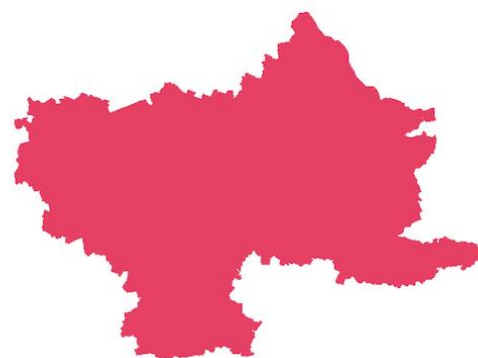




UTENOS REGIONO

KKI PLĖTROS GALIMYBIŲ STRATEGIJA



ir jos įgyvendinimo kriterijai

TYRIMO ATASKAITA | 2018

Projektas iš dalies finansuojamas Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos ir Lietuvos kultūros tarybos lėšomis pagal Kultūros tyrimų programą.



LIETUVOS RESPUBLIKOS
KULTŪROS MINISTERIJA

RENGIANT GALIMYBIŲ STUDIJĄ DALYVAVĘ ASMENYS

Labai dėkojame:

Utenos verslo informacijos centrui
Utenos rajono savivaldybei
Utenos A. ir M. Miškinių viešajai bibliotekai

Jūratei Misiūnienei
Vidai Garunkštytei
Giedriui Mazūriui

ir kitų Utenos regiono institucijų darbuotojams, bendruomenių nariams, prisidėjusiems prie šio tyrimo savo įžvalgomis ir geranoriška pagalba.

Darbo grupės nariai:

Prof. Jūratė Černevičiūtė
Prof. Rolandas Strazdas
Žilvinas Jančoras
Dr. Rusnė Kregždaitė
Vytenis Mockus

Tyrimą parengė Vilniaus universiteto Verslo mokyklos mokslininkai
www.vm.vu.lt



2018

TURINYS

IVADAS.....	5
I. KULTŪROS IR KŪRYBINĖS INDUSTRIJOS BEI REGIONAI	9
KKI strateginiai dokumentai ir regionų politika.....	9
KKI ir strategijos kūrimas	11
II. UTENOS RAJONO STRATEGINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ KKI PLĖTROS KONTEKSTE	13
III. UTENOS RAJONO KKI STATISTINĖ ANALIZĖ.....	22
Utenos rajono KKI padėtis šalies kūrybinio sektoriaus kontekste	22
Utenos rajono kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus struktūrinė analizė.....	27
Utenos rajono turizmo srautų vertinimas.....	33
IV. UTENOS RAJONO KKI PLĖTROS STRATEGINĖS KRYPTYS IR REKOMENDACIJOS	37
KKI tinklo formavimas integruojant tarptautinio, nacionalinio ir vietinio patrauklumo traukos objektus ir paslaugas.....	40
Nuoseklus KKI plėtojimas balansuojant KKI paklausą ir pasiūlą.....	41
KKI strategijos rengimo ir įgyvendinimo aktyvus koordinavimas	42
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	43
PRIEDAI	45

IVADAS

Lietuvoje, kaip ir visoje Europos Sąjungoje, globalizacija ir deindustrializacija išryškino tvarumo stoką – tiek ES, tiek Lietuvoje stebimi skirtumai tarp regionų. Nacionaliniu lygmeniu sostinė ir didieji miestai yra turtingesni ir konkurencingesni, palyginti su nuošaliais kaimo regionais. Istorškai tam, kad įveiktų ekonominius negalavimus skurdžiuose regionuose, nacionalinės vyriausybės imasi įvairių strategijų – nuo tiesioginių subsidijų iki decentralizuotų vyriausybinių organizacijų. Socialinė, ekonominė ir teritorinė sanglauda, suprantama kaip tikslas, kurio turi siekti šalys narės, yra pagrindinis ES tikslas.

Teritorinė sanglauda ES politikos darbotvarkėje suprantama kaip teritorinis teisingumas ir apima tiek miestus, tiek kaimus bei pakraštinius regionus. ES kontekste teritorinės sanglaudos tikslas yra paskirstyti teritorinį teisingumą ne tik marginalizuotoms miesto vietoms, bet ir izoliuotoms arba nutolusioms sritims. Periferinėse srityse yra mažai gyventojų, mažas tankumas teritorijoje, jos kenčia nuo nuolatinio gyventojų mažėjimo. Teritorinės sanglaudos tikslas ES yra sumažinti nepalankioje padėtyje atsidūrusių vietovių plėtros netolygumus. Teritorinės sanglaudos strategija gali tapti teritorijų atgaivinimo instrumentu. Teritorinę sanglaudą siejant su ekonomine ir socialine, sprendžiami tokie tvarumo klausimai *kaip teritorijos kokybė, teritorijos efektyvumas ir teritorijos tapatumas* (Camagni, 2007, p. 135). *Teritorijos kokybė* reiškia gyvenimo ir darbo aplinkos kokybę bei paslaugų ir žinių pasiekiamumą, *teritorijos efektyvumas* – vietos patrauklumą ir konkurencingumą apskritai. *Teritorijos tapatumas* reiškia socialinio kapitalo buvimą ir vietos konkurencinį pranašumą – gebėjimą kurti bendrą ateities viziją, pasinaudojant neišreikštomis vietos žiniomis ir patirtimi (Camagni, 2007).

Teritorinė sanglauda suprantama kaip regioninės plėtros įrankis paradigmoje, kuri remiasi prielaida, kad tvirtas regiono tapatumas ir išsiskirianti regiono kultūra prisideda prie regiono ekonominės plėtros ir yra gyvybiškai svarbi kuriant gyventojų pasitikėjimą, antreprenerystę ir kūrybingumą (Robert, 2007, p. 25). J. Robert įsitikinimu, regiono potencialo įgyvendinimas priklauso nuo gyventojų antreprenerystės, jų mąstymo būdo, socialinių santykių, normų ir vertybių. Tai reiškia, kad regionai suprantami kaip socialinės ir politinės erdvės, kuriose vyksta kolektyvinės

veiklos – antreprenerystė ir kūrybingumas – „iš apačios“ kuriamos teritorinės sanglaudos strategijos.

Europos strategija išmaniam, tvariam ir įtraukiam augimui „Europa 2020“ (CEC, 2010) nubrėžia Europos Sąjungos viziją dešimtmečiui ir yra apibendrinantis regionų politikos valdymo dokumentas. Jis orientuotas į išmanųjį augimą, kurį Europos Komisija supranta kaip plėtrą į žiniomis ir inovacijomis grįstą ekonomiką, užimtumą, socialinę ir teritorinę sanglaudą bei tvarų augimą (CEC, 2010a, p.: 3; Gaffey, 2011).

Neigiamos Lietuvos regionų plėtros tendencijos yra akivaizdžios: ekonominis-kultūrinis potencialas koncentruojasi ties didžiaisiais Lietuvos miestais, didėja atskirtis tarp Lietuvos regionų, didelis jaunimo nedarbas, gyventojų, ypač jaunimo, emigracija iš regionų į didesnius miestus ir užsienį. Lietuvos regionų plėtra tampa labai svarbiu tiek pačių regionų, tiek ir centrinės valdžios institucijų uždaviniu. Subalansuota regioninė plėtra Lietuvoje yra vienas svarbiausių politinių klausimų plėtros strategijoje. Esant nesubalansuotai regioninei plėtrai, svarbu kurti efektyvią regionų politiką. Viena LR Vyriausybės priemonių regionų politikai kurti yra Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga (toliau – *Baltoji knyga*), kurioje siekiama suformuoti darnios regioninės politikos gaires. *Baltoji knyga* parengta siekiant suderinti nacionalinės valdžios ir vietos savivaldos institucijų bei socialinių ir ekonominių partnerių teritorinės sanglaudos vizijas ir veiksmus joms pasiekti, taip pat suformuluoti Lietuvos regioninės politikos tikslą – sudaryti oraus, aktyvaus, saugaus, sveiko ir patrauklaus gyvenimo ir darbo prielaidas visoje Lietuvoje.¹

Dominuojanti tvarios plėtros samprata ir kūrybiškumo bei inovacijų reikšmės didėjimas kaip regioninės plėtros instrumentų skatina regionus tyrinėti „minkštas“ strategijas, kurių tikslas – puoselėti kultūrą ir kūrybingumą tam, kad atgaivintų regionų įvaizdį ir ekonomikas. Toks požiūris remiasi akademinio kūrybingumo, inovacijų ir kultūros diskursu (Florida, 2002, 2005, 2008; Lloyd, 2006; Richards ir Wilson, 2007). Nors didžioji dalis mokslininkų domisi miestais, dalis tyrėjų domisi kūrybinių industrijų galimybėmis mažuose miestuose, kaimuose ir periferinėse teritorijose (Cloke, 2007; Lorenzen ir van Heur, 2011; McGranhan ir Wojan, 2007). *Baltojoje knygoje* konstatuojama, kad Lietuvos regioninės politikos ramstis – įtraukūs, įgalinantys ir kompetentingi regionai, o regioninės politikos efektyvumas priklauso nuo bendradarbiavimo efektyvumo – skatinama ieškoti Lietuvos

¹ Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai 2017-2030. Nacionalinė regioninė plėtros taryba, 2017.

regionų specifiškumo, atskleisti jų stiprybes, formuoti regiono identitetą kūrybiškos vietokūros pagalba (*Baltoji knyga*, 2017, p. 6).

Regionų KKI plėtra dar nėra plačiai nagrinėjama, nėra aiškūs veiksniai, lemiantys sėkmingą KKI regione plėtojimą, regionų strateginiuose planuose pasigendama aiškesnės KKI pritaikymo regiono įvairdžiui ir patrauklumui formuoti strategijos gairių. Tai lemia, kad KKI plėtojimas regione paprastai vykdomas nesistemiškai, fragmentiškai, ne iki galo panaudojamas esamas regiono istorinis-kultūrinis, geografinis, vietos bendruomenių kūrybinis potencialas. Kuriamiems KKI objektams trūksta unikalumo-išskirtinumo, ypač nacionaliniame ar tarptautiniame kontekste. KKI sistemingas plėtojimas, regiono istorinio-kultūrinio bei vietos bendruomenių kūrybinio potencialo panaudojimas kuriant regiono KKI strategijas gali padėti spręsti *Baltojoje knygoje* išsikeltus 3 ir 4 uždavinius – sudaryti kokybiško gyvenimo sąlygas regionuose ir gerinti regionų įvairdį (*Baltoji knyga*, 2017, p. 21–26).

Negalima sakyti, kad vien tik KKI išspręs problemas, kurių kyla, ir pasieks norimą teritorinę sanglaudą. Paprastai KKI indėlis į ekonominę plėtrą ginčijamas dėl vyraujančios sektoriaus sampratos – yra nuomonė, kad žmonių, dirbančių sektoriuje, motyvacija nesusijusi su ekonominiu atlygiu (Comunian, 2009). Svarbiau atsižvelgti į tai, ką KKI atstovai laiko svarbiu savo darbe, ir įtraukti dalyvius, kurie laikomi ne visai tinkami ekonomine prasme – į KKI reikėtų žvelgti holistiškai, neapsiriboti tik ekonomiais ar tik kultūriniais kriterijais. R. Florida atkreipė dėmesį, kad bendruomenės gyvenimo kokybės charakteristikos (tarp jų ir galimybė naudotis kultūra) yra svarbesnės apsisprendžiant likti bendruomenėje nei ekonominės. Ypač tai svarbu, kai sprendžiama pasilikti ar išvykti iš periferinių regionų, ypač tų, kuriuose mažėja gyventojų. KKI yra svarbi evoliucinės ekonomikos proceso dalis – atviroje socioekonominėje sistemoje KKI yra neatsiejama nuo žinių sklaidos mechanizmo ir taip prisideda prie ekonominės pažangos (Potts, 2009). KKI daro poveikį tiek dideliems, tiek mažiems miestams, tiek kaimo teritorijoms (Comunian et al., 2010). Vietovėse kuriamos trijų tipų vertės – socialinė, kultūrinė ir ekonominė, kurių sintezė kuria tvarias ir veiklias bendruomenes (Klamer, 2003). Tai bendruomenės, apie kurias kalbama *Europos 2020 programoje*, ir tai sanglaudos politikos ateitis. Todėl svarbu pripažinti ir skatinti KKI vaidmenį šiuose procesuose. Dauguma autorių mato ryšius tarp kultūros ir ekonominės plėtros miestuose (Richards ir Wilson, 2007; Florida, 2005, 2008), tačiau stiprėja įsitikinimas, kad meninės veiklos ir kultūrinė raiška svarbios kaimo ir periferijos teritorijoms, jų tvariai plėtrai.

Tyrimo metu buvo analizuotas Utenos regionas (tyrime sinonimiškai vartojamos Utenos regiono ir Utenos rajono apibrėžtys, dėl labiau paplitusios sampratos „rajonas“ vartosenos). Atlikus teorinių veiksnių ir strateginių dokumentų analizę bei statistinį kūrybinio sektoriaus vertinimą, nustatyta dabartinė Utenos regiono kultūros ir kūrybinių industrijų situacija. Siekiant suvokti regiono specifiką, nustatyti vietinius patrauklius turizmui objektus ir išsiaiškinti jų patrauklumo kriterijus, atliktas Utenos specialistų, susijusių su kūrybiniais verslais, strategija bei turizmu, fokus grupių tyrimas (dalyvavo 10 atstovų) bei interviu (dalyvavo 11 intervantų). Fokus grupių tyrimo išvados, intervantų sąrašai ir klausimai pateikiami ataskaitos prieduose. Remiantis statistinių duomenų, strateginių dokumentų analize bei tyrimų rezultatais pateikiamos Utenos regiono KKI sektoriaus plėtros gairės.

I. KULTŪROS IR KŪRYBINĖS INDUSTRIJOS BEI REGIONAI

KKI strateginiai dokumentai ir regionų politika

Europos Komisijos parengtoje *KKI potencialo Žaliojoje knygoje* buvo identifikuotos KKI potencialo panaudojimo sritys, tarp jų ir KKI galimybės regionuose. Dokumente akcentuojama tarpsektorinio (tarp KKI ir tradicinių ūkio sektorių) ir tarpdisciplininio (kultūra, menas/ekonomika/verslas) bendradarbiavimo ir antreprenerystės svarba; atkreipiamas dėmesys, kad kultūros industrijos sėkmingai veikia tada, kai „maitinasi“ vietovės kultūra, istorija, paveldu ir tapatumu (*Green Paper*, 2010).

Dokumente išskirti trys svarbiausi KKI „varovai“ (*drivers*): 1) kūrybinės klasės (arba kūrybinės vietos bendruomenės); 2) klasterizacija (neatsiejama nuo tarpsektorinio ir tarpdisciplininio bendradarbiavimo) ir 3) vietos arba regiono verslo paramos infrastruktūra, palaikoma privataus ir viešojo (proaktyvių politikos formuotojų) sektorių bendradarbiavimo.

Analizuojant KKI panaudojimą regionuose, dokumente akcentuojama KKI reikšmė regiono tapatumui, kaip teritorinio išskirtinumo ir konkurencingumo kūrimo, taip pat socialinės sanglaudos veiksniai (*Green Paper*, 2010).²

Šis dokumentas tapo ir KKI strategijos regionuose planavimo gairėmis. Kiti svarbūs Lietuvos Respublikos Vyriausybės dokumentai, nurodantys svarbiausias Lietuvos ekonomikos ir visuomenės raidos kryptis ir galintys padėti kurti KKI strategijas regionuose, yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. parengtas dokumentas „Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015–2020 metų plėtros kryptys“, kuriame išskiriamos ir pagrindžiamos trys svarbiausios KKI politikos plėtros kryptys:

- 1) Visų amžiaus grupių Lietuvos visuomenės narių kūrybingumo gebėjimų skatinimas;
- 2) KKI potencialo panaudojimas kuriant gyvenimo kokybę gerinančią, visuomenės kūrybingumą ir pilietiškumą skatinančią aplinką;

² OMC - Expert Working Group on maximising the potential of Cultural and Creative Industries, in particular that of SMEs. 2010.

3) Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus ekonominės vertės ir sektoriaus eksporto apimčių augimo skatinimas.

Kitas svarbus Lietuvos Vyriausybės dokumentas, nubrėžiantis galimos KKI plėtros strategijos regionuose gaires, yra 2013 m. nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos“. Šios programos tikslas yra sutelkti valstybės išteklius Lietuvos inovatyvumui didinti ir konkurencingos ekonomikos (tarp jų ir regionuose) sukūrimas. Dokumente remiamasi plačia inovacijų koncepcija, kurios neatsiejama dalis yra KKI, kaip intensyviu kūrybingumu pasižyminti sritis. Programoje iškeltas tikslas – Lietuvos ūkio konkurencingumo didinimas yra svarbūs regionams ir gali padėti ieškant galimybių labiau panaudoti KKI potencialą regiono tvariai plėtrai ir konkurencingumui skatinti. KKI svarbios regionų inovatyvumui ir konkurencingumui didinti, nes pasižymi intelektualio kapitalo poreikiu, imlumu naujoms technologijoms ir kūrybingumo panaudojimu kuriant pridėtinę vertę kitiems sektoriams, todėl labai svarbi KKI strategavimo dalis yra įvairių sektorių bendradarbiavimo ir sinergijos skatinimas. Beje, minėtame dokumente pažymima, kad sektorių bendradarbiavimas sėkmingai vyksta jungiantis į klasterius, nes tai didina konkurencines MVĮ galimybes, tačiau šį procesą stabdo verslo bendradarbiavimo kultūros stoka.

Panašių problemų pastebima analizuojant KKI galimybes regionuose: bendradarbiavimo kultūros stoka, ypač kai bendradarbiavimas turi vykti tarp sektorių, kaip yra KKI atveju. Jis ne tik sunkiai vyksta, bet ir nėra gana giliai suvoktas regiono strateginio planavimo lygmenyje. Viena bendradarbiavimo kultūros nebuvimo priežasčių – MVĮ gaminami panašūs produktai ir konkuravimas dėl tų pačių klientų – šis faktas patvirtina, kad KKI potencialo panaudojimas yra strategiškai svarbus.

Kitų Lietuvos Vyriausybės strateginių dokumentų, kurie padėtų įvertinti KKI reikšmę regionams, nėra daug. Verta dėmesio 2011 m. LR Kultūros ministerijos parengta „*Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programa*“, kurios paskirtis – nustatyti regionų kultūros prioritetines plėtros kryptis, siekiant užtikrinti kultūros prieinamumą ir sklaidą, regionų patrauklumo didinimą vietos bendruomenėms, investuotojams ir turizmui. Iš esmės šio dokumento strateginis tikslas ir uždaviniai artimi 2015 m. parengtos programos „*Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015–2020 metų plėtros kryptys*“ tikslams ir uždaviniams, tačiau skiriasi kultūros sampratos: „*Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programoje*“ „regionų kultūra“ apibrėžiama kaip regionų gyventojų kuriama ir puoselėjama kultūrinė aplinka ir joje vykdomos kultūrinės veiklos visuma, o „regionų kultūros

politika" – kaip kryptingas kultūros regionuose plėtojimas (turint omenyje kultūros paslaugų teikimą ir vietos kultūros puoselėjimą), o „Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015–2020 metų plėtros kryptį“ programoje akcentuojamas gyventojų kūrybingumo apskritai puoselėjimas, neapsiribojant tik tradicinėmis kultūros veiklomis, bet apeliuojant į aukštesnės gyvenimo kokybės ir konkurencingumo (verslo, paslaugų, miesto, kaimo, regionų) didinimą.

2011 m. dokumente „kultūra“ apibūdinama kaip sritis, kuriai reikia paramos; 2015 m. dokumente „kultūra“ integruojama į produktus ir paslaugas ir tampa neatsiejama jų dalimi, kuriančia pridėtinę vertę. Kodėl šis skirtumas svarbus? Todėl, kad regionuose, kuriant strateginius planus, vis dar remiamasi pirmąja, tradicine kultūros samprata.

Utenos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane 2018–2024 m. m. kalbama apie kultūros (tarp jų ir kultūrinio turizmo) puoselėjimą (kultūros infrastruktūros ir kultūrinių veiklų), o ne apie KKI (kaip tarpsektorinės kultūros/ekonomikos sąveikos) potencialo regiono ekonomikoje panaudojimą.

2017 m. VŠĮ „Kurk Lietuvai“ atlikta kūrybinių industrijų priemonių apžvalga (Dilertas, G., Kaminskis, E. *Kūrybinių industrijų skatinimas Lietuvoje*. Ūkio ministerijos KKI priemonių peržiūra), KKI apibrėžiamos kaip ekonominės veiklos, kuriančios materialius ar nematerialius intelektualius, meninius produktus, pasižyminčius kūrybiniu, kultūriniu, simboliniu turiniu ir ekonomine verte. Studijoje konstatuojama, kad didžioji KKI problema, kuri apsunkina tokio pobūdžio veiklų finansavimą, – tarpinstitucinis (pridurtume – tarpsektorinis) bendradarbiavimas, tiksliau – jo koordinavimas. Studijos autoriai daro išvadą, kad sprendžiant problemą reikalingas nuolatinis Kultūros ir Ūkio ministerijų veiksmų derinimas ir vientisos KKI strategijos kūrimas.

KKI ir strategijos kūrimas

Viena iš problemų kuriant KKI strategiją yra ne tik jos tarpdiscipliniškumas, bet ir KKI produktų ir paslaugų simbolinė prigimtis: jie stokoja objektyvios vertės, todėl konkurencija vyksta dėl vartotojų dėmesio, komunikuojant simbolinę produktų ir paslaugų vertę, arba potyrius, taip įtvirtinant produkto/paslaugos/vietovės ir pan. simbolinę reikšmę (arba įvaizdį). Vyksta konkurencija komunikacijoje, bandoma rasti ypatingą kontaktą su vartotojais.

Kita KKI strategavimo problema regionuose – paplitęs įsitikinimas, kad strategija yra tas pats, kas ir planavimas (Mintzberg, 1994). Rengiant regioninius strateginius planus, dažniausiai

laikomasi požiūrio, kad planavimo (biudžeto sudarymas ir tikslo nustatymas) ciklas yra strategija. Problema ta, kad strategija yra būdas, kuriuo regionas pasirengęs kurti tvarų konkurencinį pranašumą.

Planuojama remiantis jau žinomais – rezultatais ir duomenimis, kuriuos būtų galima matuoti – planavimas riboja žvilgsnį į ateitį (vizijos kūrimą). Naujų žinių, išvalgų, produktų ir paslaugų kūrimas ne visada yra racionalus procesas: strategijos kūrimas ir atvirumas jos vykdymui reikalauja generuoti naujas žinias ir įveikti aukšto laipsnio neapibrėžtumą. *Būti strategiškam reiškia daugiau nei planuoti* (Martin, 2014). Strategija kuriama atrandant tai, kas nežinoma; reikalauja savarankiško mąstymo, analizuoti, kas vyksta dabar, ir atrasti nauja. Svarbi strategavimo dalis yra laisvė eksperimentuoti. Strategija yra veiksmų, pirmenybių ir principų, kurie įtakoja elgseną ir formuoja nuostatas, vadovas. Kol strategija nėra efektyviai komunikuojama, ji nebus įgyvendinta ir liks dokumentas lentynoje.

Trečia KKI strategavimo problema – strategija turi *apimti naudingos konkurencinės pozicijos kūrimą*, kuri įmanoma plėtojant tam tikrus regiono pajėgumus – tarp jų ir eksperimentavimo galimybės užtikrinimas, kuris būtinas norint sukurti naujų KKI produktų ar paslaugų, atrasti naujų partnerysčių ar rinkų.

Strategavimas reiškia jau vykdomų veiklų/produktų/paslaugų tobulinimą ir naujų, inovatyvių veiklų/produktų/paslaugų kūrimą. Kartais tai reiškia nustoti daryti tai, kas tuo metu pelninga, ir skirti laiko bei išteklių kuriant kažką naujo.

Apibendrinant galima teigti, kad strategija nėra planavimas, pelno siekis ar tikslų nustatymas; strategija nurodo veiksmus, kurie galimai darys ženklų poveikį regionui, tai yra pasirinkimas kurti galimybes ir išteklius, kurie padidintų pranašumą konkurentų atžvilgiu³ (Gander, 2017).

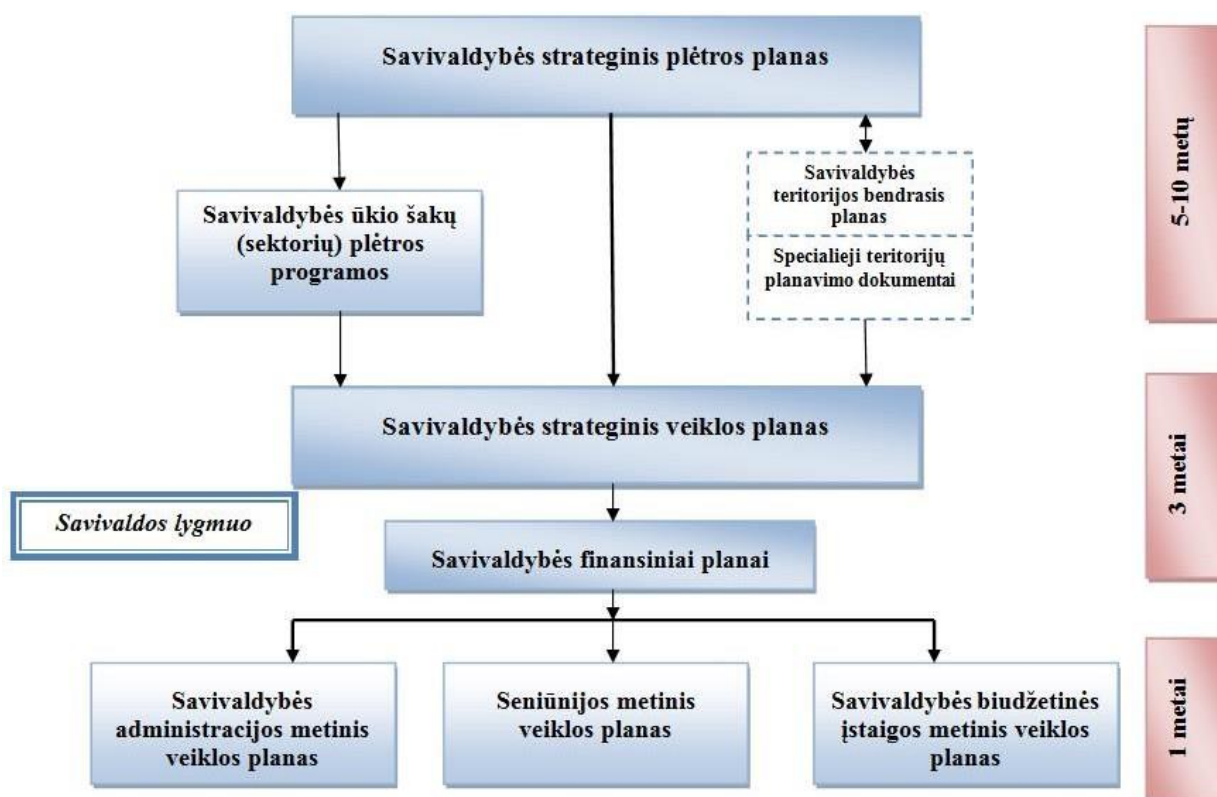
Pamažu turi būti pereita nuo sektorinio (žinybinio) plėtros planavimo prie subalansuotos regionų plėtros principų, įgyvendinant horizontaliai koordinuotą regioninę politiką. Tam būtina nuolat veikianti pokyčių komanda – operatyviai sprendžianti daugiau nei vienos ministerijos indėlio reikalaujančias regionines problemas.

³ Gander, J. (2017). *Strategic Analysis. A Creative and Cultural Industries Perspective*. Routledge.

II. UTENOS RAJONO STRATEGINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ KKI PLĖTROS KONTEKSTE

Pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai, kuriais buvo vadovaujama rengiant Utenos rajono savivaldybės (tyrime Utenos rajonas ir Utenos regionas vartojami sinonimiškai) strateginį plėtros planą 2018–2024 metams, yra:

- savivaldybės strateginis plėtros planas, kurį tvirtina savivaldybės taryba;
- savivaldybės atskiros ūkio šakos (sektoriaus) plėtros programa (-os), kurią tvirtina savivaldybės taryba;
- savivaldybės strateginis veiklos planas, kurį tvirtina savivaldybės taryba;
- metiniai veiklos planai, iš kurių savivaldybės administracijos ir seniūnijų metinius veiklos planus tvirtina savivaldybės administracijos direktorius, o savivaldybės biudžetinių įstaigų metinius veiklos planus, suderinęs su savivaldybės administracijos padaliniais, - biudžetinės įstaigos vadovas.



1 pav. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentų schema

Šaltinis: Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018–2024 metams

Pagrindiniai strateginiai dokumentai, turintys poveikį rajono KKI plėtrai, yra Utenos rajono plėtros strateginis planas ir savivaldybės atskiros ūkio šakos (sektoriaus) plėtros programos. Šiuo metu Utenos rajone KKI nėra išskirta kaip atskira ir prioritetinga ūkio šaka (sektorius), todėl KKI plėtros programa Utenos rajono savivaldybėje nėra rengiama.

Toliau šiame skyriuje detaliau nagrinėjamas Utenos rajono plėtros strateginis planas 2018–2024 metams KKI plėtros kontekste. Trumpai analizuojama šio plano rengimo eiga ir pagrindiniai aspektai KKI plėtros kontekste. Utenos rajono plėtros strateginis planas 2018–2024 metams rengtas vadovaujantis:

- Strateginio planavimo metodika⁴;
- Regionų plėtros planų rengimo metodika⁵;
- Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis⁶;
- valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““;
- 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa⁷;
- Lietuvos Respublikos teritorijos bendruoju planu⁸;
- Utenos regiono plėtros planu 2014–2020 metams⁹;
- Utenos rajono savivaldybės teritorijos bendruoju planu¹⁰;
- Utenos rajono plėtros strateginiu planu 2011–2017 metams¹¹;
- Utenos miesto teritorijos bendruoju planu¹²;
- kitais dokumentais bei teisės aktais.

Rengiant Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą 2018–2024 metams, buvo atsižvelgta į pagrindinius strateginio planavimo dokumentų rengimo principus¹⁴ (kryptingumo, orientavimosi į rezultatus, efektyvumo, atvirumo (partnerystės) ir bendrumo).

⁴ Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 (nauja redakcija nuo 2010-09-01).

⁵ Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymu Nr. 1V-706.

⁶ Patvirtintos Lietuvos Vyriausybės 2014 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1435.

⁷ Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015.

⁸ Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482.

⁹ Patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. spalio 29 d. nutarimu Nr. IX-1154.

¹⁰ Patvirtintas Utenos regiono plėtros tarybos 2013 m. spalio 15 d. sprendimu Nr. 51/7S-88 (patikslintas 2014 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr. 51/7S-47, 2015 m. rugsėjo 15 d. sprendimu Nr. 51/7S-19, 2017 m. gegužės 12 d. sprendimu Nr. 51/7S-26, 2017 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. 51/7S-31, 2017 m. rugpjūčio 21 d. sprendimu Nr. 51/7S-88).

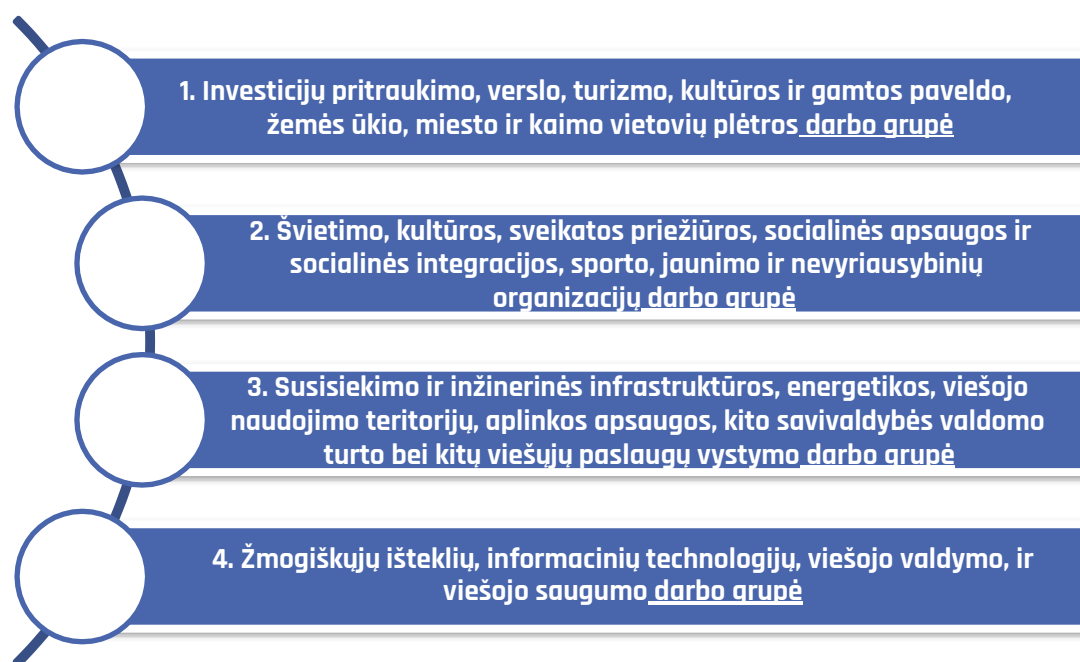
¹¹ Patvirtintas Utenos rajono savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. TS-276.

¹² Patvirtintas Utenos rajono savivaldybės tarybos 2010 m. gruodžio 22 d. sprendimu Nr. TS-346, patikslintas Utenos rajono savivaldybės tarybos 2012 m. gruodžio 20 d. sprendimu Nr. TS-382 ir 2015 m. vasario 19 d. sprendimu Nr. TS-3.

¹³ Patvirtintas Utenos rajono savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. TS-277.

¹⁴ Pagal Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas.

Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams buvo rengtas nuo 2017 m. rugsėjo iki 2018 m. kovo mėn. Plėtros vizijai, prioritetams, tikslams, uždaviniams ir priemonėms formuluoti buvo sudarytos keturios teminės darbo grupės, kurios atitinka suformuluotus keturis *Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams* prioritetus (žr. 2 pav.).



2 pav. Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams rengimo darbo grupės
Šaltinis: Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams

J darbo grupės buvo kviečiami Utenos rajono savivaldybės administracijos (toliau – URSA) darbuotojai, Utenos rajono savivaldybės tarybos nariai, Utenos rajono savivaldybės įmonių ir įstaigų vadovai ir darbuotojai, socialinių-ekonominių partnerių atstovai. Projekto vykdytojas į strateginio plėtros plano rengimo procesą siekė įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių ir įvairių sričių ekspertų. Visų darbo grupių bendras dalyvių skaičius siekė 41. Planui parengti tikslinė KKI darbo grupė sudaryta nebuvo. Utenos rajono KKI plėtrai svarbūs klausimai buvo nagrinėti 1-3 grupėse.

Rengiant *Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą 2018-2024 metams*, buvo atlikta Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2011-2017 metams ir jo įgyvendinimo analizė. Nustatyta, kad:

- Utenos rajono plėtros strateginio plano 2011-2017 metams stebėsenos sistemos apraše buvo aiškiai išskirtos procedūros, asmenys ar institucijos, atsakingos už tų procedūrų

vykdymą, duomenų pateikimo laikas, numatyta SPP įgyvendinimo stebėsenos rodiklių sistema (metiniai rodikliai) pagal atskirus rajono plėtros strateginio plano prioritetus.

- Nurodytoje rodiklių sistemoje nebuvo pateiktas rodiklių reikšmių atskaitos taškas, siekiamybės, informacija apie rodiklių reikšmių duomenų šaltinius ir atsakingus už duomenų surinkimą asmenis, skyrius ar institucijas. Todėl nėra galimybės įvertinti Utenos rajono plėtros strateginio plano 2011–2017 metams įgyvendinimo rezultatų pagal rodiklių sistemą.
- Per Utenos rajono plėtros strateginio plano 2011–2017 metams įgyvendinimo laikotarpį nebuvo pateikta nė viena metinė SPP įgyvendinimo ataskaita. SPP per šį laikotarpį buvo 2 kartus patikslintas. Įvertinus suplanuotų priemonių įgyvendinamumą, nustatyta, kad Utenos rajono plėtros strateginis planas 2011–2017 metams iki 2017 m. vidurio įgyvendintas 79 proc.

Utenos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane 2018–2024 metams pateikta Utenos rajono vidaus ir išorės aplinkos analizė. Šioje dalyje kūrybinių ir kultūrinių industrijų plėtra Utenos rajone nagrinėjama labai fragmentiškai. Daugiausia informacijos, susijusios su KKI plėtra, pateikiama 3.3.4. skyrelyje „Turizmas, kultūros ir gamtos paveldas“. Didelė dalis su KKI plėtra susijusios informacijos yra 3.4.4. skyrelyje „Kultūra ir menas“. Dar KKI plėtrai svarbios informacijos yra skyreliuose 3.4.5. „Kūno kultūra ir sportas“, 3.4.6. „Nevyriausybines organizacijos ir bendruomenės“, 3.4.7. „Jaunimo politika ir jaunimo organizacijos“ ir net, rodos, su KKI plėtra tiesiogiai nesusijusiuose skyriuose 3.5.1. „Aplinkos, oro, vandens, gyvosios gamtos, kraštovaizdžio apsauga“ (poskyryje „Kraštovaizdžio formavimas ir vandens telkinių pakrančių priežiūra“), ir net 3.5.5. skyrelyje „Transporto ir susisiekimo infrastruktūra“, kuriame aprašoma Utenos miesto ir rajono dviračių takų infrastruktūra.

Utenos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane 2018–2024 metams atliekama atskirų sričių ir sektorių SSGG analizė. Toks analizės būdas yra fragmentiškas ir neleidžia įžvelgti Utenos r. KKI plėtros potencialo ir bendros sektorių sinergijos. 3 pav. raudonomis punktyrinėmis linijomis pavaizduota tarpsektorinių ryšių stoka (žr. 3 pav.).



3 pav. Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams SSGG analizė KKI plėtros kontekste
Šaltinis: sudaryta autorių

Kompleksinė 3 pav. pavaizduotų sektorių analizė leistų daug geriau pastebėti tarpsektorinio bendradarbiavimo galimybes Utenos rajono KKI plėtros kontekste. Gali būti, kad būtent toks pasirinktas strategijos rengimo būdas neleido įžvelgti didelio Utenos miesto ir rajono KKI potencialo. Tai rodo ir suformuluoti penki nauji Utenos rajono savivaldybės vizijos variantai:

1-ASIS VARIANTAS. *Utenos rajonas – regioninis traukos centras, kuriame sudarytos sąlygos tvariai pramonei, smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei turizmui plėtoti, bendruomenės gyvenimo kokybei užtikrinti.*

2-ASIS VARIANTAS. *Utena – žalias pramonės miestas ežerų ir turizmo krašte, kuriame sveikai ir saugiai gyvena verslūs, sumanūs ir kūrybingi žmonės.*

3-ASIS VARIANTAS. *Utenos rajonas – žalias tvarios pramonės, inovatyvaus verslo, unikaliuos gamtos kraštas, kuriame auga nuolat tobulėjanti, veikli, sveika, sportiška ir sumani bendruomenė.*

4-ASIS VARIANTAS. *Utena – laimingų žmonių kraštas: par dienū žaliai prāmanęs miesti dirbys, gillausiam ažeri nusmaudys, kaimą sadybaj silsėsies vienas ar svėčių paskvietys.*

5-ASIS VARIANTAS. *Utena – žalias modernios pramonės, palankios investicijoms ir sportui aplinkos, inovatyvaus švietimo, kūrybinių industrijų kraštas, kuriame saugiai gyvena pilietiški žmonės.*

Nustatant viziją buvo surengta apklausa. Joje dalyvavo 381 respondentas. Daugiausia balsų surinko pirmasis vizijos variantas – už jį balsavo 34,38 proc. (131 respondentas). Palyginę 2011–2017 ir 2018–2024 metų vizijas ir išskirtus prioritetus (žr. 1 lentelę) matome, kad Utenos rajonas suvokiamas daugiau kaip pramonės regionas. Nepaisant to, Utenos rajone, 2016 m. duomenimis, apdirbamosios gamybos sektoriuje veikė tik 7,4 proc. ūkio subjektų (137 ūkio subjektai). Daugiausia ūkio subjektų buvo įregistruota kitos aptarnavimo veiklos sektoriuje (417 ūkio subjektų, arba 22,4 proc.), didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriuje (334 ūkio subjektai, arba 17,9 proc.), transporto ir saugojimo sektoriuje (148 ūkio subjektai, arba beveik 8 proc.) (*Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros planas*, 2018, p. 37). Nebuvo vertinta ir tai, kad nuo 2011 m. ženkliai išaugo KKI Utenos rajono potencialas. Vien apgyvendintų turistų skaičius Utenos rajono apgyvendinimo įstaigose 2012–2016 m. išaugo 152,9 proc. (*Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas*, 2018, p. 57).

KKI plėtros kontekste sveikintina tai, kad vizijoje paminėta ir turizmo plėtra. Utenos rajonas kaip kūrybinių industrijų kraštas yra matomas 5-ajame vizijos variante. Už šį variantą balsavo 32,02 proc. (122 respondentai) ir tik 9 balsais atsiliko nuo pasirinkto vizijos varianto.

1 lentelė. Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2011–2017 metams, Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018–2024 metams ir Anykščių rajono savivaldybės strateginio plėtros 2019–2025 metams vizijos ir prioritetų palyginimo lentelė

	Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas (2011–2017)	Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas (2018–2024)	Anykščių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas (2019–2025)
Vizija	Utenos rajonas – modernus Rytų Aukštaitijos regiono ekonominis centras, patogus ir saugus gyventi, viliojantis svečius, patrauklus investuoti.	Utenos rajonas – regioninis traukos centras, kuriame sudarytos sąlygos tvariai pramonei, smulkiajam ir vidutiniam verslui bei turizmui plėtoti, bendruomenės gyvenimo kokybei užtikrinti.	Anykščių rajonas – besididžiuojantis Anykščių šileliu, lėtai tekantis kurortas, darbingas, atjaunėjęs kraštas, kuriame jauku ir saugu gyventi, ilsėtis bei dirbti. „Po šituo stogu viešėt patogų“ (A. Baranauskas).
Prioritetai	I PRIORITETAS. Konkurencinga vietos ekonomika.	I PRIORITETAS. Konkurencingos rajono ekonomikos plėtra.	I PRIORITETAS. Kultūrinio turizmo vystymas ir kurortinė plėtra. II PRIORITETAS. Ekonomikos augimo

	II PRIORITETAS. Žmogiškųjų išteklių plėtra ir gyvenimo kokybės užtikrinimas.	II PRIORITETAS. Bendruomenės socialinės gerovės plėtojimas.	skatinimas. III PRIORITETAS. Sumanios, sveikos, saugios, pilietiškos ir aprūpintos visuomenės kūrimas.
	III PRIORITETAS. Moderni infrastruktūra ir darni aplinka.	III PRIORITETAS. Darni aplinka ir modernios infrastruktūros plėtra.	IV PRIORITETAS. Viešosios infrastruktūros plėtra darnoje su gamtine aplinka.
		IV PRIORITETAS. Visuomenės saugumas ir efektyvus viešasis valdymas.	

Palyginę Utenos rajono ir gretimo Anykščių rajono viziją ir nustatytus prioritetus 2019–2025 metais akivaizdžiai matome, kad Anykščių rajonas kaip strateginės plėtros kryptį yra pasirinkęs greitai augančią ir perspektyvią KKI kryptį. Nors, kaip jau buvo minėta, apgyvendintų turistų skaičius Utenos rajono apgyvendinimo įstaigose 2012–2016 m. išaugo 152,9 proc., tuo pačiu laikotarpiu Anykščių rajono apgyvendinimo įstaigose – 306,3 proc., t. y. nuo 5 606 turistų 2012 metais iki 22 779 turistų 2016 m.

Nors tiesioginių užsienio investicijų (TUI) srantai 2012–2015 m. Utenos rajono savivaldybėje išaugo 2,4 karto, Anykščių rajono savivaldybėje per tą patį laikotarpį padidėjo net 9,5 karto. Kalbant apie tiesiogines užsienio investicijas, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad TUI į KKI sektoriaus įmones yra tvaresnės nei į pramonės įmones. Pvz., 2016 m. įmonė „Coca-Cola HBC Lietuva“ uždarė savo gamybos padalinį Alytuje, atleisdama daugiau nei 70 darbuotojų ir gamybą perkeldama į Lenkiją (<https://www.vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2016/12/02/coca-cola-alytuje-baigia-darba-pradedami-atleidima/>).

Utenos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane 2018–2024 metams numatyti 4 prioritetai, 17 tikslų, 41 uždavinys ir 271 priemonė. Daugiausia tikslų, uždavinių ir priemonių numatyta II prioritetui (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams prioritetų, tikslų, uždavinių ir priemonių suvestinė

Šaltinis: Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams

Prioritetai	Tikslų skaičius	Uždavinių skaičius	Priemonių skaičius
I prioritetas. Konkurencingos rajono ekonomikos plėtra	4	9	60
II prioritetas. Bendruomenės socialinės gerovės plėtojimas	6	18	131
III prioritetas. Darni aplinka ir modernios infrastruktūros plėtra	4	8	33
IV prioritetas. Visuomenės saugumas ir efektyvus viešasis valdymas	3	6	47
IŠ VISO	17	41	271

Numatytų tikslų, uždavinių ir ypač priemonių gausa neleidžia aiškiai suvokti svarbiausių, t. y. strateginių, proveržio veiklos krypčių, ties kuriomis turėtų būti koncentruojamos pastangos ir turimi finansiniai ištekliai. Utenos rajono KKI plėtrai aktualūs numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės yra išskaidyti visuose prioritetuose. Didžiausia dalis su Utenos rajono KKI plėtra susijusių tikslų, uždavinių ir priemonių yra I ir II prioritete.

I prioritete yra KKI plėtrai aktualus numatytas 1.2. tikslas „Turizmo, kultūros ir gamtos paveldo vystymas“ ir 3 uždaviniai:

- 1.2.1. uždavinys „Plėsti ir atnaujinti turizmo bei rekreacijos paslaugų infrastruktūrą“ (numatyta 12 priemonių);
- 1.2.2. uždavinys „Gerinti turizmo ir rekreacijos paslaugų kokybę bei prieinamumą, didinti jų įvairovę“ (numatytos 5 priemonės);
- 1.2.3. uždavinys „Pritaikyti gamtos ir kultūros paveldo objektus turizmo, rekreacijos, viešosioms, edukacinėms ir bendruomeninėms reikmėms“ (numatytos 5 priemonės).

II prioritete yra KKI plėtrai aktualus numatytas 2.3. tikslas „Rajono kultūrinio savitumo saugojimas ir puoselėjimas“ ir 2 uždaviniai:

- 2.3.1. uždavinys „Modernizuoti kultūros įstaigų infrastruktūrą“ (numatytos 6 priemonės);
- 2.3.2. uždavinys „Plėtoti ir gerinti rajono kultūrinę veiklą, tenkinti gyventojų kultūrinius poreikius, didinti jų įvairovę“ (numatyta 10 priemonių).

Su rajono KKI plėtra susijusios veiklos koordinavimas pasunkinamas ir tuo, kad už vienos priemonės įgyvendinimą atsakingos kelios institucijos. Pvz., už priemonės 2.3.2.5. „Įgyvendinti įvairias rinkodaros priemones, skirtas Utenos rajono savivaldybės kultūros informacijos sklaidai“

įgyvendinimą atsakingos šios institucijos: „URSA, URS kultūros įstaigos, URS NVO, URS bendruomenės, URS VVG, JO, su jaunimu dirbančios organizacijos, neformalios jaunimo grupės“ (*Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas*, 2018, p. 192).

Toks veiklų susmulkinimas ir išskaidymas neleidžia sukoncentruoti pastangų KKI plėtrai svarbiausiose proveržio kryptyse ir pasiekti ženklių rezultatų. Dabartiniame strategija, išdėstyta *Utenos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane 2018-2024 metams*, KKI plėtojimo požiūriu galima apibūdinti kaip „viskam po truputį“. Tokia strategija gera tuo, kad leidžia išlaikyti esamą padėtį ir patenkinti daugelį suinteresuotų grupių, tačiau menkai prisideda prie spartesnės Utenos rajono KKI plėtros. Tai rodo ir suplanuoti efekto vertinimo kriterijai (vizijos rodikliai) (*Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams*, 2018, p. 223). Iš 7 strategijos pasiekimo efekto vertinimo kriterijų rodiklių tik vienas yra sietinas su KKI plėtra. Tai – „Utenos rajono savivaldybėje apsilankusių turistų skaičius, asmenys (vertinami Utenos TIC apsilankę turistai)“. Yra numatyta siekiamybė, kad nuo 8 980 apsilankusių turistų 2016 m. skaičius išaugtų iki 9 400 2024 m. Įdomu pastebėti, kad jau šiais, t. y. 2018, metais buvo pasiektas Utenos rajono savivaldybėje apsilankusių turistų skaičius.

Utenos rajono savivaldybės strateginio plėtros plano 2018-2024 metams VI skyriuje numatyta strateginio plėtros (*Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams*, 2018, p. 174-176) plano įgyvendinimo stebėsenos, tikslinimo ir atsiskaitymo už įgyvendinimo rezultatus tvarka. Tai yra labai svarbi procedūra, leidžianti keisti/papildyti strateginiame plane numatytus tikslus, uždavinius ir priemones. Tai reiškia, kad šioje studijoje numatytos KKI plėtros kryptys ir rekomendacijos galėtų būti įtrauktos į šį Utenos rajono savivaldybės strateginį plėtros planą 2018-2024 metams.

III. UTENOS RAJONO KKI STATISTINĖ ANALIZĖ

Utenos rajono KKI padėtis šalies kūrybinio sektoriaus kontekste

Siekiant įvertinti Utenos rajono kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus padėtį nacionaliniu lygiu, atlikta lyginamoji statistikos analizė. Remiantis Vilniaus kūrybinių industrijų žemėlapiu¹⁵ pagal EVRK klasifikatorių KKI sektoriui priskiriamos šios 47 veiklos (žr. priedą Nr. 1).

Utenos rajono KKI palyginimas su kitais šalies regionais atliktas vertinant keturis rodiklius: padalinių skaičių, darbuotojų skaičių, apyvartą ir sukuriamą pridėtinę vertę. Duomenys surinkti kiekvienai savivaldybei, absoliučios reikšmės perskaičiuotos 1 000-čiui gyventojų, reikšmės normalizuotos ir adityviuoju būdu išvestas bendras KKI rodiklis – indeksas, atspindintis KKI padėtį. Indeksas gali įgyti reikšmes nuo 0 iki 4. Skaičiavimai atlikti 2014 metams.

3 lentelėje pateikiamas Lietuvos savivaldybių KKI reitingas. Matomas labai netolygus pasiskirstymas tarp savivaldybių: Vilniaus miesto savivaldybė turi aukščiausius rodiklius visose kategorijose, todėl jai priskirtas maksimalus indekso įvertis – 4 balai. Antroje vietoje esanti Druskininkų savivaldybė surenka vos pusę galimos indekso reikšmės. Pirmasis penketukas – Vilniaus miesto, Druskininkų, Kauno miesto, Neringos ir Palangos savivaldybės atskleidžia, kad šalies KKI sektorius koncentruojasi dviejuose didžiuosiuose šalies miestuose ir kurortuose. Šalies vidurkis 0,45 rodo neaukštą bendrą KKI išsivystymo lygį ir jau minėtą veiklų koncentraciją Vilniaus mieste. Taip pat matoma, kad didžiojoje dalyje savivaldybių šios indekso reikšmės per daug nenutolsta nuo vidurkio. Tai liudija labai panašią KKI situaciją ir didelį atotrūkį nuo lyderiaujančių savivaldybių. KKI reitinge Utenos rajono savivaldybė užima 21 vietą (indekso reikšmė – 0,349). Tai rodo potencialo galimybes, tačiau matomas didelis atotrūkis nuo lyderiaujančių savivaldybių.

¹⁵ Galimybių studija „Vilniaus kūrybinių industrijų žemėlapis“. Atviro kodo institutas VGTU, 2010.

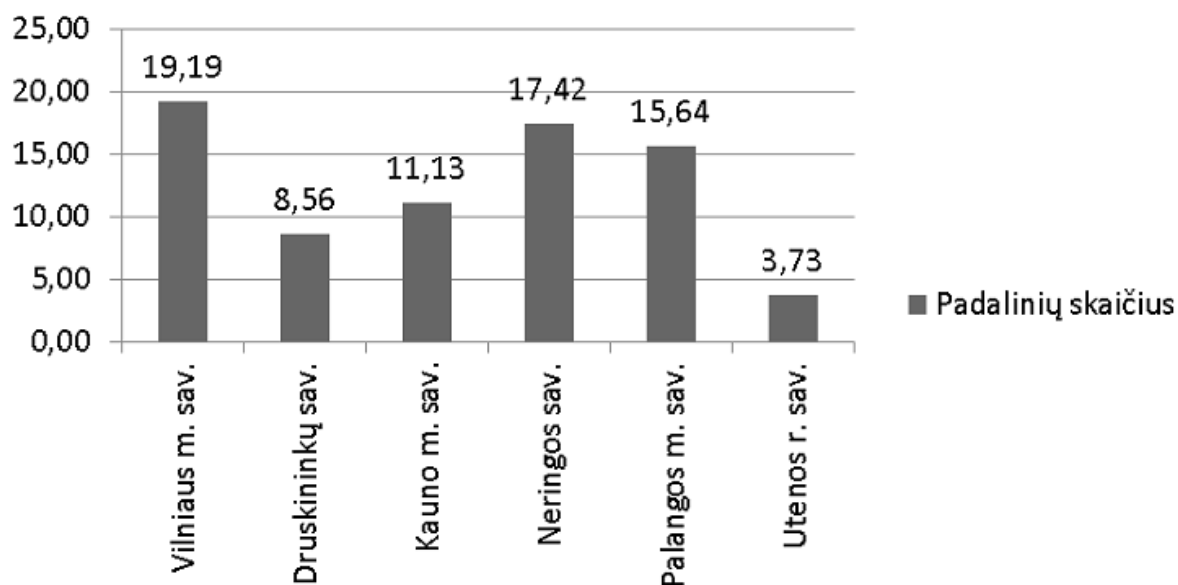
3 lentelė. Lietuvos savivaldybių išsidėstymas pagal KKI, 2014 m.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis.

Savivaldybė	KKI indekso reikšmė	Vieta reitinge	Savivaldybė	KKI indekso reikšmė	Vieta reitinge
Vilniaus m. sav.	4	1	Telšių r. sav.	0,234407937	31
Druskininkų sav.	2,092533572	2	Šiaulių r. sav.	0,232635301	32
Kauno m. sav.	1,834205576	3	Kaišiadorių r. sav.	0,228597971	33
Neringos sav.	1,516764275	4	Akmenės r. sav.	0,222922003	34
Palangos m. sav.	1,475824257	5	Prienų r. sav.	0,220980049	35
Klaipėdos m. sav.	1,072261818	6	Joniškio r. sav.	0,218344216	36
Šiaulių m. sav.	0,869580496	7	Jonavos r. sav.	0,206676934	37
Panevėžio m. sav.	0,730002486	8	Kupiškio r. sav.	0,206383027	38
Kretingos r. sav.	0,657824149	9	Pakruojo r. sav.	0,198719482	39
Kauno r. sav.	0,656484538	10	Kėdainių r. sav.	0,198067167	40
Vilniaus r. sav.	0,635722249	11	Ignalinos r. sav.	0,196488694	41
Alytaus m. Sav.	0,560344662	12	Šilutės r. sav.	0,192914051	42
Visagino m. sav.	0,529519403	13	Radviškio r. sav.	0,18098894	43
Trakų r. sav.	0,500141114	14	Šakių r. sav.	0,169136976	44
Klaipėdos r. sav.	0,478642144	15	Rietavo sav.	0,168537874	45
Birštono sav.	0,428997241	16	Jurbarko r. sav.	0,16676705	46
Panevėžio r. sav.	0,401643876	17	Rokiškio r. sav.	0,164430881	47
Marijampolės sav.	0,39930858	18	Biržų r. Sav.	0,162970248	48
Mažeikių r. sav.	0,375467674	19	Lazdijų r. sav.	0,162481642	49
Širvintų r. sav.	0,362494506	20	Šilalės r. sav.	0,157085561	50
Utenos r. sav.	0,349274702	21	Pasvalio r. sav.	0,145112201	51
Tauragės r. sav.	0,346357103	22	Švenčionių r. sav.	0,140497985	52
Ukmergės r. sav.	0,341413386	23	Kazlų Rūdos sav.	0,136550685	53
Zarasų r. sav.	0,337835283	24	Raseinių r. sav.	0,132554315	54
Plungės r. sav.	0,281578934	25	Varėnos r. sav.	0,108617743	55
Skuodo r. sav.	0,269595164	26	Kelmės r. sav.	0,106518955	56
Anykščių r. Sav.	0,248406077	27	Vilkaviškio r. sav.	0,0968318	57
Elektrėnų sav.	0,246309347	28	Šalčininkų r. sav.	0,062993847	58
Alytaus r. Sav.	0,240534118	29	Kalvarijos sav.	0,055896706	59
Molėtų r. sav.	0,239244698	30	Pagėgių sav.	0	60

Siekiant suvokti Utenos rajono kūrybinio sektoriaus potencialą, atlikta indekso sudedamųjų rodiklių analizė pagal Utenos rajono ir 5 pirmaujančių savivaldybių duomenis. Vertinant padalinių skaičių (4 pav.), matoma, kad daugiausia kūrybinio sektoriaus įmonių padalinių įsikūrę Vilniaus mieste, Neringos ir Palangos savivaldybėse, Utenoje šis rodiklis yra kur kas mažesnis. Analizuojant savivaldybių KKI struktūrą, matoma, kad Vilniaus miesto savivaldybėje daugiausia padalinių turi meninės kūrybos, reklamos ir fotografijos įmonės, Palangoje – dirbtinės bižuterijos gaminių, pramogų ir scenos statymų įmonės, Neringoje – meninė kūryba, kraštovaizdžio tvarkymas ir pramogų organizavimo veikla. Vilniuje pastebima didžiausia kūrybinio sektoriaus įvairovė: įmonės veiklą vykdo 45 skirtingose KKI srityse, Neringoje KKI sukonzentruotos į 14 sričių. Utenoje daugiausia padalinių turi inžinerinių paslaugų, scenos statymų ir akmens pjaustymo bei tašymo įmonės. Utenoje įmonės veiklą vykdo 23 skirtingose KKI srityse.

Padalinių skaičius

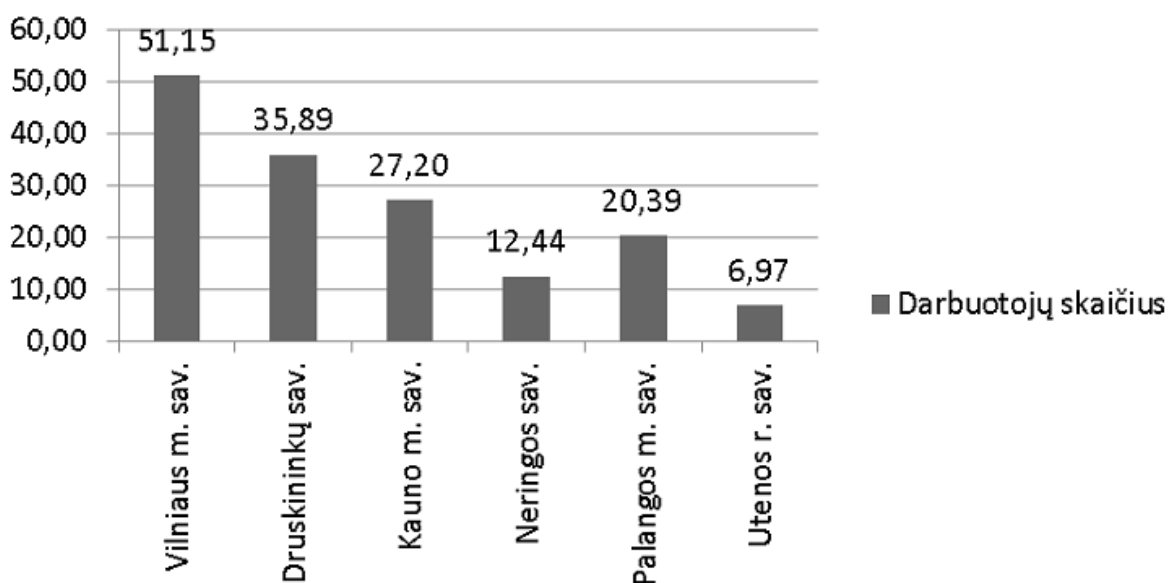


4 pav. KKI įmonių padalinių skaičius 1 000 gyv. 2014 m.

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Atitinkama situacija matoma lyginant darbuotojų skaičių (5 pav). Daugiausia kūrybinių darbuotojų yra Vilniuje (51,15 tūkstančiui gyventojų), Utenoje – 7 kartus mažiau (6,97 tūkstančiui gyventojui). Darbuotojų skaičius gali tiksliau apibūdinti KKI sektoriaus struktūrą nei įmonių skaičius. Analizuojant kūrybinių darbuotojų pasiskirstymą matoma, kad Vilniuje didžioji dalis kūrybinių darbuotojų dirba kompiuterių programavimo, reklamos ir inžinerijos įmonėse, Druskininkuose – pramogų organizavimo veikloje, papuošalų gamyboje ir kraštovaizdžio tvarkyme. Kaune didžioji kūrybinių darbuotojų dalis susikcentravusi kompiuteriniame programavime, architektūroje ir inžinerijoje, o Utenoje daugiausia darbuotojų dirba inžinerijos, architektūros ir žurnalų bei periodikos leidybos srityse. Žvelgiant į padalinių ir darbuotojų skaičių matoma, kad Utenos regione vyrauja labai mažos, kelių darbuotojų turinčios įmonės.

Darbuotojų skaičius

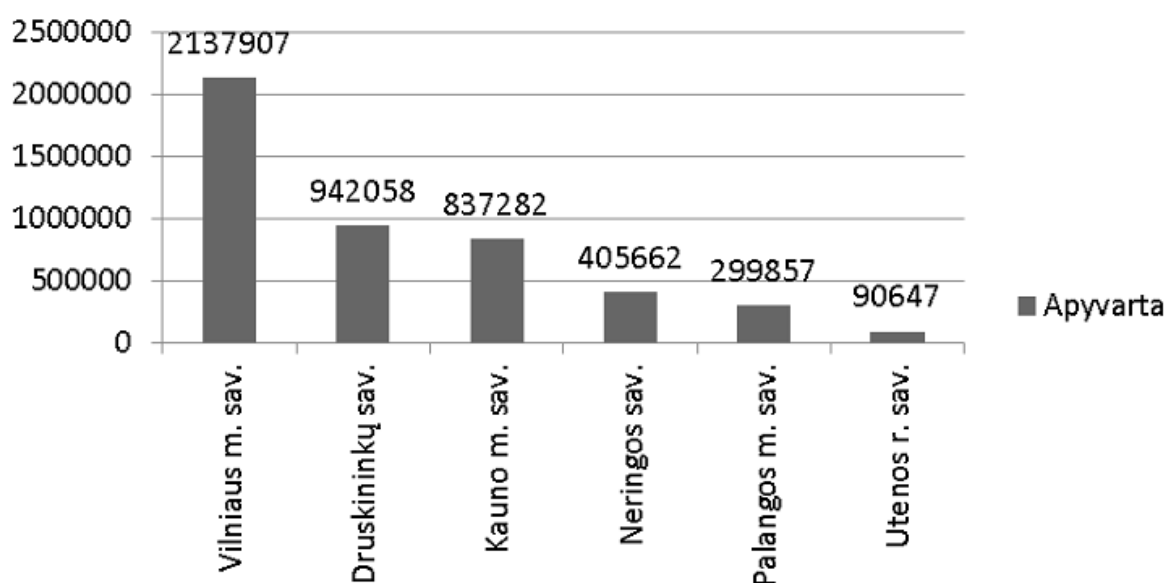


5 pav. KKI įmonių darbuotojų skaičius 1 000 gyv. 2014 m.

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Didžiausia kūrybos sektoriaus apyvarta (6 pav.) buvo Vilniaus miesto savivaldybėje. Vertinant pagal sritis, Vilniuje didžiausia apyvarta generuojama reklamos, viešųjų ryšių ir kompiuterių programavimo srityse, Druskininkuose – pramogų, kraštovaizdžio tvarkymo ir papuošalų, Kaune – kompiuterių programavimo, reklamos ir ekskursijų organizavimo srityse. Utenoje didžiausi apyvartos šaltiniai matomi inžinerijos, kompiuterių programavimo, kitos mokslinės ir techninės veiklos bei akmens pjaustymo ir tašymo įmonėse.

Apyvarta

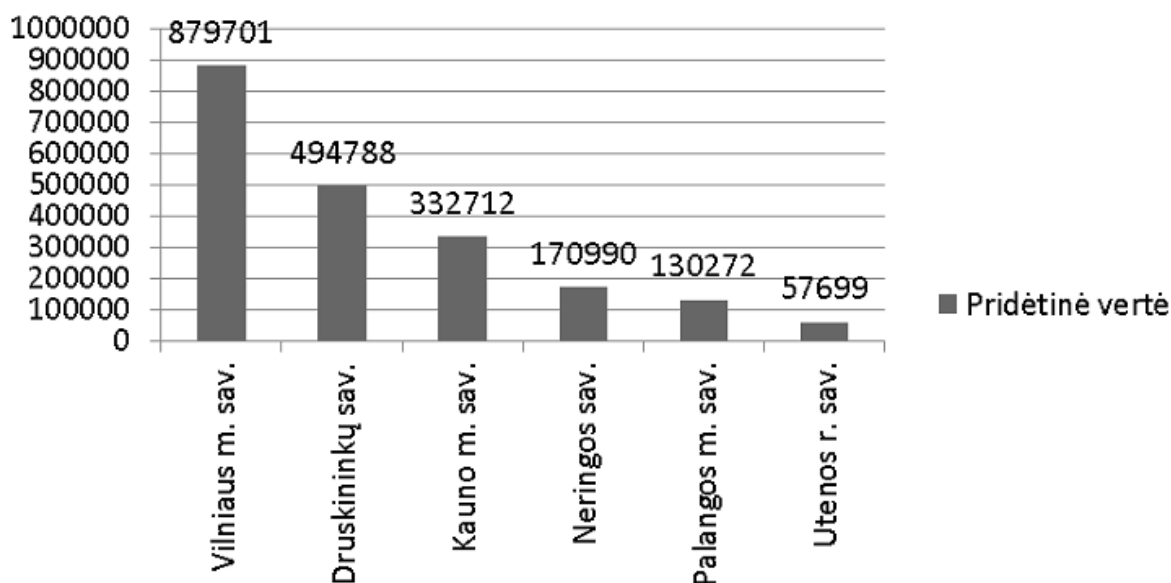


6 pav. KKI įmonių apyvarta 1 000 gyv. 2014 m.

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Daugiausia pridėtinės vertės sukuriama Vilniaus miesto savivaldybėje, šis rodiklis beveik dvigubai lenkia antroje vietoje esančią Druskininkų savivaldybę (7 pav.). Didžioji pridėtinės vertės dalis Vilniuje sukuriama reklamos, kompiuterių programavimo ir rinkos tyrimų srityse. Druskininkuose daugiausia pridėtinės vertės sukuriama pramogų, kraštovaizdžio tvarkymo ir papuošalų gamybos įmonėse, Kauno mieste – kompiuterių programavimo, architektūros ir inžinerijos srityse. Utenoje daugiausia pridėtinės vertės sukuria inžinerijos, kompiuterių programavimo ir kitos mokslinės ir techninės veiklos įmonės.

Pridėtinė vertė



7 pav. KKI įmonių pridėtinė vertė gamybos kainomis 1 000 gyv. 2014 m.
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

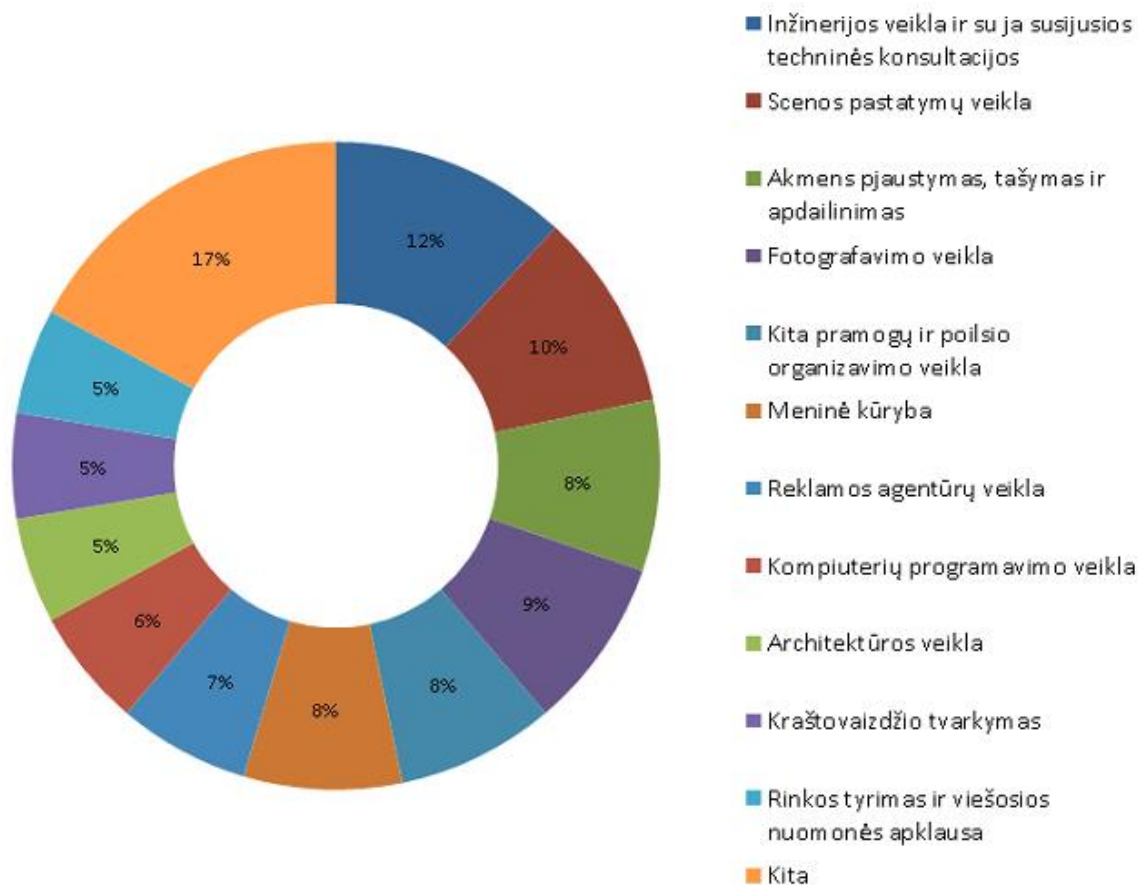
Apibendrinus sudėtinių rodiklių analizę galima teigti, kad Utenos rajono savivaldybė nėra orientuota į kūrybinį sektorių; palyginti su lyderiaujančiomis savivaldybėmis, joje yra mažai įmonių bei darbuotojų, tai neužtikrina konkurencingos apyvartos ir pakankamo sukuriamos pridėtinės vertės lygio. Tačiau bendroji indekso reikšmė yra didesnė už šalies vidurkį. Tai rodo, kad Utena turi potencialo vystyti KKI sektorių.

Utenos rajono kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriaus struktūrinė analizė

Utenos regiono kultūros ir kūrybinės industrijos analizuotos atrenkant šakas pagal EVRK klasifikatorių (į KKI įtraukiamų šakų sąrašas pateikiamas priede Nr. 1). Utenos regiono KKI padėtis analizuojama vertinant KKI įmonių padalinių ir darbuotojų skaičių, apyvartą ir pridėtinę vertę mieste ir rajone, papildomai apžvelgiant svarbiausių šakų dinamiką.

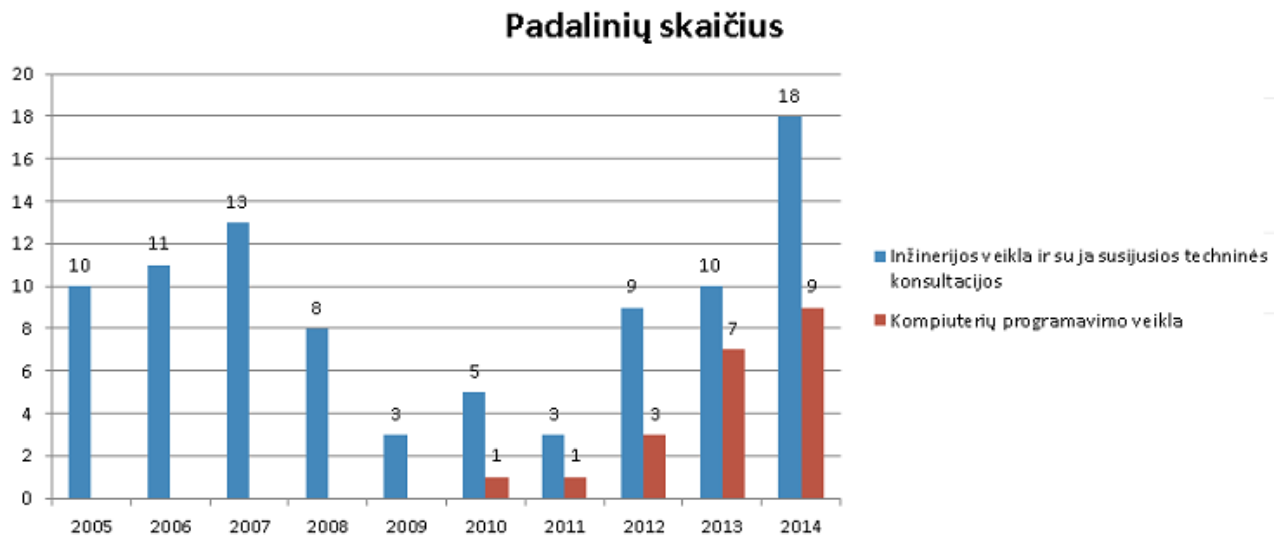
2014 m. Utenoje veikė 152 kūrybinio sektoriaus įmonės, didžioji jų dalis užsiima inžinerijos ir scenos statymų veikla (atitinkamai 18 ir 15).

Padalinių skaičius



8 pav. Utenos KKI įmonių padalinių struktūra pagal sritis, 2014 m.
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

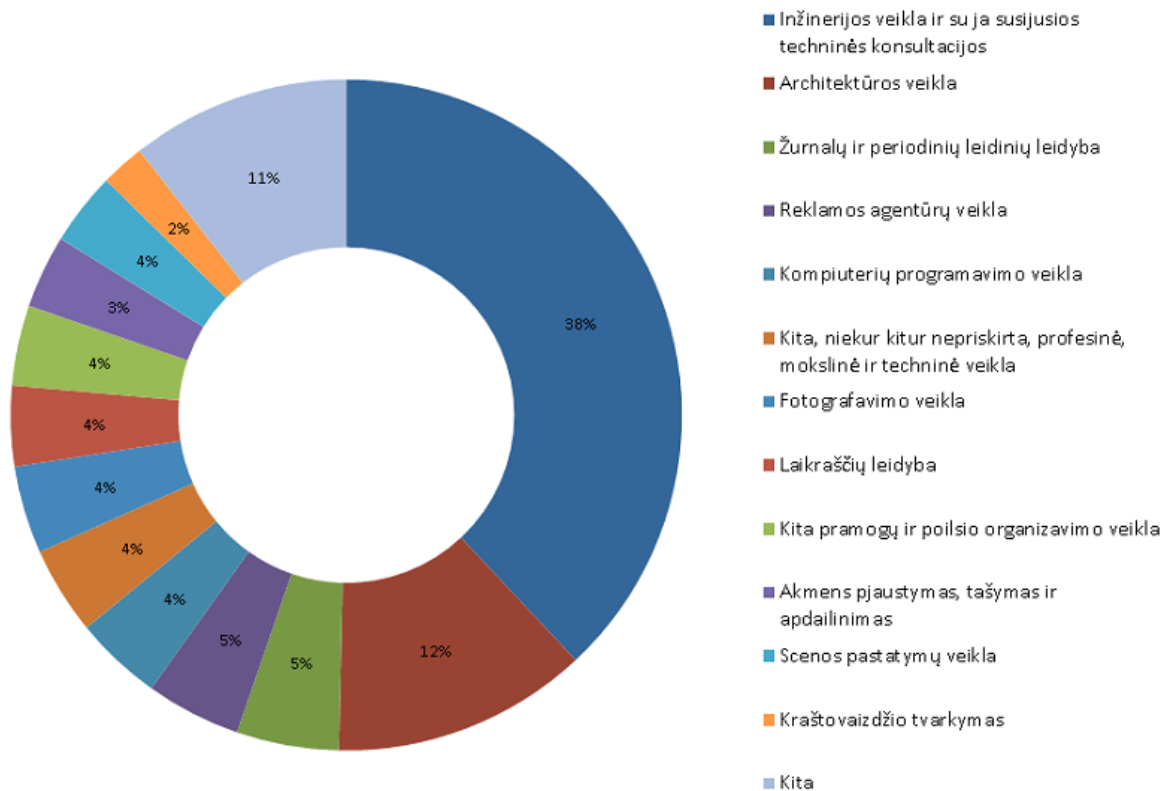
Peržvelgus duomenis matoma, kad didžiausią potencialą galėtų turėti inžinerijos ir kompiuterių programavimo veiklos. Atliktas papildomas šių sričių vertinimas analizuojant duomenis laike. Vertinant inžinerijos įmonių dinamiką matomas augimas iki 2007 m., vėliau reaguojant į ekonominį nuosmukį, šis skaičius sparčiai sumenko. Nuo 2011 m. pastebimas ženklus įmonių augimas, didžiausias (80 proc.) buvo 2013–2014 m. Kompiuterių programavimo veikla Utenoje pradėta vykdyti 2010 m., nuo 2012 m. pastebimas įmonių skaičiaus augimas.



9 pav. Utenos inžinerijos ir kompiuterių programavimo veiklos įmonių dinamika
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

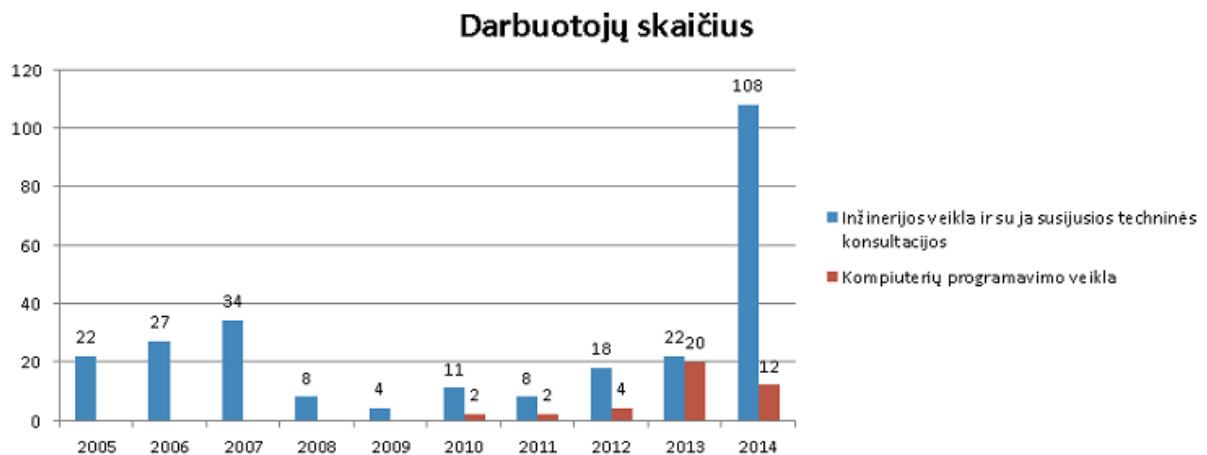
2014 m. Utenoje kūrybines pozicijas užėmė 284 darbuotojai, didžioji dalis – 108 (arba 38 proc.) – buvo įdarbinti įmonėse, susijusiose su inžinerine veikla. Antra pagal darbuotojų skaičių sritis – architektūrinė veikla, kur dirbo 35 (arba 12 proc.) kūrybiniai darbuotojai. Kitose srityse dirba po 1-15 darbuotojų.

Darbuotojų skaičius



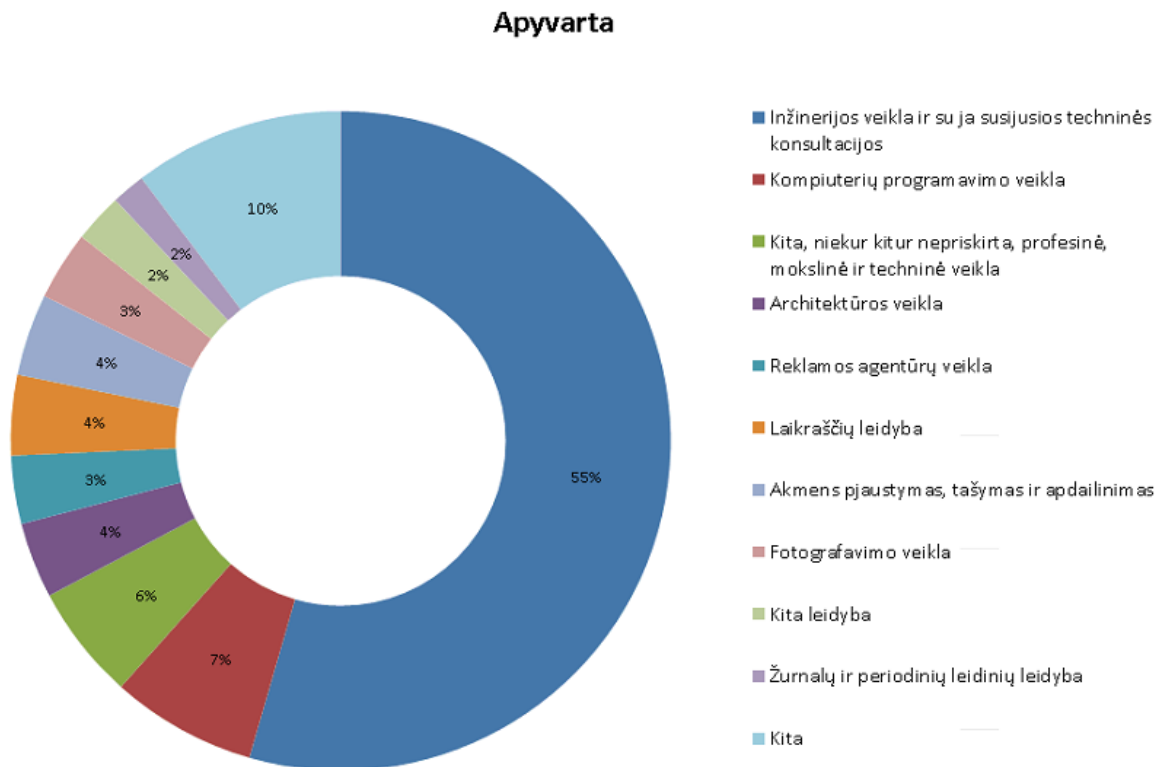
10 pav. Utenos KKI įmonių darbuotojų sudėtis pagal sritis, 2014 m.
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Didžiausia darbuotojų kaita pastebima inžinerijos veikloje. Šiame sektoriuje darbuotojų skaičius per metus (2013–2014) išaugo daugiau nei keturis kartus – iki 108 darbuotojų.



11 pav. Utenos inžinerijos ir kompiuterių programavimo veiklos įmonių darbuotojų skaičiaus dinamika
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Didžiąją dalį visos Utenos KKI įmonių apyvartos (55 proc.) generuoja inžinerinė veikla, visos kitos sritys kartu generuoja mažesnę dalį. Antroje vietoje pagal apyvartos srautus – kompiuterių programavimo veikla.

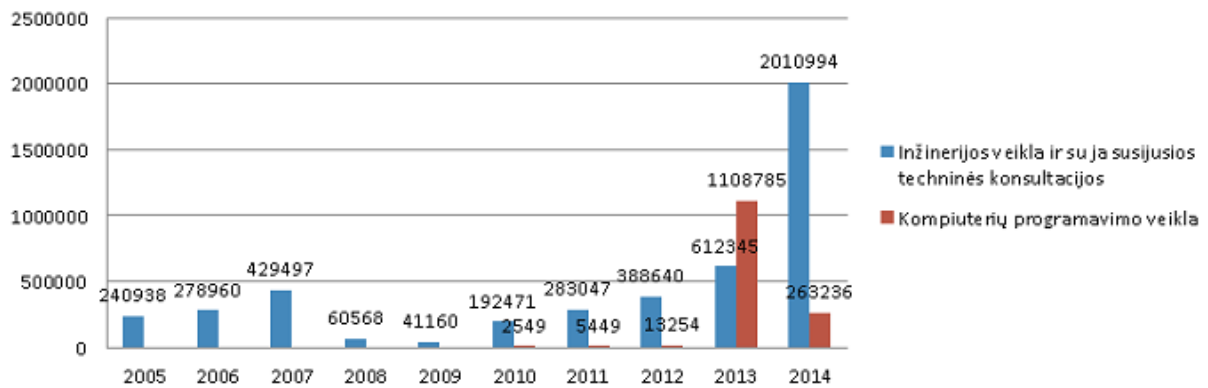


12 pav. Utenos KKI įmonių apyvarta pagal sritis, 2014 m.

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Vertinant apyvartos dinamiką matoma, kad 2013–2014 m. buvo dvi svarbios sritys – inžinerijos ir kompiuterių programavimo veikla. 2013 m. kompiuterių programavimo veikla generavo didesnius srautus, tačiau 2014 m. šis rodiklis ženkliai sumenko. O inžinerijos veiklos apyvarta per 2013–2014 m. išaugo daugiau nei 3 kartus.

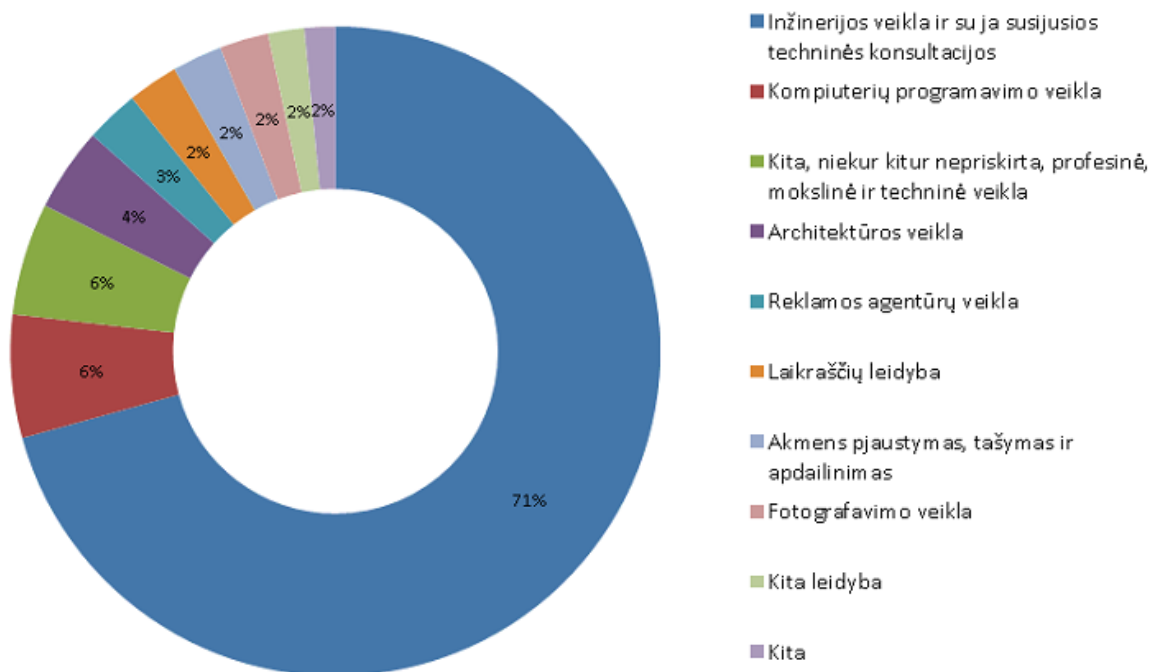
Apyvarta, EUR



13 pav. Utenos inžinerijos ir kompiuterių programavimo veiklos įmonių apyvartos dinamika
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

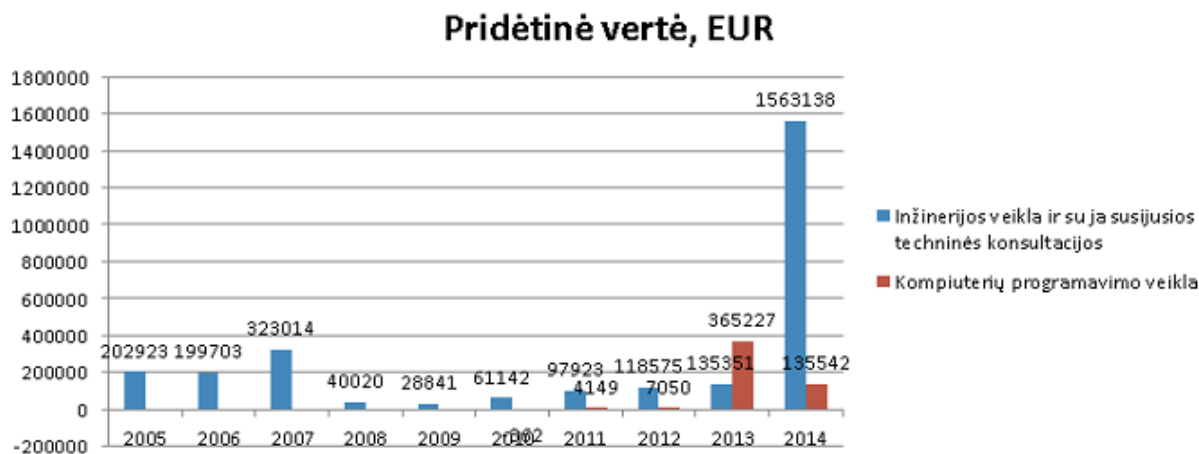
Analizuojant Utenoje kuriamą pridėtinę vertę matoma, kad su inžinerine veikla susijusios įmonės sukuria 71 proc. visos Utenos KKI pridėtinės vertės, kitos veiklos sukuria 1-6 proc.

Pridėtinė vertė



14 pav. Utenos KKI įmonių pridėtinė vertė pagal sritis, 2014 m.
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

2013–2014 m. įvyko pokyčių Utenos KKI struktūroje: smuko kompiuterių programavimo veiklos rezultatai, o inžinerinė veikla ėmė sparčiai kilti. Tai matoma ir pridėtinės vertės rodiklyje. Per 2013–2014 m. šis rodiklis inžinerinės veiklos srityje išaugo daugiau nei 10 kartų.

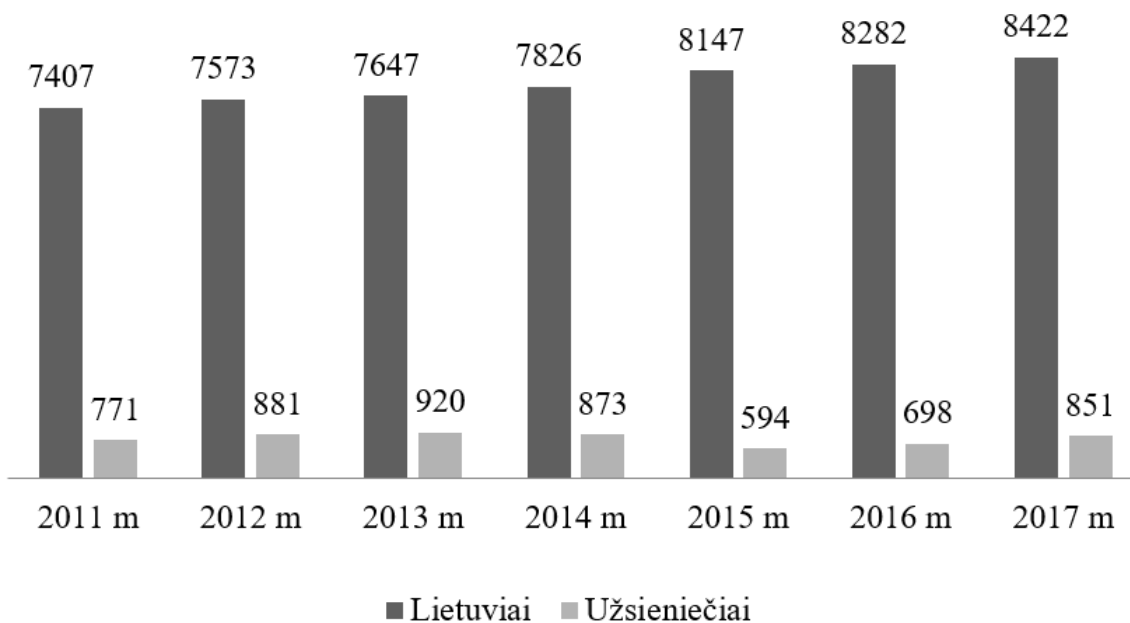


15 pav. Utenos inžinerijos ir kompiuterių programavimo veiklos pridėtinės vertės dinamika
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Atlikus Utenos rajono KKI analizę matoma, kad sektorius yra labai netolygus: vyrauja inžinerinė veikla, kuri sukuria daugiau nei pusę viso sektoriaus pridėtinės vertės, antroje vietoje yra kompiuterių programavimo veikla. Visos kitos KKI šakos yra labai smulkios, kiekvienoje jų yra po kelias įmones, kuriose dirba po 1–15 darbuotojų. Lyginant Utenos statistiką su kitų šalies regionų matoma, kad jos situacija labai panaši į kitus regionus, yra labai didelis atotrūkis nuo didžiųjų ir kurortinių miestų.

Utenos rajono turizmo srautų vertinimas

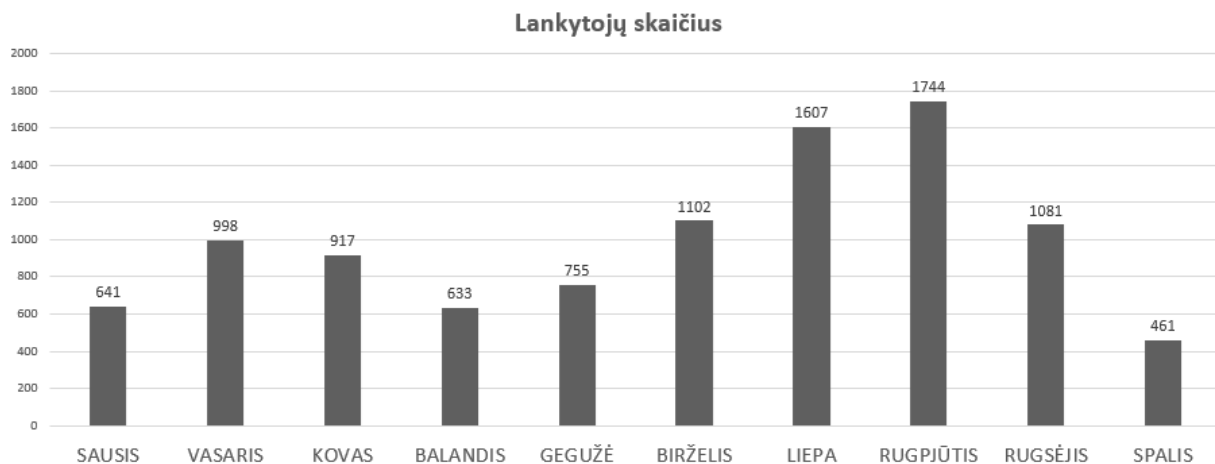
Utenos rajono turizmo statistikos analizė atlikta analizuojant Utenos turizmo informacijos centro skyrių duomenis. Matoma, kad lankytojų skaičius augo kasmet nuo 2011 m., 2013–2015 m. pastebimas užsienio lankytojų sumažėjimas. 2017 m. Utenos turizmo informacijos centrą aplankė 9 273 asmenys, 91 proc. lankytojų buvo lietuviai (16 pav.). Maždaug pusė lietuvių turizmo centrą aplankė pasikonsultuoti dėl išvykstamojo turizmo. 2018 m. spalio mėn. duomenimis, jau buvo sulaukta 9 939 lankytojų.



16 pav. Utenos turizmo informacijos centro lankytojų skaičiaus dinamika
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Utenos turizmo informacijos centro duomenimis.

Turizmo informacijos centro duomenimis, 2018 m. didžiausi lankytojų srautai buvo iš Vidurio ir Rytų Europos (66 proc. visų užsienio lankytojų). Kitų regionų lankytojai sudaro ženkliai mažesnę dalį: Vakarų Europos – 13 proc., Šiaurės Europos – 10 proc., Pietų Europos – 6 proc., Šiaurės Amerikos, Pietų ir Vidurio Amerikos bei Australijos – po 1 proc. Lankytojų iš Afrikos 2018 m. nebuvo. Vertinant pagal šalis, daugiausia atvyksta iš kaimyninės Latvijos – 29 proc. lankytojų, Estijos – 10 proc., Rusijos – 9 proc., Lenkijos – 8 proc., Prancūzijos – 6 proc. ir Vokietijos – 5 proc.

17 pav. pateiktoje 2018 m. lankytojų pasiskirstymo diagramoje matoma, kad didžioji lankytojų dalis atvyksta šiltuoju metų laiku, daugiausia lankytojų sulaukta rugpjūtį. Pasibaigus vasaros sezonui, matomas staigus lankytojų skaičiaus kritimas – spalį jų buvo sulaukta mažiausiai per visus metus.

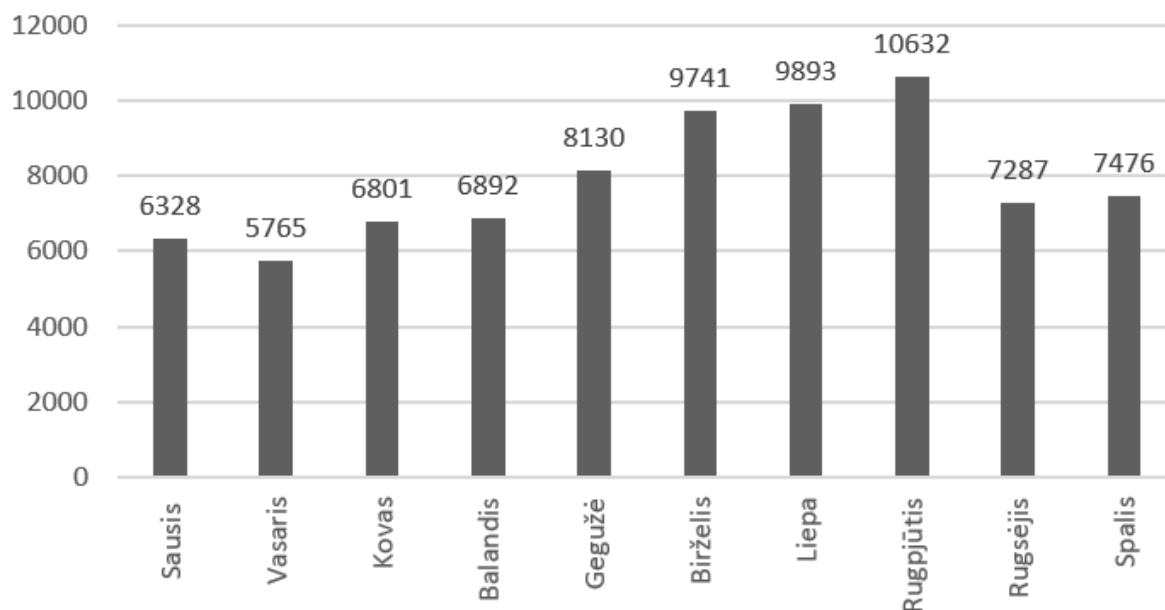


17 pav. Utenos turizmo informacijos centro lankytojų pasiskirstymas 2018 m.
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Utenos turizmo informacijos centro duomenimis.

Žmonių susidomėjimas Utenos regionu taip pat gali būti vertinamas pagal apsilankymų Utenos turizmo informacijos centro internetiniame puslapyje duomenis, 2018 m. sausio–spalio mėn. puslapyje apsilankė 78 945 lankytojai. Vienas vartotojas puslapyje praleisdavo vidutiniškai 2,13 minutės. Žvelgiant į kiekvieno mėnesio duomenis (18 pav.) matoma, kad daugiausia lankytojų būna vasaros mėnesiais. Lankymosi puslapyje tendencijos šiek tiek skiriasi nuo lankymosi centre: pastebimi mažesni svyravimai. Nors spalį centre apsilankė mažiausiai lankytojų per visus metus, interneto svetainėje apsilankymų buvo daugiau negu rugsėjo mėnesį.

Didžioji dalis (94 proc.) lankytojų buvo iš Lietuvos, prisijungimų iš Latvijos buvo 1,5 proc., iš Didžiosios Britanijos – 1 proc. Prisijungimų iš kitų šalių skaičius buvo nežymus.

Prisijungimų skaičius



18 pav. Utenos turizmo informacijos centro lankytojų skaičius 2018 m. lapkričio 23 d.
Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Utenos turizmo informacijos centro duomenimis.

Utenos rajono turizmo centro lankytojų apžvalga atskleidžia augantį lankytojų susidomėjimą. Matoma, kad didžioji dalis lankytojų yra lietuviai, jie informacijos aktyviai ieško internete. Iš užsienio šalių daugiausia atvyksta kaimyninių šalių turistų: latvių, estų, rusų ir lenkų. Matomas ryškus lankymo sezoniškumas: daugiausia lankytojų sulaukiama šiltuoju metų laiku, tačiau tai neatsispindi paieškoje internete – žmonės informaciją apie Uteną tikrina ištisus metus.

IV. UTENOS RAJONO KKI PLĖTROS STRATEGINĖS KRYPTYS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus Utenos rajono strateginių dokumentų bei KKI plėtojimo būklės ir dinamikos analizę darytina išvada, kad šiuo metu, nepaisant bendrai pozityvios KKI plėtros dinamikos Utenos rajone, kryptingos KKI plėtojimo strategijos Utenos rajone nėra. Nėra suformuluotos aiškios Utenos rajono KKI plėtojimo vizijos ir strateginių plėtros tikslų, uždavinių ir priemonių vizijai įgyvendinti. *Utenos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane 2018–2024 metais* numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės KKI plėtros požiūriu yra labai fragmentiški, išskaidyti pagal skirtingus prioritetus, neleidžiantys pasiekti sinerginio efekto ir esminio proveržio Utenos rajono KKI plėtroje. Toks nekryptingas ir pasyvus Utenos rajono KKI plėtojimas gali lemti Utenos rajono KKI atsilikimą, palyginti su kitais Lietuvos ir užsienio regionais, neefektyvų Utenos rajone esančio aukšto KKI potencialo panaudojimą kuriant ekonominę ir kultūrinę gerovę Utenos rajone.

Kuriant ir įgyvendinant KKI strategiją, rekomenduotina taikyti šiuos principus:

- aiškios, originalios ir bendruomenę telkiančios KKI vizijos formavimas;
- KKI plėtrai svarbių išteklių konsolidavimas;
- KKI tinklo formavimas integruojant tarptautinio, nacionalinio ir vietinio patrauklumo traukos objektus ir paslaugas;
- nuoseklus KKI plėtojimas balansuojant KKI paklausą ir pasiūlą;
- KKI strategijos rengimo ir įgyvendinimo aktyvus koordinavimas.

Aiškios ir bendruomenę telkiančios KKI formavimas. Siekiant KKI proveržio Utenos rajone, rekomenduotina suformuluoti aiškią ir bendruomenę telkiančią KKI viziją bei strateginės plėtros kryptis. Vizijai formuoti reikėtų įtraukti kuo daugiau KKI ir su jų plėtra susijusių dalyvių. Vizijos formavimas turėtų būti gerai struktūruotas procesas, skatinantis originalių idėjų srautą.

KKI plėtrai svarbių išteklių konsolidavimas. Taikant išteklių konsolidavimo principą, rekomenduojama išskirti prioritetinius/strateginius maršrutus/kryptis ir sutelkti išteklius (savivaldybės, vietos bendruomenių, verslo) jiems pėtoti. Nustatant strateginius maršrutus/kryptis, rekomenduotina remtis Utenos rajone turimais unikaliais gamtos, istorinio-kultūrinio, architektūrinio paveldo objektais, esamomis vietos bendruomenės, verslo KKI plėtros iniciatyvomis. Projekto

vykdymo metu buvo surengta Utenos rajono fokusuotų grupių diskusija, kurios metu buvo siekiama nustatyti Utenos rajone esančius tarptautinio ir nacionalinio lygmens traukos objektus (žr. 2 priedą). Dalyviai išskyrė 12 prioritetinių traukos objektų:

1. Vytauto Valiušio keramikos muziejus (10 balų vertinimas);
2. Užpaliai (Užpalių dvaras, Krokulės arba Lygamiškio šaltinis, Šeimyniškių atodanga ir Konglomerato uola, Šeimyniškių piliakalnis su papilium ir gyvenviete (9 balų vertinimas);
3. Senojo Utenos pašto stotis (dabar Utenos meno mokykla) – klasicistinių meninių formų statiniai, pašto stoties rūsyje įrengta dailės galerija (8 balų vertinimas);
4. A ir M. Miškinių viešoji biblioteka (7 balų vertinimas);
5. Narkūnų piliakalnis (6 balų vertinimas);
6. Vyžuonėlių dvaras (5 balų vertinimas);
7. Utenos kraštotyros muziejus (5 balų vertinimas);
8. A. ir M. Miškinių sodyba (5 balų vertinimas);
9. Žydų kultūros kelias (Utena, Vyžuonos, Užpaliai) (4 balų vertinimas);
10. Vyžuonų Šv. Jurgio bažnyčia (Vyžuonos, Utenos r.) (4 balų vertinimas);
11. Utenos dvaras (3 balų vertinimas);
12. Aukštaitijos nacionalinio parko Birutės Galdikas vardo sengirė, gamtos pažinimo centras (3 balų vertinimas).

Remiantis atlikta Utenos rajono fokusuotų grupių diskusija ir interviu rekomenduotinos šios Utenos rajono KKI strateginės kryptys/maršrutai:

- ***Keramikos krypties plėtojimas*** (pagrindiniai traukos objektai: Vytauto Valiušio keramikos muziejus, Giedriaus Mazūro keramikos studija, Narkūnų piliakalnis ir pan.).
- ***Užpalių krypties plėtojimas*** (pagrindiniai traukos objektai: Užpalių dvaras, Krokulės arba Lygamiškio šaltinis, Šeimyniškių atodanga ir Konglomerato uola, Šeimyniškių piliakalnis su papilium ir gyvenviete, Vyžuonų Šv. Jurgio bažnyčia, Vyžuonėlių dvaras).
- ***Utenos miesto KKI plėtojimas*** (pagrindiniai traukos objektai: senojo Utenos pašto stotis, A. ir M. Miškinių viešoji biblioteka, Utenos kraštotyros muziejus ir kt.).
- ***Aukštaitijos nacionalinio parko krypties plėtojimas*** (pagrindiniai traukos objektai: Aukštaitijos nacionalinis parkas, Aukštaitijos nacionalinio parko Birutės Galdikas vardo sengirė, gamtos pažinimo centras, etnografiniai kaimai (Strazdy, Šuminy, Vaišnoriškių ir kt.).

- ***Tauragnų krypties plėtojimas*** (pagrindiniai traukos objektai: Taurapilio piliakalnis, Tauragnų piliakalnis, poilsiavietė „Tauragno slėnis“, dr. Eugenijos Šimkūnaitės atminimui skirtas „Gesės vyšnių sodas“ ir kt.).

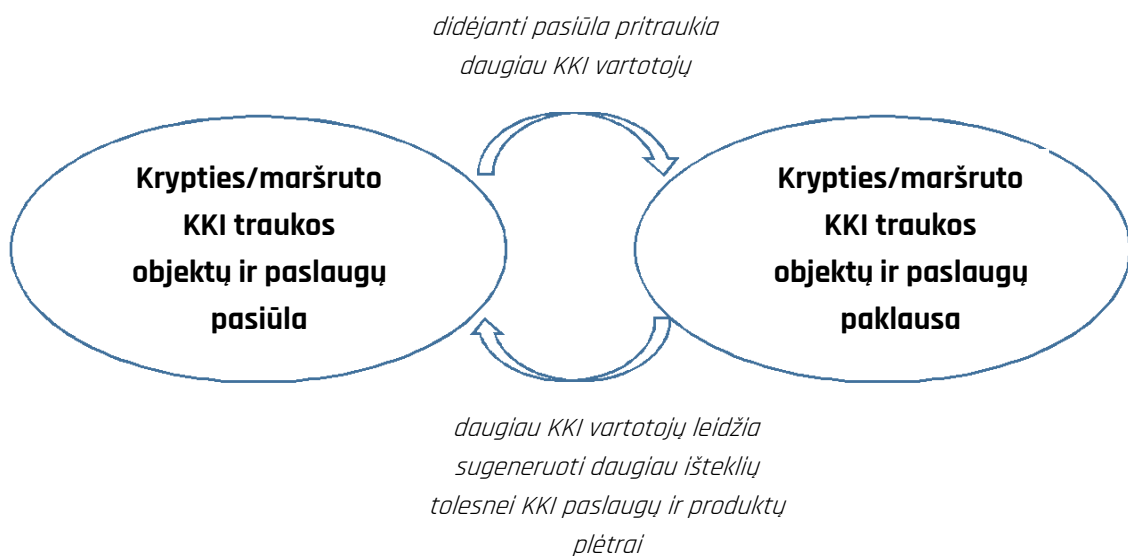
KKI tinklo formavimas integruojant tarptautinio, nacionalinio ir vietinio patrauklumo traukos objektus ir paslaugas

KKI plėtojimui Utenos rajone didžiausią dėmesį rekomenduojama skirti objektams ir renginiams, kurie galėtų pritraukti ne tik vietinių lankytojų, bet ir lankytojų iš kitų Lietuvos ir užsienio miestų bei rajonų. Tokie lankytojai gali ženkliai padidinti Utenos rajono KKI generuojamas pajamas ir stimuliuotų tolesnę jų plėtrą.

Kiekvienai numatyta Utenos rajono KKI strateginei krypti/maršrutui rekomenduotina parengti plėtojimo programą, kurioje būtų numatytos konkrečios kompleksinės priemonės tos krypties/maršruto lankomumui didinti. Ypač svarbu daug dėmesio skirti tarptautinio/nacionalinio patrauklumo objektų atsiradimui/plėtojimui kiekvienoje kryptyje/maršrute. Tokie objektai gali būti visos krypties/maršruto „lokomotyvas“, leidžiantis pritraukti lankytojų ir j šalia esančius net ir vietinio patrauklumo KKI objektus. Pvz., „Keramikos kryptyje“ toks objektas galėtų būti Vytauto Valiušio keramikos muziejus. Jį jau dabar galima būtų priskirti prie nacionalinio patrauklumo lygmens objektų ir sąlyginai nedidelės investicijos jo patrauklumą galėtų pakelti į tarptautinį lygmenį. Patrauklumo lygis gali būti pasiekiamas ir sukuriant ryšį tarp jau esamų objektų, paslaugų, integruojant vietos bendruomenės iniciatyvas ir renginius. Rekomenduotina, kad tokie ryšiai būtų sukurti ir koordinuojami atskirai kiekvienoje iš numatytų kryptių.

Nuoseklus KKI plėtojimas balansuojant KKI paklausą ir pasiūlą

Numatant priemones kiekvienos krypties/maršruto lankomumui didinti Utenos rajone, rekomenduotina išlaikyti balansą tarp krypties/maršruto KKI traukos objektų ir paslaugų pasiūlos ir paklausos skatinimo priemonių (žr. 19 pav.).



19 pav. Krypties/maršruto KKI traukos objektų ir paslaugų pasiūlos ir paklausos skatinimo balansavimas

Suformavus krypties/maršruto KKI traukos objektų ir paslaugų pasiūlą, reikėtų atitinkamai taikyti priemones jų paklausai didinti, t. y. priemones jų žinomumui ir populiarumui tarp potencialių lankytojų didinti. Priešingu atveju gali rasti tokia situacija, kai traukos objektai ir paslaugos yra sukurtos, tačiau jų žinomumas ir populiarumas tarp lankytojų yra menkas. Gali pasitaikyti ir priešinga situacija, kai apie menką traukos objektą sukuriama perdėtai didelis žinomumas ir taip išauginami lankytojų lūkesčiai, kurie nepasiteisina apsilankius objekte. Taip sukuriama trumpalaikis lankytojų srautas ir neigiamas objekto įvaizdis, nuvykus į objektą jie tampa nuviliantys. Pvz., „Keramikos kryptyje“ Vytauto Valiušio keramikos muziejus neišnaudoja turimo traukos potencialo ir stokoja paklausos priemonių, t. y. žinomumui tarp Lietuvos ir užsienio potencialių lankytojų didinti. Tokios priemonės galėtų būti taikomos aktyviai bendradarbiaujant su Utenos r. TIC. Daugelis kitų KKI traukos objektų ir paslaugų šiuo metu yra nepakankamai patrauklūs ir turi investuoti į

priemonės, didinančias jų patrauklumą tarp potencialių užsienio vartotojų. Šiame etape Utenos r. KKI pasiūlos plėtrai rekomenduotina aktyviai taikyti viešojo ir privataus sektorių partnerystės (toliau – VPSP) principus, įtraukiant vietos verslininkus ir vietos bendruomenių narius. Rekomenduotina daugiau rengti traukos objektų, ypač skirtų vietos verslininkams ir vietos bendruomenėms, nuomos konkursus. Mažos traukos objektai galėtų būti nuomojami už simbolinę kainą su sąlygomis, skatinančiomis padidinti jų traukos lygį.

KKI strategijos rengimo ir įgyvendinimo aktyvus koordinavimas

Kaip jau buvo minėta, šiuo metu Utenos r. KKI plėtra yra fragmentiška ir menkai koordinuojama. Siekiant kryptingos Utenos r. KKI plėtros, turėtų būti stiprinamas KKI strategijos rengimo ir įgyvendinimo koordinavimas. Utenos r. KKI plėtros strategijai parengti ir jos įgyvendinimui koordinuoti rekomenduojama suformuoti Utenos r. KKI plėtros grupę. Į ją turėtų įeiti Utenos r. savivaldybės, vietos bendruomenių ir kitų su KKI plėtojimu susijusių institucijų atstovai.

Suformavus Utenos r. KKI plėtros strategiją ir galutinai nustatčius prioritėtines Utenos r. KKI plėtros kryptis/maršrutus, turėtų būti rengiamos konkrečios programos kiekvienos krypties /maršruto lankomumui ir traukai didinti. Šioms programoms sudaryti ir įgyvendinimui koordinuoti rekomenduotina sudaryti kiekvienos krypties/maršruto grupę ir numatyti už grupės veiklos koordinavimą atsakingą asmenį.

Utenos r. KKI plėtros strategijai įgyvendinti rekomenduotina reguliariai stebėti KKI plėtros rodiklius pagal šiuos kriterijus:

- KKI įmonių skaičiaus dinamika;
- KKI įmonių darbuotojų skaičiaus dinamika;
- KKI įmonių apyvartos dinamika;
- KKI įmonių pelno dinamika;
- lankytojų skaičiaus Utenos r. dinamika.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Camagni, R. (2007). Development policies in the European model. In A. Faludi (ed.), *Territorial Cohesion and the European Model of Society*. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Public Policy.
2. Campbell, M. S., & Martin, R. (Eds.). (2006). *Artistic Citizenship: A Public Voice for the Arts*. N.Y.: Routledge.
3. Chapain, C., Cooke, P., De Propriis, L., MacNeill, L., & Mateos-Garcia, J. (2010). *Creative clusters and innovation: Putting creativity on the map*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
4. Cloke, P. (2007). Creativity and tourism in rural environments. In G. Richards and J. Wilson (eds.), *Tourism, Creativity and Development* (pp. 37–47). Oxon, UK: Routledge.
5. Cooke, Ph., & De Propriis, L. (2011). *A policy agenda for EU smart growth: the role of creative and cultural industries*. Policy Studies, Vol. 32, No. 4, 365–375.
6. *Commission of the European Communities (CEC)*. (2010). Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
7. Comunian, R. (2009). Questioning creative work as driver of economic development: The case of Newcastle-Gateshead. *Creative Industries Journal*, 2(1), 57–71.
8. Comunian, R., Chapain, C., & Clifton, N. (2010). Location, location, location: Exploring the complex relationship between creative industries and place. *Creative Industries Journal*, 3(1), 5–10.
9. *EU Commission, 2010a*. Green Paper: unlocking the potential of cultural and creative industries. Brussels: EU Commission, COM (2010), 183.
10. Dilertas, G., ir Kaminskis, E. (2017). *Kūrybinių industrijų skatinimas Lietuvoje*. Ūkio ministerijos KKI priemonių peržiūra. „Kurk Lietuvai“.
11. *EU Commission, 2010*. EUROPE 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels: EU Commission, COM (2010).
12. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
13. Florida, R. (2005). *The flight of the creative class: the new global competition for talent*. New York: Harper Collins.
14. Florida, R. (2008). *Who's Your City?* New York: Basic Books.
15. Gaffey, V. (2011). *After the fifth cohesion report*. Plenary Session in What Future for Cohesion Policy? An Academic and Policy Debate, Bled, Slovenia, March 17.
16. Gander, J. (2017). *Strategic Analysis. A Creative and Cultural Industries Perspective*. Routledge.
17. *Kultūros ir kūrybinių industrijų veiksmų tyrimas, skatinant socialines inovacijas ir verslumą regionuose*. (2017). VU: Verslo mokykla.
18. *Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa*. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2013 m. gruodžio 18 d., Nr. 1281.

19. *Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA darniai ir tvariai plėtrai 2017-2030.* Nacionalinė regioninė plėtros taryba, 2017.
20. Lloyd, R. (2006). *Neo-Bohemia: Art and Commerce in the Postindustrial City.* New York: Routledge.
21. Lorenzen, A., and van Heur, B. (eds.). (2011). *Cultural Political Economy of Small Cities.* Oxon, UK: Routledge.
22. Klamer, A. (2003). Gift economy. In R. Towse (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp. 243-247). Cheltenham, UK & Northampton, MA: Edward Elgar.
23. *Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015-2020 metų plėtros krypčių programa.* Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2015 m. liepos 31 d. įsakymas Nr. JV-524.
24. Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 79-84.
25. McGranahan, D. A., and Wojan, T. R. (2007). Recasting the creative class to examine growth processes in rural and urban counties. *Regional Studies*, 41(22), 197-216.
26. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
27. *OMC – Expert Working Group on maximising the potential of Cultural and Creative Industries.* In particular that of SMEs, 2010.
28. Petridou, E., & Ioannides, D. (2012). Conducting creativity in the periphery of Sweden: A bottom-up path towards territorial cohesion. *Creative Industries Journal*, 5(1&2), 119-137.
29. Potts, J. (2009). Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(7), 663-73.
30. *Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programa.* LRKM 2011 m. spalio 19 d. įsakymas Nr. JV-639.
31. Richards, G., & Wilson, J. (2007). Tourism development trajectories: From culture to creativity? In G. Richards and J. Wilson (eds.), *Tourism, Creativity and Development* (pp. 1-33). New York: Routledge.
32. Robert, J. (2007). The origins of territorial cohesion and the vagaries of its trajectory. In A. Faludi (ed.), *Territorial Cohesion and the European Model of Society.* Cambridge, MA: Lincoln Institute of Public Policy.
33. *Utenos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas 2018-2024 metams.*

PRIEDAI

1 PRIEDAS

UNCTAD kultūros ir kūrybinių industrijų klasifikacija, susieta su EVKR veiklų kodais

<i>Kūrybinių industrijų UNCTAD klasifikacija</i>			KI veiklos pagal EVRK veiklų klasifikatorių	EVRK 2 Kodas
<i>1. Tradicinės kultūrinės veiklos</i>	1.1. Paveldas	1.1.1. Kultūriniai objektai	Bibliotekų ir archyvų veikla	91.01
			Muziejų veikla	91.02
			Istorinių vietų ir pastatų bei panašių turistų lankomų vietų eksploatavimas	91.03
			Atrakcionų ir teminių parkų veikla	93.21
			Kita pramogų ir poilsio organizavimo veikla	93.29
			Ekskursijų organizatorių veikla	79.12
		1.1.2. Amatai	Suvenyrų, meno dirbinių ir religinių reikmenų specializuota mažmeninė prekyba	47.78.10
			Keraminių buities ir puošybos gaminių bei dirbinių gamyba	23.41
			Akmens pjaustymas, tašymas ir apdailinimas	23.70
			Dirbtinės bižuterijos ir panašių dirbinių gamyba	32.13
			Žaidimų ir žaislų gamyba	32.40
			Papuošalų, juvelyrinių ir panašių dirbinių gamyba	32.12
	1.2. Menai	1.2.1. Vizualieji menai	Fotografavimo veikla	74.20
			Meninė kūryba	90.03
		1.2.2. Scenos menai	Scenos pastatymų veikla	90.01
			Scenos pastatymams būdingų paslaugų veikla	90.02

2. Naujosios kūrybinių industrijų veiklos

	2.1. Medijos	2.1.1. Leidyba	Knygų leidyba	58.11	
			Laikraščių leidyba	58.13	
			Žinynų, katalogų ir adresų sąrašų leidyba	58.12	
			Žurnalų ir periodinių leidinių leidyba	58.14	
			Kita leidyba	58.19	
		2.1.2. Audiovizualinis menas	Garso įrašymas ir muzikos įrašų leidyba	59.20	
			Kino filmų rodymas	59.14	
			Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba	59.11	
			Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų platinimas	59.13	
			Radijo programų transliavimas	60.10	
	2.2. Funkciniai produktai	2.1.3. Naujosios medijos	Kompiuterinių žaidimų leidyba	58.21	
			Kompiuterių programavimo veikla	62.01	
			Kita programinės įrangos leidyba	58.29	
			Interneto vartų paslaugų veikla	63.12	
		2.1.4. Dizainas	Pagamintų kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų meninis apipavidalinimas	59.12	
			Kraštovaizdžio tvarkymas	81.30	
		2.2. Taikomoji	2.2.1. Kūrybinės paslaugos	Architektūros veikla	71.11

		Specializuota projektavimo veikla	74.10
		Inžinerijos veikla ir su ja susijusios techninės konsultacijos	71.12
		Atstovavimas žiniasklaidai	73.12
		Reklamos agentūrų veikla	73.11
		Naujienų agentūrų veikla	63.91
		Viešųjų ryšių ir komunikacijos veikla	70.21
		Rinkos tyrimas ir viešosios nuomonės apklausa	73.20
		Kita, niekur kitur nepriskirta, profesinė, mokslinė ir techninė veikla	74.90
		Kiti gamtos mokslų ir inžinerijos moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla	72.19
		Meno įrenginių eksploatavimo veikla	90.04
		Antikvarinių daiktų mažmeninė prekyba	47.79.10
		Socialinių ir humanitarinių mokslų moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla	72.20
		Švietimui būdingų paslaugų veikla	85.50

2 PRIEDAS

UTENOS RAJONO LANKYTINŲ OBJEKTŲ TRAUKOS LYGIO NUSTATYMAS

Taikininių (fokus) grupių tyrimo aprašymas

Taikininių (fokus) grupių tyrimas vyko 2018 m. gegužės 11 d. Utenos A. ir M. Miškinių viešojoje bibliotekoje. Į tyrimą buvo pakviesti Utenos r. bendruomenių ir institucijų atstovai, susiję su KKI plėtojimu Utenos rajone. Tyrimo tikslas – nustatyti Utenos rajono lankytojus, turinčius aukščiausią (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį. Visi dalyviai buvo suskirstyti į dvi taikines (fokus) grupes po 5 asmenis (žr. 1 ir 2 lentelę).

1 lentelė. Pirma taikininė (fokus) grupė

Eil. Nr.	Vardas, pavardė	Institucija
1.	Rasa Jasinevičienė, direktorė	Turizmo informacijos centro direktorė
2.	Tomas Karklinis	VŠĮ „Taip kitaip pokšt“ kūrybinės bendruomenės vadovas
3.	Arūnas Katinas	Meno mokyklos direktorius
4.	Bronė Juknevičienė	Utenos kraštotyros muziejaus rinkinių saugotoja
5.	Aurelija Pelanienė	Utenos kolegijos Strateginės plėtros skyriaus vedėja

2 lentelė. Pirma taikininė (fokus) grupė

Eil. Nr.	Vardas, pavardė	Institucija
1.	Arvydas Mitalas	Savivaldybės Kultūros skyriaus specialistas paveldosaugininkas
2.	Linas Bražionis	VŠĮ „Utenos radijas“ direktorius
3.	Vida Garunkštytė	Utenos A. ir M. Miškinių viešosios bibliotekos direktorė
4.	Rimantė Černiauskaitė-Kėrienė	Asociacija Marianos Veriovkinos draugija
5.	Giedrius Mazūras	Utenos meno mokykla Direktoriaus pavaduotojas ugdymui (dailė)

Kiekvienos grupės tyrimą moderavo atskiras projekto ekspertas. Papildomai grupių darbą stebėjo dar du projekto ekspertai. Taikinių (fokus) grupių tyrime buvo taikoma „O generatoriaus“ metodika – vizualūs standai.

Abiejų grupių dalyviai buvo supažindinti su pagrindiniu tyrimo tikslu. Kiekvieno iš dalyvių buvo prašoma įvardyti aukščiausią (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį – Utenos rajono lankytinus objektus. Prieš tai kiekvienam dalyviui buvo pateiktas lankytinų objektų Utenos rajono savivaldybėje sąrašas (žr. 3 lentelę). Jis buvo skirtas tik priminti apie esamus lankytinus objektus Utenos rajone. Tyrimo dalyviai buvo skatinami praplėsti sąrašą ir įvardyti lankytinį objektą, nesantį sąraše. Kiekvieno dalyvio buvo prašoma ant duotų lipnių lapelių užrašyti lankytinus objektus. Galimų objektų skaičius nebuvo ribojamas. Vėliau visi lapeliai su užrašytais objektais buvo suklijuoti ant standų (žr. 1 pav.).



1 pav. Aukščiausią (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį turinčių objektų Utenos rajone įvardijimas

Po to tyrimo dalyvių buvo prašoma reitinguoti lankytinus objektus pagal 10 balų skalę (10 – aukščiausias traukos lygis). Visų dalyvių sutarimu aukščiausią (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį turintys objektai buvo sureitinguoti ir vizualiai išdėstyti naudojamų standų skalėje (žr. 2 pav.).



2 pav. Aukščiausių (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį turinčių objektų Utenos rajone reitingavimas

Po reitingavimo nustatyti šie aukščiausių (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį turintys objektai Utenos rajone:

1. **Vytauto Valiušio keramikos muziejus** (10 balų);
2. **Užpaliai** (Užpalių dvaras, Krokulės arba Lygamiškio šaltinis, Šeimyniškių atodanga ir Konglomerato uola, Šeimyniškių piliakalnis su papilium ir gyvenvieta) (9 balai);
3. **Senajo Utenos pašto stotis** (dabar Utenos meno mokykla) – klasicistinių meninių formų statiniai, pašto stoties rūsyje įrengta dailės galerija (8 balai);
4. **A. ir M. Miškinių viešoji biblioteka** (7 balai);
5. **Narkūnų piliakalnis** (6 balai);
6. **Vyžuonėlių dvaras** (5 balai);
7. **Utenos kraštotyros muziejus** (5 balai);
8. **A. ir M. Miškinių sodyba** (5 balai);
9. **Žydu kultūros kelias** (Utena, Vyžuonos, Užpaliai) (4 balai);
10. **Vyžuonų Šv. Jurgio bažnyčia** (Vyžuonos, Utenos r.) (4 balai);
11. **Utenos dvaras** (3 balai);
12. **Aukštaitijos nacionalinio parko Birutės Galdikas vardo sengirė, gamtos pažinimo centras** (3 balai).

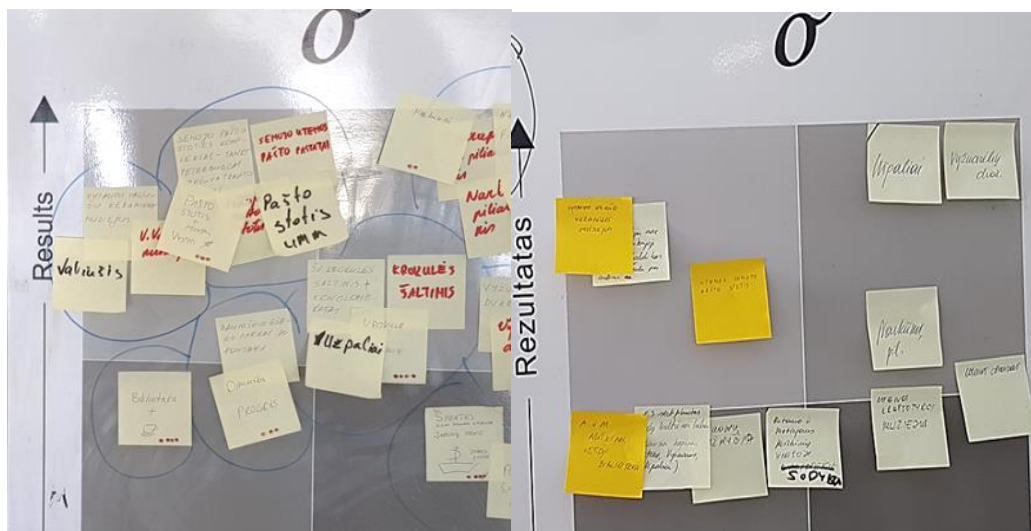
Abiejų taikininių (fokus) grupių rezultatai iš esmės nesiskyrė. Vytauto Valiušio keramikos muziejus buvo įvardytas kaip didžiausios traukos objektas.

3 lentelė. Lankytinų objektų Utenos rajono savivaldybėje sąrašas

Rūšis	Lankytina vieta
Muziejai ir galerijos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Utenos kraštotyros muziejaus pastatas – antras pagal senumą Utenoje. Muziejuje saugomi archeologijos, numizmatikos, istorijos-etnografijos, fotografijos, raštijos, dailės eksponatai. Utenos kraštotyros muziejus turi 6 padalinius (2 Utenos mieste ir 4 Utenos rajone). 2) „Utenos“ aludarystės pažinimo centre (Utena) eksponuojama alaus gaminimo ekspozicija, vykdoma ekskursija, alaus degustacija. 3) Senojo Utenos pašto (dabar Utenos meno mokykla) pastatai – klasicistinių meninių formų statiniai, pašto stoties rūsyje įrengta dailės galerija. 4) Triušiuų slėnis (netoli Saldutiškio mstl., Utenos r.). 5) Rankdarbių muziejus iš gelžbetonio ir pasakų namelis „Drakono džiunglės“ (Kuktiškės, Utenos r.) – eksponuojamos iš gelžbetonio nulipdytos įvairios skulptūros. 6) Prieškario ūkininko sodyba (Sirutėnai, Utenos r.). 7) Vilko muziejus (Indubakių k., Utenos r.) – kino režisieriaus ir operatoriaus Petro Abukevičiaus memorialinė sodyba-muziejus. 8) Galerija „Menų kamara“ (Utena). 9) Utenos kultūros centro dailės galerijoje (Utena) rengiamos dailės, fotografijos, Utenos krašto menininkų jubiliejinės ir personalinės parodos, kasmetės Utenos dailininkų kūrinių ekspozicijos, vyksta koncertai, kūrybos vakarai. 10) Sudeikių dailės galerijoje (Sudeikių mstl., Utenos r.) vyksta tapytojų plenerai.
Maldos namai	Kristaus Žengimo į Dangų bažnyčia (Utena), Dievo Apvaizdos bažnyčia (Utena), Švč. Marijos, Kankinių Karalienės koplyčia (Utena), Daugailių Šv. Antano Paduviečio bažnyčia (Daugailiai, Utenos r.), Kuktiškių Šv. Jono Krikštytojo bažnyčia (Kuktiškiai, Utenos r.), Leliūnų Šv. Juozapo bažnyčia (Leliūnai, Utenos r.), Pakalnių Švč. Trejybės bažnyčia (Pakalniai, Utenos r.), Saldutiškio Šv. Pranciškaus Asyžiečio bažnyčia (Saldutiškis, Utenos r.), Sudeikių Švč. Mergelės Marijos bažnyčia (Sudeikiai, Utenos r.), Užpalių Švč. Trejybės bažnyčia ir varpinė (Užpaliai, Utenos r.), Vyžuonų Šv. Jurgio bažnyčia (Vyžuonos, Utenos r.).
Paminklai	Jono Basanavičiaus paminklas (Utena), paminklas Vytauto apygardos partizanams atminti (Utena), paminklas Vytautui Didžiajam ant Kartuvių kalno (Vyžuonos, Utenos r.), Šv. Florijono paminklas (Užpaliai, Utenos r.), Minčios kapinaitės (Minčios k., Utenos r.).
Skulptūros	Skulptūra „Atgimimas“ (Utena), skulptūra „Atrask savo laimę“ (Utena), skulptūra „Belaukiant kelionės“ (Utena), skulptūra „(Iš)keliaujantis rugių laukas“ (Utena), skulptūra „Kelias“ (Utena), skulptūra „Piter-Warszava“ (Utena), skulptūra „Vaivorykštė“ (Utena), Vestuvių kalnas (Utena, prie Klovainių užtvankos), Rašytojų kalnelis (Vyžuonos, Utenos r.), skulptūrų parkas V. Valiušio keramikos muziejaus kieme (Leliūnai, Utenos r.), Akmens skulptūrų ekspozicija po atviru dangumi (Sigutėnai, Utenos r.).
Akmenys	Akmuo Utenos miesto įkūrimui (Utena), akmuo „Laumės valtis“ (Lygamiškio k., Utenos r.), esantis Lygamiškio piliakalnyje, akmenys „Mokas ir mokiukas“ (Šeimatis k., Utenos r.).
Parkai	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dauniškio ežero parkas su fontanu – mėgstama Utenos miesto gyventojų ir svečių apsilankymo vieta. 2) Miesto sodas – nedidelis parkas (2,65 ha) Utenos miesto centre, skirtas trumpam atokvėpiui. 3) Vyžuonos parkas (Vyžuonos, Utenos r.). 4) Dr. Eugenijos Šimkūnaitės atminimui skirtas „Gesės vyšnių sodas“ (Tauragnai, Utenos r.).

Dvarai	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bikuškio dvaro ansamblis (Bikuškio k., Utenos r.), įsikūręs Alaušo ežero pusiasalyje, vakarinio kranto kyšulyje. Tai yra architektūrinis XVIII a. paminklas, 2009 m. paskelbtas kultūros paveldo objektu. Anksčiau dvarui priklausė septyni aplinkiniai kaimai, veikė spirito gamykla, kalvė. Dvare vyksta tapytojų plenerai, profesionaliojo teatro spektakliai, simfoninės muzikos koncertai, veikia meno galerija, kuriamas granito skulptūrų parkas. 2) Jotaučių dvaras (Jotaučiai, Utenos r.). 3) Leliūnų dvaras (Leliūnai, Utenos r.). 4) Saldutiškio dvaras (Saldutiškis, Utenos r.). 5) Vyžuonėlių dvaras (Vyžuonėliai, Utenos r.). 6) Užpalių dvaras (Užpaliai, Utenos r.). 7) Utenos dvaras (Utenos m.).
Gamtos objektai, piliakalniai	<ol style="list-style-type: none"> 1) Krokulės arba Lygamiškio šaltinis – hidrogeologinis gamtos paveldo objektas, esantis šalia Lygamiškio k., Utenos r. Pasak legendos, čia buvo apsireiškęs Kristus. 2) Šeimyniškių atodanga ir konglomerato uola (Šeimyniškių k., Utenos r.) – masyvus molio ir žvyro luitas, esantis buvusiam Šeimyniškių žvyro karjere. 2002 m. uola paskelbta gamtos paveldo objektu. 3) Šeimyniškių piliakalnis su papiliu ir gyvenviete (Šeimyniškių k., Utenos r.). Piliakalnyje stovėjo Užpalių pils, kurią sudegino Livonijos ordinas. 4) Lygamiškio piliakalnis (Utena, Šventosios upės dešiniojo kranto aukštumos kyšulyje, Geniupio dešiniajame krante). Prie piliakalnio guli riedulys – Laumės valtis, kurio ilgis – 2,5 m, plotis – 1,95 m, aukštis – 1,1 m. 5) Taurapilio piliakalnis stūkso Tauragno ežero pietiniame krante (Taurapilio k., Utenos r.). 6) Maneičių (Sudeikių) piliakalnis, įrengtas atskiroje kalvoje, 150 m nuo Alaušo ežero (Maneičių k., Utenos r.). 7) Ažuolijos draustinio mokomasis gamtos takas yra Ažuolijos botaniniame-zoologiniame draustinyje (Leliūnų sen., kelyje Utena–Vilnius, Utenos r.). 8) Pakalnių piliakalnis įrengtas masyvioje kalvoje, Vidinksto ežero pietvakariniame krante (Pakalnių k., Leliūnų sen., Utenos r.). 9) Narkūnų piliakalnis įrengtas atskiroje kalvoje, Utenėlės upės kairiajame krante (Narkūnų k., Leliūnų sen., Utenos r.). 10) Daugailių piliakalnis išsidėstęs 300 m nuo plento Utena–Zarasai, Daugailių sen., Utenos r.
Etnografiniai kaimai	<ol style="list-style-type: none"> 1) Strazdų penkių sodybų etnografinis kaimas, įsikūręs tarp Baluošo ežero ir miško, Tauragnų sen. Kaimo muziejinė retenybė – dūminė pirkia. 2) Šuminių septynių sodybų etnografinis kaimas, įsikūręs Aukštaitijos nacionaliniame parke, Baluošo ežero krante, Tauragnų sen. Auga 200–300 m. senumo pušis. Vienoje troboje yra įrengti žvejo namai-muziejus, čia filmuotas ir kino filmas „Tadas Blinda“. 3) Vaišnoriškių keturių sodybų etnografinis kaimas, išsidėstęs prie Būkos upelio, jungiančio Utenykščio ir Baluošo ežerus, Tauragnų sen. Senoviniu liaudies stiliumi atstatytos 2 pirkios, kluonas, 2 tvartai ir pirtis. Kaimas garsėjo bitininkyste. 4) Varniškių II etnografinio kaimo retenybė – Varniškių ažuolas, kuriam yra apie 500 metų. Paminklinė teritorija siekia 4,5 ha, yra įdomus tvartų kompleksas (diendaržis). Kaimas įsikūręs Tauragnų sen. 5) Stasiūnų trijų sodybų etnografinis kaimas yra įsikūręs dešiniajame Vyžintos upelio krante, Saldutiškio sen. Čia yra 3 paminklinės sodybos (1 sodyba – namas, svirnas; 2 sodyba – namas, svirnas, 3 sodyba – namas, tvartas, kluonas, pirtis). 6) Šiaudiniškio keturių sodybų etnografinis kaimas Tauragnų seniūnijoje turi 8 paminklinius statinius: pirkį, svirną, du tvartus, kluoną, daržinę, pirtį ir kalvę.
Malūnai	<p>Minčios malūnas – architektūrinis paminklas, kultūros paveldo objektas (Minčios k., Utenos r.).</p>

Kitame tyrimo etape dalyvių buvo prašoma įvardytus objektus įvertinti pagal reikalingas pastangas/investicijas traukos lygiui padidinti ir galimą pasiekti rezultatą, t. y. galimą pasiekti traukos lygį (žr. 3 pav.):



3 pav. Aukščiausių (tarptautinį ir nacionalinį) traukos lygį turinčių objektų Utenos rajone vertinimas pagal reikalingas pastangas/investicijas ir galimą pasiekti traukos lygį (I ir II taikinių grupių vertinimas)

Tiek I, tiek ir II taikininės grupės išskyrė, kad su labai nedidelėmis pastangomis/investicijomis Vytauto Valiūšio keramikos muziejus ir senjo Utenos pašto stotis galėtų ženkliai padidinti jų traukos lygį. Tokie objektai kaip Užpaliai (Užpalių dvaras, Krokulės arba Lygamiškio šaltinis, Šeimyniškių atodanga ir Konglomerato uola, Šeimyniškių piliakalnis su papiliu ir gyvenvieta), Vyžuonėlių dvaras ir Narkūnų piliakalnis turi didelį traukos potencialą, tačiau tam pasiekti reikia palyginti daug pastangų ir investicijų.

INTERVIU KLAUSIMAI

Klausimai apie bendrą KKI Utenos rajone vertinimą

1. Kaip Jūs vertintumėte bendrą KKI Utenos rajone būklę, palyginti su kitais Lietuvos rajonais? (1 – labai silpnai išplėtota, 10 – labai stipriai išplėtota) Paaiškinkite, kodėl taip vertinate?
2. Kokie KKI sektoriai Utenos rajone, Jūsų nuomone, yra labiausiai išplėtoti (žr. 1 pav.). Paaiškinkite, kodėl?

Kultūrinės vietos Muziejai, parodos, bibliotekos, archeologiniai objektai		Amatai Tradiciniai menai, amatai, festivaliai, šventės	<i>Paveldas</i>
Vaizduojamieji menai Tapyba, skulptūra, fotografija, antikvarai	Kūrybinės industrijos	Scenos menai Gyva muzika, teatras, šokis, cirkas, kt.	<i>Menai</i>
Leidyba Knygos, žurnalai, kiti spaudiniai		Audiovizualinės medijos Televizija, kinas, radijas, kt.	<i>Medijos</i>
Dizainas Interjero, drabužių, grafinis dizainas, kt.		Naujosios medijos Video žaidimai, programinė įranga, kt.	<i>Funkciniai produktai</i>
	Kūrybinės paslaugos Architektūra, reklama, kūrybiniai tyrimai, kt.		

1 pav. UNCTAD kūrybinių industrijų klasifikacija

(šaltinis: Creative Economy Report, 2008)

3. Kokie KKI sektoriai Utenos rajone, Jūsų nuomone, sparčiausiai plėtojami? Kodėl? Kurie iš šių sektorių turi didžiausią plėtros potencialą? Kodėl?
4. Kokios pagrindinės KKI sektorių Utenos rajone plėtros problemos? Kas trukdo plėtoti KKI Utenos rajone?

Klausimai apie Utenos rajono savivaldybės vaidmenį plėtojant rajono KKI

5. Ar Utenos rajono savivaldybės administracija, Jūsų nuomone, supranta KKI svarbą Utenos rajono plėtrai (ekonominei gerovei, naujoms darbo vietoms kurtis ir pan.)? Paaiškinkite, kodėl taip manote?
6. Ar Utenos rajono savivaldybės administracija, Jūsų nuomone, turi aiškią KKI plėtros Utenos rajone strategiją/viziją, kaip ją plėtoti? Paaiškinkite, kodėl taip manote?

7. Kaip Utenos rajono savivaldybė prisideda prie KKI plėtros Utenos rajone? (1 – visiškai neprisideda, 10 – labai aktyviai plėtoja) Paaiškinkite, kodėl taip vertinate? Kokie galėtų būti teigiami savivaldybės KKI plėtros skatinimo pavyzdžiai?
8. Kaip Utenos rajono savivaldybė bendradarbiauja su vietos bendruomenėmis plėtodama KKI? Kokios problemos ir kaip būtų galima tai stiprinti?
9. Kaip Utenos rajono savivaldybė bendradarbiauja su verslininkais? Kokios problemos ir kaip būtų galima tai stiprinti?

Klausimai apie Utenos rajono traukos objektų tinklo/maršrutų plėtojimą (rodomas žemėlapis su pažymėtais traukos objektais)

10. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima susieti Utenos rajone esamus traukos objektus, siekiant padidinti jų patrauklumą/lankomumą? Kokie galėtų būti maršrutai nacionaliniams ir tarptautiniams lankytojams?
11. Kaip dar būtų galima padidinti objektų patrauklumą (komunikavimo priemonės, renginiai, dviračių takai ir pan.)?

4 PRIEDAS

INTERVANTŲ SĄRAŠAS

Vardas, pavardė	Institucija
Jūratė Misiūnienė	Utenos savivaldybės Kultūros skyriaus vedėja
Viktorija Jovarienė	Ekologinio ūkio, dalies Užpalių dvaro savininkė
Eugenijus Keraminas	Užpalių seniūnas
Vida Juškienė	Užpalių bendruomenės pirmininkė
Tomas Karklinis	VšĮ „Taip kitaip pokšt“ kūrybinės bendruomenės vadovas
Bronė Juknevičienė	Utenos kraštotyros muziejaus rinkinių saugotoja
Arvydas Mitalas	Utenos savivaldybės kultūros skyriaus specialistas paveldosaugininkas
Giedrius Mazūras	Utenos meno mokykla Direktoriaus pavaduotojas ugdymui (dailė)
Vida Garunkštytė	Utenos A. ir M. Miškinių viešosios bibliotekos direktorė
Rasa Jasinevičienė	Turizmo informacijos centro direktorė
Vytautas Valiušis	Vytauto Valiušio keramikos muziejus

UTENOS KKI OBJEKTŲ ŽEMĖLAPIS

Google Maps Utena



Map data ©2018 Google 2 mi

Utena

[Open in My Maps](#)
 Turistinis maršrutas - muziejai

- Utenos autobusų stotis
- Utena A. and M. Miškinis Public Library
- Utenos kraštotyros muziejus
- „Utenos“ aludarystės pažinimo centras

[10 MORE](#)
 Bažnyčios

- Kristaus žengimo į dangų bažnyčia
- Šv. Jurgio bažnyčia
- Švč. Trejybės bažnyčia ir varpinė
- Dievo apvaizdos bažnyčia

[7 MORE](#)
 Paminklai, skulptūros, akmenys

- Jono Basanavičiaus paminklas
- paminklas Vytauto apygardos partizanams atm...
- paminklas Vytautui Didžiajam ant Kartuvių kalno
- Šv. Florijono paminklas

[15 MORE](#)
 Parkai, dvarai, gamta

- Dauniškio parkas Utenoje
- Miesto sodas
- Vyžuonos parkas
- Krašunonos parkas

[17 MORE](#)