



## **Klaipėdos regiono galimybių plėtoti funkcines zonas (regionus) su Telšių, Tauragės ir Latvijos Kuržemės regionais analizė**

Klaipėda, 2021

## **DOKUMENTO RENGĖJAS:**

Xwhy / Supratimo agentūra (įm.k. 302798913)

Adresas: Jaroševičiaus g. 2a-4, Vilnius, tel.: +370 643 01306, el. paštas: info@xwhy.lt



**Dokumento parengimas yra dalis projekto „regioninis bendradarbiavimas darniam, integruotam ir sumaniam planavimui“ (angl. Inter-regional cooperation for sustainable, integrated and smart planning, trumpinys – Sumanus planavimas, projekto Nr. LLI-431)**

**Projekto tikslas:** stiprinti regiono dalyvių žmogiškuosius gebėjimus, kompetencijas ir strateginio planavimo įgūdžius, didinti tarpvalstybinį regioninį bendradarbiavimą darniai ir veiksmingai regionų plėtrai.

**Projekto rezultatai:** projekto metu bus identifiukuoti Klaipėdos regiono plėtros horizontalieji prioritetai, parengtas jų įgyvendinimo veiksmų planas. taip pat bus atlikta funkcinų regionų vystymo analizė – įvertintos Klaipėdos regiono galimybės plėtoti partnerystes ir bendrus projektus tiek su aplinkiniais Tauragės, Telšių regionais, tiek ir su Latvijos Kuržemės regionu. Projekto metu partneriai parengs Regionų žmogiškųjų gebėjimų ir lyderystės ugdymo programa, tarpšieninio bendradarbiavimo ir planavimo praktinį vadovą. Kuržemės regionas rengs savo regiono strateginio planavimo dokumentus..

**Projekto tikslinės grupės:** vietos ir regiono politikai, savivaldybių teritorijų planavimo ir strateginės plėtros specialistai. projekto veiklose bus kviečiami dalyvauti ir regionų ekosistemos dalyviai – verslo ir mokslo struktūrų atstovai, bendruomenių nariai.

**Projekto pagrindiniai:** [Latvijos Kuržemės planavimo regionas](#) (pagrindinis partneris) ir [Asociacija „Klaipėdos regionas“](#) (Lietuvos partneris).

**Projekto biudžetas:** biudžetas: 363 237, 51 Eur, iš jų 308 751,88 Eur finansuojami Europos regionų plėtros fondo (ERPF) lėšomis. projektas finansuojamas iš Interreg V-A Latvijos – Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programos, prioritetinė sritis – efektyvios viešosios paslaugos.

**Projekto veiklų įgyvendinimo laikotarpis:** 2020.06.01–2022.05.31

*Už šio dokumento turinį atsako asociacija "Klaipėdos regionas". Jokiomis aplinkybėmis negali būti laikoma, kad jis atspindi Europos Sąjungos nuomonę.*

# Turinys

<b>IVADAS</b>	<b>4</b>
<b>1. FUNKCINIŲ ZONŲ KŪRIMO PRIVALUMAI IR IŠŠŪKIAI</b>	<b>6</b>
1.1. PRIVALUMAI	6
1.2. IŠŠŪKIAI	6
<b>2. TARP KLAIPĖDOS IR KAIMYNINIŲ REGIONŲ EGZISTUOJANTYS FUNKCINIAI RYŠIAI</b>	<b>7</b>
<b>3. SU FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) VYSTYMU SUSIJĘ NACIONALINIAI PRIORITETAI</b>	<b>10</b>
<b>4. KLAIPĖDOS IR KAIMYNINIŲ REGIONŲ POTENCIALAS FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) VYSTYMOUI</b>	<b>14</b>
4.1. KLAIPĖDOS REGIONAS	14
4.2. TAURAGĖS REGIONAS	15
4.3. TELŠIŲ REGIONAS	16
4.4. KURŽEMĖS REGIONAS	17
<b>5. KLAIPĖDOS IR KAIMYNINIŲ REGIONŲ FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) VYSTYMO PRIORITETAI</b>	<b>18</b>
5.1. TVARUS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMAS	20
5.2. DARNUS PATIRTINIS TURIZMAS	24
5.3. Į ŽMOGŲ ORIENTUOTOS VIEŠOSIOS PASLAUGOS	30
5.4. AUKŠTOS PRIDĒTINĖS VERTĖS KŪRIMAS	35
<b>6. FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) VALDYMO MODELIS</b>	<b>38</b>

6.3. TARPREGIONINIO BENDRADARBIAVIMO ETAPAI	38
6.4. FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) BENDRADARBIAVIMO PLATFORMA	39
7. PASITIKĖJIMU GRĮSTAS VALDYMAS KAIP <i>REGIONIŠKUMĄ</i> ĮGALINANTIS MODELIS	41
8. ŽINGSNIAI FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) VYSTYMIUI	41
ŠALTINIAI	44
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	46
LENTELIŲ SĄRAŠAS	47

## **Išvadas**

Funkcinė (zona) yra ekonominiais ar socialiniais ryšiais pasižyminti, bendrai naudojama infrastruktūrą ar paslaugų tinklą turinti teritorija, kurios vystymas numatytas regiono plėtros plane ar kelių regionų plėtros planuose<sup>1</sup>. Funkcines zonas kuria funkciniai ryšiai – santykiai, priklausomybės ir įtakos – veikiančios kaip vieninga sistema. Funkciniai ryšiai nepaiso administracinio skirstymo ribų ir yra vystomi partnerystėse, besiremiant funkcinio papildomumo ir dalinimosi principais.

Bendradarbiavimas kuriant funcines zonas tampa itin aktualus regionams, išgyvenantiems transformaciją iš teritorinių vienetų į lokalius lyderius. Siekiant nustatyti bendradarbiavimo kryptis būtina atrasti ir sutarti dėl regionus jungiančių principų, kurie įgalintų kurti bendrą aktyvų atsparumą. Bendradarbiavimas kuriant funcines zonas regioniniu lygmeniu leidžia kurti aktyvų atsparumą, veikiant tarp lokalaus savivaldybių lygmens, platesnio regioninio ir nacionalinio bei tarptautinio lygmens.

Pagrindinis funkcinų zonų (regionų) formavimo ir vystymo tikslas – optimizuoti ir efektyviau išnaudoti savivaldybėse esančios viešosios infrastruktūros ir paslaugų tinklą, užtikrinti, kad šia infrastruktūra ir paslaugomis galėtų naudotis kuo platesnis ratas vietos gyventojų. Funkcinių regionų poreikis bei svarba akcentuojami ir baigiamame rengti LR teritorijos bendrajame plane iki 2030 m. Pateiktuose plano sprendiniuose siūloma regionų plėtrą formuoti remiantis policentriškumo principu. Policentriškumas – tai teritorijų planavimo koncepcija, skatinanti regionus ir miestus kurti daugiafunkčius urbanistinius darinius, užtikrinančius gyvenimo kokybės, gyventojų aptarnavimo pasiekiamumo ir judumo parametrus. Dirbant su gretimomis teritorijomis, išnaudoti bendras stipriausias puses ir atskleisti galimus papildomus pranašumus, kurie sąveikaudami suteikia papildomą vertę bei kurios, veikiant atskirai, negalima būtų pasiekti<sup>2</sup>. 2018 m. daugelis Lietuvos regionų diskutavo ir išsigrūnino savo ekonominės plėtros – specializacijos – kryptis, kurios turi didžiausią augimo ir plėtros potencialą bei galimybę ateityje kurti pridėtinę vertę visam regionui.

Ši galimybių analizė siekia išsiaiškinti ir įvertinti Klaipėdos regiono bei kaimyninių Tauragės, Telšių ir Latvijos Kurzemės regionų (toliau – Kaimyniniai regionai) galimybes formuoti ir vystyti bendras funcines zonas (regionus). Remiantis strateginiais dokumentais, jau atliktais tyrimais bei savivaldybių viešai prieinamais duomenimis, vertinama atskirų regionų situacija ir potencialas funkcinų zonų kūrimui, atsižvelgiant į kiekvieno regiono galimybes didinti bendrą atsparumą, pasitelkiant numatytas regioninės specializacijos kryptis. Atsparumas regioninio vystymosi kontekste yra regionų veikimo struktūra, formuojanti tiek tvarų augimą, tiek gebėjimą kokybiškai reaguoti į neigiamus (ekonominis, socialinius, kultūrinius, ekologinius) išorinius pokyčius ilgalaikėje perspektyvoje.

---

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo Nr. VIII-1889 pakeitimo įstatymas (2020 m.)

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas, Koncepcija (2020 m.)

Siekiant padidinti regionų plėtros planavimo efektyvumą, Lietuvoje dar tik išbandomas naujas regionų plėtros planavimo ir įgyvendinimo būdas – funkcinių zonų plėtra. Funkcinių ryšių kūrimas yra ilgalaikis, tačiau dar naujas regionų plėtros procesas. Sėkmingas įgyvendinimas, be tiesioginės naudos suinteresuotoms grupėms ir partneriams, gali tapti gera praktika ir kitiems regionams Lietuvoje bei Europoje. Vis dėl to, net ir sklandi proceso eiga retai būna be iššūkių, o pati funkcinė zona – be apribojimų ar trūkumų. Šios pirminės analizės tikslas yra padėti tvirtą pamatą Klaipėdos ir Kaimyninių regionų bendradarbiavimui kuriant funkcinės zonas. Siekiama identifikuoti svarbius probleminius klausimus, prioritetines bendro veikimo sritis, preliminarias galimybes investicijų pritraukimui. Į funkcinių zonų (regionų) vystymą žvelgiant per specializacijos prizmę, nagrinėjamos ne tik standartinės bendro ekonominio vystymosi ar viešųjų paslaugų plėtojimo perspektyvos, bei siekiama pakeisti dabartinį regioninio planavimo būdą, kai veiksmai planuojami, atsižvelgiant į regionui skirtas lėšas, į planavimą, kai finansavimas skiriamas jau parengtoms pagrįstoms strategijoms įgyvendinti.

## **1. Funkcinių zonų kūrimo privalumai ir iššūkiai**

### **1.1. Privalumai**

Funcinių ryšių kūrimas ugdo suinteresuotųjų šalių kompetencijas, reikalingas vėliau bendradarbiauti ne tik vystant funkcines zonas, bet ir kitokio pobūdžio bendradarbiavimui. Vystant funkcines zonas įtraukiamos skirtingos savivaldybės ir skirtingos suinteresuotosios šalys, todėl kuriasi ir stiprėja horizontaliosios ir vertikaliosios partnerystės. Bendradarbiaujant taip pat mažėja investicijų ir sprendimų priėmimo fragmentiškumas, atsižvelgiama į kaimyninių regionų (savivaldybių) situaciją. Funkcinės zonos kuria galimybes įsitraukti vietos bendruomenei ir suinteresuotosioms šalims į savivaldą, pagrįstą ne administraciniu suskirstymu, bet kultūriniais, gamtiniais, ekonominiais, judumo ir kitais funkciniais ryšiais.

Funkcinės zonos leidžia pasiekti geresnę projektų kokybę: savivaldybės keičiasi informacija apie planuojamas investicijas bei praktine patirtimi, atsiranda galimybė pretenduoti į didesnę skaičių struktūrinių ir investicinių fondų, kitų paramos šaltinių. Savivaldybės gali priimti saugesnius sprendimus, kur verta skirti pinigus ir pastangas teikiant paraišką finansavimui. Ištekliai taip pat geriau panaudojami, kai sumažėja konkurencija dėl išorinio finansavimo. Suinteresuotosios šalys, kuriant funkcines teritorijas, yra skatinamos grupuotis į klasterius ir kartu vystyti investicinius projektus bei vizijas. Verslai gali kurti bendradarbiavimo tinklus ir ryšius, suteikiančius priėjimą prie infrastruktūros, kuria dalijamasi kuriant inovacijas bandomiesiems produktams ir testavimui.

### **1.2. Iššūkiai**

Funcinių zonų kūrimas yra susijęs ir su tam tikra rizika bei iššūkiais. Šių veiksnių galima išvengti arba juos minimizuoti, jei skiriamas tinkamas dėmesys jų numatymui ir suvaldymui. Bet kokiems veiksams, kuriais siekiama sukurti naują ar atnaujinti esamą valdymo modelį, kyla suderinamumo su jau egzistuojančiu valdymu, infrastruktūra ir jos naudojimo būdais rizika.

Kuriant tarpreregioninius darinius, vietos valdžios institucijos siekia išlaikyti savarankiškumą, tad kyla iššūkis bendradarbiauti taip, kad naujai sukurta regioninio bendradarbiavimo sistema galėtų spręsti vietos bendruomenėms reikšmingus klausimus. Nepalaikantys bendradarbiavimo gali argumentuoti, kad iš dalies prarandama vietos valdžios nepriklausomybė priimti sprendimus. Silpstanti sprendimo galia gali pasireikšti ir kai egzistuoja vietos valdžios institucijų politiniai skirtumai.

Funkcinėms zonoms ir jų valdymo modeliui gali trūkti dinamiškumo bei lankstumo, reikalingo greitiems sprendimams priimti. Atsiranda biurokratinio mechanizmo ir lėto sprendimų priėmimo proceso bei su tuo susijusių iššūkių rizika. Bendradarbiaujantys regionai (savivaldybės) gali turėti skirtingus organizacinius išteklius, todėl turi būti atsižvelgta ne tik į poreikius bei interesus, bet ir į žmogiškųjų, finansinių, politinių ir kitų išteklių galimybes. Kad funkcinės zonos išliktų aktualios, jos turėtų būti reguliariai atnaujinamos, tinkamai planuojant monitoringą ir imantis būtinų parengiamųjų veiksnių. Priešingai nei administracinės sritys,

funkcinės zonos gali vystytis, susijungti ar net išnykti, priklausomai nuo besikeičiančios judumo, demografinės, socialinės ir ekonominės situacijos.

Funkcinių zonų su Latvijos Kuržemės regionu vystymui būtinas tinkamas teisinis pagrindas, įgalinantis vietos suinteresuotosioms šalims veikti tarpvalstybinio mastu, naudojant pasienyje turimus išteklius ir parengiant geriausias jų panaudojimo strategijas. Bendros teisinės bazės vystymas leidžia gerinti prieigą prie viešųjų paslaugų, kurios kitu atveju gali būti ribojamos tik vienoje sienos pusėje gyvenantiems piliečiams, bei formalizuoti viešųjų paslaugų per sieną naudojimą, tokiu būdu pasidalijant išlaidas tarp visų susijusių šalių. Tarptautiniai bendradarbiavimo susitarimai leidžia efektyvesnę paslaugų plėtoją ir išlaidų perskirstymą, tačiau galimybė kartu teikti tarpvalstybines viešąsias paslaugas turi būti palyginta su teisine sistema, pagal kurią sudaromi tokie susitarimai. Europos Komisijos parengtas tarpvalstybinio bendradarbiavimo įrankis<sup>3</sup> rekomenduoja, jog bendra teisinė sistema turėtų:

- Pakankamai lanksti, jog galėtų apimti skirtingų teisinių formų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą.
- Papildyta įstatais ir administraciniais teisės aktais, kuriuose aiškiai nustatyta bendradarbiavimo projekto vystymo procedūra; gairėmis sprendžiant teisinius klausimus, užtikrinant saugumą ir skaidrumą.
- Neturėtų būti pernelyg sudėtinga ar per daug reguliuojama, kad vietos valdžios institucijoms būtų palikta pakankamai vietos pasirinkti sprendimus, kurie geriausiai atitiktų vietos sąlygas.

## **2. Tarp Klaipėdos ir Kaimyninių regionų egzistuojantys funkciniai ryšiai**

Remiantis Klaipėdos ir Kaimyninių regionų savivaldybių viešai prieinama informacija, nustatyti ir įvertinti jau egzistuojantys ryšiai tarp regionų ir pavienių jų savivaldybių. Nors egzistuoja regioninių iniciatyvų spręsti bendras problemas, iki šiol Lietuvoje nebuvo regioninio lygmens institucijų. Visos Klaipėdos regiono savivaldybės 2017 m. pasirašė rezoliuciją dėl Klaipėdos regiono ekonominės specializacijos, kurioje susitaria suvienyti pastangas ir veiksmus, siekiant identifikuoti Klaipėdos regiono ekonominę specializaciją, bei įvertinti Klaipėdos regiono ekonominės plėtros potencialą ir iššūkius<sup>4</sup>, tačiau regioninės plėtros tarybos, kaip realią galią turintys juridiniai vienetai, galintys prisidėti prie tokių tikslų įgyvendinimo, atsirado tik neseniai. Nagrinėjamų Kaimyninių regionų vidinis bendradarbiavimas Lietuvoje ir per sieną su Latvija dažniausiai apsiriboja Latvijos – Lietuvos Interreg Programa ir nėra aktyviai palaikomas.

---

<sup>3</sup> CROSS-ORDER COOPERATION TOOLKIT, Centre of Expertise for Local Government Reform, Council of Europe in cooperation with Daniele Del Bianco, Italy, and John Jackson, UK (2012 m.)

<sup>4</sup> Rezoliucija dėl Klaipėdos regiono ekonominės specializacijos (2017 m.)



Nors Lietuvos Respublikos bendrojo plano sprendiniai numato stiprinti partnerystę tarp Vakarų Lietuvos urbanistinių centrų ir Vakarų Latvijos urbanistinių centrų bei regioninės jūrinės ir žemyninės jungties stiprinimą<sup>5</sup>, regioniniu mastu egzistuoja vis dar silpni ryšiai. Apibendrinant nagrinėjamų Lietuvos regionų bendradarbiavimą su Latvijos Kuržemės regionu, iš prieinamų duomenų<sup>6</sup> galima teigti, jog tarpsieninis bendradarbiavimas nėra intensyviai plėtojamas. Dėl geografinio konteksto panašumų, daugiausia partnerysčių su Kuržemės regionu vystoma Klaipėdos regione, bendradarbiaujant socialinių ir švietimo paslaugų bei ūkio/miesto plėtros, kultūros, turizmo srityse. Daugiausia partnerysčių su Lietuva vysto arba planuoja Rucavos sav.: bendradarbiauja su Klaipėdos regionu (Klaipėdos m., Palangos m., Skuodo raj.): prekių ir paslaugų prieinamumo, susisiekimo, krovinių gabenimo, turizmo pakrantės išteklių naudojimo, švietimo ir sporto srityse. Telšių regione tik Mažeikių raj. sav. bendradarbiauja su Saldus sav. (su kuria turi bendrą sieną) verslo veiklos vystyme, informacijos technologijų prieinamumo ir panaudojimo plėtojime, infrastruktūros gerinime, darbo jėgos išteklių vystyme, aplinkosaugos gerinime, gyventojų socialinės paramos ir sveikatos apsaugos vystyme, žmonių ir materialinių vertybių saugumo užtikrinime, kultūros, sporto, turizmo vystymas, savivaldybių bendradarbiavimo stiprinime. Įgyvendinant 2014–2020 m. Interreg V–A Latvijos ir Lietuvos programą nagrinėjami pasienio regionai (Klaipėdos, Telšių, Kuržemės), bendradarbiavo įgyvendinant 27 projektus, daugiausia susijusius su viešųjų paslaugų plėtojimu (12 projektų), turizmu (5 projektai), aukštos pridėtinės vertės kūrimu (4 projektai), tvariu išteklių naudojimu (2 projektai). Aktyviausiai šioje programoje dalyvauja Klaipėdos regioną atstovaujanti institucijos ir organizacijos (23 projektai) ir tik 7 iš jų dalyvavo Telšių regiono atstovai.

---

<sup>5</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

<sup>6</sup> Remiamasi Kuržemės regiono savivaldybių bei Latvijos – Lietuvos Interreg Programos tinklapiuose skelbiama informacija.



*Pav. 1. Nagrinėjama teritorija.*

### 3. Su funkcinėmis zonų (regionų) vystymu susiję nacionaliniai prioritetai

Lietuvos Respublikos bendrojo plano sprendiniai numato stiprinti Klaipėdos, Tauragės ir Telšių urbanistinių centrų vaidmenį, siekiant užtikrinti Vakarų Lietuvos teritorijos urbanistinės struktūros stabilumą, išnaudoti jūrinių teritorijų ekonominę, rekreacinę, susisiekimo potencialą regionų atskirties mažinimui ir Vakarų Lietuvos regiono augimui. Specializuotos partnerystės yra regiono lygmens partnerystės, skirtos apjungti ir stiprinti vieną ar kelis funkciškai papildančius vienas kitą sektorius, objektus, išteklius ar infrastruktūrą, kurti naują produktą ar paslaugą. Šio tipo partnerystės taikomos įveikinti gamtinius, kultūros ir nematerialaus paveldo, rekreacinius išteklius, aukštos kokybės paslaugoms teikti, turizmo sektoriaus sezoniškumui mažinti, naujiems turizmo maršrutams kurti, vystyti mokslo ir verslo sinergiją, kurti aukštos pridėtinės vertės produktus. Partnerystės įgyvendinamos inicijuojant bendrus projektus, programas ar planus, taikant visus galimus partnerystės modelius<sup>7</sup>.



#### Horizontalios partnerystės modelis

numato to paties rango, bet skirtingus sektorinius interesus atstovaujančių institucijų bendradarbiavimą



#### Vertikalios partnerystės modelis

numato skirtingo rango institucijų bendradarbiavimą



#### Mišrus partnerystės modelis

numato skirtingo rango institucijų, privataus ir viešo sektorių bendradarbiavimą, regionų plėtros tarybų, miestų savivaldybių, bendruomenių organizacijų, verslo struktūrų, asociacijų bendradarbiavimą.

*Pav. 2. Partnerystės modeliai. Parengta remiantis: „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)*

<sup>7</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

Vertinant regionų situaciją ir potencialą funkcinų zonų kūrimui buvo atsižvelgiama į kiekvieno regiono galimybes didinti atsparumą, pasitelkiant numatytas regioninės specializacijos kryptis:

Regionai	Klaipėdos regionas	Tauragės regionas (patvirtintos)	Telšių regionas	Kuržemės regionas
<b>Preliminarios specializacijos kryptys</b>	<p>Pagrindinės:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūrinė ekonomika;</li> <li>• Bioekonomika;</li> <li>• Darnus pakrančių ir jūros turizmas.</li> </ul> <p>Persidengiančios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybinė ir paslaugų ekonomika;</li> <li>• Pažangi pramonės ekonomika;</li> <li>• Inovatyvus ekologinis žemės ūkis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovatyvi eksportuojanti gamyba;</li> <li>• Miškininkystė, mediena ir baldų pramonė;</li> <li>• Maistas ir žemės ūkis;</li> <li>• Sumani specializacija (Cleantech/ Greentech);</li> <li>• Paslaugų centrų kūrimas;</li> <li>• Interaktyvus turizmas.</li> </ul> <p><b>Tauragė+ strategijos kryptys:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicinio patrauklumo didinimas ir verslo plėtros skatinimas;</li> <li>• Tvaraus judumo skatinimas;</li> <li>• Viešųjų paslaugų teikimo kokybės gerinimas;</li> <li>• Vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo mažuose miesteliuose ir kaimuose sistemų sukūrimas;</li> <li>• Turizmo plėtros svarbių paslaugų ir infrastruktūros plėtros skatinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencingos pramonės įmonės;</li> <li>• Paslaugos ir turizmas;</li> <li>• Tvari energetika;</li> <li>• Žmogiškųjų išteklių rengimo sistemos kūrimas (reikalinga įgyvendinti regiono specializacijos kryptis).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicijos į technologinių kompetencijų ugdymą;</li> <li>• Ištekliai inovacijų plėtrai siekiant padidinti pridėtinę vertę;</li> <li>• Valdžios, verslo, mokslo ir mokslinių tyrimų institucijų bendradarbiavimas;</li> <li>• Infrastruktūros plėtra;</li> <li>• Jūros išteklių naudojimas.</li> </ul>
<b>Horizontalieji prioritetai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugdantis regionas;</li> <li>• Gerovės regionas;</li> <li>• Atviras regionas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žalias ir švarių technologijų regionas;</li> <li>• Šeimai draugiškas regionas.</li> </ul>	Nėra išskirta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumani plėtra;</li> <li>• Patraukli gyvenamoji aplinka;</li> </ul>

Regionai	Klaipėdos regionas	Tauragės regionas (patvirtintos)	Telšių regionas	Kuržemės regionas
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalus ryšys ir atvirumas.</li> </ul>

Lentelė 1. Preliminarios regionų specializacijos kryptys.

Formuojant funkcinį zonų (regionų) vystymo prioritetus atsižvelgiama į Sumaniosios specializacijos strategijos (2014–2020 m.) išskiriamas šešias prioritetines kryptis<sup>8</sup>:

**1. Energetika ir tvari aplinka.** Šiuo prioritetu siekiama užtikrinti vartotojui švarią, patikimą ir sumaniai naudojamą energiją. Europos Sąjungos energijos ir klimato kaitos politika siekiama padidinti energijos vartojimo efektyvumą teikiant vartotojams teisingus sprendimus ir užtikrinti, kad Europa taptų atsinaujinančių energijos šaltinių lydere. Sparčiai plėtojami alternatyvių energijos šaltinių, alternatyvaus kuro ir energiją taupančios technologijos padėtų švelninti klimato kaitos poveikį ir didinti galutinio vartojimo energinį efektyvumą, tai itin aktualu regionams, siekiantiems pereiti prie *žaliojo ir mėlynojo* vystymosi krypties.

**2. Agroinovacijos ir maisto technologijos.** Šiuo prioritetu siekiama užtikrinti tvarią ir saugią maisto grandinę, kuri aprūpintų vartotojus sveikesniu maistu, plėtoti agrobiologinių išteklių, saugesnių maisto žaliavų, maisto sudėtinųjų dalių ir produktų, maisto priedų, inovatyvių maisto pakuočių ir saugojimo technologijas. Klaipėdos ir Kaimyniniuose regionuose vyrauja žemos pridėtinės vertės produkcijos gamyba, pastebimas nepakankamas pramonės inovatyvumo lygis, tad šis prioritetas yra itin aktualus inovacijų diegimo kontekste.

**3. Nauji gamybos procesai, medžiagos ir technologijos.** Šiuo prioritetu siekiama užtikrinti efektyvią ir tvarią verslo plėtrą bei skaitmeninių sprendimų ir naujų technologijų diegimą pramonės srityje ir taip didinti produktyvumą ir pridėtinę vertę. Įgyvendinamas prioritetas itin aktualus pramonės skaitmeninimo („Pramonė 4.0“) kontekste. Šio prioriteto siekimas gali padėti nagrinėjamiems regionams pertvarkyti esamą „minkštąją“ bei „kietąją“ mokslo ir verslo partnerysčių infrastruktūrą.

**4. Sveikatos technologijos ir biotechnologijos.** Šiuo prioritetu siekiama įveikti senėjančios visuomenės keliamus iššūkius bei skatinti gyvybės mokslų industrijos verslo ir mokslo bendradarbiavimą, vertės tinklų kūrimą ir plėtrą, bei mokslinių tyrimų rezultatų komercinimą. Šis prioritetas itin aktualus regionams, kurie susiduria su visuomenės senėjimo ir su tuo susijusiomis pasekmėmis.

**5. Transportas, logistika ir informacinės ir ryšių technologijos.** Šiuo prioritetu siekiama sukurti tarpusavyje susijusią, visas transporto rūšis apimančią, sistemą, kurioje žmonės, transporto priemonės ir transporto infrastruktūra nuolat sąveikautų, ribos tarp transporto rūšių išnyktų, o žmonės ir verslas gautų kokybiškas paslaugas. Taip pat siekiama kurti ir plėtoti bendrąją

<sup>8</sup> [Lietuvos sumanios specializacijos programa](#) (2019 m.)

Europos skaitmeninę rinką ir e. valdysenos sistemą. Dirbtinio intelekto ir daiktų interneto skverbtis į daugelį sričių (sveikatos priežiūra, transportas, valstybės valdymas, finansų sektorius, gamyba), didėjantis didžiųjų duomenų analizės poreikis, nauji blokų grandinių technologijos panaudojimo būdai atveria kelius naujiems verslo modeliams ir naujoms įmonėms. Orientavimasis į išmanią logistiką ir informacines ryšių technologijas yra būtina sąlyga regionams, siekiantiems subalansuotos, aukštą pridėtinę vertę kuriančios ekonominės struktūros ir diversifikacijos.

**6. Įtrauki ir kūrybinga visuomenė.** Šiuo prioritetu siekiama padidinti kūrybinio potencialo indėlį ir paskatinti kūrybinių ir kultūrinių industrijų bei netechnologinių inovacijų plėtrą. Regionams, atsižvelgiant į pasaulines tendencijas, svarbu sutelkti dėmesį į švietimo technologijas, kurios apimtų individualizuotas, bendradarbiavimo ir mišriąsias mokymosi technologijas.

#### 4. Klaipėdos ir Kaimyninių regionų potencialas funkcinių zonų (regionų) vystymui

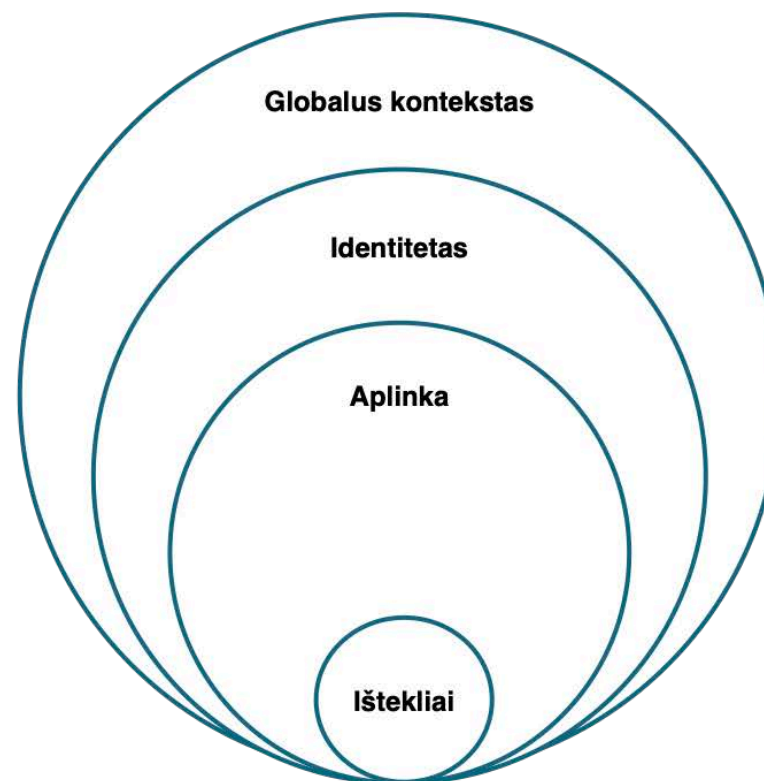
Vertinant regionines specializacijas, jų kuriamą atsparumą ir potencialą funkcinių zonų vystymui, išskirtos keturios analizuojamos temos, tapusios lyginamosios analizės pagrindu:

**Globalus kontekstas** - pasaulinės tendencijos lemiančios regiono vystymą(si).

**Identitetas** - regiono savęs suvokimas, identifikavimas pagal tam tikrus apibrėžtus naratyvus.

**Aplinka** - turimų išteklių panaudojimo būdas ir jais kuriamos sąlygos.

**Ištekliai** - gamtos, infrastruktūros ir žmogiškieji resursai.



*Pav. 3. Funkcinių zonų vystymo galimybių analizuojamos temos.*

##### 4.1. Klaipėdos regionas

Klaipėdos regiono *mėlynojo* vystymosi kryptys, remiasi tvariu išteklių naudojimu ir darnios aplinkos kūrimu. Dėl palankios geografinės padėties regione egzistuoja tinkamos sąlygos plėtoti atsinaujinančius energetikos išteklius, juos išgaunant jūroje ir pakrantėse bei panaudojant biomasę. Taip pat regionas turtingas geoterminiais vandenimis, turinčiais aukštą energetinį potencialą, bei suteikiančiais galimybę kurti bei plėtoti reabilitacinę ir gydomąją paslaugų infrastruktūrą. Siekiant tvaraus išteklių naudojimo, regionui reikia ne tik pasiekti ambicingus regiono energetikos diversifikacijos rodiklius, bet ir padidinti santykinį švarios energijos vartojimo lygį.

Klaipėdos regione egzistuoja aukštas gamtinių teritorijų, sveikatinimosi ir rekreacinis potencialas, turtingas istorinis ir kultūrinis paveldas bei susiformavusios senos pajūrio ir pamaro kultūros renginių bei festivalių tradicijos; unikali Kuršių nerija 2000 metais įrašyta į UNESCO Pasaulio paveldo objektų sąrašą. Regione taip pat yra saugomų teritorijų, išvystyti kurortai – Neringa ir Palanga – kurių plėtra numatyta prioritetą teikiant rekreacinių išteklių įveiklinimui, turizmo ir rekreacinės infrastruktūros plėtrai<sup>9</sup>. Regionas turi daug rekreacinių išteklių, išsiskiriančių kultūros paveldu, atspindinčių būdingus šio krašto bruožus, pajūrio zonos, Žemaitijos ir Mažosios Lietuvos savitumą, įvairių kultūrų įtakas. Regiono identitetas, nors yra fragmentuotas savivaldybių lygmeniu, tačiau turi bendrų istorinių, geografinių, kultūrinių vardiklių<sup>10</sup>. Tiesioginio Klaipėdos regiono pasiekiamumo užtikrinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių atvykstantąjį turizmą ir kuriančių palankią ekonominę aplinką verslui ir investicijoms. Šiuo tikslu pastebimas bendras regiono savivaldybių siekis didinti Klaipėdos regiono žinomumą ir pasiekiamumą įvairiomis transporto rūšimis, įgyvendinant jungtines rinkodaros priemones, gerinant darnaus judumo infrastruktūrą rekreacinėse teritorijose, plėtojant vandens kelius<sup>11</sup>.

Klaipėdos regionas siekia tapti tarptautinio masto konkurencinga ekonomika, skatinant nišines, aukštesnių ir aukščiausių technologijų pramonės šakas bei daug žinių reikalaujančias paslaugas teikiančias ir inovatyvias veiklas<sup>12</sup>. Geografinė regiono padėtis bei turimi ištekliai lėmė, jog čia dominuoja labai mažos įmonės, dažniausiai veiklą vykdančios mažai našiose, su žinių ekonomika ir inovacijų plėtra menkai susijusiose, ekonominėse veiklose, vyrauja žemos pridėtinės vertės produkcijos gamyba, nepakankamas pramonės inovatyvumo lygis bei verslo įmonių bendradarbiavimas dalyvaujant klasterių veikloje<sup>13</sup>. Todėl būtina vystyti aukštesnę pridėtinę vertę kuriančią profesinę, mokslinę ir techninę veiklą. Investicijos į šias veiklas ir su jomis susijusius produktus leistų užtikrinti ilgalaikį regiono ekonomikos konkurencingumą bei tolygų augimą.

## 4.2. Tauragės regionas

Tauragės regionas akcentuoja žalios energijos (biomasė, vėjo ir saulės energija, hidroenergija) svarbą vystant regioninę specializacijos strategiją.<sup>14</sup> Atsižvelgiant į dabartinę ekonominę struktūrą Tauragės regionas siekia plėtoti išmaniąją gamybą ir pritraukti žaliąsias technologijas gaminančią ir šią sritį aptarnaujančią pramonę (angl. greentech). Tauragės regiono ateities kryptį gerai nusako jo šūkis, kviečiantis investuotojus: „Tauragės regionas: kur žalia energija įgalina tradicinę pramonę“ (angl. – „*Tauragė*

<sup>9</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

<sup>10</sup> „Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizė“ (2020 m.)

<sup>11</sup> Klaipėdos regiono bevariklio, lengvojo, viešojo ir vandens transporto sistemos optimizavimo ir pėtros galimybių studijoje „Vakarų krantas“ (2018 m.)

<sup>12</sup> Ten pat.

<sup>13</sup> „Klaipėdos apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga“ (2020 m.)

<sup>14</sup> „Tauragė region - your business location in Lithuania“ (2019 m.)



*region: where green energy feeds traditional industry*).<sup>15</sup> Taigi regiono akcentais tampa žalios energijos (modernumo) ir pramonės (tradicijos) sinergija. Šis siekis atspindi globalias tendencijas, susijusias su klimato kaitos poveikio mažinimu, ES žaliuoju kursu<sup>16</sup> ir nacionaliniais prioritetais.

Tauragės regiono turizmo sektorius atsilieka nuo kaimyninių regionų. Regione negausu turizmo ir rekreacinių objektų, trūkstant apsisistojimo vietų, regionas gali tapti konkurencingas ir sėkmingai plėtoti tik pravažiuojamąjį turizmą, turistams atvykstant, bet neapsistojant regione. Nors istoriškai/kultūriškai Tauragės regionas apima Žemaitiją ir Mažąją Lietuvą bei turi kultūrinio potencialo apjungti skirtingus istorinius ir etnografinius aspektus, pati regiono tapatybė daugiau siejama su pramone, o tai formuoja regiono specializaciją ir ateities viziją. Nepaisant dabartinės turizmo esamos situacijos, mažas gamtos užterštumas regione, žemės ūkyje gaminama ekologiškai švari produkcija suteikia sąlygas formuoti alternatyvias veiklas – kaimo turizmą, amatus, paslaugas, kitus smulkiųjų verslų sektorius, didinti regioninių, nacionalinių ir tarptautinių turistų srautus, taip kuriant pridėtinę vertę regionu.

Tauragės regione, lyginant su kitais regionais, sukuriama mažiausia BVP dalis Lietuvoje. Dėl mažai išvystytos apdirbamosios gamybos ir žinioms imlių sektorių, regionas nėra patrauklus užsienio investuotojams ir aukštos kvalifikacijos specialistams, kurie galėtų prisidėti prie aukštesnės pridėtinės vertės kūrimo. Nedidelė dalis užsienio kapitalo įmonių, vyraujančios žemos pridėtinės vertės verslo šakos, santykinai aukštas nedarbo lygis lemia žemiausią darbo užmokestį Lietuvoje. Tad dabartinės ekonominės sąlygos nėra palankios tolygiam ekonomikos vystymuisi, modernizacijai bei persiorientavimui į našesnes veiklos sritis.

### **4.3. Telšių regionas**

Telšių regiono ekonomikoje apdirbamoji gamyba, ypač rafinuotų naftos produktų gamyba, užima reikšmingą dalį. Tokia regiono specializacija yra susijusi su Mažeikiuose veikiančia naftos perdirbimo gamykla Orlen<sup>17</sup>. Didžiausio naftos produktų gamintojo Baltijos šalyse buvimas regione pritraukia investicijas, kuria darbo vietas ir jau tapo regiono atpažįstamumo bei net tapatybės ženklu. Tačiau regionas pasižymi ne tik nafta ir koku, bet ir gausiausiais šalyje geoterminės energijos ištekliais Plungės ir Telšių rajonuose<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Ten pat.

<sup>16</sup> ES žaliasis kursas - tai veiksmy planas, kuriuo siekiama skatinti veiksmingą išteklių naudojimą pereinant prie švarios žiedinės ekonomikos bei atkurti biologinę įvairovę ir sumažinti taršą. Taip pat vienas iš šio kurso akcentuojamų dalykų tai, kad ekonomikos augimas būtų atsietas nuo išteklių naudojimo: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_lt](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_lt).

<sup>17</sup> „TelŪ!! apskrities ekonomikos struktŪra ir raida. RegioninŪ ekonomikos apŪvalga“ (2020 m.)

<sup>18</sup> „Plungės rajono savivaldybės 2010 – 2020 metų strateginis plėtros planas“ (2009 m.)

Telšių regione pagal organizuojamas ekskursijas, lankomus objektus ir pan. labiausiai vystomas pažintinis, pramoginis, gamtinis turizmas. Pabrėžiamas regiono išskirtinumas, jo žemaitiškumas, tokios lankytinos vietos, kaip Žemaitijos nacionalinis parkas ar Varnių regioninis parkas..

Telšių regione egzistuoja dvilypė tapatybė, pvz.: Telšiai tapatinasi su kultūra ir istorija, o Mažeikiai su pramone ir infrastruktūra. Tai suteikia kelių skirtingų turizmo kryptių vystymui, su žemaitiškais Klaipėdos regiono savivaldybėmis (Palangos miesto, Skuodo rajono ir Kretingos rajono ir iš dalies Klaipėdos rajono)<sup>19</sup> bei su pramoninę tapatybę turinčiomis Tauragės regiono savivaldybėmis (Tauragės, Pagėgių ir Jurbarko rajonai bei, iš dalies Šilalės rajonas)<sup>20</sup>.

Telšių regione veikia potencialo tapti aukštos pridėtinės vertės kūrėjais turinčios įmonės: konkurencingos pramonės įmonės (chemija ir farmacija, metalo apdirbimas, miškininkystės, medienos apdirbimo, baldų gamybos, maisto ir žemės ūkio produktų gamybos, tekstilės ir aprangos gamybos) bei paslaugos ir turizmas (logistika, turizmo paslaugos).<sup>21</sup> Vis dėl to, dėl silpnai išvystytų paslaugų ir žinioms bei inovacijoms imlių sektorių, regionas nėra patrauklus aukštos kvalifikacijos specialistams, kurie galėtų prisidėti prie aukštesnės pridėtinės vertės kūrimo. Telšių regione nėra išnaudojamos visos galimybės diegti technologines naujoves ir skatinti konkurencingumą, o tai lemia ir regiono plėtros lėtumą. Nors regionas turi potencialo, bet nėra aiškaus plėtros veiksmų plano jo aktualizavimui.

#### **4.4. Kuržemės regionas**

Kuržemės regionas identifikuoja poreikį orientuotis į atsinaujinančių išteklių tvarų išgavimą ir naudojimą bei integruoti juos į aukštos pridėtinės vertės kūrimą žaliosios ekonomikos ir bioekonomikos srityse. Siekiama atlikti daugiau sunaudojant mažiau: nuo mažo išgaunamų išteklių apdirbimo pereiti prie didesnio bei nuo energijos suvartojimo persiorientuoti į energijos taupymą<sup>22</sup>. Siekiant šių tikslų regionas teikia prioritetą vystyti vandens, vėjo, saulės, geoterminės energijos gavybą bei biomasės naudojimą ir atliekų perdirbimą energijos gavybai. Ateities regiono plėtros iššūkiai ir plėtros galimybės yra susijusios su ekonominių interesų ir aplinkos apsaugos reikalavimų derinimu bei šios srities strateginiu valdymu.

Kuržemės regionas pasižymi gamtinių išteklių, kurie gali būti panaudoti turizmo plėtrai, gausa: miškai, upės, ežerai, jūra ir jos pakrantė, nacionaliniai parkai, rezervatai. Tai suteikia galimybes vystyti platų su šiais ištekliais susijusį turizmo rūšių spektrą: rekreacinį, gamtinį, nuotykių, sporto. Šie ištekliai taip pat formuoja unikalius kraštovaizdžius pakrantėje ir sausumoje: kopos,

---

<sup>19</sup> Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizė (2020 m.)

<sup>20</sup> *Funkcinės zonos Tauragė+ plėtros strategijoje* aprašytą regiono situaciją.

<sup>21</sup> „Telšių apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga“ (2020 m.)

<sup>22</sup> „Kurzeme Planning Region Sustainable Development Strategy 2030“ (2018 m.)

statūs krantai, marių ežerai, upių slėniai, senoviniai kaimai ir kt., kurie jungia gamtinį ir kultūros paveldą bei tradicijas. Regione gausu svarbių kultūrinių ir istorinių vietovių bei unikalių architektūros ir meno paminklų.

Kuržemės regionas, turėdamas gausius gamtinius išteklius, siekia transformuotis iš tradicinių, bet ne tokią aukštą vertę kuriančių, ūkio šakų į pažangią, inovatyvią ir konkurencingą ekonomiką. Vizijoje „Kurzeme 2030“ regionas matomas kaip sumanus, kūrybingas, ekologiškas, tarptautiniu mastu konkurencingas ir patrauklus regionas Baltijos jūros pakrantėje<sup>23</sup>. Vystant konkurencingą ekonomiką susiduriama su iššūkiais derinant regiono esamą situaciją, jo stiprybes ir istorinį identitetą su ateities vizija, išlaikant geografiškai ir kultūriškai suformuotus aspektus. Regione vyrauja žuvininkystės, drabužių gamybos, turizmo, metalo apdirbimo, miškininkystės, maisto gamybos, didmeninės prekybos, sandėliavimo ir transportavimo sektoriai, du iš trijų šalies uostų yra šiame regione. Siekiant ekonomikos transformacijos į aukštos pridėtinės vertės kūrimą, numatyti žaliųjų energetinių išteklių, bioekonomikos prioritetai. Jų įgyvendinimui iššūkius kelia žemas verslumo lygis, specialistų trūkumas, profesinių ir aukštojo mokslo įstaigų trūkumas<sup>24</sup>, mažas bendradarbiavimas tarp verslo, mokslo ir vietos valdžios.

## **5. Klaipėdos ir Kaimyninių regionų funkcinų zonų (regionų) vystymo prioritetai**

Šios analizės pagrindu, remiantis regionų specializacijos kryptimis, regioninėmis išteklių sistemomis bei jų panaudojimu, įvertinant persidengimus tarp regioninių tapatybių bei specializacijų kryptį atitikimą pasaulinėms darnaus vystymosi tendencijoms, nacionaliniams strateginiams ir teritorijų planavimo dokumentams, toliau formuojami funkcinų zonų (regionų) prioritetai. Išskirti keturi prioritetai, bendri visiems analizuojamiems regionams ir jų specializacijos kryptims:

- Tvarus išteklių naudojimas – kaip balansą tarp skirtingų sričių kuriantis prioritetas.
- Darnus patirtinis turizmas – kaip skirtingas patirtis vietiniams ir atvykstantiems kuriantis prioritetas.
- Į žmogų orientuotos viešosios paslaugos – kaip kokybiškos gyvenamosios aplinkos ir paslaugų prioritetas.
- Aukštos pridėtinės vertės kūrimas – kaip ekonominį augimą skatinantis prioritetas.

Visi prioritetai turi savo įgyvendinimo priemones, numatytą įgyvendinimo laikotarpį (trumpasis – 2 metai; vidutinis – 5 metai; ilgasis – 10 metų), bei pagrindinius į jų įgyvendinimą įsitraukusius regionus.

---

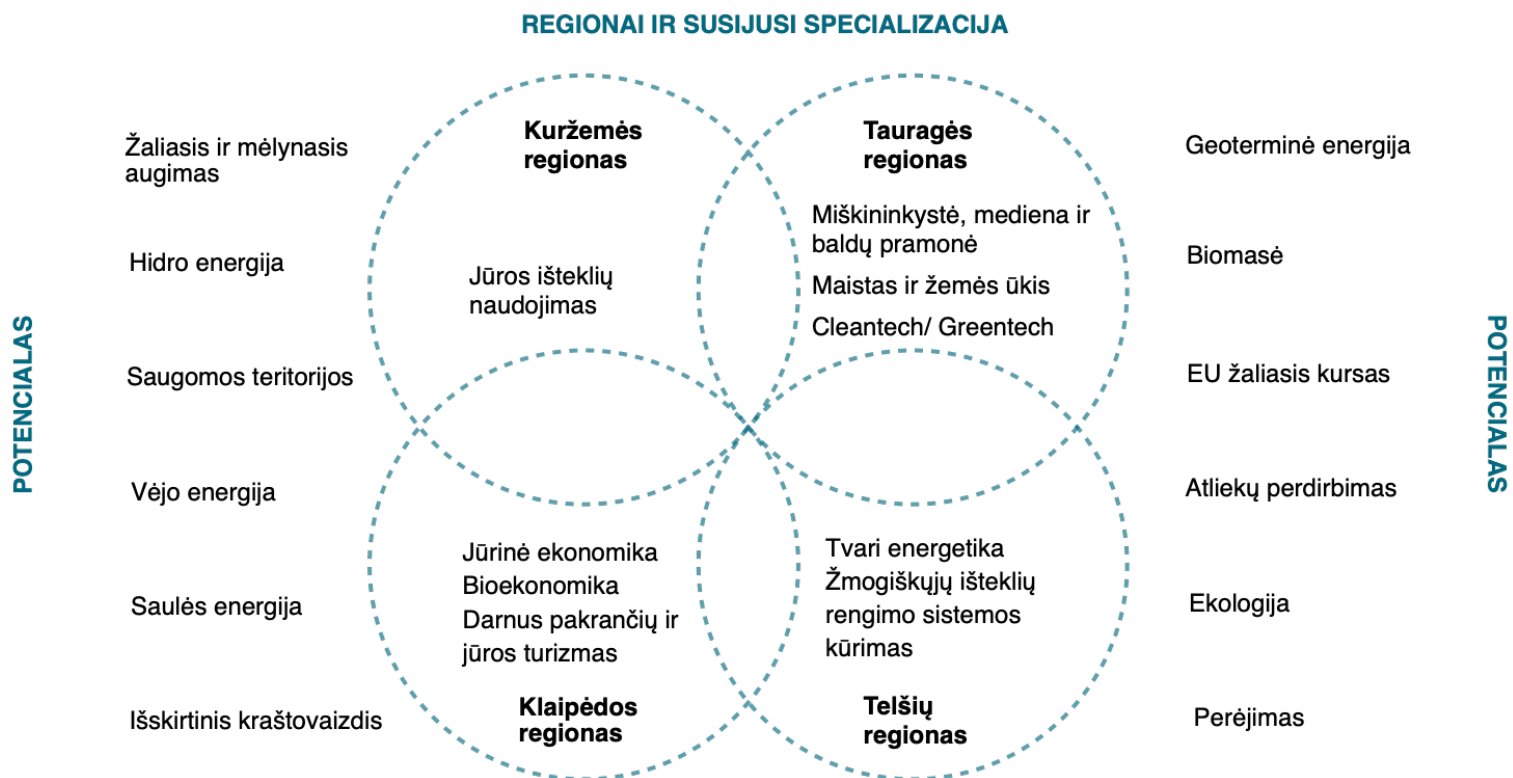
<sup>23</sup> Ten pat.

<sup>24</sup> „Analysis of Kurzeme Planning Region in the Context of Smart Specialization Strategy“ (2016 m.)



Pav. 4. Funkcinių zonų (regionų) vystymo schema.

## 5.1. Tvarus išteklių naudojimas



*Pav. 5. Regionų potencialas įgyvendinti tvaraus išteklių naudojimo prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

Pokyčiai atsinaujinančių ir neatsinaujinančių išteklių naudojimo persibalansavime yra susiję ir su aplinkosauga, transporto bei viešąja infrastruktūra. Tvarus išteklių naudojimas apima procesus nuo strateginio planavimo iki aplinką tausojančios ir subalansuotos gamybos, energijos gavybos bei vartojimo. Šie veiksniai yra reikšmingi ilgalaikėje perspektyvoje, didinant regionų konkurencinį pranašumą, pritraukiant ir išlaikant žmogiškuosius išteklius, kuriant aukštą pridėtinę vertę bei kokybišką gyvenamąją aplinką. Vystant regionines su tvariu išteklių naudojimu ir darnios aplinkos skatinimu susijusias veiklas jūrinėje bei pakrančių dalyse, įgyjamas pranašumas Baltijos jūros regione ir sukuriama galimybė jį realizuoti tarptautiniu mastu. Bendro potencialo analizė atskleidžia galimybes kurti ir eksploatuoti vėjo jėgaines, išgauti turimus žemės gelmių išteklius, diegti inovacijas. Tai formuoja naują – balanso su aplinka ir visuomene ieškančią – ekonomikos kryptį. Kadangi visiems regionams *mėlynosios ir žaliosios ekonomikos* strateginės kryptys yra aktualios, atsiranda galimybė kartu vystyti darnią veiklų plėtrą,

nuoseklų ir tvarų veiklų augimą, sudarant reikiamas sąlygas jų įgyvendinimui tarpregioniniu mastu. Atlikta analizė parodė, jog *mėlynoji* kryptis, daugiausia dėl geografinių panašumų ir strateginių pranašumų, gali būti efektyviau įgyvendinama bendradarbiaujant su Kuržemės regionu. Tuo tarpu *žalioji* kryptis nurodo į Klaipėdos regiono bendradarbiavimą su Tauragės ir Telšių regionais, kuriems abiems itin aktualus perėjimas nuo tradicinės prie žaliosios pramonės.

Prioritetai	Laikotarpis	Regionų įsitraukimas
5.1.1. Koordinuotas tarpregioninis perėjimas prie atsinaujinančių energijos šaltinių.	Ilgasis	Klaipėdos ir Telšių bei Tauragės regionai (geoterminė energija).
5.1.2. Tarpregioninis vėjo jėgainių parkų vystymas ir klasterizacija.	Vidutinis	Klaipėdos ir Kuržemės regionai.
5.1.3. Tarpregioninis darnaus judumo infrastruktūros kūrimas ir atnaujinimas.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.
5.1.4. Tarpregioninis reikiamų specialistų ugdymas.	Vidutinis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.
5.1.5. Tarpregioninė gamtos apsauga ir aplinkos tausojimas.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.

*Lentelė 2. Darnaus išteklių naudojimo prioritetai.*

#### **5.1.1. Koordinuotas tarpregioninis perėjimas prie atsinaujinančių energijos šaltinių**

Energijos gamybos iš atsinaujinančių šaltinių (ypač vėjo ir biomasės) potencialas yra didelis visuose nagrinėjamuose regionuose, tad turi būti inicijuojamas ir palaikomas perėjimas prie atsinaujinančių energijos šaltinių telkiant bendrus regioninius išteklius, vystant tarpregioninę atsinaujinančios energijos gamybą. Turi būti skatinamas aktyvus tarpregioninis bendradarbiavimas, įsitraukiant ir į platesnius tarptautinius tinklus, formuojant bendras ilgalaikes vizijas siekiant geros jūros ir aplinkos būklės, sklandžių aktualios informacijos ir duomenų mainų, darnaus mėlynosios ir žaliosios ekonomikos išvystymo, inovacijų aplinkos bei stebėsenos<sup>25</sup>. Bendri ir gausūs geoterminiai ištekliai atveria bendradarbiavimo galimybes su Telšių ir Tauragės regionu, siekiančiais plėsti geoterminės energijos panaudojimą, atliepiant vartotojų poreikius ir prisidedant prie žaliojo kurso vizijos. Geoterminiai vandenys gali būti panaudoti tiek energijos gavyboje, tiek vystant sveikatingumo turizmo sektorių.

<sup>25</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Forest biomass plant for the production of thermal energy“.

### **5.1.2. Tarprejoninis vėjo jėginių parkų vystymas ir klasterizacija**

Atsinaujinančių išteklių potencialas jau dabar pasitelkiamas planuojant infrastruktūros, ekonominę ir socialinę plėtrą: Klaipėdos regione planuojama statyti vėjo jėginių parką<sup>26</sup>, kuris suteiktų postūmį Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste kurtis šiai infrastruktūrai reikalingos priežiūros bei jėginių dalių gamybos, surinkimo ir sandėliavimo įmonėms. Kuržemės regionas taip pat siekia atsinaujinančių energijos išteklių potencialą vystyti darnoje su aplinka. Atsiranda galimybė bendradarbiauti su Klaipėdos regionu vystant vėjo jėginių parką jūroje, nes Latvija turi ilgą jūros pakrantę, o Lietuva ieško galimybių vystyti vėjo jėginių jūroje gamybos, surinkimo ir priežiūros infrastruktūrą ir ją aptarnaujančias paslaugas. Šis ir panašūs didelio biudžeto, ilgalaikiai projektai turėtų būti atliekami koordinuotai tarp regionų, nes bendradarbiavimas galimas keliais lygmenimis – dalijantis kompetencijomis ir gerą patirtimi, vykdant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) bei kuriant partnerystę jėginių ir kitų objektų statybos, gamybos, montavimo veiklose.

### **5.1.3. Tarprejoninis darnaus judumo infrastruktūros kūrimas ir atnaujinimas**

Dėl geografinės Klaipėdos ir Kuržemės regionų padėties panašumo, veikiančios ir funkcionuojančios diversifikuotos transporto jungtys sumažintų regioninę atskirtį ir paskatintų ekonominę veiklą – ypač prekybos sektoriuje tiek bendradarbiaujant, tiek konkuruojant dėl rinkų. Nors geležinkelio linijų tinklas yra retas, aukšto potencialo naujai geležinkelio jungčiai tarp Klaipėdos ir Kuržemės regionų nebuvo identifikuota<sup>27</sup>. Klaipėdos, Tauragės ir Telšių regionai aktyviai plečia elektrinių automobilių įkrovimo stotelių tinklą, atnaujina elektrinėmis transporto priemonėmis miesto autobusų parkus. Darnaus judumo infrastruktūros kūrimas ir atnaujinimas turėtų būti koordinuojamas tarprejoniniu mastu, bendrai atliekant pirkimus infrastruktūrai įrengti ir planuojant naujas elektromobilių įkrovimo aikšteles, viešojo transporto sistemos plėtrą, dviračių takų vystymą ir pan.<sup>28</sup>

### **5.1.4. Tarprejoninis reikiamų specialistų ugdymas**

Siekiant tvaraus išteklių naudojimo tikslų būtinas tinkamas specialistų spektras, efektyvus inovacijų kūrimo ir tyrimų centrų tinklas. Todėl būtina plėsti visų Klaipėdos regiono švietimo įstaigų bendradarbiavimą su kitomis Baltijos jūros regiono (BJR) kolegijomis, profesiniais centrais, aukštosiomis mokyklomis ir mokslo centrais, plėsti aktualių specialybių spektrą, auginti mokymo kokybę, stiprinti jūrinio mokslo slėnį, plėsti mokslinių tyrimų sritis. Lietuvos Respublikos bendrojo plano sprendiniai numato stiprinti Klaipėdos įtaką BJR, plečiant su tuo susijusių specialistų rengimo spektrą švietimo įstaigose, stiprinant mokslo ir inovacijų centrus<sup>29</sup>. Tam tikrų specialistų rengimas aktualus tik Klaipėdos regionui, pavyzdžiui, jūrų transporto, jūrų uosto, mechanikos ar suskystintųjų gamtinių dujų terminalų inžinierių. Tačiau Klaipėdos regiono švietimo sistema gali rengti specialistus, kurių trūksta visiems nagrinėjamiems regionams – IT, inžinerijos, logistikos, duomenų analitikos srityse, nes Telšiuose ir Tauragėje

<sup>26</sup> <https://mano-gargzdai.lt/component/k2/item/22684-klaipedos-rajone-ruosiamasi-statyti-pirmaja-vejo-jegain-projektas-finiso-tiesiojoje>

<sup>27</sup> “Comprehensive analysis of the existing cross-border rail transport connections and missing links on the internal EU borders” (2018 m.)

<sup>28</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „SMARTA: Sustainable Shared Mobility Interconnected with Public Transport in European Rural Areas“.

<sup>29</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

nėra šių programų, o Klaipėdos regione – jos dėstomos. Dėl ypač reikšmingo šių sričių specialistų trūkumo Klaipėdoje regione, taip pat galimas apgyvendinimo ir kelionių lengvatų suteikimas nusprendusiems mokytis ir judėti į Klaipėdos miestą iš Kaimyninių regionų.

Siekdamos suteikti Baltijos šalių, studentams daugiau galimybių studijuoti ir atlikti mokslinius tyrimus pripažintose Baltijos šalių aukštojo mokslo institucijose, bei didesnio Baltijos šalių piliečių mobilumo Lietuva, Latvija ir Estija pasirašė sutartis dėl bendros švietimo erdvės sukūrimo vidurinio bendrojo lavinimo paskutinės pakopos ir profesinio mokymo lygiu<sup>30</sup>, bei bendros aukštojo mokslo erdvės sukūrimo<sup>31</sup> Baltijos šalyse. Sutartyse įsipareigojama leisti studentams mokytis pagal priimančios šalies bendrojo lavinimo ir profesinio mokymo programas, bei sudaryti sąlygas studijuoti kitų Baltijos šalių aukštojo mokslo institucijose tomis pačiomis finansinėmis sąlygomis, kaip ir savos šalies studentams.

#### ***5.1.5. Tarpregioninė gamtos apsauga ir aplinkos tausojimas***

Gamtos išsaugojimas ir tvarus išteklių naudojimas reiškia erdvės įveiklinimą tokiu būdu, kad ja būtų galima naudotis visoms suinteresuotoms grupėms, tuo pat metu garantuojant vietos natūralų išliekamumą. Kokybiška ir darni aplinka yra rekreacinio turizmo, mokslinės ir edukacinės veiklos formavimo ir įgyvendinimo pagrindas, vis reikšmingiau veikiantis gyventojų apsisprendimą dėl gyvenamosios vietos lokacijos<sup>32</sup>. Tarpregioninė gamtos apsauga ir aplinkos tausojimas kartu su gamtiniu bei kraštovaizdžio paveldu yra vienas iš nagrinėjamų regionų tvarios plėtros pagrindų. Regionų gamtinio ir kultūrinio paveldo objektai gali būti išsaugoti bendradarbiaujant Kaimyniniams regionams ir bendrai pritraukiant ES programų lėšas.

Pripažindamos, kad daugelį aplinkos problemų galima išspręsti bendradarbiaujant tarptautiniu lygmeniu, Lietuva, Latvija ir Estija pasirašė susitarimą dėl bendradarbiavimo aplinkos srityje<sup>33</sup>. Susitarime numatyta, kad šalys plėtoja ir tęsia trišalį bendradarbiavimą aplinkos apsaugos ir aplinkos taršos prevencijos srityje visų šalių labai bei skatina toliau plėtoti ekonominius, mokslinius ir techninius ryšius siekiant bendromis pastangomis išspręsti regionines ir globalias aplinkos problemas; bendru sutarimu bendradarbiauja aplinkos srityje; nuolat keičiasi informacija apie aplinkos būklę ir galimą tarpvalstybinį poveikį.

---

<sup>30</sup> Sutartis dėl bendros švietimo erdvės Baltijos šalyse sukūrimo vidurinio bendrojo lavinimo paskutinės pakopos ir profesinio mokymo lygiu (neapimant aukštojo mokslo) (2000 m.).

<sup>31</sup> Sutartis dėl bendros aukštojo mokslo erdvės sukūrimo Baltijos šalyse (2001 m.)

<sup>32</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „EGTC ZASNET: Cross-border Nature Protection and Environmental Preservation“).

<sup>33</sup> Susitarimas dėl bendradarbiavimo aplinkos srityje (2010 m.)



## 5.2. Darnus patirtinis turizmas



Pav. 6. Regionų potencialas įgyvendinti darnaus patirtinio turizmo prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.

Tarpreiginį bendradarbiavimą vystant turizmo paslaugas sąlygoja poreikis pagerinti turizmo infrastruktūrą, ypač atsižvelgiant į turistų mobilumą, paslaugų prieinamumą ir jungiamumą ekologišku ir integruotu būdu<sup>34</sup>. Atsižvelgiant į turimus bendrus regioninius išteklius ir nacionalinius bei tarptautinius prioritetus, rekomenduojama skatinti regionus ir atskiras savivaldybes

<sup>34</sup> „Darnaus turizmo plėtra Baltijos jūros regione“ (2020 m.)

bendradarbiauti tarpusavyje, pasirinkti bendras ir jų išskirtinumą, konkurencinį pranašumą, unikalumą atitinkančias turizmo kryptis: išskiriant ir prioretizuojant sveikatinimo, gamtinio ir kultūrinio turizmo vystymo kryptis<sup>35</sup>.

Šiuolaikiniai keliautojai linkę rinktis teminius maršrutus ir tikisi kuo daugiau tuose maršrutuose patirti. Ieškoma veiklų, kurios suteiktų naujų žinių per kiekvienam maršrutui būdingą patirtį<sup>36</sup>. Tokio turizmo paklausa taip išaugo, jog šiandien ją apibūdina konkretus terminas: patirtinis turizmas. Šio tipo turizmas teikia pirmenybę patyriminėms veikloms, kurios kuria intensyvų keliautojų santykį su vietos identitetu ir specifine vietos kultūra. Tokių turizmo krypčių kūrimas ir populiarinimas prisideda prie regionų žinomumo, kultūrinės, edukacinės, socialinės, ekonominės vertės kūrimo, turizmo plėtros ir regioninio identiteto vystymo. Patirtinis turizmas taip pat padeda įgyvendinti ir darnių principų turizmo srityje taikymą.

Patirtinis turizmas leidžia diferencijuoti turizmo krypčių siūlomas veiklas ir padeda vystyti tų veiklų pagrindu kuriamas partnerystes skirtingomis temomis: nuo architektūros ir kraštovaizdžio iki nematerialaus kultūros paveldo, vietinio maisto, kultūros renginių, vaizduojamojo ir scenos meno.

Pripažindamos turizmo plėtros svarbą ir jo indėlį į šalių ekonominį, kultūrinį bei socialinį gyvenimą Lietuva, Latvija ir Estija pasirašė susitarimą dėl bendradarbiavimo turizmo srityje<sup>37</sup>. Susitarimas numato bendradarbiavimą tarp šalių skatinant turistų srautus tarp Baltijos šalių, kad jų gyventojai geriau pažintų vieni kitų gyvenimo būdą, istoriją ir kultūrą; remti glaudesnę savo turizmo valdymo institucijų ir turizmo organizacijų, fizinių ir juridinių asmenų, kurie verčiasi turizmo verslu, ir visuomeninių turizmo organizacijų, dalyvaujančių plėtojant atvykstamąjį bei vietinį turizmą, tarpusavio bendradarbiavimą; keistis statistine ir kita informacija turizmo srityje; skatinti tobulinti gebėjimus turizmo industrijos srityje, bendradarbiaujant švietimo, mokymo srityse, keičiantis turizmo srities ekspertais, darbuotojais bei studentais.

Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
<b>5.2.1. Tarprejoninis darnaus jūrinio ir pakrančių turizmo vystymas</b>		
5.2.1.1. Bendras vandens kelių ir kitų gamtinių maršrutų vystymas.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.
5.2.1.2. Bendras turizmo ir žemės ūkio išteklių naudojimas (medžioklė ir kaimo	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Kuržemės regionas.

<sup>35</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Sustainable tourism in unique Estonian and Latvian ethno-cultural regions“).

<sup>36</sup> AARP Research, 2017 Travel Trends, [https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys\\_statistics/life-leisure/2017-travel-trends.doi.10.26419%252Fres.00134.001.pdf](https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/life-leisure/2017-travel-trends.doi.10.26419%252Fres.00134.001.pdf)

<sup>37</sup> Susitarimas dėl bendradarbiavimo turizmo srityje (2002 m.)

Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
turizmas, trumposios maisto tiekimo grandinės kūrimas, žvejybinis turizmas, geoterminiai vandenys).		
5.2.1.3. Bendro žvejų kaimo kraštovaizdžio pažintinio turizmo vystymas.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Kuržemės regionas.
5.2.1.4. Vieningo pajūrio ruožo įveiklinimo ir pramogų juostos formavimas, vystant jūrų ir pakrančių turizmą.	Trumpasis	Klaipėdos regionas (Palangos m. sav., Neringos sav.), Kuržemės regionas (Liepojos sav., Ventspilio sav.)
5.2.1.5. Bendras lėtojo turizmo ir ekoturizmo krypčių vystymas.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.
<b>5.2.2. Tarpreregioninis kultūrinio turizmo vystymas</b>		
5.2.2.1. Kultūros paveldo išteklių integravimas ir bendras naudojimas.	Ilgasis	Klaipėdos regionas (Žemaitijos ir Mažosios Lietuvos etnografiniai regionai), Kuržemės regionas (Rucavos, Nicos ir Bartos etnografiniai regionai).
5.2.2.2. Jungtinė Lietuvos kultūros paveldo vertybių užsienyje apsauga ir įveiklinimas.	Ilgasis	Klaipėdos, Tauragės ir Telšių regionai, Kuržemės regionas.
5.2.2.3. Bendras nacionalinės reikšmės Klaipėdos krašto ir Vakarų Žemaitijos kultūros paveldo arealo plėtojimas <sup>38</sup> .	Ilgasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.2.2.4. Kultūros paveldo reprezentacinių centrų <sup>39</sup> ir tarptautinę vertę turinčių objektų įveiklinimas, kuriant bendrus regioninius kultūros kelius, turizmo ir rekreacijos infrastruktūras.	Ilgasis	Klaipėdos regionas (Klaipėdos sav., Šilutės raj. sav.) Tauragės regionas (Tauragės raj. sav., Pagėgių sav.) Telšių regionas (Telšių raj. sav.)
5.2.2.5. Tarpreregioninis apleistų pramonės teritorijų ir industrinio paveldo įveiklinimas.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.

<sup>38</sup> Konkrečios arealų teritorijos nurodomos „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.) brėžinyje „Kultūros politika ir rekreacija“, schemoje „Kultūriniai ištekliai tapaybės formavimui ir vystymui“, [http://www.bendrasisplanas.lt/wp-content/uploads/2020/07/7\\_Kulturos-politika\\_rekreacija.pdf](http://www.bendrasisplanas.lt/wp-content/uploads/2020/07/7_Kulturos-politika_rekreacija.pdf)

<sup>39</sup> "Klaipėdos–Tauragės–Telšių regioninės plėtros arealą formuoja nacionalinės reikšmės Klaipėdos krašto ir Vakarų Žemaitijos kultūros paveldo arealas ir kultūros paveldo reprezentaciniai centrai – Telšiai ir Tauragė ir Mažosios Lietuvos miestai – Klaipėda, Šilutė, Pagėgiai.“ („Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.))

Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
<b>5.2.3. Tarpreregioninis sveikatingumo turizmo vystymas</b>		
5.2.3.1. Bendras sveikatingumo išteklių įveiklinimas ir sveikatingumo turizmo krypties pozicionavimas.	Vidutinis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.
<b>5.2.4. Tarpreregioninis turizmo krypčių kūrimas ir valdymas</b>		
5.2.4.1. Aktualių turizmo produktų (kultūrinių, gamtinių, sveikatingumo) klasterizacija ir bendradarbiavimas kultūrinio, gamtos ir sveikatingumo turizmo apimtyje.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas, Kuržemės regionas.

*Lentelė 3. Darnaus patirtinio turizmo prioritetai.*

### **5.2.2. Tarpreregioninis darnaus jūrinio ir pakrančių turizmo vystymas**

Baltijos jūra, gamtiniai pajūrio ir vandens išteklių suteikia Klaipėdos regionui unikalumo. Efektyvus išteklių naudojimas ir tinklaveikos stiprinimas sudaro galimybes didinti Klaipėdos regiono konkurencingumą, stiprinant ekologinį turizmą, apimantį atsakingą keliavimą ir lankymąsi gamtinėse vietovėse<sup>40</sup>. Jūrinis ir pakrančių turizmas yra viena iš prioritetinių regiono turizmo plėtros sričių. Ne tik jūra ar Kuršių marios, bet ir Nemunas, Šventoji, Minija ir kitos upės turi potencialo tapti lankytojų traukos objektais ekoturizmo, rekreacinio, pažintinio turizmo srityse<sup>41</sup>.

Jungiančius vandens kelius turintys regionai gali koordinuoti ir bendradarbiauti kurdami rinkodaros bei viešinimo strategijas, pozicionuodami vidaus vandenų turizmą, nepriklausomai nuo administracinio teritorinio suskirstymo. Klaipėdos regiono unikali geografinė padėtis šalies lygmeniu yra ne vien privalumas, bet ir iššūkis. Čia atsiskleidžia potencialas bendradarbiauti su panašioje situacijoje esančiu Kuržemės regionu bei panaudoti turizmo ir žemės ūkio sektorių persidengimą: medžioklė ir kaimo turizmas, trumposios maisto tiekimo grandinės kūrimas, žvejybinis turizmas, geoterminiai vandenys<sup>42</sup>. Šiuos du regionus sieja jūrinis ir pakrančių kultūrinis, ir istorinis žvejų kaimo kraštovaizdžio potencialas bei su juo susijusio kultūrinio–pažintinio turizmo vystymas. Plėtojant jūrinį ir pakrančių turizmą regionai susiduria su ta pačia sezoniškumo problema. Įveiklinant Klaipėdos ir Kuržemės regionų potencialą, galima vystyti rekreacijos ir turizmo paslaugas pajūrio kurortuose (Palangoje ir Neringoje bei Liepojoje ir Ventspilyje) ir teritorijose, turinčiose vertingiausias pajūrio bei pamario rekreacinius išteklius, formuojant vieningą pajūrio paslaugų ir pramogų juostą, sudarant prielaidas paskirstyti poilsiautojų srautus didesnėje teritorijoje bei sumažinti pajūrio juostos

<sup>40</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „The Via Francigena“.

<sup>41</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Integrated Ecotourism Development of the Drava Basin (HU)“

<sup>42</sup> „Klaipėdos regiono turizmo sektoriaus plėtra“ (2019 m.)

rekreacinių išteklių apkrovą. Tam prielaidas sudaro ir Latvijoje planuojamos dviračių takų jungtys „Eurovelo 10“ ir „Eurovelo 13“, kurios susijungs su jau egzistuojančiomis atkarpomis Klaipėdos regione<sup>43</sup>.

Unikalus jūros ir pakrantės gamtos ir kultūros išteklių derinys įgalina pasiūlyti iki šiol pasyviai Klaipėdoje ir Kaimyniniuose regionuose vystomą turizmo rūšį – lėtąjį turizmą, pristatant vietovių autentiškumą ir su tuo susijusią gyvenimo kokybę, taip pritraukiant turistus, besidominčius darniu ir patirtiniu turizmu. Taip būtų pristatant ne tik kultūrinį paveldą, įskaitant tradicijas ir papročius, bet kraštovaizdžio elementus, gastronomiją ir šiuolaikinį meną. Identifikavus Klaipėdos ir Kaimyniniuose regionuose esančias savitą identitetą turinčias teritorijas, būtų galima jas pristatyti kaip lėtojo ir darnaus turizmo kryptis. Taip būtų išplėsta į regionus atvykstančių turistų imtis, taip pat sumažinta sezoniškumo įtaka turistų srautams. Lėtojo ir darnaus turizmo augantis poreikis yra ilgalaikė ir auganti tendencija.

### ***5.2.3. Tarpregioninis kultūrinio turizmo vystymas***

Turimi bendri kultūriniai ir kultūros paveldo ištekliai suteikia galimybes vystyti funkcines kultūrinio turizmo zonas, integruojant tarp-regioninio planavimo ir valdymo sistemas bei kompleksiskai rengiant planavimo dokumentus. Siekiant bendro kultūros išteklių disponavimo ir panaudojimo rekreacijai bei turizmo infrastruktūros plėtrai, į šių zonų vystymą būtina įtraukti viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių partnerystes.

Klaipėdos regionas, jungdamas skirtingus etnografinius regionus, turi itin daug panašumų su Kuržemės regionu, kuris apjungia Rucavos, Nīcos ir Bārtos Latvijos etnografinius regionus<sup>44</sup>. Tai sudaro sąlygas integruoti kultūros paveldo vietas ir arealus, etnografinius kaimus, dvarus, archeologinį, sakralinį ir memorialinį kultūros paveldą į vieningą kultūrinio turizmo funkcinę zoną, koordinuotai naudojančią bendrus naratyvus. Klaipėdos ir Kuržemės regionai turi ir bendras nematerialiojo kultūros paveldo tradicijas. Saugant Lietuvos kultūros paveldo vertybes užsienyje, galima kurti ir skatinti Klaipėdos–Tauragės–Telšių arealo partnerysčių su Latvija atsiradimą, šiam tikslui kurti vertikalias, horizontalias ir mišrias partnerystes<sup>45</sup>.

Bendras kultūros paveldo išteklių įveiklinimas galimas ir plėtojant Klaipėdos–Tauragės–Telšių nacionalinės reikšmės Klaipėdos krašto ir Vakarų Žemaitijos kultūros paveldo arealą<sup>46</sup>. Kultūros paveldo reprezentacinių centrų (Telšiai ir Tauragė bei Mažosios Lietuvos miestai – Klaipėda, Šilutė, Pagėgiai) partnerystė, įtraukiant regioninio lygmens centrus ir kuriant ilgalaikius funkcinis ryšius, įgalintų tarptautinę vertę turinčių objektų įveiklinimą, naudojimą tausojant, pritaikymą universalaus dizaino ir darnaus

---

<sup>43</sup> „Kurzeme Planning Region Sustainable Development Strategy 2030“ (2018 m)

<sup>44</sup> Kuržemėje esanti Suitų kultūrinė erdvė įtraukta į nematerialaus kultūros paveldo, kurį reikia skubiai saugoti, sąrašą. Regione taip pat yra du objektai, pretenduojantys į UNESCO paveldo sąrašą (Grobinos archeologinis ansamblis ir Kuldīgos Hanza miestas).

<sup>45</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

<sup>46</sup> Ten pat.

vystymosi principams. Tarpreregioniniam kultūros paveldo išteklių įveiklinimui gali būti naudojamos regioninių kultūros kelių, turizmo ir rekreacijos infrastruktūras<sup>47</sup>.

Klaipėdos ir Kaimyniniuose regionuose yra daug apleistų teritorijų (buvusių karinių, pramoninių objektų, teritorijų, geležinkelio koridorių). Regionai privalės spręsti panašius ateities iššūkius<sup>48</sup>, susijusius su jų regeneracija, nekeliant grėsmės aplinkai, bei panaudojant verslo ir turizmo plėtrai. Bendradarbiavimas kuriant bendrą lankytinų industrinio turizmo rūšį, padidintų turistų skaičių ne sezono metu, aktyvuotų tarpreregioninį bendradarbiavimą ir būtų puikus tvaraus turizmo plėtotės elementas.

#### ***5.2.4. Tarpreregioninis sveikatingumo turizmo vystymas***

Tarpreregioninio sveikatingumo turizmo plėtra galima, naudojant bendrus, regionams būdingus, natūralius išteklius – jūrinius išteklius, terminius vandenį, smėlį, pušynus. Tai suteikia galimybę partnerystėje vystyti šią turizmo rūšį. Bendram sveikatingumo turizmo vystymui, būtina kartu plėtoti sveikatos ir sveikatinimo paslaugas, didinti jų įvairovę įveiklinant turimus išteklius ir pasinaudojant regionams būdingais išskirtinumais.

#### ***5.2.5. Tarpreregioninis turizmo kryptų kūrimas ir valdymas***

Glaudesnis regionų bendradarbiavimas vystant bendras turizmo kryptis galimas per bendras visuomenės įtraukimo, tikslinių tyrimų, planavimo, reglamentavimo bei finansines priemones, įtraukiant bendruomenes, NVO, jas įgalinant ir suteikiant reikalingą pagalbą pritraukiant turistų srautą, siekti minimalaus turizmo sektoriaus poveikio gamtai ir tausaus vartojimo, mažinti turizmo sektoriaus sezoniškumą<sup>49</sup>.

Pasaulinė praktika rodo, kad už turistinių vietovių valdymą atsakingos organizacijos yra DMO (angl. Destination Management Organisation), kurios įgyvendina valdymo, koordinavimo, rinkodaros ir įvaizdžio kūrimo bei tinkamos turizmo aplinkos kūrimą bei kokybės kontrolę<sup>50</sup>. Pirmas žingsnis link tarpreregioninės DMO galėtų būti aktualių turizmo produktų (kultūrinių, gamtinių, sveikatingumo) klasterizacija. Tai padėtų mažinti konkurenciją ir išlaidas tarp regionų bei atskirų savivaldybių, siūlant skirtingas

---

<sup>47</sup> Pavyzdžiui, Durbės mūšio tarpšieninis įveiklinimas turizmui, Šv. Jokūbo kelio atkarpos infrastruktūros ir aptarnavimo plėtra, įveiklinant pakelių kultūros paveldo objektus bei didinant nematerialaus paveldo sklaidą). Taip pat galima bendradarbiauti plečiant renginių ir koordinuojant tematinių švenčių kalendorių (pvz.: Jūros šventės Klaipėdoje pabaiga sutampa su renginio kitame regione (savivaldybėje) pradžia).

<sup>48</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

<sup>49</sup> „Turizmo sektoriaus analizė bei strateginės plėtros kryptys“ (2019 m.)

<sup>50</sup> „Darnus jūros ir pakrančių turizmas“ (2021 m.)

patirtis, ir sujungiant skirtingų regionų išskirtinumus, formuojant vieningą rinkodaros strategiją ir žinutę tikslinėms užsienio rinkoms bei atrinkant tinkamiausius kelionių pasiūlymų paketus, didinant žinomumą ir atpažįstamumą<sup>51</sup>.

### 5.3. Į žmogų orientuotos viešosios paslaugos



*Pav. 7. Regionų potencialas įgyvendinti į žmogų orientuotų viešųjų paslaugų prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

Regioninė politika gali prisidėti prie geresnio valstybės valdymo ir paslaugų teikimo, spręsdama viešųjų paslaugų reformų erdvinio modeliavimo, efektyvumo vertinimo ir kitus uždavinius, padedančius mažinti viešųjų paslaugų teikimo kaštus ir gerinti paslaugų

<sup>51</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Cross-border tourism products for seniors 55+“.

kokybę<sup>52</sup>. Kaip nurodoma Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje, viena iš priežasčių, kodėl žmonės migruoja iš mažesnių miestelių į didmiesčius, o iš ten – į užsienį, yra jų poreikių netenkinanti gyvenamoji aplinka ir kokybiškų paslaugų trūkumas. Tiek šiame dokumente, tiek LR BP sprendiniuose nustatomi viešųjų paslaugų planavimo, valdysenos ir teritorinės plėtros principai, užtikrinantys pakankamą viešųjų paslaugų lygį ir paskatas gyventi, dirbti, mokytis, auginti vaikus visuose Lietuvos regionuose. Baltojoje knygoje numatoma, jog visi Lietuvos gyventojai, nepaisant to, kur jie įsikūrę, turi turėti galimybes gyventi kokybiškoje aplinkoje ir gauti pakankamos kokybės viešąsias paslaugas ne toliau kaip pusvalandžio kelionės automobiliu atstumu<sup>53</sup>. LR BP sprendiniai sukonkretina šią nuostatą viešųjų paslaugų teikimo sistemą susiejant su formuojama šalies urbanistine sistema. Viešąsias paslaugas urbanistinėje struktūroje siūloma išdėstyti atsižvelgiant į viešųjų paslaugų pasiūlą ir paklausą, paslaugų gavėjų mobilumą, kai pačios būtiniausios ir dažnai naudojamos paslaugos teikiamos visų lygmenų urbanistiniuose centruose, o santykinai reto ir santykinai vidutinio poreikio naudojimo paslaugos teikiamos aukštesnio lygmens urbanistiniuose centruose (metropoliniuose ir regioniniuose)<sup>54</sup>. Taikant partnerysčių, paslaugų papildomumo ir specializacijos principus, efektyviai naudojant ekonominius išteklius, regionai gali teikti specializuotas viešąsias paslaugas, atsižvelgiant į nacionalinius prioritetus, esamą infrastruktūrą, esamą ir planuojamą susisiekimo lygį bei geografinę regiono sandarą. Siekiant vientisos viešųjų paslaugų struktūros ir jų integracijos, būtina stiprinti funkcinis ryšius tarp urbanistinių Klaipėdos, Telšių, Tauragės centrų bei eksperimentuoti teikiant viešąsias paslaugas abipus sienos su Latvija. Tarpreregioninių viešųjų paslaugų funkcinis zonų vystymas leistų efektyviau naudoti turimą infrastruktūrą, tolygiai paskirstant išteklius, lanksčiau atliepiant kintančią demografinę situaciją ir taip kuriant bendrą atsparumą. LR BP sprendiniuose numatoma efektyvinti švietimo, sveikatos ir kultūros paslaugų teikimo tinklą, tad gretimi regionai privalės bendradarbiauti tarpusavyje, koordinuojant specializuotų paslaugų teikimą ir pasiskirstant prioritetinėmis sritimis.

Esant perteklinei viešųjų paslaugų infrastruktūrai ir atsižvelgiant į demografinę situaciją, LR Bendrojo plano sprendiniuose numatoma vykdyti tokios infrastruktūros efektyvinimą, diegti funkcijų sujungimo, daugiavfunkciškumo ir infrastruktūros bendro valdymo ir dalijimosi principus. Lokalizuojant LR Bendrojo plano sprendinių išskirtus viešųjų paslaugų efektyvinimo sprendinius, išskirti šie, Klaipėdos ir Kaimyniniams regionams aktualūs, prioritetai:

Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
<b>5.3.1. Tarpreregioninis kultūros paslaugų efektyvinimas</b>		
5.3.1.1. Vystyti partnerystės skirtinguose sektoriuose (švietimo, verslo ar kt.) su vietos bendruomene, siekiant didinti	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių, Kuržemės regionas.

<sup>52</sup> „Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai 2017-2030“ (2017 m.)

<sup>53</sup> Ten pat.

<sup>54</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)



Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
kultūros ir meno įstaigų veiklos kokybę, efektyvumą ir prieinamumą, optimaliai paskirstant paslaugas.		
5.3.1.2. Apjungti atskirus kultūros objektus ir jų vykdomas funkcijas į skirtingo lygmens kultūros paslaugas teikiantį tinklą – kultūros paslaugų sistemą.	Ilgalaikis	
5.3.1.3. Atsižvelgiant į turimus gausesnius kultūrinius išteklius Klaipėdos regione, užtikrinti efektyvų jų panaudojimą ir mobilumą, kuriant bendrą pridėtinę vertę.	Trumpasis	
<b>5.3.2. Tarprejoninis švietimo paslaugų efektyvinimas</b>		
5.3.3.1. Siekiant darnaus švietimo infrastruktūros tinklo, tarprejoniniu lygmeniu užtikrinti tinkamą ikimokyklinio ugdymo aprėptį.	Vidutinis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.3.3.1. Efektyvinti aukštųjų mokyklų tinklą, regionuose, užtikrinant jo paslaugų mobilumą.	Trumpasis	
5.3.3.1. Tęsti profesinių mokyklų tinklo pertvarką, efektyvinant šių įstaigų tinklą tarprejoniniu lygmeniu.	Vidutinis	
5.3.3.1. Plėtoti visą gyvenimą trunkantį mokymą(si), sprendžiant regionų demografines problemas <sup>55</sup> .	Ilgalaikis	
5.3.3.1. Kurti bendras stažuočių ir praktikų programas, skatinant jaunas žmones pasilikti gyventi regionuose, atliepiančias vis augantį kvalifikuotos darbo jėgos poreikį <sup>56</sup> .	Trumpasis	
<b>5.3.3. Tarprejoninis sveikatos paslaugų efektyvinimas</b>		

<sup>55</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Enhancing digital skills in Świętokrzyskie and Śląskie, Poland“.

<sup>56</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Job-oriented training for cross-border Austrian and Slovenian youth“.

Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
5.3.3.1. Vykdyti sveikatos priežiūros įstaigų tinklo efektyvinimą, aukščiausio lygio ir pažangiausiomis technologijomis pagrįstas sveikatos priežiūros paslaugas teikiant Klaipėdos mieste.	Vidutinis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.3.3.2. Vykdyti alternatyvių stacionarioms sveikatos priežiūros paslaugoms veiklos formų plėtrą.	Vidutinis	
5.3.3.3. Plėsti ambulatorinių paslaugų, ypač pirminės sveikatos priežiūros, aprėptį.	Trumpasis	
<b>5.3.4. Tarpreregioninis socialinių paslaugų efektyvinimas</b>		
5.3.4.1. Vykdyti nestacionarių socialinių paslaugų plėtrą.	Vidutinis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.3.4.1. Vykdyti nestacionarių socialinių paslaugų, teikiamų namuose, plėtrą.	Vidutinis	
<b>5.3.5. Galimybė naudotis viešosiomis paslaugomis abipus sienos</b>		
5.3.5.1. Reabilitacinio gydomojo tinklo kūrimas ir plėtimas, įveiklinant bendrus geoterminius regionų išteklius abipus sienos.	Vidutinis	Klaipėdos regionas, Kuržemės regionas.
5.3.5.2. Bendradarbiauti plėtojant informacinių ir ryšių technologijų tinklo aprėptį Latvijos pasienio zonoje.	Trumpasis	
5.3.5.3. Teikiant viešąsias paslaugas diegti vieno bilieto sistema (angl. single ticket-system), supaprastinant viešojo transporto naudojimą vietos gyventojams ir turistams.	Vidutinis	

Lentelė 4. Į žmogų orientuotų viešųjų paslaugų prioritetai.

### ***5.3.3. Tarprejoninis kultūros paslaugų efektyvinimas***

Prioritetinis kultūros paslaugų tinklo efektyvinimas iki 2025 m. numatytas Tauragės ir Klaipėdos regionuose, apimant Tauragės raj., Pagėgių, Neringos, Klaipėdos m., Palangos m., Šilutės raj., Kretingos raj. ir Skuodo raj. sav. Tai suteikia galimybę gerinti kultūros paslaugų tinklą ne atskirai, o derinant veiksmus ir kartu įgyvendinant numatytus prioritetus<sup>57</sup>.

### ***5.3.4. Tarprejoninis švietimo paslaugų efektyvinimas***

Prioritetinis švietimo paslaugų tinklo efektyvinimas iki 2025 m. numatytas Tauragės ir Klaipėdos regionuose, apimant Jurbarko r., Pagėgių, Klaipėdos r., Neringos, Palangos m., Skuodo r. Tai suteikia galimybę gerinti švietimo paslaugų tinklą ne atskirai, o derinant veiksmus ir kartu įgyvendinant numatytus prioritetus<sup>58</sup>.

### ***5.3.5. Tarprejoninis sveikatos paslaugų efektyvinimas***

Prioritetinis sveikatos paslaugų tinklo efektyvinimas iki 2025 m. numatytas Tauragės, Telšių ir Klaipėdos regionuose, apimant Jurbarko r., Pagėgių, Klaipėdos r., Kretingos r., Plungės r., Telšių r. sav. Tai suteikia galimybę gerinti sveikatos paslaugų tinklą ne atskirai, o derinant veiksmus ir kartu įgyvendinant numatytus prioritetus<sup>59</sup>.

### ***5.3.6. Tarprejoninis socialinių paslaugų efektyvinimas***

Prioritetinis socialinių paslaugų tinklo efektyvinimas iki 2025 m. numatytas Tauragės, Telšių ir Klaipėdos regionuose, apimant Pagėgių, Šilutės r., Klaipėdos r., Kretingos r., Neringos, Palangos m., Mažeikių r. Tai suteikia galimybę gerinti socialinių paslaugų tinklą ne atskirai, o derinant veiksmus ir kartu įgyvendinant numatytus prioritetus<sup>60</sup>.

### ***5.3.7. Galimybė naudotis viešosiomis paslaugomis abipus sienos***

Viešųjų paslaugų prieinamumo užtikrinimas yra svarbus kiekvieno regiono bei šalies kokybiško gyvenimo garantas. Remiantis turimais resursais, pasienio Lietuvos ir Latvijos regionai gali sėkmingai bendradarbiauti plėtojant viešųjų paslaugų infrastruktūrą, ypač sveikatos, reabilitacinę ir gydomąją paslaugų infrastruktūrą.

---

<sup>57</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

<sup>58</sup> Ten pat.

<sup>59</sup> „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)

<sup>60</sup> Ten pat.

## 5.4. Aukštos pridėtinės vertės kūrimas



*Pav. 8. Regionų potencialas įgyvendinti aukštos pridėtinės vertės kūrimo prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

Nagrinėjami regionai siekia pertvarkyti esamą „minkštąją“ bei „kietąją“ mokslo ir verslo partnerysčių infrastruktūrą, pritraukiant reikalingus specialistus, bei atitinkamai formuojant ir įgyvendinant regionų specializacijų kryptis. Siekiant subalansuotos, aukštą pridėtinę vertę kuriančios ekonominės struktūros, nagrinėjami regionai siekia diversifikacijos, orientuojasi į aukštesnės pridėtinės vertės paslaugas, grynina specializacijas. Sekama pasaulinėmis tendencijomis, planuojant atsižvelgiama į deglobalizacijos elementus tiekimo grandinėse, pažangią pramonę, robotiką, sidabrinę ekonomiką, viešųjų paslaugų prieinamumą, jų kokybę. Taip ekonomika matoma kaip tam tikro gyvenimo kokybės lygio siekimo ir palaikymo įrankis, bendras visuomenės veikimo būdas. Klaipėdos ir Kaimyninių regionams bioekonomikos sektorius ir su juo siejamos pramonės šakos yra reikšmingi BVP ir pridėtinės

vertės kūrimo elementai. Bioekonomikos sektoriaus stabilumui skatinti ir rizikų valdymo sistemai kurti būtina tarpreregioninio bendradarbiavimo ir kitų suinteresuotųjų šalių iniciatyva.

Prioritetai	Laikotarpis	Įsitraukimas
5.4.1. Koordinuotas žaliavų pirkimas per verslo klasterius.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.4.2. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelis biokuro gamyboje, patenkinant neišvengiamai augiantį visų trijų regionų biokuro poreikį.	Ilgalaikis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.4.3. Tikslinė programa regionų smulkiųjų ūkininkų ir SVV atstovų kompetencijų aukštai pridėtinei vertei kurti stiprinimui.	Trumpasis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.
5.4.4. Tarpreregioninio bioekonomikos centro kūrimas.	Ilgalaikis	Klaipėdos regionas, Tauragės regionas, Telšių regionas.

Lentelė 5. Aukštos pridėtinės vertės kūrimo prioritetai.

#### **5.4.2. Koordinuotas žaliavų pirkimas per verslo klasterius**

Viena pagrindinių verslo išlaidų sudedamųjų yra žaliavos, kurias apima ne tik tiesiogiai į paslaugos ar produkto sukūrimą įeinantys elementai, bet ir ekspertinės žinios, patentai, technologijos, elektros bei šiluminė energija. Šių žaliavų bendras koordinuotas pirkimas per klasterius padidintų derybinę galią dėl palankesnių jų įsigijimo sąlygų. Telšiuose, Klaipėdoje ir Tauragėje išvystyti žemės ūkio, miškininkystės, maisto (pieno perdirbėjai ir žuvininkystė) bei baldų pramonės sektoriai, kurių žaliavų įsigijimai potencialiai gali būti atlikti koordinuotai.

#### **5.4.3. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės**

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelis biokuro gamyboje, patenkinant neišvengiamai augiantį visų trijų regionų biokuro poreikį, leistų efektyviau spręsti bendrus iššūkius ir kurti aukštesnę pridėtinę vertę, nei veikiant atskirai.

#### **5.4.4. Kompetencijų kėlimo programa**

Žemas nagrinėjamuose regionuose gausių SVV atstovų ir smulkiųjų ūkininkų kooperacijos lygis iš dalies lemia lėtą technologinį atsinaujinimą ir atitinkamai lėtai gerėjantį gamybinį efektyvumą, neišvystytas alternatyvias papildomas pajamas galinčias generuoti veiklas (pvz., bioenergijos gamyba iš žemės ūkio atliekų). Tikslinė programa, apimanti Tauragės, Telšių, Klaipėdos

regionų smulkiuosius ūkininkus ir SVV atstovus bei ugdanti kompetencijas, reikalingas aukštai pridėtinei vertei, inovacijoms ir verslumui, gali sukurti sinergijos efektą, kai bendraujant kuriasi naujos pažintys, ryšiai, idėjos ir iniciatyvos<sup>61</sup>.

#### ***5.4.5. Tarpregioninio bioekonomikos centro kūrimas***

Bioekonomika ir su ja siejamos pramonės šakos (maisto, medienos, žemės ūkio) – Klaipėdos, Tauragės ir Telšių regionus jungianti specializacijos kryptis, todėl tikslingai šiai sričiai sukurtas visus tris regionus aptarnaujantis centras, specializuojantis strategiškai svarbiose srityse, gali reikšmingai prisidėti prie aukštos pridėtinės vertės kūrimo<sup>62</sup>. Daugiafunkcinis bioekonomikos centras, apimantis verslo inkubatorių, kompetencijų centrą ir klasterį su atstovybėmis visuose trijuose regionuose, būtų efektyvus būdas rinkti informaciją apie regionuose vykstančius, su bioekonomika susijusius, procesus ir iniciatyvas, todėl leistų tinkamai paskirstyti išteklius. Pavyzdžiui, šio centro žmogiškasis kapitalas galėtų laisvai judėti tarp regionų pagal naujai besikuriančių ir esamų verslo subjektų poreikį regionuose. Bioekonomikos verslų inkubatoriaus, kompetencijų centro ir klasterio integravimas su galimybe dalį funkcijų atlikti visuose trijuose regionuose, sukurtų lokalųjį poreikį atitinkančią ir efektyviai išteklius naudojančią daugiafunkcinę platformą.

---

<sup>61</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: „Smart Specialisation: Creating Growth through Transnational cooperation and Value Chains“

<sup>62</sup> Geroji praktika pateikiama priede Nr. 1: SmartIC: Helping Estonia's transition to high-tech manufacturing).

## 6. Funkcinių zonų (regionų) valdymo modelis

### 6.3. Tarpreregioninio bendradarbiavimo etapai

Teigiami ir sinergijos efektą kuriantys tarpreregioninio bendradarbiavimo rezultatai galimi, jei suinteresuotosios šalys nuosekliai įgyvendina tinkamai parengtą ir jų poreikius atitinkantį bendradarbiavimo modelį. Partnerystės inicijavimo procesas turi daug komponentų, tad veiklos proceso padalijimas į keturis aiškius ir apibrėžtus etapus supaprastina jo įgyvendinamumą<sup>63</sup>:



*Pav. 9. Tarpreregioninio bendradarbiavimo etapai.*

- a. **Pasiruošimo etapas** trys pagrindiniai tikslai yra (1) identifikuoti regionų galimybes, bendrus tikslus, iššūkius ir esamus neatitikimus, (2) pasiūlyti naujas tematinės partnerystės ir (3) identifikuoti potencialius partnerius bendradarbiavimo projektams. Atlikta galimybių analizė išpildo Klaipėdos, Telšių, Tauragės ir Kuržemės regionų bendradarbiavimo pasiruošimo etapą ir leidžia pereiti prie kitų įgyvendinimo žingsnių.

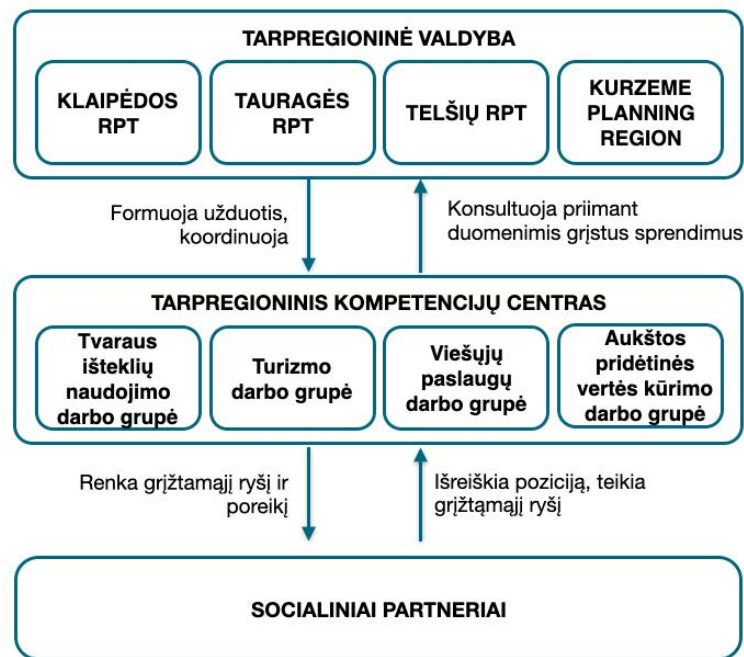
<sup>63</sup> Vanguard Initiative sukurta metodologija: <https://www.era-learn.eu/documents/eralearn2020t4-4casestudies5vanguard.pdf>

- b. **Konsolidacijos etapo** metu inicijuojamas bendrų veiklų vystymas. Šiame etape sukuriama bendradarbiavimo platforma, suinteresuotųjų šalių atsakomybės ir pasirenkamos konkrečios bendros veiklos. Partneriai taip pat sukuria veiksmų planą ir susitaria dėl pradinių pavyzdinių (angl. flagship) bandomųjų projektų. Atlikus paruošiamuosius darbus, šioje galimybių analizėje pateikiamas funkcinų zonų (regionų) įgyvendinimo priemonių spektras, iš kurio būtų galima formuoti konkrečias jungtines veiklas.
- c. **Apibrėžimo etapo** metu (1) parengiami finansuojami projektai ir verslo planai; (2) apibrėžiamos finansinės priemonės ir įvykdomi investiciniai planai. Projektai, kurie buvo aptarti ir iš anksto parengti per ankstesnius etapus, struktūrizuojami, ieškoma bendrų finansavimo galimybių.
- d. **Įgyvendinimo etapo** metu pereinama prie produktų / paslaugų komercializacijos ir realaus bendrų projektų įgyvendinimo tarpregioniniu mastu.

#### 6.4. Funkcinių zonų (regionų) bendradarbiavimo platforma

Nauja LR Regioninės plėtros įstatymo redakcija<sup>64</sup> suteikia daugiau sprendimo galios patiems regionams. Atnaujintos įstatymo nuostatos skatina didesnę regionų decentralizaciją stiprinant regiono plėtros tarybų (RPT) vaidmenį bei pozicijas formuojant regioninę politiką. Naujosios tarybos planuos ir koordinuos nacionalinės regioninės politikos įgyvendinimą regionuose, tad yra geriausiai tinkamos ir tarpregioninio bendradarbiavimo įgyvendinimui. Klaipėdos, Tauragės ir Telšių regionai jau turi įsteigtas RPT, o jų atitikmuo Kuržemės regione yra Kurzemes plėnošanas reģions (angl. Kurzeme Planning Region). Į **tarpregioninę valdybą** deleguoti jų atstovai koordinuotų visus tarpregioninio bendradarbiavimo etapus.

Remiantis LR Regioninės plėtros įstatyme numatoma regioninio kompetencijų funkcija, šalia tarpregioninės valdybos turėtų veikti **tarpregioninis kompetencijų centras**, kurs atliktų analitines funkcijas, nes RPT savaime neturi išteklių rengti išsamias analizes ir tyrimus. Centrą sudarytų ekspertinės konsultacinės komandos, atsakingos už atitinkamų funkcinų zonų (regionų) prioritetų įgyvendinimą. Jos padėtų kurti plėtros strategijas, pritraukti viešąsias ir privačias



<sup>64</sup> Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo Nr. VIII-1889 pakeitimo įstatymas (2020 m.)



investicijas, gerinti regiono komunikaciją bei įvaizdį ir kt. Tarpreregioninis kompetencijų centras nuolat konsultuotų ir regionų savivaldybių institucijas.

Paraleliai turėtų būti nuolat gerinamas konsultacijų su visomis **suinteresuotosiomis šalimis** mechanizmas, gaunant grįžtamąjį ryšį, įgalinant išreikšti poziciją ar strategijos įgyvendinimo procesas atitinka suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir ar atsižvelgiama į jų poreikius.

## 7. Pasitikėjimu grįstas valdymas kaip *regioniškumą* įgalinantis modelis

Pasitikėjimas tarp visuomenės narių ir skirtingų institucijų turi įtakos ne tik šalies gyvenimo kokybei, bet ir ekonominiam vystymuisi. Ne veltui pasitikėjimas vadinamas išsivysčiusių šalių valiuta, o skandinavai pasitikėjimą vadina savuoju auksu. Investuodami į tai, jie pasiekė tiek bendruomeniškumo, tiek ekonominio tvarumo, tiek maksimaliai sumažintos šešėlinės ekonomikos. Kitos šalys, įskaitant ir Lietuvą, pasižymi žemu pasitikėjimo lygiu<sup>65</sup>, nes tam neskiriama pakankamai dėmesio ir resursų.

Regioniniame planavime pasitikėjimas turi būti suprantamas kaip pamatas, be kurio neįmanomas joks ilgalaikis ir tvarus augimas. Tačiau ir regioniniu lygmeniu matomas bendradarbiavimo trūkumas. Dažnai pasitikėjimas suprantamas kaip pakankamai abstraktus ir natūraliai besiklostantis reiškinys. Tačiau pats pasitikėjimo kūrimo tarp regioninių suinteresuotųjų šalių procesas gali būti iš dalies formalizuotas. Norint valdyje kurti pasitikėjimo struktūrą yra būtina:

- Identifikuoti esamas kompetencijas. Tai reiškia nustatyti suinteresuotąsias šalis, galinčias priimti geriausią sprendimą, nes jos geriausiai žino situaciją ir gali greičiausiai jį įgyvendinti.
- Įgalinti kompetentingas suinteresuotąsias šalis veikti savarankiškai. Tai reiškia, suteikti autonomiją veikti ir minimizuoti atskaitomybę. Tam būtina užtikrinti efektyvią komunikaciją, bei esant poreikiui remtis kitų kompetencijomis.
- Vadovų darbas kuriant pasitikėjimą yra puoselėti vidinę kultūrą, skatinti žmones veikti, kreipti ilgalaikį organizacijos vystymą tvarumo link.

Funkcinių zonų (regionų) vystymas nėra savaiminis procesas ir priklauso nuo bendrų veiksmų ir sprendimų. Aktyvus ir bendradarbiaujantis modelis sukuria galimybes tvariam vystymuisi, leidžia peržengti rizikų valdymą ir kurti atsparumą įvairioms krizėms<sup>66</sup>, tačiau reikalauja pasitikėjimo kitais proceso dalyviais. Tai reiškia pasitikėjimu grįstą valdymą, kai funkcinės zonos (regionai) kuriamos ir bendra vizija įgyvendinama, įgalinant daugiausiai potencialo turinčias sritis ir specializuojantis jų bendrame vystyme.

## 8. Žingsniai funkcinių zonų (regionų) vystymui

---

<sup>65</sup> Duomenys apie Lietuvos tarpasmeninio pasitikėjimo lygį nėra nuolat renkami. 2013 m. duomenys identifikuoja, kad Lietuvoje gyventojai (≥16 m.), vertindami pasiikėjimą dešimtbalėje sistemoje, 5,9 balus skiria policijai, 4,9 - teisinei sistemai, 4,5 politinei sistemai ir 6,1 kitais žmonėmis ([https://ourworldindata.org/uploads/2016/07/OECD2015\\_TrustInstitutions.png](https://ourworldindata.org/uploads/2016/07/OECD2015_TrustInstitutions.png))

<sup>66</sup> COVID19 įtaka Klaipėdos regiono specializacijos kryptų plėtrai ir augimui pristatoma Priede Nr. 5.

Formuojant *atsparumą* kuriančias funkcines zonas, paremtas regionų specializacijos kryptimis, šiame dokumente buvo analizuojamos egzistuojančios regionų išteklių sistemos, lyginamas jų panaudojimas ir aplinka, ieškoma persidengimų tarp regioninių tapatybių bei vertinama regioninių specializacijų krypčių atitikimas pasaulinėms darnaus vystymosi tendencijoms:

- **Regioniniai ištekliai** – gamtos, infrastruktūros ir žmogiškieji resursai.
- **Regioninė aplinka** – turimų išteklių panaudojimo būdas ir jais kuriamos sąlygos.
- **Regioninis identitetas** – regiono savęs suvokimas, identifikavimas pagal tam tikrus apibrėžtus naratyvus.
- **Globalus kontekstas** – pasaulinės tendencijos lemiančios regiono vystymąsi.

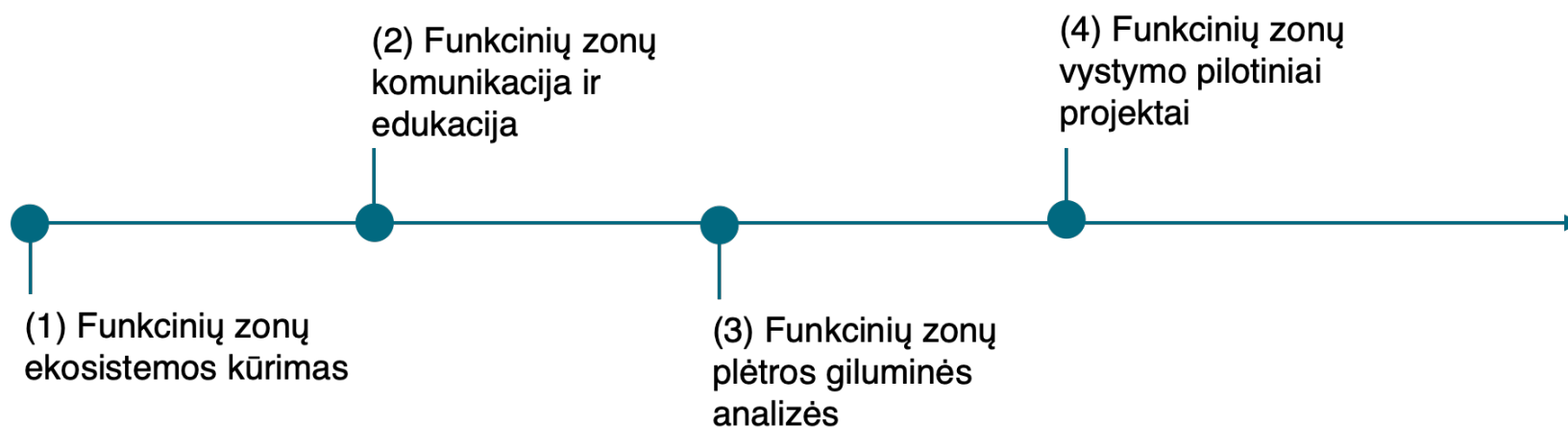
Teikiamos rekomendacijos ir siūlymai funkcinų zonų (regionų) vystymui bei plėtrai remiasi darnios infrastruktūros, efektyvios vadybos, tinklaveikos ir partnerystės skatinimo, finansiniu (sąnaudų–naudos efektyvumo) ir paslaugos kokybės požiūriu, santykinio pranašumo principais. Vertinant Klaipėdos ir Kaimyninių regionų potencialą kurti funkcines zonas, buvo atsižvelgiama ir į jų gryninamas specializacijas, atitikimą regioniniam, nacionaliniam ir tarptautiniam kontekstui, bei nacionaliniams strateginiams ir teritorijų planavimo dokumentams. Taip išskirti keturi prioritetai bendrų funkcinų zonų (regionų) vystymui:

- **Tvarus išteklių naudojimas** – prioritetas siekti balanso tarp skirtingų vystomų sričių ir sektorių. Ilguoju laikotarpiu koordinuotai pereinant prie atsinaujinančių energijos šaltinių, vidutiniu – vystant vėjo jėgainių parkus ir klasterizaciją ir ugdant reikiamus specialistus, pirmieji žingsniai šio prioriteto įgyvendinime gali būti tarpregioninis darnaus judumo infrastruktūros kūrimas ir atnaujinimas, bei veiklos susiję su tarpregioninė gamtos apsauga ir aplinkos tausojimu.
- **Darnus patirtinis turizmas** – prioritetas kurti darnias su aplinka ir unikalias patirtis vietiniams ir atvykstantiems. Ilguoju ir vidutiniu laikotarpiu vystant tarpregioninį kultūros ir sveikatingumo turizmą, rekomenduojama pradėti nuo prioritetinės darnaus jūrų ir pakrančių turizmo krypties, bendradarbiaujant ir klasterizuojant aktualius turizmo produktus.
- **Į žmogų orientuotos viešosios paslaugos** – prioritetas kokybiškai gyvenamajai aplinkai ir prieinamoms paslaugoms. Ilgalaikėje perspektyvoje efektyvinant kultūros, socialines, švietimo ir sveikatos paslaugas, rekomenduojama pradėti tarpregioninį bendradarbiavimą sprendžiant iki 2025 m. išskirtų prioritetinių savivaldybių viešųjų paslaugų iššūkius<sup>67</sup>.
- **Aukštos pridėtinės vertės kūrimas** – prioritetas ekonominio augimo skatinimui. Klaipėdos ir Kaimyninių regionams bioekonomikos sektorius ir su juo siejamos pramonės šakos yra reikšmingi BVP ir pridėtinės vertės kūrimo elementai. Kuriant tarpregioninį bioekonomikos centrą, bei viešojo ir privataus sektorių partnerystes biokuro gamyboje ilgajame laikotarpyje, plėtojant tarpregioninį biologinės kilmės atliekų utilizavimą vidutiniu laikotarpiu, rekomenduojama pradėti nuo koordinuoto žaliavų pirkimo iniciavimo per verslo klasterius, bei tikslinės programos SVV atstovų kompetencijų stiprinimui.

---

<sup>67</sup> Prioritetinės savivaldybės išskirtos remiantis „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.), skyriuje 5.3. Į žmogų orientuotos viešosios paslaugos.

Ši analizė yra pirmasis žingsnis identifikuojant funkcinių zonų vystymo galimybes. Ja siekta atrasti Klaipėdos, Tauragės, Telšių ir Kuržemės regionus jungiančias temas, jungtinį potencialą, bendrus iššūkius ir prioritetus jų sprendimui. Skirtingi funkcinių zonų vystymo prioritetai reikalauja lyderystės iš skirtingų veikėjų bei aiškaus vaidmenų ir atsakomybių pasiskirstymo. Funkcinės zonos negali būti nustatytos ir primestos iš šalies, o vaidmenys lyderystei turi būti prisiimti, o ne paskirti "iš viršaus". Tam įvykti reikalingas įtraukus procesas, padėsiantis pasiskirstyti ir prisiimti veiklos sritis ir lyderystės vaidmenis:



*Pav. 11. Artimiausi žingsniai funkcinių zonų (regionų) vystymui.*

1. **Funcinių zonų ekosistemos kūrimas.** Būtina stiprinti visų lygmenų bendradarbiavimą ir kurti ekosistemą, brėžiant lyderystės kryptis ir įgalinant skirtingų sektorių atstovus pradėti dirbti kartu, o ne fragmentiškai. Tai galima daryti inicijuojant ir vystant tarpregioninę funkcinių zonų vystymo platformą, skatinant atskirų savivaldybių įsitraukimą pagal tam tikrą prioritetą, veiklos sritį ar funkciją, organizuojant darbinės diskusijas, įsitraukiant į tikslinius tarptautinius tinklus, vienijančius Baltijos ir platesnio regiono atstovus, dalyvaujant jungtiniuose tarptautiniuose projektuose susijusiuose su funkcinių zonų plėtra.
2. **Funcinių zonų komunikacija ir edukacija.** Kadangi funkcinių zonų plėtra yra naujas procesas, būtina pradėti nuo funkcinių zonų, jų vystymo vizijos ir prioritetų pristatymo visoms suinteresuotosioms šalims, keliant ekosistemos narių kompetencijas funkcinių zonų vystymo klausimais, pristatant savo veiklas nacionaliniu lygmeniu.
3. **Funcinių zonų plėtros giluminės analizės.** Analizėje įvardinti pagrindiniai funkcinių zonų vystymo prielaidos ir plėtros prioritetai. Kiekvienas įvardintas prioritetas reikalauja detalesnės giluminės studijos, leisiančios nustatyti konkrečius jo etapus ir įgyvendinimo priemones.

4. **Funkcinių zonų vystymo pilotiniai projektai.** Stiprinant ekosistemos bendradarbiavimą, vykdant aktyvią komunikaciją ir atlikus gilumines konkrečių prioritetų įgyvendinimo analizes, galimas pilotinių funkcinų zonų projektų kiekviename išskirtame prioritete iniciavimas.

## Šaltiniai

1. „2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas“, (2020 m.), prieiga internete: <https://lrv.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/strateginis-valdymas/2021-2030-m-nacionalinis-pazangos-planas>.
2. „Alignment at Trans-Regional Level: Case Study No.5“, (2020 m.), prieiga internete: <https://www.era-learn.eu/documents/eralearn2020t4-4casestudies5vanguard.pdf>.
3. „Analysis of Kurzeme Planning Region in the Context of Smart Specialization Strategy“ (2016 m.), prieiga internete: <http://www.tf.llu.lv/conference/proceedings2016/Papers/N241.pdf>.
4. „Baltic Green and Blue growth – are we ready to exploit what’s available?“ (2019 m.), prieiga internete: <https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2019/10/A.GRAZULIS-Baltic-Green-and-Blue-growth.pdf>.
5. „Comprehensive analysis of the existing cross-border rail transport connections and missing links on the internal EU borders“, (2018 m.), prieiga internete: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/cb\\_rail\\_connections\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cb_rail_connections_en.pdf).
6. „Darnaus turizmo plėtra Baltijos jūros regione“ (2020 m.), (rengimo studija).
7. „Funkcinės zonos Tauragė+ plėtros strategija“ (2020 m.).
8. „Klaipėdos apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga“ (2020 m.), prieiga internete: [https://www.versli Lietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020\\_Klaip%C4%97dos-apskritis.pdf](https://www.versli Lietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020_Klaip%C4%97dos-apskritis.pdf).
9. „Klaipėdos regiono 2014–2020 metų plėtros planas“ (2013 m.), prieiga internete: [http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Klaipedos%20apskritis/Posedziai/2020%2009%2029/Klaipedos%20ORPP\\_%20analize%20ir%20strategija.pdf](http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Klaipedos%20apskritis/Posedziai/2020%2009%2029/Klaipedos%20ORPP_%20analize%20ir%20strategija.pdf).
10. „Klaipėdos regiono ekonominės specializacijos apžvalga“ (2017 m.).
11. „Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizė“ (2020m.), prieiga internete: <https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2020/04/Klaipedos-regiono-identiteto-ir-vertybio-pagrindo-analize.pdf>.
12. „Klaipėdos regiono specializacijų kryptų įgyvendinimo planas“, (2020 m.).
13. „Klaipėdos regiono turizmo ir žemės ūkio sektorių plėtros studija“ (2019 m.).
14. „Klaipėdos regiono turizmo rinkodaros strategija 2016– 2022 m.“ (2015 m.).
15. „Klaipėdos regiono turizmo sektoriaus plėtra“ (2019 m.).
16. „Kurzeme Planning Region Sustainable Development Strategy 2030“ (2018 m.), prieiga internete: [https://www.kurzemesregions.lv/wp-content/uploads/2018/11/01\\_Kurzeme\\_ENG.pdf](https://www.kurzemesregions.lv/wp-content/uploads/2018/11/01_Kurzeme_ENG.pdf).

17. „KURZEME REGION – Geography and history”, prieiga internete:  
[https://circabc.europa.eu/webdav/CircaBC/ESTAT/regportraits/Information/lv003\\_geo.htm](https://circabc.europa.eu/webdav/CircaBC/ESTAT/regportraits/Information/lv003_geo.htm)
18. „Kurzemes Plānošanas Reģiona Pašreizējās Situācijas Raksturojums” (2020 m.).
19. „Latvia and Estonia plan joint wind energy project in Gulf of Riga”, (2020), prieiga internete:  
<https://www.evwind.es/2020/08/03/latvia-and-estonia-plan-joint-wind-energy-project-in-gulf-of-riga/76216>.
20. „Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030” (2017 m.)
21. „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai” (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.).
22. „Lietuvos savivaldybių indeksas”, (2019 m.), prieiga internete: <https://www.llri.lt/lietuvos-savivaldybiu-indeksas-2019>.
23. „Mažeikių privalumai ir svarbiausi darbai, siekiant pritraukti pramonės investicijų į Mažeikių rajoną”. Prieiga internete:  
[http://www.iqforumas.lt/wp-content/uploads/2018/11/7\\_VR\\_virgilijus\\_radvilas.pdf](http://www.iqforumas.lt/wp-content/uploads/2018/11/7_VR_virgilijus_radvilas.pdf).
24. „Mažeikių rajono savivaldybės 2021–2023 m. strateginis veiklos planas” (2020 m.).
25. „Plungės rajono savivaldybės 2010 – 2020 metų strateginis plėtros planas”, (2009 m.).
26. „Practical Guide for Developing Cross-border Public Services” (2019 m.), prieiga internete:  
<https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20CPS%2002%20Practical%20guide.pdf#viewer.action=download>.
27. „Savivaldybių darnios plėtros pažangos vertinimas” (2019 m.).
28. „Tauragė region – your business location in Lithuania” (2019 m.), prieiga internete:  
<https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Taurage-region-overview.pdf>.
29. „Tauragės apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga” (2020 m.)”, prieiga internete:  
[https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020\\_Taurag%C4%97s-apskritis\\_v2.pdf](https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020_Taurag%C4%97s-apskritis_v2.pdf).
30. „Tauragės regiono plėtros planas 2014–2020”, Tauragė, (2015 m.), prieiga internete:  
<http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Taurage%C2%97s%20apskritis/2017%20m.%20Opos%C4%97dziai/2017-06-06/RPP%20patvirtintas%2020151019%20AR%2020160915.pdf>.
31. „Telšiai region – your business location in Lithuania”, Investuok Lietuvoje, prieiga internete:  
<https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Telsiai-region-overview.pdf>.
32. „Telšių apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga” (2020 m.), prieiga internete:  
[https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020\\_Tel%C5%A1i%C5%B3-apskritis-v2.pdf](https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020_Tel%C5%A1i%C5%B3-apskritis-v2.pdf).
33. „Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 m. strateginis veiklos planas” (2020 m.).
34. „Turizmo sektoriaus analizė bei strateginės plėtros kryptys” (2019 m.), prieiga internete:  
<https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Turizmo%20sektoriaus%20analiz%C4%97%20bei%20strategin%C4%97s%20pl%C4%97tros%20kryptys.pdf>.

35. CROSS-ORDER COOPERATION TOOLKIT, Centre of Expertise for Local Government Reform, Council of Europe in cooperation with Daniele Del Bianco, Italy, and John Jackson, UK, (2012 m.), prieiga internete: <https://rm.coe.int/cbc-cross-border-co-operation/1680747160>
36. Euroregion Baltic Action Plan (2019), prieiga internete: [https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2018/08/ERB\\_action\\_plan.pdf](https://klaipedaregion.lt/wp-content/uploads/2018/08/ERB_action_plan.pdf).
37. Imants Viksne, „Ventspilians fight against forest being replaced with huge wind generators”, (2020 m.), prieiga internete: <https://neatkariga.com/article/326704-ventspilians-fight-against-forest-being-replaced-with-huge-wind-generators>.
38. Jurijs Kondratenko, „Spatial analysis on existing development challenges, cross border functional territories and opportunities for smart specialization of Kurzeme Planning region” (2021m.).
39. Klaipėdos regiono be variklio, lengvojo, viešojo ir vandens transporto sistemos optimizavimo ir plėtros galimybių studijoje „Vakarų krantas”, prieiga internete: <https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2018/04/vkfullfinal.pdf> (2018 m.)
40. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030”, Valstybės pažangos taryba, prieiga internete: <https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030-pdf#page=14>.
41. Lietuvos sumanios specializacijos programa (2019 m.), prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d68981a0b2a311e98451fa7b5933515d>.
42. Rezoliucija dėl Klaipėdos regiono ekonominės specializacijos (2017 m.)
43. Susitarimas dėl bendradarbiavimo aplinkos srityje (2010 m.), prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380938>.
44. Susitarimas dėl bendradarbiavimo turizmo srityje (2002 m.), prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.173991>.
45. Sutartis dėl bendros aukštojo mokslo erdvės sukūrimo Baltijos šalyse (2001 m.), prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.132096>.
46. Sutartis dėl bendros švietimo erdvės Baltijos šalyse sukūrimo vidurinio bendrojo lavinimo paskutinės pakopos ir profesinio mokymo lygiu (neapimant aukštojo mokslo) (2000 m.), prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.104181>.

## **Paveikslų sąrašas**

*Pav. 1. Nagrinėjama teritorija.*

*Pav. 2. Partnersčių modeliai. Parengta remiantis: „Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano sprendiniai“ (tvirtinama Vyriausybės, 2020 m.)*

*Pav. 3. Funkcinių zonų vystymo galimybių analizuojamos temos.*

*Pav. 4. Funkcinių zonų (regionų) vystymo schema.*

*Pav. 5. Regionų potencialas įgyvendinti tvaraus išteklių naudojimo prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

*Pav. 6. Regionų potencialas įgyvendinti darnaus patirtinio turizmo prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

*Pav. 7. Regionų potencialas įgyvendinti į žmogų orientuotų viešųjų paslaugų prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

*Pav. 8. Regionų potencialas įgyvendinti aukštos pridėtinės vertės kūrimo prioritetą ir susijusios specializacijos kryptys.*

*Pav. 9. Tarpreregioninio bendradarbiavimo etapai.*

*Pav. 10. Funkcinių zonų (regionų) bendradarbiavimo platforma.*

*Pav. 21. Artimiausi žingsniai funkcinių zonų (regionų) vystymui.*

### **Lentelių sąrašas**

*Lentelė 2. Preliminarios regionų specializacijos kryptys.*

*Lentelė 2. Darnaus išteklių naudojimo prioritetai.*

*Lentelė 3. Darnaus patirtinio turizmo prioritetai.*

*Lentelė 4. Į žmogų orientuotų viešųjų paslaugų prioritetai.*

*Lentelė 5. Aukštos pridėtinės vertės kūrimo prioritetai.*



# Priedai

<b>PRIEDAS NR. 1.....</b>	<b>50</b>
<b>FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) BENDRADARBIAVIMO KRYPTIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>50</b>
<b>1. FUNKCINIŲ ZONŲ KŪRIMO KRYPTIS: TVARUS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMAS IR DARNI APLINKA.....</b>	<b>50</b>
1.1. RDI2CLUB: BUILDING BIOECONOMY INNOVATION ECOSYSTEM IN CROSSBORDER AND RURAL CONTEXT.....	50
1.2. EGTC ZASNET: CROSS-BORDER NATURE PROTECTION AND ENVIRONMENTAL PRESERVATION .....	52
1.3. SMARTA: SUSTAINABLE SHARED MOBILITY INTERCONNECTED WITH PUBLIC TRANSPORT IN EUROPEAN RURAL AREAS .....	53
1.4. FOREST BIOMASS PLANT FOR THE PRODUCTION OF THERMAL ENERGY.....	54
<b>2. FUNKCINIŲ ZONŲ KŪRIMO KRYPTIS: DARNUS PATIRTINIS TURIZMAS.....</b>	<b>55</b>
2.1. SUSTAINABLE TOURISM IN UNIQUE ESTONIAN AND LATVIAN ETHNO-CULTURAL REGIONS.....	55
2.2. REVIVING LATVIA AND ESTONIA’S INDUSTRIAL HERITAGE .....	56
2.3. CROSS-BORDER TOURISM PRODUCTS FOR SENIORS 55+ .....	57
2.4. INTEGRATED ECOTOURISM DEVELOPMENT OF THE DRAVA BASIN (HU).....	58
2.5. “BORGHI – VIAGGIO ITALIANO” ITINERARIES IN CULTURE, HISTORY, TRADITIONS AND LANDSCAPES.....	59
2.6. THE VIA FRANCIGENA IS AN HISTORICAL ITINERARY REVIEWED FOR FORMS OF SLOW AND EXPERIENTIAL TOURISM, TIED TO EMOTIONS AND WITH A CLOSE APPROACH TO THE TERRITORY.....	60
<b>3. FUNKCINIŲ ZONŲ KŪRIMO KRYPTIS: Į ŽMOGŲ ORIENTUOTOS VIEŠOSIOS PASLAUGOS.....</b>	<b>61</b>
3.1. UNITED CROSS-BORDER HEALTHCARE FOR THE LOWER AUSTRIA – SOUTH BOHEMIAN REGION .....	61
3.2. JOB-ORIENTED TRAINING FOR CROSS-BORDER AUSTRIAN AND SLOVENIAN YOUTH .....	61
3.3. ENHANCING DIGITAL SKILLS IN ŚWIĘTOKRZYSKIE AND ŚŁĄSKIE, POLAND.....	62

<b>4.</b>	<b>FUNKCINIŲ ZONŲ KŪRIMO KRYPTIS: AUKŠTOS PRIDĒTINĒS VERTĒS KŪRIMAS.....</b>	<b>63</b>
4.1.	REGIONAL INNOVATION NODE NORTH HÅLSINGLAND .....	63
4.2.	A CROSS BORDER COOPERATION FOR SMART SPECIALISATION (ACCESS) .....	64
4.3.	SMARTIC: HELPING ESTONIA’S TRANSITION TO HIGH-TECH MANUFACTURING .....	64
4.4.	NORTHERN IRELAND, SCOTLAND, IRELAND COMBINE RESOURCES TO BETTER PROTECT MARINE HABITATS .....	65
4.5.	AQUACULTURE COMPANIES IN ZEELAND, NETHERLANDS COLLABORATE TO DELIVER INNOVATION .....	66
4.6.	SMART SPECIALISATION: CREATING GROWTH THROUGH TRANSNATIONAL COOPERATION AND VALUE CHAINS.....	66
4.7.	PROMOTION OF NEW INNOVATION MARKETS.....	67
4.8.	SUPPORT FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN LOWER AUSTRIA .....	67
<b>PRIEDAS NR. 2.....</b>		<b>69</b>
<b>SUINTERESUOTOSIOS ŠALYS FUNKCINIŲ ZONŲ VYSTYMUI .....</b>		<b>69</b>
1.	PRIORITETAS: TVARUS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMAS .....	69
2.	PRIORITETAS: DARNUS PATIRTINIS TURIZMAS.....	73
3.	PRIORITETAS: Į ŽMOGŲ ORIENTUOTOS VIEŠOSIOS PASLAUGOS.....	81
4.	4. PRIORITETAS: AUKŠTOS PRIDĒTINĒS VERTĒS KŪRIMAS .....	86
<b>PRIEDAS NR. 3.....</b>		<b>91</b>
1.	<b>„SAVIVALDYBIŲ DARNIOS PLĒTROS PAŽANGOS VERTINIMAS” .....</b>	<b>91</b>
<b>5.</b>	<b>COVID19 ĮTAKA KLAIPĒDOS REGIONO SPECIALIZACIJOS KRYPTIŲ PLĒTRAI IR AUGIMUI .....</b>	<b>93</b>
5.1.	NEPASITIKĒJIMAS INSTITUCIJOMIS .....	94
5.2.	NUOTOLINIO DARBO SUTEIKIAMOS GALIMYBĒS .....	94
5.3.	VIENTINĒS EKONOMIKOS APSIPIRKIMO INTERNETE TEIKIAMOS GALIMYBĒS .....	95

Priedas Nr. 1.

## **FUNKCINIŲ ZONŲ (REGIONŲ) BENDRADARBIAVIMO KRYPČIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ**

*Regionų bendradarbiavimas yra praktika leidžianti kiekvieno regiono galimybėms realizuotis, o iššūkių pasekmėms turėti mažesnę poveikį. Todėl remtis kitų patirtimi, kaip galima pasiekti geriausių rezultatų bendradarbiaujant, yra naudinga planuojant naujas regioninio bendradarbiavimo veiklas. Žemiau atrinkti pavyzdžiai yra suskirstyti pagal funkcinę zonų bendradarbiavimo krypčių struktūrą.*

Analizuotos gerosios praktikos apžvelgia pavyzdžius, kuriuose partneriai buvo ir skirtingų šalių regionai, ir tos pačios šalies kaimyniniai regionai, ir bendradarbiaujantys regionai esantys pasienio teritorijose. Tokiu būdu parodoma, kad nėra vieno sėkmingų partnerystės formato ir partnerystės galimos suderinus poreikius, išteklius ir iniciatyvą. Gerosios praktikos turėtų būti ne tik būdas pasisemti idėjų konkreitiems projektams įgyvendinti, bet ir ekspertinių žinių ir patirties šaltinis, siekiant efektyvesnių regioninio bendradarbiavimo veiksmų.

### **6. Funkcinių zonų kūrimo kryptis: Tvarus išteklių naudojimas ir darni aplinka**

#### **6.1.RDI2CluB: Building Bioeconomy Innovation Ecosystem in Crossborder and Rural Context**

Dalyvaujančios šalys: Norvegija ir Švedija.

**Problema ir tikslas:** Sustiprinti regionų poziciją nacionaliniu mastu bioekonomikos sektoriuje Švedijoje ir įsipareigojimų vykdymas kaimo plėtros strategijai įgyvendinti Norvegijoje sudarė palankias sąlygas bioekonomikos inovacijų ekosistemai. Tai paskatino klasterių formavimąsi per regiono administracijos, mokslo institucijų ir verslo bendradarbiavimą trijų sraigtų principu (angl. triple-helix). Bioekonomikos strategija regionui buvo sukurta apjungti savivaldybes. Strategijos tikslai siejami su ekspertinėmis žiniomis ir žmogiškaisiais verslumo ištekliais, akcentuojant jų prieinamumą regionui. Tai suteiktų galimybę tapti matomu ir atviru lyderiu tvarios gamybos plėtroje.

**Sprendimo būdas:** Bioekonomika yra stipriai išvystyta abiejuose regionuose. Išteklių kaip biomasė prieinamumas kuria stiprų pagrindą inovacijoms ir augimui. Vietinio, regioninio ir nacionalinio lygmens politiniai įsipareigojimai bioekonomikos plėtrai yra ilgalaikiai ir stipriai remiami finansiškai. Tokios aplinkybės kuria pagrindą ir geras sąlygas šios srities inovacijų ekosistemoms ir klasteriams kurtis. Abu regionai kuria modelius, kur verslas, tyrimų centrai ir vietos valdžia bendradarbiauja sudarydami sąlygas bioekonomikai būti stipria šalių ekonomikos varomąja jėga.

Norvegijos Inland (2020 metais sujungti buvę Hedmark ir Oppland regionai) regiono bioekonomikos strategija 2017–2024 metams buvo sukurta ir patvirtinta Hedmark ir Oppland savivaldybių tarybų ir jų merų. Į kūrimą įsitraukė regioniniai partneriai per vizitus į įmones, dirbtuves, seminarus ir susitikimus. Bioekonomikos Augimo Taryba (BioCouncil) įkurta koordinuoti visuomenės interesus, vyriausybines organizacijas, verslo ir mokslo institucijas. Tarybą sudaro 6–8 ekspertai atstovaujantys verslo ir mokslo institucijas.

Inland regiono nacionalinė lyderystė bioekonomikos plėtroje paremta tuo, kad jame gausu žemės biologinių išteklių, stipri profesinė ir ekspertinė aplinka ir užbaigtos tiekimo grandinės bioproduktams vystyti. Su šiomis galimybėmis, ištekliais ir stiprybėmis regionas sukūrė viziją tapti šalies lyderiaujančiu tvarios bioekonomikos centru. Regionas siekia ir tikisi tyrimų bioekonomikos srityje pagausėjimo ir pozicionuoja save kaip vieta inovacijoms kurti. Tarptautinis bendradarbiavimas per tokias programas kaip Horizon 2020 kuriant ryšius su bioekonomikoje veikiančiomis ekosistemomis kitose šalyse – vienas iš prioritetų.

Pasienio bendradarbiavimas gali sukurti pridėtinę vertę kaimo regionuose dėl atsirandančios didesnės žmogiškųjų išteklių pasiūlos, ekspertinių žinių, tyrimų infrastruktūros dalinimosi ir dėl to padidėjusių galimybių inovacijoms. Dalijimasis žiniomis, ištekliais ir rinkomis leidžia SMV lengviau testuoti naujas idėjas, produktus ir paslaugas bei rasti naujas rinkas komercializacijai. Bendradarbiavimas kuriant vertės grandines yra naudingas verslo konkurencingumui didinti bei padeda pritraukiant talentus – kai sektorius yra stiprus, žinomas ir turintis finansinių ir infrastruktūros resursų inovacijoms. Hedmark ir Varmland regionuose esanti bioekonomikos ekosistema yra sudaryta iš tyrimų centrų, verslo klasterių ir viešosios politikos paremtos strategijos inicijuoti subjektams bendradarbiauti ir kurtis geografiškai apibrėžtoje teritorijoje.

### **Karlstad Inovacijų Parkas**

Karlstad Inovacijų Parkas, kurį sudaro apie 70 įmonių, apima tyrimų centrus, verslo subjektus ir “Paper Province” klasterį. Tai yra geras bioekonomikos inovacijų centro pavyzdys, kurio misija yra padėti plėstis ir kurtis tvarioms įmonėms regione. Pagrindinis parko principas yra ‘vienos stotelės’ parduotuvė, verslo subjektui leidžianti idėją paversti apčiuopiamu produktu ar paslauga su galimybe susitikti su ekspertais ir tinkamą patirtį turinčiais žmonėmis vienoje vietoje. Startuoliai gali išsinuomoti erdvę už simbolinį 10 eurų mokestį per mėnesį pirmiems pusei metų. Inovacijų parkas neatsitiktinai turi tik vieną kavos aparatą, kad rastųsi naujos pažintys. Kartą per savaitę vyksta formalesni susitikimai, kur idėjos pristatomos tikintis grįžtamojo ryšio iš kolegų ir ekspertų. Taip pat parkas turi išteklius burti komandas problemoms spręsti, kurias sudaro įvairių sričių ekspertai – nuo studentų iki inžinierių, programuotojų ir visuomenės interesų atstovų. Tai leidžia aktyvuoti visą vertės kūrimo grandinę nuosekliai.

### **Sumanios Specializacijos Akademija**

Karlstad Universiteto esančiame Varmland regione sumanios specializacijos akademija yra gerai žinomas Europos mastu gerosios praktikos pavyzdys. Akademijos pradžia buvo EBPO 2004–2007 metų studija, kurios rekomendacijos buvo sujungti aukštojo mokslo švietimo įstaigas su regiono plėtros strategija, kad padidėtų regiono konkurencingumas ir vietos įsitraukimas.

EBPO studija rekomendavo regionui veikti strategiškai – integruojant trijų sraigtų (angl. triple helix) regioninius partnerius, sukuriant jiems bendrus tikslus ir veiksmų planus. Rezultatas buvo „Tyrimų ir inovacijų“ sutartis 2010–2014 metams (Research and Innovation agreement, 2010–2014) su tikslu sukurti ilgalaikius ryšius tarp „Paper Province“ klasterio, regiono plėtros strategijos ir Karlstad Universiteto. Procesas tęsėsi 2015–2020 metais su Varmland tyrimų ir inovacijų strategija, kurios dalis ir buvo akademijos sumaniajai specializacijai kūrimas, kaip įrankis keisti ir atnaujinti verslo ir viešuosius sektorius bei tyrimų ir mokslo plėtra universitete. Akademijos studentai ir mokslininkai aktyviai prisideda prie regiono transformacijos bioekonomikos sektoriuje ir su šia sritimi susijusių projektų.

### **Sting Bioekonomika**

„Sting bioekonomika“ yra naujas specializuotas inkubatorius priklausantis lyderiaujančiai Skandinavijoje „Sting“ inkubatorių programai, kuri padeda skaitmenines inovacijas ir startuolius paversti vertingais rinkos žaidėjais. Inkubatoriuje antreprenieriai mokomi ekspertų ir buvusių rizikos kapitalo fondų valdytojų. Startuoliai gali surinkti iki 300.000 Švedijos kronų pradinio etapo rėmimui, nemokamą biuro erdvę, prieigą prie įdarbinimo startuoliams agentūros paslaugų ir ryšius su inkubatoriaus tarptautiniais partneriais ir investuotojais. Inkubatorius yra dalis didelio „Sting“ programų ir startuolių tinklo, nors geografiškai yra miškų bioekonomikos inovacijų ekosistemoje Karlstad mieste, kas taip pat leidžia įtraukti šiuos ryšius į bendrą ekosistemą.

**Pritaikomumas:** Šis gerosios praktikos pavyzdys parodo, kad bioekonomikos inovacijos ir verslo klasteriai gali veikti drauge ir papildyti vienas kitą. Regioninis bendradarbiavimas prideda vertės visiems ekosistemos subjektams. Inovacijų ekosistemoms, ypač esančioms kaimo vietovėse, strateginiai ryšiai ir partnerystė yra kritiškai svarbūs, nes globalios rinkos reikalauja konkurencingų ir greitų inovacinių sprendimų. Bioekonomika yra ilgalaikė ir reikšminga Klaipėdos regiono sumanios specializacijos kryptis. Inovacijų parko steigimas apjungiant verslo, mokslo ir visuomenės interesus yra ilgalaikis procesas, bet gerųjų praktikų pavyzdžiai rodo, kad tokie inovacijų centrai pritraukia žmones į regioną, kuria naujas darbo vietas ir padeda verslams vystyti aukštos pridėtinės vertės produktus bei sprendimus. Geografinė lokalizacija ir koncentracija yra darnios aplinkos kūrimo ir tvaraus išteklių naudojimo pagrindas.

## **6.2. EGTO ZASNET: Cross-border nature protection and environmental preservation**

**Dalyvaujančios šalys:** Portugalija ir Ispanija.

**Problema ir tikslas:** Tarpreginė gamtos apsauga ir aplinkos tausojimas kartu su gamtiniu ir kraštovaizdžio paveldu yra vienas iš regiono tvarios plėtros pagrindų. Nuoseklus ir visas suinteresuotąsias šalis įtraukiantis procesas tokiais atvejais būna iššūkis.

**Sprendimo būdas:** EGTC (European Grouping of Territorial Cooperation) buvo įkurtas suteikti stabilumo skatinant tvarų turizmą ir įdarbinimą. EGTC ZASNET projektas buvo inicijuotas suteikti struktūrą darbui ir bendriems iššūkiams tarp Portugalijos ir Ispanijos esančiam 2015 metais į UNESCO paveldą įtrauktam Meseta Iberica biosferos rezervatui. Ši teritorija turi būti griežtai saugoma, bet tuo pat metu suteikia galimybę mokslininkams tyrinėti aplinką bei vystyti edukacinius projektus. Rezervate yra ne tik saugomų kraštovaizdžio objektų, gyvybės formų, bet ir Romos laikų bei viduramžių pilių ir tvirtovių.

Šalys narės koordinuoja ne tik gamtinio, bet ir kultūrinio paveldo priežiūrą, stebėseną ir atnaujinimą. Bendradarbiavimas prižiūrint biosferos rezervatą leido atsirasti kitoms projektų idėjoms, tokioms kaip “Cultural Heritage, native products, nature and tourism”, kuri dabar yra finansuojama “Interreg CBC Spain–Portugal” programos. Vienas iš projektų yra “Žiemos kaukių” šventė – kartą metuose rengiamas pasirodymas su kaukėmis vienoje iš rezervate esančių pilių, o kitas – “Sustainable lighting and Starlight Destination” projektas, pateiktas finansavimui gauti, kad reikšmingi turizmui pastatai būtų vaizdingai apšviesti panaudojant tvarius energijos išteklius.

**Pritaikomumas:** Ši geroji praktika yra reikšmingas pavyzdys kaip gamtinio ir kultūrinio paveldo objektai gali būti išsaugoti bendradarbiaujant kaimyniniams regionams ir panaudojant ES programų kaip EGTC lėšas. Tokių teritorijų, kurios yra šalia arba ribojasi su kaimyniniais regionais ir potencialiai turi reikšmės ne tik kaip turistinės ir gamtinės erdvės, bet ir kaip mokslinių studijų objektai ir edukacinių užsiėmimų vietos, Klaipėdos regione yra keli: Minijos ichtiologinis draustinis, Reiškių tyro telmologinis draustinis, Margininkų botaninis–zoologinis draustinis ir Vainuto miškų biosferos poligonas. Gamtos išsaugojimas ir tvarus išteklių naudojimas reiškia erdvės įveiklinimą tokiu būdu, kad ja būtų galima naudotis visoms suinteresuotoms grupėms tuo pat metu garantuojant vietos natūralų išliekamumą. Be to, kaip rodo praktika viena įgyvendinta idėja gali leisti bendradarbiavimui tęstis vystant ir realizuojant kitus veiksmų planus. Kokybiška ir darni aplinka– rekreacinio turizmo, mokslinės ir edukacinės veiklų formavimo ir įgyvendinimo pagrindas, vis reikšmingiau veikiantis gyventojų apsisprendimą dėl gyvenamosios vietos lokacijos.

### **6.3. SMARTA: Sustainable shared mobility interconnected with public transport in European rural areas**

**Dalyvaujančios šalys:** Nyderlandai (Groningeno ir Drenthe regionai).

**Problema ir tikslas:** Lyginant su miestuose įprastai veikiančiomis keliomis viešojo transporto rūšimis, kaimuose transporto infrastruktūros integracija atsilieka. Kita vertus, integruoti sistemą, kurioje yra mažiau transporto rūšių gali būti paprasčiau ir greičiau. Dėl socialinės visuomenės struktūros pokyčio kylančio iš mažėjančios populiacijos kaimuose ir urbanizacijos, judumas yra ir darysis vis rimtesne problema. Daugės teritorijų, kur susisiektis bus neišvystytas, judumo dalyviai (ypač vyresnio amžiaus) gali patirti socialinę atskirtį optimizuojant transporto infrastruktūrą ir kuriant darnią aplinką. Dėl to, kad Nyderlanduose

didelis procentas žmonių naudojami dviračiais, populiacijos tankis labai aukštas ir elektromobilių keliuose skaičius nuolat auga, naujų transporto mazgų (mikro stotelių) poreikis yra integralus kokybiškos ir darnios aplinkos elementas.

**Sprendimo būdas:** Groningeno ir Drenthe regionai Nyderlanduose koordinuodami savo planus ir veiksmus sukūrė 55 transporto centrų–mazgų tinklą, kuris neapsiriboja administraciniu suskirstymu, bet paremtas tuo, kad bet kuriam regionų gyventojui transporto mazgas nėra nutolęs daugiau nei 15 km nuo gyvenamosios vietos. Transporto mazgas yra fizinė aplinka, kurioje yra siūlomos įvairios su transportu susijusios paslaugos: automobilių stovėjimo aikštelės, elektromobilių pakrovimo stotelės, dviračių nuomos punktai ir jų saugojimo erdvės. Kitos paslaugos, kaip bevielis internetas, kavinės ar keleivių paėmimo stotelės taip pat yra įrengiamos transporto mazge.

Transporto mazgą galima įsivaizduoti kaip mažo mastelio stotį, esančią mieste, jo pakraštyje ar kaimo vietovėje ir į kurią atvykę keleiviai toliau gali važiuoti viešuoju transportu į galutinį tikslą. Tokiu būdu yra sumažinami eismo srautai, išmetamųjų dujų kiekis ir sutaupomas laikas. Taip pat šios stotelės yra tinkamos atsverti eismo judėjimą į autobusų ar traukinių stotis, nes kelionės tikslas pasiekiamas optimaliausiu maršrutu. Keleiviui, atvykstančiam iš kaimo į miestą, nebereikia važiuoti į stotį, kad iš jos nusigautų į kitame miesto krašte esančią tikslą. Atsiranda galimybė išlipti dar iki miesto ribos esančiame transporto mazge ir naudojantis dviračiu, pavėžėjimo paslaugomis, ar viešuoju transportu vykti ten, kur reikia. Regioninis bendradarbiavimas būtinas rengiant tokius transporto mazgus, nuo pat poreikio identifikavimo ir galimybių studijos iki poveikio visuomenei vertinimo, nes didesnė aprėptis lemia tikslingesnį mazgų išdėstymą ir jų geografinį atitikimą vietos poreikiams.

**Pritaikomumas:** Klaipėdos regionas susiduria su kaimo populiacijos mažėjimo, gyventojų gyvenamųjų vietų išsisklaidymo, didėjančio poreikio elektromobilių stotelėms iššūkiais. Ši situacija galėtų būti sprendžiama kuriant judumo sistemos visapusišką ir strateginį atnaujinimą įtraukiant kaimyninius regionus ir visas suinteresuotas grupes.

#### **6.4. Forest biomass plant for the production of thermal energy**

**Dalyvaujančios šalys:** Italija (Abruzzo ir Piedmonte regionai).

**Problema ir tikslas:** Abruzzo regionas identifikavo poreikį inicijuoti stabilų ir modernią ekonomiką užmiesčiuose. Šis pokytis yra paremtas būtinybe prisitaikyti prie ateities pokyčių ir galimų iššūkių, todėl turimi vietos resursai, tokie kaip miškų biomasė tapo šio projekto pagrindu, nauju bendradarbiavimo modeliu ir atsparia tiekimo grandine energetikos srityje. Pagrindu tampa tvarus, teisiškai legitimus ir įstatymiškai reglamentuotas miškų išteklių valdymas, paremtas neigiamu poveikiu gamtai minimizavimu.

**Sprendimo būdas:** Tvari, miškų biomase paremta šiluminė elektrinė buvo įrengta remiantis kito regiono (Piedmonte) know-how,

patirtimi, ir noru bendradarbiauti. Technologinės pažangos dėka, mažo pajėgumo elektrinė leido efektyviau panaudoti atsinaujinančius energijos išteklius, ir tai ne tik padidino biomasės pelningumą, bet ir sumažino tam tikrų medžiagų emisijas į atmosferą. Projekte dalyvavo miškų ištekliams paremtos energijos gamybos grandinės dalyviai. Tai buvo Collelongo savivaldybė, kaip mokyklos, kuriai yra tiekama šiluminė energija ir miškų, kurių ištekliai naudojami, jai sukurti, savininkė. Miškų konsorciumas Le Valli dell'Orso kaip privataus ir viešojo valdymo bendras junginys, miškų bendruomenės ir su jais susijusių interesų asociacija, statybų vykdytojas bei elektrinės operatorius ir valdytojas bei biomasės tiekėjas. Šis žiedinės ekonomikos, trumpo tiekimo grandinės pavyzdys puikiai suveikė kalnuotose vietovėse įsikūrusiems gyventojams. Elektrinė veikia sėkmingai be nenumatyto veiklos stabdymo, atitinkdama visus išmetamųjų dalelių kiekio reikalavimus su 90% našumu. Visa šiluminė energija buvo pagaminta naudojant vietinę biomasę, taip buvo padidintos miško valdytojo pajamos bei sumažintos išlaidos, nes sumažėjo logistiniai kaštai. Kai kuriamos trumpo tiekimo grandinės energetiniai sprendimai, kiekvieno partnerio indėlis yra reikšmingas, todėl riziką mažinantys saugikliai turi būti įvertinti ir įvesti.

**Pritaikomumas:** Klaipėdos regionas turėdamas didelius miškų plotus ir žemu tankumu apgyvendintas teritorijas galėtų ne tik vystyti tokių nedidelių, vietos gyventojų poreikius atitinkančių elektrinių tinklą viešosioms erdvėms energiją teikti, bet vėliau dalintis ir žiniomis, kaip tai padaryti kaimyniniams regionams. Taip pat galima ir visa elektrinės surinkimo bazė vienoje vietoje, po to transportuojant mažo mastelio dalis į galutinį tašką.

## **7. Funkcinių zonų kūrimo kryptis: Darnus patirtinis turizmas**

### **7.1. Sustainable tourism in unique Estonian and Latvian ethno-cultural regions**

**Dalyvaujančios šalys:** Estija ir Latvija.

**Problema ir tikslas:** Kultūrinio ir gamtinio paveldo priežiūra, išsaugojimas ir žinomumo didinimas yra reikšmingas tvaraus turizmo elementas, ne tik padidinantis turistų srautus, bet ir kuriantis ekonominę bei kultūrinę vertę vietos bendruomenei.

**Sprendimo būdas:** Setomaa ir Kihnu Estijoje bei Suii ir Livonijos pakrantė Latvijoje yra maži regionai kur senos kultūros tradicijos išlikusios gyvos kaip vietos gyventojų kasdienybės dalis. Šie regionai jau yra UNESCO nematerialaus kultūros paveldo sąrašė. ES finansuotas UNESCO turizmo projektas remiasi keturių regionų dar išlikusio gyvo paveldo unikalumu ir UNESCO pripažinimu, kas leidžia vystyti ir pristatyti regionus kaip tvaraus turizmo kryptis.



UNESCO turizmo partneriai dalijasi žiniomis ir patirtimi kaip sukurti vieną rinkinį turizmui skirtų produktų visiems keturiems regionams, įskaitant turizmo maršrutus, ir turistinius paketus, vienas kurių buvo sukurtas specialiai Japonijos rinkai. Pasiūlymas remiasi vietiniu kultūrinio paveldu ir patraukliomis geografinėmis vietovėmis bei yra sukurtas bendradarbiaujant su turizmo agentūromis ir kitais turizmo paslaugų tiekėjais. Kiekvienas regionas turi savo vizualinio identiteto ir stiliaus gidą, kuris yra prieinamas naudojimui ir prezentacijoms savivaldos institucijoms ir NVO. Su turizmu susiję verslai ir paslaugų tiekėjai aktyviai įsitraukė į naujų produktų būsimiems turistams vystymą ir rinkodaros veiklas ir tai yra tiesioginis ir pradinis tokios turizmo strategijos poveikis regionams. Padidėjusio turistų kiekio tikimasi po kelerių metų, kai turistiniai produktai bus parengti ir keturi regionai pristatyti kaip kultūrinio turizmo kryptys vietos ir užsienio rinkoms.

Kitas projekto aspektas yra sukūrimas jungtinės, unifikuotos ir bendros rinkodaros kampanijos, įskaitant žinutes ir temas. Turistiniai maršrutai viešinami per atspausdintus žemėlapius, brošiūras ir tinklalapius. Partneriai taip pat pasirinko bendrą rinkodaros šūkį: "Gyvos kultūros – suvienytos unikalumo". Išteklių suvienijimas ieškoti ir identifikuoti regionus jungiančias žinutes ir pristatyti regionus kaip vieną paketą padeda pritraukti daugiau dėmesio ir padidinti turistų skaičius, ypač naudojant UNESCO kaip atpažinimo ir išskirtinumo ženklą užsienio rinkose.

**Pritaikomumas:** Klaipėdos regionas kartu su kaimyniniais regionais taip pat turi gamtos, kraštovaizdžio ir kultūrinio paveldo objektų, kurių viešinimas galėtų būti paremtas regioniniu bendradarbiavimu. Be to visi aukščiau paminėti regionai yra reikšmingu atstumu vienas nuo kito, juos sieja ne geografinis artumas, bet kultūrinis ir istorinis unikalumas. Tai reiškia, kad Klaipėdos regionui bendrumo elementų su kitais regionais nebūtinai reikia ieškoti geografinėje plotmėje, bet pagal vietos identitetą ir jos tikslinę rinką.

## **7.2. Reviving Latvia and Estonia's industrial heritage**

**Dalyvaujančios šalys:** Estija ir Latvija.

**Problema ir tikslas:** ES finansuotas projektas transformuoja unikalias, bet apleistas šalių dalyvių erdves, likusias dar nuo Pramonės Revoliucijos laikų, į naujas ir įdomias aplankyti turizmo kryptis.

**Sprendimo būdas:** Penki teminiai maršrutai apie kuriuos galima sužinoti giduose, žemėlapiuose elektroninėje ir spausdintoje formose anglų, latvių, estų ir rusų kalbomis. Tai leidžia pažinti įvairovę lankytinų objektų, tokių kaip malūnai, vandens bokštai, švyturiai, gamyklos ir geležinkeliai. Vandens bokštai buvo modernizuoti ir pritaikyti turistams pasikelti į viršų kaip į apžvalgos aikštes, o švyturiai ir gamyklos praturtinti ekspozicijomis. Tuo tarpu unikalūs traukiniai – siaurukai vis dar veikia. Jaunajai kartai šie Pramonės Revoliucijos elementai ir palikimas gali priminti šalių technologinę istoriją ir jos raidą. Tokie pastatai, kaip Liatne popieriaus fabrikas, Aizpute vandens bokštas ar Tootsi durpių gamykla pasakoja istorijas apie regionų pramonės praeitį. Iki šiol

nebuvo formalaus būdo apleistus objektus sujungti ir įtraukti į turistinius maršrutus, ko buvo imtasi šio projekto metu. Padidėjęs žinomumas apie istorinę pramonės paveldo reikšmę ir tarptautiškumo aspektas kuria palankias sąlygas atrasti regionus iš naujo visoms lankytojų amžiaus grupėms.

Pirmas projekto žingsnis buvo sukurti bendradarbiavimo tinklą pasienio turizmo sektoriuje. Šis tinklas identifikavo 85 pramonės paveldo erdves ir objektus galimus įtraukti į maršrutą. 25 objektai buvo atnaujinti, kai kuriuose buvo įrengtos parodos panaudojant multimediją ir interaktyvų turinį. Visi lankytini objektai taip pat yra ir elektroniniame tinklalapyje, kur virtualūs turai, istorijos, video medžiaga, nuotraukų galerijos ir interaktyvus žemėlapis lengvai pasiekiami ir padeda susikurti maršrutą pagal norimus aplankyti objektus. Rinkodarai buvo panaudotos ir socialinės medijos bei kiti skaitmeniniai kanalai. Projektas susilaukė nepaprasto susidomėjimo, nes buvo planuota sulaukti 2500 lankytojų per pirmus penkis savaitgalius nuo atidarymo pradžios, bet net 13000 lankytojų dalyvavo pažintiniuose žygiuose.

**Pritaikomumas:** Bendradarbiavimas su regionais kuriant bendrą lankytinų pramonės revoliucijos paveldo objektų sąrašą ir tada jį įgyvendinant remiantis gerąja kaimyninių šalių praktika padidintų turistų skaičių ne sezono metu, aktyvuotų tarpregioninį bendradarbiavimą ir būtų puikus tvaraus turizmo plėtotės elementas.

### **7.3. Cross-border tourism products for seniors 55+**

**Dalyvaujančios šalys:** Austrija, Slovėnija, Kroatija.

**Problema ir tikslas:** Minimos šalys nusprendė bendradarbiauti naujiems turistiniams tarptautiniams produktams vyresnio amžiaus žmonėms kurti.

**Sprendimo būdas:** EDEN yra iniciatyva skatinanti tvaraus turizmo plėtros modelius Europos Sąjungoje. Ji paremta nacionalinių konkursų, kurie vyksta kas antrus metus, rengimu. Šis projektas apjungė 4 kaimynines šalis ir 5 kryptis. Tarptautinis kaimyninių šalių bendradarbiavimas skatina turizmo sektoriaus prisitaikymą, plėtrą ir konkurencingumą. Tai naudinga SVV, kuris gali prisitaikyti greičiau ir lanksčiau. Iš viso 4 turizmo produktai buvo sukurti tikslinei grupei (moteris ir poroms), tada ištestuoti ir įvertinti keleto žmonių grupių iš Italijos. Procese taip pat dalyvavo SVV atstovai, kad visas grįžtamasis ryšys būtų surinktas atsižvelgiant į poreikius. Buvo sukurti du 10 dienų turistiniai paketai (moterims ir poroms). Į paketus taip pat buvo įtrauktas maitinimas ir jie buvo pritaikyti lankyti tikslines šalis ne sezono piko metu. Turistinės kelionės ilgos, nes tikimasi, kad lėtasis turizmas paskatins vietos gyventojų ir turistų bendravimą, ir suteiktų daugiau kokybės suteikiamoms paslaugoms. Paketą sudaro turizmo agentūrų pasiūlymai, kuriuose EDEN kryptys visose trijose šalyse gali būti rezervuotos kartu, kad būtų aplankytos vienos kelionės metu. Po projekto paketai, kaip produktas, buvo pristatyti rinkoje.

Kadangi projekte dalyvavo tik EDEN kryptys, jos galėjo tiesiogiai dalyvauti ir teikti pasiūlymus turistinių paketų kūrimo, kurie vėliau buvo naudojami turizmo agentūrų. Projektas padėjo integruoti SVV ir regionų rinkodaros strategijas vietos lygmeniu.

Projekto konsorciumas sukūrė keturis tinklus, kad būtų užtikrintas sklandus žinių perdavimas ir tvarumas:

- EDEN krypčių tinklas: Idrija, Northern Velebit, Vulkanland, Kolpa, Solčavsko;
- Svarbiausių ir labiausiai įsitraukusių organizacijų tinklas;
- Turizmo srityje veikiančių organizacijų tinklas – kad būtų stebima ir įvertinta ilgalaikė paslaugų kokybė (virš 50 dalyvių);
- Atvykstančius turistus aptarnaujančių agentūrų ir turistų informacijos centrų tinklas – rinkodara tikslinėms grupėms (55 metų ir vyresniems žmonėms) iš projekto metu surinktos medžiagos.

Tokio tarpsektorinio ir tarptautinio tinklo sukūrimas prisidėjo prie regiono žinomumo padidėjimo ir prie sidabrinio turizmo tikslingo kūrimo ir vystymo. Žmonės, vyresni nei 55 metai, yra labai reikšmingo rinkos segmento dalis ne tik dabar, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje.

**Pritaikomumas:** Dalis atvykstančių vyresnio amžiaus turistų į Klaipėdos regioną yra iš Vokietijos ir Nyderlandų savo transportu keliaujantys žmonės. Sukūrimas specialiai šių šalių gyventojams skirtų turizmo produktų galėtų padidinti konkurencinį regionų pranašumą įgyvendinant ilgalaikę tvaraus turizmo strategiją.

#### **7.4. Integrated Ecotourism Development of the Drava Basin (HU)**

**Dalyvaujanti šalis:** Vengrija (Baranya ir Somogy regionai).

**Problema ir tikslas:** Padidinti turistinių objektų pasiūlą sukūriant naujo pobūdžio paslaugas ir turistines kryptis ekoturizmo srityje. Įtraukti vietos bendruomenę į vietokūros, aplinkos vystymo ir turizmui skirtą smulkaus verslo plėtrą.

**Sprendimo būdas:** Integruoto ekoturizmo plėtros projektas Dravos baseine siekia išnaudoti visą Drava upės potencialą investuojant į turizmą ir gamtos išsaugojimą bei sukūriant naujas paslaugas vietos bendruomenei ir atnaujinant nusidėvėjusius turizmo traukos objektus. Projektas apjungia geografiškai ir kultūriškai jau egzistuojantį regioną ir pristato naują turistinį sprendimą kaip save pozicionuoti. Tai leidžia konkuruoti su kitomis turizmo kryptimis sutelkiant dėmesį į augantį turizmo segmentą – ekoturizmą. Projekto lyderis, Baranya savivaldybės vietos valdžia, kartu su Somogy regiono vietos valdžia daugiausia išteklių skyrė viešųjų ryšių veikloms ir rinkodaros strategijai formuoti. Duna–Drava nacionalinio parko valdyba ir Drava turizmo ir gamtos išsaugojimo asociacija taip pat buvo projekto partneriai. Veiklos sugrupuotos į tris pagrindines sudedamąsias:

1. Su ekoturizmu susijusios infrastruktūros statybos palei Drava upę;

2. Integruotas gamtos išsaugojimas;
3. Jungtinė ir vientisa teritorijos rinkodara ir pristatymas.

Infrastruktūros plėtojimas įtraukė nemokamą paplūdimio teritoriją, nardymo centrą, stebėjimo bokštus, paukščių parką, daugiavercinį turistų centrą ir parodų erdves bei edukacines paslaugas. Iš viso 44 konstrukcijos buvo įgyvendintos teritorijoje ir jų dizainas buvo pasirinktas taip, kad būtų atpažįstamas kaip to paties vieno projekto dalis. Teritorijos rinkodaros strategija buvo pakeista iš pavienių teritorijų savęs reklamavimo į nuoseklią kampaniją, kurios dalimis tapo įvairios organizacijos ir partneriai. Infrastruktūros plėtros dizaino sprendimai sukūrė teritorijai vientisą ir atpažįstamą identitetą, kuris ir tapo rinkodaros pagrindu.

Tiesioginiai naudos gavėjai buvo vietinė regionų valdžia, smulkus ir vidutinis vietos verslas ir bendruomenė. Projekto rezultatai gali būti suskirstyti į apčiuopiamus (kaip nauji ir renovuoti pastatai ir turizmo infrastruktūra) ir neapčiuopiamus (kaip išsaugota natūrali gyvūnų buvimo teritorija, naujos galimybės kultūrinio ir gamtinio paveldo pažinimui, padidėjęs projekto partnerių bendradarbiavimas ir sustiprėję arba naujai sukurti ryšiai). Formavimo procese buvo įtrauktos ir vietos bendruomenės turizmo paslaugų kūrime ir jų teikime.

**Pritaikomumas:** Vidaus vandenų ir pakrančių turizmas yra viena iš prioritetinių turizmo plėtros sričių. Nemunas, Šventoji, Minija ir kitos upės turi potencialo tapti lankytojų traukos objektais ekoturizmo, rekreacinio, pažintinio turizmo srityse. Regionai gali koordinuoti ir bendradarbiauti kurdami rinkodaros ir viešinimo strategijas, pozicinuodami vidaus vandenų turizmą nepriklausomai nuo administracinio teritorinio suskirstymo.

## **7.5. “Borghi - Viaggio Italiano” Itineraries in culture, history, traditions and landscapes**

**Dalyvaujančios šalys:** Italija (18 Italijos regionų).

**Problema ir tikslas:** Sukurti maršrutus įtraukiančius 1000 Italijos kaimų ir paskatinti turistus išbandyti naują turizmo sritį – lėtąjį turizmą, pristatant kaimų autentiškumą ir su tuo susijusią gyvenimo kokybę. Šios iniciatyvos tikslas patenkintų turistų, besidominčių tvariu ir patyriminiu turizmu. Taip būtų pristatytas ir kultūrinis paveldas, įskaitant tradicijas ir papročius, kraštovaizdžio elementus, gastronomicinį ir meninį paveldą.

**Sprendimo būdas:** Keletas kriterijų buvo sukurta, pagal kuriuos buvo atrinkti tinkantys projektui kaimai ir vietovės. Teritorija turėjo būti šalia jūros, istoriniai elementai ir vietos gyventojų bendruomeniškumas, su socialinėmis ir ekonominėmis veiklomis istoriškai būdingomis tai gyvenvietei. Išlaikyti autentiškos vietovės statusą, vietos bendruomenės įsitraukimas yra būtinas, nes kriterijai turi būti patenkinti ir įsipareigojimai turi būti atskaitingai vykdomi. Dėmesys skiriamas jaunimui, kuris lems teritorijos plėtros ateitį.

Įsitraukimas vykdomas per susitikimus ir renginius, kurie atviri ir platesnei publikai. Pavyzdžiui, Italijos Abruzzo regionas įgyvendino tokius veiksmus: identifikavo kriterijus atitinkančius kaimus, sukūrė panoraminių skrydžių maršrutus virš visų teritorijų regione, bendradarbiavimo modelis su kitais kaimais ir kitais regionais buvo sukurtas ir inicijuotas, regioninių fondų panauda vietovių atnaujinimui ir sutvarkymui. Kampanija buvo sėkminga skaitmeninėje erdvėje ir sulaukė didelės sklaidos. Ši iniciatyva ir ypatingai kai kurie jos elementai gali būti pritaikyti ir kitose šalyse. Buvo sukurta koordinavimo ir bendradarbiavimo sistema, pristatytas gastronomicinis, meninis ir tradicinis paveldas, sustiprintas bendruomeniškumo jausmas ir padidintas vietos gyventojų įsitraukimas, skatinamas turizmas ir ne sezono metu, sukurti nauji pasiūlymai turistams. Kuriant vientisus tarpregioninius maršrutus tarp kaimų taip pat buvo siekta per bendradarbiavimą vietos teritorijoms atpažinti ir sustiprinti lokalųjį identitetą.

**Pritaikomumas:** Identifikavus Klaipėdos ir kaimyniniuose regionuose esančias savitą identitetą turinčias teritorijas, būtų galima jas pristatyti kaip lėtojo ir tvaraus turizmo kryptis. Taip būtų išplėsta į regionus atvykstančių turistų imtis, taip pat sumažinta sezoniškumo įtaka turistų srautams. Lėtojo ir tvaraus turizmo augantis poreikis yra ilgalaikės tendencijos išraiška.

## **7.6. The Via Francigena is an historical itinerary reviewed for forms of slow and experiential tourism, tied to emotions and with a close approach to the territory**

**Dalyvaujančios šalys:** Italija (Toskanos regionas inicijavo, 39 savivaldybės prisijungė).

**Problema ir tikslas:** Sukurti naują būdą atostogauti, per teritorijos autentiškumą, su tuo susijusius atradimus ir naujas patirtis.

**Sprendimo būdas:** Via Francigena arba lietuviškai – Frankų ir romėnų kelias yra piligriminis kelias einantis per didžiąją dalį Italijos iki pat Jungtinės Karalystės. Italijoje kelias yra padalytas į 15 etapų ir atspindi ne tik piligrimystę, bet ir materialųjį ir nematerialųjį paveldą bei prisideda prie socialinio ir ekonominio teritorijų, per kurias jis eina, augimo. Idėją inicijavo Toskanos regionas 380 kilometrų per Italiją besitęsiančiame kelyje pastatyti turistams ir visiems, keliu einantiems, skirtus ženklus, saugumo standartų įgyvendinimą ir verslų, esančių šalia kelio rėmimą, kad maitinimo ir apgyvendinimo paslaugos būtų pagerintos. Kitas etapas buvo idėjos viešinimas ir tikslinė komunikacija, įtraukiant partnerius, vykdant apklausas, renginius ir pasitelkiant tokius medijos kanalus kaip laikraščiai ir žurnalai. Netoli nuo tako esantys muziejai, vienuolynai, parkai buvo įtraukti vietos savivaldybių tapti integruotais keliu ir visos kelionės elementais. Via Francigena kelias driekiasi per 10 savivaldybių, kurios turi gerai išvystytą ir turistams pritaikytą infrastruktūrą ir per likusias mažiau išvystytas turistų poreikiams tenkinti. Nuo projekto pradžios per šešerius metus turistų padaugėjo 1%, bet žiūrint tik į tas savivaldybes, kurios stipriai priklausomos nuo turistų, einančių keliu, šis skaičius išauga iki 29%. Sukurti vieną, homogenišką, keliautojams skirtą turistinį produktą nebuvo paprasta, nes turėjo įsitraukti visi partneriai. Šiuo metu visos vietinės turizmo agentūros viešina ir pristato šį kelią ir susijusias veiklas suinteresuotiems asmenims.

**Pritaikomumas:** Per Klaipėdos regioną (taip pat Telšių ir Kuržemės regionus– švento Jokūbo – Žemaitijos kelias) eina kelio atkarpa, kuri galėtų būti įveiklinta kaip alternatyvaus– lėtojo, tvaraus, pažintinio turizmo sritis, su istorinėmis ir kultūrinėmis vertybėmis, vietos tradicijomis ir galimybe jas pažinti keliaujantiems.

## **8. Funkcinių zonų kūrimo kryptis: Į žmogų orientuotos viešosios paslaugos**

### **8.1. United cross-border healthcare for the Lower Austria – South Bohemian region**

**Dalyvaujančios šalys:** Austrija ir Čekija.

**Problema ir tikslas:** České Velenice (Čekijoje) galimybė naudotis kokybiška sveikatos priežiūra yra problematiška, ypač kritiniais atvejais. Artimiausias skubios pagalbos centras yra už 18 km Suchdol nad Lužnicí, o artimiausia ligoninė – daugiau nei už 60 km České Budějovice. Tačiau kitapus sienos Austrijoje yra Gmündo ligoninė. Tarpvalstybinio regioniniu bendradarbiavimu galima užtikrinti, kad Čekijos pacientai galėtų tiesiog pereiti per sieną, kad gautų kokybišką ambulatorinį ir stacionarinį gydymą Gmündo ligoninėje. Siekdamas pagerinti gyventojų gyvenimo kokybę, projektas koncentruojasi į tai kaip užtikrinti aukštos kokybės sveikatos priežiūros prieinamumą.

**Sprendimo būdas:** Šis bendradarbiavimas regioninius ir tarpregioninius sveikatos priežiūros interesus sujungia į vieną tarptautinį bendro veikimo ir keitimosi informacija tinklą. Suderinus dviejų miestų sveikatos sistemas, projektas sėkmingai atliepė poreikį užtikrinti vienodas galimybes naudotis medicinine priežiūra abiejose sienos pusėse. Trumpesnis kelionės laikas ir greitesnis gydymas tiesiogiai prisideda prie kylančios gyvenimo kokybės regione. Ateityje papildžius tarpvalstybinį sveikatos priežiūros centrą, visi galės naudotis aukščiausios kokybės regiono medicinos pagalba. Siekiant užtikrinti ilgalaikį šių paslaugų tvarumą, projekto metu buvo bendradarbiaujama su atitinkamos vyriausybės sveikatos administracija (abiejuose regionuose).

**Pritaikomumas:** Su sveikata susijusių paslaugų užtikrinimas yra svarbus kiekvieno regiono bei šalies kokybiško ir sveiko gyvenimo garantas. Regionai gali sėkmingai bendradarbiauti plėtojant reabilitacinę ir gydomąją paslaugų infrastruktūrą. Be to, naudojantis gydymosiomis paslaugomis (pavyzdžiui, sanatorijomis) galima skatinti turizmo plėtrą. Taip pat toks bendradarbiavimas vystytų ne tik turizmą ne sezono metu, tačiau ir prisidėtų prie sidabrinės ekonomikos auginimo.

### **8.2. Job-oriented training for cross-border Austrian and Slovenian youth**

**Šalys:** Austrija ir Slovėnija.

**Problema ir tikslas:** Oststeiermark ir Pomurje regionuose, esančiuose prie Slovėnijos ir Austrijos sienos, gyventojų senėjimas vyksta dėl jaunų žmonių migracijos į miestus ir užsienio šalis. Šiuose regionuose daugiausia plėtojamas žemės ūkis, veikia sveikatingumo centrai ir terminiai SPA centrai. Turizmo pramonė yra svarbus regiono pajamų šaltinis, tačiau ji nepritraukia darbingo amžiaus žmonių. Projekto metu buvo siekiama suteikti naujų karjeros perspektyvų abiturientams, siūlant papildomą mokymą viduriniame lygmenyje. Tam tikslui buvo parengta speciali mokymosi ir stažuočių programa, kuri skatintų mokinius identifikuoti regionus kaip vietą gyventi.

**Sprendimo būdas:** Dėl poreikio suprasti jaunimo padėtį darbo rinkoje, projekto metu buvo atliktas tyrimas ir identifikuoti iššūkiai, kuriuos galėtų padėti išspręsti tarpregioninė švietimo sistema. Šio tyrimo rezultatai paskatino sukurti papildomas mokymų klases moksleiviams Austrijos BORG Bad Radkersburg vidurinėje mokykloje. „Matura +“ vadinama mokymo programa yra parengta vokiečių, slovėnų ir anglų kalbomis ir moko verslumo, verslo teorijos, socialinių ir skaitmeninių įgūdžių. Taip pat projekto (mokymo programos) įgyvendinimui atskirai buvo ruošiami mokytojai. Patys mokiniai projekto metu turėjo galimybę semtis ne tik teorinių, bet ir praktinių žinių, reikalingų įsidarbinimui regiono įmonėse. Tai buvo naudinga ir projekte dalyvaujančioms įmonėms, nes mokiniai galėjo netiesiogiai padėti spręsti kvalifikuotų darbuotojų trūkumo problemą perkeliant specifinių įgūdžių nereikalaujančias užduotis jiems.

**Pritaikomumas:** Žmogiškųjų išteklių problema yra aktuali visiems keturiems (Klaipėdos, Telšių, Tauragės ir Kuržemės) regionams. Išanalizavus jų bendradarbiavimo galimybes, galima įgyvendinti panašų projektą, kuris skatintų jaunas žmones pasilikti gyventi regione, skatintų jų stažuotes ir judumą regionų teritorijoje. Tuo pačiu atlikdami praktikas studentai galėtų atliepti vis augantį kvalifikuotos darbo jėgos poreikį.

### **8.3. Enhancing digital skills in Świętokrzyskie and Śląskie, Poland**

**Šalys:** Lenkija (Świętokrzyskie ir Śląskie regionai).

**Problema ir tikslas:** Įvairaus amžiaus suaugę žmonės mokėsi kompiuterinio ir internetinio raštingumo dalyvaudami Lenkijos skautų ir gidų asociacijos organizuojamame projekte. Maždaug 5% besimokančiųjų buvo neįgalieji. Projekto tikslas – kelti kompiuterinio raštingumo lygį, apmokant atlikti būtinas skaitmenines funkcijas bei plečiant skaitmeninių galimybių ribas (mokoma kurti savo tinklaraščius ir svetainių turinį).

**Sprendimo būdas:** Mokymai buvo sukurti atliepti tikslinės auditorijos poreikį. Lektoriai patys galėjo susikurti pamokų planus ir testus, o mokiniai – paskelbti pamokose naudojamą mokymo medžiagą arba jomis dalintis. Projektas buvo įgyvendinamas minėtų

regionų savivaldybių bibliotekose, biuruose, mokyklose. Projekto metu buvo sukurtas skaitmeninių lyderių (t.y. lektorių) bendradarbiavimo tinklas skatinantis keistis žiniomis ir patirtimi.

**Pritaikomumas:** Visą gyvenimą trunkantis mokymas(is), įvairių amžių ir socialinių grupių edukacija yra aktuali Klaipėdos ir kaimyninių regionų darnios plėtros programose sprendžiant kylančias demografines problemas.

## **9. Funkcinių zonų kūrimo kryptis: Aukštos pridėtinės vertės kūrimas**

### **9.1. Regional Innovation Node North Hälsingland**

**Dalyvaujančios šalys:** Švedija.

**Problema ir tikslas:** Verslumo ir MVĮ augimo, vystymosi, plėtros ir paramos organizavimo būdas kaimo ir retai apgyvendintose teritorijose turi būti skatinamas inovatyviais ir lanksčiais būdais.

**Sprendimo būdas:** Švedijos Gävleborg regione suinteresuotosios šalys suformavo regioninį inovacijų centrą kaip asociaciją. Dalyvio mokestis padengia būtinausias išlaidas asociacijos misijai įgyvendinti, kuri formuojama viešosios regioninės ir savivaldybių politikos lygmenyse. Tai suteikia centrui politinį rėmimą ir kuria strateginį vientisumą su regiono ilgalaikę plėtros kryptimi. Inovacijų centras valdo dar iki inkubatoriaus lygio esančių startuolių palaikymo ir paramos programą, kuri leidžia sutraukti inovatorius iš skirtingų sektorių. Startuoliai, kurie turi aukštą potencialą, perkeliama į regioninį inkubatorių. Asociacija taip pat valdo skaitmeninių inovacijų centrą tvariai skaitmeninei transformacijai įgyvendinti. Šis modelis, kai dalis Europos retai apgyvendintų regionų sunkiai randa būdų skatinti inovacijas, pasirodė veikiantis ir labai sėkmingas. Inovacijų centro valdyboje yra atstovų iš regionų ir savivaldybių tarybų, kas padeda misijai ir tikslus atitikti vietos poreikį. Centro veikla yra koordinuojama Švedijos vieno didžiausio tyrimų instituto RISE, todėl nacionaliniai ir tarptautiniai kontaktai pozicionuoja centrą kaip traukos tašką. Taip suderinamas veiklos modelis pagrįstas lokalumu ir tarptautiškumu regionui siekti plėtros ir tvarios transformacijos.

**Pritaikomumas:** Tauragės ir Telšių regionams trūksta tinkamos infrastruktūros remti verslus pačioje jų kūrimosi pradžioje – pereinant nuo idėjos iki prototipo sukūrimo, nors apie verslumo ir naujų įmonių kūrimosi reikšmę kalbama abiejų regionų strateginiuose plėtros dokumentuose. Tuo tarpu Klaipėdos regionas turi išvystytą infrastruktūrą startuoliui vystytis nuo prototipo į masinės gamybos etapą, todėl geografinis startuolio “judėjimas” paremtas jo augimu ir vystymosi etapu iš vieno inkubatoriaus į kitą, galėtų padėti išlikti per pirmuosius etapus, per kuriuos statistiškai dauguma naujų verslų žlunga.



## 9.2. A Cross Border Cooperation for Smart Specialisation (aCCeSS)

Šalys: Prancūzija ir Ispanija

**Problema ir tikslas:** aCCeSS projektu siekiama skatinti žinių ir technologijų perdavimą iš universitetų į pasienio teritorijų MVĮ, siekiant sustiprinti jų inovacijų potencialą. Regionų partnerių pažangiosios specializacijos strategijų analizė paskatino projekto konsorciumą sutelkti dėmesį į 6 pagrindines sritis: sveikata ir paslaugos, maisto perdirbimas, išmanieji miestai, atsinaujinanti energija, aeronautika, gamyba. Veiksmai vykdomi universitetų, prekybos rūmų ir MVĮ grupių tinkle padės įdiegti skaitmeninę platformą, kuri pristatys tarpvalstybinį bendradarbiavimą.

**Sprendimo būdas:** Projekto rezultatai bus perduoti kitiems teritoriniams socialiniams ir ekonominiams veikėjams, kurių plėtra priklauso projekte nurodytiems ekonomikos sektoriams. Plėtojant tarpvalstybinį bendradarbiavimą inovacijų srityje, bus sukurtas strateginis dokumentas, siekiant užtikrinti projekto rezultatų patvarumą.

Tikimasi *sukurti įmonėms naudingus novatoriškus įrankius ir paskatinti tyrimų centrų bendradarbiavimą su privačiu sektoriumi*. Skatinti verslo investicijas į mokslinius tyrimus ir inovacijas, plėtoti ryšius ir sinergijas tarp įmonių, mokslinių tyrimų ir plėtros centrų bei aukštojo mokslo sektoriaus. Skatinti investicijas į produktų ir paslaugų plėtrą, technologijų perdavimą, socialines inovacijas, ekologines naujoves, viešųjų paslaugų taikymą, paklausos skatinimą, tinklų kūrimą, grupių kūrimą ir atviras inovacijas pasitelkiant pažangią specializaciją, remiant technologinius ir taikomuosius tyrimus ir pan.

**Pritaikomumas:** aCCeSS projektu metu iškeltos problemos ir analizuojamos specializacijos kryptys yra labai artimos tiek Klaipėdos regionui, tiek Telšių, Tauragės ir Kuršėmės regionams. Todėl, jei Prancūzijos ir Ispanijos bendradarbiavimo praktika bus sėkminga (projektas pabaigtas tik 2020 m. lapkritį), sprendimo būdus, novatoriškus įrankius ir pan. galima bandyti pritaikyti ir Baltijos jūros regione. Be to, aCCeSS projekto patirtis naudinga tuo, jog plėtojamas tyrimo centrų ir privačių sektorių bendradarbiavimas (tai panašu ir į Klaipėdos regiono siekius, kuriant Mėlynąją ekonomiką).

## 9.3. SmartIC: Helping Estonia's transition to high-tech manufacturing

Šalys: Estija.

**Problema ir tikslas:** SmartIC projektas remia Estijos ir Europos pramonės perėjimą prie „Industry 4.0“ gamybos, kurdamas naujos kartos technologijas mechanikos, mechaninės inžinerijos, automatikos, mechatronikos, medžiagų mokslo ir inžinerijos bei IKT srityse. SmartIC buvo įkurta 2017 m., siekiant geriau koordinuoti mokslinius tyrimus ir pagerinti esamos ir naujos infrastruktūros, skirtos „Industry 4.0“ tyrimams, naudojimą.

**Sprendimo būdas:** Vykdydamas Europos pramonės skaitmeninimą, projektas SmartIC skatina pažangiosios gamybos tyrimus, bendradarbiaujant kartu su Talino technologijos universitetu (TalTech) ir Gyvybės mokslų universitetu (ULS) Tartu.

Už europinį finansavimą „TalTech“ pastatė naują prototipų kūrimo laboratoriją, skirtą tik 3D metalo ir sudėtiniam spausdinimui. Universitetas įsigijo selektyvų lazerio lydymo įrenginį su patentuota daugybinių spindulių technologija. ULS įdiegė naują kompiuterinės tomografijos laboratoriją su aukštos raiškos 3D skaitytuvu dvigubo vamzdžio sistema, užtikrinančiu didesnę tikslumą ir pažangias technologines galimybes.

Projektas praktiškai sujungė šias ir kitas laboratorijas, kad paskatintų mokslinius tyrimus ir plėtrą pažangios gamybos ir gamybos srityse, tokiose kaip pramoninė robotika, prototipų gamyba ir kokybės kontrolė, pramoninė virtuali ir papildyta realybė, savaeigės transporto priemonės ir autonominės sistemos, saugūs ir tvarūs energijos sprendimai pažangiai pramonei ir t.t.

**Pritaikomumas:** Pramonė 4.0 yra ir Lietuvos regionų ateities vizijos dalis, todėl Estijos pavyzdys gali būti pritaikomas ne tik regioniniu, bet ir tarpreregioniniu lygmeniu.

#### **9.4. Northern Ireland, Scotland, Ireland combine resources to better protect marine habitats**

**Šalys:** Jungtinė Karalystė ir Airija

**Problema ir tikslas:** ES finansuojamas *Compass* projektas vienija pagrindinius Šiaurės Airijos, Škotijos ir Airijos jūrų tyrimų institutus, kurie bendradarbiauja tam, jog sukurtų nuoseklų stebėjimo tinklą, skirtą saugomoms jūrų teritorijoms ir rūšims valdyti. Siekiama rinkti ilgalaikius duomenis, susijusius su jūros aplinka. *Compass* projektas padeda pagrįsti naujausių technologijų poreikį ir novatorišką požiūrį tokiems tyrimams.

**Sprendimo būdas:** Pritraukiant viso regiono mokslininkų patirtį projektas kuria tarpvalstybinius pajėgumus veiksmingam saugomų jūrų teritorijų (MPA) stebėsenai ir valdymui. Mokslininkai kuria ilgalaikio stebėjimo strategijas labai judrioms saugomoms rūšims, įskaitant jūrų žinduolius ir lašišas. Taip pat plėtojama infrastruktūra, reikalinga pradiniam okeanografiniam ir aplinkos triukšmo stebėjimui. Visi duomenys susisteminti standartizuota forma. Jais dalijamasi visame regione, sudarant pagrindą modeliavimo programoms, kurios padės palaikyti tarpvalstybinį bendradarbiavimą valdant saugomas teritorijas ir įvairias rūšis.

**Pritaikomumas:** Aplinkosauga, jūrinių išteklių naudojimas, žinios, edukacija ir t.t. yra Klaipėdos regiono specializaciją atliepančios temos.

## **9.5. Aquaculture companies in Zeeland, Netherlands collaborate to deliver innovation**

**Šalys:** Nyderlandai.

**Problema ir tikslas:** Nyderlandų Zelandijos regiono akvakultūros įmonės susibūrė įgyti žinių ir jomis pasidalinti, kad skatintų naujoves. Vandens slėnio (*the Aqua Valley*) projektas padeda įmonėms įgyvendinti technologinius proveržius, pritaikyti geresnius ūkininkavimo metodus ir reklamuoti naujus produktus bei sprendimus. Šis projektas stiprina regioninės svarbos pramonės konkurencinę padėtį.

**Sprendimo būdas:** Iš įmonių buvo sudarytos darbo grupės, kurių veikla turėjo skatinti pokyčius sektoriuje. Tokio pasidalijimo esmė yra bendradarbiavimas, nes dalijamasi perspektyviomis technikomis ir eksperimentais. Pavyzdžiui, viena darbo grupės įmonė daugiausia dėmesio skiria gyvų pašarų gamybai, kita bando alternatyvius pašarus. Partneriai nebekonkuruoja, bet bendradarbiauja, sutrumpindami tiekimo grandinę dalindamiesi medžiaga ir tiekėjais.

**Pritaikomumas:** Projekte naudotas darbo principas tinka ir kuriant, valdant/organizuojant funkcinę zoną: eksperimentuojant, taikant naujus (darbo) veiklos metodus, įgyvendinant technologinį proveržį ir t.t. Be to, projekto turinys taip pat tinka mūsų nagrinėjamiems keturiems regionams (ypač Kuržemei ir Klaipėdai) – tai gali būti idėja kaip įveiklinti savo geografinę padėtį ir turimus jūrinius išteklius.

## **9.6. Smart Specialisation: Creating Growth through Transnational cooperation and Value Chains**

**Šalys:** Portugalija (Norte) ir Ispanija (Galisija).

**Problema ir tikslas:** Sukurti bendrą tarpvalstybinę pažangiosios specializacijos strategiją.

**Sprendimo būdas:** Siekdamas geriau panaudoti skirtingas finansavimo sistemas, ypač regioninės veiklos programas ir tarpvalstybinį bendradarbiavimą, Ispanija ir Portugalija pradėjo kurti bendrą specializacijos strategiją, pirmiausia sudarydama tarpvalstybinę darbo grupę, sudarytą iš Galisijos inovacijų agentūros ir Šiaurės Portugalijos regioninės koordinavimo ir plėtros komisijos atstovų. Jie nustatė bendros strategijos valdymą ir atliko analizę, kurioje buvo nustatytos pagrindinės dviejų subjektų bendradarbiavimo sritys. Šių strateginių pratybų pabaigoje buvo sukurta bendra ateities vizija, apimanti mokslinių tyrimų ir inovacijų tikslų suderinimą ir pasiūlymą dėl bendrų prioritetų, paramos veiksmų, taip pat vertinimo sistemą su rodikliais, kurie padės stebėti strategijos įgyvendinimą.

**Pritaikomumas:** Šis projektas – vienas iš pavyzdžių kaip gali bendradarbiauti, idėją įgyvendinti ir ją valdyti skirtingų šalių regionai.

### **9.7. Promotion of new innovation markets**

**Šalys:** Italija (Marche regionas).

**Problema ir tikslas:** Vietos valdžios institucijoms tapti paklausos inovatyvioms paslaugoms ir produktams kūrėja.

**Sprendimo būdas:** Italijos Marche regione tyrimų ir inovacijos kūrimas spartinamas per viešosios administracijos, kaip inovacijos paklausos kūrėją naujiems socialiniams ir kitiems iššūkiams (visuomenės senėjimas, klimato kaita ir kt.) spręsti. Regione siūlomos naujos viešųjų pirkimų procedūros, IT inovacijų platformos, čekiai (vouchers), suteikiantys ribotas, bet tikslines įsigijimų galimybes. Šie instrumentai kuria pokytį regiono veiksmų programoje, kuri nuolatos testuojama, gerinama ir kuri turės naudą iš dalijimosi informacija ir patirtimi su kitais regionais.

Instrumentas “HIGHER” suteikia kofinansavimą, kai SVV, švietimo įstaigos, tyrimų centrai bei vietos valdžios atstovai bendradarbiauja kurdami inovacijas skatinančią aplinką, kai pirmiausia kuriamas poreikis naujovėms, tada jis aiškiai komunikuojamas ir vėliau tikimasi verslo ir tyrimų centrų bendrai sukurtų, rinkai tinkančių sprendimų. Šiame kontekste svarbu kelti viešosios administracijos poreikio inovacijoms kokybę, nes ji veda prie didesnio skaičiaus inovatyvių įmonių, efektyvių viešųjų išlaidų inovacijoms ir geresnės finansuojamų projektų kokybės.

**Pritaikomumas:** Šis projektas – vienas iš pavyzdžių kaip poreikis inovacijai gali būti kuriamas vietos valdžios institucijų proaktyviai bendradarbiaujant regionuose ar savivaldybėse, su tikslu padidinti pridėtinės vertės kūrimo, inovacijų ir verslumo kultūrą.

### **9.8. Support for digital transformation in Lower Austria**

**Šalys:** Austrija

**Problema ir tikslas:** Mąstant apie regiono ekosistemą ir skaitmeninę transformaciją buvo sukurti *Skaitmeninimo namai*, tam, jog būtų įveiktos kliūtys, trukdančios skaitmeninei transformacijai įmonėse ir padidintų jų produktyvumą. *Skaitmeninimo namai* suteikia žinių ir infrastruktūrą, leidžiančią Žemosios Austrijos įmonėms (ypač labai mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms) kurti naujus produktus ir procesus. Be to, jie kuria naujus mokymo ir kvalifikacijos formatus bei problemų, kurias sukelia „Covid-19“ sprendimus.

Pagrindinis *Skaitmeninimo namų* tikslas yra padidinti verslininkų supratimą apie skaitmeninimo naudą, suteikiant verslui galimybę keistis patirtimi. Tai taip pat stiprina bendradarbiavimą tarp tyrimų centrų ir verslo.

**Sprendimo būdas:** Pirmiausia buvo išanalizuoti Žemosios Austrijos regiono skaitmeniniai įgūdžiai ir nustatyti partneriai, reikalingi tinklui sukurti. Šis tinklas apima šešis pagrindinius valstybės mokslinių tyrimų centrus, teikiančius skaitmeninę ekspertizę ir bandymų infrastruktūrą.

Šie centrai glaudžiai bendradarbiauja su 12 verslo palaikymo organizacijų, kurios palaiko ryšius su verslininkais ir palengvina projektų plėtrą. Tinklo dėka buvo pradėta daugiau nei 50 skaitmeninių inovacijų projektų. Projekto rezultatai – nuo algoritmų skirtų virtualiai realybei kūrimo iki sprendimų tradicinėms įmonėms.

**Pritaikomumas:** Skaitmenizacija yra inovacijų priemonė, reikalinga įgyvendinti Lietuvos regionų ateities vizijas. *Skaitmeninimo namų* pavyzdys gali būti pritaikomas tiek viename regione (pavyzdžiui, Klaipėdos), tiek bendradarbiaujant keliems ir kuriant verslo ir mokslo sinergijos tinklą šioje srityje.

## Priedas Nr. 2.

### SUINTERESUOTOSIOS ŠALYS FUNKCINIŲ ZONŲ VYSTYMIUI<sup>68</sup>

Remiantis tyrimo metu išskirtomis horizontaliosiomis funkcinių regionų vystymo kryptimis, kiekvienai kryptčiai nurodomas regionas ir jame veikiančios suinteresuotosios šalys, galinčios prisidėti organizuojant/plėtojant/vykdamas regionines funkcines zonas. Kadangi visos Klaipėdos, Tauragės, Kuržemės ir Telšių regionų savivaldybės ir „Asociacija Klaipėdos regionas“ bei „Kurzeme planning region“ apima ir savo veiklą vykdo visose horizontaliosiose kryptyse, todėl atskirai nebus išskirtos.

#### 1. Prioritetas: Tvarus išteklių naudojimas

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
<b>Klaipėdos regionas</b>			
Klaipėdos miesto	Logistika	Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Vienas svarbiausių Lietuvoje transporto mazgų, galintis prisidėti plėtojant ir tobulinant infrastruktūrą bei darnią aplinką.
Klaipėdos miesto	Infrastruktūra	VšĮ „Klaipėdos keleivinis transportas“	VšĮ atsakinga už Klaipėdos transportą, todėl yra naudinga permąstant ir plėtojant regioninę/savivaldybinę infrastruktūrą.
Klaipėdos miesto	Transportas/aplinkosauga	VšĮ „Žalieji laivai“	Viena iš įmonės veiklų – elektra varomų laivų kūrimas. Tokios idėjos atitinka ir gali prisidėti įgyvendinant funkcinio regiono žaliają ir mėlynąją idėjas.
Klaipėdos miesto	Žuvininkystė	Vakarų Žuvininkystės vietos veiklos grupė	Asociacijos tikslai – rengti ir įgyvendinti žuvininkystės ir akvakultūros regiono vietos plėtros strategiją ir investicinius bei eksperimentinius

<sup>68</sup> Sąrašas nėra baigtinis

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
			projektus, atsižvelgiant į vietinius poreikius ir potencialą. Atliepiant keturių regionų strateginius panašumus, asociacija gali prisidėti plėtojant žuvininkystės sektorių.
Klaipėdos miesto	Žemės ūkis	Priekrantės verslinės ir rekreacinės žuvininkystės asociacija	Asociacija vienijanti žuvininkystės verslą.
Klaipėdos miesto	Švietimas/žemės ūkis	Klaipėdos Universitetas, Jūros tyrimų institutas	Institutas užsiima tarptautinio lygio jūrinių kryptių moksliniais tyrimais, teikia moksliniais tyrimais ir inovacijų vystymu grįstas MTEPI paslaugas verslui, dalyvauja formuojant universiteto ir nacionalines jūrines MTEP veiklų kryptis bei studijų procese.
Klaipėdos miesto	Žemės ūkis	Žuvininkystės ir laivybos tarpšakinė organizacija	Organizacija, galinti prisidėti prie žuvininkystės ir laivybos tvarios veiklos.
Palangos miesto	Infrastruktūra	Tarptautinis Palangos oro uostas	Svarbus partneris planuojant, efektyvinant ir plėtojant oro susisiekimą.
Kretingos rajonas	Žemės ūkis	LŽŪKT Kretingos skyrius	Gali prisidėti prie konsultacijų žemės ūkio klausimais, keliant ūkininkų kvalifikaciją ir t.t.
Kretingos rajonas	Žemės ūkis	LŪS Kretingos skyrius	Sąjunga vienijanti ūkininkus, galinti prisidėti ir prie žemės ūkio probleminių klausimų sprendimo.
Neringa	Žemės ūkis	Asociacija „Vidmarės“	Asociacija, vienijanti versline žvejyba užsiimančius asmenis

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Skuodas	Žemės ūkis	Žemdirbių sąjunga	Sąjunga vienijanti žemdirbius, galinti prisidėti ir prie žemės ūkio probleminių klausimų sprendimo.
<b>Tauragės regionas</b>			
Pagėgiai	Žemės ūkis	Pagėgiai13	Vėjo jėginių parkas, gaminantis alternatyvią energiją ir prisidedantis prie tvarios ir darnios aplinkos kūrimo.
Tauragės rajonas	Žemės ūkis	Tauragės rajono ūkininkų sąjunga	Sąjunga vienijanti ūkininkus, galinti prisidėti ir prie žemės ūkio probleminių klausimų sprendimo
Tauragės rajonas	Žuvininkystė	Žuvininkystės regionų vietos veiklos grupių tinklas	Organizacija vienijanti žuvininkystės vietos bendruomenes, galinti prisidėti prie tvarios ir darnios aplinkos kūrimo bei pasidalinti savo tarptautiniais ryšiais.
Šilalės rajonas	Žemės ūkis	Žemės ūkio rūmų savivaldos organizatorius Šilalės r.	Organizacija, vienijanti nevyriausybines žemdirbių ir kaimo gyventojų organizacijas, atstovaujanti bendriems visų kaimo žmonių interesams, skatinanti žemės ūkio bei kaimo sektoriaus vystymąsi
<b>Telšių regionas</b>			
Telšiai	Žemės ūkis	UAB „Žemaitijos energija“	„Žemaitijos energija“ turi patirties naudojant alternatyvius energijos šaltinius šildymui, todėl dėl savo patirties ir veikloje naudojamų „įrankių“ gali prisidėti prie tvarios ir darnios aplinkos kūrimo.
Telšiai	Žemės ūkis	UAB „Bio zona“	„Bio zona“ turi patirties naudojant alternatyvius energijos šaltinius šildymui, todėl dėl savo patirties ir



Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
			veikloje naudojamų "įrankių" gali prisidėti prie tvarios ir darnios aplinkos kūrimo.
Telšių rajonas	Žemės ūkis	Lietuvos pieno ūkių asociacija	Asociacija siekia, kad ūkiuose būtų gaminama daugiau aukštos kokybės pieno, iš kurio perdirbėjai, diegdami pažangią patirtį, naudodami modernias pieno produktų gamybos technologijas būtų pajėgūs gaminti kokybiškus ir paklausą rinkose turinčius produktus.
Mažeikių rajonas	Žemės ūkis	Mažeikių rajono medžiotojų ir žvejų draugija	Bendradarbiaujant su kitomis draugijomis ar organizacijomis, LMŽD gali prisidėti prie tvaresnės ir darnesnės aplinkos kūrimo.
<b>Kuržemės regionas</b>			
Ventspilis arba Liepoja	Žemės ūkis	Kurzemes ogļu elektrostacija (Kuržemės anglies elektrinė)	Elektrinė paremta neatsinaujinančių energijos šaltinių naudojimu, tačiau gali bendradarbiauti projekte mąstant apie mažesnę taršą aplinkai ir pan.
Ventspilis	Žemės ūkis	Ventspils termoelektrostacija (Ventsplio šiluminė elektrinė)	Elektrinė paremta neatsinaujinančių energijos šaltinių naudojimu, tačiau gali bendradarbiauti projekte mąstant apie mažesnę taršą aplinkai ir pan.
Liepoja	Žemės ūkis	Liepājas termoelektrostacija (Liepojos šiluminė elektrinė)	Elektrinė paremta atsinaujinančių ir neatsinaujinančių energijos šaltinių naudojimu, todėl gali pasidalinti savo patirtimi bei prisidėti kuriant daresnę ir tvaresnę aplinką.
Grobina	Žemės ūkis	Grobiņas vēja parks	Didžiausias vėjo energijos parkas Baltijos šalyse. Grobiņas vėjo jėgainių parke yra 33 vėjo

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
		(Grobinos vėjo jėgainių parkas)	generatoriai, kurių kiekvienas turi 600 kW galią. Parkas, galintis tiekti vėjo energiją kitiems subjektams, taip užtikrindamas tvarų energijos vartojimą.
Ventspilis	Žemės ūkis	Ventspils vėjo parks (Ventspilio vėjo jėgainių parkas)	Šiame vėjo parke yra naujausios kartos Siemens generatoriai.
Ventspilis	Infrastruktūra	Freeport of Ventspils authority	Ventspilio uostas yra tarptautinės svarbos transporto, tranzito ir gamybos centras.
Nica	Žemės ūkis	Nīca Solar power station (Nicos saulės elektrinė)	Parkas, gali tiekti saulės energiją kitiems subjektams, taip užtikrindamas tvarų energijos vartojimą.
Kuldīga	Žemės ūkis	Biomazas koģenerācijas elektrostacija Kuldīgā (biomasės kogeneracinė jėgainė Kuldigoje)	Partneris bedram regionų ištekliui – biomasės – gavybai ir naudojimui.
Roja	Žemės ūkis	Kurzemes Zvejniecības Ražotāju Organizācija (pažodinis vertimas: Kurzemės žuvininkystės gamintojų organizacija)	Organizacija prisideda prie žuvininkystės sektoriaus plėtros.

## 2. Prioritetas: Darnus patirtinis turizmas

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
<b>Klaipėdos regionas</b>			
Klaipėdos miesto	Kultūra/turizmas	Lietuvos jūrų muziejus	Muziejaus misija – skatinti ir išlaikyti žmogaus harmoniją su jūra. Muziejus yra ne tik pažinimo centras, bet ir turistų traukos centras.
Klaipėdos miesto	Kultūra/turizmas	VšĮ „Klaipėdos turizmo ir kultūros informacijos centras“	Centro veikla apima turistų pritraukimą ir jų skatinimą pažinti Klaipėdą.
Klaipėdos miesto	Kultūra/turizmas	Klaipėdos universitetas	Ruošia specialistus susijusius su turizmu ir rekreacija
Klaipėdos miesto	Kultūra/turizmas	VšĮ „Klaipėdos šventės“	Klaipėdos miesto savivaldybės kuruojama organizacija, besirūpinanti kultūriniu gyvenimu Klaipėdoje bei turistų trauka.
Klaipėdos miesto	Kultūra	Mažosios Lietuvos istorijos muziejus	Supažindina su Mažąją Lietuva, organizuoja įvairias veiklas, renginius ir t.t.
Klaipėdos miesto	Turizmas	Klaipėdos apskrities gidų gildija	Organizacija vienijanti gidus, gali prisidėti prie turizmo vystymo; probleminių klausimų sprendimo ir t.t.
Neringos	Turizmas/aplinkosauga	Kuršių nerijos nacionalinis parkas	Parko veikla susijusi tiek su turistų pritraukimu, tiek krašto savotiškumo išsaugojimu. Todėl bendrosios Klaipėdos regiono idėjos, vizija jam taip pat yra svarbi.
Šilutės rajono	Turizmas/kultūra	Tradicinių ir istorinių laivų asociacija	Asociaciją vienija krašto identiteto tradicijos, svarbios kultūros pažinimui ir turistų traukai.

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Palangos miesto	Turizmas	Šventosios turizmo asociacija	Asociacijos pagrindinė veikla yra susijusi su turizmu, antroji – su bendradarbiavimu, todėl jos veikla yra naudinga ir reikalinga plėtojant Klaipėdos regiono funkcinį turizmą.
Palangos miesto	Turizmas	Palangos viešbučių ir restoranų asociacija	Asociacija susijusi su turizmu, todėl gali padėti spręsti tam tikrus su šia sritimi susijusius klausimus.
Palangos miesto	Turizmas	Įl „Kurortų pramogos“	Įmonė teikia su laisvalaikiu ir turizmu susijusias paslaugas.
Palangos miesto	Turizmas/aplinkosauga	Pajūrio regioninis parkas	Parkas įsteigtas siekiant išsaugoti žemyninio pajūrio kraštovaizdžius, gamtines bei kultūros paveldo vertybes, biologinę Baltijos jūros įvairovę, jūrinius riedulynus, todėl jis tinka tiek turizmo, tiek aplinkosauginiams tikslams.
Neringa	Turizmas/kultūra	Nidos kultūros ir turizmo informacijos centras „Agila“	Informuoja ir plėtoja Nidos turizmą taip pat gali prisidėti prie Klaipėdos regiono turizmo plėtojimo (taip pat ir funkcinės zonos).
Neringa	Švietimas/turizmas	Neringos muziejus	Muziejus ne tik skatina pažinti Neringą, edukuoja lankytojus, bet ir traukia turistus.
Klaipėdos rajonas	Turizmas	Pamario turizmo klasteris	Asociacija, apjungusi 20 turizmo paslaugas teikiančių įmonių, įstaigų ir fizinius asmenis Klaipėdos ir Šilutės rajonuose bei Neringoje, todėl ji svarbi dėl savo socialinių tinklų bei plėtojamą veiklos.

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Klaipėdos rajonas	Turizmas	Radailių dvaras, Dino parkas	Paslauga susijusi su turizmu, todėl gali prisidėti plėtojant šį sektorių.
Klaipėdos rajonas	Turizmas	Vinetu kaimas	Paslauga susijusi su turizmu, todėl gali prisidėti plėtojant šį sektorių.
Klaipėdos rajonas	Turizmas	Asociacija „Klaipėdos rajono turizmo informacijos centras“	Centro pagrindinė veikla – pritraukti turistus ir skatinti juos atrasti bei pažinti Klaipėdą ir jos rajoną.
Klaipėdos rajonas	Turizmas	Gargždų krašto muziejus	Turistų traukos objektas, skatinants pažinti Gargždų kraštą.
Šilutės rajonas	Turizmas/kultūra/edukacija	Šilutės Hugo Šojaus dvaras-muziejus	Muziejus ne tik skatina pažinti Šilutę, Mažąją Lietuvą (krašto identitetas) edukuoja lankytojus, bet ir traukia turistus.
Šilutės rajonas	Turizmas	Šilutės turizmo informacijos centras	Centro tikslas informuoti ir skatinti turizmą krašte, todėl jis dėl savo veiklos ir socialinių tinklų yra reikalingas ir naudingas funkcinio regiono projekte.
Šilutės rajonas	Aplinkosauga/turizmas	Nemuno deltos regioninis parkas	Parkas gali prisidėti prie Pamaro krašto pažinimo, aplinkosaugos ir saugaus turizmo skatinimo.
Šilutės rajonas	Turizmas	Šilutės turizmo ir informacijos centras	Centro veikla – pritraukti turistus ir skatinti juos atrasti bei pažinti Šilutės kraštą.
Šilutės rajonas	Turizmas	Laisvalaikio ir poilsio centras "Vėtrinė"	Paslauga susijusi su turizmu, todėl gali prisidėti plėtojant šį sektorių.
Šilutės rajonas	Turizmas	Salos etnokultūros ir informacijos centras	Regiono identitetui svarbios etninės kultūros sklaida, populiarinimu, kultūriniu turizmu ir t.t.

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Kretingos rajonas	Turizmas	Kretingos muziejus	Turistų traukos objektas, skatinantis pažinti Kretingos kraštą.
Kretingos rajonas	Turizmas	Kretingos rajono turizmo informacijos centras	Centro veikla – pritraukti turistus ir skatinti juos atrasti bei pažinti Šilutės kraštą.
Kretingos rajonas	Turizmas	Salantų regioninis parkas	Parkas įsteigtas siekiant išsaugoti Erlos–Salanto–Minijos senslėnio ir jo apylinkių gamtinę ekosistemą bei kultūros paveldo vertybes.
Kretingos rajonas	Turizmas	UAB „Atostogų parkas“	Paslauga susijusi su turizmu, todėl gali prisidėti plėtojant šį sektorių.
Skuodo rajonas	Turizmas	Respublikinis Vaclovo Into akmenų muziejus	Visa parko teritorija – rekreacinė zona. Slėnyje – akmenų lauko ekspozicija su retų medžių ir augalų kolekcija bei nedidelėmis poilsio aikštelėmis, todėl muziejus yra ir turistų traukos objektas.
Skuodo rajonas	Turizmas	Skuodo informacijos centras	Centro tikslas informuoti ir skatinti turizmą krašte, todėl jis dėl savo veiklos ir socialinių tinklų yra reikalingas ir naudingas funkcinio regiono projekte.
Klaipėdos rajonas	Turizmas/edukacija	VšĮ „8 gidai“	Organizuoja ekskursijas ir turi vaikų užimtumo centrą. Šiomis temomis ir galima juos įveiklinti.
Šilutės rajonas	Turizmas/edukacija/kultūra	Kintų Vydūno kultūros centras	Pagrindinė kultūros centro užduotis puoselėti ir saugoti Vydūno gyvenimo ir kūrybos palikimą, pamario krašto istoriją, jo etnokultūrinį paveldą,

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
			rūpintis Kintų ir Saugų seniūnijose veikiančių mėgėjų meno kolektyvų programų parengimu ir įgyvendinimu, rengti profesionalaus meno sklaidos, etnokultūrinius – edukacinius projektus pristatant vietos lankytinų vietų maršrutus.
<b>Telšių regionas</b>			
Rietavo rajonas	Viešas/kultūra	Rietavo kraštiečių klubas	Visuomeninė organizacija galinti prisidėti formuojant savo krašto kultūrinį gyvenimą.
Rietavo rajonas	Kultūra	Vakarų Lietuvos dvarų kultūros asociacija	Lietuvos dvarus vienijanti organizacija prisideda prie jų kultūros pažinimo skatinimą bei gali prisidėti ir prie turistų traukos.
Plungės rajonas	Kultūra	VšĮ „Žemaitijos paveldas“	Žemaitijos ir žemaičių paveldu bei jo išsaugojimu besirūpinanti organizacija, prisidedanti prie savo krašto identiteto išsaugojimo/kūrimo.
Plungės rajonas	Edukacija	Lietuvos nacionalinė vyndarių asociacija	Vyndarių paslaugos gali būti siejamos su edukacija bei turizmu, todėl asociacija gali prisidėti plėtojant šį sektorių.
Telšių rajonas	Turizmas	Telšių turizmo klasteris	Teikiamos paslaugos susijusios su turizmu ir jo plėtra Telšiuose
Mažeikių rajonas	Edukacija	Lietuvos vyndarių asociacija	Vyndarių paslaugos gali būti siejamos su edukacija ir turizmu, todėl asociacija gali prisidėti plėtojant šį sektorių.

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Telšių rajonas	Kultūra	Žemaičių kultūros draugija	Žemaitijos ir žemaičių paveldu bei jo išsaugojimu besirūpinanti organizacija, prisidedanti prie savo krašto identiteto išsaugojimo / kūrimo.
<b>Tauragės regionas</b>			
Šilalės rajonas	Kultūra / edukacija / turizmas	Šilalės Vlado Statkevičiaus muziejus	Muziejus skatina pažinti Šilalės kraštą, jame yra turizmo informacijos centras, todėl būtent jo žinios ir (socialiniai) tinklai gali praversti kuriant funkcinis regionus.
Tauragės rajonas	Kultūra / edukacija	Lietuvos didžiosios kunigaikštystės pažinimo draugija	Draugija, skatinanti pažinti LDK, o kartu ir savo krašto istoriją bei kultūrą.
Jurbarko rajonas	Kultūra / edukacija	Smalininkų tautinio kulinarinio paveldo puoselėjimo bendruomenė	Bendruomenė, užtikrinant savo krašto kulinarinio paveldo išsaugojimą. Be to, kulinarinis paveldas gali būti ir turistų traukos objektu.
Jurbarko rajonas	Kultūra / edukacija / turizmas	Pėsčiųjų žygių asociacija	Per pėsčiųjų žygių organizavimą, asociaciją gali prisidėti prie krašto kultūros ir istorijos pažinimo.
Pagėgių rajonas	Turizmas	Pagėgių krašto turizmo informacijos centras	Centras skatina pažinti ne tik Pagėgius, bet ir Mažąją Lietuvą. Būtent dėl krašto identiteto puoselėjimo, turizmo plėtojama galima funkcinis regionų projekte bendradarbiauti su šiuo centru.
Pagėgių rajonas	Aplinkosauga / kultūrinis paveldas	Rambyno regioninis parkas	Svarbus bendradarbiaujant funkcinuose regionuose aplinkosaugos, kultūrinio paveldo, turizmo srityse.



Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Jurbarko rajonas	Turizmas	Jurbarko turizmo informacijos centras	Centro tikslas informuoti ir skatinti turizmą krašte, todėl jis dėl savo veiklos ir socialinių tinklų yra reikalingas ir naudingas funkcinų regionų projekte.
Tauragės rajonas	Turizmas/kultūra/edukacija	Tauragės krašto muziejus	Muziejus savo veikla siekia pritraukti lankytojus, juos edukuoti bei pažinti ir saugoti savo krašto identitetą. O šie dėmenys yra svarbūs ir funkcinų regionų projekte.
<b>Kuržemės regionas</b>			
Kuldiga	Turizmas	Kuldīgas Tūrisma Informācijas Centrs	Centro tikslas informuoti ir skatinti turizmą krašte, todėl jis dėl savo veiklos ir socialinių tinklų yra reikalingas ir naudingas funkcinų regionų projekte.
Liepoja	Turizmas	Liepojos regiono Turizmo informacijos biuras	Centro tikslas informuoti ir skatinti turizmą krašte, todėl jis dėl savo veiklos ir socialinių tinklų yra reikalingas ir naudingas funkcinų regionų projekte.
Slyterė	Turizmas/aplinkosauga	Slyterės nacionalinis parkas (Slītere National Park)	Slyterės nacionalinio parko teritoriją galima laikyti unikaliu Baltijos jūros geologinės istorijos muziejumi. Parkas yra tiek turistų traukos, tiek aplinkosaugos ir istorijos pažinimo objektas.
Kuldiga	Turizmas	Kurzemes tourism association	Asociacijos tikslas informuoti ir skatinti turizmą krašte, todėl jis dėl savo veiklos ir socialinių tinklų yra reikalingas ir naudingas funkcinų regionų projekte.
Ventspils	Kultūra/turizmas	Ventspilio muziejus	Muziejus prisideda prie krašto kultūros ir istorijos pažinimo.

### 3. Prioritetas: Į žmogų orientuotos viešosios paslaugos

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
<b>Klaipėdos regionas</b>			
Kretingos rajono	Švietimas/socialinis	Kretingos moterų informacijos ir mokymo centras	Centre stengiamasi, jog būtų bendruomenės nariams būtų suteikta galimybė prisitaikyti prie besikeičiančių ekonominių ir socialinių sąlygų, tokiu būdu centras gali prisidėti ir įgyvendinant pokyčius susijusius su funkciniais regionais.
Kretingos rajono	Sporto	Kretingos sporto klubas „Žalgiris“	Organizacija siekianti užtikrinti visuomenės sveikatą vietos leygmeniu.
Klaipėdos miestas	Švietimas	VšĮ „Socialinių paslaugų informacijos centras“	Centre teikiama informacija įvairiais socialiniais klausimais.
Klaipėdos miesto	Sveikatos	VšĮ „Klaipėdos universitetinė ligoninė“	Sveikatos apsaugos įstaiga.
Klaipėdos miesto	Sveikatos	VšĮ „Respublikinė Klaipėdos ligoninė“	Sveikatos apsaugos įstaiga.
Klaipėdos rajono	Švietimas	Klaipėdos rajono Švietimo centras	Centras gali prisidėti įgyvendinant regionui ir savivaldybei reikalingas specialistų ruošimo programas.
Klaipėdos miestas	Švietimas	Klaipėdos Jaunimo Organizacijų Asociacija "Apskritasis Stalas"	Asociacija gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinį zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).
Kretingos rajono	Švietimas	Kretingos rajono jaunimo nevyriausybių	Asociacija gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinį zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
		organizacijų asociacija „Apskritasis stalas“	
Neringos	Švietimas	Asociacija Neringos jaunimo apskritis stalas	Asociacija gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinų zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).
Klaipėdos miestas	Švietimas	Klaipėdos turizmo mokykla	Turėdama šiuolaikinę infrastruktūrą, atliepdama regionų ir vietos ekonomikos plėtotės poreikius ir strategijas, kokybiškai įgyvendina paslaugų asmenims bei verslo ir administravimo sričių mokymo programas.
Palangos miestas	Edukacija/verslas	Veslo ir lyderystės akademija "In corpore"	Akademija gali prisidėti ugdant savivaldybės/regiono gyventojų verslumą, o tai svarbu skatinant verslo augimą ne tik Palangoje, bet ir visame regione.
Klaipėdos miesto	Edukacija	Klaipėdos "Senamiesčio" Rotaract klubas	Tarptautines ištakas turintis klubas vienija 18–30 m. žmones, orientuotus į lyderystę ir profesionalumo ugdymą. Jie prisideda prie įvairių projektų bei iniciatyvų. Šis klubas – tai terpė rasti bendradarbiavimo ryšius arba jaunus žmones, galinčius ir gebančius dirbti numatytose Klaipėdos regiono specializacijos kryptyse arba bendradarbiaujant.
<b>Telšių regionas</b>			
Rietavo rajonas	Švietimas	Žemaitijos kolegija	Kolegija gali prisidėti įgyvendinant regionui ir savivaldybei reikalingas specialistų ruošimo programas.

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Plungės rajonas	Sportas	Plungės sporto ir rekreacijos centras	Centras gali prisidėti skatinant sportą ir sveikatingumą taip prisidedant prie visuomenės sveikatos užtikrinimo.
Plungės rajonas	Sveikata	Lietuvos gydytojų sąjungos Plungės filialas	Sąjunga gina gydytojų profesines, darbo, ekonomines, socialines teises bei interesus. Taip pat gali prisidėti prie sveikatos apsaugos geresnės kokybės užtikrinimo.
Telšių rajonas	Švietimas	Telšių jaunimo centras, VšĮ	Centras gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinių zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).
Telšių rajonas	Socialinės paslaugos	Telšių r. senelių globos Namai	Partneris sprendžiant visuomenės senėjimo problemas.
Mažeikių rajonas	Socialinės paslaugos	Liberta, Mažeikių Rotary klubas	Klubas vienija aukštos reputacijos profesionalus ir verslininkus, kurių veikla gali prisidėti ir kuriant/plėtojant viešąsias paslaugas.
Mažeikių rajonas	Sveikata	Lietuvos gydytojų sąjungos Mažeikių filialas	Sąjunga gina gydytojų profesines, darbo, ekonomines, socialines teises bei interesus. Taip pat gali prisidėti prie sveikatos apsaugos geresnės kokybės užtikrinimo.
Telšių rajonas	Švietimas	Telšių Trečiojo amžiaus universitetas	Rūpinasi senjorų edukacija, pažinimu.
Rietavo rajonas	Socialinės paslaugos	Rietavo iniciatyvos, vietos veiklos grupė	VVG bendras strateginis tikslas – apjungti įvairių vietos organizacijų, institucijų ir kitų kaimo plėtros dalyvių pastangas ir suteikti jiems papildomas

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
			galimybes įtakoti pasikeitimus, gerinančius kaimo vietovių gyventojų gyvenimo kokybę.
Rietavo rajonas	Švietimas/socialinis	Asociacija Rietavo moterų užimtumo centras	Centre stengiamasi, jog būtų bendruomenės nariams būtų suteikta galimybė prisitaikyti prie besikeičiančių ekonominių ir socialinių sąlygų, tokiu būdu centras gali prisidėti ir įgyvendinant pokyčius susijusius su funkciniais regionais.
Rietavo rajonas	Švietimas	Rietavo trečiojo amžiaus universitetas, asociacija	Rūpinasi senjorų edukacija, pažinimu.
<b>Tauragės regionas</b>			
Tauragės rajonas	Švietimas	Tauragės Trečio amžiaus universitetas	Rūpinasi senjorų edukacija, pažinimu.
Tauragės rajonas	Sveikatas	VšĮ „Tauragės ligoninė“	Sveikatos apsaugos įstaiga.
Tauragės rajonas		Lietuvos gydytojų sąjungos Tauragės filialas	Sąjunga gina gydytojų profesines, darbo, ekonomines, socialines teises bei interesus. Taip pat gali prisidėti prie sveikatos apsaugos geresnės kokybės užtikrinimo.
Tauragės rajonas	Švietimas, socialinės paslaugos	Tauragės apskritis stalias, Tauragės jaunimo ir jaunimo organizacijų sąjunga	Asociacija gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinį zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).
Jurbarko rajonas	Švietimas, socialinės paslaugos	Jurbarko jaunimo organizacijų sąjunga	Asociacija gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinį zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Šilalės rajonas	Socialinės paslaugos	Šilalės rajono partnerystės vietos veiklos grupė	VVG bendras strateginis tikslas – apjungti įvairių vietos organizacijų, institucijų ir kitų kaimo plėtros dalyvių pastangas ir suteikti jiems papildomas galimybes įtakoti pasikeitimus, gerinančius kaimo vietovių gyventojų gyvenimo kokybę.
Pagėgių rajonas		Penktas regionas asociacija	tai Mažosios Lietuvos regione veikianti profesionalių darbuotojų ir savanorių komanda. Asociacijos veikla tiesiogiai nukreipta į nevyriausybinę organizacijų stiprinimą, aktyvinimą, tobulinant jų veiklą, padedant spręsti aktualius klausimus, telkiant bendrai veiklai vietos identiteto, pilietiškumo, demokratizacijos, socialinės atskirties mažinimo, verslumo skatinimo ir kitose srityse.
Tauragės rajonas	Edukacija/kultūra/turizmas	Tauragės kultūros rūmai	Tauragės kultūros centras skatina ir ugdo meninę ir kultūrinę gyventojų saviraišką, sudaro sąlygas lankytis liaudies ir profesionaliojo meno renginiuose.
Tauragės rajonas	Švietimas	Tauragės moters užimtumo ir informacijos centras	Centre stengiamasi, jog būtų bendruomenės nariams būtų suteikta galimybė prisitaikyti prie besikeičiančių ekonominių ir socialinių sąlygų, tokiu būdu centras gali prisidėti ir įgyvendinant pokyčius susijusius su funkciniais regionais.
Šilalės rajonas	Socialinės paslaugos	Šilalės rajono verslininkų sąjunga	Sąjunga, vienijanti verslininkus, galinti prisidėti prie didesnio asmenų verslumo regionuose.
Šilalės rajonas	Švietimas	Apskritasis stalas, Šilalės rajono visuomeninių	Asociacija gali prisidėti įveiklinant jaunimą funkcinį zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
		jaunimo organizacijų sąjunga	
<b>Kuržemės regionas</b>			
Liepoja	Socialinių paslaugų	Kurzemes NGO Center	Asociacija gali prisidėti įveiklinant nevyriausybinių sektorių funkcinių zonų praktiniame kūrime (pavyzdžiui, per praktikas).
Liepoja	Socialinių paslaugų	Kurzemes biznesa inkubators / Kurzeme's Business Incubator	Organizacija suinteresuotoms šalims teikia finansinę paramą, apskaitos paslaugas, edukacinius renginius, keitimąsi praktika ir bendradarbiavimo erdves, bendradarbiauja su švietimo ir mokslo institucijomis, savivaldybėmis, valstybinėmis agentūromis ir kitais investuotojais.
Liepoja	Švietimas	Liepāja University	Gali užtikrinti regionui (-iams) reikalingų profesionalų ruošimą; prisidėti prie mokslinių tyrimų vykdymo ir t.t.
Kuldiga	Švietimas	Kuldigas Technology and Tourism Vocational School	Gali užtikrinti regionui (-iams) reikalingų profesionalų ruošimą; prisidėti prie mokslinių tyrimų vykdymo ir t.t.

#### 4. Prioritetas: Aukštos pridėtinės vertės kūrimas

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
<b>Klaipėdos regionas</b>			

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Klaipėdos miesto	Viešas/pramonė/transp ortas	Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Direkcija yra orientuota į pramonę ir aukštos pridėtinės vertės paslaugų kompleksą Baltijos jūros pakrantėje.
Klaipėdos miesto	Pramonė	VšĮ KLAIPĖDOS LAIVYBOS TYRIMŲ CENTRAS	Atstovaudama narių interesams, asociacija dalyvauja sprendžiant uosto veiklos ir plėtros klausimus, kitas uosto kompanijoms aktualias problemas, glaudžiai bendradarbiauja su vietos ir valstybinėmis valdžios institucijomis, daug dėmesio skiria socialinėms, aplinkosaugos ir kitoms visuomeninėms iniciatyvoms.
Klaipėdos miesto	Prekyba/pramonė	Klaipėdos prekybos pramonės ir amatų rūmai	KPPAR vienija daugiau nei 230 narių. Jų narių tinklas bei veikla padeda plėtoti prekybos pramonę bei gali prisidėti kuriant aukšto pridėtinės vertės produktus.
Klaipėdos miesto	Verslas	Klaipėdos ID	Agentūros veikla yra orientuota į ekonominę plėtrą, o tai suteikia galimybę kurti aukštą pridėtinę vertę.
Klaipėdos miestas	Inovacijos	Baltic Tech Park	Baltijos technologijų parkas yra inovacijomis paremta verslumo ekosistema, jungianti talentus, žinias ir išteklius Baltijos jūros regione.
Klaipėdos miestas	Inovacijos	Baltijos skaitmeninių inovacijų centras (Baltijos SIC)	Tai skaitmeninių inovacijų paramos platforma, padedanti Klaipėdos regiono įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms, pasitelkus skaitmenines technologijas, dinamiškai plėtoti verslo ir gamybos procesus, didinti kuriamą pridėtinę vertę.
Klaipėdos miestas	Inovacijos	Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas	Tai Klaipėdos regiono inovacinės aplinkos skatinimo centras, siekiantis glaudaus ir kryptingo mokslo bei



Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
			verslo bendradarbiavimo, didesnio ekonominio konkurencingumo, kuriantis palankias sąlygas startuolių ekosistemai.
Klaipėdos miestas	Verslas	Klaipėdos LEZ	Laisvoji ekonominė zona, kuri skatina aukštos pridėtinės vertės kūrimą.
Klaipėdos miestas	Švietimas	Klaipėdos universitetas	Gali užtikrinti regionui (-iams) reikalingų profesionalų ruošimą; prisidėti prie mokslinių tyrimų vykdymo ir t.t.
Klaipėdos miestas	Infrastruktūra	Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija	Klaipėdos uostas – labiausiai į šiaurę nutolęs neužšalantis rytinės Baltijos jūros uostas. Tai svarbiausias ir didžiausias Lietuvos transporto centras, kuriame susijungia jūros, sausumos ir geležinkelio keliai iš rytų ir vakarų.
Klaipėdos miestas	Švietimas	KU JTI Žuvininkystės ir akvakultūros laboratorija	Institutas užsiima tarptautinio lygio jūrinių kryptių moksliniais tyrimais, teikia moksliniais tyrimais ir inovacijų vystymu grįstas MTEPI paslaugas verslui, dalyvauja formuojant universiteto ir nacionalines jūrines MTEP veiklų kryptis bei studijų procese.
Klaipėdos miestas	Infrastruktūra/žemės ūkis	Klaipėdos suskystintų gamtinių dujų terminalas	Terminalas ne tik suteikia energetinį saugumą, bet ir skatina dujų rinkos plėtrą šalyje; užtikrina trečiųjų šalių prieigą prie SGD terminalo pajėgumų ir t.t.
<b>Tauragės regionas</b>			

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Tauragės rajonas	Pramonė/verslas	Tauragės industrinis parkas	TIP yra išvystytas šeimos valdomas industrinis parkas Lietuvoje. Pramonė, verslas ir jų plėtra padeda kurti aukštos pridėtinės vertės produktus.
<b>Telšių regionas</b>			
Mažeikių rajonas	Pramonė	UAB „Orlen Lietuva“	Didžiausias naftos produktų gamintojas Baltijos šalyse, kuris kuria darbo vietas, pritraukia investicijas ir pan. tuo pačiu sukurdamas galimybę kurti aukšto pridėtinės vertės produktus.
Plungės rajonas	Pramonė/verslas	Plungės industrinis parkas	Tai privataus kapitalo parkas Vakarų Lietuvoje. Daugiau, negu 30 000 m <sup>2</sup> įvairios paskirties patalpų gamybai ir sandėliavimui, kurios pritaikomos pagal individualius poreikius, taip pat daugiau kaip 20 000 m <sup>2</sup> ploto skirta plėtrai. Industrinio parko teritorija apimanti daugiau kaip 6 ha ploto yra patraukti vieta dėl netoli esančių magistralinių kelių, geležinkelio linijos bei jūrų uosto.
Plungės rajonas	Verslas	Plungės smulkiojo verslo asociacija	Asociacija, vienijanti verslą ir galinti prisidėti prie aukštos pridėtinės vertės kūrimo.
<b>Kuržemės regionas</b>			
Ventspilis	Infrastruktūra	Ventspils Free Port	Ventspilio uostas yra tarptautinės svarbos transporto, tranzito ir gamybos centras, įsikūręs Latvijoje, Baltijos jūros regione. Iš šio uosto galima susisiekti su Europa, Vidurio Azija bei NVS.
Liepoja	Verslas	Liepaja special economic zone	Laisvoji ekonominė zona, kuri skatina aukštos pridėtinės vertės kūrimą.

Savivaldybė	Sektorius	Organizacija	Pasirinkimo argumentacija
Ventspilis	Švietimas	Ventspils High Technology Park (VHTP)	VHTP prisideda prie Ventspilio miesto ir Kuržemės regiono ekonomikos skatinant besivystančių pramonės šakų plėtrą ir naujų gerai apmokamų darbo vietų kūrimą.

### Priedas Nr. 3

#### 1. „Savivaldybių darnios plėtros pažangos vertinimas“

2019 metais Lietuvos Energetikos Agentūra (LEA) atliko pirmąjį savivaldybių vertinimą pagal savivaldybių pasiektą pažangą atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo skatinimo ir energijos vartojimo efektyvumo didinimo srityse. Vertinimas atliktas vadovaujantis Agentūros parengtu Savivaldybių darnios plėtros indeksavimo aprašu, kuriame pateiktas savivaldybių palyginimui pasirinktų kriterijų sąrašas ir kiekvienam kriterijui priskirtas balas. Apraše savivaldybių palyginimo tikslais bendradarbiaujant su energetikos ekspertais pasirinkta 11 kriterijų, kurie leidžia įvertinti *savivaldybių vaidmenį didinant energijos vartojimo efektyvumą, skatinant atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo plėtrą bei atitinkamai keičiant jos teritorijoje gyvenančių žmonių elgseną*. Kiekvienam kriterijui nustatytas maksimalus balas, atsižvelgiant į galimą kriterijaus poveikį didinti energijos vartojimo efektyvumą ir skatinti atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo plėtrą.

Pateikiama analizės autorių parengtas Klaipėdos regiono savivaldybių reitingas, parodant, kiek taškų surinko kiekviena iš Klaipėdos regiono savivaldybių pagal LEA pasirinktus kriterijus. Paskutinis stulpelis parodo susumuotus taškus. Klaipėdos regiono vidurkis yra 22 taškai iš 100 galimų. Apatinė eilutė parodo kiek vidutiniškai taškų buvo surinkta pagal kiekvieną kriterijų ir maksimalų taškų skaičių, kurį buvo galima surinkti pagal tą konkretų kriterijų.

		Kriterijai											Suma
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Taškai	Klaipėdos miestas	0	6	1	6	10	2	1,5	0,5	1	2,5	2,5	33
	Šilutės raj.	5	0	0,5	7	7	3	3	0,5	0	0,5	0	26,5
	Palanga	0	0	5,5	4	7	2	3,5	1	1	0,5	0,5	25
	Klaipėdos raj.	0	6	0,5	6	0	1	6	1	1	0,5	2,5	24,5

	Skuodo raj.	0	6	0,5	3	5	1	2,5	0	0	0,5	2	20,5
	Kretingos raj.	0	0	0,5	3	5	1	2	0,5	0	0,5	2	14,5
	Neringa	0	0	0	0	0	0	1,5	5	2	0,5	2,5	11,5
	Regiono vidurkis/maksi malu per kriterijų	1/11	2/12	1/20	4/8	5/13	2/6	3/6	1/5	1/6	1/9	2/4	22/100

Vertinimo kriterijai:

1. „Merų paktas“ – Europos Sąjungos merų paktas dėl klimato ir energetikos (toliau – Merų paktas) vienija tūkstančius vietos valdžios institucijų, savanoriškai įsipareigojusių įgyvendinti Europos Sąjungos klimato ir energetikos tikslus.
2. „AEI naudojimo plėtros veiksmų planas“ – įstatyme „Savivaldybių atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų planai“ nustatyta, kad savivaldybės pasitvirtina ir viešai skelbia savo 2011–2020 m. atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų planus, kuriuose įvertina esamą padėtį ir nusistato atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo tikslus ir priemones šiems tikslams pasiekti.
3. „Renovuotų daugiabučių dalis“ – Lietuvos savivaldybėse daugiabučių gyvenamųjų namų renovacija (dar vadinama atnaujinimu, modernizavimu) pagal savivaldybių programas ir gyventojų iniciatyvas vertinta tik 2013–2019 m. laikotarpiu.
4. „Vidutinė šilumos kaina“ – kriterijui „Vidutinė šilumos kaina“ balai yra skiriami atsižvelgiant į tai, kiek savivaldybėje 2019 m. IV ketvirtyje šilumos kaina gyventojams yra didesnė ar mažesnė už to paties laikotarpio vidutinę šilumos kainą Lietuvoje.
5. „Biokuro pajėgumų išnaudojimas“ – šis kriterijus padeda įvertinti, ar savivaldybės teritorijoje šilumos gamybos šaltinių instaliuotoji galia atitinka tos savivaldybės maksimalų šilumos galios poreikį, ar minėti šilumos gamybos šaltiniai yra / gali būti racionaliai panaudojami energijai gaminti.

6. „Savivaldybių darnios plėtros projektai“ – kriterijus pasirinktas siekiant įvertinti ir paskatinti savivaldybių iniciatyvumą savanoriškai imtis veiksmų, kurie didina savivaldybių teritorijose energijos vartojimo efektyvumą ir (arba) skatina atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo energijai gaminti plėtrą.
7. „Gaminančių vartotojų įrenginių galia“ – elektros energiją gaminantis vartotojas – fizinis arba juridinis asmuo, įsirengęs atsinaujinančių išteklių technologijų elektrinę ir gaminantis elektrą savo reikmėms, o nesuvartotą elektros kiekį pateikiantis į elektros tinklus.
8. „Elektromobilių skaičius“ – vertinimo metu Lietuvoje buvo taikomos dvi pagrindinės skatinimo priemonės rinktis elektromobilį: (1) galimybė naudotis specialiai pažymėtomis maršrutinio transporto eismo juostomis ir (2) parkavimo ir įvažiavimo rinkliavų lengvatos Lietuvos miestuose.
9. „Elektromobilių įkrovimo stotelių skaičius“ – Daugelis Lietuvos savivaldybių elektromobilių įkrovimo prieigas yra numačiusios savo parengtuose ar rengiamuose darnaus judumo mieste planuose.
10. „Finansuojami projektai“ – Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimas yra skiriamas projektams, kurie prisideda prie 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos tikslų įgyvendinimo.
11. „Nekilnojamojo turto mokestis AEI jėgainėms“ – Minėti savivaldybių atsinaujinančių išteklių energijos naudojimo plėtros veiksmų planai turi užtikrinti, kad savivaldybių teritorijose nebūtų kuriamos sąlygos, ribojančios atsinaujinančių energijos išteklių naudojimo plėtrą.

9. Savivaldybių vertinimas pagal kriterijų „Elektromobilių įkrovimo stotelių skaičius“

10. Savivaldybių vertinimas pagal kriterijų „Finansuojami projektai“

11. Savivaldybių vertinimas pagal kriterijų „Nekilnojamojo turto mokestis AEI jėgainėms“

## **10. COVID19 įtaka Klaipėdos regiono specializacijos krypčių plėtrai ir augimui**

Pandemija daro įtaką absoliučiai visoms gyvenimo sritims, keisdama jų veiklos principus tiek trumpalaikiu, tiek ilgalaikiu laikotarpiu. Natūralu, jog tokioje situacijoje yra būtina peržiūrėti ir strateginius regionų planus. Pandemijos sukelta neapibrėžtumo būsena suformavo uždaresnius ir mažiau judrius žmonių elgesio įpročius, privertė permąstyti buvusius jų lūkesčius ir poreikius. Tai keičia regioninių specializacijų krypčių įgyvendinimo žingsnius ir verčia permąstyti jų prielaidas. Toliau apžvelgiami esminiai, jau dabar pastebimi pokyčiai, kurie turės ilgalaikės įtakos Klaipėdos regiono specializacijos kryptims.

## **10.1. Nepasitikėjimas institucijomis**

Karantino sąlygos sulėtino iki šiol įprastą visuomenės gyvenimo ritmą, privertė permąstyti savo veiklas, laisvalaikį ir kasdienybę. Atsirado naujas supratimas apie tai, kas yra vertinga, kas yra namai, kokia yra šeimos svarba ir pan. Naujas gyvenimo ritmas ir radikalūs pokyčiai kelia didelį nerimą ir nepasitikėjimą supančia aplinka. Tai palietė ir viešąsias sritis, tokias kaip sveikatos apsauga, finansinis užtikrintumas, politikos formavimas. Kadangi viešojo sektoriaus institucijos matomos kaip atsakingos už stabilumo palaikymą, pasitikėjimas jomis smuko (pvz., kaip nurodoma pasaulinėje „Edelman“ atliktoje apklausoje, 85% respondentų teigia norintys mažiau žinių girdėti iš politikų ir daugiau iš mokslininkų ir medikų<sup>69</sup>). Post-pandeminė aplinka aiškiai nurodo į poreikį atstatyti pasitikėjimą fundamentaliomis socialinėmis institucijomis ir aktyviai investuoti į augančią naujo tipo paslaugų paklausą įvairiais formatais.

Esamos situacijos keliama iššūkiu specializacijos kryptims:

- Tampa sudėtinga kurti ir auginti pasitikėjimą tarp specializaciją vystančių suinteresuotųjų šalių.
- Būtina kurti strateginius planus, remiantis ilgalaikėmis vertybėmis, o ne trumpalaikėmis naudomis.
- Reikia nuolatos skatinti ilgalaikį ir aktyvų dialogą su visuomene įvairiais lygmenimis.

Esamos situacijos atveriamos galimybės specializacijos kryptims:

- Sukurti naują, pasitikėjimu grįstą, kokybišką bendradarbiavimą tarp regioninės politikos formuotojų ir visuomenės.
- Transformuoti deklaratyvius strateginius planus į visuomenę motyvuojančius ir vietos identitetą bei poreikius atliepančius veiksmus.
- Mažinti konfrontaciją ir konfliktus aktyvuojant nuolatinį dialogą su visuomene.
- Kurti darnią ir tvarią regionų infrastruktūrą.

## **10.2. Nuotolinio darbo suteikiamos galimybės**

Pandemijos situacija perkėlė darbą ir mokymąsi į privačias erdves. Tai aktyvavo poreikį atlikti įprastas veiklas nuotoliniu būdu, pasitelkiant virtualų dalyvavimą įgalinančias technologijas. Nors pastebimas technologijų, galinčių kokybiškai pakeisti įprastus darbo ir mokymosi scenarijus, trūkumas, tačiau akivaizdu, jog post-pandeminėje aplinkoje veikimo virtualiai tik daugės. Šis pokytis nukreipia biurų ir kitos infrastruktūros planuotojų dėmesį į darbą iš bet kur (angl. Work From Anywhere) koncepciją. Ši tendencija reiškia galimybes žmonėms laisviau rinktis gyvenamąją vietą ir lanksčiau migruoti. Tokių darbuotojų poreikiai renkantis kur vyksti, iš kur dirbti ir kur gyventi remsis tais pačiais principais, kurie apibrėžia tvarų turizmą: ekologiška gyvenimo aplinka, darnus judumas, patirtį kuriančios pramogos, ir kokybiškų komunikacijų prieinamumas.

---

<sup>69</sup> Edelman Trust Barometer Special Report on Covid 19 (2020 m.)

Esamos situacijos keliama iššūkiu specializacijos kryptims:

- Iš naujo įveikinti ištuštėjusias erdves.
- Prisitaikyti prie pasikeitusių žmonių judumo poreikių.
- Išplėsti kokybiškos komunikacijos tinklą.
- Kurti kokybišką gyvenamąją aplinką infrastruktūrą.

Esamos situacijos atveriamos galimybės specializacijos kryptims:

- Pritraukti naujų gyventojų ir atvykstančių turistų.
- Gauti ekonominės naudos iš naujai įveiktos infrastruktūros.
- Aktyviau įgyvendinti darnaus judumo tikslus.
- Transformuoti infrastruktūrą remiantis „žalioju kursu“.

### **10.3. Vietinės ekonomikos apsipirkimo internete teikiamos galimybės**

Pandemijos aplinkybės, pakeisdamos gyvenimo ritmą, savaime pakeitė ir patiriamo atstumo suvokimą. Dėl vyraujančio neapibrėžtumo aktualu tapo tai, kas artima ir sava. Didesnis dėmesys skiriamas patirčiai namuose ir aplink juos gerinti, galvojant kas ir iš kur perkama. „Nextdoor“ tyrimo duomenimis, po pandemijos 72% žmonių dažniau apsipirkinės lokaliai<sup>70</sup>. Tuo pačiu itin didelė dalis patogaus, greito ir impulsyvaus pirkimo persikėlė į internetines parduotuves. Tokia situacija nurodo į vietinės ekonomikos svarbą tiek gyventojui, tiek turistui išskiriant lokalumo vertę ir ją kultivuojant. O visas patogumu grįstas pardavimas, kuris nekuria patyriminės pridėtinės vertės, turi būti realizuotas virtualiai.

Esamos situacijos keliama iššūkiu specializacijos kryptims:

- Identifikuoti vietai būdingą prekių ir paslaugų kūrimą.
- Sukurti sąlygas kurtis vietai būdingai prekių ir paslaugų ekosistemai.
- Sukurti pakankamai infrastruktūrą plėstis paslaugų ir prekių pardavimui internetu.

Esamos situacijos atveriamos galimybės specializacijos kryptims:

- Auginti vietos verslo kultūrą per SVV skatinimą.
- Tapti itin svarbiu regionu aptarnaujančiu internetinę prekybą pasauliniu mastu.

---

<sup>70</sup> Nextdoor Insights Series: In an era of social distancing, neighborliness is on the rise (2020 m.)