudarymas ir šios veiklos skatinimas;</p>	<p>1. Dalyvavimas rengiant ir įgyvendinant darbo rinkos politikos priemones ir gyventojų užimtumo programas;</p> <p>2. Žemės ūkio produkcijos kvotų administravimas;</p> <p>3. Žemės ūkio valdų ir ūkininkų ūkių registravimas;</p> <p>4. Žemės ūkio naudmenų ir pasėlių deklaravimo darbų administravimas;</p> <p>5. Stichinių meteorologinių reiškinių, gyvūnų užkrečiamųjų ligų likvidavimo ir priežiūros programų įgyvendinimas, medžiojamųjų</p>

	<p>7. Leidimų (licencijų) išdavimas įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka;</p> <p>8. Alkoholio ir tabako reklamos draudimo ir ribojimo laikymosi ant išorinės reklamos priemonių kontrolė.</p>	<p>gyvūnų ir griežtai saugomų rūšių laukinių gyvūnų žemės ūkiui padarytos žalos ir nuostolių nustatymas;</p> <p>6. Valstybei nuosavybės teise priklausančių melioracijos ir hidrotechnikos statinių valdymas ir naudojimas patikėjimo teise;</p> <p>7. Traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų bei jų priekabų registravimas ir techninė priežiūra;</p> <p>8. Kaimo plėtros priemonių įgyvendinimo administravimas;</p> <p>9. Informacijos apie savivaldybės institucijų ir savivaldybės valdomų įmonių, atitinkančių Vyriausybės nustatytus kriterijus, finansinius santykius ir apie įmones, privalančias tvarkyti atskiras sąskaitas, kaupimas, saugojimas ir teikimas Europos Komisijai Vyriausybės nustatyta tvarka.</p>
--	--	---

Sudaryta autoriaus pagal šaltinį: (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994)

Ekonomikos skatinimui skirtų lėšų vietos savivaldai suvestinė

Savivaldybė	Bendra suma savivaldybėms (tūkst. Eur.)	Vienam gyventojui tenkanti lėšų suma (Eur.)
1. Birštono	2951,1	0,711966224
2. Neringos	2180	0,647460647
3. Druskininkų	11814,2	0,60517365
4. Palangos miesto	6546,8	0,421748373
5. Akmenės rajono	6244	0,321540759
6. Šilalės rajono	5071,4	0,22293828
7. Trakų rajono	7194,4	0,221577505
8. Širvintų rajono	3398,1	0,219827921
9. Kupiškio rajono	3502,7	0,206697746
10. Molėtų rajono	3048	0,173191659
11. Kazlų Rūdos	1685,3	0,144934641
12. Alytaus miesto	7259,1	0,142162469
13. Šilutės rajono	5383	0,140091087
14. Kalvarijos	1483,2	0,139503386
15. Plungės rajono	4545	0,135712153
16. Varėnos rajono	2900,2	0,134880476
17. Švenčionių rajono	3094,4	0,131151988
18. Jurbarko rajono	3302,5	0,128142946
19. Biržų rajono	2940	0,125490866
20. Lazdijų rajono	2368,5	0,125191606
21. Vilkaviškio rajono	4366,7	0,122094226
22. Rietavo	885	0,118537369
23. Joniškio rajono	2477	0,115623395
24. Anykščių rajono	2615,3	0,111388901
25. Jonavos rajono	4118,7	0,098542923
26. Pakruojo rajono	1899,6	0,098389185
27. Kauno miesto	26546,1	0,092310501
28. Skuodo rajono	1530	0,091754123
29. Vilniaus rajono	8699	0,08933321
30. Prienų rajono	2129	0,080996766
31. Alytaus rajono	2014,6	0,077356679
32. Šalčininkų rajono	2337,3	0,075185769
33. Ignalinos rajono	1014	0,067121202
34. Kretingos rajono	2501	0,066200799
35. Utenos rajono	2451	0,065127279
36. Kėdainių rajono	2868	0,061945182
37. Šiaulių rajono	2537	0,061095725
38. Raseinių rajono	1965,2	0,061034847
39. Šiaulių miesto	5969,4	0,059455583

40. Pasvalio rajono	1357	0,057313004
41. Kauno rajono	5274	0,056151782
42. Tauragės rajono	2159	0,05593699
43. Pagėgių	422,5	0,055120678
44. Kelmės rajono	1388,4	0,052720714
45. Ukmergės rajono	1732,745	0,050763022
46. Panevėžio miesto	4175,7	0,047440354
47. Vilniaus miesto	25585	0,046532311
48. Rokiškio rajono	1266,7	0,043539683
49. Kaišiadorių rajono	1118,7	0,037161175
50. Visagino	685,6	0,036997464
51. Telšių rajono	1370,2	0,034002531
52. Klaipėdos miesto	4734	0,031964241
53. Marijampolės	1678,6	0,0309032
54. Zarasų rajono	457,6	0,029551179
55. Elektrėnų	613,8	0,025872534
56. Panevėžio rajono	910	0,02558048
57. Mažeikių rajono	1100	0,021216271
58. Radviliškio rajono	716,1	0,019974338
59. Klaipėdos rajono	963,5	0,016760603
60. Šakių rajono	283,4	0,010255111

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal (Ekonomikos skatinimo planas ..., 2020)