



VISAGINO SAVIVALDYBĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IR INVESTICIJŲ PRITRAUKIMO GALIMYBIŲ STUDIJA

2014 m.

Sutrumpinimai ir pagrindinės sąvokos

AE	Atominė elektrinė
ES	Europos Sąjunga
Inkubatorius	IAE regiono verslo inkubatorius
LEZ	Laisvoji ekonominė zona
LR	Lietuvos Respublika
PKP	Pasienio kontrolės punktas
SSGG	Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė
VAE	Visagino atominė elektrinė
VSA	Visagino savivaldybės administracija
VTEP	Visagino technologijų ir energetikos parkas
VTVPMC	Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras

Turinys

Turinys	28
Santrauka	30
1. Galimybių studijos kontekstas.....	31
1.1. Galimybių studijos tikslai ir uždaviniai	31
1.2. Galimybių studijos rengimo prielaidos	31
1.3. Hipotezės ir galimos strateginės kryptys	31
2. Galimybių studijos rengimo principai	34
3. Makroaplinkos analizė.....	36
3.1. Geografinė aplinka	36
3.2. Ekonominė aplinka.....	37
3.3. Socialinė aplinka.....	41
3.4. Infrastruktūra.....	43
3.4.1. Transporto infrastruktūra	43
3.4.2. Kiti svarbūs infrastruktūros objektai Visagine	46
3.4.3. LEZ kūrimo potencialas Visagine	48
3.5. Politinė aplinka.....	49
3.5.1. Strateginių dokumentų apžvalgos principai.....	49
3.5.2. Nacionalinių dokumentų apžvalga.....	49
3.5.3. Regiono strateginių dokumentų apžvalga	50
3.5.4. Savivaldybės strateginių dokumentų apžvalga	51
3.6. Internetinės erdvės analizė.....	52
3.7. Visagino savivaldybės SSGG analizė.....	53
4. Visagino savivaldybės plėtros kryptių pristatymas ir vertinimas.....	55
4.1. Galimų strateginių kryptių pristatymas.....	55
4.2. Strateginių kryptių analizė.....	58
4.2.1. Strateginių kryptių vertinimo metodikos pristatymas.....	58
4.2.2. Strateginių kryptių vertinimas	61
4.2.3. Strateginių kryptių vertinimo išvados.....	41
5. Pasirinktos strateginės krypties pristatymas.....	45
5.1. Strateginės krypties įgyvendinimo prielaidos	45
5.2. Strateginės krypties esmė.....	48
5.3. Strateginės krypties įgyvendinimui reikalingos kompetencijos.....	48
6. Strateginės krypties įgyvendinimas	53
7. Strateginės krypties įgyvendinimo monitoringo gairės.....	57
8. Jvaizdžio formavimas	57
8.1. Strateginės krypties šūkis.....	57

8.2. Visagino savivaldybės logotipų analizė	58
8.2.1. Naudojamų simbolių analizė.....	58
8.2.2. Strateginės krypties logotipo atranka	59
Išvados	62
Priedai.....	66

Santrauka

Ignalinos atominėje elektrinėje vykdomas eksploatacijos nutraukimo procesas ir neaiški situacija dėl VAE statybos neigiamai veikia Visagino investicinę aplinką bei kelia susirūpinimą dėl tolesnės Visagino savivaldybės ekonominės bei socialinės raidos. Šios aplinkybės lėmė poreikį Visagino savivaldybės administracijai nustatyti aiškią strateginę kryptį, kurios dėka būtų galima išnaudoti Visagino ekonominį potencialą, paskatinti ekonomikos plėtotę savivaldybėje bei pagerinti žmonių gyvenimo sąlygas.

Galimybių studijos tikslas – parengti Visagino savivaldybės įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studiją, kurios pagrindu bus atnaujintas Visagino savivaldybės 2010–2015 metų strateginis plėtros planas.

Įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studija buvo atliekama dviem etapais. Pirmame etape buvo siekiama identifikuoti strateginę kryptį, kuri turėtų didžiausią potencialą ir padėtų Visagino savivaldybei pritraukti daugiausiai investicijų. Antrame etape buvo kuriamas įvaizdis, kuris geriausiai atspindėtų pasirinktą strateginę kryptį ir tuo pačiu padėtų pritraukti potencialias investicijas.

Siekiant identifikuoti Visagino strateginę kryptį, buvo vykdyta keturių etapų analizė: 1) realios esamos situacijos Visagine vertinimas, 2) strateginių dokumentų analizė, 3) susitikimai su išoriniais ekspertais, vietos gyventojais, verslininkais, NVO ir kitomis organizacijomis, 4) SSGG analizė. Didelis dėmesys buvo skiriamas kitų miestų, kuriuose buvo nutrauktas elektrinių, iki tol buvusių pagrindiniu pajamų šaltiniu, eksploatavimas, patirčiai. Analizės metu buvo nustatytos keturios Visagino stiprybės: (i) energetika, (ii) sportas ir aktyvus laisvalaikis, (iii) pramonė ir verslas, (iv) mokslas ir technologijos, iš kurių buvo suformuotos keturios potencialios strateginės kryptys:

- Visaginas – Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė;
- Visaginas – branduolinės energetikos miestas;
- Visaginas – technologijų ir inovacijų centras;
- Visaginas – energetikos kompetencijų centras.

Pagal ekspertų sudarytą strateginių kryptų vertinimo metodiką, buvo atrinktos dvi strateginės kryptys „Branduolinės energetikos miestas“ ir „Energetikos kompetencijų centras“, kurios tyrimo eigoje buvo sujungtos į vieną. Naujai sudarytai strateginei kryptčiai buvo suteiktas pavadinimas „**Visaginas – energetikos kompetencijų centras**“.

Strateginės krypties vizija: **Visaginas – energetikos kompetencijų centras, kuriame glaudžiai bendradarbiauja mokslas ir verslas, kartu su ES ir pasaulio energetikos lyderiais kuriamos technologijos ir vystomos inovacijos.**

Sėkmingam strateginės krypties įgyvendinimui sudarytas priemonių planas bei strateginės krypties įgyvendinimo stebėsenos gairės. Priemonių plane nustatyti keturi tikslai: (i) sąlygų verslo ir mokslo plėtrai Visagine sudarymas, (ii) energetikos kompetencijų sisteminimas, kūrimas, kaupimas ir perdavimas, (iii) partnerystės tinklo kūrimas, (iv) VAE statybos skatinimas. Strateginės krypties įgyvendinimas glaudžiai susijęs su bendradarbiavimu tarp Visagino savivaldybės administracijos, Ignalinos atominės elektrinės, Visagino atominės elektrinės, IAE regiono verslo inkubatoriaus, Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centro, Visagino technologijų ir energetikos parko.

Antrame galimybių studijos etape buvo nagrinėti penki potencialūs strateginės krypties šūkiei. Atlikus ekspertinį vertinimą bei atsižvelgus į Visagino savivaldybės administracijos rekomendacijas, buvo pasirinktas šūkis: **Pasikrauk energijos Visagine!**

Atsižvelgiant į pasirinktą strateginę kryptį ir šūkį, buvo kuriamas Visagino savivaldybės logotipas. Logotipo atranka vyko dviem etapais: pirmajame etape buvo nagrinėtos keturios logotipų alternatyvos ir jų variacijos. Antrajame etape buvo vykdyta gyventojų apklausa, kurios metu buvo renkama iš dviejų pirmajame etape daugiausiai taškų surinkusių logotipų. Pasirinktas Visagino logotipas – tai „V“ raidės (kaip Visagino inicialo) ir gerai atpažįstamo įtampos ženkle, simbolizuojančio energiją, kompozicija. Logotipo sudedamosios dalys atspindi miestą, žinias bei gamtą ir energiją.

1. Galimybių studijos kontekstas

1.1. Galimybių studijos tikslai ir uždaviniai

Galimybių studijos tikslas *Parengti Visagino savivaldybės įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studiją, kurios pagrindu bus atnaujintas Visagino savivaldybės 2010–2015 metų strateginis plėtros planas*

Visagino savivaldybės įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studija siekiama suformuoti vientisą ir išskirtinį Visagino savivaldybės įvaizdį, kuris išryškintų Visagino privalumus, patrauklumą bei taptų pagrindiniu atramos tašku siekiant pritraukti investicijas.

Tikslui pasiekti yra išskelti toliau išvardinti **uždaviniai**:

- išanalizuoti esamą Visagino savivaldybės situaciją;
- atlikti Visagino savivaldybės galimybių analizę;
- detalizuoti atrinktą (-as) didžiausią potencialą turinčią (-as) strateginę kryptį (-is), įskaitant konkrečias priemones investicijų pritraukimui užtikrinti;
- suformuoti Visagino savivaldybės įvaizdžio koncepciją pagal pasirinktą (-as) plėtros alternatyvą (-as), identifikuoti ir detalizuoti jos (jų) kryptis ir plėtros priemones;
- parengti rekomendacijas savivaldybės 2010–2015 metų strateginio plėtros plano atnaujinimui.

1.2. Galimybių studijos rengimo prielaidos

Visagino istorija yra glaudžiai susijusi su energetika – miestas buvo įkurtas kaip Ignalinos atominės elektrinės (IAE) miestas palydovas, be to, jame gyveno dauguma Ignalinos AE darbuotojų, didžioji dalis veikusių įmonių taip pat buvo susijusios su atominė elektrine. Statant Ignalinos atominę elektrinę į Visaginą kėlėsi gyventi ir dirbti žmonės iš visos tuometinės Tarybų Sąjungos, todėl dabar šiame daugiakultūriniame mieste gyvena net 43 tautų atstovai.

2009 m. gruodžio 31 d. Ignalinos atominės elektrinės veikla buvo nutraukta, ir šis sprendimas sąlygojo eilę neigiamų socialinių, demografinių ir ekonominių padarinių Visagino savivaldybėje: išaugusi bedarystė, didėjanti emigracija, šilumos energijos kainų šuolis, vietinių verslų nykimas. Buvo planuojama, kad nauja atominė elektrinė (VAE) taip pat bus statoma Visagine. Vis dėlto, 2012 m. spalio 14 d. įvykusio referendumo metu Lietuvos piliečiai nepritarė atominės elektrinės statyboms, todėl VAE statybų projekto ir su ja susijusios infrastruktūros projekto perspektyvos iki šiol išlieka neaiškios.

Ignalinos atominėje elektrinėje vykdomas eksploatacijos nutraukimo procesas ir neaiški situacija dėl VAE statybos neigiamai veikia Visagino investicinę aplinką bei kelia susirūpinimą dėl tolesnės Visagino savivaldybės ekonominės bei socialinės situacijos. Šios aplinkybės lėmė poreikį Visagino savivaldybės administracijai nustatyti aiškią strateginę kryptį, kurios dėka būtų galima išnaudoti Visagino miesto ekonominį potencialą, paskatinti ekonomikos plėtotę savivaldybėje bei pagerinti žmonių gyvenimo sąlygas.

1.3. Hipotezės ir galimos strateginės kryptys

Pirmojo susitikimo su Visagino savivaldybės administracija metu (2013 m. rugpjūčio 22 d.) buvo identifikuotos vyraujančios hipotezės apie Visaginą, įvardijant sritis, kuriose Visaginas galimai turi konkurencinį pranašumą:

- Visaginas pasižymi didesne kvalifikuotos darbo jėgos pasiūla;
- daugiakultūriškumas yra paskata investicijoms iš rytų;
- Visaginas yra logistiškai palankioje vietovėje;

- Visaginas turi turistinį potencialą;
- Visaginas Lietuvos gyventojams asocijuojasi su IAE.

Vėliau atlikto tyrimo metu, šios hipotezės buvo tikrinamos, siekiant jas patvirtinti arba paneigti bei identifikuoti sritis, kuriose Visagino savivaldybė iš tiesų turi pranašumą lyginant su kitomis Lietuvos savivaldybėmis, t.y., buvo siekiama rasti Visagino savivaldybės atramas.

Tyrimo pradžioje buvo identifikuotos šešios Visagino savivaldybės atramos, kurios galimai suteikia Visaginui konkurencinį pranašumą. Makroaplinkos analizės metu, dalis šių atramų buvo atmetos. Remiantis likusiomis keturiomis atramomis, buvo formuojamos Visagino strateginės kryptys. Iš viso tyrimo eigoje buvo nagrinėta 11 strateginių krypčių. Dalis jų buvo atmetos:

- daugiakultūrinis kūrybinis miestas;
- „energija“ pakraunantis miestas;
- vartai iš Rytų į Europą.

Kita dalis nagrinėtų strateginių krypčių buvo sujungtos tarpusavyje:

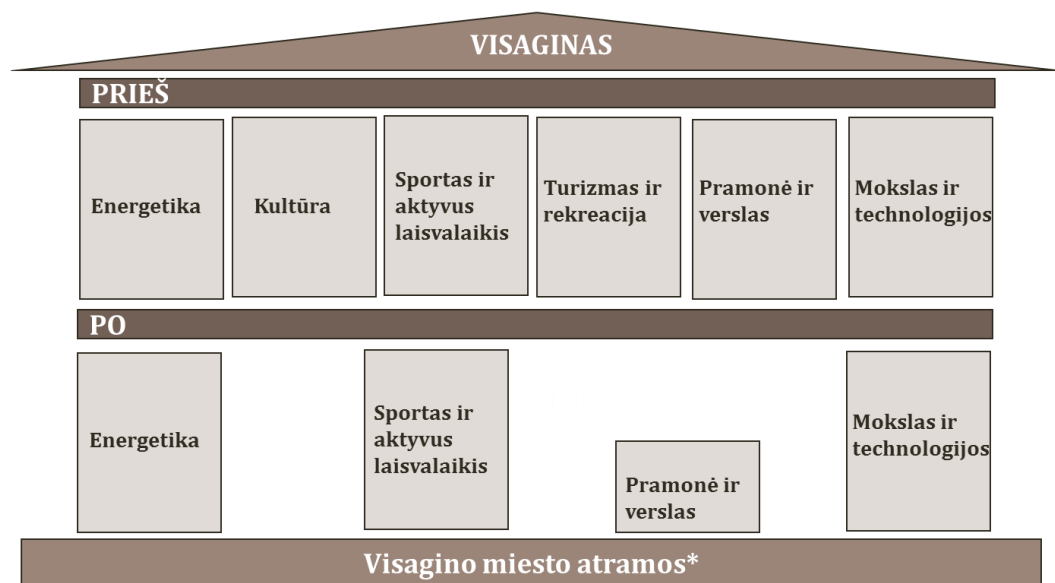
- technologijų ir inovacijų centras;
- išmanusis Eko miestas;
- aukštos pridėtinės vertės produktų gamyba ir paslaugų teikimas.

Tyrimo metu nustatytos potencialiausios investicijų pritraukimui Visagino strateginės kryptys: (žr. Pav. 1):

- Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė;
- Visaginas – branduolinės energetikos miestas;
- Visaginas – technologijų ir inovacijų centras;
- Visaginas – energetikos kompetencijų centras.

Tolimesnė analizė buvo skirta šių strateginių krypčių įvertinimui ir tinkamiausios alternatyvos parinkimui bei jos detalizavimui.

Pav. 1: Pirminis-teorinis ir galutinis-realus Visagino strateginių atramų modelis



* Po 2013-08-22 susitikimo su Visagino savivaldybės administracija sukurtas teorinis Visagino atramų modelis. Šios atramos identifikuotos Visaginui, todėl negali būti taikomos kitoms Lietuvos savivaldybėms.

- **Galimybių studijos tikslas** – parengti Visagino savivaldybės įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studiją, kurios pagrindu bus atnaujintas Visagino savivaldybės 2010–2015 metų strateginis plėtros planas.
- **Poreikis nustatyti aiškia strateginę kryptį:** Ignalinos AE uždarymas ir neaiški situacija dėl VAE statybos kelia susirūpinimą dėl tolesnės Visagino savivaldybės ekonominės bei socialinės situacijos.
- Siekiama suformuoti vientisą ir išskirtinį Visagino savivaldybės įvaizdį, kuris išryškintų Visagino privalumus, patrauklumą bei taptų pagrindiniu atramos tašku siekiant pritraukti investicijas.
- Galimybių studijos metu nustatytos potencialiausios investicijų pritraukimui Visagino **strateginės kryptys**:
 - Visagnas – Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė;
 - Visaginas – branduolinės energetikos miestas;
 - Visaginas – technologijų ir inovacijų centras;
 - Visaginas – energetikos kompetencijų centras.

2. Galimybių studijos rengimo principai

Galimybių studijos struktūra

Įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo galimybių studija buvo atliekama dviem etapais (žr. Pav. 2). Pirmame etape, atliekant Visagino savivaldybės makroaplinkos analizę, buvo siekiama surasti strateginę kryptį, kuri turėtų didžiausią potencialą ir padėtų Visagino savivaldybei pritraukti daugiausiai investicijų. Antrame etape buvo kuriamas įvaizdis pirmojo etapo metu pasirinktai alternatyvai. Siekiama suformuoti tokį įvaizdį, kuris geriausiai atspindėtų pasirinktą strateginę kryptį ir tuo pačiu padėtų pritraukti potencialias investicijas.

Pav. 2: Galimybių studijos dalys



Strateginės krypties pasirinkimo nauda

Vienos strateginės krypties pasirinkimas leidžia koncentruotai vykdyti įvairias iniciatyvas ir tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų, todėl norimi rezultatai yra pasiekiami greičiau, o lėšos panaudojamos efektyviau. Visos iniciatyvos ir projektai, susiję su strateginės krypties įgyvendinimu, yra laikomi prioritetiniais. Reikia atkreipti dėmesį, kad vienos strateginės krypties įgyvendinimas neužkerta kelio kito pobūdžio investicijoms. Vienos strateginės krypties pasirinkimas neturi trukdyti savivaldybės administracijai vykdyti kitas iniciatyvas ar projektus, nesusijusius su pasirinkta strategine kryptimi, t. y. pasirinkus savivaldybėje vystyti tam tikros srities verslą nereiškia, kad kitos srities verslai savivaldybėje turi būti nevystomi.

Pagal 2007–2013 m. programą Visagino savivaldybė yra gavusi finansavimą iš Europos Sąjungos (ES) struktūrinių fondų. Bendras skirtas finansavimas sudarė 112 mln. Lt, iš kurių 64 mln. Lt buvo skirti projektams, kurių pareiškėjas Visagino savivaldybės administracija. Šiuo metu artėja naujas 2014–2020 m. ES struktūrinių fondų paramos periodas. Neturint aiškios strateginės krypties, būsimos lėšos būtų išskaidomos į įvairių sričių skatinimą, tačiau tokie veiksmai gali nepadaryti norimos įtakos bendram savivaldybės konkurencingumui didinti. Tuo tarpu numatytą aiškią strateginę kryptį, gautas lėšas galima nukreipti tikslingai ir pasinaudoti sinergijos efektu, t. y. pirmiausia lėšos koncentruojamos vienos strateginės krypties įgyvendinimui, tokiu būdu įgyjamas konkurencinis pranašumas, kuris savo ruožtu pritraukia naujus verslus bei papildomas investicijas į savivaldybę.

Strateginės krypties pasirinkimo metodika

Siekiant įvertinti ir atrinkti tokias strategines kryptis, kurios būtų tinkamiausios Visagino savivaldybei, galimybių studijos rengimo metu vykdyta analizė buvo suskirstyta į penkis etapus (žr. Pav. 3). Pirmiausia, remiantis statistine viešai prieinama informacija buvo atliktas realios esamos situacijos Visagine vertinimas, kurio metu buvo analizuota Visagino geografinė, ekonominė ir socialinė aplinka; taip pat įvertinta infrastruktūra ir šiuo metu vyraujantis įvaizdis visuomenėje. Antrojo tyrimo etapo metu buvo atlikta strateginių dokumentų analizė, apimanti Lietuvos, Utenos apskrities bei Visagino savivaldybės strateginius dokumentus. Trečiojo etapo metu, siekiant susidaryti išsamesnį vaizdą ir išsiaiškinti suinteresuotų šalių lūkesčius, buvo vykdomi susitikimai su išoriniais ekspertais (VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, Asociacija

„Investuotojų forumas“), vietos gyventojais, verslininkais, NVO ir kitomis organizacijomis. Ketvirtojo etapo metu, remiantis visa surinkta informacija, buvo atlikta SSGG analizė. Galiausiai buvo atliktas išorės ekspertų vertinimas ir atrinktos trys Visagino savivaldybei labiausiai tinkamos strateginės kryptys. Viso tyrimo metu vyko intensyvus bendradarbiavimas su Visagino savivaldybės administracijos darbuotojais, atsakingais už rengiamą galimybių studiją. Buvo organizuojami susitikimai, apskrito stalo diskusijos.

Pav. 3: Strateginės krypties pasirinkimo metodika



- Vienos strateginės krypties pasirinkimas leidžia koncentruotai vykdyti įvairias iniciatyvas ir tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų, todėl norimi rezultatai yra pasiekiami greičiau, o lėšos panaudojamos efektyviau.
- Visos iniciatyvos ir projektai, susiję su strateginės krypties įgyvendinimu, yra laikomi prioritetiniais.
- Vienos strateginės krypties įgyvendinimas neužkerta kelio kito pobūdžio investicijoms.
- Numačius aiškią strateginę kryptį, gautas lėšas galima nukreipti tikslingai ir pasinaudoti sinergijos efektu.

3. Makroaplinkos analizė

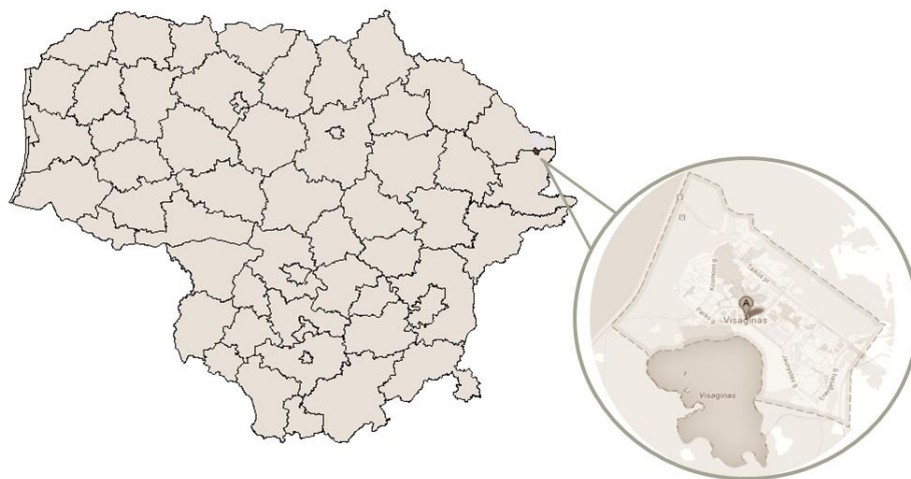
3.1. Geografinė aplinka

Šiame skyriuje apžvelgiama Visagino savivaldybės geografinė padėtis, kuri kai kuriais atvejais gali turėti lemiamą vaidmenį ieškant naujų strateginių sprendimų. Geografinis išsidėstymas lemia vietovės pasiekiamumą, transportavimo kaštus bei kelyje sugaištamą laiką; šalia esantys didieji miestai ar kiti strateginiai objektai daro įtaką savivaldybės gyventojų migracijai bei verslo kūrimosi potencialui.

Geografinė padėtis

Visagino savivaldybė – administracinis teritorinis vienetas šiaurės rytų Lietuvoje, Utenos apskrityje. Jos plotas yra 58 km².¹ Savivaldybėje yra vienas miestas – Visaginas ir 22 kaimai. Visagino miestas tuo pačiu yra ir savivaldybės centras. Jis yra 40 km į šiaurės rytus nutolęs nuo Ignalinos miesto.

Pav. 4: Visagino savivaldybės padėtis Lietuvos teritorijoje



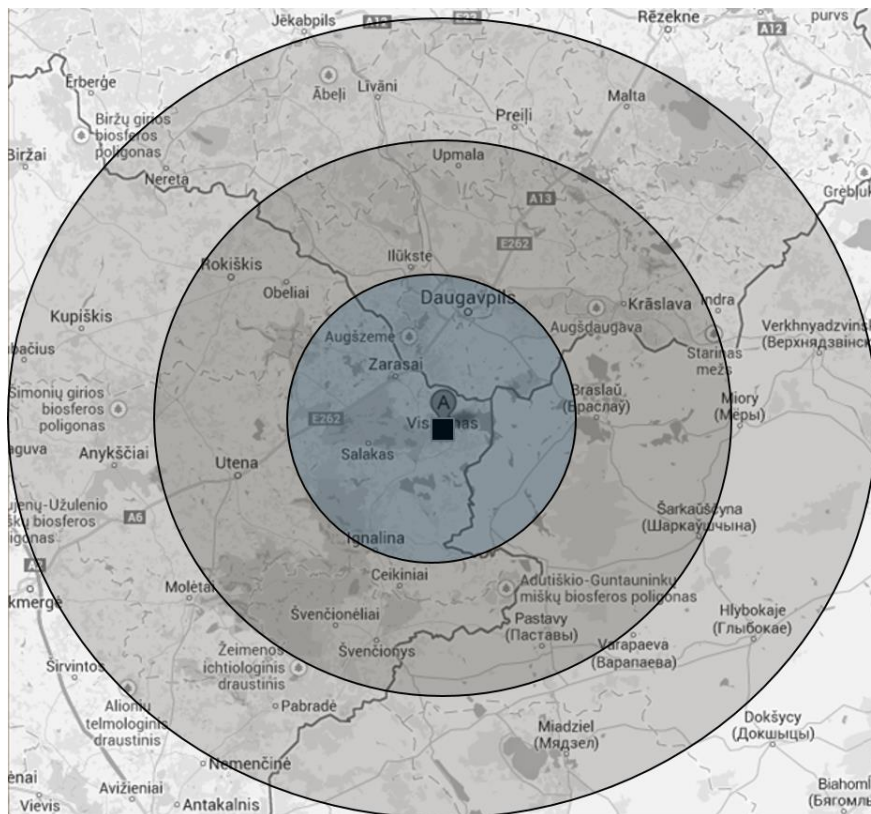
Aplinkinių miestų išsidėstymas

Visagino padėtis kitų didžiųjų Lietuvos miestų atžvilgiu nėra palanki. Atstumas iki Vilniaus yra 141 km, Kauno – 306 km, Klaipėdos – 400 km.

Visaginas yra netoli Latvijos ir Baltarusijos pasienio, tačiau Baltarusijos pusėje šalia Visagino dideliu spinduliu nėra miestų, kurie galėtų būti strategiškai svarbūs prekybiniai centrai. Tuo tarpu Latvijos pusėje yra Daugpilis, antras pagal gyventojų skaičių Latvijos miestas. Jis nuo Visagino nutolęs 52 km. Daugpilis yra gana svarbus Latvijos sausumos ir vandens kelių susikirtimo taškas, todėl turi gana didelį prekybinį potencialą, kuriuo galėtų pasinaudoti Visaginas.

¹ Šaltinis: Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos bei VĮ „Registų centras“ sudaryto 2013 m. sausio 1 d. Lietuvos Respublikos žemės fondo duomenys.

Pav. 5: Atstumai tarp Visagino ir kitų miestų bei gyventojų skaičius juose



Artimiausi miestai (<50 km):

- Daugpilis (LV) 101 tūkst.
- Zarasai (LT) 6,9 tūkst.
- Ignalina (LT) 5,9 tūkst.

Artimi miestai (50–110):

- Augšdaugava (LV)
- Kraslava (LT) 10 tūkst.
- Braslav (BY)
- Šarkauščyna (BY)
- Pastavy (BY)
- Švenčionys (LT) 5,5 tūkst.
- Utena (LT) 31,9 tūkst.
- Rokiškis (LT) 15 tūkst.
- Alūksta (LV) 2 tūkst.
- Upmala (LV)

Tolimesni miestai (>110):

- Varapaeva (BY)
- Miadziel (BY)
- Pabradė (LT) 6 tūkst.
- Molėtai (LT) 6,9 tūkst.
- Anykščiai (LT) 10 tūkst.
- Kupiškis (LT) 7,8 tūkst.
- Miory

- Visagino padėtis kitų didžiųjų Lietuvos miestų atžvilgiu nėra palanki.
- Visaginas yra nutolęs nuo didžiųjų Baltarusijos miestų.
- Visagino padėtis patogi Latvijos miesto Daugpilis atžvilgiu.

3.2. Ekonominė aplinka

Visagino savivaldybės ekonominės aplinkos analizės metu buvo tirti toliau nurodyti veiksniai:

- gyventojų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis;
- vidutinis mėnesinis darbo užmokestis;
- gyventojų pasiskirstymas pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį ir profesijų grupes;
- bedarbystės lygis;
- tiesioginės investicijos iš rytų;
- turizmo potencialas.

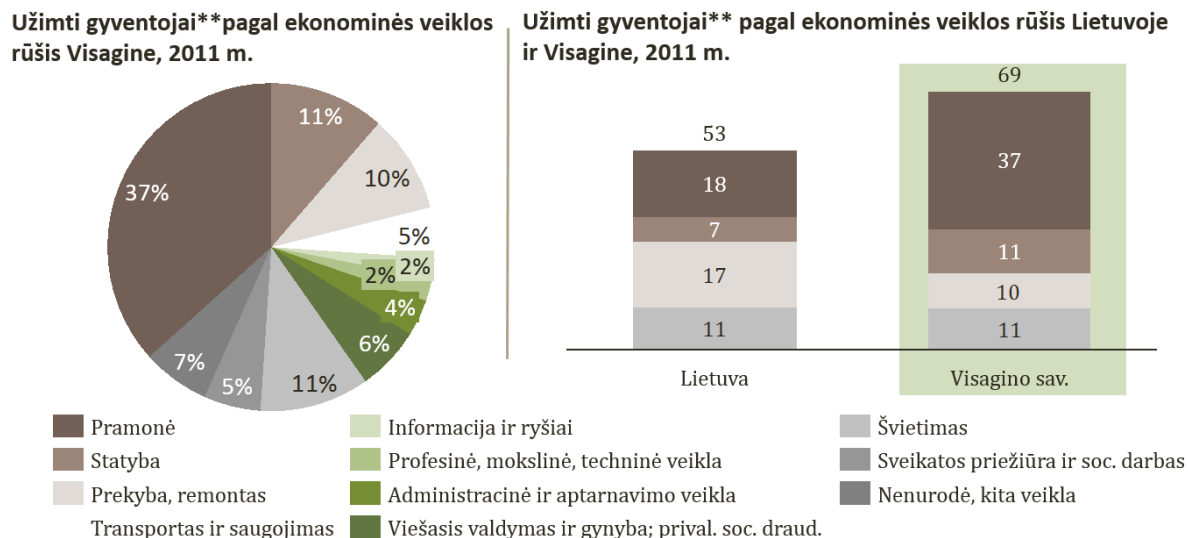
Pasirinkti kriterijai leidžia įvertinti, kokia šiuo metu situacija yra Visagino savivaldybės darbo rinkoje ir koks galimas ten esančios darbo jėgos pritaikomumas įgyvendinant tam tikras strategines kryptis. Taip pat pateikiama informacija, į kokius Lietuvos regionus daugiausiai linkę investuoti Baltarusijos, Rusijos, Lenkijos ir Ukrainos investuotojai.

Gyventojų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis

Pagal ekonominės veiklos rūšis, daugiausiai Visagino gyventojų dirba pramonėje (37 proc.), statyboje (11 proc.), švietime (11 proc.) ir prekyboje (10 proc.). Savivaldybė išsiskiria pramonėje dirbančių gyventojų

dalimi: vidutiniškai Lietuvoje yra 18 proc. gyventojų, dirbančių šioje srityje; tuo tarpu Visagine – net 37 proc. Taip pat, Visagine daugiau gyventojų, dirbančiųjų statyboje. Kita vertus, Visagine daug mažiau užimtųjų, dirbančių prekybos ir remonto sektoriuose.

Pav. 6: Gyventojų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis, 2011 m.²

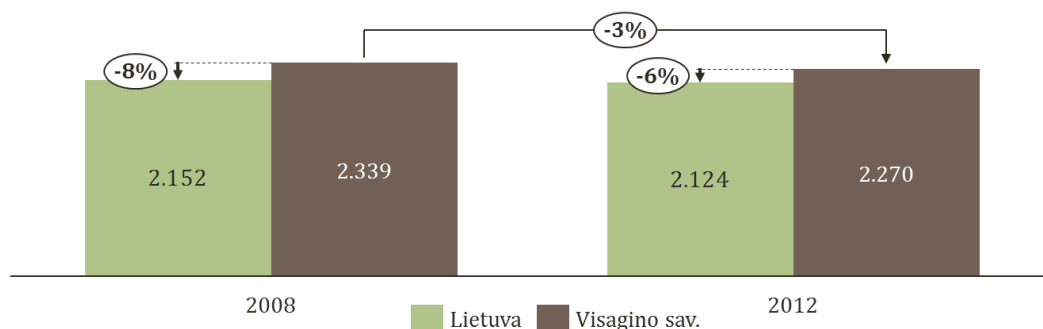


** Gyventojai, vyresni nei 15 m.

Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis

Santykinai dideli Ignalinos AE darbuotojų atlyginimai lėmė, kad Visaginas išsiskiria aukštesniu negu Lietuvos vidurkis darbo užmokesčiu. Nors 2008–2012 m. vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Visagine ir sumažėjo, tačiau vis tiek išliko didesnis negu vidutiniškai Lietuvoje. Tai gali sudaryti kliūčių siekiant perorientuoti darbuotojus dirbti kituose sektoriuose, kurie yra mažiau apmokami, pavyzdžiui, gamyboje.

Pav. 7: Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio palyginimas, 2008 ir 2012 m.³



Gyventojų pasiskirstymas pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį

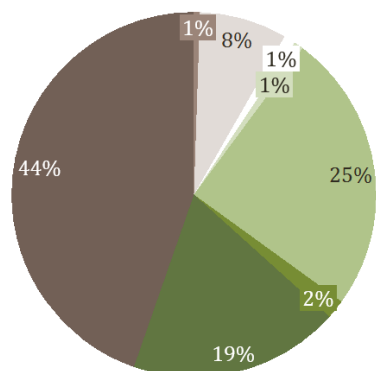
2011 m. pagrindinis Visagino gyventojų pragyvenimo šaltinis buvo darbo užmokestis (44 proc.), 25 proc. gyventojų buvo išlaikomi šeimos arba kitų asmenų, 19 proc. gavo pensijas. Lyginant su Lietuvos vidurkiu, Visagine darbo užmokesť gaunančių gyventojų dalis yra 8 procentiniais punktais didesnė negu Lietuvoje (atitinkamai 36 proc. ir 44 proc.). Taip pat, Visagine mažiau pensininkų ir išlaikomų asmenų negu Lietuvoje.

² Šaltinis: 2011 m. Gyventojų ir būstų surašymo duomenys.

³ Šaltinis: Statistikos departamento duomenys.

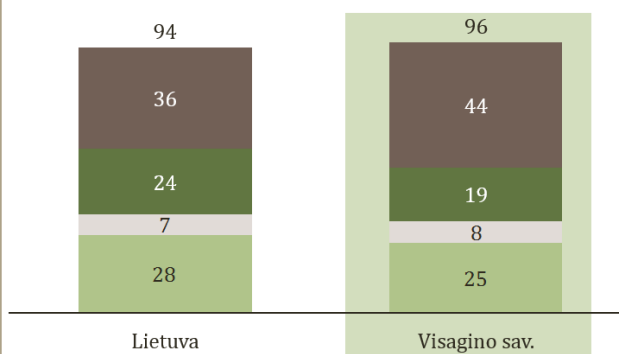
Pav. 8: Gyventojų pasiskirstymas pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį, 2011 m.⁴

Gyventojų pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį pasiskirstymas Visaginėje, 2011 m.



■ Pensija ■ Pajamos iš savo ar šeimos verslo
■ Darbo užmokestis ■ Pašalpa

Gyventojų pagal pagrindinį pragyvenimo šaltinį pasiskirstymas savivaldybėje Lietuvoje ir Visaginėje, 2011 m.



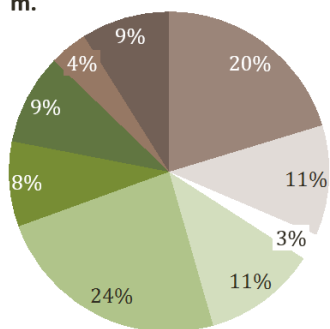
■ Valstybės išlaikomas ■ Stipendija ■ Šeimos, kitų asm. išlaikomas
■ Nenurodė

Gyventojų pasiskirstymas pagal profesijų grupes

Remiantis 2011 m. duomenimis, Visaginė vyrauja kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai (24 proc.) bei specialistai (20 proc.). Taip pat gausu technikų (11 proc.) ir jaunesniųjų specialistų (9 proc.) bei paslaugų sektoriaus darbuotojų ir pardavėjų (11 proc.). Lyginant su Lietuvos vidurkiu, Visaginas išsiskiria dideliu kvalifikuotų darbuotojų ir amatininkų procentu (atitinkamai 14 proc. ir 24 proc.).

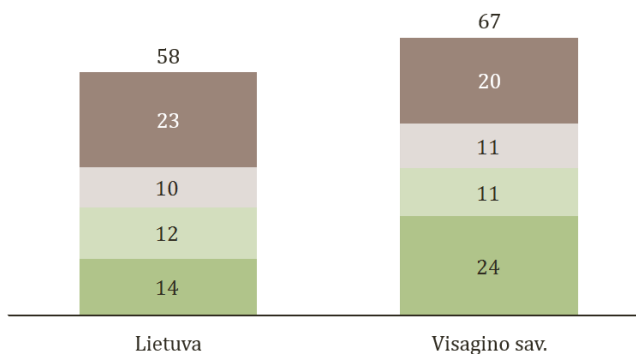
Pav. 9: Gyventojai pagal profesijų grupes, 2011 m.⁵

Užimti gyventojai nuo 15 m. pagal profesijų grupes Visagino sav. 2011 m.



■ Vadovai ■ Tarnautojai
■ Specialistai ■ Paslaugų sektoriaus darb. ir pardavėjai
■ Technikai ir jaunesnieji specialistai ■ Kvalifikuoti darb. ir amatininkai

Užimti gyventojai nuo 15 m. pagal profesijų grupes Lietuvoje ir Visaginėje, 2011 m.



■ Įrenginių ir mašinų operat. ir surink.
■ Nekvalifikuoti darbininkai
■ Kita arba nenurodė

Bedarbystės lygis

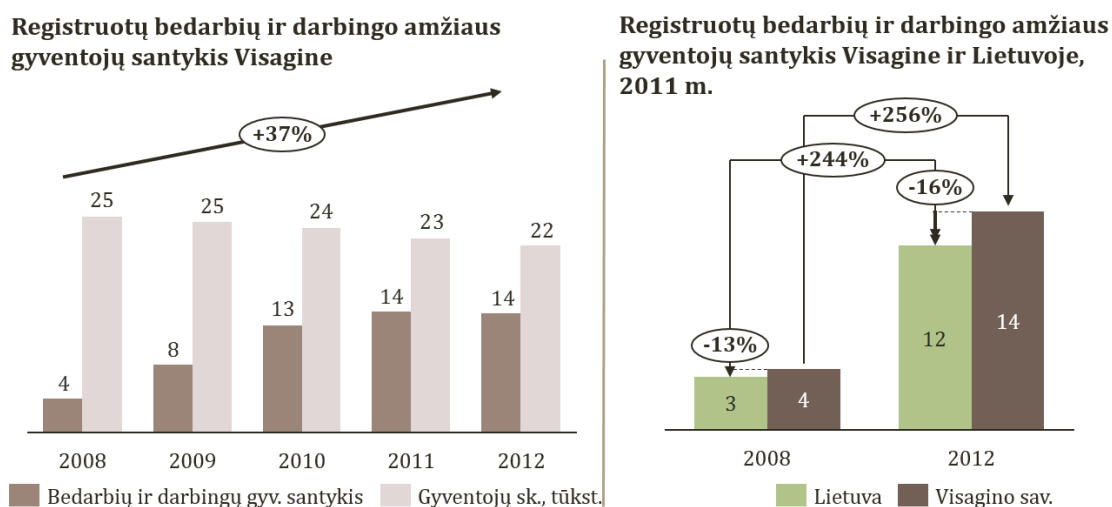
Bedarbių skaičius savivaldybėje 2008–2012 m. ženkliai išaugo. Vidutinis metinis augimas siekė 37 proc. Tai patvirtina, kad bedarbystė Visaginėje yra didžiulė problema. Kita vertus, bedarbių skaičiaus išaugimas

⁴ Šaltinis: 2011 m. Gyventojų ir būstų surašymo duomenys.

⁵ Šaltinis: 2011 m. Gyventojų ir būstų surašymo duomenys.

nagrinėjamą laikotarpį matomas ir visoje Lietuvoje. Reiktų atkreipti dėmesį, kad didelis pokytis gali būti dalinai susijęs su nedarbo skaičiavimo metodikos pasikeitimu nurodytu laikotarpiu.

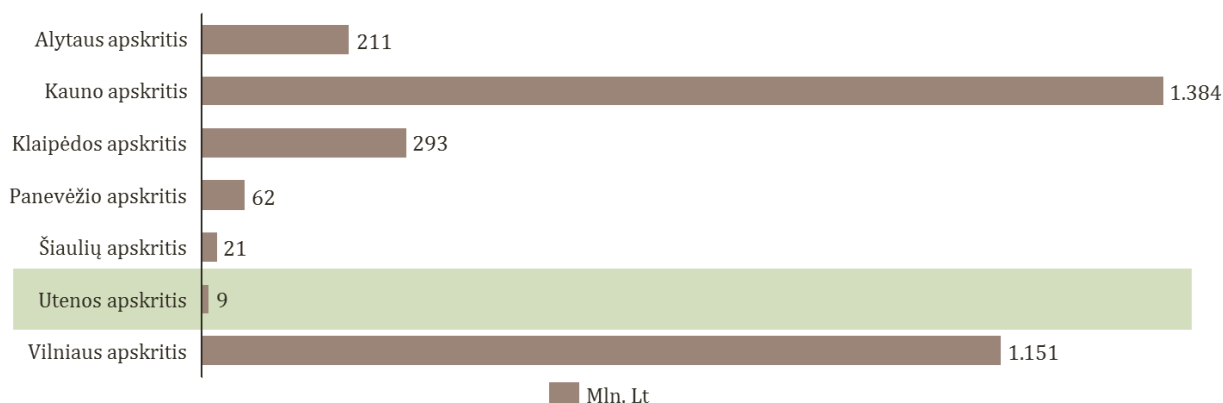
Pav. 10: Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis, 2011 m.⁶



Tiesioginės investicijos iš rytų

Pagal pateiktus duomenis, matoma tendencija, kad Baltarusijos, Rusijos, Lenkijos ir Ukrainos verslininkai yra linkę investuoti į didžiuosius Lietuvos miestus – Vilnių ir Kauną. Šie du miestai per 2011 m. sulaukė tiesioginių investicijų iš rytų už atitinkamai 1 384 mln. Lt ir 1 151 mln. Lt. Tuo tarpu Utenos apskritis per šį laikotarpį pritraukė tik 9 mln. Lt investicijų. Esama situacija parodo, kad nors Visagino savivaldybėje ir vyrauja gyventojai iš Rusijos, Lenkijos ir Ukrainos, su kuriais nebūtų jokio kalbinio barjero (žr. 3.3. Socialinė aplinka. Gyventojų pasiskirstymas pagal tautybes), tačiau šis savivaldybės išskirtinumas nėra paskata investicijoms iš rytų šalių.

Pav. 11: Tiesioginės Baltarusijos, Rusijos, Lenkijos ir Ukrainos investicijos Lietuvoje, 2011 m.



Turizmo potencialas savivaldybėje

Remiantis Lietuvos teritorijos bendruoju planu, Visagino savivaldybė nėra priskiriama prie kultūros paveldo dominavimo regionų. Istorinės aplinkybės lėmė, kad prie kultūros vertybių Visagino savivaldybėje gali būti priskiriami tik keli pavieniai objektai:

⁶ Šaltinis: Statistikos departamentas.

- 5 senovės gyvenvietės;
- 3 piliakalniai ir pilkapyai;
- 1 dvarvietė.⁷

Prie konservacinės paskirties žemės yra priskiriami kultūros paveldo objektų žemės sklypai bei gamtinių rezervatų žemės sklypai. Remiantis 2013 m. Lietuvos Respublikos žemės fondo duomenimis, Visagino savivaldybėje yra 1,82 ha konservacinės paskirties žemės, o tai sudaro tik 3 proc. viso savivaldybės ploto.

Infrastruktūra taip pat nėra pakankamai išplėtotą, kad būtų pritaikyta turistų poreikiams. Pagal Turizmo plėtros Visagino savivaldybėje 2011–2018 metų plane⁸ pateikiamą turizmo plėtros stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę (SSGG analizę), nors miesto infrastruktūrai gerinti yra skiriamos didelės investicijos, tačiau turizmo infrastruktūra yra silpnai išvystyta, o turizmo ir pramogų paslaugų pasiūla yra nepakankama. Be to, Visagino savivaldybei siekiant įtvirtinti savo konkurencingas pozicijas turizmo rinkoje Lietuvos mastu, visų pirma būtų susiduriama su lyderiaujančiomis aplinkinėmis Zarasų ir Ignalinos rajonų savivaldybėmis bei artimomis Vilniaus, Utenos ir Panevėžio turizmo regionų pozicijomis.

Vertinant per kultūrinių objektų ir turimos infrastruktūros, skirtos turizmui, prizmę, Visagino savivaldybėje vystyti turizmą nėra racionalu.

- Visaginas išsiskiria aukštesniu negu Lietuvos vidurkis darbo užmokesčiu.
- Lyginant su Lietuvos vidurkiu, Visaginas išsiskiria dideliu kvalifikuotų darbuotojų ir amatininkų skaičiumi.
- Bedarbystė Visagino savivaldybėje yra didžiulė problema.
- Kultūrinė įvairovė savivaldybėje nėra paskata investicijoms iš rytų šalių.
- Visagino savivaldybė nėra priskiriama prie kultūros paveldo dominavimo regionų.
- Turizmo infrastruktūra yra silpnai išvystyta, o turizmo ir pramogų paslaugų pasiūla yra nepakankama.

3.3. Socialinė aplinka

Socialinės aplinkos analizės metu buvo tirti žemiau nurodyti veiksniai:

- gyventojų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą;
- gyventojų pasiskirstymas pagal tautybę;
- gyventojų kiekio kitimas.

Aprašyti veiksniai atskleidžia pagrindinius socialinės situacijos Visagino savivaldybėje aspektus, kurie nurodo, kokia savivaldybėje yra darbo jėgos pasiūla bei jos potencialas. Šie veiksniai daro įtaką savivaldybės pasirinktos strategijos įgyvendinimo galimybėms iš turimų žmogiškųjų išteklių perspektyvos.

Gyventojų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Lyginant su Lietuvos vidurkiu, Visagino savivaldybė išsiskiria didele 45–59 metų amžiaus gyventojų dalimi, kuri sudaro net 33 proc. visų gyventojų. Tai parodo, kad didžioji dalis Visagino savivaldybės gyventojų šiuo metu yra darbingo amžiaus asmenys, tačiau pagal savo metus jie yra labai stipriai priartėję pensinio amžiaus link. Tuo tarpu 0–29 metų amžiaus gyventojų bei 60 ir vyresnių amžiaus gyventojų šioje teritorijoje yra santykinai mažiau. Pagal 14–21 m. amžiaus gyventojų procentą Visagino savivaldybė net 18 proc. atsilieka nuo Lietuvos vidurkio. Duomenys parodo, kad ateityje savivaldybėje gali imti trūkti darbo jėgos ir sparčiai išaugti išlaikomų žmonių kiekis.

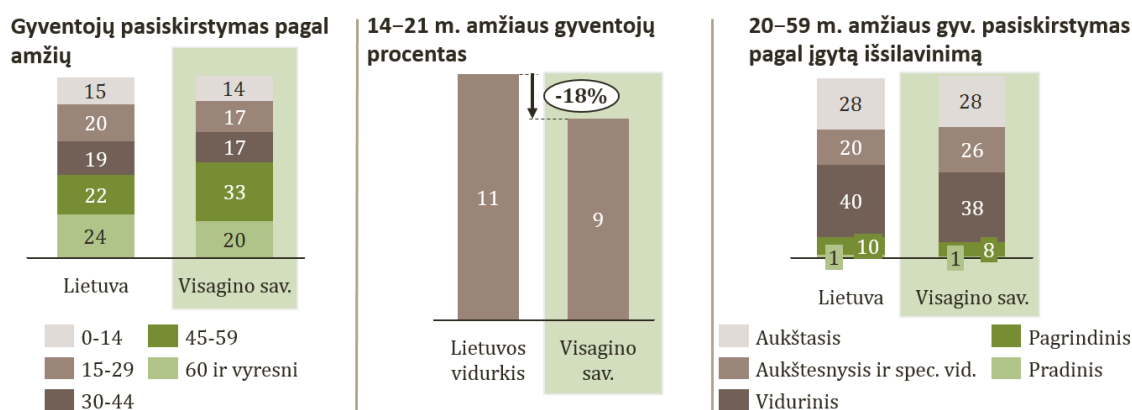
⁷ Šaltinis: Kultūros vertybių registras.

⁸ Užsakovas – Visagino savivaldybės administracija; Rengėjas – UAB „Projektų bankas“. Prieiga internete:

http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_turizmo_pletros_visagino_savivaldybeje_plana_s.pdf

Pagal įgytą išsilavinimą lyginant su Lietuvos vidurkiu Visagine yra daugiau 20–59 m. amžiaus asmenų, įgijusių aukštesnįjį ir specialųjį vidurinį išsilavinimą. Atitinkamai savivaldybėje yra mažiau asmenų, turinčių tik vidurinį ar tik pagrindinį išsilavinimą. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Visagino gyventojai yra santykinai labiau išsilavinę, todėl priklausomai nuo savivaldybės pasirinktos strateginės krypties, asmenų, įgijusių aukštesnįjį ir specialųjį vidurinį išsilavinimą, grupė galėtų būti perorientuojama dirbti kituose veiklos sektoriuose (Pastaba: gyventojų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis yra aptariamas ekonominės aplinkos analizėje).

Pav. 12: Gyventojų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą⁹

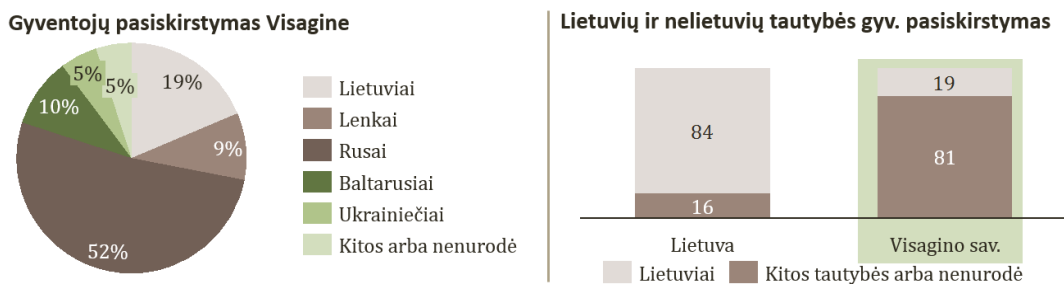


Gyventojų pasiskirstymas pagal tautybes

Lyginant su Lietuvos vidurkiu Visaginas išsiskiria didele ne lietuvių tautybės gyventojų dalimi. 2011 m. net 52 proc. gyventojų buvo rusai, tuo tarpu lietuviai sudarė tik 19 proc. Pastebima tendencija, kad gyvendami gana uždaroje Visagino bendruomenėje, gyventojai nemato poreikio bei paskatos mokytis lietuvių kalbos. Atliekant apklausas, dalis respondentų šį bruožą nurodė kaip neigiamą siekiant pritraukti investicijas. Taip pat, remiantis darbo biržos duomenimis, dauguma darbo ieškančių gyventojų neturi gerų lietuvių kalbos žinių ir tai trukdo jiems kelti arba įgyti naują kvalifikaciją.

Svarbu pabrėžti, kad geros darbuotojų lietuvių kalbos žinios yra vienas iš kertinių faktorių paslaugų įmonėms (pavyzdžiui, turizmo sektoriaus įmonėms). Tuo tarpu, gamybinių įmonių investicijoms prastos lietuvių kalbos žinios nėra kliūtis. Rusų kalbos paplitimas tarp Visagino gyventojų galėtų būti privalumas nebent siekiant pritraukti turistus iš rytų šalių, kita vertus, tokiu atveju Visaginas konkuruotų su tokiomis savivaldybėmis kaip Druskininkai, Birštonas bei Ignalina. Taigi, atsižvelgiant į kalbinius Visagino aspektus, potencialas pritraukti į aptarnavimo sferą ir turizmą orientuotas investicijas, yra pakankamai žemas.

Pav. 13: Gyventojų pasiskirstymas Visagine¹⁰



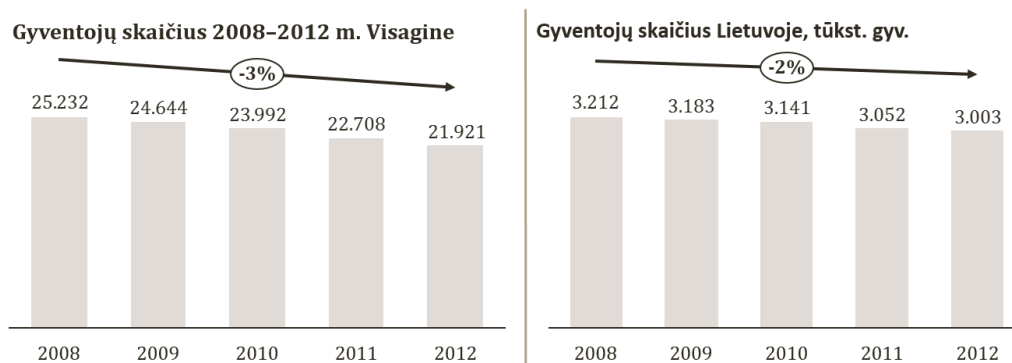
⁹ Šaltinis: 2011 m. Gyventojų ir būstų surašymo duomenys.

¹⁰ Šaltinis: 2011 m. Gyventojų ir būstų surašymo duomenys.

Gyventojų skaičiaus kitimas

Per pastaruosius metus (2008–2012 m.) Visagine gyventojų skaičius sumažėjo 13 proc., o vidutinis metinis gyventojų skaičiaus mažėjimas Visagino savivaldybėje buvo 3 proc. Panaši tendencija yra pastebima visoje Lietuvoje, kadangi gyventojų skaičiaus vidutinis metinis mažėjimas siekia 2 proc. Darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimas daro neigiamą įtaką ekonominei situacijai, nes nėra poreikio kurti naujas darbo vietas, o tai savo ruožtu trukdo siekiant pritraukti naujas investicijas į regioną.

Pav. 14: Gyventojų skaičius Visagine ir Lietuvoje, 2008 –2012 m.¹¹



- Didžioji dalis Visagino savivaldybės gyventojų šiuo metu yra darbingo amžiaus asmenys, tačiau pagal savo metus jie yra labai stipriai priartėję pensinio amžiaus link (45–59 m.), todėl ateityje savivaldybėje gali trūkti darbo jėgos ir sparčiai išaugti išlaikomų žmonių kiekis.
- Visaginas išsiskiria didele ne lietuvių tautybės gyventojų dalimi.
- Visagine gyventojų skaičius mažėja.

3.4. Infrastruktūra

Infrastruktūra yra vienas pagrindinių savivaldybės patrauklumą nusakančių veiksnių, todėl ją būtina įvertinti renkantis strateginę kryptį. Šiame skyriuje nagrinėjama transporto infrastruktūra (magistraliniai keliai, geležinkelis, pasienio punktai) bei kiti svarbūs infrastruktūros objektai, skirti verslui. Nuo transporto infrastruktūros būklės priklauso savivaldybės pasiekiamumas; gyventojų, prekių ir paslaugų judėjimas pačioje savivaldybėje. Įvairi verslui skirta infrastruktūra gali padėti pritraukti investicijas bei sukurti savivaldybėje konkurencinį pranašumą.

3.4.1. Transporto infrastruktūra

Magistraliniai keliai

Lietuvą kerta 6 europinės magistralės, iš kurių dvi yra Trans European Network (TEN) koridoriai. Teritorijose, pro kurias praeina minėtos magistralės, yra didžiausias potencialas vystyti logistines bei gamybines į eksportą orientuotas įmones. Logistikos centrai dažniausiai būna įsikūrę magistralių susikirtimo taškuose – Vilnius, Kaunas, Panevėžys, Šiauliai.

Visaginas yra nutolęs nuo pagrindinių šalies transportinių koridorių, todėl jo padėtis tarptautinių transporto koridorių atžvilgiu yra nepatogi. Dėl tokio geografinio išsidėstymo Visagino, kaip logistikos centro,

¹¹ Šaltinis: Statistikos departamento duomenys.

potencialas yra žemas. Atitinkamai žemas ir Visagino potencialas pritraukti tas pramonės šakas, kurios yra stipriai priklausomos nuo logistikos.

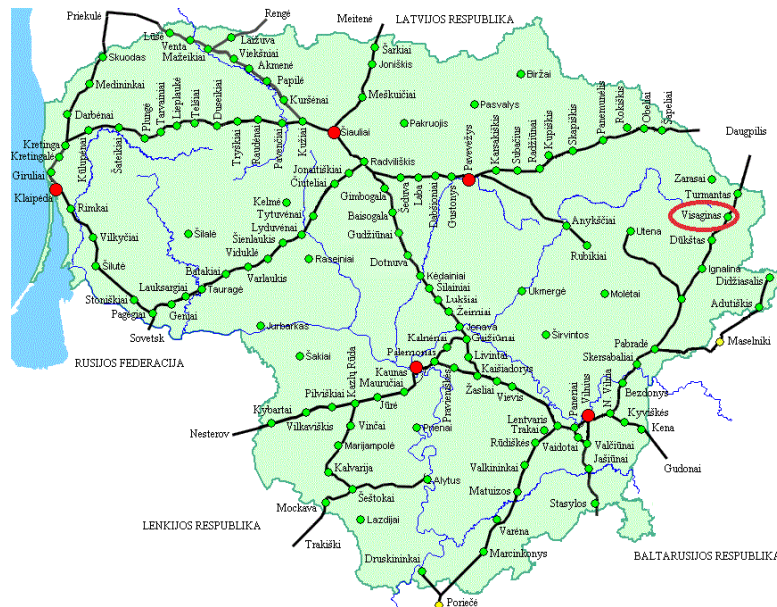
Pav. 15: Pagrindinės Lietuvos kertančios magistralės¹²



Geležinkeliai

Visagino savivaldybė turi patogų susisiekimą geležinkelių transportu su Vilniumi ir Latvija. Visaginą kerta geležinkelio linija Vilnius–Turmantas, kuria keleiviniai traukiniai važiuoja kelis kartus per dieną. Turmante ši linija susijungia su Latvijos geležinkelio linija, toliau einančia pro Daugpilį. Tuo tarpu, susisiekimas su Baltarusija geležinkelių transportu yra kompliktuotas, todėl norint krovinius vežti į šią šalį, susidarytų apylanka.

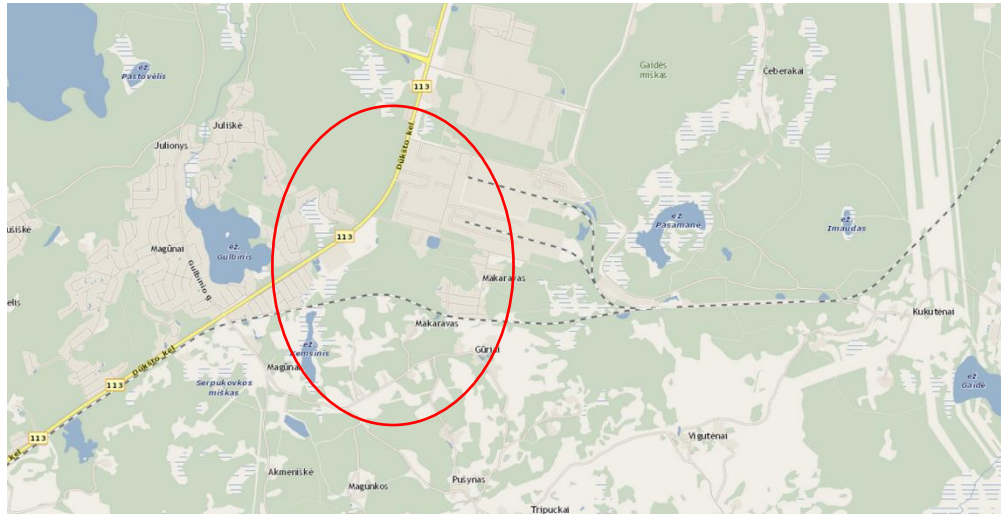
Pav. 16: Lietuvos geležinkelių schema



¹² Šaltinis: Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos.

Linija Vilnius–Turmantas susijungia su atšaka, einančia iki Ignalinos AE. Ši atšaka taip pat nutiesta pro Visagino pramoninę zoną (plačiau apie Visagino pramoninę zoną 3.4.2 skyriuje). Vis dėlto minėti bėgiai buvo nenaudojami ilgą laiką, todėl nėra aišku, ar šiuo metu jie būtų tinkami eksploatacijai.

Pav. 17: Geležinkelio atšaka, einanti pro Visagino pramoninę zoną



Būtina atkreipti dėmesį, kad šiuo metu vyksta derybos dėl Rail Baltica, sujungiančio visas tris Baltijos šalių sostines. Tikėtina, kad didžioji dalis krovinių bus nukreipiama būtent šiuo maršrutu. Ši linija nebus tiesiama pro Visaginą, todėl investuoti į geležinkelių plėtrą Visagine nėra rekomenduojama.

Pasienio kontrolės punktai

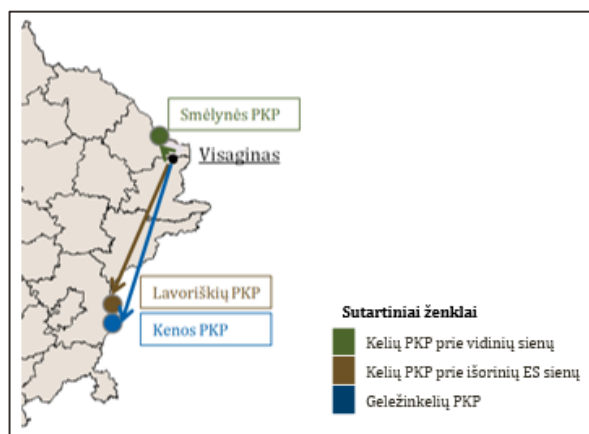
Lietuvoje netoli Visagino savivaldybės nėra tarptautinių kelių pasienio kontrolės punktų (PKP), todėl susisiekimas su Baltarusija yra gana komplikuoatas. Artimiausi Visaginui geležinkelių bei kelių pasienio kontrolės punktai į Baltarusiją yra Vilniaus rajone, kuris nuo Visagino savivaldybės yra nutolęs 142 km.¹³ Dėl šios priežasties Visagino padėtis nėra palanki vystyti eksportą į Baltarusiją nei mašinomis, nei geležinkeliais. Artimiausias kelių pasienio punktas į Latviją yra Smėlynės. Jis nutolęs 29 km nuo Visagino. Tai yra palyginti nedidelis atstumas, todėl egzistuoja galimybė išnaudoti šio pasienio kontrolės punkto potencialą.

Esant didelėms eilėms Baltarusijos pasienio kontrolės punktuose prie Vilniaus, vežėjai yra linkę rinktis aplinkinį kelią per Latviją. Kirtę Lietuvos-Latvijos ribą per Smėlynės PKP, jie įvažiuoja į Baltarusiją per Latvijos automagistralinį pasienio punktą Urbani (Silene) Daugpilio savivaldybėje. Šis pasienio punktas nuo Visagino yra nutolęs apie 80 km ir galėtų būti naudojamas kaip alternatyva Lavoriškių PKP.

Visagino savivaldybėje buvo svarstyta idėja kurti naują kelių pasienio punktą netoli Visagino savivaldybės. Tuomet kroviniams automobiliams nereikėtų daryti lanksto per Urbani (Silene), taip pat Lavoriškių PKP galimai sumažėtų eilės. Kita vertus, pro Visaginą nepraeina pagrindinės Lietuvą kertančios magistralės, todėl šio pasienio punkto panaudojimas yra daugiau teorinis negu realus. Be to, tam nesuteikia racionalaus pagrindo ir dabartinis Lietuvos, Latvijos ir Baltarusijos miestų išsidėstymas.

¹³ Šaltinis: Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos.

Pav. 18: Pasienio kontrolės punktai, artimiausi Visagino savivaldybei



3.4.2. Kiti svarbūs infrastruktūros objektai Visagine

Ignalinos atominė elektrinė (IAE)

Ignalinos atominė elektrinė yra vienintelė Baltijos šalyse veikusi branduolinė jėgainė. IAE pastatyta šalia sienos su Baltarusija, greta elektrinės buvo įkurtas Visagino miestas. Lietuvai vykdant stojimo į Europos Sąjungą sutartyje numatytus įsipareigojimus, 2009 m. gruodžio 31 d. elektrinės veikla buvo nutraukta. Nors abu reaktoriai ir sustabdyti, tačiau vyksta eksploatacijos nutraukimo darbai, kurie reikalauja kompetencijos branduolinio kuro ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir panašiose srityse (2013 m. darbuotojų skaičius siekė 2 053, planuojama, kad 2029 m. darbuotojų skaičius bus apie 1 100 žmonių).

Vienas iš IAE vadovybės tikslų, pradėjus įgyvendinti eksploatacijos nutraukimo projektus, yra „tapti pripažintais pasaulyje saugaus ir efektyvaus atominės elektrinės energijos blokų su RBMK tipo reaktoriais eksploatacijos nutraukimo lyderiais ir ekspertais“. Įgyvendinant šį tikslą, siekiama išplėtoti aukščiausio lygio žmogiškųjų išteklių, laiko, lėšų ir procesų valdymo, projektų vadybos ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo sistemą.

IAE regiono verslo inkubatorius

Pagrindinis IAE regiono verslo inkubatoriaus tikslas – sumažinti pradedančių veikti ir jau veikiančių įmonių veiklos riziką, padėti inkubuojamiems ūkio subjektams pasiekti tokį lygį, kad jie galėtų savarankiškai užsiimti ūkine-komercine veikla ir konkuruoti rinkoje bei tokiu būdu skatinti naujų darbo vietų regione steigimą; teikti informacines, konsultacines ir mokymo paslaugas regiono verslininkams, skatinti naujų technologijų diegimą versle. Teikiamos paslaugos:

- patalpų, techninės ir biuro įrangos nuoma;
- verslo informacijos, konsultavimo ir mokymo paslaugų teikimas.

Visagino pramoninė zona

Visagino pramoninę zoną buvo planuojama įrengti 7,9 ha teritorijoje Karlių kaime, buvusios IAE statybinių ir remonto organizacijų bazės teritorijoje. Dalis įmonių buvo pastatytos ir veikia, tačiau ne visos teritorijos buvo įsisavintos. Šiuo metu Visagino pramoninėje zonoje veikia įmonės, bet dauguma sklypų yra nenaudojami, dalis jų yra parduodama, todėl šioje pramoninėje zonoje yra didelė gamybinių pastatų pasiūla.

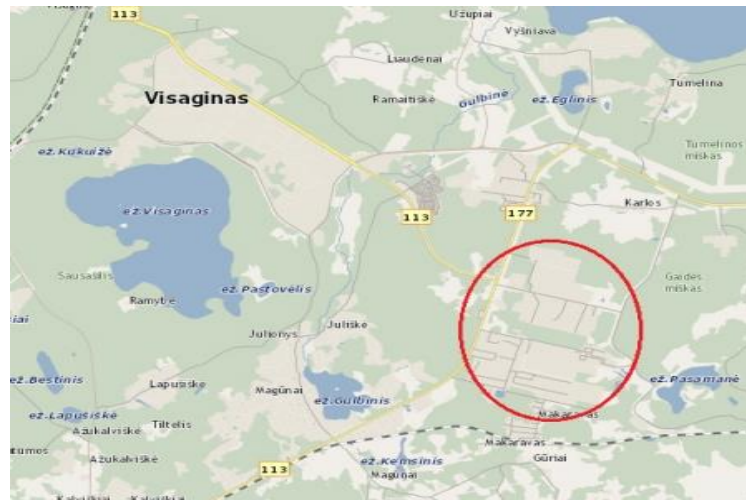
Susisiekimo atžvilgiu teritorija yra palankioje vietoje – iš pietų ir vakarų pusių ji ribojasi su asfaltuotais keliais. Šalia teritorijos yra nutiestas geležinkelis, kuris ilgą laiką nebuvo eksplotuojamas. Siekiant išsiaiškinti, ar šis geležinkelis galėtų būti pritaikytas pramonės zonos aptarnavimui, būtų reikalingas papildomas

geležinkelio vėžių būklės įvertinimas. Teritorijoje jau yra nutiestos vandentiekio, pramoninio vandentiekio, lietaus nuotekų bei buitinių nuotekų linijos.¹⁴

Pagal Visagino miesto plėtros planą, prioritetinės yra tokios pramonės įmonės, kurios nereikalauja labai didelių energetinių išteklių, tačiau darbuotojai turi būti aukštos kvalifikacijos. Įvardintos pagrindinės veiklos kryptys pramoninėje zonoje:

- energetikos įrenginių remontas ir aptarnavimas;
- energiją taupančios technologijos;
- medžio apdirbimas;
- metalo apdirbimas.

Pav. 19: Visagino pramoninė zona



Visagino technologijų ir energetikos parkas (VTEP)

Siekiant išsaugoti ir vystyti Visagino miesto bei Lietuvos branduolinės energetikos intelektualinį potencialą, 2013 m. Visagino savivaldybės taryba pritarė Visagino technologijų ir energetikos parko įsteigimui Visagino savivaldybės Karly kaime.

VTEP misija: sėkmingo inovacijų vystymo ir komercializacijos palaikymas kuriant konkurencingus nacionalinio ir tarptautinio lygio mokslinius išradimus ir aukštas technologijas klasterio „Branduolinės technologijos“ rėmuose ir toliau įvardintose prioritetinėse kryptyse:

- energijos efektyvumo technologijos;
- informacinės technologijos;
- biomedicininės technologijos;
- kitos technologijos.

VTEP tikslai:

- sukurti inovatyvią aplinką siekiant teikti efektyvias paslaugas verslui;
- užtikrinti startup'ų dalyvių priėjimą prie šiuolaikinės tyrimų ir vystymo infrastruktūros;
- užtikrinti integraciją į tarptautinę inovatyvią aplinką.

Planuojama, kad VTEP įsikurs branduolinių technologijų klasteris, bus įgyvendinami edukaciniai ir moksliniai projektai bendradarbiaujant su kitų šalių inovacijos centrais bei technologijų parkais. Tikėtina, kad įmonėms, esančioms VTEP teritorijoje, bus taikomos įvairios mokesčių lengvatos (nekilnojamojo turto mokestis, žemės mokestis, valstybinės žemės nuomos mokestis).

¹⁴ Katalogas „Investuokite į Baltijos ežerų kraštą – Ignalinos AE regioną“. Užsakovas: AE regiono plėtros agentūra.

Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras (VTVPMC)

Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras buvo įsteigtas 1989 m. kaip profesinė technikos mokykla, skirta rengti kvalifikuotus specialistus. VTVPMC teikiamos šios mokymo programos: pagrindinio ugdymo programa, vidurinio ugdymo programa, pirminio profesinio mokymo, tęstinio profesinio mokymo ir perkvalifikavimo programos, neformalaus švietimo programos. Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centre rengiami:

- automatinių sistemų eksploatavimo mechatronikai,
- jėgos ir apšvietimo tinklų elektrikai,
- elektros įrenginių priežiūros ir taisymo elektromonteriai bei kt.

Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras šiuo metu įgyvendina du Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansuojamus projektus:

1. 2011 m. pradėtas Europos regioninės plėtros fondo finansuojamas projektas „Energetinio sektorinio praktinio mokymo centro įkūrimas Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centre“. Projekto biudžetas siekia 8 910 000 Lt. Projekto tikslas – gerinti besimokančių asmenų pasirengimą praktinei veiklai ir sudaryti sąlygas mokytojams ir dėstytojams tobulinti kvalifikaciją. Bus rengiami šie specialistai: elektros ir automatikos įrenginių derintojai, elektros įrenginių elektromechanikai, automatinių sistemų eksploatavimo mechatronikai, jėgos ir apšvietimo tinklų elektrikai, elektros įrenginių įrengimo ir eksploatavimo elektromonteriai bei kt.
2. 2012 m. pradėtas Europos socialinio fondo finansuotas projektas „Elektros ir energijos bei elektronikos ir automatikos posričių modulinėms mokymo programoms skirtų mokymo priemonių rengimas“. Projekto biudžetas siekia 1 734 806 Lt. Projekto tikslas – didinti profesinio mokymo lankstumą ir gerinti besimokančių asmenų pasirengimą praktinei veiklai sukuriant modernias mokymo priemones elektros ir energijos, elektronikos ir automatikos posričių programoms, jas įdiegiant ir išbandant.

Centras bendradarbiauja su universitetais, kolegijomis, gimnazijomis, bendrojo lavinimo ir profesinėmis mokyklomis.

Visagino atominė elektrinė (VAE)

2007 m. priimtas LR atominės elektrinės įstatymas, skirtas įtvirtinti naujos atominės jėgainės Lietuvoje projekto įgyvendinimo nuostatas, sudaryti teises, finansines ir organizacines prielaidas projektui įgyvendinti. Buvo pasirinkta naują Lietuvos atominę elektrinę (VAE) statyti Visagine. Tokiu būdu būtų galima panaudoti ilgametę Ignalinos AE veiklos metais sukauptą patirtį ir darbuotojų potencialą.

Vis dėlto, po 2012 m. spalio 14 d. referendumo, Lietuvos piliečiams nepritarus VAE statyboms, naujos elektrinės statybų perspektyvos išlieka neaiškios. Jeigu projektas vis dėlto būtų įgyvendinamas – tokio nacionalinės svarbos infrastruktūros objekto buvimas Visagine pritrauktų investicijas, naujakurius bei turistus (konferencinis turizmas).

3.4.3. LEZ kūrimo potencialas Visagine

Nors Visagino savivaldybėje ir buvo planų kurti laisvąją ekonominę zoną (LEZ), tačiau šioje galimybių studijoje LEZ kūrimas laikomas netikslingu dėl toliau išvardintų priežasčių:

- Lietuvoje LEZ nepasiteisino. Šalyje veikia septynios laisvosios ekonominės zonos. Veikiančios LEZ iki šiol nėra užpildytos, daliai LEZ nepavyksta netgi pritraukti operatoriaus nors ir yra skelbiami tarptautiniai konkursai. Sėkmingiausiai dirba Klaipėdos LEZ, kurio sėkmę sąlygoja geografinė zonos padėtis, tačiau ir šiame LEZ yra išnuomota tik 22 proc. visos teritorijos;
- LEZ įkūrimas – itin ilgas procesas,
- LEZ steigėjas – Lietuvos Respublikos Seimas;
- LEZ žemė turi priklausyti valstybei, tuo tarpu Visagine potencialioje LEZ teritorijoje nėra laisvos žemės, nuosavybė priklauso privatiems subjektams, todėl projekto vystymas yra įmanomas tik teoriniame lygmenyje.

- Visagino padėtis nėra palanki vystyti eksportą į Baltarusiją nei mašinomis, nei geležinkeliais.
- Visagino, kaip logistikos centro, potencialas yra žemas, nes jis yra nutolęs nuo pagrindinių šalies transportinių koridorių.
- Visagino savivaldybė turi patogų susisiekimą geležinkelių transportu su Vilniumi ir Latvija.
- Linija Vilnius–Turmantas susijungia su atšaka, einančia pro Visagino pramonės parką iki Ignalinos AE. Minėta linija buvo nenaudota ilgą laiką, todėl nėra aišku, ar ji būtų tinkama eksploatacijai.
- Lietuvoje netoli Visagino savivaldybės nėra tarptautinių kelių pasienio kontrolės punktų (PKP), todėl susisiekimas su Baltarusija yra gana komplikotas.
- Visagino savivaldybėje esančią infrastruktūrą būtina išnaudoti strateginės krypties įgyvendinimui: IAE regiono verslo inkubatorius, Visagino pramoninė zona, Visagino technologijų ir energetikos parkas (VTEP), Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras (VTVPMC).

3.5. Politinė aplinka

3.5.1. Strateginių dokumentų apžvalgos principai

Naujai pasirenkama savivaldybės strateginė kryptis turi neprieštarauti kitiems šalies strateginių dokumentų sprendiniams. Dėl šios priežasties Visagino savivaldybės strateginė kryptis pasirenkama atsižvelgiant į nacionalinių, regioninių bei Visagino savivaldybės strateginių dokumentų nuostatas. Dokumentai buvo analizuojami tokia tvarka:

- I. **Nacionaliniai strateginiai dokumentai.** Prisdėti prie bendrų Lietuvos tikslų įgyvendinimo yra kiekvienos savivaldybės atsakomybė, todėl yra būtina atsižvelgti į nacionaliniuose dokumentuose nurodytus sprendinius.
- II. **Regioniniai strateginiai dokumentai.** Visagino savivaldybė nėra atskirai ir nepriklausomai nuo kitų savivaldybių egzistuojantis teritorinis vienetas, todėl yra svarbu atsižvelgti į Utenos apskrities strateginius dokumentus. Neturint aiškių sąsajų su kitais regiono strateginiais dokumentais, yra sunkiau įgyvendinti pasirinktą strateginę kryptį.
- III. **Savivaldybės strateginiai dokumentai.** Būtina įvertinti pasirinktos strateginės krypties suderinamumą ir integralumą su jau esamomis Visagino strateginių dokumentų nuostatomis, kadangi atsiradus nesuderinamumams tarp pasirinktos krypties ir esamų strateginių dokumentų bus apsunkintas strateginės krypties sėkmingo įgyvendinimo procesas.

Toliau šiame skyriuje pateikiami svarbiausi išanalizuotų strateginių dokumentų aspektai.

Pav. 20: Strateginių dokumentų apžvalgos etapai



3.5.2. Nacionalinių dokumentų apžvalga

Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas

Rekreacinės teritorijos. Remiantis įvairiais kriterijais, Lietuvoje yra išskirtos trys rekreacinių teritorijų grupės:

- labai didelio ir didelio potencialo rekreaciniai arealai;
- vidutinio potencialo rekreaciniai arealai;
- gana mažo ir mažo potencialo rekreaciniai arealai.

Visaginas patenka į trečiąją grupę. Gana mažo ir mažo potencialo rekreaciniai arealai sudaro lokalinės svarbos rekreacines sistemas.

Pramonės ir verslo teritorinė plėtra. Pramonės ir verslo plėtrą ypač rekomenduojama skatinti šiaurės rytų bei pietvakarių zonose, kurių išvystymas užtikrintų proporcingesnį pramonės išdėstymą šalies teritorijoje. Visaginas patenka į šiaurės rytų pramoninių zonų kompleksą (Panevėžys–Utena–Rokiškis–Visaginas). Plane numatyta, kad Visagine būtina suformuoti pramonės ir verslo plėtros zoną.

Lietuvos valstybės pažangos strategija “Lietuva 2030“

Analizuojant Lietuvos pažangos strategiją, matoma, kad planuojamos investicijų kryptys susijusios su:

- aukštos pridėtinės vertės kuriančių darbo vietų steigimu;
- moderniausiomis informacinėmis technologijomis ir skaitmenine infrastruktūra;
- socialiai atsakingu verslu;
- inovacijų kūrimu;
- kūrybos ir kultūros pramonės plėtra;
- akcentuojama pasaulio kompanijų investicijų pritraukimo į Lietuvą svarba.

Visagino savivaldybės atsakomybė yra nusistatyti tokius tikslus, kurie padėtų pasiekti Lietuvos strategijoje numatytus prioritetus. Kadangi Lietuvos pažangos strategijoje aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra išskiriama kaip viena iš prioritetinių sričių, šios srities plėtojimo Visagine galimybės taip pat turi būti įvertintos.

3.5.3. Regiono strateginių dokumentų apžvalga

Utenos regiono plėtros planas 2006–2013 m.

Vizija: Utenos regionas – atviras ir natūralus Lietuvos didžiausių ežerų kraštas, kur viešoji infrastruktūra tenkina bendruomenės ir svečių poreikius, o gyvenimo ir darbo aplinkos kokybė užtikrina dinamišką turizmo, kultūros ir ekonomikos vystymą.

Prioritetai ir tikslai:

- **I prioritetas.** Plėtoti inžinerinę ir transporto infrastruktūrą. Tikslas – užtikrinti inžinerinio aprūpinimo sistemų atnaujinimą ir plėtrą, plėtoti subalansuotą transporto infrastruktūrą, užtikrinant patogų ir saugų susisiekimą bei gerinant ekologinę būklę, užtikrinti patogią ir sveiką regiono gyvenamąją aplinką.
- **II prioritetas.** Verslo konkurencingumo didinimas. Tikslas – kurti palankią aplinką verslo vystymui, skatinti investicijas, ugdyti gyventojų verslumą, remti naujai steigiamas įmones, stiprinti regiono pramonės potencialą, regiono turizmo infrastruktūrą, užtikrinančią turizmo paslaugų kokybę ir įvairovę, žemės ūkio ir kaimo plėtra.
- **III prioritetas.** Subalansuotos socialinės infrastruktūros plėtra. Tikslas – didinti žmogiškųjų išteklių kompetenciją, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, taikyti aktyvias darbo rinkos priemones, plėtoti subalansuotą ugdymo sistemą, užtikrinti saugią socialinę aplinką, plėtoti socialinę kultūrinę infrastruktūrą, sukurti socialinių ir viešųjų paslaugų teikėjų įvairovę, gerinti paslaugų teikimo bazę, plėtoti informacinę visuomenę
- **IV prioritetas.** Regioninių centrų plėtra. Tikslas – didinti Utenos miesto konkurencingumą, didinti Visagino miesto, kaip regioninio centro, konkurencingumą išnaudojant turimą potencialą, sukuriant patrauklią gyvenamąją aplinką miesto gyventojams bei palankias sąlygas verslui plėtoti.

Remiantis Utenos regiono plėtros planu, Utenos apskritis matoma, kaip teritorija, kurioje turi būti užtikrintas turizmo, kultūros ir ekonomikos vystymas. Šiame strateginiame dokumente siūloma stiprinti pramonės potencialą, turizmo infrastruktūrą, didinti Visagino miesto, kaip regioninio centro, konkurencingumą.

Utenos apskrities teritorijos bendrasis planas

Teritorijų naudojimo prioritetai: Utenos ir Visagino miestų teritorijose numatyta pramonės plėtra, infrastruktūros plėtra, urbanizacija. Taip pat Anykščių, Molėtų, Zarasų, Ignalinos miestų teritorijose numatyta intensyvios rekreacijos plėtra, urbanizacija, infrastruktūros plėtra. Pagrindinis apskrities pramonės gamybinis potencialas koncentruojamas Utenoje ir Visagine. Šiuose miestuose turi būti sudaromos:

- palankios teritorinės ir infrastruktūrinės sąlygos vystyti gamybą – tam rezervuojamos atitinkamos teritorijos ir išlaikoma bei tobulinama jų techninė infrastruktūra;
- numatyta sudaryti palankias verslo plėtros ir klasterizacijos procesų sąlygas – kurti ir plėtoti pramonines zonas ir technologinius parkus Utenoje, Vidiškėse, Visagine, skatinti įmonių kooperaciją ir klasterizaciją.

Remiantis Utenos apskrities bendroju planu, Visagino miestas turi būti plėtojamasis kaip administracinis, branduolinės energetikos, pramonės, logistikos, paslaugų gyventojams ir verslui centras, didelį potencialą turintis regiono plėtros subcentras.

3.5.4. Savivaldybės strateginių dokumentų apžvalga

Visagino savivaldybės 2010–2015 m. plėtros planas

Vizija: Visaginas – subalansuotas ir stabilios plėtros regionas, pasižymintis aukštomis ir intelektualiomis technologijomis, gyvenimo kokybė ne mažesnė nei Lietuvos sostinėje. Tai unikalus Lietuvoje ir Europoje daugiakultūrinis regionas.

Prioritetai:

- **I prioritetas.** Ekonomikos sektoriaus diversifikavimas. Tikslas – diversifikuoti ekonomikos sektorių Visagino savivaldybėje.
- **II prioritetas.** Subalansuotos ir stabilios plėtros regiono vystymas per investicijų skatinimą, infrastruktūros gerinimą. Tikslas – skatinti ir remti investicijas, kurti palankias sąlygas investicijų pritraukimui bei verslo plėtrai modernizuoti ir plėtoti savivaldybės infrastruktūrą, gerinti gyvenamosios aplinkos kokybę tobulinant turizmo valdymą savivaldybėje, formuoti išskirtinį savivaldybės įvaizdį, plėtoti viešąjį turizmo infrastruktūrą.
- **III prioritetas.** Saugios ir sveikos aplinkos bendruomenei kūrimas. Tikslas – užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę ir prieinamumą, viešojo administravimo sistemos gerinimas, nevyriausybinių sektoriaus plėtra.
- **IV prioritetas.** Ekonomikos aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais. Tikslas – kokybiškos, visiems prieinamos ir tęstinės švietimo sistemos sukūrimas, kultūros sektoriaus plėtra, žmogiškųjų išteklių kokybinė plėtra.
- **V prioritetas.** Palankios gyventi aplinkos vystymas, išsaugant identitetą. Tikslas – daugiataučio Europos pasienio regiono išvystymas.

Visagino savivaldybės plėtros plane koncentruojamasi ties turizmo vystymu Visagino savivaldybėje.

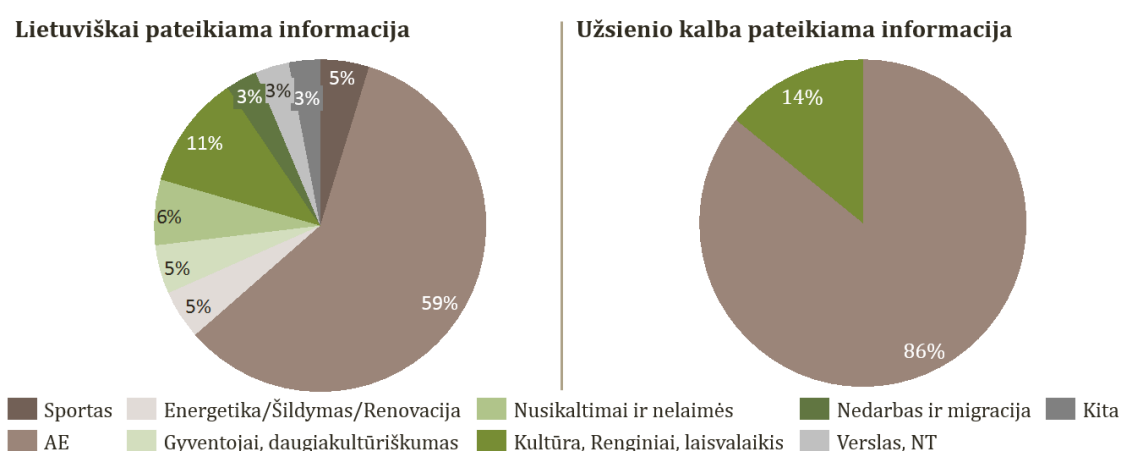
- Naujai pasirenkama savivaldybės strateginė kryptis turi neprieštarauti kitiems šalies strateginių dokumentų sprendiniams, todėl buvo išanalizuoti nacionaliniai, regioniniai bei Visagino savivaldybės strateginiai dokumentai.

3.6. Internetinės erdvės analizė

Internetinėje erdvėje publikuojami straipsniai ir komentarai atspindi plačiosios visuomenės požiūrį į tam tikrus dalykus ir reiškinius bei prisideda prie gyventojų nuomonės formavimo. Dėl šios priežasties buvo ištirta kokiame kontekste internetinėje erdvėje dažniausiai minimas Visagino savivaldybės vardas ir kokią įtaką tai daro miesto įvaizdžiui.

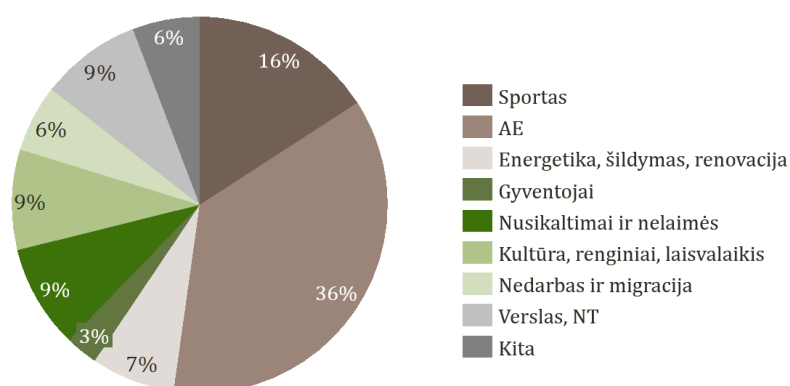
Buvo nagrinėtos interneto paieškos sistemos „Google“ pateikiamos naujienos, gaunamos įvedus žodžius „Visaginas“ arba „Visagino“. Tyrimas parodė, kad didžioji dalis visų naujienų apie Visaginą buvo susijusios su Visagino atominė elektrinė – lietuviškai pateikiamoje informacijoje tai sudarė 59 proc., užsienio kalba pateikiamoje informacijoje – 86 proc. Be to, beveik visuose straipsniuose Visagino vardas tik paminimas turinio straipsnio dalyje, o apie patį miestą informacijos straipsniuose yra pateikiama mažai.

Pav.21: Visagino savivaldybės vardo paminėjimai internetinėje erdvėje¹⁵



Taip pat atskirai ištirta, kokia informacija pateikiama populiariausiame internetiniame portale Lietuvoje „Delfi“, kuris teikia informaciją įvairiomis aktualiomis temomis. Nagrinėtas 2012 m. sausio mėn. – 2013 m. spalio mėn. laikotarpis. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad 74 proc. visų straipsnių Visagino vardas tik paminimas turinio straipsnio dalyje, o apie patį miestą informacijos šiuose straipsniuose nėra pateikiama. Dauguma tokių straipsnių yra apie Visagino AE (36 proc.) ir sportą (16 proc.).

Pav. 22: Visagino savivaldybės vardo paminėjimai „Delfi“ portale¹⁶



¹⁵ Tyrimas atliktas 2013 m. spalio 14 d.

¹⁶ Tyrimas atliktas 2013 m. spalio 14 d.

Toliau pateikiama lentelė, kurioje pagal kategorijas yra suskirstytos dažniausiai pasikartojančios temos ir mintys apie Visagino savivaldybę, paaiškėjusios po internetinės erdvės analizės.

Lentelė 1: Dažniausiai pasitaikančios internetinių straipsnių kategorijos apie Visagino savivaldybę

Kategorija	Pagrindinės straipsnių temos/ mintys
Sportas	<ul style="list-style-type: none"> J. Šuklinas Visagino imtynininkai
Verslas	<ul style="list-style-type: none"> Viešbučių atstovai skundėsi, kad dėl turistų apgyvendinimo konkuruoja su vietos gyventojais, kurie nemokamai priima svečius į savo butus, kad tik šie sumokėtų už komunalines paslaugas Į Vilniuje atsidarysiančią „Ikea“ jau išsiųsti baldai iš Visagino
Socialinė situacija	<ul style="list-style-type: none"> Minimos socialinės problemos: didėjanti emigracija, nedarbo lygis, neadekvačios gyventojų lietuvių kalbos žinios
Energetika, šildymas, renovacija	<ul style="list-style-type: none"> Didėjantys komunaliniai mokesčiai Visaginas artėjantį sezoną šilumos iš biokuro gamins daugiau negu iki šiol
Kultūra, renginiai, laisvalaikis	<ul style="list-style-type: none"> Visagino country Žymūs atlikėjai: A.Orlova, O. Kolobovaitė
Nuomonė apie miestą	<ul style="list-style-type: none"> „Keistai pilkas“ „Miestas tvarkingas ir švarus, daugianacionalinis“ „Visaginas siejamas su žinomais atlikėjais, taip pat J.Šuklinu“
Ateities planai	<ul style="list-style-type: none"> Uždarojoje Ignalinos atominėje elektrinėje galėtų būti įkurtas atominės energetikos muziejus Ketinama įkurti technologijų parką ir išrasti naujas branduolinės energetikos technologijas, kaip saugiai uždaryti atominės elektrinės reaktorius

Darant prielaidą, kad internetinėje erdvėje publikuojami straipsniai ir komentarai prisideda prie gyventojų nuomonės formavimo, galima daryti išvadą, kad Visagino įvaizdis visuomenėje daugiausiai susijęs su atominė elektrine.

- Visagino įvaizdis visuomenėje daugiausiai susijęs su atominė elektrine.
- Didžioji dalis visų naujienų apie Visaginą buvo susijusios su Visagino AE. Dažniausiai Visagino vardas tik paminimas turininio straipsnio dalyje.

3.7. Visagino savivaldybės SSGG analizė

Atlikus Visagino savivaldybės makroaplinkos vertinimą, pateikiama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG). SSGG analizė susideda iš dviejų dalių – išorinės aplinkos analizės ir vidinės aplinkos analizės. Išorinės aplinkos kontekste pateikiamos galimybės bei grėsmės, galinčios daryti įtaką Visagino savivaldybės verslo bei investicinei aplinkai. Vidinės aplinkos kontekste pateiktos esamos Visagino stiprybės ir silpnybės.

Lentelė 2: SSGG analizė

Stiprybės		Silpnybės	
1.	Didelė pramonėje dirbančių gyventojų dalis	1.	Nepatogi logistinė padėtis
2.	Didelis kvalifikuotų darbuotojų ir amatininkų procentas	2.	Aukštas darbo užmokestis ¹⁷

¹⁷ Aukštas darbo užmokestis gali sudaryti kliūčių siekiant perorientuoti darbuotojus dirbti kituose sektoriuose, kurie yra mažiau apmokami, pavyzdžiui, gamyboje

3.	Išsilavinę gyventojai	3.	Aukštas bedarbystės lygis
4.	Turima išskirtinė infrastruktūra (IAE, profesinio mokymo centras)	4.	Mažas turizmo potencialas
Galimybės		Grėsmės	
1.	Įvairiuose strateginiuose dokumentuose numatyta, kad Visaginas turi potencialą vystyti pramonę, su energetika susijusį verslą	1.	Regiono gyventojų emigracija į užsienį ir didžiuosius Lietuvos miestus
2.	VAE projekto įgyvendinimas	2.	Verslo sektoriaus mažėjimas ir silpnėjimas
3.	Turimos išskirtinės infrastruktūros panaudojimas	3.	Didelė darbingo amžiaus gyventojų dalis, pagal savo metus yra labai stipriai priartėję pensinio amžiaus link

- SSGG analizės kontekste įvertintos Visagino savivaldybės stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės.
- Rekomenduojama pasinaudojant įvardintomis Visagino stiprybėmis, išnaudoti išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei mažinti išorinių grėsmių poveikį.
- Rekomenduojama pasinaudojant išorinės aplinkos galimybėmis, stiprinti silpnąsias Visagino savivaldybės sritis bei stengtis išvengti aplinkoje esančių grėsmių.

4. Visagino savivaldybės plėtros krypčių pristatymas ir vertinimas

4.1. Galimų strateginių krypčių pristatymas

Kaip minėta 1.3 poskyryje galimybių studijos rengimo eigoje buvo nagrinėta 11 strateginių krypčių:

- pirmoji strateginių krypčių grupė buvo suformuota Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų iki pradėdant rengti galimybių studiją;
- antroji strateginių krypčių grupė buvo suformuota galimybių studijos rengėjų kartu su Visagino savivaldybės administracija, remiantis egzistuojančiomis hipotezėmis apie Visaginą, tačiau neatlikus detalaus makroaplinkos vertinimo;
- trečioji strateginių krypčių grupė buvo suformuota atlikus makroaplinkos analizę.

Pirmosios grupės strateginės kryptys:

- Mokslo, verslo ir inovacijų centras;
- Išmanusis Eko miestas;
- Daugiakultūrinis kūrybinis miestas;
- „Energija“ pakraunantis miestas.

Antrosios grupės strateginės kryptys:

- Technologijų ir inovacijų centras;
- Vartai iš Rytų į Europą;
- Aukštos pridėtinės vertės produktų gamyba ir paslaugų teikimas.

Tyrimo eigoje dalis pirmosios ir antrosios grupės strateginių krypčių buvo atmestos kaip netinkamos, kadangi šios strateginės kryptys buvo suformuotos remiantis egzistuojančiomis hipotezėmis, o ne realiais faktais apie Visaginą (žr. 3 lentelę).

Lentelė 3: Atmestos strateginės kryptys:

Nr.	Strateginė kryptis	Atmetimo priežastys
1.	Daugiakultūrinis kūrybinis miestas	Šios sritys daugiausiai orientuotos į turizmo vystymą, tačiau analizės metu buvo nustatyta, kad Visaginas turi nepakankamą potencialą vystyti turizmą.
2.	„Energija“ pakraunantis miestas	
3.	Vartai iš Rytų į Europą	Ši sritis daugiausiai orientuota į gamybą bei investicijas iš rytų Europos. Tyrimo metu nustatyta, kad Visagino logistinė padėtis nėra patogi vystyti gamybai. Taip pat buvo paneigta hipotezė, kad Visagino daugiakultūriškumas yra paskata investicijoms iš Rytų.

Kita dalis šių strateginių krypčių buvo sujungtos tarpusavyje ir perkeltos į trečiąją strateginių krypčių grupę:

- Strateginė kryptis „Technologijų ir inovacijų centras“ sujungta su strategine kryptimi „Aukštos pridėtinės vertės produktų gamyba ir paslaugų teikimas“. Šios strateginės kryptys tapo sudedamąją strateginės krypties „Visaginas – technologijų ir inovacijų centras“ dalimi.
- Strateginė kryptis „Išmanusis Eko miestas“ tapo sudedamąją strateginės krypties „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“ dalimi.

Trečioji strateginių krypčių grupė buvo suformuota remiantis atliktu tyrimu. Šios kryptys yra vertinamos kaip potencialiausios investicijų pritraukimui:

- Visaginas – technologijų ir inovacijų centras;
- Visaginas – energetikos kompetencijų centras;
- Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė;
- Visaginas – branduolinės energetikos miestas.

Toliau išsamiai aprašoma kiekviena iš alternatyvų, t y. jų vizija, tikslai, veiklos ir suinteresuotos šalys.

1 strateginė kryptis „Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė“

Vizija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visaginas – aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė, organizuojanti nacionalines ir tarptautines sporto varžybas ir renginius bei pritraukianti vienos-dviejų dienų turistus tiek iš Lietuvos, tiek ir iš užsienio
Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pritraukti į Visaginą Lietuvos bei užsienio turistus, besidominčius sportu ir aktyvia gyvenimu ▪ Pritraukti treniruotis į Visaginą sportininkus iš visos Lietuvos bei užsienio
Veiklos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atnaujinti ir plėtoti sporto ir aktyvaus laisvalaikio infrastruktūrą (pavyzdžiui, irklavimo bazės modernizavimas) ▪ Nuomoti turimą infrastruktūrą ▪ Inicijuoti įvairias paslaugas, susijusias su sportu ir aktyviu laisvalaikiu ▪ Organizuoti nacionalines ir tarptautines sporto varžybas bei renginius ▪ Ugdyti tarptautinių varžybų prizininkus. Plėtojamos sporto kryptys: <ul style="list-style-type: none"> • irklavimas, • slidinėjimas, • biatlonas, • futbolas, • imtynės, • akrobatika ir kt.
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procese aktyviai dalyvauja Visagino savivaldybės administracija, Visagino sporto centras

2 strateginė kryptis „Visaginas – branduolinės energetikos miestas“

Vizija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visaginas – miestas, turintis naują, modernią atominę elektrinę
Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paskatinti Visagino atominės elektrinės (VAE) projekto įgyvendinimą
Veiklos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobistinių veiklų vykdymas ▪ Aktyvi Lietuvos visuomenės edukacija ▪ Teigiamos pozicijos Visagino atominės elektrinės projekto atžvilgiu atstovavimas tarptautinėse bendruomenėse ▪ Derybų dėl Visagino atominės elektrinės projekto įgyvendinimo inicijavimas ▪ Projektų dėl Visagino atominės elektrinės projekto įgyvendinimo inicijavimas
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procese aktyviai dalyvauja Visagino savivaldybės administracija, Visagino atominė elektrinė, Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras

3 strateginė kryptis „Visaginas – technologijų ir inovacijų centras“

Vizija	Visaginas – technologijų ir inovacijų centras, kuriame kuriami konkurencingi nacionalinio ir tarptautinio lygio moksliniai išradimai ir vystomos aukštos pridėtinės vertės technologijos
Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukurti inovacinę aplinką, siekiant teikti efektyvias paslaugas verslui ▪ Užtikrinti integraciją į tarptautinę inovacinę aplinką ▪ Užtikrinti naujų įmonių priėjimą prie šiuolaikinės tyrimų ir vystymo infrastruktūros
Veiklos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naujų technologijų kūrimas bei esamų metodų ir technologijų optimizavimas, tobulinimas ir komercializavimas. Orientacinės kryptys: <ul style="list-style-type: none"> • Informacinės technologijos (multimedinės paieškos sistemos, mobilioji programinė įranga, analitinė programinė įranga; edukaciniai projektai) • Biomedicininės technologijos • Kitos technologijos ▪ Tyrimų ir bandymų atlikimas, specialistų rengimas ▪ Konferencijų, simpoziumų, seminarų organizavimas ▪ Edukaciniai ir moksliniai projektai ▪ Laboratorinių, gamybinių ir administracinių plotų pardavimas ir nuoma ▪ Pagalba naujoms įmonėms (start up), orientuotoms į inovacijas ir technologijas
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso aktyviai dalyvauja Visagino savivaldybės administracija, Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras, IAE regiono verslo inkubatorius, Visagino technologijų ir energetikos parkas

4 strateginė kryptis „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“

Vizija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visaginas – energetikos kompetencijų centras, glaudžiai bendradarbiaujantis su Lietuvos mokslu ir pramone, pažangiausiai Europos Sąjungos bei pasaulio atominės energetikos centrais bei branduolinių objektų eksploatavimo nutraukimo pramonės lyderiais
Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudaryti sąlygas verslui ir mokslui bendradarbiauti ▪ Sisteminti, kurti, kaupiti ir perduoti energetikos kompetencijas ▪ Didinti Visagino tarptautiškumą
Veiklos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verslo ir mokslo bendradarbiavimo ekosistemos ir infrastruktūros sukūrimas ▪ Žmogiškųjų išteklių pasiūlos užtikrinimas ▪ IAE eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo proceso metu įgytų kompetencijų sisteminimas, kaupimas ir perdavimas ▪ Naujų energetikos kompetencijų kūrimas ▪ Visagino energetikos kompetencijų eksporto skatinimas ▪ Investuotojų pritraukimas į Visagino savivaldybę
Suinteresuotos šalys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso aktyviai dalyvauja Visagino savivaldybės administracija, Ignalinos atominė elektrinė, Visagino atominė elektrinė, Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras, IAE regiono verslo inkubatorius, Visagino technologijų ir energetikos parkas

Ketrios potencialiausios strateginės kryptys investicijų pritraukimui: (i) Visaginas – technologijų ir inovacijų centras; (ii) Visaginas – energetikos kompetencijų centras; (iii) Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė; (iv) Visaginas – branduolinės energetikos miestas.

4.2. Strateginių krypčių analizė

Identifikavus strategines Visagino savivaldybės plėtros kryptis įvaizdžio formavimo ir investicijų pritraukimo aspektu, būtina įvertinti kiekvienos šios strateginės krypties galimą įtaką tolimesnei Visagino savivaldybės plėtrai, identifikuoti ir apibrėžti kiekvienos krypties privalumus ir trūkumus.

Strateginių krypčių analizės pagrindinis tikslas – nustatyti, į kurias strateginės plėtros kryptis reikėtų orientuotis visų pirma siekiant suaktyvinti investicijas Visagino savivaldybėje.

Siekiant objektyvaus įvertinimo, kiekviena strateginė kryptis buvo analizuojama pagal penkias pasirinktas kategorijas:

- ekonomikos augimas;
- įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu;
- palankaus įvaizdžio visuomenėje formavimas;
- suderinamumas su pradėtais darbais;
- atitikimas visuomenės lūkesčiams.

Analizės pagrindu nustatytos strateginės kryptys, kurias rekomenduojama įgyvendinti.

4.2.1. Strateginių krypčių vertinimo metodikos pristatymas

Toliau pristatoma strateginių krypčių vertinimo metodika. Lentelėje aprašytos penkios strateginių krypčių vertinimo kategorijos bei kategorijų pasirinkimo motyvai.

Lentelė 4: Strateginių krypčių vertinimo kategorijų aprašymas

Eil. Nr.	Kategorija	Aprašymas
1.	Ekonomikos augimas	Ekonomikos augimas bene svarbiausias kiekvienos savivaldybės tikslas, kadangi jis lemia savivaldybės konkurencingumą tiek šalies, tiek ir tarptautiniu mastu. Ekonomikos augimas priklauso nuo įvairių faktorių, tokių kaip BVP apimtis, nedarbo lygis, TUI, materialinių investicijų dydis
2.	Įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu	Didėjant konkurencijai dėl investicijų tiek šalies, tiek ir tarptautiniu mastu, savivaldybės įvaizdis įgauna vis didesnę reikšmę. Tyrimais nustatyta, kad tam tikras turimas šalies ar savivaldybės įvaizdis daro tiesioginę įtaką investuotojams apsisprendžiant dėl investavimo galimybių į naujas teritorijas
3.	Palankaus įvaizdžio visuomenėje formavimas	Didėjant gyventojų mobilumui, globalizacijai, gerėjant susisiekimo infrastruktūrai bei informacinių technologijų sklaidai, gyventojai turi praktiškai neribotas galimybes renkantis tiek gyvenamąją, tiek ir turistinę vietovę. Vienas iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką šiam apsisprendimui – vietovės įvaizdis
4.	Suderinamumas su strateginiais dokumentais bei pradėtais darbais	Savivaldybės gebėjimas užtikrinti pradėtų veiklų tęstinumą, išmanymas, kaip naujus sprendimus sėkmingai integruoti su jau vykdomomis veiklomis, ir žinojimas, kaip priimti tokius sprendimus, kurie atitiktų tiek savivaldybės, tiek regiono, tiek ir visos šalies strateginius dokumentus sukuria sinergijos efektą tarp esamų ir vykdomų veiklų, leidžia savivaldybei sutaupyti lėšų bei suteikia galimybę tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų
5.	Atitikimas visuomenės	Vietos valdžia visų pirma atstovauja visuomenės interesus, todėl, priimant įvairaus lygmens sprendinius, svarbiausias tikslas turi būti piliečių gerovė. Didelis dėmesys visuomenės lūkesčiams turi būti skiriamas priimant

	lūkesčiams	strateginius sprendimus, kurie ilguoju laikotarpiu darys įtaką visiems savivaldybės gyventojams
--	------------	---

Siekiant atlikti tikslesnį pasirinktų strateginių krypčių vertinimą, kiekviena kategorija buvo išskaidyta į kriterijus. Pasirinkti kriterijai leidžia nustatyti kiekvienos strateginės krypties daromą įtaką apibrėžtomis kategorijoms.

Lentelė 5: Strateginių krypčių vertinimo kriterijų aprašymas

Eil. Nr.	Kriterijus	Aprašymas
1.	Ekonomikos augimas	
1.1.	Surenkamų mokesčių dydžio augimas	Augantis surenkamų mokesčių dydis parodo tiek fizinių, tiek juridinių asmenų pajamų didėjimą, kas teigiamai veikia savivaldybės ekonomiką (didėja įmonių konkurencingumas, gyventojų perkamoji galia). Augantis surenkamų mokesčių dydis taip pat rodo, kad savivaldybės reikmėms lieka daugiau lėšų, vadinasi, savivaldybė gali daugiau investuoti į viešosios infrastruktūros gerinimą bei atlikti kitas reikalingas funkcijas
1.2.	BVP augimas	BVP yra vienas iš svarbiausių rodiklių, kuriuo remiantis vertinamas savivaldybės ekonominės veiklos rezultatyvumas, kadangi BVP parodo prekių ir paslaugų, sukurtų savivaldybėje per tam tikrą ataskaitinį laikotarpį, vertę
1.3.	Nedarbo mažėjimas	Darbo rinkos pokyčiai tiesiogiai atspindi ekonomikos pokyčius savivaldybėje. Mažėjant nedarbui, mažinamas skurdo lygis, mažėja savivaldybės išlaidos pašalpoms, didėja gyventojų perkamoji galia, tam tikrų prekių vartojimas – tai didina verslo pardavimus. Tokiu būdu savivaldybės vidaus rinka tampa patrauklesnė įmonėms, todėl nedarbo mažėjimas netiesiogiai skatina investicijas, kurios daro tolimesnę įtaką darbo rinkos struktūros pokyčiams
1.4.	Investicijų pritraukimas	Investicijų pokytis veikia svarbius ekonominius veiksnius, tokius kaip BVP. Investicijos yra reikšmingos tuo, kad jos yra tarsi indėlis į savivaldybės ekonomikos gerovę, kadangi jos skatina savivaldybėje gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų konkurencingumą ir ekonomikos augimą
1.5.	Vietos gyventojų verslumo augimas	Savivaldybės ekonominio išsivystymo lygis priklauso ir nuo pačios bendruomenės verslumo kompetencijos. Verslūs gyventojai kuria pridėtinę vertę, kuri daro įtaką visam savivaldybės ekonomikos progresui
1.6.	TUI augimas	TUI teikiama nauda savivaldybei yra akivaizdi – tai yra vienas svarbiausių veiksnių, sudarančių palankias sąlygas pasiekti spartesnę technologinę pažangą ir ekonomikos augimą. Pritraukus užsienio investicijas į savivaldybę, galima panaudoti užsienio kapitalą, moderniausias technologijas bei patirtį, sukuriant naujas darbo vietas
1.7.	Materialinių investicijų augimas	Materialinių investicijų didėjimas signalizuoja apie ekonomikos rodiklių savivaldybėje gerėjimą, kadangi jis atspindi viešojo bei privataus sektoriaus gebėjimą vis daugiau investuoti. Materialinės investicijos taip pat rodo savivaldybės vystymosi perspektyvas, kadangi statant naujas gamyklas, pramonėje diegiant naujas technologijas, investuojant į inovacijų plėtrą, į socialinį sektorių, plėtojant infrastruktūrą – savivaldybės gyvenimo lygis kyla, didėja biudžeto pajamos, gerėja prekių ir paslaugų kokybė
1.8.	SVV plėtra	SVV įmonių įtaka Lietuvos ekonomikai vis didėja, kadangi mažos ir vidutinės įmonės yra šalies augimo ir naujų darbo vietų šaltinis, todėl SVV plėtros skatinimas vienas iš svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių

1.9.	Eksporto augimas	Eksportas yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos augimo garantų. Prekių ir paslaugų išvežimas į užsienio rinkas didina vietos įmonių pardavimo apimtį ir šalies BVP
2.	Įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu	
2.1.	Palankaus įvaizdžio tarp SVV sektoriaus įmonių ir investuotojų formavimas	SVV įmonės yra viena iš tikslinių Visagino savivaldybės grupių, todėl svarbu įvertinti, kaip ir kokią įtaką pasirinkta strateginė kryptis darys įvaizdžio apie Visagino savivaldybę formavimuisi tarp smulkių ir vidutinių įmonių
2.2.	Palankaus įvaizdžio tarp gamybos įmonių ir investuotojų formavimas	Gamybos įmonės yra viena iš galimų Visagino savivaldybės tikslinių grupių, todėl svarbu įvertinti, kaip ir kokią įtaką pasirinkta strateginė kryptis darys įvaizdžio apie Visagino savivaldybę formavimuisi tarp stambių gamybos ir logistikos įmonių
2.3.	Palankaus įvaizdžio tarp paslaugų įmonių ir investuotojų formavimas	Paslaugų įmonės yra viena iš galimų tikslinių Visagino savivaldybės grupių, todėl svarbu įvertinti, kaip ir kokią įtaką pasirinkta strateginė kryptis darys įvaizdžio apie Visagino savivaldybę formavimuisi tarp paslaugų įmonių
3.	Palankaus įvaizdžio visuomenėje formavimas	
3.1.	Palankaus įvaizdžio tarp gyventojų formavimas	Gyventojai yra viena iš tikslinių Visagino savivaldybės grupių, todėl svarbu įvertinti, kaip ir kokią įtaką pasirinkta strateginė kryptis darys įvaizdžio apie Visagino savivaldybę formavimuisi tarp šios tikslinės grupės atstovų
3.2.	Palankaus įvaizdžio tarp Lietuvos turistų formavimas	Lietuvos turistai yra viena iš galimų tikslinių Visagino savivaldybės grupių, todėl svarbu įvertinti, kaip ir kokią įtaką pasirinkta strateginė kryptis darys įvaizdžio apie Visagino savivaldybę formavimuisi tarp šios tikslinės grupės atstovų
3.3.	Palankaus įvaizdžio tarp užsienio turistų formavimas	Užsienio turistai yra viena iš galimų tikslinių Visagino savivaldybės grupių, todėl svarbu įvertinti, kaip ir kokią įtaką pasirinkta strateginė kryptis darys įvaizdžio apie Visagino savivaldybę formavimuisi tarp šios tikslinės grupės atstovų
4.	Suderinamumas su pradėtais darbais	
4.1.	Turimų kompetencijų tam tikroje srityje tolimesnis vystymas	Jeigu savivaldybė tam tikroje srityje turi kompetencijų, būtina jas išnaudoti, kadangi tokiu būdu gaunamas sinergijos efektas, kadangi įmonės gali keistis gerąja praktika („know-how“), kooperuotis plečiantis į kitas rinkas, atsiranda ir daugiau bendradarbiavimo galimybių
4.2.	Suderinamumas su vyraujančiu įvaizdžiu visuomenėje	Pasirenkama strateginė kryptis turėtų nenukrypti nuo plačiojoje visuomenėje susidariusio įvaizdžio apie Visagino savivaldybę. Tokiu būdu krypties įgyvendinimo procesas vyktų sklandžiau ir nebūtų didelės rizikos dėl galimai atsirasiančių priešpriešų, kurios galėtų užlaikyti arba visai sustabdyti strategijos įgyvendinimą
5.	Atitikimas visuomenės lūkesčiams	
5.1.	Švari aplinka	Visuomenė nori turėti galimybę gyventi sveikoje ir švarioje aplinkoje. Visuomenės sveikatai kenkia įvairūs aplinkos veiksniai, oro tarša, todėl šiuo kriterijumi yra vertinama strateginės krypties įtaka aplinkai

5.2.	Saugi aplinka	Saugumo poreikis vienas iš pagrindinių žmonių poreikių. Remiantis Maslow poreikių piramide ¹⁸ , saugumo poreikio patenkinimas pagal svarbą yra antroje vietoje po fiziologinių poreikių (maistas, vanduo, pastogė) patenkinimo. Saugi aplinka apima tiek ir žemą nusikalstamumo lygį, tiek ir saugią aplinką ekologiniu požiūriu
5.3.	Adekvati darbo vietų pasiūla	Pakankama darbo vietų koncentracija skatina gyventojų kėlimąsi į naujas teritorijas, mažina egzistuojantį nedarbą ir leidžia spręsti dėl nedarbo atsirandančias socialines problemas
5.4.	Išvystyta infrastruktūra	Didėjant visuomenės mobilumui, patogus susisiekimas tampa vis svarbesniu veiksmu tiek renkantis darbą, tiek turistinę vietovę, tiek ir renkantis gyvenamąją vietą

4.2.2. Strateginių krypčių vertinimas

Pasirinktos strateginės kryptys buvo analizuojamos pagal 4.2.1. poskyryje aprašytus kriterijus. Kiekvienas kriterijus buvo vertinamas balais intervale nuo 1 iki 5, kur:

- 1 – kryptis pagal pasirinktą kriterijų daro neigiamą įtaką,
- 2 – daro labiau neigiamą nei teigiamą įtaką,
- 3 – įtaka yra neutrali,
- 4 – daro labiau teigiamą nei neigiamą įtaką,
- 5 – daro teigiamą įtaką.

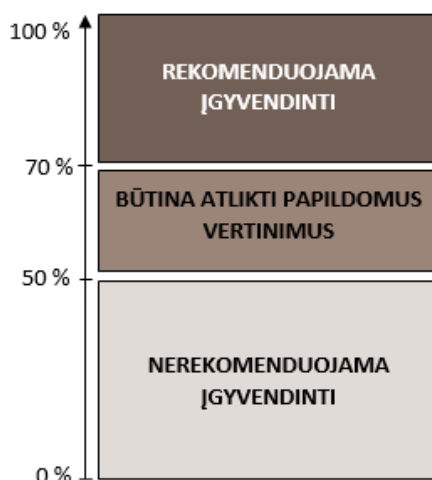
Maksimalus galimas surinkti taškų skaičius strateginei krypčiai yra 120 (21 kriterijų po 5 balus). Bendruoju atveju geriau vertinama strateginė kryptis, surinkusi aukštesnį bendrą įvertinimą.

Siekiant parinkti, kurias strategines plėtros kryptis investicijų skatinimo aspektu yra tikslinga įgyvendinti, kiekvienai krypčiai pagal analogišką tvarką apskaičiuojamas jos santykinis įvertis (žr. formulę):

$$\left(\sum_{i=1}^n k_{1i} + \sum_{i=1}^n k_{2i} + \sum_{i=1}^n k_{3i} + \sum_{i=1}^n k_{4i} + \sum_{i=1}^n k_{5i} \right) \div 1,45 \times 100 \%$$

Apskaičiavus santykinis įverčius, strateginės kryptys suskirstomos į tokias grupes:

Pav. 23: Strateginių krypčių grupavimas



¹⁸ Maslow poreikių piramidės aprašymą galima rasti: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Lentelė 6: Strateginių krypčių vertinimas

Kriterijai	Kryptys			
	Visaginas – technologijų ir inovacijų centras	Visaginas – energetikos kompetencijų centras	Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė	Visaginas – branduolinės energetikos miestas
Ekonomikos augimas				
Surenkamų mokesčių dydžio augimas				
BVP augimas				
Nedarbo mažėjimas				
Investicijų pritraukimas				
Vietos gyventojų verslumo skatinimas				
TUI skatinimas				
Materialinių investicijų skatinimas				
SVV plėtra				
Eksporto augimas				
Įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu				
Palankaus įvaizdžio tarp SVV sektoriaus įmonių ir investuotojų formavimas				
Palankaus įvaizdžio tarp gamybos įmonių ir investuotojų formavimas				
Palankaus įvaizdžio tarp paslaugų įmonių ir investuotojų formavimas				

Palankaus įvaizdžio visuomenėje formavimas				
Palankaus įvaizdžio tarp gyventojų formavimas				
Palankaus įvaizdžio tarp Lietuvos turistų formavimas				
Palankaus įvaizdžio tarp užsienio turistų formavimas				
Suderinamumas su pradėtais darbais				
Turimų kompetencijų tam tikroje srityje tolimesnis vystymas				
Suderinamumas su vyraujančiu įvaizdžiu visuomenėje				
Atitikimas visuomenės lūkesčiams				
Švari aplinka				
Saugi aplinka				
Adekvati darbo vietų pasiūla				
Išvystyta infrastruktūra				

4.2.3. Strateginių krypčių vertinimo išvados

Toliau poskyryje (žr. lentelę 7) pateikiamos strateginių krypčių vertinimo metu gautos išvados:

- Pagal naudotus kriterijus visos alternatyvos surinko daugiau nei 70 proc. taškų ir pagal strateginių krypčių grupavimą pateko į intervalą tarp rekomenduojamų įgyvendinti (žr. Pav. 21). Vis dėlto svarbu atrinkti tinkamiausią alternatyvą, nes vienos prioritetinės krypties laikymasis padeda lengviau įgyvendinti tikslus ir sutaupyti sričiai įgyvendinti reikalingus resursus.
- Daugiausia taškų surinko dvi strateginės kryptys – „Branduolinės energetikos miestas“ ir „Energetikos kompetencijų centras“. Bendroje sumoje šis kryptys surinko po 73 proc. visų galimų taškų. Pagal kriterijus „Įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu“ ir „Pradėtų veiklų tęstinumas“ minėtos strateginės kryptys surinko daugiausia taškų palyginus su likusiomis alternatyvomis. Be to, remiantis pasirinkta alternatyvų vertinimo metodika, „Branduolinės energetikos miesto“ strateginė kryptis labiausiai prisidėtų prie savivaldybės ekonomikos augimo.
- Antroje vietoje liko alternatyva „Visaginas – technologijų ir inovacijų centras“. Tik pagal vieną kriterijų ši strateginė kryptis pateko tarp daugiausiai taškų surinkusių alternatyvų, t. y. „Įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu“. Vis dėlto ši strateginė kryptis turi mažiausią įvertinimą pagal turimų kompetencijų tam tikroje srityje tolimesnį vystymą bei yra labiausiai nutolusi nuo šiuo metu savivaldybės vykdomų veiklų.
- Mažiausiai taškų surinko alternatyva „Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė“. Pagal kriterijus „Įvaizdžio visuomenėje formavimas“ ir „Atitikimas visuomenės lūkesčiams“ ši strateginė kryptis surinko daugiausia taškų palyginus su kitomis strateginėmis kryptimis, tačiau atsiliko pagal kitų kriterijų vertinimus.

Lentelė 7: Strateginių krypčių vertinimo išvados

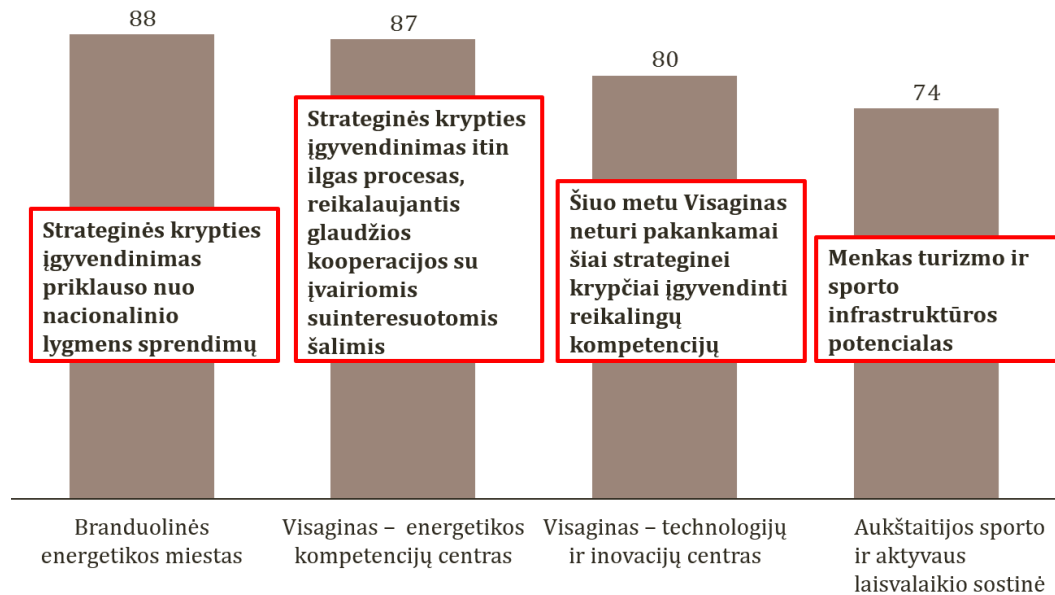
Kriterijai	Visaginas – technologijų ir inovacijų centras	Visaginas – energetikos kompetencijų centras	Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė	Branduolinės energetikos miestas
Ekonomikos augimas	37	39	30	43
Įvaizdžio formavimas investicijų pritraukimo aspektu	13	13	10	13
Įvaizdžio visuomenėje formavimas	11	13	13	11
Pradėtų veiklų tęstinumas	6	9	7	9
Atitikimas visuomenės lūkesčiams	13	13	14	12
Iš viso	80	87	74	88
Santykinis įvertis (%)	67	73	62	73

* Šviesiai žaliai pažymėtos strateginės kryptys, surinkusios daugiausiai taškų pagal kiekvieną kriterijų. Tamsiai žaliai pažymėtos strateginės kryptys, kurios surinko daugiausiai taškų bendroje sumoje.

Apibendrinti rezultatai bei kliūtys sėkmingam strateginių krypčių įgyvendinimui pateikiami Pav. 24. Siekiant įgyvendinti bet kurią strateginę kryptį, Visagino savivaldybė susidurtų su vienomis ar kitokiomis kliūtėmis. Daugiausiai surinkusios alternatyvos „Branduolinės energetikos miesto“ įgyvendinimas priklauso nuo

vyriausybės priimamų sprendimų. Tuo tarpu, „Energetikos kompetencijų centro“ strateginės krypties įgyvendinimas yra ilgalaikis procesas, kuriam būtina glaudi kooperacija su suinteresuotomis šalimis.

Pav. 24: Kliūtys sėkmingam strateginių krypčių įgyvendinimui



Siekiant atlikti kuo išsamesnę analizę, visos keturios strateginės kryptys buvo ištirtos papildomais dviem skerspjūviais – pagal galimų pritraukti investicijų apimtį bei alternatyvos įgyvendinimo kompleksškumą – ir patalpintos į strateginių krypčių matricą.

Nagrinėjant galimų pritraukti investicijų apimtį buvo atsižvelgiama į tokius aspektus kaip:

- materialinių investicijų apimtis;
- TUI apimtis;
- sukurtų darbo vietų skaičius;
- SVV plėtra.

Tuo tarpu strateginės krypties kompleksškumui ištirti buvo naudojami toliau įvardinti kriterijai:

- finansinės investicijos;
- įgyvendinimo laikas;
- sprendimų priėmimo paprastumas;
- žmogiškųjų išteklių poreikis.

Strateginės krypties „Branduolinės energetikos miestas“ įgyvendinimas galimai pritrauktų didžiausią kiekį investicijų. Taip pat ši strateginė kryptis yra labiausiai koncentruota reikalingų atlikti veiksmų atžvilgiu. Tuo tarpu alternatyva „Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinės“ pasižymi didžiausiu kompleksškumu ir mažiausiu galimų pritraukti investicijų kiekiu.

- Pagal ekspertų sudarytą strateginių kryptų vertinimo metodiką, buvo įvertinta kiekvienos iš keturių potencialiausių strateginių kryptų galima įtaka tolimesnei Visagino savivaldybės plėtrai, identifikuoti ir apibrėžti kiekvienos krypties privalumai ir trūkumai.
- Daugiausia taškų surinko dvi strateginės kryptys – „Branduolinės energetikos miestas“ ir „Energetikos kompetencijų centras“.
- Analizės metu buvo nuspręsta, kad yra tikslinga alternatyvas „Branduolinės energetikos miestas“ ir „Energetikos kompetencijų centras“ sujungti į vieną. Naujai sudarytai strateginei kryptiai suteikiamas pavadinimas „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“.

5. Pasirinktos strateginės krypties pristatymas

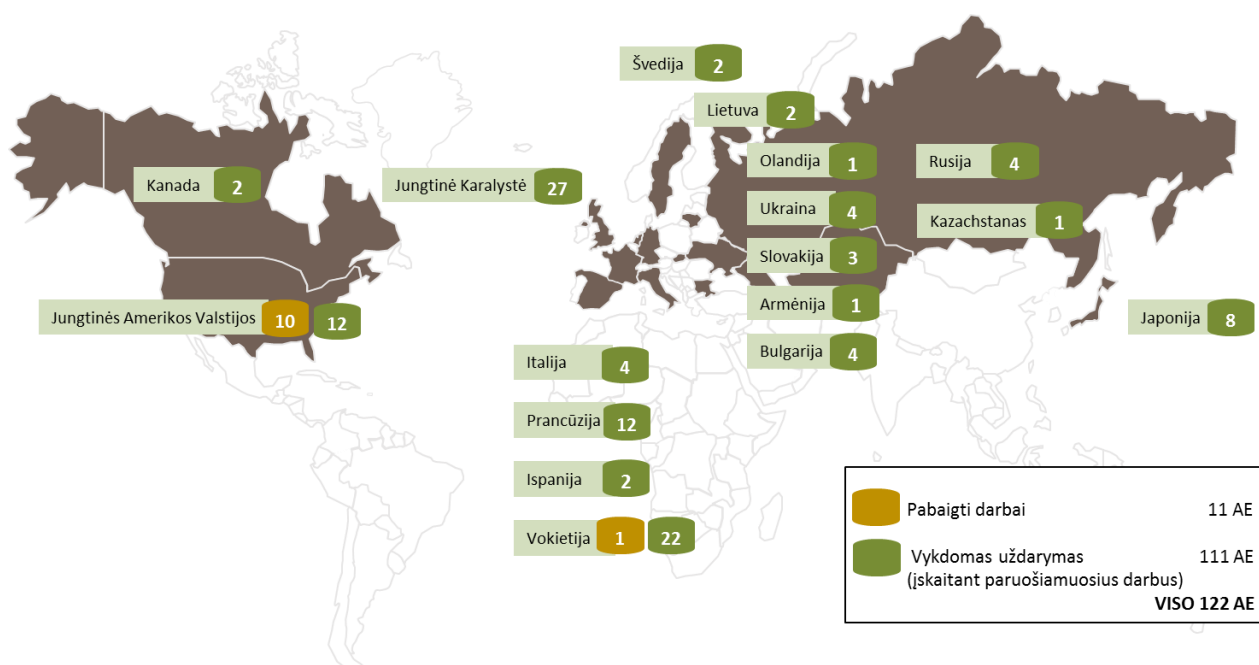
5.1. Strateginės krypties įgyvendinimo prielaidos

Esama situacija sudaro palankias sąlygas strateginės krypties įgyvendinimui.

Situacija pasaulyje:

- Visaginas tiek Lietuvoje, tiek užsienyje jau yra žinomas kaip energetinis miestas;
- branduolinių objektų saugus bei efektyvus eksploatavimo nutraukimas yra rimtas iššūkis pasaulyje. Vyrauja tokios tendencijos – esamų AE senėjimas, šalių sprendimai atsisakyti atominės energetikos, visuomenės susirūpinimas dėl branduolinių objektų saugumo, efektyvių bei saugių metodų ir technologijų stoka (sunkiai suvaldoma situacija Fukušimoje), kvalifikuotų specialistų stoka. Susidariusia situacija galėtų pasinaudoti Visaginas. Toliau pateiktas uždaromų elektrinių žemėlapis, atspindintis reikalingų elektrinių uždarymo specialistų poreikį pasaulyje.

Pav.27: Atominių elektrinių eksploatacijos nutraukimo darbai pasaulyje, 2012 m. kovo mėn.¹⁹



Situacija Lietuvoje ir Visagine:

- Visagino gyventojų kompetencijos. Visagino gyventojai yra sukaupę patirtį energetikoje, tad pasirinkta strateginė kryptis įgalintų Ignalinos AE darbuotojus neprarasti kompetencijų, didėtų galimybės šiems darbuotojams išėjus iš Ignalinos AE įsidarbinti Visagine pagal turimas žinias ir patirtį;
- Ignalinos AE eksploatacijos nutraukimas. Elektrinės uždarymo procesas – tai ne tik problemos ir iššūkiai (pirmoji patirtis Europoje, projekto vėlavimas, finansavimo neapibrėžtumas), bet ir unikalios galimybės bei patirtis, kuriomis galima pasinaudoti. Plėtojama strateginė kryptis leistų:
 - pritraukti ir Ignalinos AE uždarymo procese panaudoti naujausias technologijas bei geriausias praktikas (kompetencijų importas);

¹⁹ Šaltinis: Decommissioning Status in the World. The Japan Atomic Power Company website <http://www.japc.co.jp/english/project/haishi/world-e.html>

- pasinaudoti Ignalinos AE uždarymo metu gaunama patirtimi ir išskirtinėmis kompetencijomis (kompetencijų įgijimas ir eksportas).
- infrastruktūra Visagine:
 - Ignalinos atominė elektrinė,
 - Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras, kuriame šiuo metu yra įrengiamas energetinio sektorinio praktinio mokymo centras;
 - Visagino pramoninė zona, kurioje ir dabar yra gaminamas betonas ir gelžbetonio gaminiai branduolinės energetikos objektams. Šiuo metu šioje pramonės zonoje veikia įmonės, bet daug sklypų yra nenaudojama, dalis yra parduodama, pramoninėje zonoje yra didelė gamybinių pastatų pasiūla;
 - Visagino AE projektas. Jeigu bus įgyvendintas naujos Visagino atominės elektrinės projektas, Visagino savivaldybėje atsirastų dar vienas nacionalinės reikšmės objektas, susijęs su energetika.

Gerieji pavyzdžiai. Uždarytų atominių elektrinių panaudojimas pasaulyje



- Barsebäck atominė elektrinė Švedijoje uždaryta 2005 m.
- Šiuo metu Barsebäck atominėje elektrinėje yra įkurtas mokymo ir mokslinių tyrimų centras, kuriame atliekamos šios veiklos:
 - mokymo kursai (kursai ekspertams, radiacinės saugos mokymo kursai, kovos su terorizmu mokymai policijai ir kt.),
 - įrangos inspektavimas ,
 - moksliniai tyrimai ir plėtra,
 - įrangos skolinimas ar pardavimas,
 - turai turistams



- Fukušimos atominė elektrinė neveikia po 2011 m. branduolinės avarijos (1–4 reaktoriuose)
- 5 ir 6 reaktoriai nebuvo pažeisti įvykus žemės drebėjimui
- Fukušimos elektrinės 5 ir 6 reaktoriuose planuojama įkurti elektrinių eksploatavimo nutraukimo centrą
- 5 ir 6 reaktoriai yra panašios struktūros į 1–4 reaktorius , todėl gali būti naudojami kaip mokymo centrai ruošiantys darbininkus 1–4 reaktoriaus neutralizavimo darbams bei plėtojant įvairias neutralizavimo metodikas
- Planuojama, kad 5 ir 6 reaktoriai galėtų būti naudojami atlikti eksperimentus ir mokymus naudojant nuotolinio valdymo robotus, reaktoriai taip pat galėtų būti naudojami 1–4 reaktorių remontavimo pratybose



- Greifswald atominė elektrinė Vokietijoje buvo sustabdyta 1990 m.
- Šiuo metu yra vienas paskutiniųjų elektrinės eksploatavimo nutraukimo etapų
- Greifswald uždarymo pradžioje buvo sudaryta personalo vystymo strategija (personnel development strategy), kurią sudarė trys dalys: personalo mažinimo planas, personalo ugdymo planas, tolimesnės infrastruktūros panaudojimo planas.
- Personalo ugdymo planas, apėmė uždavinius, kaip efektyviai perduoti elektrinės darbuotojų sukauptą praktinę AE uždarymo patirtį kituose projektuose, taip užtikrinant, kad įgytos žinios nebūtų prarastos. Darbuotojai, dirbantys su Greifswald atominės elektrinės uždarymo projektu, savo įgūdžius ir technologijas naudoja tarptautiniuose projektuose:
 - nuo 2000 m. padeda išardyti Rusijos branduolinius povandeninius laivus,
 - dalyvavo Černobilio atliekų koordinavimo projekte Ukrainoje,
 - rengė elektrinės nutraukimo dokumentaciją Slovakijoje,
 - rengė elektrinės nutraukimo projekto vystymo planą Bulgarijoje ir kitus tarptautinius projektus.
- Šios iniciatyvos, įtraukti darbuotojus į keletą tarptautinių projektų, rezultatas – apie 200 išsaugotų darbo vietų
- Planuojamas tolimesnis elektrinės panaudojimas:
 - gamtinių dujų pristatymas ir skirstymas,
 - sintetinių degalų gamyba iš atsinaujinančių žaliavų,
 - didelių komponentų laivų statybai gamyba

▪ Pasaulyje bandoma išnaudoti turimą AE infrastruktūrą bei darbuotojų kompetencijas

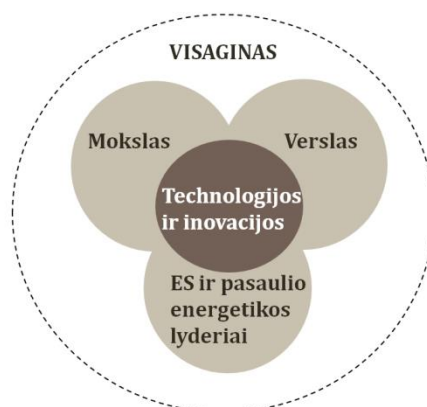
5.2. Strateginės krypties esmė

Vizija

Visaginas – energetikos kompetencijų centras, kuriame glaudžiai bendradarbiauja mokslas ir verslas, kartu su ES ir pasaulio energetikos lyderiais kuriamos technologijos ir vystomos inovacijos

Pasirinktos strateginės krypties įgyvendinimas glaudžiai susijęs su bendradarbiavimu, kuris turi vykti tarp mokslo, verslo bei ES ir pasaulio energetikos lyderių.

Pav.28: Strateginės krypties vizijos sudedamosios dalys



Pagrindinės institucijos, be kurių aktyvaus dalyvavimo nėra įmanomas strateginės krypties įgyvendinimas (toliau – Suinteresuotosios šalys):

- Visagino savivaldybės administracija;
- Ignalinos atominė elektrinė;
- Visagino atominė elektrinė;
- IAE regiono verslo inkubatorius;
- Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras;
- Visagino technologijų ir energetikos parkas.

Įgyvendinant strateginę kryptį „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“, Visagino savivaldybės ekonomikos augimas būtų paremtas investicijų pritraukimu į energetikos sritį. Pritrauktos investicijos didins darbo vietų pasiūlą Visagine, todėl tikėtina, kad augs ir gyventojų skaičius Visagine. Šios srities įgyvendinimas, taip pat darys įtaką ir konferencinio turizmo plėtrai Visagino savivaldybėje.

Konkrečios priemonės, reikalingos strateginės krypties „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“ įgyvendinimui, yra pateiktos 6 skyriuje.

5.3. Strateginės krypties įgyvendinimui reikalingos kompetencijos

Visagino savivaldybei siekiant įsitvirtinti Lietuvoje bei pasaulyje kaip energetikos kompetencijų centrai, yra būtina užtikrinti savivaldybėje sukauptų kompetencijų perdavimą trečiosioms šalims. Galimybių studijos rengimo metu atlikta analizė parodė, kad Visagino gyventojai yra sukaukę patirtį energetikoje. Pagrindinės Visagino gyventojų kompetencijos energetikos srityje gali būti skirstomos į dvi grupes:

- atominės elektrinės uždarymo;
- atominės elektrinės eksploatavimo.

Pasirinkta strateginė kryptis „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“ sudarytų sąlygas Visagino gyventojams neprarasti minėtų kompetencijų. Įgyvendinant strateginę kryptį, didėtų galimybės vietos gyventojams įsidarbinti Visagine pagal jų turimas kompetencijas. Svarbu paminėti, kad atominės elektrinės uždarymo ir elektrinės eksploatavimo nutraukimo kompetencijų panaudojimas yra ribotas, kadangi:

- dalis kompetencijas turinčių žmonių yra priešpensinio amžiaus,
- prasidėjus atominės elektrinės eksploatacijos nutraukimo projektui, dalis atominės elektrinės darbuotojų, turinčių eksploatavimo kompetencijas, emigravo,
- atominės elektrinės eksploatavimo specialistai yra dirbę su senesnės kartos reaktoriais negu šiuo metu statomose elektrinėse,
- atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo procesas nėra sklandus (projekto vėlavimas, finansavimo neapibrėžtumai), todėl turimas kompetencijas ne visada galima panaudoti kaip gerąją praktiką.

Dėl esamų kompetencijų panaudojimo ribotumo, būtina kurti naujas kompetencijas atominės elektrinės uždarymo ir eksploatavimo srityse. Taip pat svarbu paminėti, kad strateginė kryptis „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“ apima ne tik branduolinės energetikos, bet ir kitų energetikos rūšių plėtojimą Visagine. Todėl, siekiant sėkmingai įgyvendinti strateginę kryptį, Visagine taip pat būtina kurti kompetencijas ir kitose energetikos srityse. Perspektyvinės kompetencijos:

- projektų, susijusių su moksliniais tyrimais ir technologijų plėtra, įgyvendinimo kompetencijos;
- atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo elektros ir šilumos gamyboje inovacinių technologijų vystymo kompetencijos;
- kompetencijos vystant efektyvią ir ekologišką transporto sistemą;
- kompetencijos užtikrinant modernią apšvietimo sistemą;
- racionalaus energijos vartojimo kompetencijos.

Siekiant panaudoti esamas kompetencijas strateginės krypties įgyvendinimui, kompetencijos branduolinės energetikos srityje turi būti nuolat kuriamos, kaupiamos, sisteminamos ir perduodamos. Tas pats procesas turi būti užtikrinamas ir perspektyvinių kompetencijų kontekste.

Pav. 29: Energetikos kompetencijos Visagine ir kompetencijų vystymo stadijos



27 pav. pateiktos keturios kompetencijų vystymo stadijos. Būtina pabrėžti, kad pagrindinė kompetencijų stadija yra perdavimas, todėl yra būtina užtikrinti, kad būtų kuriamos, kaupiamos ir sisteminamos tos kompetencijos, kurios gali būti perduodamos trečiosioms šalims. Toliau esančioje lentelėje pateikiamas, aprašytų kompetencijų perdavimo galimybės.

Lentelė 8: Kompetencijų perdavimo galimybės

Eil. Nr.	Kompetencijos	Kompetencijas perduodanti institucija	Kompetencijų panaudojimo/ perdavimo galimybės
DALINAI TURIMOS KOMPETENCIJOS			
1.	Branduolinių objektų eksploatavimo nutraukimo kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignalinos AE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų perdavimas verslui (<i>Business-to-business</i>) bei valstybei priklausančioms institucijoms (<i>Business-to-government</i>): <ul style="list-style-type: none"> – atominės elektrinės, kuriose yra vykdomos eksploatavimo nutraukimo veiklos; – atominės elektrinės, kurių eksploatavimą planuojama nutraukti; – kiti išardomi arba planuojami išardyti branduoliniai objektai (pavyzdžiui, branduoliniai povandeniniai laivai). ▪ Kompetencijų panaudojimas bendruose projektuose kartu su Lietuvos ir tarptautinėmis mokslo institucijomis bei aukštos ir vidutiniškai aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas kuriančiomis įmonėmis. Šių projektų metu gali būti atliekami: <ul style="list-style-type: none"> – naujų metodų ir technologijų, susijusių su branduolinių objektų eksploatavimo nutraukimu, kūrimas; – kiti moksliniai tyrimai; – sukurtų metodų ir technologijų testavimas realioje išmontuojamos Ignalinos AE aplinkoje (pavyzdžiui, radioaktyviai užterštų paviršių dezaktyvacija); – kita.
2.	Branduolinių objektų eksploatavimo kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignalinos AE ▪ <i>Perspektyvoje Visagino AE</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų perdavimas verslui (<i>Business-to business</i>): <ul style="list-style-type: none"> – eksploatuojamos atominės elektrinės; – planuojamos pradėti eksploatuoti atominės elektrinės.
PERSPEKTYVINĖS KOMPETENCIJOS			
3.	Projektų, susijusių su moksliniais tyrimais ir technologijų plėtra, įgyvendinimo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VTEP ▪ VTVPMC ▪ <i>Perspektyvoje Visagino įkurtos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų panaudojimas įgyvendinant projektus, kuriuose siekiama pritraukti ES struktūrinių fondų ir kitų fondų finansavimą.

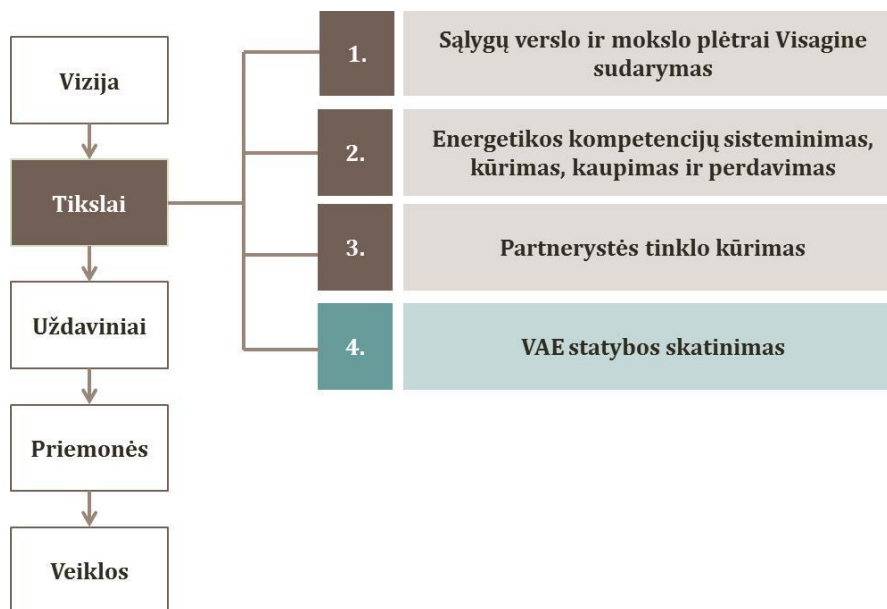
	kompetencijos	<i>aukštos ir vidutiniškai aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas kuriančios įmonės</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų panaudojimas bendruose projektuose kartu su Lietuvos ir tarptautinėmis mokslo institucijomis, aukštos ir vidutiniškai aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas kuriančiomis įmonėmis, kitais technologijų parkais bei inovacijų centrais. Kompetencijos gali būti panaudotos toliau įvardintuose pramonės sektoriuose: <ul style="list-style-type: none"> – energetika (branduolinė, atsinaujinanti); – inžinierinės pramonės sektorius (pavyzdžiui, metalo gaminių, mašinų ir įrangos gamyba, elektrotechnika, elektronika); – chemija, – informacinės technologijos; – kita. ▪ Kompetencijų perdavimas mokymo programų metu (VTVPMC).
4.	Atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo elektros ir šilumos gamyboje inovacinių technologijų vystymo kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VTEP ▪ VĮ „Visagino energija“ ▪ <i>Perspektyvoje</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Visagine įkurtos aukštos ir vidutiniškai aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas kuriančios įmonės</i> – <i>Visagino energetikos mokslų centras</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų panaudojimas įgyvendinant projektus, kuriuose siekiama pritraukti ES struktūrinių fondų ir kitų fondų finansavimą. ▪ Kompetencijų panaudojimas bendruose projektuose kartu su Lietuvos ir tarptautinėmis mokslo institucijomis, aukštos ir vidutiniškai aukštos pridėtinės vertės produktus ir paslaugas kuriančiomis įmonėmis, kitais technologijų parkais bei inovacijų centrais. ▪ Kompetencijų perdavimas vietos gyventojams ir verslininkams konsultacijų metu.
5.	Kompetencijos vystant efektyvią ir ekologišką transporto sistemą	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visagino savivaldybės administracija ▪ Visagino autobusų parkas, AB 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų panaudojimas įgyvendinant projektus, kuriuose siekiama pritraukti ES struktūrinių fondų ir kitų fondų finansavimą.
6.	Kompetencijos užtikrinant modernią apšvietimo sistemą	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visagino savivaldybės administracija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų panaudojimas įgyvendinant projektus, kuriuose siekiama pritraukti ES struktūrinių fondų ir kitų fondų finansavimą.
7.	Racionalus energijos vartojimo kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visagino savivaldybės administracija ▪ UAB „Visagino būstas“ ▪ <i>Perspektyvoje Visagino energetikos mokslų centras</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencijų panaudojimas įgyvendinant projektus, kuriuose siekiama pritraukti ES struktūrinių fondų ir kitų fondų finansavimą. ▪ Kompetencijos perdavimas vietos gyventojams ir verslininkams konsultacijų, edukacinių programų metu.

- Strateginės krypties vizija. Visaginas – energetikos kompetencijų centras, kuriame glaudžiai bendradarbiauja mokslas ir verslas, kartu su ES ir pasaulio energetikos lyderiais kuriamos technologijos ir vystomos inovacijos.
- Esama situacija pasaulyje bei Visagine sudaro palankias sąlygas strateginės krypties įgyvendinimui.
- Pasirinktos strateginės krypties įgyvendinimas glaudžiai susijęs su bendradarbiavimu tarp Visagino savivaldybės administracijos, Ignalinos atominės elektrinės, Visagino atominės elektrinės, IAE regiono verslo inkubatoriaus, Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centro, Visagino technologijų ir energetikos parko.
- Įgyvendinant strateginę kryptį būtina kurti, kaupti, sisteminti ir perduoti toliau įvardintas kompetencijas:
 - atominės elektrinės uždarymo kompetencijos;
 - atominės elektrinės eksploatavimo kompetencijos;
 - projektų, susijusių su moksliniais tyrimais ir technologijų plėtra, įgyvendinimo kompetencijos;
 - atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo elektros ir šilumos gamyboje inovacinių technologijų vystymo kompetencijos;
 - kompetencijos vystant efektyvią ir ekologišką transporto sistemą;
 - kompetencijos užtikrinant modernią apšvietimo sistemą;
 - racionalaus energijos vartojimo kompetencijos.

6. Strateginės krypties įgyvendinimas

Sėkmingam strateginės krypties įgyvendinimui yra nustatyti keturi tikslai (žr. pav. 30). Kiekvienam tikslui nustatyti uždaviniai, uždaviniams – priemonės, priemonėms – veiklos.

Pav. 30: Strateginės krypties įgyvendinimas



Toliau pateikiamas priemonių planas strateginės krypties „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“ įgyvendinimui (žr. lentelę 9).

Lentelė 9: Priemonių planas pasirinktos strateginės krypties įgyvendinimui

TIKSLAI		UŽDAVINIAI		PRIEMONĖS	VEIKLOS	ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS	
1.	Sąlygų verslo ir mokslo plėtrai Visagine sudarymas	1.1	Ekosistemos ir infrastruktūros sukūrimas	1.1.1.	Sukurti verslo, mokslo ir švietimo organizacijų bendradarbiavimo ekosistemos koncepciją	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurti bendradarbiavimo koncepciją 2. Pasirašyti bendradarbiavimo sutartis tarp suinteresuotų šalių 3. Sukurti ekosistemos veiklos monitoringo mechanizmą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA
				1.1.2.	Sudaryti tinkamas sąlygas verslui	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įkurti verslo skatinimo fondą, skirtą vidutiniškai aukštų arba aukštų technologijų sektoriaus įmonėms paremti 2. Paruošti infrastruktūrą investavimui 3. Įdiegti vieno langelio principą 4. Optimizuoti procesus, susijusius su paslaugomis verslui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA
				1.1.3.	Sudaryti sąlygas jungtinių projektų su IAE vystymui	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parengti bendradarbiavimo galimybių analizę 2. Sukurti atrankos procedūras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IAE ▪ VSA ▪ VTEP

TIKSLAI		UŽDAVINIAI		PRIEMONĖS		VEIKLOS	ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS
				1.1.4.	Užtikrinti infrastruktūrą mokslui ir verslui	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įkurti pramonės parką 2. Įkurti Visagino energetikos mokslų centrą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius ▪ VTVPMC
				1.1.5.	Užtikrinti verslo vystymo kompetencijų kėlimą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akseleruoti naujas įmones 2. Organizuoti mokymus ir konsultacijas verslui 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius ▪ VTVPMC
		1.2.	Žmogiškųjų išteklių pasiūlos užtikrinimas	1.2.1.	Užtikrinti specialistų rengimą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įkurti energetinio sektoriaus praktinio mokymo centrą 2. Aktyviai ieškoti finansavimo galimybių plečiant energetikos srities mokymo programų pasiūlą 3. Organizuoti specialistų mokymus atsižvelgiant į paklausos tendencijas 4. Skatinti, kad praktikos galimybės Visagino praktinio mokymo centre būtų įtrauktos į įvairių profesinių, aukštesniųjų ir aukštųjų įstaigų mokymo programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VTVPMC
				1.2.2.	Didinti mokslinį ir inžinerinį potencialą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pritraukti mokslininkus iš aukštojo mokslo institucijų, mokslo centrų bei kitų organizacijų į jungtinius projektus Visagine 2. Skatinti laboratorijų kūrimą Visagine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ VTVPMC ▪ Inkubatorius

TIKSLAI		UŽDAVINIAI		PRIEMONĖS		VEIKLOS	ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS
2.	Energetikos kompetencijų sisteminimas, kūrimas, kaupimas ir perdavimas	2.1.	IAE eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo proceso metu įgytų kompetencijų sisteminimas, kaupimas ir perdavimas	2.1.1.	Užtikrinti kompetencijų sisteminimą ir kaupimą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atlikti turimų bei galimų vystyti kompetencijų galimybių analizę (inventorizacija kompetencijų) 2. Sudaryti kompetencijų sisteminimo ir kaupimo veiksmų planą 3. Sudaryti kompetencijų sisteminimo ir kaupimo vertinimo mechanizmą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IAE
				2.1.2.	Kurti naujas kompetencijas branduolinės energetikos srityje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicijuoti pilotinis projektus kuriuose dalyvautų mokslas, verslas bei IAE 2. Vykdyti tarptautinius mokslinius tyrimus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IAE ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius
				2.1.3.	Užtikrinti kompetencijų perdavimą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atlikti kompetencijų paklausos ir perdavimo galimybių analizę 2. Sudaryti kompetencijų perdavimo veiksmų planą 3. Sudaryti kompetencijų perdavimo vertinimo mechanizmą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IAE ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius
		2.2.	Naujų kompetencijų kitose energetikos srityse kūrimas	2.2.1.	Vykdyti veiklas Visagino energetikos mokslų centre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vykdyti mokslinius bei inžinerinius tyrimus 2. Vykdyti konsultacinę veiklą 3. Teikti pagalbą gyventojams 4. Vykdyti edukacines programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ IAE ▪ Inkubatorius

TIKSLAI		UŽDAVINIAI		PRIEMONĖS		VEIKLOS	ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS
3.	Partnerystės tinklo kūrimas	3.1.	Visagino energetikos kompetencijų eksporto skatinimas ir investuotojų bei potencialių partnerių pritraukimas	2.2.2.	Kurti naujas kompetencijas racionalaus energijos vartojimo srityje (įgyvendinant Smart City koncepciją Visagine)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vykdyti aktyvią projektinę veiklą, susijusią su AEI technologijų vystymu 2. Įgyvendinti daugiabučių atnaujinimo programą 3. Vykdyti viešųjų pastatų renovaciją 4. Modernizuoti CŠT 5. Tobulinti susisiekimo sistemą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ Daugiabučių namų administratoriai, ▪ Bendrijos ▪ VĮ „Visagino energija“
				2.2.3.	Vystyti AEI technologijas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicijuoti pilotinius projektus, susijusius su AEI 2. Vykdyti projektines veiklas 3. Įgyvendinti edukacines programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius
				3.1.1.	Užtikrinti turimų kompetencijų sklaidą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudaryti kompetencijų komercializavimo planą bendradarbiaujant su Lietuvos mokslo institucijomis bei užsienio ir Lietuvos kompanijomis 2. Sudaryti kompetencijų komercializavimo vertinimo mechanizmą 3. Atstovauti miesto interesus Europos Komisijoje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IAE ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius
				3.1.2.	Teikti konsultacinę pagalbą verslui eksporto klausimais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teikti konsultacijas verslui 2. Organizuoti mokymus verslui 3. Skatinti klasterių kūrimą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius

TIKSLAI		UŽDAVINIAI		PRIEMONĖS	VEIKLOS	ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS	
				3.1.3.	Vykdyti investuotojų ir potencialių partnerių paiešką	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vykdyti aktyvią kooperaciją su VŠĮ „Versli Lietuva“ ir VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ 2. Proaktyviai dalyvauti tarptautinėse organizacijose (pvz., „Savivaldybių su branduoliniais įrenginiais grupė“ (GMF-Group of Municipalities with Nuclear Facilities), „Europinis lokalinis tinklas dialogui dėl radioaktyviųjų atliekų“ (ENWD – European Local Network of Radiactive Waste Dialogue)) 3. Atstovauti Visaginą tarptautinėse parodose, seminaruose, mugėse bei konferencijose 4. Rengti ir vykdyti tarptautinius su energetika susijusius projektus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VTEP ▪ Inkubatorius
		3.2.	Informacijos apie strateginės krypties vystymą sklaida	3.2.1.	Parengti integruotą Visagino strateginės krypties marketingo planą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parengti marketingo planą 2. Parengti marketingo priemones 3. Vykdyti marketingo plano monitoringą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA

TIKSLAI		UŽDAVINIAI		PRIEMONĖS		VEIKLOS	ATSAKINGOS ORGANIZACIJOS
4.	VAE statybos skatinimas	4.1.	Informacinės kampanijos organizavimas	4.1.1.	Parengti informacinę kampaniją	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parengti informacinės kampanijos planą 2. Parengti informacinės kampanijos priemones 3. Vykdyti informacinės kampanijos monitoringo sistemą 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VSA ▪ VAE

7. Strateginės krypties įgyvendinimo monitoringo gairės

Monitoringo sistema sudaro galimybę įvertinti organizacijos per nustatytą laikotarpį pasiektus rezultatus priskirtos priemonės įgyvendinime. Šiame skyriuje pateiktos strateginės krypties įgyvendinimo monitoringo gairės (žr. lentelę 10). Kiekvienai strateginės krypties priemonei priskirti tam tikri vertinimo kriterijai bei už jų įgyvendinimą atsakinga organizacija.

Kadangi pateikti vertinimo kriterijai turi parodyti strateginės krypties įgyvendinimo rezultatų kiekybinę išraišką, tolimesniame strateginės krypties įgyvendinimo etape būtina kiekvienam kriterijui nustatyta tam tikrą reikšmę.

Lentelė 10: Priemonių vertinimo kriterijai

Eil. Nr.	Priemonės	Vertinimo kriterijaus pavadinimas	Atsakinga institucija
1.	SĄLYGŲ VERSLO IR MOKSLO PLĖTRAI VISAGINE SUDARYMAS		
1.1.	Ekosistemos ir infrastruktūros sukūrimas		
1.1.1.	Sukurti verslo, mokslo ir švietimo organizacijų bendradarbiavimo ekosistemos koncepciją	1. Sukurta bendradarbiavimo koncepcija	VSA
		2. Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis tarp suinteresuotų šalių	VSA
		3. Sukurtas ekosistemos veiklos monitoringo mechanizmas	VSA
		4. Parengta ekosistemos veiklos monitoringo ataskaita	VSA
1.1.2.	Sudaryti tinkamas sąlygas verslui	1. Verslo skatinimo fondo skiriama finansavimo suma per metus (tūkst. Lt)	VSA
		2. Žemės paskirties sutvarkymas turimuose laisvuose žemės sklypuose (proc. nuo visų turimų sklypų)	VSA
		3. Paslaugų verslui, kuriose taikomas vieno langelio principas, dalis (proc.)	VSA
		4. Procesų, susijusių su paslaugomis verslui, trukmės sumažinimas, proc.	VSA
1.1.3.	Sudaryti sąlygas jungtinių projektų su IAE vystymui	1. Parengta bendradarbiavimo galimybių analizė	IAE
		2. Sukurtos atrankos procedūros	IAE
1.1.4.	Užtikrinti infrastruktūrą mokslui ir verslui	1. Įkurtas pramonės parkas	VSA
		2. Įkurtas Visagino energetikos mokslų centras	VSA
1.1.5.	Užtikrinti verslo vystymo kompetencijų kėlimą	1. Akseleruotų naujų įmonių skaičius per metus (vnt.)	Inkub.
		2. Įvykdytų mokymų verslui skaičius per metus (vnt.)	Inkub.
		3. Suteiktų konsultacijų verslui skaičius per metus (vnt.)	Inkub.
1.2.	Žmogiškųjų išteklių pasiūlos užtikrinimas		
1.2.1.	Užtikrinti specialistų rengimą	1. Įkurtas energetinio sektorinio praktinio mokymo centras	VTVPMC
		2. Pritraukto finansavimo, skirto plėsti energetikos srities mokymo programų pasiūlą, apimtys (Lt)	VTVPMC

		3. Naujų mokymo programų skaičius	VTVPMC
		4. Pasirašytų bendradarbiavimo sutarčių su kitomis švietimo įstaigomis dėl studentų praktikos Visagino praktinio mokymo centre skaičius	VTVPMC
1.2.2.	Didinti mokslinį ir inžinerinį potencialą	1. Vykdomų jungtinių projektų kartu su mokslininkais iš aukštojo mokslo institucijų, mokslo centrų bei kitų organizacijų skaičius	VTEP
		2. Įkurtų laboratorijų skaičius	VTEP
2.	ENERGETIKOS KOMPETENCIJŲ SISTEMINIMAS, KŪRIMAS, KAUPIMAS IR PERDAVIMAS		
2.1.	IAE eksploataavimo ir eksploataavimo nutraukimo proceso metu įgytų kompetencijų sisteminimas, kaupimas ir perdavimas		
2.1.1.	Užtikrinti kompetencijų sisteminimą ir kaupimą	1. Atlikta turimų bei galimų vystyti kompetencijų galimybių analizė	IAE
		2. Sudarytas kompetencijų sisteminimo ir kaupimo veiksmų planas	IAE
		3. Sudarytas kompetencijų sisteminimo ir kaupimo vertinimo mechanizmas	IAE
		4. Parengta kompetencijų sisteminimo ir kaupimo vertinimo ataskaita	IAE
2.1.2.	Kurti naujas kompetencijas branduolinės energetikos srityje	1. Inicijuotų pilotinių projektų, kuriuose dalyvauja mokslas/verslas kartu su IAE, skaičius	VTEP
		2. Inicijuotų tarptautinių mokslinių tyrimų skaičius	VTEP
2.1.3.	Užtikrinti kompetencijų perdavimą	1. Atlikta kompetencijų paklausos ir perdavimo galimybių analizė	IAE
		2. Sudarytas kompetencijų perdavimo veiksmų planas	IAE
		3. Sudarytas kompetencijų perdavimo vertinimo mechanizmas	IAE
		4. Parengta kompetencijų perdavimo vertinimo ataskaita	IAE
2.2.	Naujų kompetencijų kitose energetikos srityse kūrimas		
2.2.1.	Vykdyti veiklas Visagino energetikos mokslų centre	1. Inicijuotų mokslinių bei inžinerinių tyrimų skaičius	VTEP
		2. Suteiktų konsultacijų skaičius	Inkubat.
		3. Besikreipusių gyventojų skaičius	Inkubat.
		4. Įvykdytų edukacinių programų skaičius	Inkubat.
2.2.2.	Kurti naujas kompetencijas racionalaus energijos	1. Vykdytų projektų, susijusių su AEI, skaičius	VTEP
		2. Atnaujintų daugiabučių proc.	VSA

	vartojimo srityje	3. Renovuotų viešųjų pastatų proc.	VSA
		4. Modernizuotų CŠT kiekis (proc.)	VSA
		5. Įsigytų naujų ekologiškų autobusų skaičius	VSA
		6. Naujai įrengtų dviračių takų kiekis (km)	VSA
2.2.3.	Vystyti AEI technologijas	1. Inicijuotų pilotinių projektų, susijusių su AEI, skaičius	VTEP
		2. Sėkmingai įgyvendintų projektų skaičius	VTEP
		3. Organizuotų edukacinių programų skaičius	Inkub.
3.	PARTNERYSTĖS TINKLO KŪRIMAS		
3.1.	Visagino energetikos kompetencijų eksporto skatinimas ir investuotojų bei potencialių partnerių pritraukimas		
3.1.1.	Užtikrinti turimų kompetencijų sklaidą	1. Sudarytas kompetencijų komercializavimo planas	IAE
		2. Sudarytas kompetencijų komercializavimo vertinimo mechanizmas	IAE
		3. Parengta kompetencijų komercializavimo vertinimo ataskaita	IAE
		4. Užtikrinti, kad būtų Visagino atstovas Europos komisijoje	VSA
3.1.2.	Teikti konsultacinę pagalbą verslui eksporto klausimais	1. Suteiktų konsultacijų verslui skaičius	Inkub.
		2. Suorganizuotų mokymų verslui skaičius	Inkub.
		3. Suteiktų konsultacijų apie klasterizaciją skaičius	Inkub.
3.1.3.	Vykdyti investuotojų ir potencialių partnerių paiešką	1. VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ atvestų investicijų į Visaginą apimtys, Lt.	VSA
		2. Bendrų projektų su VŠĮ „Versli Lietuva“ skaičius	Inkub.
		3. Tarptautinių organizacijų, kurių narys yra Visaginas, skaičius	VSA
		4. Visagino pristatymų tarptautinėse parodose, seminaruose, mugėse bei konferencijose skaičius	VSA
		5. Tarptautinių su energetika susijusių projektų, kuriuose dalyvauja Visaginas, skaičius	VTEP
3.2.	Informacijos apie strateginės krypties vystymą sklaida		
3.2.1.	Parengti integruotą Visagino strateginės krypties	1. Parengtas marketingo planas	VSA
		2. Parengtos marketingo priemonės	VSA

	marketingo planą	3. Parengtas marketingo plano monitoringas	VSA
		4. Parengta marketingo plano monitoringo ataskaita	VSA
4.	VAE STATYBOS SKATINIMAS		
4.1.	Informacinės kampanijos organizavimas		
4.1.1.	Parengti informacinę kampaniją	1. Parengtas informacinės kampanijos planas	VSA
		2. Parengtos informacinės kampanijos priemonės	VSA
		3. Parengta informacinės kampanijos monitoringo sistema	VSA
		4. Parengta informacinės kampanijos monitoringo ataskaita	VSA

- Skyriuje sudarytos monitoringo gairės sudaro galimybę įvertinti galimybių studijos metu nustatytų priemonių įgyvendinimo rezultatus.
- Kiekvienai strateginės krypties priemonei priskirti tam tikri vertinimo kriterijai bei už jų įgyvendinimą atsakinga organizacija.

8. Įvaizdžio formavimas

Didėjant konkurencijai dėl investicijų, gyventojų bei turistų tiek šalies, tiek ir tarptautiniu mastu, savivaldybės įvaizdis įgauna vis didesnę reikšmę. Įvaizdis daro tiesioginę įtaką investuotojams apsisprendžiant dėl investavimo galimybių į naujas teritorijas, taip pat įvaizdis gali pakeisti gyventojų apsisprendimą renkantis vietą gyventi arba poilsiauti. Visaginiui yra svarbu ne tik pasirinkti tinkamą strateginę kryptį, bet ir aktyviai ją komunikuoti. Tam reikalingos įvairios komunikacinės priemonės, kurios perteiktų norimą sukurti identitetą ir padidintų miesto atpažįstamumą. Norint pasiekti geriausius rezultatus, miesto pozicionavimas turėtų būti tikslingas ir pastovus. Vienos dažniausiai naudojamų komunikacijos priemonių – šūkis ir logotipas. Šias priemones rekomenduojama naudoti internetiniame tinklapyje, suvenyruose, savivaldybės dokumentų šablonuose, blankuose, vizitinėse kortelėse, ant vokų ir pan.

8.1. Strateginės krypties šūkis

Galimybių studijos rengimo metu buvo nagrinėtos įvairios žodžių, susijusių su Visaginu, kombinacijos, iš kurių buvo suformuoti penki strateginės krypties „Visaginas – energetikos kompetencijos centras“ šūkiai. Toliau lentelėje pateikti minėtų šūkių aprašymai.

Lentelė 11: Galimybių studijos rengimo metu nagrinėti strateginės krypties šūkiai

Nr.	Šūkių pavyzdžiai	Angliški vertimai
1.	Visaginas – energetikos centras / Energetikos centre	Visaginas - energy hub / Centre of energetics
	Šūkis yra tarsi sutrumpintas strateginės krypties pavadinimas (antroji variacija pateikia minėtą šūkį šiek tiek žaismingesne forma). Šūkiu pabrėžiama Visagino pozicija tapti Lietuvos energetikos centru ir pritraukti į miestą investicijas, susijusias su energetika.	
2.	Pasikrauk energijos Visagine!	Energize! /Gain the energy!
	Šūkiu tarsi kviečiama užsukti į Visaginą. Galimos kelios interpretacijos. Pirmoji interpretacija yra susijusi su energetika, turimomis kompetencijomis šioje srityje ir galimu kompetencijų perdavimu. „Pasikrauk energijos“ galima traktuoti kaip kvietimą įgyti energetikos žinių Visagine mokantis, dirbant ar vystant verslą. Antroji interpretacija platesnė. Visaginas pateikiamas kaip energingas, jaunas miestas, galintis pasiūlyti įvairių veiklų bei užsiėmimų vietos gyventojams ir svečiams.	
3.	Energijos suvienyti	United by energy
	Pirmoji šūkio keliamas asociacija yra susijusi su Visagino įkūrimu. Miestas buvo įkurtas kaip Ignalinos AE miestas-palydovas, skirtas gyventi į elektrinę atvykstantiems energetikos specialistams. Galima sakyti energija suvienijo žmones iš įvairių šalių keltis gyventi ir dirbti į Visaginą. Antroji galima šūkio interpretacija susijusi su strateginės krypties „Visaginas – energetikos centras“ įgyvendinimu, kadangi sėkmingas šios strateginės krypties įgyvendinimas, visų pirma, yra grindžiamas skirtingų institucijų bendradarbiavimu.	
4.	Visaginas – energijos kryptimi	In energy direction
	Šūkis pabrėžia aiškaus tikslo turėjimą ir kryptingą judėjimą jo įgyvendinimo link. Akcentuojama, kad miesto veikla yra orientuota į energetiką. Šūkis turi aiškią paralelę su pasirinktos strateginės	

	krypties įgyvendinimo procesu.	
5.	Energijos apsupty / Apsupti energijos	Surrounded by energy
	<p>Šiuo šūkiu pabrėžiama, kad Visagino miestas nuo pat įkūrimo iki dabar yra susijęs su energetika. Tai patvirtina ir vyriausybės pasirinkimas naują AE statyti būtent Visagino savivaldybėje. Visagino gyventojai taip pat susiję su šia sritimi, kadangi didelė dalis jų dirba (arba yra dirbę) energetikos srityje.</p> <p>Šis šūkis skiriasi nuo 4-tojo, kadangi jame daugiau akcentuojama statinė būseną (t. y. nuolatinis susiejimas su energetika), o ankstesniame šūkyje pabrėžiamas tikslingas judėjimas strateginės krypties įgyvendinimo link.</p>	

** Atkreipiame dėmesį, kad kai kuriuose šūkiuose sąvoka „energetika“ yra pakeičiama sąvoka „energija“. Šios sąvokos yra susijusios, kadangi energetika – yra ūkio sritis, apimanti energijos išteklius, įvairių energijos rūšių gamybą, transformaciją, perdavimą ir vartojimą. Šis sąvokų pakeitimas yra tikslingas dėl kelių priežasčių. Visų pirma, energija yra platesnė sąvoka, kadangi „energija“ – tai gebėjimas atlikti darbą, išskirti šilumą. Visų antra, sąvoka „energija“ sukuria dinamiškesnį įvaizdį.*

Atlikus ekspertinį vertinimą bei atsižvelgus į Visagino savivaldybės administracijos rekomendacijas, buvo pasirinktas šūkis: **Pasikrauk energijos Visagine!**

8.2. Visagino savivaldybės logotipų analizė

8.2.1. Naudojamų simbolių analizė

1996 m. buvo sukurtas Visagino herbas ir nuo to laiko jis buvo naudojamas kaip miesto simbolis. Herbe mėlyname lauke vaizduojama sidabrinė gervė su pakelta kairiąja koja (žr. Pav. 31). Gervė simbolizuoja išmintį, atsargumą ir budrumą. Herbo aprašyme Lietuvos heraldikos komisija pateikė Visagino atsiradimo istorinius duomenis. Šiame aprašyme buvo nurodomos tamprios Visagino raidos sąsajos su Ignalinos AE statyba. Nors energetika buvo akcentuojama kaip svarbi prioritetinga sritis, tačiau galiausiai simboliu buvo pasirinkta gervė.

Prieš kelis metus buvo sukurtas naujas logotipas, kuriame vaizduojamas drugelis. Drugelis simbolizuoja gyvenimą, džiaugsmą, trapumą, prisikėlimą arba atgimimą. Drugelis buvo pasirinktas, kadangi Visagino miesto išsidėstymas primena drugelio sparnus. Šis logotipas buvo naudojamas kurį laiką ant įvairios Visagino savivaldybės atributikos.

Pasirinkus naują Visagino savivaldybės strateginę kryptį, yra tinkamas metas sukurti tokį įvaizdį, kuris geriausiai atspindėtų Visagino savivaldybės vykdomą politiką ir padėtų pritraukti reikiamus investuotojus, darbuotojus, gyventojus bei turistus.

Pav. 31: Visagino savivaldybės naudojamų simbolių kaita 1996–2014 m. laikotarpyje



Įvairiuose Visagino savivaldybę pristatančiuose dokumentuose ir atributikoje dažniausiai yra naudojamas gervės simbolis. Pažymėtina, kad tradicijos dėl suvienodinto gervės simbolio naudojimo nėra nusistovėjusios (žr. Pav. 32). Įvairiuose dokumentuose šis simbolis yra pateikiamas skirtingomis spalvomis, šriftais, naudojamos skirtingos detalės. Nusistovėjusių grafikos elementų trūkumas, ir skirtingų gervės simbolio variacijų naudojimas trukdo sukurti vientisą ir stiprų Visagino savivaldybės įvaizdį.

Pav. 32: Naudojamos gervės simbolio variacijos



8.2.2. Strateginės krypties logotipo atranka

Naujas Visagino savivaldybės logotipas buvo kuriamas tiek atsižvelgiant į pasirinktą Visagino strateginę kryptį („Visaginas – energetikos kompetencijų centras“), tiek ir į pasirinktą šūkį („Pasikrauk energijos Visagine!").

Studijos rengimo metu buvo nagrinėtos keturios logotipų alternatyvos. Toliau lentelėje pateikti minėtų logotipų aprašymai (žr. lentelę 10).

Logotipų kūrimui buvo naudojamos žalia ir mėlyna spalvos, kadangi žalia žymi atsinaujinimą, pradžių. Heraldikoje, žalia rodo augimą ir viltį. Mėlyna – tai pasitikėjimo, atsakomybės, vilties ir saugumo spalva. Mėlyna tinka pabrėžti žinias, energiją, vientisumą ir rimtumą

Lentelė 12: Nagrinėti logotipai

Eil. Nr.	Logotipai	Aprašymai
1.		<ul style="list-style-type: none"> Logotipe pavaizduotas stilizuotas Visagino savivaldybės gyventojas, ar svečias Logotipo pagrindui naudojama atsikartojanti detalė, iš kurios modulio formuojamas besišypsančio energingo žmogaus profilis
2.		<ul style="list-style-type: none"> Tiesiogine sąsaja su šūkiu Pasikrauk energijos Visagine! Logotipo pagrindas yra jungtukas (sąsaja su energija, pasikrovimu) bei jungtuko viduryje atsirandanti raide „V“, simbolizuojanti Visaginą

3.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logotipas – tai „V“ raidės (kaip Visagino inicialo) ir gerai atpažįstamo įtampos ženklo, simbolizuojančio energiją, kompozicija ▪ Logotipas atitinka šūkį „Pasikrauk energijos Visagine“ ▪ Logotipas vaizduoja augimą į viršų ▪ Ženklas modernus, ekspresyvus ▪ Ženklas modulinis – jo pagrindą sudaro trikampės formos ▪ Logotipo sudedamosios dalys atspindi miestą, žinias bei gamtą ir energiją 
4.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logotipas – tai „V“ raidės (kaip Visagino inicialo) ir gerai atpažįstamo įtampos ženklo, simbolizuojančio energiją, kompozicija ▪ Logotipas atitinka šūkį „Pasikrauk energijos Visagine“ ▪ Logotipas vaizduoja augimą į viršų ▪ Logotipe galima įžvelgti gervės elementų ▪ Ženklas organiškasis, dinamiškasis

Logotipo atranka vyko dviem etapais. Pirmajame etape išoriniai marketingo ekspertai kartu su Visagino savivaldybės administracijos darbuotojais išrinko du didžiausių potencialą turinčius logotipus (žr. lentelę 13).

Pav. 13: Pirmojo etapo metu atrinkti logotipai



Antrojo etapo metu buvo rengiama Visagino savivaldybės gyventojų apklausa, kurios metu iš dviejų logotipų buvo renkamas vienas. Gyventojai pasirinko pirmąjį logotipą (žr. pav 33).

Pav. 33: Galimybių studijos metu nustatytas potencialiausias Visagino savivaldybės logotipas



Sukurtą Visagino savivaldybės logotipą siūloma naudoti:

- savivaldybę pristatančioje dalomojoje medžiagoje (lankstinukai, katalogai, firminiai rašikliai bei pieštukai, vėliavėlės, lipdukai, kvietimai į renginius, maišeliai, skėčiai ir pan.),
- kasdieninėje veikloje (vokai, aplankai dokumentams, PowerPoint skaidrių prezentacijos, dokumentacija, diplomai, oficialūs padėkos raštai, elektroniniai laiškai, paprasti laiškai),
- lauko reklamoje (automobilio apipavidalinimas, lauko iškabos, plakatai).

Galimos logotipo naudojimo gairės nustatytos galimybių studijos priede Nr. 1 „Prekinio ženklo vadovas“.

Galimybių studijos metu sukurtas Visagino savivaldybės logotipas– tai „V“ raidės (kaip Visagino inicialo) ir gerai atpažįstamo įtampos ženklo, simbolizuojančio energiją, kompozicija. Logotipo sudedamosios dalys atspindi miestą, žinias bei gamtą ir energiją.

Išvados

1. Geografinės aplinkos analizės išvados:

- Visagino padėtis kitų didžiųjų Lietuvos miestų atžvilgiu nėra palanki, Visaginas yra nutolęs nuo didžiųjų Lietuvos ir Baltarusijos miestų, taip pat nuo pagrindinių šalies transportinių koridorių. Visagino padėtis nėra palanki vystyti eksportą į Baltarusiją nei keleiviniu, nei geležinkelių transportu. Teritorijose, pro kurias praeina minėtos magistralės, yra didžiausias potencialas vystyti logistines bei gamybines į eksportą orientuotas įmones. Visagino, kaip logistikos centro, potencialas yra žemas. Atitinkamai žemas ir Visagino potencialas pritraukti tas pramonės šakas, kurios yra stipriai priklausomos nuo logistikos.

2. Ekonominės aplinkos analizės išvados:

- Visaginas išsiskiria aukštesniu negu Lietuvos vidurkis darbo užmokesčiu. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2012 m. siekė 2 270 Lt, t.y. 6 proc. daugiau negu Lietuvos vidurkis. Svarbu pabrėžti, kad didesnis darbo užmokestis yra būdingas vidutiniškai aukštų ir aukštų paslaugų įmonėms, didesnis atlyginimas gali sudaryti kliūčių siekiant perorientuoti darbuotojus dirbti kituose sektoriuose, kurie yra mažiau apmokami, pavyzdžiui, gamyboje, todėl vidutiniškai aukštų ir aukštų paslaugų įmonės turėtų didžiausią paklausą tarp Visagino savivaldybės gyventojų,
- daugiausiai Visagino gyventojų dirba pramonėje ir statyboje (atitinkamai 37 ir 11 proc. visų gyventojų nuo 15 m.). Šiuose sektoriuose dirbančių gyventojų procentas Visagine ženkliai viršija Lietuvos vidurkį (Lietuvoje pramonėje ir statyboje atitinkamai dirba 18 ir 7 proc. vyresnių nei 15 m. gyventojų). Taip pat svarbu pabrėžti, kad Visagine vyrauja kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai, specialistai bei technikai ir jaunesnieji specialistai (atitinkamai 24, 20 ir 11 proc.). Kvalifikuotų darbininkų ir amatininkų procentu Visaginas ženkliai viršija Lietuvos vidurkį (kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai Lietuvoje tesudaro 14 proc.). Naujai renkama strateginė kryptis turi atitikti esamų darbuotojų pasiūlą Visagine,
- Visagino savivaldybė nėra priskiriama prie kultūros paveldo dominavimo regionų, turizmo infrastruktūra savivaldybėje yra silpnai išvystyta, o turizmo ir pramogų paslaugų pasiūla yra nepakankama. Be to, Visagino savivaldybei siekiant įtvirtinti savo konkurencingas pozicijas turizmo rinkoje Lietuvos mastu, visų pirma, būtų susiduriama su lyderiaujančiomis aplinkinėmis Zarasų ir Ignalinos rajonų savivaldybėmis bei artimomis Vilniaus, Utenos ir Panevėžio turizmo regionų pozicijomis. Vertinant per kultūrinių objektų ir turimos infrastruktūros, skirtos turizmui, prizmę, Visagino savivaldybėje vystyti turizmą nėra racionalu.

3. Socialinės aplinkos analizės išvados:

- Visaginas išsiskiria didele ne lietuvių tautybės gyventojų dalimi, gyvenant gana uždaroje Visagino bendruomenėje gyventojams nėra poreikio bei paskatos mokytis lietuvių kalbos. Svarbu pabrėžti, kad geros darbuotojų lietuvių kalbos žinios yra vienas iš kertinių faktorių paslaugų įmonėms (pavyzdžiui, turizmo sektoriaus įmonėms). Tuo tarpu, gamybinių įmonių investicijoms prastos lietuvių kalbos žinios nėra kliūtis. Rusų kalbos paplitimas tarp Visagino gyventojų galėtų būti privalumas siekiant pritraukti turistus iš rytų šalių, kita vertus, tokiu atveju Visaginas konkuruotų su tokiais savivaldybėmis kaip Druskininkai, Birštonas bei Ignalina. Taip pat svarbu pabrėžti, kad investuotojai iš rytų yra linkę investuoti į didžiuosius Lietuvos miestus (2011 m. tiesioginės Baltarusijos, Rusijos, Lenkijos ir Ukrainos investicijos į Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos apskritis siekė 2 828 mln Lt., tuo tarpu į Utenos apskritį – 9

mln. Lt). Atsižvelgiant į kalbinius Visagino aspektus, potencialas pritraukti į paslaugas orientuotas investicijas į Visaginą, yra pakankamai žemas,

- didžioji dalis Visagino savivaldybės gyventojų šiuo metu yra darbingo amžiaus asmenys, tačiau pagal savo metus jie yra labai stipriai priartėję pensinio amžiaus link (45–59 m.), taip pat svarbu pabrėžti, kad 2008–2012 m. gyventojų skaičius Visagino savivaldybėje sumažėjo 13 proc. (vidutinis metinis mažėjimas Visagine siekė 3 proc., tuo tarpu Lietuvoje – 2 proc.). Ypač sparčiai emigruoja jaunimas, todėl ateityje savivaldybėje gali trūkti darbo jėgos ir sparčiai išaugti išlaikomų žmonių kiekis. Naujų investicijų į Visaginą pritraukimas įgauna vis didesnę poreikį, kadangi šios investicijos kurs naujas darbo vietas, o naujos darbo vietos skatins žmones dirbti ir gyventi Visagine.

4. Infrastruktūros analizės išvados:

- Pasirenkant naują strateginę kryptį, yra racionalu atsižvelgti į Visagino savivaldybėje jau esančią infrastruktūrą:
 - Visagine esanti Ignalinos atominė elektrinė yra vienintelė Baltijos šalyse veikusi branduolinė jėgainė. Nors šiuo metu abu reaktoriai ir sustabdyti, tačiau vyksta eksploatacijos nutraukimo darbai, kurie reikalauja kompetencijos branduolinio kuro ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir panašiose srityse. Vienas iš IAE tikslų – tapti pripažintais pasaulyje saugaus ir efektyvaus atominės elektrinės energijos blokų su RBMK tipo reaktoriais eksploatacijos nutraukimo lyderiais ir ekspertais. Įgyvendinant šį tikslą, siekiama išplėtoti aukščiausio lygio žmogiškųjų išteklių, laiko, lėšų ir procesų valdymo, projektų vadybos ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo sistemą. Šią turimą Visagino infrastruktūrą ir kompetencijas būtų pravartu išnaudoti pasirinktos strateginės krypties įgyvendinimui,
 - Visagino savivaldybėje yra įkurtas IAE regiono verslo inkubatorius, kuris teikia informacines, konsultacines ir mokymo paslaugas regiono verslininkams, skatina naujų technologijų diegimą versle. Šią turimą infrastruktūrą būtų pravartu išnaudoti pasirinktos strateginės krypties įgyvendinimui,
 - Visagine yra įkurta pramoninė zona, kurioje yra didelė gamybinių pastatų pasiūla. Pagal Visagino miesto plėtros planą, šioje zonoje prioritetinės veiklos: energetikos įrenginių remontas ir aptarnavimas, energiją taupančios technologijos, medžio apdirbimas, metalo apdirbimas,
 - Siekiant išsaugoti ir vystyti Visagino miesto bei Lietuvos branduolinės energetikos intelektualinį potencialą, 2013 m. Visagino savivaldybėje buvo įkurtas Visagino technologijų ir energetikos parkas. Planuojama, kad ateityje šiame parke įsikurs branduolinių technologijų klasteris, bus įgyvendinami edukaciniai ir moksliniai projektai bendradarbiaujant su kitų šalių inovacijos centrais bei technologijų parkais. Pasirenkant strateginę kryptį, būtina atsižvelgti į faktą, kad Visagine strateginei kryčiai, susijusiai su energetika, jau yra padėti pamatai,
 - Visagine yra įkurtas Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras, kuriame šiuo metu yra įgyvendinami du ES struktūrinių fondų finansuojami projektai: kuriamas Energetinio sektorinio praktinio mokymo centras (biudžetas – 8 910 000 Lt) ir rengiamos mokymo priemonės elektros ir energijos bei elektronikos ir automatikos posričių modulinėms mokymo programoms (biudžetas – 1 734 806 Lt).

5. Politinės aplinkos analizės išvados:

- Visagino savivaldybė nėra atskirai ir nepriklausomai nuo kitų savivaldybių egzistuojantis teritorinis vienetas, todėl, pasirenkant naują strateginę kryptį, yra svarbu atsižvelgti į šalies strateginių dokumentų nuostatas:
 - remiantis LR teritorijos bendruoju planu, Visaginas priskiriamas prie gana mažo ir mažo potencialo rekreacinių arealų, todėl jame turizmo vystymas nėra racionalus sprendimas. Plane numatyta, kad Visagine būtina suformuoti pramonės ir verslo plėtros zoną,
 - Lietuvos valstybės pažangos strategijoje "Lietuva 2030" aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra išskiriama kaip viena iš prioritetinių sričių, šios srities plėtojimo Visagine galimybės taip pat turi būti įvertintos,
 - Utenos regiono plėtros plane 2006–2013 m. siūloma stiprinti pramonės potencialą, turizmo infrastruktūrą, didinti Visagino miesto, kaip regioninio centro, konkurencingumą,
 - Utenos apskrities teritorijos bendrasis plane nustatyta, kad Visagino miestas turi būti plėtojamas kaip administracinis, branduolinės energetikos, pramonės, logistikos, paslaugų gyventojams ir verslui centras, didelį potencialą turintis regiono plėtros subcentras,
 - Visagino savivaldybės 2010–2015 m. plėtros plane, nustatyta, kad Visaginas turi būti plėtojamas kaip subalansuotos ir stabilios plėtros regionas, pasižymintis aukštomis ir intelektualiomis technologijomis, gyvenimo kokybė ne mažesnė nei Lietuvos sostinėje.

6. Internetinės erdvės analizės išvados:

- atliekant internetinės erdvės analizę, nustatyta, kad didžioji dalis visų naujienų apie Visaginą buvo susijusios su Visagino AE. Darant prielaidą, kad internetinėje erdvėje publikuojami straipsniai ir komentarai prisideda prie gyventojų nuomonės formavimo, galima daryti išvadą, kad Visagino įvaizdis visuomenėje daugiausiai susijęs su atominė elektrine. Visuomenės nuomonės keitimas – ilgas ir brangus procesas, todėl tolimesnis jau turimo įvaizdžio plėtojimas užuot kūrus naują įvaizdį leistų pasiekti efektyvesnių rezultatų su mažesnėmis sąnaudomis.

7. Visagino savivaldybės plėtros krypčių analizės išvados:

- galimybių studijos rengimo eigoje buvo nagrinėta 11 strateginių krypčių, galutiniame etape buvo atrinktos keturios potencialiausios strateginės kryptys investicijų pritraukimui: 1) Visaginas – technologijų ir inovacijų centras; 2) Visaginas – energetikos kompetencijų centras; 3) Aukštaitijos sporto ir aktyvaus laisvalaikio sostinė; 4) Visaginas – branduolinės energetikos miestas,
- kiekviena strateginė kryptis buvo analizuojama pagal penkias pasirinktas kategorijas, daugiausiai taškų surinko strateginės kryptys „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“ ir „Visaginas – branduolinės energetikos miestas“. Analizės metu buvo nuspręsta, kad yra tikslinga šias alternatyvas sujungti į vieną. Naujai sudarytai strateginei krypčiai suteikiamas pavadinimas „Visaginas – energetikos kompetencijų centras“.

8. Pasirinktos strateginės krypties analizės išvados:

- strateginės krypties vizija: Visaginas – energetikos kompetencijų centras, kuriame glaudžiai bendradarbiauja mokslas ir verslas, kartu su ES ir pasaulio energetikos lyderiais kuriamos technologijos ir vystomos inovacijos. Pasirinktos strateginės krypties įgyvendinimas glaudžiai susijęs su bendradarbiavimu tarp Visagino savivaldybės administracijos, Ignalinos atominės elektrinės, Visagino atominės elektrinės, IAE regiono verslo inkubatoriaus, Visagino technologijos ir verslo profesinio

mokymo centro, Visagino technologijų ir energetikos parko. Sėkmingam strateginės krypties įgyvendinimui yra nustatyti tikslai, uždaviniai, priemonės, bei veiklos, taip pat, siekiant įvertinti nustatytų tikslų įgyvendinimo rezultatus, pateiktos strateginės krypties įgyvendinimo monitoringo gairės. Kiekvienai strateginės krypties priemonei priskirti tam tikri vertinimo kriterijai bei už jų įgyvendinimą atsakinga organizacija.

9. Strateginės krypties įvaizdžio analizės išvados:

- atlikus ekspertinį vertinimą bei atsižvelgus į Visagino savivaldybės administracijos rekomendacijas, buvo pasirinktas šūkis: Pasikrauk energijos Visagine!
- galimybių studijos metu sukurtas Visagino savivaldybės logotipas – tai „V“ raidės (kaip Visagino inicialo) ir gerai atpažįstamo įtampos ženklo, simbolizuojančio energiją, kompozicija. Logotipo sudedamosios dalys atspindi miestą, žinias bei gamtą ir energiją.

Priedai

1. Visagino savivaldybės prekinio ženklo vadovas
2. Visagino savivaldybės 2010–2015 metų strateginio plėtros plano korekcijos