MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ALINA ANUŽIENĖ

SAVIVALDYBĖS, VIETOS BENDRUOMENĖS IR SENIŪNAIČIŲ PARTNERYSTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Saulius Nefas

VILNIUS
2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

SAVIVALDYBĖS, VIETOS BENDRUOMENĖS IR SENIŪNAIČIŲ PARTNERYSTĖ

Viešojo administravimo studijų programos magistro baigiamasis darbas
Viešasis administravimas 621N71001

Vadovas
_____ Prof. dr. Saulius Nefas
2020 - _ - _

Recenzentas
_____
2020- _ - _

Atliko
_____ stud. A. Anužienė
2020 - _ - _

VILNIUS
2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS....5

PRIEDŲ SĄRAŠAS....6

SANTRUPOS....7

ĮVADAS....8

1. VIETOS SAVIVALDOS SAMPRATA, VIETOS SAVIVALDOS SUBJEKTAI IR JŲ BENDRADARBIAVIMAS....15

1.1. Vietos savivaldos samprata, principai....15

1.2. Vietos savivaldos teisinis reglamentavimas....23

1.3. Vietos savivaldos subjektai ir jų bendradarbiavimas....25

2. VIETOS BENDRUOMENĖS, SENIŪNAITIJŲ SAMPRATA IR JŲ VAIDMUO VIETOS SAVIVALDOJE....29

2.1. Bendruomenių sąvoka ir jos pagrindiniai bruožai....29

2.2. Seniūnaitijų samprata ir paskirtis....34

2.3. Seniūnaitijų ir bendruomenių vieta vietos savivaldoje....37

3. BENDRADARBIAVIMO TEORINIS MODELIS 41

3.1. Bendradarbiavimo samprata ir jos apibrėžtis 41

3.2. Bendradarbiavimo būdai ir bruožai 43

3.3. Bendradarbiavimo būdai tarp savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių 45

4. SAVIVALDYBĖS, VIETOS BENDRUOMENĖS, IR SENIŪNAIČIŲ BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS TYRIMAS SKUODO RAJONE....54

4.1.Empirinio tyrimo metodika....54

4.2. Skuodo rajono savivaldybėje atlikto tyrimo analizė 58

4.3. Empirinio tyrimo išvados....80

IŠVADOS 83

REKOMENDACIJOS....85

SANTRAUKA....88

SUMMARY....89

LITERATŪROS SĄRAŠAS....90

PRIEDAI....95

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Vietos savivaldos apibrėžimai.....16-17
2 lentelė Vietos savivaldos principai.....20-21
3 lentelė Biudžetinių įstaigų ir vietos bendruomenių veiklos skirtumai.....31-32
4 lentelė Seniūnaičio ir bendruomenės pirmininko panašumai ir skirtumai.....38-39

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Darbo problema ir objektas.....10

2 paveikslas Vietos savivaldos teisė.....18

3 paveikslas Lietuvos vietos savivaldos forma.....19

4 paveikslas Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelis.....24

5 paveikslas Vietos bendruomenės pagrindiniai bruožai.....30

6 paveikslas Seniūnaitis – tarpinė grandis, kuri jungia Savivaldybę ir vietos bendruomenę.....40

7 paveikslas Teorinis bendradarbiavimo modelis tarp savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių.....49

8 paveikslas Praktinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje 77

9 paveikslas Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo galimybės modelis vadybiniu požiūriu 78

PRIEDŲ SĄRAŠAS

Informantų – ekspertų charakteristika.....96
Pusiau struktūruoto interviu apklausa 97
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 1 99
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 2.....105
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 3.....108
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 4.....111
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 5.....114
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 6.....117
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 7.....120
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 8.....125
Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 9.....128

SANTRUPOS

BO – Bendruomeninės organizacijos

LR – Lietuvos Respublika

NVO – Nevyriausybinės organizacijos

VVG – Vietos veiklos grupė

ĮVADAS

Lietuvoje kiekvienu istoriniu tarpsniu buvo ypatingai svarbus bendruomenių kūrimasis ir jų stiprinimas, kuris itin reikšmingas ne tik šių dienų realijoje, bet ir ateičiai. Aktyvus bendruomenių dalyvavimas jaučiamas socialiniame, ekonominiame, politiniame valstybės valdyme ir šalies gyvenime, ypač atokiuose miestuose, miesteliuose ir kaimuose nutolusiuose nuo didžiausių valstybės miesto centrų. Lietuvoje bendruomeninė veikla nėra naujas reiškinys jau skaičiuojanti ne vieną dešimtmetį. Visais laikas žmonės norėjo ir nori bendrauti, realizuoti save, gyventi bendrystėje, siekti vieningai užsibrėžto tikslo nelaukiant veiksmų ar pagalbos „iš aukščiau“. Būtent šie veiksniai skatino piliečius vienytis ir burtis į bendruomenes, kurių veikla paprastai yra vykdoma ir grįsta pačių žmonių gerais norais, iniciatyva bei skatinami vidinio jausmo ir savirealizacijos. Būtent bendruomeninėje veikloje kiekvienas bendruomenės narys turi teisę ir gali dalyvauti savivaldos procesuose, kurioje turi būti sudaromos sąlygos bendruomenės nario saviraiškai bei įsitikinimui, kad vidinio jausmo vedami rūpinasi, kaip gyvensime ateityje. Demokratinėje Lietuvoje kiekvienas bendruomenės narys gali ir turi teisę savo noru ir laisva valia, niekieno neverčiamas dalyvauti valdžios sprendimų priėmimo ir politikos formavimo procesuose. Lietuvos centrinė valdžia tai suprasdama 2009 m. sausio 1 d. įteisino naują vietos bendruomenių bendradarbiavimo formą – seniūnijas suskirstydama į seniūnaitijas, kurioms atstovauja jų išrinkti vietos bendruomenės atstovai – seniūnaičiai, atstovaujantis seniūnaitijose gyvenančius gyventojus bei galintis skatinti intensyvesnį bendravimą ir bendradarbiavimą tarp Savivaldybės ir vietos bendruomenės narių. Autorė atkreipia dėmesį, kad šio darbo problema gvildenama apie Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimą. Siekiant, kad atskirtis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų kuo mažesnis, darbe analizuojami bendradarbiavimo aspektai ir veiksniai atskleidžiantys bendradarbiavimo svarbą ir reikšmingumą, kurie tikima gerina ir prisideda prie Savivaldybės vykdomų veiklų.

Darbas aktualus šioms grupėms:

Savivaldybės politikams. Piliečių dalyvavimas ypatingai svarbus priimamuose reikšminguose sprendimuose turi įtakos valdžios atstovų priimamiems sprendimams. Išsakytas balsas „iš apačios“ skatina kiekvieno valstybės piliečio ir vietos valdžios dialogą. Vietos valdžios atstovų sprendimai priimami labiau atsižvelgiant į piliečio nuomonę ugdo tarpusavio bendradarbiavimą tarp valdžios ir visuomenės. Galbūt darbe pateiktas ir išanalizuotas tyrimas paskatins vietos valdžios atstovus, vietos bendruomenių narius, seniūnijų seniūnaičius labiau tarpusavyje „kalbėtis“ ir atrasti galimybes vietos problemoms spręsti susivienijus, bendroje bendrystėje.

Seniūnijos darbuotojams, seniūnaičiams ir seniūnijos gyventojams. Seniūnijos, kaip vietinės valdžios padalinys, yra arčiausiai vietos gyventojų, todėl šios institucijos atstovai atstovauja piliečių interesus, kurie turi teisę ir galimybę išreikšti savo poreikius ar nuogąstavimus arčiausiai jiems esantiems vietos savivaldos valdžios piramidės daliai. Bendruomenės nariai gali išsakyti savo įžvalgas seniūnaičiams, o pastarieji perduoti vietos valdžiai. Seniūnijos darbuotojai turi atsižvelgti į vietos gyventojų ir jų išrinktų atstovų išreikštą nuomonę, tačiau šių dienų realijoje dažnai tarp vietos bendruomenės narių, seniūnaičio ir seniūnijos atstovų trūksta paprasčiausio susikalbėjimo ar nenoro suprasti vienas kito. Galbūt šiame darbe atskleistos įžvalgos turės didelę reikšmę bendradarbiavimui tarp vietos gyventojų ir seniūnijos darbuotojų.

Vietos bendruomenių pirmininkams ir jų nariams. Bendruomenių aktyvumas ir dalyvavimas vietos valdymo sprendimų procese bei bendradarbiavimas su vietine valdžia turi nemažai įtakos valdžios sprendimams, nes įtaka vykdoma „iš apačios," o ne „iš viršaus" labiau priimtina vietos gyventojams. Tikimasi, kad kuo daugiau bendruomenės narių ir piliečių perskaitę šį darbą suvoktų, kad tik susivienijus į bendruomenę problemos sprendžiamos daug efektyviau nei pavieniam asmeniui.

Darbo mokslinis naujumas.[1] Mokslinėje literatūroje mažai analizuojama Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė, jų tarpusavio bendradarbiavimo svarba, tarpusavio bendradarbiavimo galimybės. Moksliniuose darbuose labiau pabrėžiama apie bendruomenių kūrimosi svarbą, jų funkcionalumą, tačiau esamą reiškinį ir bendradarbiavimo probleminius klausimus ir aspektus vietos savivaldos kontekste nagrinėjo tiek Lietuvos mokslininkai – D. Jezukevičiūtė (2014), A. Valackienė ir E. Žalnieriūnienė (2015), M. Urvikis (2016), G. Kvieskienė (2016), tiek užsienio mokslininkai H.R. Ojha, R. Ford ir kt. (2016). Apie vietos bendruomenes, bendruomenių veiklą vadybine prasme nagrinėja M. Mies (2014), A. Stasiukynas (2015), J. Vorevičienė, E. Butkevičienė (2015), J. Solnyškienė (2016), I. Leliūgienė (2016). Bendradarbiavimo viešajame sektoriuje modernizavimo apsektus analizavo A.G. Raišienė (2015), J. Vorevičienė (2016). Bendravimo ir bendradarbiavimo vietos valdžios institucijoje nagrinėja D. J. Greensweig ir kt. (2016).

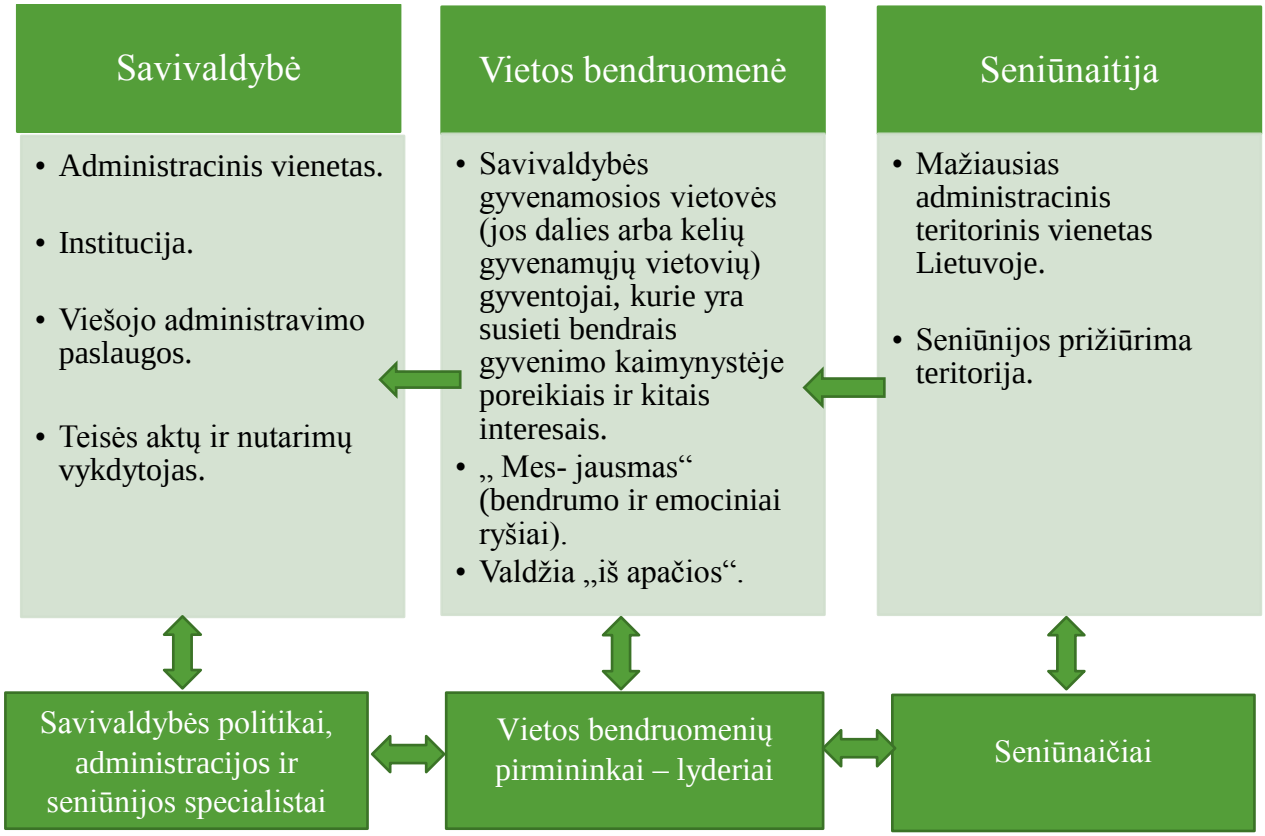
Įdomus mokslinis straipsnis D. Suarez ir J.H. Marshall (2014), kuriame nagrinėjami nevyriausybinių organizacijų pajėgumai: Kambodžoje atlikti nacionalinio tyrimo rezultatai.

Darbe keliama mokslinė problema – įgyvendinus aspektus ir veiksnius, kurie skatina bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, kursis partnerystės sistema.

Darbo objektas. Savivaldybės, vietos bendruomenės narių ir seniūnaičių partnerystė.

[1] Ieškota informacijos ir nagrinėtos mokslinė duomenų bazės – https://www.ebsco.com, https://www.elaba.lt/, https://ebooks.mruni.eu/, https://www.mruni.eu/lt/universitetas/biblioteka, https://open.mitchellhamline.edu/, http://scienceresearch.com.

Darbo problema ir objektas bei Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystę apibūdinantys rodikliai pavaizduoti 1 pav.



1 pav. Darbo problema ir objektas.

Darbo tikslas – apibūdinus vietos savivaldos sampratą, jos įvairovę, teisinį reglamentavimą, išsiaiškinti Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių santykį, jų bendradarbiavimo formas ir galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti vietos savivaldos sampratą, vietos savivaldos teisinį reglamentavimą išskiriant vietos savivaldos realizavimo principus Lietuvoje.
2. Apžvelgti vietos bendruomenių ir seniūnaitijų sampratų įvairovę, jų vykdomas funkcijas.
3. Išanalizuoti bendradarbiavimo sampratą ir atskleisti Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo teorines ir teisines galimybes.
4. Įvertinti Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo galimybes Skuodo rajono savivaldybėje.

Darbo paradigma – struktūrinė – funkcinė. Ši paradigma artima darbo keliamai problemai, nes pasirinkta paradigma akcentuoja žmonių gyvenamąją vietą bei jų aplinką, kurią

sąlygoja socialinė struktūra, joje yra santykinai stabilus socialinio elgesio modelis.[2] Tikslingas Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių funkcionavimas ir bendradarbiavimas visuomenei suteiktų ne tik stabilumo, bet naudą ir gerovę žmonėms.

Šiame darbe pasirinktą problemą ar panašius aspektus yra tyrinėję ir kiti mokslininkai. Viešojo, privataus ir nevyriausybinių organizacijų sektoriaus partnerystei analizuoti pasirinkti J. Vorevičienės ir E. Butkevičienės (2017), A. Valackienės ir E. Žalnieriūnienės (2015) moksliniai straipsniai. Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose laikomas bendruomeniškumo ugdymo, bendruomenės, kaip vieno iš vietos savivaldos subjekto, stiprinimo ir įgalinimo instrumentas bei vienas iš pagrindinių elementų daranti įtaką valdžios priimamiems sprendimams, kuris nagrinėjamas remdamasi A. Stasiukyno (2014) ir R. Smaliukenės (2005) moksliniais straipsniais. Bendruomenės apibrėžimui, sąvokai ir bendruomeniškumui bei jos funkcionalumui apibendrinti naudojami I. Leliūgienės ir J. Sadausko (2011), S. Nefo (2007, 2008, 2010) darbai. Žvelgiant iš vadybinės pusės pagal organizacijų teoriją A. Raipa (2003), A. Kulikauskas (2010) bendruomenes įvardina kaip žmonių grupes, kurios susiburia juos vienijančiam tikslui atlikti, kurie pasiekiami bendroje bendrystėje, bendradarbiaujant tarpusavyje. Darbe analizuojamas bendradarbiavimas, kuris traktuojamas kaip suinteresuotų šalių susitarimas siekiant ilgalaikių tikslų, kuriuos įgyvendinus, bendradarbiavimas nenutrūksta. Apie bendradarbiavimą ir jo esmę bei efektyvumą nagrinėjo S. Puškorius (2007) ir užsienio mokslininkai I. Eshel ir A. Shaked, kurie bendradarbiavimą traktuoja, kaip partnerystę, galinti padėti viena kitai siekiant numatyto tikslo.

Suinteresuotos grupės veikdamos tiek politinėje, tiek vadybinėje srityje (šiuo atveju Savivaldybė, vietos bendruomenė ir seniūnaičiai) siekia, kad jos interesai ir požiūris būtų paisomi ir į juos būtų atsižvelgiama. Sukonkretinant Savivaldybės, seniūnijos, seniūnaitijos ir seniūnaičio vietą savivaldos sistemoje darbe analizuojamas 2008 m. rugsėjo 15 d. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas ir mokslininkų V. Staponienės, G. Žilinsko straipsnis (2012). Seniūnaitijų organizavimo ir veiklos probleminius aspektus nagrinėti pasirinktas A. Patapo ir J. Maculevič (2011) mokslinis straipsnis.

Mokslininkai skirtingai interpretuoja sąvokas, todėl darbe, kad nebūtų painiavos, laikysimės tokių **sąvokų sampratos**:

[2] Šiame darbe tyrinėjamos socialinės struktūros (Savivaldybė, vietos bendruomenė, seniūnaičiai), kuri lyg sistema, susidedanti iš daugelio skirtingų, santykiškai stabiliai tarp savęs susijusių dalių, kurios lemia ir užtikrina visuomenės funkcionavimą. Arvydas Virgilijus Matulionis, *Sociologija* (Vilnius: Homo liber, 2001), 20.

Bendradarbiavimas – tai tarpusavio sąveika, kurioje yra susipynę sudėtingi, įvairių lygių žmonių ryšiai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių.[3]

Nevyriausybinės organizacijos, trečiojo sektoriaus organizacijos *ir* ***ne pelno organizacijos*** *bei* ***trečiasis sektorius*** – organizacijos, kurios yra savarankiškos ir nepriklausomos nuo valdžios ir valdymo institucijų, vykdančios socialinę misiją ir nesivadovaujantis pelno skirstymo principu. [4]

Partnerystė – santykiai, kurie apima glaudų asmenų ir grupių, turinčių bendrų teisių ir atsakomybės pasidalinimą, bendradarbiavimą.[5]

Savivaldybė **–** valstybės teritorijos administracinio, teritorinio vieneto žmonių bendruomenė, kuriai laiduota vietos savivaldos teisė.[6]

Seniūnaitis – gyvenamosios vietovės ar jos dalies bendruomenės išrinktas atstovas, turintis įstatymų nustatytas teises, pareigas ir funkcijas.

Vietos bendruomenė – socialinė žmonių sąsaja, kuri pagrįsta savanoriškumu, bendryste, atvirumu, tarpusavio pasitikėjimu, kurių veikla įgyvendinama organizaciniais, draugystės santykiais. [7]

Vietos savivalda – tai valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenei laiduota savivaldos teisė, valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, turinti Konstitucijoje apibrėžtą laiduotą savivaldos teisę, pasižyminti savitvarka ir savaveiksmiškumu. Tai ir teritorinių bendruomenių valdžia, kuri nėra tiesiogiai pavaldi valstybės valdžiai, tai ir vietinė viešojo administravimo mechanizmas, funkcionuojantis kitais nei valstybės valdžia teisiniais pagrindais.[8]

Darbo problemai ištirti naudojami teoriniai ir empiriniai **metodai**:

- *Mokslinės literatūros ir kitų šaltinių turinio analizė*, kuris pateikia vietos savivaldos, vietos bendruomenių, seniūnaičių sampratų įvairovę, jos principus bei teisinį veiklos reglamentavimą. Pasak K. Kardelio (2002) mokslinės literatūros analizė padeda sužinoti apie naujausius mokslininkų darbus, padeda rasti tyrimų faktus patvirtinančią ar prieštaraujančią jiems

[3]Saulius Nefas, Vainius Smalskys ir Vytautas Šlapkauskas, *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011), 144.
[4] Alvydas Raipa ir kt., *Įvadas į viešąjį valdymą* (Kaunas: Technologija, 2010), 189-190.
[5] Alvydas Raipa ir kt., *Modernus viešasis valdymas* (Kaunas: Vitae Litera, 2012), 183.
[6] Algirdas Astrauskas, „Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990-2010 metais“, *Viešoji politika ir administravimas* 10, 2 (2011):294.
[7] Nefas ir kt., *supra note* 3: 121-136.
[8] Astrauskas, *supra note* 6: 283.

medžiagą bei paaiškinimus.[9] Šiame darbe nagrinėjama naujausia temą atskleidžianti literatūra lietuvių ir užsienio kalbomis: analizuojami moksliniai straipsniai, tyrimų duomenys ir kiti šio darbo problemai aktualūs informacijos šaltiniai.

- *Apibendrinimo metodas,* atliekamas pagal R. Tidikį (2003). Šiuo metodu apibendrinama naudoti literatūros šaltiniai, empiriniai tyrimo duomenys ir formuluojami darbo ir tyrimo teiginiai, išvados, rekomendacijos. [10]
- *Norminių dokumentų analizė*. Pasak R. Tidikio (2003), šis metodas reikalauja laikytis tam tikrų principų: visų pirma būtina atrinkti informacijos šaltinius ir suformuluoti atrankos mastą. Norminiai dokumentai turi užtikrinti informacijos patikimumą ir pagrįstumą.[11] Šiame darbe remiantis pagrindiniais teisės aktais, reglamentuojančiais vietos savivaldos teisinį reglamentavimą. Šiuo metodu siekiama atskleisti Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių funkcijos, bendradarbiavimo galimybės.
- *Sisteminės analizės metodas*. Anot R. Tidikio (2003) šio metodo esmė – „žvelgimas į tyrimo objektą kaip į sistemą, t. y. kompleksą elementų ir ryšių, kurie, sąveikaudami tarpusavyje, sudaro organiškai išbaigtą visumą, iš kurios faktiškai ar tariamai išskyrus vieną iš elementų, kiti elementai bei visa sistema pakistų“. [12] Vadovaujantis šio mokslininko įžvalgomis šis metodas atliekamas išskiriant tyrimo objektą, jo elementus, funkcijas ir jų tarpusavio ryšius, aiškinamasis tiriamo objekto funkcionavimas. Šiame darbe sisteminės analizės metodas pasirinktas, nes šiuo metodu siekiama nustatyti Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo svarbą ir trūkumus ir galimybę šiems trūkumams pašalinti.
- *Lyginimo analizės metodas*. R. Tidikio (2003) požiūriu lyginamasis metodas būtinas sociologiniame tyrime, nes „kiekvienas sociologas, bandantis išsiaiškinti socialinių reiškinių ir elgesio priežastis, turės lyginti atliktos apklausos ar eksperimento, ar kito tyrimo rezultatus“.[13] Lyginamasis metodas taikytas teoriniu požiūriu, lyginamos skirtingų mokslininkų nuomonės, įžvalgos susijusios su Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo samprata, įgyvendinimu, jos apibendrinamos bei formuluojamos išvados, rekomendacijos.
- *Pusiau struktūrizuoto interviu metodas*. Darbo autorė pabrėžia, kad šiame tyrime šis metodas tinkamas pasirinktai problemai nagrinėti, nes K. Kardelio (2005) teigimu, pusiau struktūruoto interviu metu laisvai jaučiasi tiek tyrėjas, tiek informantas – ekspertas, o tai leidžia

[9] Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2 -asis pataisytas ir papildytas leidimas* (Kaunas: Judex, 2002), 136-139.
[10] Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslo tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 387.
[11] *Ibid*., 10: 493
[12] *Ibid*., 10: 445.
[13] *Ibid*., 10: 419.

lanksčiau vesti interviu, kuris labiau interpretuojamas kaip laisvas pokalbis bei tyrėjui padedantis išsiaiškinti įvairius jam rūpimus reiškinio aspektus.[14]

- *Logografinis metodas*. Remiantis R. Prakapu ir T. Butvilu šiame darbe naudojantis vaizdinėmis priemonėmis pateikiami darbo turinio elementai, problema ir objektas[15].

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalis, literatūros sąrašas bei priedai. Taip pat darbe pateikiamos darbo autorės suformuluotos tyrimo išvados, darbo išvados ir pateiktos rekomendacijos. Pirmojoje darbo dalyje apibūdinama vietos savivaldos samprata, jos įvairovė, vietos savivaldos teisinis reglamentavimas. Antroje darbo dalyje apžvelgtos vietos bendruomenių sąvokos ir jų samprata, išsiaiškinamos bendruomenių vykdomos funkcijos, atskleidžiama bendradarbiavimo sąvoka, jos esmė ir reikšmė, bendradarbiavimo ypatumai tarp vietos savivaldoje esančių subjektų, pristatyta vietos bendruomenių veikla, bendradarbiavimo teorinės ir teisinės galimybės tarp Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių. Trečioje darbo dalyje pristatyta Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo teoriniai aspektai. Ketvirtoje darbo dalyje išanalizuoti Skuodo rajono Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo tyrimo rezultatai. Šioje darbo dalyje pristatyta Skuodo rajono savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo situacija, vietos bendruomenių pirmininkų, seniūnaičių įžvalgos į Skuodo rajono savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimą, apžvelgiami bendradarbiavimo aspektai ir veiksniai, kurie skatina intensyvesnį bendradarbiavimą bei įvertinamos bendradarbiavimo galimybės, kaip galimos partnerystės sistemos sukūrimo analizė.

[14] Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Šiauliai: Lucilijus, 2005), 194-200.
[15] Romas Prakapas ir Tomas Butvilas, *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. *Mokomasis leidinys* (Mykolo Romerio universitetas), 2011.

1. VIETOS SAVIVALDOS SAMPRATA, VIETOS SAVIVALDOS SUBJEKTAI IR JŲ BENDRADARBIAVIMAS

Pasak Aristotelio „valstybinė valdžia turėtų užtikrinti tinkamą teisingumą, mokėti padalinti gėrybes“[16], tad savivaldą tradiciškai galima pateikti kaip vieną iš daugelio valdžios sudedamųjų dalių, kuri dalija valstybės sukurtas ar kitaip gautas gėrybes, yra tarpininkė tarp aukštesnės valdžios ir valstybės gyventojų. Pilietinė visuomenė savivaldos sąvoką supranta kaip socialinių procesų valdymą. Ši sąvoka apima įvairias veiklos sritis, kurios susijusios su profesijomis, pramonės institucijomis, religijomis, politiniais vienetais, vietos savivalda, verslo aplinka ir kt. Vadinasi, vietos savivalda galime traktuoti kaip socialinį, politinį reiškinį, kuris yra reikšmingas visiems piliečiams, kurie turi teisę laisvai organizuoti savo kasdienį gyvenimą bei priimti bendruomenei tinkamus ir reikšmingus sprendimus.

Analizuojant Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo galimybes, svarbu išanalizuoti vietos savivaldos sampratą, jos principus, teisinį reglamentavimą savivaldos sistemos subjektus bei jų tarpusavio ryšį.

1.1. Vietos savivaldos samprata, principai

Lietuva atkūrusi Nepriklausomybę tapo demokratine teisine valstybe. V. Šlapkauskas teigia, jog „demokratine valstybe vadiname tas šalis, kurios turi ne tik konstituciškai įteisintą demokratiją kaip politinio valdymo formą, bet ir kurių procedūrų realus įgyvendinimas laiduoja politinę bendruomenę, pasižyminčią šalies žmonių politine lygybe“.[17] Demokratijos įgyvendinimas nėra įmanomas be piliečių, kurie tiesioginiai savo dalyvavimu prisideda prie visuomenės valdymo proceso, jų dalyvavimas itin svarbus priimant piliečiams aktualius sprendimus. Vietos bendruomenių dalyvavimas demokratijoje yra labai svarbus ir tuo, kad piliečiai ne tik gali, bet ir turi įsitraukti į jiems svarbių klausimų sprendimus bei išreikšti savo požiūrį svarbiais klausimais, pateikti savo poreikius. Vienas iš svarbiausių vietos savivaldos argumentų yra tai, kad vietos savivalda greičiau reaguoja į piliečių lūkesčius, o tai leidžia pačiai savivaldos bendruomenei prisidėti prie politinio gyvenimo, o jų dalyvavimas užtikrina demokratinę visuomenę bei jos gyvybingumą. Išplėtota vietos savivalda – pagrindinis demokratinės valstybės atributas.

Lietuvoje savivaldos metodologinius klausimus nagrinėjo ne vienas mokslininkas iš kurių galima būtų paminėti G. Žilinską (2010), A. Astrauską (2002,2003, 2011,2014), V. Pauliką ir V. Adomonį (2003), S. Paulauską (2000), P. Kavaliauską (1998) ir kitus mokslininkus.

[16] Aristotelis, *Politika* (Vilnius: Pradai, 1997), 2-30.
[17] Nefas ir kt., *supra note* 3:36.

Lietuvos Respublikos įstatymuose ir moksliniuose straipsniuose vietos savivaldos samprata yra apibrėžiama įvairiai, t. y. vietos savivalda apibūdinama skirtingai. Jie daugelyje mokslinių straipsnių apibūdinami kaip *valstybės priskirtai administracinei teritorijai jos nuolatinių gyventojų bendruomenei laiduota savivaldos teisė*, ir *valstybės teritorijoje esančių nuolatinių gyventojų bendruomenės,* kuri turi *Konstitucijoje apibrėžta savivaldos teisę*, ir *nuolatinių gyventojų bendruomenių išrinktas valdymo organas, kuris tiesiogiai nepavaldus valstybės „aukštajai", t. y centrinei valdžiai*, ir kaip *viešasis administravimas, kuris funkcionuoja skirtingais nei valstybės valdžia teisiniais pagrindais* ir t.t. Plačiau vietos savivaldos samprata teisiniais ir teoriniais aspektais apibrėžiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Vietos savivaldos apibrėžimai.

Šaltinis	Vietos savivaldos samprata
LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533	*Vietos savivalda* – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, turinti aukščiausio įstatymo Lietuvoje – Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarką ir savaveiksmiškumą pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją.[18]
Europos vietos savivaldos chartija (European Charter of Local Self-Government), 1985 m. spalio 15 d. preambulė	*Vietos savivalda* reiškia, kad vietinės valdžios organai įstatymų nustatytose ribose turi teisę ir gebėjimą tvarkyti, valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį, prisiimdamos pilną atsakomybę ir privalančios vadovautis vietos gyventojų interesais. [19]
Tarptautinės vietos savivaldybių sąjungos Pasaulio vietos savivaldos deklaracija	*Vietos savivalda* reiškia vietos valdžios teises ir pareigas savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomeninius, viešuosius reikalus siekdami ginti vietos gyventojų interesus.[20]
Pasaulio valstybių konstitucijos, I tomas	*Vietos savivalda* – valstybės pripažįstama savivalda ir savaveiksmiškumas, kuri demokratiškai atstovauja vietos bendruomenes.[21]
Vainius Smalskys	*Vietos savivalda* – tam tikro subjekto savarankiškas veikimas, kurios negali pažeisti centrinės valdžios – valstybės nustatytas ribas. [22]
Asta Valackienė ir Edita Žalnieriūnienė	*Vietos savivalda* apibrėžiama kaip savivaldybės bendruomenės teisė ir galia savarankiškai tvarkyti ir valdyti bendruomenės viešuosius reikalus ar jų dalį.[23]

[18] „Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas", TAR, žiūrėta 2019 kovo 7 d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/eXYrzQeJyo

[19] „Europos vietos savivaldos chartija", Seimas, žiūrėta 2019 kovo 7 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874

[20] Pasaulio vietos savivaldos asociacijos XXVII suvažiavime pasirašyta „Pasaulinė vietos savivaldos deklaracija" (Rio De Žaneiras, 1985) 102.2 str.

[21] Tomas Berkmanas ir kt., *Pasaulio valstybių konstitucijos I tomas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016), 63.

[22] Vainius Smalskys, *Viešasis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010), 220.

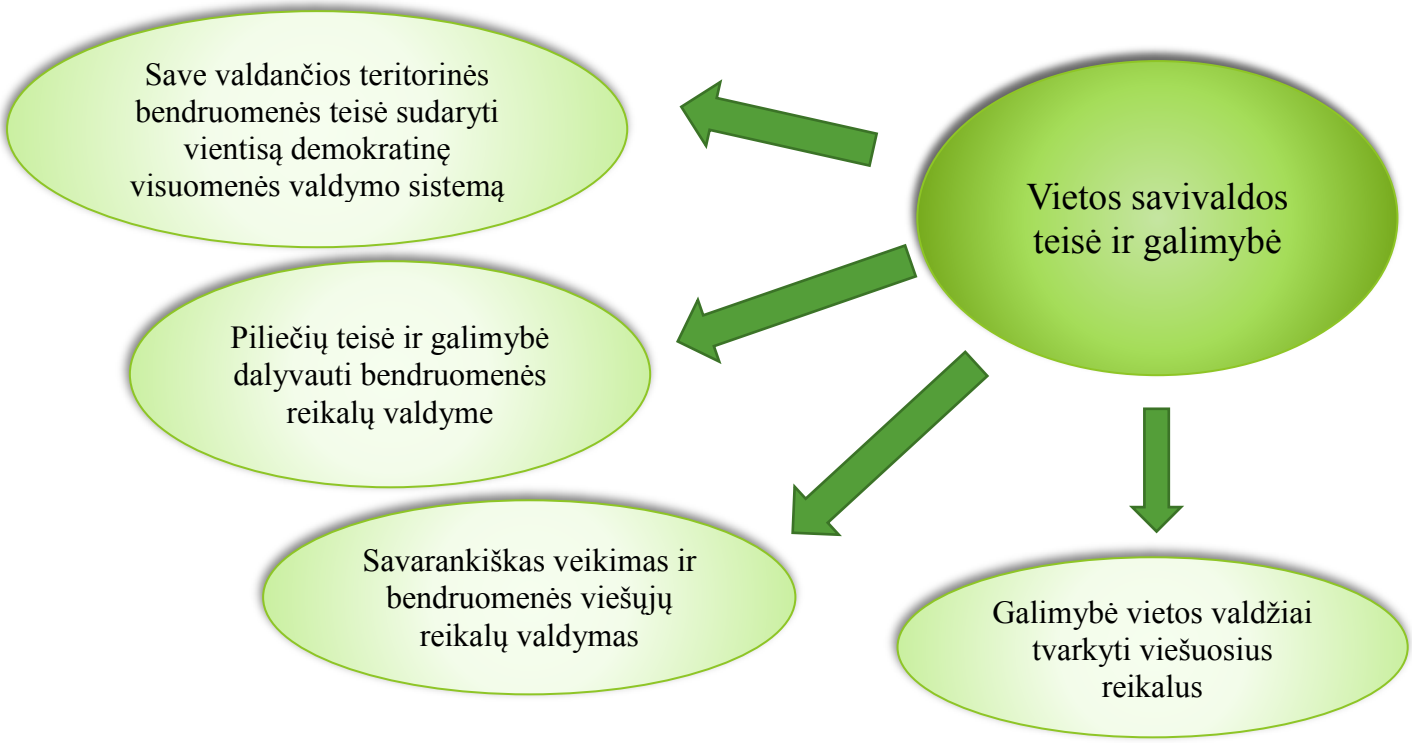
[23] Asta Valackienė ir Edita Žalnieriūnienė, „Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė", *TILTAI* 2 (2015): 21-38.

Aistė Morkūnaitė–Lazauskienė	*Vietos savivalda* dar vadinama *teritorine savivalda.*[24]	
Algirdas Astrauskas ir Birutė Galinienė [25]	*Vietos savivalda* – tai savivaldybė, kuri turi teisinę galią savarankiškai tvarkyti priskirtus visuomenės bendruosius ir viešuosius reikalus.	*Vietos savivalda* – tai savivaldybės bendruomenė, kuriai suteikta teisė savarankiškai tvarkytis.

Palyginus 1 lentelėje minėtus teisinius dokumentus, kurie apibrėžia vietos savivaldos sąvoką, pastebime, kad vietos savivaldos įstatymas apibrėžia tam tikroje teritorijoje, valstybės apibrėžtoje, gyvenančių gyventojų bendruomenės teisę į savitvarką, savaveiksmiškumą, galinti veikti savarankiškai paskirstydama vietos gėrybes. Kiti teisiniai dokumentai, Europos vietos savivaldos chartija ir Pasaulinėje vietos savivaldos deklaracija, akcentuoja ir deklaruoja, kad vietinės valdžios išrinkti atstovai vykdydami veiklą ir įsipareigojimus vadovaujasi tuo, kas yra aktualu būtent jų teritorijoje, t. y. atsižvelgdami į vietos bendruomenės nuomonę ir jos poreikius vykdydami jų apklausą. Europos vietos savivaldos chartijoje aiškinama, kad vietos savivalda sukurdamos vietos administracines struktūras, įgyvendina vietos savivaldos nustatytas funkcijas, teises ir pareigas vadovaujantis Konstitucijos ir kitų įstatymų, nutarimų suteikta teise. Analizuodami teisinius dokumentus vietos savivalda nurodoma kaip valstybės teritorijos administracinio vienete esančios bendruomenės, kuri vadovaujasi savivaldos teise, turi sudariusios vietos savitvarką ir veikia pagal įstatymais nustatytą kompetenciją. Vadinasi, galime teigti, kad vietos savivalda – tai tokia sistema, kurioje visi visuomenės piliečiai turi teisę dalyvauti ir prisidėti prie šalies valdymo. Savivalda suprantama kaip savivaldybių tarybų teise veikti vietos žmonių interesais, tvarkant viešuosius reikalus.

Remdamiesi V. Smalskio, A. Valackienės ir E. Žalnieriūnienės teoriniu požiūriu galime teigti, kad vietos savivalda apibrėžiama kaip *teisė* ir *galimybė* (žr. 2 pav.) tvarkytis savarankiškai valstybės teritorijos administraciniams vienetams, t. y. savivaldybėms, kurios teisę įgyvendina gyventojų išrinktos žmonių grupės – tarybos.

[24] Aistė Morkūnaitė–Lazauskienė, „Vietos savivaldos sistema pirmojoje ir antrojoje Lietuvos Respublikoje*“, Darbai ir dienos* 53, 15 (2010): 99.
[25] Algirdas Astrauskas ir Birutė Galinienė, *Vietos savivalda Lietuvoje: teoriniai ir istoriniai aspektai* (Vilnius: Vilniaus universitetas, 2003), 12.



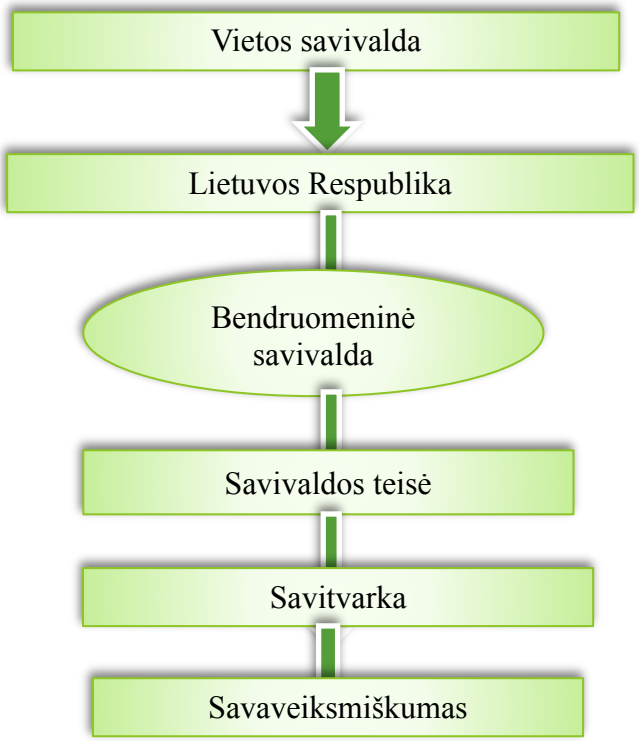
2 pav. Vietos savivaldos teisė ir galimybė.

A. Astrauskas ir B. Galinienė vietos savivaldą pristato dvejomis sąvokomis, kurias išanalizavus darome išvadą, kad vietos savivalda yra subjekto teisė užsiimti savarankiška veikla, t. y. subjektas turi teisę savarankiškai įgyvendinti vietos bendruomenės interesus. Darbo autorė pabrėžia, kad subjektas čia interpretuojamas kaip teritorinio administracijos vieneto savivaldybės bendruomenė (savivaldybėje gyvenantys gyventojai), kuri savivaldos teisę įgyvendina per savo išrinktas valdžios institucijas ir jų atstovus, kurie turi teisės aktų, priimamų sprendimų leidimo teisę, tačiau pabrėžtinas svarbus aspektas dėl pačių visuomenės piliečių dalyvavimo savivaldoje – jei visi piliečiai gali ir turi teisę bei galimybę dalyvauti, ir jų dalyvavimas įvardinamas pačių gyventojų savivaldos veikla, kuri įtraukiama į daugelio šalių dokumentus ir teisės aktus, tačiau ši veikla šių dienų realijoje ir visuomenėje dažnai traktuojama formalia, o ne realia veikla, nes veikla remiasi skirtingu šių dalyvių dalyvavimu veikloje požiūriu ar tiesiog tarpusavio nesusikalbėjimu, ar tiesiog nebendravimu ir nedalyvavimu bendroje numatytoje veikloje.

G. Žilinskas kaip svarbiausią vietos savivaldos subjektą nurodo vietos bendruomenę, kurią sudaro vietos nuolatiniai gyventojai, gyvenantys apibrėžtoje erdvėje – administraciniame teritoriniame vienete.[26] Kiekvienoje savivaldybėje veikia vietos bendruomenė, t. y. visi valstybės gyventojai, kurie gyvena tam tikroje apibrėžtoje teritorijoje, administraciniame vienete, kurios viešiesiems reikalams tvarkyti yra renkama savivaldybės taryba. Anot A. Morkūnaitės – Lazauskienės (2010) vietos savivalda vadinama teritorine savivalda, vadinasi tokioje savivaldos formoje (žr. 3 pav.) visuomenės valdymas yra demokratiškesnis, nes aktualius klausimus ir

[26] Gintaras Žilinskas, *Įvadas į viešąjį valdymą* (Kaunas: Technologija, 2009), 92-104.

sprendimus priima arčiau gyventojų esanti valdžia ir jai pavaldžios institucijos, o ne centrinė valdžia, dar kitaip vadinama „aukščiausiąja valdžia“, kuri dar labiau nutolusi nuo pačių gyventojų.



3 pav. Lietuvos vietos savivaldos forma.
Sudaryta darbo autorės remiantis Algiu Junevičiumi, Simona Ereminaite[27]

Gyventojų bendruomeniškumas itin pastebimas vietos savivaldoje. Jau ne vieną šimtmetį ir dešimtmetį didėja vietos valdžios galia sprendžiant vietos bendruomenių reikalus. Vietos savivalda – teisė Savivaldybei savarankiškai tvarkytis, o tuo pačiu ir valdyti savivaldybės viešuosius reikalus. A. Astrauskas teigia, kad visuomenei nėra priimto teorinio požiūrio į šiuolaikinę vietos savivaldybę ir atitinkamai – visuotinai priimto šiuolaikinės vietos savivaldybės sąvokos apibrėžimo.[28] G. Žygienė, pabrėžia vietos savivaldos subjektui tam tikrų funkcijų perdavimą iš „aukščiausios“ valdžios ir aptaria vietinės valdžios viešąsias funkcijas[29].

Darbo autorė pabrėžia, kad šiame darbe nėra aptariama vietos savivaldos raidos esmė, tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad vienu svarbiausiu aspektu, kuris skatina arba bent turėtų skatinti intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių galime laikyti 2008 m. rugsėjo 15 d. LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymo Nr. X-1722 priėmimą, kurio įteisinimu iš esmės buvo pakeista Lietuvos vietos savivaldos sąvoka. Vietos gyventojų

[27]Algis Junevičius ir Simona Ereminaitė „Austrijos ir Lietuvos savivaldos sistemos lyginamoji analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012): 450.
[28] Algirdas Astrauskas, „Vietos savivaldybių kompetencija ir jos kaita Lietuvoje 1990–2013 m.“ *Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai* 12, 2 (2014): 187–209.
[29] Gerda Žygienė, „Teoriniai tarpvalstybinio valdžios funkcijų paskirstymo principai“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72 (2014): 131–146.

bendruomenės, turinti Konstitucijos apibrėžta savivaldos teisę, savitvarką ir savaveiksmiškumą.[30] Įstatyme, atsižvelgiant į Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas, atsiranda dar vienas ir šiuo atveju pats mažiausias pagal funkcijas, vietos savivaldos subjektas – seniūnaitis, kuris yra renkamas iš vietos bendruomenės narių siekiant sustiprinti vietos bendruomenės poziciją savivaldos sistemoje, tokiu būdu įteisinama vietos bendruomenės taryba, kurią sudaro vietos gyventojų, bendruomeninių organizacijų deleguoti atstovai ir, kuri įgalinama priimti sprendimus, kurie itin reikšmingi vietos bendruomenei.

Lietuvos vietos savivaldos principai apibrėžiami vadovaujantis Europos Vietos savivaldos chartija. Šie įtvirtinami Konstitucijoje ir įstatymuose, kurie lemia vietos savivaldos institucijas, jų veiklą bei įstatymų leidybą vietos savivaldoje. Lietuvoje teisine tvarka vietos savivalda grindžiama šiais vietos savivaldos principais LR vietos savivaldos įstatymo (galiojanti suvestinės redakcija 2019-01-02–2019-03-14) 4 straipsnyje[31]:

2 lentelė. Vietos savivaldos principai.

Vietos savivaldos principai	**Apibendrinimas**	
Atstovaujamosios demokratijos	Pasak G. Žilinsko šiuo principu yra formuojamos valstybės valdymo ir vietos savivaldos institucijos. Savivaldybėse vietos valdžią tiesiogiai renka jos gyventojai – rinkėjai .[32]	
Savivaldybių savarankiškumas ir veikti laisvai.	Savivaldybių savivaldumas, savarankiškumas.	Teisinė, institucinė ar ekonominė nepriklausomybė nuo centrinės – „aukščiausios“ valstybės valdžios.
Savivaldybės taryba turi įgaliojimus kontroliuoti jos sudarytas ir jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas.	Tiksliau apibūdinant galime teigti, kad savivaldybės taryba vykdo kontrolę sudarytoms ir jai atskaitingoms savivaldybės vykdomosioms institucijoms dėl jų veiklų efektyvumo.	
Savivaldybės vykdomųjų institucijų *atskaitingumo* savivaldybės tarybai.	Savivaldybės vykdomųjų institucijų sprendimai turi būti grindžiami įstatymais, nutarimais arba tarybos sprendimais. Pažymima, kad savivaldybių tarybos turi įgaliojimus kontroliuoti jų pačių sudaromus ir joms atskaitingus vykdomuosius organus ir savivaldybių taryboms atskaitingi vykdomieji organai negali būti ir neformuojami iš juos sudarančių savivaldybių tarybų narių.	
Atsakingumo savivaldybės bendruomenei. Savivaldybės tarybos nariai (toliau – tarybos nariai) už savo veiklą yra atskaitingi savivaldybės bendruomenei.	Anot G. Žilinsko šiuo principu savivaldybės institucijos už savo veiklą atsakingos savivaldybės gyventojams. Aiškinant atsakingumo principą, greta savivaldybės bendruomenės nurodomi ir jos gyventojai – rinkėjai. [33]	

[30]Vytautas Pilipavičius ir Inga Vidrevičienė, „Vietos savivalda ir kaimo savavaldumo formavimas“, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastruktūrų Development* 36, 4 (2014): 940-941.
[31] „Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas“, *supra note* 18.
[32] Žilinskas, *supra note* 26: 92-104.
[33] Gintaras Žilinskas, „Specialiųjų vietos savivaldos principų raida Lietuvos Respublikoje“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2,18 (2010):142-154.

Savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų *teisėtumo* principas.	Teisėtumo principas siejamas su reikalavimu, kad savivaldybės valdžios atstovai savo veikloje negali viršyti savo įgaliojimus. [34]
Savivaldybių ir valstybės interesų *derinimo* tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus.	Savivaldybės ir valstybės interesų derinimo principas yra numatytas Konstitucijoje. Svarbus yra savivaldybių ir valstybės interesų derinimo principas savo veiklose.[35]
Bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų *interesų derinimo* principas.	Šio principo turinys labai panašus į kitus vietos savivaldos principus: atsakingumo, teisėtumo, viešumo.
Savivaldybės gyventojų *dalyvavimo* tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus.	Savivaldybės institucijos įgyvendindamos šį principą leidžia ir sudaro sąlygas vietos gyventojams dalyvauti rengiamų ir svarstomų, priimamų sprendimų projektų procese. Organizuoja apklausas, susirinkimus, sueigas.
Veiklos skaidrumo. Savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla turi būti aiški ir suprantama visai savivaldybės visuomenei.	Veiklos skaidrumo principas privalo taikyti Savivaldybė ir kiti jos viešojo administravimo subjektai. Šiame principe nurodoma, kad veikla turi būti aiški, skaidri ir suprantama visiems savivaldybės gyventojams.
Plėtros ir veiklos planingumo.	Savivaldybėje vykdoma planavimo sistema, kurią sudaro strateginis ir finansinis planavimas. Į šių dokumentų rengimą įtraukiami ir derinami su savivaldybės gyventojais.
Reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę principas.	Savivaldybės gyventojai ar jų išrinkti atstovai turi teisę susipažinti su Savivaldybės sprendimų projektais ir priimtais sprendimais bei gauti atsakymus į pareikštą nuomonę apie savivaldybės institucijoje dirbančių asmenų darbą.
Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo principas.	Savivaldybėje ir jų institucijoje dirbantys asmenys turi užtikrinti gerbti žmonių teises ir laisves bei jų teisėtus interesus.[36]
Savivaldybės viešojo administravimo subjektų sprendimai turi būti priimami ir įgyvendinami laikantis *subsidiarumo principo*.	V. Kondratienė teigia, kad taikant subsidiarumo principą Lietuvos valstybės valdymui ir vietos savivaldai koncepciją siekiama keletas tikslų: 1) sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į vietos bendruomenės interesus ir poreikius; 2) valstybės ir savivaldos institucijos, kurioms perduotos (deleguotos) atitinkamos funkcijos vykdoma atsakomybės kontrolė.[37]
Viešumo principas.	Tiesiogiai viešumo principą išreiškia informavimo funkcija.

Vadovaujantis Vietos savivaldos įstatyme įtvirtintais vietos savivaldos principais, kurie apibrėžia gyventojų teisę ir galimybę dalyvauti tvarkant savivaldybės viešuosius reikalus, taip pat nurodo, kad Savivaldybė ir jos institucijos turi sudaryti sąlygas savivaldybės gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, galime teigti, kad vietos savivaldos principai yra tam tikrų taisyklių rinkinys, kurios apibūdina vietos savivaldos funkcionavimą. Savivaldybė ir jai pavaldžios institucijos diegia savivaldos principus ir jų

[34] Žilinskas, *supra note* 33:146.
[35] Žilinskas, *supra note* 33:147.
[36] Žilinskas, *supra note* 33:147 -148.
[37] Virginija Kondratienė, „Subsidiarumo principas ir jo taikymas valstybės valdymui ir vietos savivaldai“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2011), 13, file:///C:/Users/DARBUO~1/AppData/Local/Temp/1954297.pdf

laikosi savo kasdieninėje veikloje, remia bendruomeninių organizacijų iniciatyvas, kurios turi viešųjų savivaldybės reikalų atitikmenį. Šie principai yra reikšmingi ir turi įtakos buriant bendruomenes, ugdant bendruomeniškumą, leidžia vietos bendruomenės nariams įgyvendinti savo iniciatyvas įsteigdami asociacijas, nevyriausybinėms organizacijas, bendruomenės centrus, kurių veikla nukreipta į savivaldybės gyventojų poreikių tenkinimą.[38] Vietos savivaldos principų realizavimas nemažai priklauso nuo savivaldybėse dirbančiųjų žmonių požiūrio ir nuo administraciniame teritoriniame vienete gyvenančių gyventojų, t. y. vietos bendruomenės aktyvumo. Savivaldybė, aprėpianti tam tikrą bendruomenės dalį, valdo ir tvarko toje teritorijoje gyvenančios bendruomenės reikalus, o jai atstovauti yra renkama taryba.[39]

Suvokdami kaip bendras taisyklės ir normas, vietos savivaldos principai formuojasi kiekvieno mūsų kasdienio gyvenimo praktikos ir ankstesniųjų kartų sukauptos patirties pagrindu. Vietos savivaldos principams svarbus subjektyvumas, kuriuos formuluoja ir įgyvendina gyventojai arba jų grupės. Savivalda yra tarsi ta grandis, nuo kurios gali ir turi atsinaujinti demokratija bei įgalinti ją sustiprėti – Lietuvoje, siekiant realios savivaldos, turėtų ir reikėtų integruoti vietos bendruomenes į savivaldos veiklą bei pažvelgti į jas kaip į lygiavertes partneres, tačiau pabrėžtina, kad jų veikla neturi būti priklausoma ir turi išlikti savarankiška.

Vietos savivalda visomis gyvenimo realijomis yra neatsiejama nuo vietos gyventojų ir jų bendruomenės, nes kas šiandien vadinama vietos valdžia anksčiau buvo vadinama tiesiog gyventojų bendruomene. Apibendrinant vietos savivaldos sampratą galime teigti, kad vietos savivaldai yra suteikta tvarkyti ir valdyti pagrindinę viešųjų reikalų dalį su pilna atsakomybe, nepamirštant gyventojų interesų. Vietos savivalda suprantama, kaip teisė savarankiškai veikti Savivaldybei, kuri realizuoja savivaldybės bendruomenės valią. Galime teigti, savivaldai – vietos valdžiai priimant sprendimus atsižvelgiama į vietos bendruomenės norą ir poreikius, t. y. valdymo pagrindas yra traktuojamas „iš apačios“.

Vietos savivalda įgyvendinama remiantis tam tikrais principais, pagrindinėmis idėjomis. Kaip teigia S. Nefas „vietos savivaldos idėja kyla iš žmonių asmeninės laisvės, saugumo, gerovės siekimo, < ... > piliečių iniciatyvos išlaisvinimu ir jų aktyvinimu bei priimamų sprendimų vietos savivaldoje efektyvumu“,[40] vadinasi pritariant S. Nefo teiginiui, savivalda apibrėžiama daugiau kaip pačių gyventojų, o ne valdžios įstaigų veikla.

[38] Valackienė ir kt., *supra note* 23:26.
[39] Vietos savivalda Lietuvoje: trumpas žinynas savivaldybių darbuotojams. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998.
[40] Saulius Nefas, „Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2007),92, http://vds000004.hosto.lt/safeplaces/wp-content/uploads/2015/01/Funkcionali-vietos-bendruomene.-Saulius-Nefas.pdf

1.2. Vietos savivaldos teisinis reglamentavimas

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje vietos savivalda apibrėžiama įstatymo nustatytų valstybės vietos bendruomenių, kurias sudaro toje teritorijoje nuolat gyvenantis gyventojai, savaveiksmiškumas ir savitvarka, t. y. laiduota Konstitucijos ir įstatymų teisė veikti savarankiškai. Konstitucijoje teritorinės arba vietos bendruomenės vadinamos savivaldybėmis. Pasak V. Kondratienės „savivaldybė – tai teritorinė bendruomenė, turinti Konstitucijos jai laiduotą savivaldos teisę veikti laisvai ir savarankiškai įstatymo nustatytame administraciniame vienete įgyvendinant vietos valdžią per jos tiesiogiai išrinktą savivaldybės tarybą“. [41] Ši teisė apibrėžta Vietos savivaldos įstatymo subsidiarumo principe, nes sprendimus priimti galima ten, kur piliečiai turi galimybę dalyvauti priimant reikšmingus sprendimus tiesiogiai ar per juos išrinktus atstovus. Lietuvoje vietos savivaldos teisė suteikiama savivaldybėse esančioms gyventojų bendruomenėms, kitaip, vietos bendruomenėms. Vadovaujantis Konstitucijoje laiduota teise Savivaldybė arba vietos savivalda yra demokratiška, nes privalo rūpintis vietos bendruomenės viešaisiais reikalais bei atstovauti vietos bendruomenės poreikius, kurios turi teisę ir galimybę dalyvauti savivaldos valdyme bei yra viena iš subsidiarumo principo išraiškos formų, nes laikantis šio principo yra sudaroma galimybė piliečiams dalyvauti priimant svarbius sprendimus tiesiogiai per jos išrinktus atstovus.[42] Šiuo atveju Savivaldybė yra ir valdymo objektas, ir valdymo subjektas. Vietos savivaldoje aukščiausią valdžią, kuriai priskirta tvarkyti dalis viešųjų reikalų, vykdo savivaldybės taryba, kurią išrinko patys tos apibrėžtos teritorijos gyventojai. Iš savivaldybės tarybos narių iki 2015 m. buvo renkamas meras – Savivaldybės vadovas (nuo 2015 m. savivaldybės meras renkamas tiesiogiai – tai svarbus pokytis vietos savivaldoje, nes šis reiškinys sudaro sąlygas vietos gyventojams labiau dalyvauti politiniame gyvenime bei stiprina savivaldybės mero atsakomybę ir atskaitomybę vietos gyventojams, sudaromi atskaitingi vykdomieji organai skirdami savivaldybės administracijos direktorių). „Savivaldybės taryba ir jų vykdomųjų organų santykiai grindžiami konstituciniu vykdomųjų organų atskaitingumo atstovybei ir savivaldybės tarybos viršenybės jai atskaitingų vykdomųjų organų atžvilgiu principais“.[43]

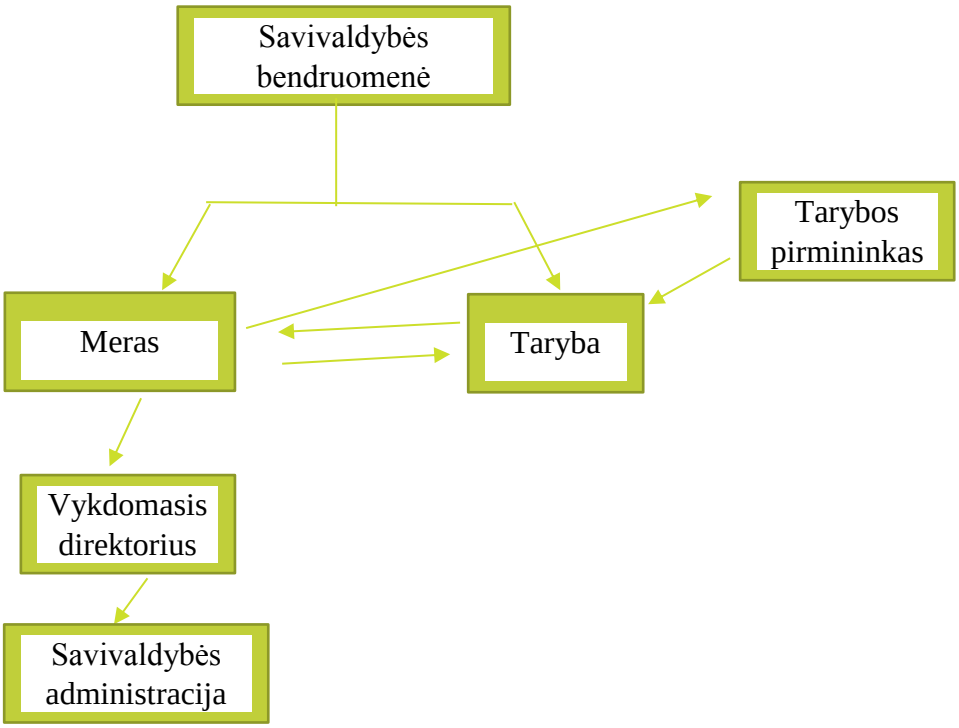
Kitaip, galime teigti, kad savivaldybių tarybų priimamiems sprendimams įgyvendinti sudaromos Savivaldybės vykdomosios institucijos (žr.4 pav.): Savivaldybės administracija, kurioje

[41] Virginija Kondratienė, „Vietos savivaldos sistemų teisinio reguliavimo mechanizmai“, *JURISPRUDENCIJA* 3, 105 (2008):63.

[42] Kristina Grigienė, „Konstituciniai pagrindai regioninei savivaldai Lietuvoje ir kitose Vidurio ir Rytų Europos šalyse: ar apskričių (regionų) reforma determinuoja konstitucijos pataisų poreikį ?“, *Socialinių mokslų studijos* 3, 4 (2011): 1482-1496.

[43] Kondratienė, *supra not*e 41:64.

dirba viešojo administravimo karjeros tarnautojai ir Savivaldybės darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir jiems atlyginimas mokamas iš Savivaldybės biudžeto.



4 pav. Lietuvos savivaldybių institucinės struktūros modelis.

Vadovaujantis pagrindiniu Lietuvos įstatymu – Konstitucija, galime teigti, kad vietos savivalda yra savarankiška, kuriai suteikti pagal Konstitucijos ir/ar kitais įstatymais apibrėžti įgaliojimai, t. y. savivaldybės institucijos turi ir savarankiškas, ir valstybės priskirtas (deleguotas) funkcijas, kurių sprendimų atitiktį Konstitucijai ir įstatymams kontroliuoja Vyriausybės atstovai apskrityse.

Lietuvos savivaldybėms ne tik atskaitinga ir atsakinga už dalies viešojo reikalų tvarkymą, bet turi ir materialines – finansines prielaidas viešuosius reikalus tvarkyti:

1) „savivaldybėms suteikta teisė valdyti, naudoti ir disponuoti turtu nuosavybės teise;

2) savivaldybėms suteikta teisė sudaryti ir tvirtinti savo biudžetą;

3) savivaldybių tarybos turi teisę įstatymo numatytose ribose ir tvarka nustatyti vietines rinkliavas ir jų lengvatas;

4) savivaldybės gali įsigyti nuosavybėn ne žemės ūkio paskirties žemės sklypų, reikalingų jų tiesioginei veiklai skirtiems pastatams statyti ir eksploatuoti“. [44]

Būtent LR vietos savivaldos įstatyme numatyta bendra savivaldos institucijų organizavimo ir veiklos tvarka ir jos funkcionalumas. Demokratinėse šalyse vietos savivalda yra ne tik savarankiška, bet ir pagrindas pilietiškumui ugdyti. Apibendrinant, galime teigti, kad Lietuvoje

[44] Algirdas Astrauskas, „Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 3 (2002):71-78.

vietos savivaldą reglamentuoja Konstitucija ir Vietos savivaldos įstatymas, kuris nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką, taip pat apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas ir jų įgaliojimus, funkcijas bei teisinį reglamentavimą vietos savivaldos veiklai. Išnagrinėjus vietos savivaldos sampratą ir jos teisinį reglamentavimą sekančiame magistro darbo I dalies skyrelyje būtina aptarti kokie yra vietos savivaldos subjektai ir jų bendradarbiavimas siekiant gerinti vykdomas veiklas savivaldybėje.

1.3. Vietos savivaldos subjektai ir jų bendradarbiavimas

LR vietos savivaldos įstatymas apibrėžia vietos savivaldos subjektų tam tikrą vaidmenį valstybės teritorijos administracinėje dalyje, kurie privalo vadovautis viešojo administravimo principais ir yra įvardinami: savivaldybės valdžia, savivaldybės politine ir viešoji valdžia arba viešojo administravimo subjektais.

V. Pilipavičius ir I. Vidrevičienė savivaldą apibrėžia kaip dviejų subjektų – tam tikro valstybės teritorijos administracinio vieneto gyventojų ir savivaldybės valdžios institucijų savarankiška veikla[45].

Anot A. Astrausko vietos savivaldos teisės subjektu Lietuvoje gali būti laikomi net trys subjektai: a) įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kuris Lietuvoje vadinamas savivaldybe ar savivaldybės bendruomene; b) įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenė, dar vadinama teritorine (arba vietos) bendruomene, savivaldybe; c) vietos savivaldybės atstovaujamoji institucija, Lietuvoje vadinama savivaldybės taryba .[46]

Apibūdinant A. Astrausko vietos savivaldos subjektą – savivaldybę, reiktų papildyti, kad savivaldybė, tai ne tik įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, tačiau savivaldybę taip pat apibūdiname kaip institucija, kuri atsakinga už didžiąją dalį viešųjų ir vietos reikalų tvarkymą. Nagrinėjant šio darbo problemą, vietos savivaldos subjektą – savivaldybę, galime įvardinti ir kaip teritorinį vienetą ir kaip instituciją, kuri pagal vietos savivaldos sąvokos suvokimą turi teisę ir galimybę savarankiškai spręsti aktualius klausimus ir sprendimus. Vadinasi savivaldybę, įvardinant kaip instituciją ir toje institucijoje dirbančius žmones, kurie yra atskaitingi savivaldybės gyventojams, galime įvardinti ir atsakingus už savivaldybėje, teritorinio administracinio vieneto, gyvenančių žmonių gerovę, nes jie priimdami sprendimus tiesiogiai turėtų vykdyti ir toje teritorijoje gyventojų valią. Tačiau be savivaldybės būtina paminėti ir kitą labai svarbų vietos savivaldos subjektą

[45] Pilipavičius ir kt., *supra note* 30:940.
[46] Algirdas Astrauskas, „Kam laiduota (vietos) savivaldos teisė ir kaip ji įgyvendinama?“, *Viešoji politika ir administravimas* 13, 4 (2014):671-689.

– seniūniją, taip pat labai svarbią instituciją vietos savivaldos lygmeniu, kuri yra savivaldybės vykdomoji institucija, dar vadinama savivaldybės administracijos padaliniu. Savivaldybės taryba tvirtindama savo sprendimus nustato seniūnijų savivaldybėje skaičių, jų pavadinimus, aptarnaujamos teritorijos ribas ir perduodamas savivaldybės administracijos funkcijas, taip apibrėždama jų veiklą. Seniūnija dažnai įvardinama kaip Savivaldybės administracijos teritorinis struktūrinis padalinys, kuris atlieka tarpininko vaidmenį tarp toje seniūnijoje gyvenančių nuolatinių gyventojų ir vietinės valdžios organo – Savivaldybės. Vadovaujantis 2008 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymu, kuriame nurodyta, kad seniūnijos veikla reglamentuojama Savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintuose seniūnijos veiklos nuostatuose, o finansavimas skiriamas iš savivaldybės biudžeto[47]. Savivaldybės seniūnijos traktuojamas kaip Savivaldybės filialas, vieta ir veikla yra specifinė, nes veikia tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje, nutolusioje nuo centrinės vykdomosios institucijos (Savivaldybės). Ypatingai seniūnijose jaučiamas vietos bendruomenės dalyvavimas ir atsikleidžiamas vietos bendruomenės funkcionalumas, nes Vietos savivaldos įstatyme numatytos nuostatos, kurios reglamentuoja *atstovavimą gyvenamųjų vietovių bendruomenėms,* yra labai svarbi ir užtikrinanti priemonė, kuri dar labiau skatina gyventojų dalyvavimą sprendimų priėmime vietos bendruomenei reikšmingais klausimais.

Seniūnijos sudaromos Savivaldybės tarybos sprendimu, kuriai nustatomos ribos, t. y. paskiriama aptarnaujamoji teritorinė dalis, kuri dar skaidoma į seniūnaitijas, o jose vietos gyventojai renka gyvenamosios vietovės bendruomenės atstovus – seniūnaičius, t. y. taip pat vietos savivaldos subjektą – seniūnaitį. Seniūnaitis skirtingai, nei vietos valdžios atstovai, visuomenei dirba visuomeniniais pagrindais, t. y. be mokestinio atlygio. Vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymo 33 straipsniu, kuris reglamentuoja seniūnaičių funkcijas, renkami 4 metams. Seniūnaitis dirba visuomeniniais ir dažniausiai savanoriškais pagrindais ir yra įpareigotas rūpintis bendruomenės interesais, ir jai atstovauti seniūnijoje, savivaldybės institucijose ir savivaldybėje veikiančiose valstybės įtaigose. Vietos bendruomenėms rūpimus ir jai aktualius klausimus svarsto ir patariamojo pobūdžio sprendimus priima seniūnaičių sueigoje, kuriuos dažniausiai seniūnijose organizuoja seniūnijos seniūnas ar seniūnijoje dirbantys darbuotojai.

Savivaldybė, dar kitaip apibūdinama, vietos valdžia priklauso vietos bendruomenėms, toje administraciniame teritoriniame vienete gyvenantiems valstybės piliečiams, kuri privalo užtikrinti bendrų viešųjų reikalų tvarkymą, būti atskaitingiems vietos gyventojams, teikti viešąsias paslaugas, gerinti vietos bendruomenės gyvenimo aplinką ir kokybę joje.

[47]Vida Staponienė ir Gintaras Žilinskas, „Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai“, *Viešoji politika ir administravimas* 11, 1 (2012): 117-129.

Pasak A. Junevičiaus ir S. Ereminaitės „dabartinės viešojo sektoriaus tendencijos rodo, kad geras valdymas yra toks, kuriam būdingas didesnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas“.[48]

G. Žilinskas svarbiausią vietos savivaldos subjektą nurodo bendruomenę, kurią sudaro gyventojai, gyvenantys apibrėžtoje erdvėje – administraciniame teritoriniame vienete. Autorius pažymi, kad bendruomenė buriasi į teritorinį savivaldų junginį – teritorinę (vietos) bendruomenę. Anot S. Nefo „vietos bendruomenę, suprantame kaip grupę žmonių, gyvenančių apibrėžtoje teritorijoje, susijusi bendru interesu ir vidiniu jausmu, jog jie priklauso tai pačiai žmonių grupei. Vietos (teritorinių) bendruomenių gali būti vairaus dydžio ir net vienų kitose, pvz., seniūnijoje – kelių kaimų bendruomenės ir panašiai, o vietos bendruomenėse funkcionuoja interesų ir institucinės bendruomenės“. [49]

Pritariant G. Žilinsko ir S. Nefo teiginiams apibendrinant galima teigti, kad vietos savivaldos subjektai – vietos bendruomenė, kuri gyvena apibrėžtoje administracinėje teritorijoje yra suprantama kaip vietos bendruomenė, jos piliečiai, gyvenantys Lietuvos miestuose ir miesteliuose, rajonuose, kurie turi teisę, galimybę ir gali sąveikauti su savo išrinkta vietos valdžia.

Svarbiausias šiuolaikinės vietos savivaldos tikslas yra bendruomenės aktyvumas, kuris pasireiškia vietos bendruomenės iniciatyvomis – kuriamos vietos bendruomenės sanglaudos programos, vystoma vietinė partnerystė, kurios tikslas skatinti bendradarbiavimą tarp viešojo ir privačiojo sektoriaus, tačiau taip pat daugel metų pastebime, kad tiek savivaldybės gyventojai, tiek susibūrusios bendruomenės nariai dažnai nedalyvauja Savivaldybės sprendimų priėmimo veikloje, todėl galime daryti prielaidą, kad išvardinti piliečiai neturi pakankamai *informacijos* apie problemų sprendimą arba *neįsivaizduoja ir nesupranta savo galios* jas sprendžiant. Vietos bendruomenės, kurios taip pat turi teisę ir galimybę dalyvauti viešajame valdyme, jame retai dalyvauja, nes galimai *trūksta pasitikėjimo savo galimybėmis* dalyvauti ir įtakoti vietos reikalų sprendimus, todėl galime įtarti, kad *nėra susiformavęs tinkamas ryšis* tarp seniūnijos darbuotojų ir vietos gyventojų ir galbūt seniūnai ar net vietos bendruomenės nariai *nevertina seniūnaičių* veiklos ir jam priskirtų funkcijų. *Tai gali būti pagrindiniai veiksniai, kurie galimai trukdo vietos bendruomenės gyventojams dalyvauti savivaldybės politikoje ir jų priimamų sprendimų procese, ir nenoras intensyvesnio bendradarbiavimo tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės lyderių ir seniūnaičių.*

Beje, taip pat atkreiptinas dėmesys jog savivaldybės bendruomenėje savivaldos sistemos subjektai yra arčiausiai žmonių ir vykdo savo veiklą visuomenei naudingais tikslais, nelaukdami sprendimų „iš aukščiau“. Tačiau apibūdinant vietos savivaldos subjektus taip pat būtina pabrėžti, kad savivaldybės subjektai: savivaldybės institucijose dirbantys išrinkti valdžios atstovai bei toje

[48] Junevičius ir Ereminaitė, *supra note* 27: 455.
[49] Nefas, *supra note* 40:41.

institucijoje dirbantys žmonės dirba atlygintinai, t. y. kas mėnesį gaudami paskaičiuotą darbo atlygį, o vietos (kaimo) bendruomenės, seniūnaičiai visuomenei naudingą darbą vykdo be jokio užmokesčio, t. y. dirba visuomeniniais pagrindais. Nors vienų darbas apmokamas, o kitų darbas veikiamas laisva valia ir tik gerų norų įgyvendinimu savo apibrėžtoje teritorijoje, pvz. seniūnijoje, seniūnaitijoje ar kaimelyje visi kartu, tiek vietos valdžios atstovai, tiek seniūnijai vadovaujantys seniūnai, tiek kaimo bendruomenių nariai ir seniūnaičiai veikdami išvien, turėtų derinti savo interesus, susitelkę vienam tikslui ir bendradarbiaudami ieškoti pačių efektyviausių ir daugumai priimtinų sprendimų. Vietos savivaldos sistemos subjektai sąveikaudami tarp savęs ir užtikrindami bendradarbiavimą tarpusavyje tuo pačiu turėtų užtikrinti visuomenės interesų, poreikių ir lūkesčių įgyvendinimą. Juk pačių gyventojų dalyvavimas savivaldos lygmenyje priimamiems sprendimams suvokiamas kaip instrumentas, kuris užtikrina ir vietos savivaldos politikų ataskaitingumą juos išrinkusiems piliečiams.

Būtina pažymėti, jog bendradarbiavimo aktyvumas priklauso, pirmiausia, nuo savivaldybės valdžios atstovų požiūrio ir joje susikūrusių bendruomenių noro bendradarbiauti. Šių šalių bendradarbiavimas teikia praktinės naudos Savivaldybės veikloje tik sujungiant požiūrius, vizijas ir formuojant bendrus tikslus. Vadinasi bendradarbiaudami tarpusavyje ir veikdami išvien gerintų savivaldybės kaip teritorinio vieneto, gyventojų gerovę pateisindami jų lūkesčius. Išsiaiškinant šio darbo problemą – aspektus ir veiksnius, kurie skatina intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, o juos įgyvendinus kursis šių šalių, vietos savivaldoje veikiančių subjektų, partnerystė, būtina išanalizuoti vietos bendruomenės ir seniūnaitijų sampratą ir koks jų vaidmuo vietos savivaldoje.

2. VIETOS BENDRUOMENĖS, SENIŪNAITIJŲ SAMPRATA IR JŲ VAIDMUO VIETOS SAVIVALDOJE

Išplėtota vietos savivalda, dar kitaip vadinama realia savivalda, yra galima tik tada, kai piliečiai tiesiogiai įsitraukia į visuomeninio valdymo procesą ir sprendimų priėmimą, kurių įteisinimas yra labai reikšmingas vietos bendruomenei. Jei vietos savivaldos mechanizmas orientuotas į visuomenės poreikių tenkinimą, jis turi būti veiksmingas ir skaidrus, o vietos gyventojai juo pasitiki. Vietos savivaldos mechanizmas sudarytas taip, kad skatintų piliečių savarankiškumą, ugdytų pilietinę visuomenę. Vienas iš pagrindinių demokratijos principų yra įgyvendinamas vietos savivaldos lygmeniu: gyventojai turėdami vienodas teises ir galimybes gali ir turi teisę dalyvauti savivaldybės bendruomenės reikalų ar sprendimų priėmimo procese. Demokratiška ir gyventojų pasitikėjimo verta vietos savivalda yra įmanoma tik dirbant ir tariantis su vietos bendruomene ir taip užtikrinant skaidrų sprendimų priėmimą. Vietos bendruomenės nariai, gyvenamosios vietos gyventojai ir jų išrinkti atstovai – seniūnaičiai – dalyvauja priimant svarbius klausimus, kurių atitinkami sprendimai liečia gyvenamosios vietovės bendruomenės gyvenimą, jos aplinką ir gerovę. Būtent vietos bendruomenės narių ir seniūnaičių dalyvavimas visuomeniniame valdymo procese didina vietos savivaldos atskaitingumą žmonėms, jų aktyvus dalyvavimas užtikrina viešumą ir skaidrumą valdžios institucijų priimamuose sprendimuose, o taip pat stiprėja pačios bendruomenės vieningumas, pasitikėjimas, atsakomybė už tai kas vyksta jų gyvenamojoje vietovėje. Galime apibendrinti, kad vietos savivalda yra jungiamoji grandis tarp valstybės „aukščiausios“ valdžios ir vietos gyventojo, per kurį visuomenės nariai valstybės atžvilgiu kontroliuoja kaip yra ginamos jų teisės, todėl jų dalyvavimas vietos savivaldos sprendimų kūrimo ir priėmimo procesuose yra labai svarbus tiek Savivaldybėje dirbantiems asmenims, tiek jų atstovaujamai visuomenei.

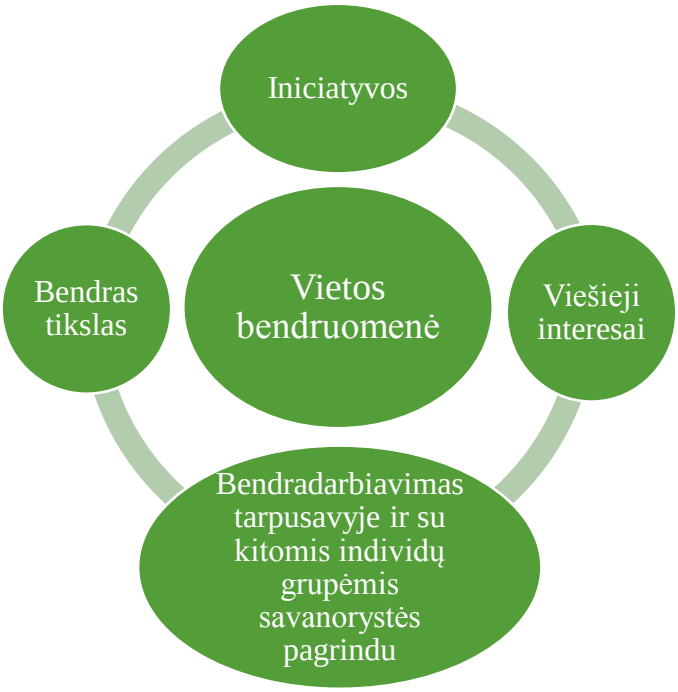
2.1. Bendruomenių sąvoka ir jos pagrindiniai bruožai

Įvairūs vietos bendruomenės apibrėžimai suponuoja taip pat ir įvairius požiūrius į vietos bendruomenės sampratą. Tačiau dažniausiai bendruomenė įvardinama kaip vienodą požiūrį turinčių žmonių grupė, kuriuos sieja bendras tikslas. Dabartiniame laiko tarpsnyje vietos bendruomenė yra tas veiksnys, kurio nariai susibūrė norėdami bendrystėje pasiekti tai ką užsibrėžė organizuodamos savo veiklą. Bendruomenės nariai, ypač kaimo vietovėse, virsta vieninga jėga, įsiprasmindami save žodžių junginyje „mes galim“ arba žodyje „šeima“, kurie jaučiasi esantys svarbūs, vieningi ir reikalingi vieni kitiems, kartu galintys nuveikti daugiau socialinėje, kultūrinėje, švietėjiškoje, projektinėje ir kitoje veikloje veikdami bendrystėje.

I. Leliūgienė ir J. Sadauskas vietos bendruomenę apibrėžia kaip vienetą, kuriame susikuria tam tikras žmonių santykiai, kurie yra nulemti socialinių, funkcinių, kultūrinių aplinkybių.[50]

S. Nefo teigimu, vietos bendruomenė laikoma efektyvia visuomenės dalimi tada jei ji yra funkcionali. Vietos bendruomenės funkcionavimą lemia jos socialinė struktūra, t. y. vietos bendruomenės socialinė struktūra remiasi pažintiniais santykiais ir bendru tikėjimu, jungiančiu bendruomenę.[51]

Nagrinėdamos vietos bendruomenę vadybiniu požiūriu labiau suvokiama bendruomeninės organizacijos sąvoka, kurią reglamentuoja Vietos savivaldos įstatymas: „bendruomeninė organizacija – asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai (jų atstovai) ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje“ (žr. 5 pav.).[52]



5 pav. Vietos bendruomenės pagrindiniai bruožai.

Vietos bendruomenėms yra svarbu ne tik bendrų tikslų, iniciatyvų įgyvendinimas per viešuosius interesus, bet ir juridinių normų buvimas. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas[53] yra

[50] Irena Leliugienė ir Justinas Sadauskas, „Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija“, *Socialinių mokslų studijos* 3,4 (2011): 1281-1297.
[51] Nefas, *supra note* 40: 19.
[52] Andrius Stasiukynas, „Bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijos ir vadybos perspektyvos Lietuvoje“, *Socialinės technologijos* 4, 2 (2014): 370-384.
[53] „Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“ TAR, žiūrėta 2019 gegužės 6 d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FF00B0EA2F0E/lrNxCwiHoD

vienas iš aktualiausių įstatymų, kuris atspindi vietos bendruomenės organizacinę struktūrą ir specifiką. Šio įstatymo 2, 7 ir 8 straipsnyje apibūdinama, kad vietos bendruomenė, turinti asociacijos statusą – savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas yra koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus ir kurio valdymą atlieka valdymo organas (vienasmenis ar (ir) kolegialus) ir visuotinis narių susirinkimas, kurio metu pagal kiekvienos asociacijos įstatus yra renkamas bendruomenės lyderis – pirmininkas ir jos interesus atstovaujantis 2 ar 3 metams, taip pat metinių finansinių ataskaitų pateikimo VĮ Registro centrui, atskaitomybę bei asociacijų veiklą. Pabrėžtina tai, kad vietos bendruomenė teisine prasme įvardinama kaip juridinis asmuo, turintis savo teises bei atsakomybę ir atskaitingumą, tačiau jų veikla lyginant su biudžetinėmis įstaigomis yra siejama su savanorišku, neatlygintinu darbu, taip pat diversifikuotu biudžetu, vadyba, vietos bendruomenės narių (darbuotojų) motyvacija ir t.t. (žr.3 lentelę). Plačiau biudžetinių įstaigų ir vietos bendruomenių veiklos skirtumai pabrėžiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Biudžetinių įstaigų ir vietos bendruomenių veiklos skirtumai.

Biudžetinės įstaigos	**Vietos bendruomenės**
Steigimas	
Biudžetinės ar savivaldybės viešosios įstaigos dažnai įkuriamos politikų ar atitinkamų savivaldybės administracijos darbuotojų iniciatyva.	Steigiamos piliečių, kurie savo savanoriška veikla ir iniciatyva buriasi į asociaciją ar kitą juridinį asmenį, siekdami viešosios naudos bendruomenei. Vienijanti savybė tokių organizacijų – nepriklausomumas nuo valstybės institucijų, politinių partijų, verslo įmonių.
Finansavimas	
Veikla užtikrinama pagal biudžetą, kuris kasmet yra planuojamas ir nustatomas pagal praėjusių metų finansinę veiklą ir biudžeto panaudojimo rezultatus.	Pajamos dažniausiai gaunamos atsitiktinai arba užtikrinamos: • projektų pagalba, gaunant finansavimą iš valstybės ar savivaldybių teikiamų projektų paramai gauti; • parduodant paslaugas ar prekes; • nario mokestis, ar valstybės skiriamas procentas veiklai vykdyti; • savanoriška veikla. *Šis veiksnys yra pagrindinis skirtumas tarp valstybės įstaigų ir vietos bendruomenės.*
Vadyba, darbuotojų motyvacija	
Savo veikla įgyvendina administracines funkcijas, taisykles ir nutarimus. Iš pradžių šiose įstaigose dirbantys asmenys yra motyvuoti.	Veikla orientuota į savo narių poreikių ir iškeltų tikslų tenkinimą, kurioje galimi narių mainai. Platesnis paslaugų spektras į kurių organizavimą

Vėliau dirbamas darbas dėl griežtos tvarkos ir taisyklių palieka varginantis ir dėlto šių dirbančių asmenų darbo našumas mažėja, tačiau dėl saugios darbo vietos ir nenoro jo prarasti retas ryžtasi palikti savo darbo vietą.	gali būti įtraukiami visi norintis jame dalyvauti asmenys.
Patalpos	
Savivaldybės dažniausiai patikimumo teise disponuoja viešosios paskirties pastatais ir patalpomis.	Savo veiklą vykdo dažniausiai sudarė Panaudos nuomos sutartį su Savivaldybe ar kitais juridiniais, fiziniais asmenimis. Būtina pabrėžti, kad kai kurios vietos bendruomenėms patalpų veiklai vykdyti nereikia.

Sudaryta darbo autorės remiantis Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centru.[54]

Anot V. Staponienės ir G. Žilinsko vietos bendruomenės veikimas ir jų aktyvumas ypač priklauso nuo vietos valdžios atstovų ir vietos bendruomenės lyderių požiūrio į valdymo decentralizavimą ir į atsakomybės prisiėmimą sprendžiant vietos problemas, tačiau abiejų pagrindinis ir svarbiausias veiksnys yra gyventojų aktyvumas.[55]

Pasak A. Stasiukyno vietos bendruomenės organizacijos funkcionavimo būsena sietina su bendruomenėje esančiais bendruomenės nariais – savanoriais, žmogiškuoju kapitalu ir t. t., t. y. tomis priemonėmis, kurios vietos bendruomenei (žiūrint iš į ją per organizacijos prizmę) padeda vietos bendruomenei pasiekti planuojamus tikslus. Vidine tvarka yra užtikrinamas organizacijų valdymas, kuris remiasi LR teisės aktais, o veiklai įprasminti gaunamos finansinės lėšos iš įvairių finansavimo šaltinių, įtraukiant ir vietos bendruomenės narių savanoriškumu pagrįstą veiklą.[56] Vadybine prasme vietos bendruomenės veiklos efektyvumą nusako šie bruožai: lyderystė, žmogiškųjų išteklių vystymas, planavimas ir finansų valdymas. Bendruomenės veiklos efektyvumo pagrindinis vertinimo kriterijų galime įvardinti *patirtį*. Būtent geri praktikos – *patirties* pavyzdžiai leidžia analizuoti vietos bendruomenės veiklai įtakos turinčius veiksnius nusakantys jų veiklos efektyvumą, taip pat leidžianti suformuoti vietos bendruomenės veiklos ateities ilgalaikę strategiją. Sėkmingas pavyzdys arba sėkmingai, funkcionaliai veikianti vietos bendruomenė gali būti kitoms vietos bendruomenėms puikus pavyzdys kaip puikiai ir rezultatyviai ieškoti ir panaudoti lėšas, tai pat pavyzdys gerų projektų vadybos ir jų įgyvendinimo, veiklos skaidrumo, atskaitomybės, pačių bendruomenės narių įtraukimui į bendruomenės savanorišką veiklą.

Svarbiausia vaidmenį vietos bendruomenėje atlieka bendruomenės pirmininkas – lyderis, kuris suburia vietos bendruomenes narius, organizuoja jų veiklą ir yra bendruomenės narius

[54] Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, *Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas. Metodika* (Vilnius: KRIVENTA,2017), 22-23.
[55] Vida Staponienė ir Gintaras Žilinskas, *supra note* 47: 124.
[56] Stasiukynas, *supra note* 52: 374.

vienijantis subjektas bendram užsibrėžtam tikslui pasiekti. Anot S. Nefo vietos bendruomenės pirmininkas – turi būti visų narių pripažintas lyderis, kuris vienija aktyvią piliečių grupę (bendruomeninę organizaciją), joje vyksta individų, kaimynų, grupių tarpusavio sąveika, kuriama socialinė tvarka ir kt. [57]

Būtent komandinis darbas, kuris pagrįstas savanoriškumu, geranoriškumu, atsiranda natūraliai, nes paties bendruomenės nario tikslas identifikuojasi kartu su vietos bendruomenės bendrais tikslais.

Šiandieniame visuomenės gyvenime vietos bendruomenė turi ir yra pripažįstamos, ir kitų organizacijų, kitų interesų grupių, nes vietos bendruomenės veikdamos projektuose ir juos įgyvendindami su kitais partneriais tampa paslaugų teikėju, tiesa, dažniausiai socialinių paslaugų. Vietos bendruomenė vykdydama projektą švietimo ar socialinėje srityje gali būti partnerė tiek su viešojo valdymo institucijomis, tiek su privačiu verslu. Pasak J. Vorevičienės ir E. Butkevičienės „valstybės sektoriaus įstaigų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas šeimos politikos srityje, paslaugų, reikalingų šeimų gerovei užtikrinti, teikimas įvardijamas kaip socialinė partnerystė, grindžiama principų, abipusių įsipareigojimų“[58], vadinasi ir vietos bendruomenės bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis ar kitomis bendruomenėmis, žmonių grupėmis yra naudingas ne tik tos bendruomenės nariams, bet ir visai visuomenei. Tikėtina, kad vietos bendruomenės ypatingai prisideda prie visuomenės socialinės gerovės kūrimo, nes vietos bendruomenės dalyvaudamos socialiniuose projektuose ir efektyviai juos įgyvendindamos su projekto partneriais įrodo, kad jų tikslai bei iniciatyvos nėra skatinamos vien iš „savojo aš“ idėjos, o visų narių bendrystės jausmo. Funkcionali vietos bendruomenė įgyvendindama bendrus tikslus galimai toje apibrėžtos teritorijos visuomenė pasižymi geresniu socialiniu gyvenimu, pvz. galbūt mažesniu nusikalstamumo lygiu, o jų socialinis kapitalas analizuojamas kaip bendruomenės atgaivinimo, plėtros, sanglaudos skatinimo faktorius.

Apibendrinant vietos bendruomenės sampratą galime teigti, kad ši bendruomenė susikurianti iš bendrumo jausmą turinčių gyventojų, kuriuos vienija bendri užsibrėžti tikslai, iniciatyvos, kurios įgyvendinamos per viešuosius interesus. Efektyviai, funkcionaliai veikiančiai vietos bendruomenei labai svarbų vaidmenį atlieka vietos bendruomenės pirmininkas, turinčiu lyderio savybių ir vietos bendruomenės narių pasitikėjimą. Jis „bendrumo jausmo“ veikdamas imasi tam tikrų reikiamų vadybinių veiksmų: lyderis priverčia vietos bendruomenę kaip sistemą dirbti

[57] Nefas, *supra note* 40: 23-24.

[58]Jurgita Vorevičienė ir Eglė Butkevičienė, „Nevyriausybinių organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis“, *Viešoji politika ir administravimas* 16,1 (2017): 121-137.

žmonių gerovei, o bendruomenės nariai užtikrina, kad sistema dirbtų taip, kaip numatyta vietos bendruomenės strategijoje.

Vietos bendruomenės bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis ar individų grupėmis naudingas ne tik tos bendruomenės nariams, bet ir visai visuomenei.

2.2. Seniūnaitijų samprata ir paskirtis

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje ne kartą buvo keičiamas/papildomas Vietos savivaldos įstatymas bei plačiai diskutuojama apie vietos savivaldos plėtrą įgalindama didesnį jos funkcionavimą, kurioje labiau numatoma suteikti vis daugiau galių seniūnijoms ir pirmas žingsnis šio tikslo siekimui yra tai, kad sukuriamas naujas vietos savivaldos teritorinis vienetas – seniūnaitija, kuri sudaroma iš seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyvenamųjų vietovių ar jų dalių. Pagal seniūnų ir tos vietovės gyventojų pasiūlymus, seniūnijos suskirstomos į seniūnaitijas, o jų sudarymo projektą tvirtina tos savivaldybės gyventojų išrinkti atstovai – Savivaldybės taryba. Seniūnaitijų skaičius nėra teisiškai reglamentuojamas, tai sprendžia Savivaldybės taryba, nes manoma, jog ji geriausiai žino, kiek ir kokio dydžio seniūnaitijų reikia jos bendruomenei.[59]

Pasak S. ir A. Paulauskų pagrindinis seniūnaitijų steigimo tikslas yra demokratijos plėtojimas, gyventojų skatinimas būti aktyvesniems, nelaukiant nurodymų „iš viršaus“ ir patiems imtis iniciatyvų spręsti aktualiausius bendruomenės gyvenimo klausimus, t. y. seniūnaitijos įsteigiamos siekiant piliečius dar labiau įtraukti į dalyvavimą svarbiausių vietos teritorijos sprendimų priėmime ir sudaryti / palaikyti glaudų ryšį su vietos bendruomene. Taip įgalinami patiems piliečiams kelti ir spręsti problemas, diskutuoti ir bendradarbiauti tarpusavyje bei su vietinės valdžios atstovais, ir taip įtraukiant seniūnaičiui ir vietos bendruomenei išsakytus gyventojų poreikius į savivaldybės strateginio planavimo procesus. [60]

Pasak A. Kulakausko seniūnaitija labiau įvardinama kaip vietos bendruomenės kaimynija, kuri turi skatinti toje vietovėje esančios vietos bendruomenės ir jų narių iniciatyvas. Mokslininko teigimu, seniūnaitija ir vietos bendruomenė nėra konkurentės, o tik vieną kitą papildančios ir galimybes išplečiančios bendruomeniškumo raišką. [61]

[59] Aleksandras Patapas ir Jolanta Maculevič, „Seniūnaitijų organizavimo ir veiklos probleminiai aspektai“, *Viešoji politika ir administravimas* 10,3 (2011):404.

[60] Stasys Paulauskas ir Aleksandras Paulauskas, „ The virtualics and strategic self - management as tools for sustainable development. Technological & Economic Development of Economy“, *TECHNOLOGICAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF ECONOMY 14,1 (2008): 76-88.*

[61] Antanas Kulakauskas, „Vietos bendruomenės (kaimynijos) – teritorinės savivaldos pamatas“, iš konferencijos *Vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje* (Vilnius: Lietuvos Respublikos seimas, 2010), 26-32.

A. Patapas ir J. Maculevič analizuoja pačių seniūnaitijų atsiradimo priežastis ir taip pat pateikia kodėl jų neturėjo atsirasti, t. y pateikia seniūnaitijų steigimo teigiamą ir neigiamą pusę. Seniūnaitijos steigiamos dėl šių priežasčių:

1) noro didinti vidinę decentralizaciją savivaldybėje;
2) noro didinti vietos bendruomenių aktyvesnį dalyvavimą sprendžiant vietos reikalus;
3) siekio didinti gyventojų aktyvumą dalyvauti vietos savivaldos procesuose;
4) dėl tarpininko reikalingumo tarp vietos bendruomenės ir seniūno, kurio atstovas taip pat gali būti pagalbininkas seniūnui sužinant realią situaciją seniūnijoje;
5) galimai ir dėl pareigų, kurioms nereikia didelių finansinių išteklių;
6) stabdžių atsvarų principo įvedimo;
7) pačios savivaldos plėtojimo ir realesnių jos veiksmų įgalinimo.

Pasak mokslininkų A. Patapo ir J. Maculevič seniūnaitijų Lietuvoje neturėjo atsirasti, nes:

1) tai atlieka bendruomeninės organizacijos ir yra pajėgios tai atlikti;
2) dubliuojasi seniūnaičių ir seniūnų pareigos, t. y. daugelis funkcijų priskirtų seniūnui „perleidžiama“ seniūnaičiui;
3) visuomenės nenoras, nesupratimas dėl reikalingumo, priešiškumas ir abejingumas;
4) neaiškumas dėl seniūnijos teritorijos suskirstymo;
5) seniūnaičio funkcijos atlikti neskiriamas atlygis;
6) pačių seniūnaičių galimybės labai ribotos, nes jų išsakytos įžvalgos gali būti tik rekomenduojamojo pobūdžio;
7) garantijos nebuvimas, kad bus atstovaujama visiems vietos bendruomenės interesams.[62]

A. Patapas ir J. Maculevič (2011) analizuodami seniūnaitijų atsiradimo reikalingumą pabrėžia, seniūnaitijų atsiradimas visuomenėje sulaukė įvairių vertinimų, dažniausiai prieštaringų ir taip sukeldami dar daugiau diskusijų tarp įvairių visuomenės sluoksnių. Vieni teigia, kad seniūnaičiai puikūs pagalbininkai seniūnui ir vietos bendruomenių sąjungininkai, tačiau yra teigiančių, jog seniūnijų suskirstymas į seniūnaitijas yra visiškai nereikalinga savivaldos išraiškos forma, kiti tikina, kad tai dar vienas būdas, įgalintis dar labiau bendruomenes burtis ir labiau dalyvauti viešajame valdyme, ir jo procese. Tačiau pagrindinis seniūnaitijų atsiradimo priežastis – mažinti atskirtį tarp vietinės valdžios ir jų gyventojų. Būtent nuo 2008 m. Lietuvoje įteisindami seniūnaitijas LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitime reglamentuojamos seniūnaičio, gyvenamosios vietovės bendruomenės atstovo, funkcijos. Seniūnaičiai – vietos bendruomenės atstovai, seniūnaitijose gyvenančių žmonių išrinkti asmenys, kurie atstovauja vietos bendruomenės interesus valstybės ir savivaldybių

[62] Patapas ir Maculevič, *supra note* 59: 408.

institucijose ir jo veikla traktuojama kaip savanoriška, visuomeniška ir galinti pakeisti, ir pagerinti tos gyvenamosios vietovės vidinės aplinkos būseną.

Pagrindinė seniūnaičio funkcija, kuri sietina su jo veikla – *valdžios informavimas apie bendruomenės poreikius, problemas ir pageidavimus.* Vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymu kandidatus į seniūnaičius gali siūlyti seniūnaitijos gyventojai ir nevyriausybinės organizacijos, asociacijos, įstaigų ir organizacijų kolektyvai, kurios yra įsikūrusios ir veikia seniūnaitijoje. Seniūnas seniūnaitijose, kuriose gyvena ne daugiau kaip 500 gyventojų, įstatymų nustatyta tvarka organizuoja gyventojų susirinkimus, kurių metu yra renkami seniūnaičiai atviru balsavimu. Išrinktas seniūnaičiu laikomas tas kandidatas, kuris surinko daugiausiai susirinkime dalyvavusių gyventojų balsų. Seniūnaitijose, kurioje gyvena daugiau kaip 500 gyventojų, seniūnaičiai įprastai renkami vykdant gyventojų apklausą, kurią organizuoja ir sprendimus priima savivaldybės administracijos direktoriaus sudaryta komisija.

Kaip minėtame įstatyme numatyta seniūnaitis atstovauja seniūnaitijos gyventojų interesus seniūnijoje, Savivaldybėje ir valstybės įstaigose; rūpinasi, kad seniūnaitijos gyventojai prižiūrėtų gyvenamosios vietovės teritoriją: kelius, gatves, aikštes, kapines, seniūnaitijose esančius infrastruktūros objektus, padeda plėtoti ir organizuoti vietovės kultūrinį ir sportinį gyvenimą; gali dalyvauti organizuojant gyventojų apklausas ar jų susitikimus Savivaldybės ir valstybės institucijų atstovais, turi teisę gauti informaciją apie Savivaldybės, Vyriausybės atstovo funkcijas ir darbo laiką. Seniūnaitis kaip ir visi visuomenės piliečiai turi teisę žinoti ar gauti Savivaldybės parengtus teisės aktų projektus ir priimtus teisės aktus, kurie tiesiogiai susiję su seniūnaitijos gyventojais; turi teisę ir galimybę dalyvauti savivaldybės tarybos komitetų, darbo grupių ir savivaldybės tarybos posėdžiuose, kai svarstomi klausimai ir galimi priimami sprendimai, susiję su seniūnaitijos gyventojų gerove ar jų aplinka; išreikšti seniūnaitijos gyventojų nuomonę apie poreikius, susijusias problemas ir interesus šiais klausimais; gali siūlyti klausimų sprendimo variantus.

A. Patapas ir J. Maculevič (2011) teigia, kad seniūnaičio funkcijos ir teisės susietos su seniūno teisėmis ir pareigomis. Pagrindinis skirtumas tai, kad seniūno funkcija yra labiau apibrėžta, turinti daugiau įgaliojimų, o seniūnaičio veikla įstatymu mažiau reglamentuota. Pritariant šių mokslininkų teiginiui išskirtina tai, kad seniūnaitijų sueigoje priimami tik rekomendaciniai sprendimai, kurie teikiami svarstyti seniūnijoms. Kitaip tariant, seniūnaičių įgaliojimai apsiriboja vien tik informavimu apie gyventojų ir jų aplinkos problemas. Vadinasi, seniūnaičiai neturi teisės tiesiogiai spręsti vietos bendruomenės problemų, jie gali tik siūlyti ar pateikti vietos bendruomenės gyventojų nuomonę apie poreikius ir interesus ar siūlyti tik sprendimo būdo variantus. Pagrindinis seniūnaičio uždavinys – dalyvauti seniūnaičių sueigoje, tačiau teisiškai nėra reglamentuota kaip seniūnaičiui atstovauti vietos bendruomenės interesus, t. y. seniūnaičiai nėra tiesiogiai atskaitingi vietos bendruomenei, jie gali teikti ar neteikti vykdytinų veiklų aprašų, o iš to

seka, kad seniūnaičiai atstovaudami gyventojų interesus gali ir neteikti ataskaitas, nėra vertinama jų veikla, neapibrėžiami veiklos kriterijai ir taip nėra patvirtinama dėl šio vietos savivaldos subjekto reikalingumo.

Apibendrinant, galime teigti, kad seniūnijos suskirstytos į seniūnaitijas – pačius mažiausius teritorinius vienetus, vien tam, kad seniūnaitijas atstovautų jų išrinktas asmuo – seniūnaitis, kurio pagrindinė funkcija – *informuoti valdžios atstovus bendruomenės pageidavimus*. To pasėkoje peršasi mintis, kad pagrindinis valdžios nuleistos „iš viršaus“ tikslas – piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose ir taip formuojant jų pilietinę atsakomybę, kuris liudytų visuomenės aktyvumą ir jų pačių sprendimų priėmimų, ir veiksmų efektyvumą. Tiesa, seniūnaičių pareigos yra tiesiogiai „nuleistos“ ir apibrėžtos įstatymu, bet tame pačiame įstatyme nėra suformuotas aiškus seniūnaičių veiklos ir efektyvus bendradarbiavimas su vietos bendruomene, vietos valdžios institucijomis, t. y. nėra atskaitomybės nei vietos bendruomenei, nei pačios valdžios atstovams.

2.3. Seniūnaitijų ir bendruomenių vieta vietos savivaldoje

Pasak S. Nefo „vietos savivalda ir vietos bendruomenė – tai ne dvi savarankiškos sistemos, kurią sąlygiškai galime pavadinti vietos iniciatyva, kurioje susipina vietos savivalda ir vietos bendruomenė vieną kitą papildydamos konkurencijos ir bendradarbiavimo elementais“. [63] Šis bendradarbiavimas palankus abiem pusėms, tai yra tiek pačiai vietos savivaldos sistemai, tiek vietos bendruomenės gyventojams, nes vietos savivalda pagal veiklos formas ir metodus yra mažiau paslankesnė ir įvairesnė nei vietos bendruomenė. Seniūnaičio pareigybė taip pat įkurta tikėtina dėl bendradarbiavimo su vietos bendruomene ir jos gyventojais. Kaip žinoma, vietos bendruomenė susikuria iš jos narių, kurie yra vedami bendro tikslo, o seniūnaitis, t. y. jo pareigybė ir funkcijos yra nurodymas „iš viršaus“, tačiau taip pat atstovauja tos bendruomenės tikslus ir norus, dirba tos bendruomenės gyventojų labui. Vadinasi, tiek vietos bendruomenė, tiek seniūnaitis dirba tos bendruomenės gyventojų poreikių tenkinimui ir problemoms spręsti. Tačiau kyla klausimas: kas geriau atstovauja vietos bendruomenės narių interesus? Ar vietos bendruomenė ir seniūnaitis – sąjungininkai ar konkurentai? Atsakant į iškilusius klausimus būtina išskirti vietos bendruomenės atstovo – lyderio ir seniūnaičio veiklos panašumus ir skirtumus, ir taip apibrėžiant seniūnaitijų ir vietos bendruomenės vietą vietos savivaldos sistemoje (žr. 4 lentelę).

[63] Nefas, *supra note* 40: 95.

4 lentelė. Seniūnaičio ir bendruomenės pirmininko panašumui ir skirtumai.

Bendruomenės pirmininkas	Seniūnaitis
Rinkti nėra privaloma, tačiau įprastai yra renkamas.	Rinkti privaloma kaip apibrėžta įstatyme.
Renkamas vietos bendruomenės narių, kurie gyvena toje vietovėje arba kelių gyvenamųjų vietovių gyventojai, kurie yra ir sudaro vietos bendruomenės narius.	Renka seniūnaitijoje gyvenantys gyventojai.
Bendruomenės pirmininkas gali būti pilnametystės sulaukęs vietos bendruomenės narys.	Gali siūlyti tik toje seniūnaitijoje gyvenantys gyventojai ar toje seniūnaitijoje veikiantys nevyriausybinės organizacijos, asociacijos, įstaigų ir organizacijų kolektyvai.
Pilnametystės sulaukęs vietos bendruomenės narys turi teisę pats iškelti savo kandidatūrą.	Gali pats išsikelti savo kandidatūrą.
Rinkimų būdas – susirinkimas, jei dėl bendruomenės narių neaktyvumo rinkimai neįvyksta, tada po 2 savaičių naujai sušaukiamas susirinkimas ir nepaisant gyventojų neaktyvumo renkamas naujas bendruomenės pirmininkas, kuris išrenkamas pagal vietos bendruomenės galiojančius įstatus (dažniausiai 3 metams).	„Seniūnaitis renkamas 4 metams, bet ne ilgiau negu iki išrinkus savivaldybės tarybą surengtuose seniūnaičių rinkimuose bus išrinktas seniūnaitis. Seniūnaičių rinkimai organizuojami ne vėliau kaip per 6 mėnesiu nuo tos dienos, kai į pirmąjį savivaldybės tarybos posėdį susirenka ir prisiekia išrinktos savivaldybės tarybos nariai. Galimi dveji rinkimo būdai: Susirinkimas – seniūnaitijose iki 500 gyventojų ir apklausa – seniūnaitijose per 500 gyventojų. Seniūnaitijose, kuriose gyvena daugiau kaip 500 gyventojų, seniūnaičiai paprastai renkami savivaldybės tarybos nustatyta tvarka organizuojant gyventojų susirinkimą arba gyventojams balsuojant raštu ar elektroninių ryšių priemonėmis. Išrinktu seniūnaičiu laikomas daugiausia balsų gavęs kandidatas. Seniūnaitį atšaukia iš pareigų savivaldybės administracijos direktorius, jeigu seniūnaičiu nepasitikėjimą pareiškia seniūnas motyvuotu teikimu ar ne mažiau kaip 5 procentai seniūnaitijos gyventojų, turinčių teisę rinkti seniūnaitį. Seniūnaičio atšaukimo tvarką nustato savivaldybės taryba. Jeigu seniūnaitis atsisako savo įgaliojimų, netenka seniūnaičio statuso pareiškus nepasitikėjimą arba negali atlikti funkcijų dėl ligos (kai laikinasis nedarbingumas trunka ilgiau kaip 120 kalendorinių dienų iš eilės arba ilgiau kaip 140 dienų per paskutinius 12

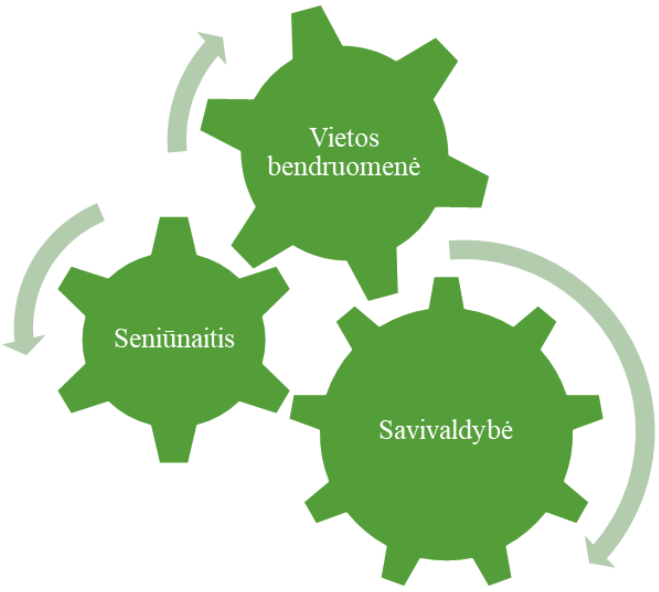
	mėnesių), organizuojami nauji seniūnaičio rinkimai“.[64]
Bendruomenės atstovai turi teisę išrinkti visuomeninę seniūnijos tarybą ir jos pirmininką.	Seniūnaičiai vietos bendruomenėms rūpimus klausimus svarsto ir rekomenduojamojo pobūdžio sprendimus priima seniūnaičių sueigoje.

Sudaryta darbo autorės remiantis A. Patapu ir J. Maculevič.[65]

Vietos bendruomenės pirmininkas, šiuo atveju vietos bendruomenės lyderis ir seniūnaitis yra svarbūs vietos savivaldos subjektai. Lietuvoje vietos bendruomenės susiformavo ne tik pagal tos bendruomenės pomėgius ir vedamos bendrų tikslų, bet labiau teritoriniu, administraciniu principu.[66] Seniūnaitis savo funkcijas atlieka taip pat tame apibrėžtoje teritorijoje - seniūnaitijoje. Tiek vietos bendruomenės išrinktas lyderis, tiek seniūnaitis nėra biurokratinio aparato dalys. Abu jie dirba visuomeniniais ir savanoryste grindžiamais pagrindais, išrinkti vietos gyventojų ir atstovaujantys jų poreikius. Seniūnaitis yra ar bent turėtų būti jungiamoji grandis tarp gyventojų, seniūno ir Savivaldybės. Vietos bendruomenės lyderis, ypač jei jis aktyvus, iniciatyvus, telkia bendruomenę ir jos narius bendram juos vienijančiam tikslui. Tiek nuo vietos bendruomenės lyderio, tiek nuo seniūnaičio aktyvumo ir požiūrio į žmogų, ir jo supamą aplinką labai daug kas priklauso. Seniūnaičiai padeda seniūnui labiau identifikuoti visus seniūnijos gyventojų problemas, lanko seniūnaitijos gyventojus, galimai jo dėka, ir jei to reikia informuojamos tam tikros atsakingos institucijos. Tame tarpe vietos bendruomenės išrinkti lyderiai sugebantis žmones vienyti bendram tikslui, tuo pačiu ir bendruomenei „įneša“ gyvybingumo ir tarpusavio bendradarbiavimo, ir darnos. Ypač tai juntamas kada bendruomenės vykdo vieną ar kitą projektą, kuris atneša teigiamą naudą daugeliui tos bendruomenės nariams. Tai gali būti ir infrastruktūros projekto įgyvendinimas, pvz. vaikų žaidimo aikštelės, sporto aikštyno įrengimas ir t.t.[67] Susivienydami bendruomenės nariai, kartu bendraudami, sutardami ir būdami bendrystėje įveikia ne vienus nesklandumus. Bendruomenės lyderis – turėtų būti būtent tas žmogus, kuris motyvuotų bendruomenės narius ir atstovautų valdžios institucijoje, būti kompetentingas vadybos, žmogiškųjų išteklių ir kitose srityse, kad galėtų dalyvauti Savivaldybės sprendimų priėmimų procese. Tačiau bendruomenės pirmininkams tokie reikalavimai nėra keliami ir galbūt dėlto kai kurios vietos bendruomenės yra tik juridiškai įteisintos, tačiau ne veiklios. Tuo tarpu seniūnaičiams vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymo 33 straipsnio 17 dalimi, nustatoma, kad per 3 mėnesius nuo jų išrinkimo dienos Savivaldybės administracijos direktoriaus

[64]Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas“, TAR, žiūrėta 2019 gegužės 14 d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr.
[65] Patapas ir Maculevič, *supra note* 59: 405.
[66] Leliugienė ir Sadauskas, *supra note* 50: 1281-1297.
[67] Brigita Ragickaitė, „Bendruomenės, kuriomis galima didžiuotis: savo kraštą prikėlė naujam gyvenimui“, *Delfi*, lapkričio 16, 2016, https://www.delfi.lt/projektai/archive/bendruomenes-kuriomis-galime-didziuotis-savo-krasta-prikele-naujam-gyvenimui.d?id=72870534

nustatyta tvarka organizuojami mokymai, skirti įgyti kompetencijai, kuri būtina tinkamai atlikti šiame įstatyme nustatytas seniūnaičių funkcijas. Tokiu būdu, Savivaldybės administracijos direktorius, vadovaudamasis šia nuostata, turi patvirtinti atitinkamą tvarką bei teisės aktų nustatytais terminais organizuoti mokymus išrinktiems seniūnaičiams. Peršasi išvada, kad bendruomenės lyderis mokymais, seminarais kompetencijos klausimais domisi pats, nes juridiškai tai nėra apibrėžta kokios kompetencijos turi būti bendruomenės lyderis ir kas rūpinasi jų kompetencija ar jos įgijimu, o seniūnaitis įstatymo nustatyta tvarka privalo dalyvauti organizuojamuose tokio pobūdžio mokymuose. Tikima, kad organizuojant seniūnaičių rinkimus bei mokymus vykdomas tarpusavio Savivaldybės, seniūnaičių bendravimas ir bendradarbiavimas. Tačiau galime įžvelgti tokio apibrėžtumo ir teigiamą pusę, nes seniūnaitis atstovaujantis kiekvieno gyventojo interesus ir įvardijamas kaip asmuo *vietinei valdžiai perduodantis seniūnijoje įsikūrusios bendruomenės pageidavimus* yra jungiamoji grandis tarp valdžios institucijų, kitų institucijų ir bendruomenės, taip pat tas asmuo, kuris galėtų „nutiesti kelią“ vietos Savivaldybės ir bendruomenės bendradarbiavimui (žr. 6 pav.).



6 pav. Seniūnaitis – tarpinė grandis, kuri jungia Savivaldybę ir vietos bendruomenę.

Tiek seniūnaitis, tiek vietos bendruomenės nariai per juos išrinktus atstovus *turi teisę ir galimybę* dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus ir taip *daryti* įtaką *vietos* savivaldos priimamiems sprendimams. Vadinasi, vietos bendruomenė ir seniūnaitis nėra konkurentai, o vienijanti jėga, kuri turi teisę ir galimybę įtakoti valdžios priimamiems sprendimams, taip pat kartu atstovauti gyventojų poreikius, motyvuoti bendruomenės narius ir kartu spęsti vietos problemas. Bendradarbiaudami kartu įgyvendina įvairius projektus, vieno siekio vedami ir suvienydami pajėgas gerina ir grąžina savo aplinką, kuria vietos bendruomenei priimtiną ir norimą aplinką.

3. BENDRADARBIAVIMO TEORINIS MODELIS

Šioje dalyje į Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimą pažiūrėsime kitų mokslininkų akimis per organizacijų vadybos prizmę, Savivaldybę, vietos bendruomenę ir seniūnaičius pateikdami kaip vienoje organizacijoje veikiančius narius. Bendradarbiavimas organizacijoje yra vienas iš pagrindinių dalykų, norint sėkmingo darbo. Tik bendradarbiaudami žmonės geriau pažįsta vieni kitus, supranta vertybes, norus, požiūrius, teikia kokybiškas paslaugas, efektyviai atlieka pavestas užduotis. Tokioje bendraujančioje organizacijoje asmuo jaučiasi patogiai, užtikrintai, jaučiasi pakylėtas, juo pasitikima ir yra motyvuotas dirbti, nes atsižvelgiama į jo norus ir iniciatyvas. Šio darbo paradigma būtent ir akcentuoja žmonių gyvenimus bei jų aplinką, kurią sąlygoja socialinė struktūra.

Šioje dalyje taip pat nagrinėjama bendradarbiavimo samprata, apibrėžiami bendradarbiavimo tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bruožai, principai, bendradarbiavimo sprendimų priėmimo aspektai, kuriais vadovaujantis, darbo autorės nuomone, būtų pasiekiami sprendimai, atitinkantys tos vietos bendruomenės gyventojų poreikius bei skatinančius bendradarbiavimą, bendruomeniškumą ir pasitikėjimą valstybės sektoriumi.

3.1. Bendradarbiavimo samprata ir jos apibrėžtis

Lietuvos mokslininkai bendradarbiavimą dažniausiai nagrinėja kaip santykių palaikymo ir bendradarbiavimo būdą, priešingybę konkuravimui. S. Puškorius bendradarbiavimą traktuoja kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ši veikla atliekama keliems valdymo subjektams, sistemos ar net valstybėms.[68] G. Gedvilienė pabrėžia, kad bendradarbiavimo esmė – dalyvių susitarimas veikti kartu, kuris grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu, sutarimu, bendrų tikslų suvokimu ir bendru siekimu, sujungianti bendravimą ir veiklą. Dalyvavimas bendrystėje, bendradarbiavimo šalims savo veiklose padeda realizuoti vienas kito interesus, išreikšti save laisvai mąstydami ir kurdami.[69] Pasak R. Smaliukienės teoriškai bendradarbiavimas neatsietinas nuo konfliktų ar problemų sprendimo. Bendradarbiavimui būdingas pasitikėjimas, bendro tikslo numatytas, dalyvavimas bendroje veikloje, kurioje bendradarbiaujančios šalys turi vienijančius ir išsikeltus tikslus, kuriuos stengiasi kartu įgyvendinti.[70] Užsienio mokslininkai Ilan Eshel ir Avner Shaked bendradarbiavimą nurodo, kaip partnerystę, kur abi bendradarbiavimo pusės turi interesų padėti viena kitai, taip pat apibrėžia

[68] Stasys Puškorius, „Bendradarbiavimo efektyvumas“, *Viešoji politika ir administravimas* 20 (2007): 24-31.
[69]Genutė Gedvilienė, „Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra aukštojoje mokykloje “, *Akademinė edukologija* 2 (2006): 90-101.
[70] Rasa Smaliukienė, „Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle“, *Viešoji politika ir administravimas* 12 (2005):69-76.

sėkmingo bendradarbiavimo gaires ateityje kur dėl įvairių panašių priežasčių ar tikslų ir toliau gali padėti viena kitai.[71] Pritariant lietuvių ir užsienio mokslininkams drąsiai galime teigti, kad bendradarbiavimą galime apibūdinti kaip partnerystę, kuri sukurta bendriems tikslams tenkinti, bendroms problemoms spręsti bei ši partnerystė sudaryta ilgalaikiu bendradarbiavimu, kuris nenutrūksta net tada kai tikslai yra pasiekiami ar bendros problemos išspręstos.

A. G. Raišienė bendradarbiavimą nagrinėja organizacijoje ir jos sąveiką tarp kitų organizacijų (institucijų), ir kaip ši partnerystė veikia visus minėtus vietos savivaldos sistemoje esančius subjektus, taip pat įvardindama šiuos subjektus vienijančius pačiais įvairiausiais lygmenimis – veiklos organizavimo struktūrinė paradigma jungianti viešąjį ir nevyriausybinį sektorių, o taip pat ir skirtingas viešojo administravimo sritis. [72]

Demokratinėje valstybėje pilietinė visuomenė laikoma svarbiu valdžios partneriu, nes „efektyvus valstybės valdymas galimas tik esant gerai pilietinės visuomenės, privataus sektoriaus ir valstybės institucijų sąveikai. Nacionaliniu lygmeniu pilietinė visuomenės vaidina labai svarbų vaidmenį, skatindama valstybės įstaigų atskaitingumą, kartu gindama savo interesus. Globaliu lygmeniu pilietinė visuomenė gali turėti įtakos išryškinant spręstinas .... kitas problemas“.[73]

V. Domarkas pabrėžia, kad bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus, pilietinės visuomenės organizacijų ir privataus sektoriaus bei bendradarbiavimas tarp centrinės valdžios yra vietos valdžios kiekvienos valstybės valdymo esminė priemonė.[74]

R. Petrauskienė ir A. Raipa apibrėždami partnerystės sampratą teigia, kad partnerystė yra labiau suprantama kaip bendra veikla kartu su visuomene, t. y. bendra veikla įvardijama kaip bendradarbiavimas, o ne vadovavimas „iš viršaus“. [75] O tai visiškai atitinka vietos bendruomenės funkcijas ir vertybes. Vadinasi, galime drąsiai teigti, kad valdžios atstovų partnerystė su pilietine visuomene, šiuo atveju su vietos bendruomene ir seniūnaičiu, suteiktų vietos valdžiai prielaidas plėsti aktyvios pilietinės visuomenės plėtrą suprasdami tai, kad partnerystė kaip visavertė visuomenės politinio dalyvavimo grandis, realizuoja valstybės interesus santykiuose su visuomene ir kitais vietos savivaldoje esančiais subjektais.

Apibendrinant mokslininkų teiginius suprantame, kad partnerystė – tai bendradarbiavimas tarp subjektų, kurie turi bendrų tikslų, poreikių ar problemų, kurias bendradarbiaudami stengiasi jas įveikti. Partnerystės, bendradarbiavimo esmė – glaudūs santykiai, apimantys asmenų ar grupių, turinčių bendrų teisių, atsakomybės, bendradarbiavimą. Išanalizavę

[71] Ilan Eshel ir Avner Shaked, „Partnership“, *Journal of Theoretical Biology* 208,4 (2001): 457-474.
[72]Agota Giedrė Raišienė, „Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu“, *Jurisprudencija* 4,106 (2008): 50-60.
[73] Kauno technologijos universitetas, *Naujoji viešoji vadyba* (Kaunas: Technologija, 2011), 20.
[74] Kauno technologijos universitetas, *supra note* 73:21.
[75] Kauno technologijos universitetas, *supra note* 73:246.

bendradarbiavimo sampratą ir esmę suprantame, kad Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičio partnerytė įmanoma tik tada kai jie kartu kaip atskiros šalys turi bendrų tikslų, poreikių ir norą bendradarbiaudami spręsti vienas ar kitas problemas. Vadinasi, bendradarbiaudami tarpusavyje – vietos valdžios atstovai tenkintų pilietinės visuomenės poreikius, o seniūnaičiai ir bendruomeninės organizacijos veiktų sutelktai norint pasiekti vietos bendruomenei svarbių projektų ir tikslų įgyvendinimą.

3.2. Bendradarbiavimo būdai ir bruožai

Vietos bendruomenės narys, esantis valstybės piliečiu, turi aktyviai ginti savo teises, bendradarbiaudamas su tais pačiais valstybės piliečiais ir supranta, kad tai įmanoma tik siekiant bendrų tikslų per kuriuos įmanoma įgyvendinti savo ir bendruomenės narių siekius ir gerovę supančią aplinką. Demokratinėje valstybėje – tai pilietinės visuomenės pareiga, bendras tikslas. Vietos bendruomenė yra vietos savivaldos veiklos objektas, o savivalda – vietos bendruomenės veikimo mechanizmas. Būtent vietos bendruomenės pagrindas yra aktyvūs piliečiai, kurių dalyvavimas turėtų būti / yra ypatingai svarbus vietos valdžios priimamiems sprendimams. Galime teigti, kad seniūnaitis bendradarbiaudamas kartu su vietos bendruomene nustato tos bendruomenės narių – gyventojų poreikius, bendradarbiauja su vietos valdžia bei pateikia ar bent jau pataria Savivaldybei dėl kuriamų strateginio planavimo programų pateikdami idėjų, sprendimų, taip siekdami, kad valdžios priimami sprendimai būtų labiau prieinami, apčiuopiami ir, kad šios programos atitiktų vietos bendruomenės – vietos gyventojų poreikius. Seniūnaitis bendradarbiaudamas su vietos bendruomenės lyderiu taip pat sudaro galimybes Savivaldybei prieiti prie bendruomenės išteklių ir jais pasinaudoti, padeda Savivaldybei reguliuoti konfliktus bendruomenėje, ir žinoma padeda Savivaldybei įgyti visuomenės pritarimą, palaikymą.

Sėkmingas bendradarbiavimas tarp valdžios atstovų, vietos bendruomenės ir seniūnaičių užtikrina tobulą valdžios funkcionavimą. Sėkmingam tarpusavio bendradarbiavimui darbo autorė vadovaujantis NVO teisės instituto atliktu tyrimu išskiria pagrindinius sėkmingo bendradarbiavimo sprendimų priėmimo aspektus, kuriais vadovaujantis, darbo autorės nuomone, būtų pasiekiami sprendimai, atitinkantys tos vietos bendruomenės gyventojų poreikius:

1. Tiksli informacija, kuri leidžia teikti prielaidas ir alternatyvas vienam ar kitam sprendimui įgyvendinti.

2. Vietos bendruomenė turi būti aktyvi ir išsakyti savo norus bei problemas juos pateikdama seniūnaičiams ar tiesiogiai vietos valdžios atstovams.

3. Valdžia turi remtis bendruomenės poreikiais, t. y. atsižvelgti į vietos bendruomenės narių ir seniūnaičio pageidavimus/poreikius ir argumentuotai pateikti atsakymą kodėl vienas ar kitas

sprendimas buvo ar bus priimtas neatsižvelgiant ar iš dalies atsižvelgiama į vietos bendruomenės poreikius.

Vadovaujantis šiais pagrindiniais bendradarbiavimo sprendimų priėmimo aspektais vietos bendruomenė, seniūnaičiai ir vietos valdžia gali vieni kitiems įsipareigoti ir gauti abipusės naudos. Tai, kad bendradarbiavimas tarp šių sektorių būtų sklandus ir būtų įgyvendinami tikslai, kurių įgyvendinimas teiktų abipusės naudos visiems vietos gyventojams, įmanomos įvairios bendradarbiavimo formos:

1. Informatyvumas, komunikacija – visapusiška tarpusavio bendradarbiavimo forma, kurios tikslas pateikti informaciją gyventojams apie priimamus sprendimus;

2. Konsultavimas – aktyviai įtraukiamos visų suinteresuotų šalių partnerystės pusės – valdžios institucijos atsiklausia vietos bendruomenės ir seniūnaičių nuomonės, o pastarieji ją teikia atsakydama į valdžios užklausas arba patys inicijuoja ir teikia pasiūlymus, rekomendacijas;

3. Aktyvumu pagrįsta partnerystė, kuri paremta bendru valdžios atstovų, vietos bendruomenės ir seniūnaičių darbu, siekiant bendro tikslo. Šių dienų realijoje tai naujausia bendradarbiavimo forma, kuri kai kuriose valstybėse, tiek Lietuvoje dar ieškanti „savo vietos“ tarp minėtų sektorių. Šioje bendradarbiavimo formoje aktyviai veikia visos suinteresuotos pusės susitardamos dėl priemonių, proceso ir rezultato, o šios bendradarbiavimo formos esmė yra atskleisti ir išnaudoti visuomenės potencialą sprendžiant ne tik vietos, bet ir visos valstybės aktualias problemas. Būtent dėl šių priežasčių aktyvus įsitraukimas yra aukščiausias bendradarbiavimo lygmuo. [76]

Išskiriant pagrindines bendradarbiavimo formas, būtina paminėti, kad bet kurioje bendradarbiavimo formoje būtina laikytis ir pačių bendradarbiavimo principų, kurie pateikiami kaip rekomendacijos bendradarbiavimui tarp nevyriausybinių ir pelno nesiekiančių organizacijų, ir priimtame valstybės sektoriaus Europos Tarybos 2009 m. Gerosios, piliečių dalyvavimo sprendimų priėmime, praktikos kodekse:

- Noras ir aktyvus dalyvavimas. Vietos bendruomenė ir seniūnaičiai, kaip piliečių atstovai, gali valdyti ir žinoti svarbią informaciją ir žinias iš savo bendruomenės narių. Tokia informacija yra tiek valstybės, tiek vietos valdžios naudinga reikšmingų sprendimų priėmime, ypač siekiant užtikrinti gyventojų interesus, poreikius ir jų gerovę. Todėl valdžios atstovai, siekdami disponuoti šiais resursais turi formuoti strategijas, kad būtų užtikrinamas šių piliečių atstovų dalyvavimo procesas, o sprendimai būtų atviri ir prieinami visuomenei bei paremti šalių susitarimu.
- Abipusis pasitikėjimas. Nors valdžios atstovai, vietos bendruomenės ir seniūnaičiai partnerystėje yra pasiskirstę skirtingomis vaidmenimis, jų pagrindinis veiklų tikslas – visuomenės

[76] NVO teisės institutas, *NVO ir valdžios sektorių bendradarbiavimas: geroji Europos praktika ir pilotinis modelis Lietuvai* (Vilnius,2015), https://www.nvoteise.lt/tyrimai/nvo-ir-valdzios-sektoriu-bendradarbiavimas/

poreikių tenkinimas, gerovės aplinkos kūrimas, kuris pasiekiamas jei partnerystė paremta pasitikėjimu, o tai leidžia manyti, kad ir priimami sprendimai yra tinkami, efektyvūs, nes suinteresuotos šalys pasitiki vienas kitu.

- Atsakomybė, veiklos skaidrumas. Tiek valdžios atstovai, tiek vietos bendruomenės, tiek seniūnaičiai, to paties tikslo, savo veikloje turi veikti atsakingai ir skaidriai.
- Nepriklausomybė. Vietos bendruomenių veikla yra laisva ir nepriklausoma, kuri laisvai nusistatyto savo tikslus, veiklas. Jos veikia nepriklausomai ir atstovauja tokias pozicijas, kurios gali nesutikti su Savivaldybės ar valdžios pozicija. [77]

Vietos valdžios atstovai, kurie atstovauja valstybės sektorių, atsižvelgdami į bendradarbiavimo sprendimų priėmimo aspektus bei bendradarbiavimo formas ir jų principus bendradarbiaudami su vietos bendruomenėmis, sudarančios „trečiąjį sektorių“, ir sąveikaudami su seniūnaičiais priimdami tinkamus sprendimus, ir juos kartu įgyvendindami kuria, ir vietos bendruomenės gyventojų interesus ir jų gerovę. Akivaizdu, kad šių sektorių bendradarbiavimas naudingas visai visuomenei, o paties šių sektorių dalyviams siekiant bendro tikslo būtinas abipusis pasitikėjimas, kuris grindžiamas lygiaverčiu partnerystės principu.

3.3. Bendradarbiavimo būdai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių

Ar Lietuvoje stengiamasi priartinti vietos valdžią arčiau žmonių? Atsakymas – taip, bet ar pakankamai? Pastarąjį dešimtmetį valstybės valdžios atstovai per ministerijos vykdomas programas imasi stiprinti NVO sektorių [78], teikia jai paramą, numato įtraukti vietos bendruomenes į vietos valdymą, vietos gerovės kūrimą, skatina vietos bendruomenių kūrimąsi, sudarant VVG, tačiau vis dar pasigendama lygiateisiškumo ir pasitikėjimo vienas kitu tarp šių sektorių. Pasak mokslininkų A. Guogio, D. Gudelio, A. Stasiukyno bendruomenės ir kitos NVO Lietuvos visuomenėje siejamos finansinių lėšų prašytojomis, neturinčios kompetencijos bei pasižyminčios priklausomybe nuo

[77] „Gerosios, piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo, praktikos kodeksas“ , Europos Taryba, žiūrėta 2019 birželio 6 d., https://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation

[78] „Dėl 2019 metų nacionalinės paramos kaimo bendruomenių veiklai teikimo taisyklių patvirtinimo“, LR ŽŪM, žiūrėta 2019 birželio 7 d., http://old.zum.lt/index.php?-1510682894;

„ Dėl Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių plėtros 2014-2016 metų veiksmų plano patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2019 birželio 7 d., https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/562ae970b97211e3ad2eed5a4e1b7108;

„Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. gegužės 25 d. įsakymo Nr. A1-259 „Dėl Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017–2019 metų veiksmų plano įgyvendinimo 2.3 priemonės „Remti bendruomeninę veiklą savivaldybėse“ įgyvendinimo aprašo patvirtinimo“, SEIMAS, žiūrėta 2019 birželio 7 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/195f48c0457311e7b465dc41e35792b9/asr

valstybės dotuojamų dotacijų[79], nors kitose šio magistro darbo dalyse darbo autorė pabrėžia, kad šie sektoriai turi būti lygiateisiai partneriai, siekiantis bendro tikslo – užtikrinti žmonių gerovę.

Vietos bendruomenės yra tas „varikliukas“, kuris dažniausiai yra vienintelis, ypač kaimo vietovėse, veikiantis mechanizmas įvairiose veiklose – kultūrinėje, sportinėje, švietėjiškoje veikloje, netgi plėtojami socialiniai bendruomenių verslai. Tačiau ne tik dėl savo vykdomos veiklos vietos bendruomenės yra svarbios. Būdamos vietos savivaldos subjektais, bendruomenės tampa savotišku vietos gyventojų gyvenimo „atspindys“. Bendruomenės siekdamos būti vietos valdžios partneriu tampa tas įrankis, kuriuo dažnai valdžios atstovai nepasinaudoja gyventojų poreikiams išsigryninti. Tačiau tai suprasdami valstybės atstovai susirūpino ir 2018 m. pabaigoje išleido Bendruomenių organizacijų plėtros įstatymą, kuriame yra numatyta vietos bendruomenes stiprinti, kurti joms palankią aplinką bei užtikrinti tinkamas jų, kaip pilietinės visuomenės ir vietos savivaldos svarbios dalies, veiklos ir plėtros sąlygas.[80] Šiame įstatyme reglamentuota kas yra vietos bendruomeninė organizacija, gyvenamosios vietovės bendruomenė, vietos bendruomeninių organizacijų plėtros politika, savivaldybės vietos bendruomeninė organizacija, Nacionalinė vietos bendruomeninių organizacijų taryba, Savivaldybės vietos bendruomeninių organizacijų taryba, Nacionalinė skėtinė vietos bendruomeninė organizacija. Taip pat įstatyme nustatyti vietos bendruomeninių organizacijų plėtros, politikos formavimo, įgyvendinimo ir valstybės bei savivaldybių institucijų bendradarbiavimo su vietos bendruomeninėmis organizacijomis principai. Vienintelis įstatymas, kuris reglamentuoja valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų bendradarbiavimo su vietos bendruomeninėmis organizacijomis būdus – teikiant informaciją, konsultuojantis ir finansuojant programas, projektus ir iniciatyvas. Įstatymu reglamentuotas Nacionalinės vietos bendruomeninių organizacijų tarybos sudarymas ir įgaliojimas bei savivaldybės vietos bendruomeninių organizacijų tarybos sudarymas ir įgaliojimas. Šio įstatymo įsigaliojimo pradžia 2019 m. kovo 1 d. Tiesa, 2019-06-19 Vyriausybė pritarė siūlymui tobulinti nevyriausybinių organizacijų veiklos teisinį reguliavimą. Šiais pakeitimais norima dar labiau sustiprinti trečiąjį sektorių, sudarant sąlygas įkurti NVO fondą, kuris savo veikla užtikrintu NVO institucinių gebėjimų stiprinimą. Šis įstatymas taip pat įgalina tobulinti Nacionalinės NVO tarybos ir savivaldybių NVO tarybų reglamentavimą, siekiant efektyviau įgalinti šių svarbių patariamųjų institucijų veiklą.[81]

[79] Arvydas Guogis ir Dangis Gudelis, ir Andrius Stasiukynas „Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse“, *Viešoji politika ir administravimas* 22 (2007):47:56.

[80] „Lietuvos Respublikos bendruomenių organizacijų plėtros įstatymas“, SEIMAS, žiūrėta 2019 birželio 11 d., https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a6b2f57002d011e9a017f05dde6559c6?fbclid=IwAR3VxFp7xSuYacDLBtQtc0uFeWnLBW1m9olmvMqBR_5w4tT6-OfXs-eYBnw

[81] „Nevyriausybinio sektoriaus stiprinimui – įstatymų pakeitimai ir NVO fondas“, *Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija*, birželio 20, 2019, https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/nevyriausybinio-sektoriaus-stiprinimui-istatymu-pakeitimai-ir-nvo-fondas

Vadinasi, valstybės valdžios atstovai vis daugiau teisių ir galimybių „nuleidžia“ vietos savivaldos valdžios atstovams įsteigiant seniūnaičio statusą arba įgalint ir pačią vietos bendruomenę *galimybę ir turinti teisę dalyvauti priimant sprendimus, ir įgyvendinant valstybės įvairias programas ir joms taikomas priemones, taip įgalindamas bendradarbiavimą tarp vietos valdžios atstovų, vietos bendruomenių lyderių ir seniūnaičių siekdami abipusės naudos, sutarimo ir tikslų įgyvendinimo.*

Žmogus tobulėja organizacijoje bendradarbiaudamas su kitais žmonėmis. Ch. I. Barnard teigia, kad, žmonės buriasi į organizacijas siekdami tikslų, kurių negali pasiekti būdami vieni. Žmonės, siekdami organizacijos tikslų, nori patenkinti ir individualius savo poreikius, norus, tikslus. Ch. I. Barnard teigimu, šiuos tikslus galima suderinti, jei vadovai supranta ką pavaldinys galėtų padaryti neklausdamas leidimo.[82] Vadinasi, į Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimą taip pat galime pažvelgti kaip į vieną organizaciją – sistemą, kuriuos sieja bendri tikslai ir interesai, o toje teritorijoje gyvenantiems piliečiams kuriama gerovė bei palanki aplinka visoms suinteresuotoms šalims. Pažvelgdami į Savivaldybę, vietos bendruomenę ir seniūnaičius kaip į sistemą, kuri tikisi bendro rezultato, o šiuo atveju gerovės visuomenei, šiame darbe bendradarbiavimą tarp minėtų sektorių analizuosime remiantis H. Fayol‘io pagrindinėmis vadybos funkcijomis: *planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole*.[83] Šios funkcijos yra vienodai svarbios, nes yra susijusios ir darančios viena kitai įtaką.

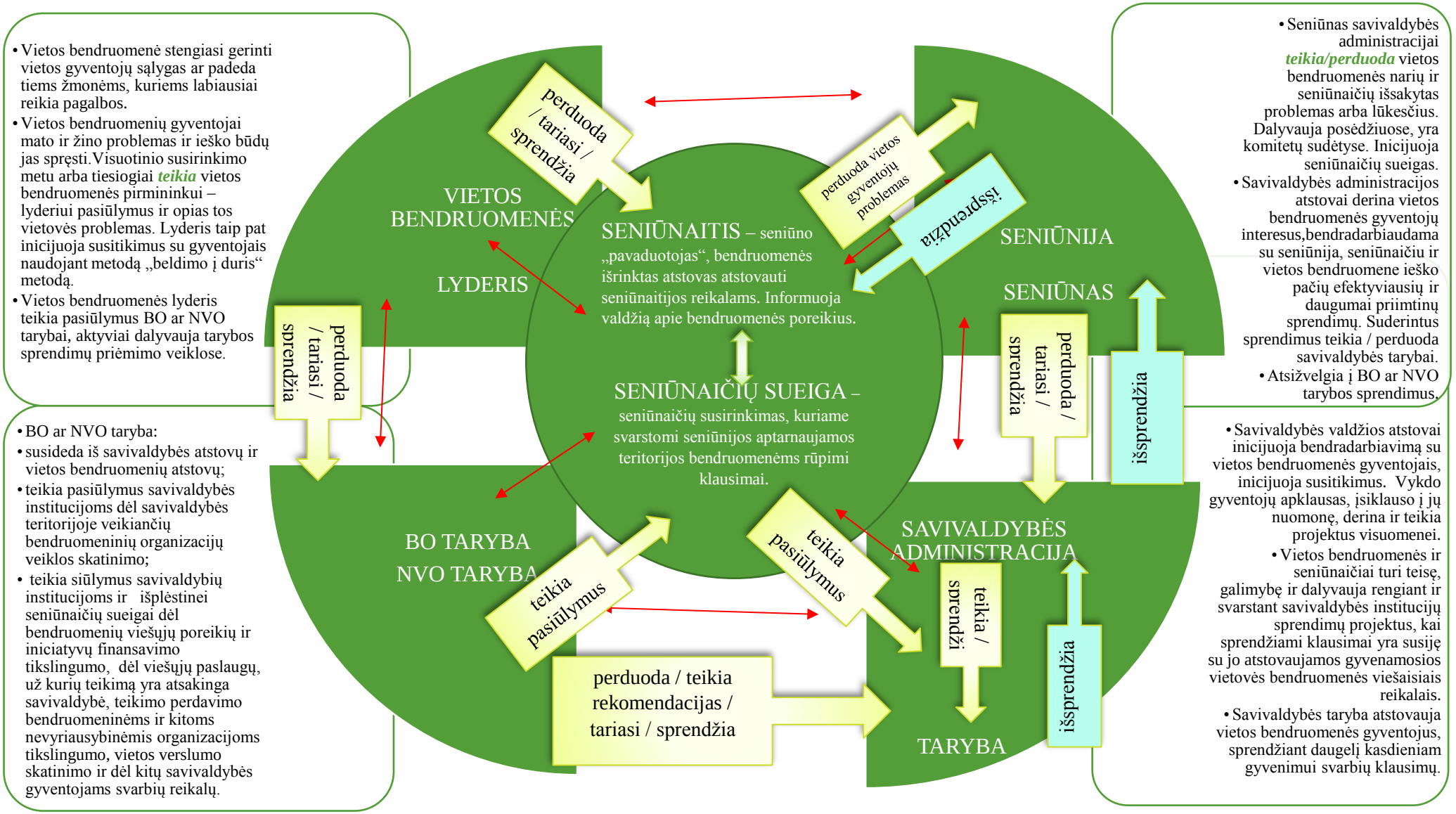
Pasak S. Rimkuvienės ir J. Tamošaitienės „*Planavimas* – tai tikslų formulavimo ir jiems įgyvendinti tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas“.[84] Būtent planavimu yra numatomi tikslai, apibrėžiamos priemonės ir būdai jiems pasiekti. *Organizavimu* pasiekiami planavimo proceso metu iškelti tikslai. Organizavimo metu veikla, ištekliai tarp organizacijos narių yra paskirstomi ir suderinami. Vadinasi Savivaldybės atstovai, vietos bendruomenės lyderiai ir seniūnaičiai bendradarbiaudami tarpusavyje, visų pirmą išsikelia tikslus, bendradarbiaudami organizuoja kaip pasiekti šiuos tikslus, numato galimybes, rizikas ir pasiskirstomi darbai ir atlikimo funkcijos, t. y. ką suinteresuotos šalys daro, kad numatyti tikslai būtų pasiekti. Jei į bendradarbiavimą žvelgiame kaip į vieną organizacijos sistemą, organizavimas siejamas su procesu, kuris yra kintantis, nes organizacija siekdama prisitaikyti prie aplinkos pokyčių turi keisti savo numatytą strategiją. Būtent dėl šių priežasčių bendradarbiavimo modelyje išskirta vadybos funkcija: *vadovavimas,* kuri neretai traktuojama kaip ypatinga veikla, kuri suinteresuotų šalių narius paverčia našiai, tikslingai, o svarbiausia – efektyviai, dirbančia grupe. Vadovavimas dažnai siejamas ir su kita vadybos funkcija *kontrole*, kuri užtikrinama, kad tikslai būtų pasiekti. Kontrolės procesas padeda įsitikinti, ar rezultatai

[82] Dalius Serafinas, *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose* (Vilniaus universitetas, 2018), Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver.pdf
[83] Serafinas, *supra note* 82: 12-13.
[84] Silva Rimkuvienė ir Jolanta Tamošaitienė, *Verslo planavimas ir organizavimas* (Vilnius: Technika, 2012), 5.

atitinka numatytų planų vykdymą ar nėra nenumatytų aplinkybių ar nukrypimų, siekiant įgyvendinti nubrėžtus tikslus. Būtent kontrolės procesu nustačius nesklandumus, kurie netenkina visų suinteresuotų šalių ir tam, kad tikslas būtų pasiektas būtina imtis veiksmų, siekiant pagerinti veiklą.

To pasėkoje sujungdami teorines šios darbo dalis, įvardindami šių vietos savivaldos subjekto bendradarbiavimo būdus ir bruožus, Savivaldybę, vietos bendruomenę ir seniūnaičius sujungdami į vieną organizacijos sistemą, kuri veikia vedama bendrų tikslų, sukuriame vaizdinį teorinį modelį, kuris ne tik bendrina šio magistro baigiamojo darbo dalis, bet ir nurodo pagrindą empirinio tyrimo atlikimui (žr.7 pav.). Modelis, pasak R. Tidikio, – tai tam tikros srities objektų, reiškinių, procesų arba jų sudėtinių dalių santykių ir/ar veikimo atskleidimas, pavaizduotas vizualia grafine schema. Modeliai skirstomi į aprašomuosius arba normatyvinius. Aprašomieji modeliai išsiskiria tuo, kad pateikiamas supaprastintu grafiniu vaizdu, reprezentuojantis tikrovėje esantį originalą, vaizduojantis jo struktūrinius–funkcinius elementų ryšius.[85] Šiame darbe pasirinktas aprašomasis modelis, nes būtent jis atitinka darbo paradigmą, kuriame tyrinėjamos socialinės struktūros (Savivaldybė, vietos bendruomenė, seniūnaičiai), kuri lyg viena organizacijos sistema, susidedanti iš daugelio skirtingų, santykiškai stabiliai tarp savęs susijusių dalių (ryšių), kurios lemia ir užtikrina valstybės ir visuomenės normalų funkcionavimą.

[85] Tidikis, *supra note* 10: 426.



– grįžtamasis ryšys

– *7 pav.* Teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių.

Teoriniame bendradarbiavimo tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių modelyje (toliau tekste – teorinis bendradarbiavimo modelis) vaizduojamas jų tarpusavio partnerystės sąveika, nes glaudų vietos bendruomenės, seniūnaičių ir rajono Savivaldybės ryšį rodo pačių vietos bendruomenės lyderio ir seniūnaičio atstovavimas Savivaldybės, BO, NVO komitetuose ar tarybose ir dalyvavimas jų posėdžiuose, kur aktyviai išsako savo nuomonę gyventojams rūpimais klausimais, pateikia idėjų ir alternatyvas vieni ar kitai problemai spręsti. Vadinasi, šių šalių tarpusavio sąveika ir bendradarbiavimas įtraukia visas suinteresuotas šalis ir į vietos savivaldos valdymo procesą, o jų bendradarbiavimas sudaro pagrindą grįžtamajam ryšiui sukurti, kuris turi puikias ateities perspektyvas vietos bendruomenės ir vietos savivaldos lygiaverčiai partnerystei. Savivaldos procesas grindžiamas partneryste skatina kurti atvirą ir darnią piliečių visuomenę, kurioje suteikiamos lygiateisės teisės sąmoningiems piliečiams spręsti savo problemas ar organizuoti viešąsias paslaugas patiems, o tai reikštų dar didesnę atstovavimą visuomenės nariams tenkinat jų lūkesčius ar problemas. Būtent aktyvus vietos bendruomenės ir seniūnaičių dalyvavimas vietos savivaldos priimamuose sprendimuose skatina ir vietos valdžios atstovus labiau vadovautis vietos savivaldos įstatymo nustatytais principais, nes jaustų pareigą imtis didesnės atsakomybės priimti sprendimus kartu su piliečiais ir jų grupėmis. Vietos bendruomenės nariai ir seniūnaičiai iškelia problemas, lūkesčius, idėjas pristato viešai ir dažnai patys imasi jų sprendimo ar tam tikros veiklos vykdymo, vadinasi, vietos bendruomenė ir seniūnaičiai veikia subsidiarumo principu, nes problemas sprendžia ne valdžios institucija, o patys gyventojai savo savanoriška veikla, o vietos Savivaldybė privalo sudaryti sąlygas piliečiams tiesiogiai dalyvauti rengiamų ir priimamų sprendimų procese. Organizuoti apklausas, susirinkimus, sueigas, taip pat skatinti vietos bendruomenės ar seniūnaičių iniciatyvas. Pažvelgdami į Savivaldybę, vietos bendruomenę ir seniūnaičius kaip į organizacinę sistemą, kuri tikisi bendro rezultato, bendrų siekių ir kartu atstovaudami žmonėms, ir dirbdami išvien visos žmonijos gerovei, ir veikdami lygiaverčia partneryste, privalo vadovautis keturiomis vadybos funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. *Planavimo fazėje* vietos bendruomenės lyderiai telkdami bendruomenės narius ir spręsdami vienus ar kitus klausimus visuotiniame susirinkime išsigrynina aktualiausius klausimus, kuriuos protokoluoja ir pateikia seniūnaičiui. Seniūnaitis vietos bendruomenei spręsti aktualius klausimus perduoda seniūnui, o pastarasis Savivaldybės atstovams. Savivaldybės atstovai (meras, administracijos direktorius, seniūnas) prieš tvirtindami savivaldybės biudžetą ar numatydami strateginio planą kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje susitinka su vietos bendruomenių lyderiais ir seniūnaičiais. Susitikimo metu vietos bendruomenių pirmininkai ir seniūnaičiai pateikia tos seniūnijos gyventojų nuogąstavimus, idėjas ir t.t., kartu diskutuodami su vietos valdžios atstovais išgrynina gyventojų poreikius, apsitaria, sudaro planą, kuriame įvardina tikslus, alternatyvas, sprendimo būdus, o Savivaldybės atstovai atsižvelgdami į poreikius rengia ir administruoja finansavimo programas.

Savivaldybės administracija atsižvelgdama vietos bendruomenėms ir seniūnaičiams išsakytus gyventojų pageidavimus, parengia dokumentų rinkinį (biudžetą, strateginį planą ir t.t.) ir skelbia viešai numatydami datą iki kurio laiko visi tos savivaldybės piliečiai gali teikti pastebėjimus plano įgyvendinimui. Tuo tarpu vietos bendruomenės lyderiai ir seniūnaičiai teikia šio susitikimo visuotinio susirinkimo metu ataskaitą tos vietovės gyventojams pasikviesdami ir tos seniūnijos atstovą – seniūną, kuris atstovautų savivaldybės, kaip institucijos, interesus. Kalendoriniais metais kas ketvirtį susitinka Savivaldybės atstovai, vietos bendruomenės lyderiai, seniūnaičiai (toliau – suinteresuotos šalys), diskutuoja, aptaria bei organizuoja (*organizavimo fazė*) veiklą tikslams pasiekti, paskirstomi atsakingi asmenys vienai ar kitai veiklai įgyvendinti. Pvz. problema – apžėlęs tvenkinys ir vasaros metu gyventojai negali jame maudytis. Vietos bendruomenės lyderis šią problemą išdėsto seniūnaičiui, šis seniūnui ir galimai ši problema sprendžiama seniūnijos lygmenyje, pasiskirsčius darbus: seniūnas „gauna/išima“ leidimą iš Savivaldybės administracijos tvarkyti tvenkinio aplinką, vietos bendruomenės nariai kartu su seniūnijos atitinkamais darbuotojais susitelkdami savanorišku darbu, tvenkinį ir jo aplinką sutvarko. Tačiau problema gali būti seniūnijos lygmenyje ir neišspendžiama, pvz. vietinės reikšmės kelias itin prastos būklės ir reikalaujantis didelių finansinių išteklių. Vietos bendruomenės lyderis šią problemą išdėsto seniūnaičiui, pastarasis – seniūnui, seniūnas – administracijai, o administracija (jei šiai problemai spręsti finansinės lėšos nebuvo įtrauktos į finansuojamas priemones) – Savivaldybės tarybai. Tačiau kitas savivaldybėje esančių problemų įgyvendimui gali būti tiesiogiai pavestos ir pačiai vietos bendruomenei vykdyti (žinoma ir vėl apie tai išdiskutavus ir kartu visos suinteresuotos šalys priėmusios sprendimą), pvz. vasaros metu neveikia vaikų darželis ir šią problemą puikiai gali įgyvendinti vietos bendruomenė įkurdama lauko darželį, ir taip teikdama užimtumo paslaugas vaikams, o Savivaldybės taryba gavusi siūlymą / pritarimą iš seniūnaičių sueigos, BO ar NVO tarybų, skiria finansavimo lėšas. Vadinasi, organizavimo fazėje visos suinteresuotos šalys pasiskirsto atsakomybes vienoje ar kitoje veikloje, o *vadovavimo fazėje* vykdo veiklas numatytas tikslui įgyvendinti. Tačiau Savivaldybės taryba gali ir nepritarti vienos ar kitos problemos įgyvendinimui dėl finansinių lėšų stokos ir problemą operatyviai išspręsti negalima. Tada kartu suinteresuotos šalys susitikimo metu ieško kitų būdų šiai problemai spręsti, pvz. vietos bendruomenė teikia projektą VVG, o Savivaldybė dalinai finansinėmis lėšomis prisideda prie šio projekto įgyvendinimo. *Organizavimo fazėje* vietos bendruomenės lyderis paskiria bendruomenės narius, Savivaldybės administracijos direktorius – administracijos specialistus vykdyti numatytas veiklas problemai spręsti, o šios veiklos įgyvendimui atsakingi asmenys *vadovavimo fazėje* prižiūri kaip vykdomos veiklos ar priemonės tam tikslui įgyvendinti, t. y. kaip problema yra sprendžiama. *Kontrolės fazėje* suinteresuotos šalys, veikdami kaip viena vieninga organizacinė sistema, susitikimo metu, kuris inicijuojamas vienam iš suinteresuotų šalių pageidavimu, įvertina savo sprendimų priėmimą ir koregavimo poreikio laipsnį jei to reikia. Suinteresuotos šalys kartu

bendradarbiaudamos iš naujo peržiūri numatytų veiklų tikslui įgyvendinimą, jų atlikimo laiką ar priežastis kodėl veikla nėra tinkamai įgyvendinama ir priimamas sprendimas dėl tolimesnės eigos tikslui pasiekti. Vadinasi, vadybiniu požiūriu *kontrolės fazėje* suinteresuotos šalys kontroliuoja kaip veiklos įgyvendinamos ir jei to reikia šioje fazėje yra priimami kitokie sprendimai nei buvo numatyti pirminiame susitikimo plane.

Kuriant teorinį bendradarbiavimo modelį tarp minėtų subjektų iškyla pagrindinis klausimas – o kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą, t. y. kas turi rodyti iniciatyvą bendradarbiauti?

Darbo autorė vadovaudamasi mokslininkų[86] teiginiu, išskiria pagrindinius subjektus: *Savivaldybę* ir *vietos bendruomenę* Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo pradžiai.

Pagrindiniai įvardyti subjektai gali būti bendradarbiavimo iniciatoriai siekiant „visų žmonių, t. y. valstybės gerovės“:

1. Vietos bendruomenės bendrauja ir bendradarbiauja su kitomis vietos bendruomenėmis ir bendrai atstovauja vietos gyventojų norus ir siekius. Vietos bendruomenių lyderiai perduoda savivaldybės institucijoms vietos bendruomenei opius klausimus ar problemas. Inicijuoja bendradarbiavimą tarp vietos savivaldos gyventojų ir valdžios. Kasdieninėmis pastangomis prisideda prie visų žmonių gerovės. Pasak Ingos Urbonaitės – Vadoklienės kiekviena bendruomenė veikia ir veiklas, problemas inicijuoja savame rate, t. y. teritorijoje, o ne tai yra „nuleista“ iš viršaus.[87] Geri rezultatai pasiekiami patys inicijuodami gerus darbus. Aktyviai dalyvauja Savivaldybės rengiamuose posėdžiuose, komitetuose, tarybų veiklose paskirstydama viešuosius resursus. Mokslininkai A. Guogis ir kt. išskiria pagrindines veiklas, kurios būtų labai naudingos, bendradarbiaujant NVO su Savivaldybe:

   • „prioritetų nustatymas (skirti svarbias tikslinėms grupėms temas, problemas);
   • dalyvavimas strateginiame planavime, suformuluojant tikslus, uždavinius;
   • biudžeto skirstymas;
   • pasiektų rezultatų vertinimas“.[88]

Vadinasi, galime teigti, kad vietos bendruomenės yra viena iš pagrindinių Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo pradžios iniciatorių.

2. Savivaldybės atstovai kasmet aktyviai organizuoja vietos gyventojų apklausas, siekdami išgryninti vietos problemas ir poreikius. Nuosekliai įsiklauso ir atsižvelgia į vietos

[86] Guogis ir kt. *supra note* 79:47-56.
[87] Inga Urbonaitė – Vadoklienė, „ Kaip pakviesti žmones norėti pokyčių? Poreikių analizė per patirties dizaino prizmę“, pranešimas konferencijoje Fluxus festivalis: Bendruomenių forumas, Kaunas, 2019 rugsėjo 6 d.
[88] *Ibid.,* 47-56.

bendruomenės nuomonę, visuomenės apklausų rezultatus. Partnerystę tarp vietos bendruomenių ir savivaldybės įteisina teisės aktais. Teikia visuomenei ataskaitas apie nuveiktus darbus. Su vietos bendruomenių lyderiais ir seniūnaičiais derina projektus, kurie susiję su jo atstovaujamos gyvenamosios vietovės bendruomenės viešaisiais reikalais. Dalyvauja vietos bendruomenių ir seniūnaičių susirinkimuose, nes dalyvavimas bendruomenės veikloje padeda ieškoti kompromisų sprendžiant žmonėms rūpinčius klausimus. Puiku, jei Savivaldybės administracijoje skiria specialistą, kuris kuruoja, konsultuoja vietos bendruomenių lyderius jiems rūpimais klausimais, koordinuoja bendruomenių vykdomus projektus. Savivaldybėje sudaromos tarybos, kuriose sprendžiami vietos bendruomenės klausimai: sudaromos iš vietos bendruomenės gyventojų atstovų (seniūnaičių), šioje teritorijoje veikiančių bendruomeninių organizacijų, religinių bendruomenių ir bendrijų, šios teritorijos poreikius tenkinančių nevyriausybinių organizacijų, Savivaldybės institucijų ir įstaigų atstovų. Skatina vietos bendruomenių pilietiškumą, iniciatyvumą ir veiklumą kaip vietos ekonominės socialinės gerovės pagrindą, taip pat įtvirtina realias gyventojų galimybes per tiesioginius seniūnaičių ar seniūnų rinkimus, kurie įtakoja vietos savivaldos institucijų veiklą. Sudaro galimybes per vietos bendruomenių iniciatyvas dalies viešųjų paslaugų teikimą perleisti vietos bendruomeninėms organizacijoms.

Išanalizavus galime teigti iš vienos pusės pradinis impulsas priimant viešuosius sprendimus – informavimas apie tai, kad egzistuoja problema, kurią reikia spręsti, bei pasiūlymai, kaip tai padaryti – turi ateiti „iš apačios“– iš piliečių pusės[89], o Savivaldybė atsižvelgdama į siūlymus ir pageidavimus pasinaudodama galimybėmis, priemonėmis atsižvelgia į visuomenės nuomonę priimdamos sprendimus, o tai leidžia manyti, kad Savivaldybė taip pat yra vienas iš pagrindinių Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo iniciatorius.

Sudarytas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių vienija šio darbo dalis ir parengtas remiantis mokslininkų įžvalgomis, teisės aktais bei moksline literatūra, o jo pritaikymas ir šio metodo veiksmingumas bus tiriamas atliekant kokybinį tyrimą ekspertus, kurie atstovaus Savivaldybę, konkrečias vietos bendruomenes, seniūnijas ir seniūnaičius bei VVG grupę.

[89] Pilietinės visuomenės institutas, *Valdžios ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas* (Vilnius: Lodvila, 2015), 147.

4. SAVIVALDYBĖS, VIETOS BENDRUOMENĖS IR SENIŪNAIČIŲ BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS TYRIMAS SKUODO RAJONE

Šioje darbo dalyje pristatomas Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo empirinis tyrimas Skuodo rajone, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti ar darbo autorės sukurtas bendradarbiavimo teorinis modelis veikia praktikoje pasitelkiant pusiau struktūrizuota apklausa, kurios metu apklausiami informantai – ekspertai, kurie atstovauja Skuodo rajono savivaldybę (toliau – Savivaldybė)[90], konkrečias vietos bendruomenes, seniūnijas ir seniūnaičius bei VVG grupę. Informantų charakteristika pateikta priede Nr.1.

4.1. Empirinio tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti ar darbo autorės sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių veikia praktikoje kokybinis tyrimas[91] atliekamas Skuodo rajono savivaldybėje. Tiesioginio pokalbio metu tyrėjas užduoda klausimus informantui – ekspertui ir fiksuoja atsakymus. K. Kardelis pataria, kad konstruojant klausimus pirmiausia reikia į vardyti kintamuosius, t. y, tai, kas būtina nustatyti. Formuluojant klausimus būtina apgalvoti ir jų atsakymus. Kaip pasirinkti klausimą priklauso nuo tyrimo tikslo atsižvelgus į tai kokie galimi faktai ar nuomonės, t. y. atsakymai.[92] R. Tidikis (2003) pabrėžia, kad „interviu vedimui reikia gerai pasirengti, susipažinti su norimais nagrinėti klausimais, literatūra, parengti interviu organizavimo planą, apmąstyti, kokių duomenų reikėtų gauti, kokius uždavinius reikėtų spręsti, kokias hipotezes ar prielaidas patikrinti. Antra, reikia numatyti, kiek ir kokių respondentų, kada, kiek laiko, kur ir kaip apklausti“. [93] Šiame darbe pasirinkta tikslinė imties vienetų atranka. Anot L. Rupšienės (2007) „tikslinė atranka vykdoma tada, kai tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais arba sprendimais (pvz., pagal tam tikras kompetencijas, patirtį, įvykius).[94]

[90] Kad būtų aiškiau ir nesumaišytume žodžio *savivaldybės* sąvokas, darbe naudojama sąvoka „Savivaldybė“ apibrėžiama kaip institucija su joje dirbančiais specialistais bei tarybos nariais, o sąvoka „savivaldybė“ – tai rajono teritorija ir joje gyvenantys vietos gyventojai.

[91] Darbe pasirinktas kokybinis tyrimas. Priežastis – Skuodo rajono savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimas yra žinomas tik bendradarbiavime tiesiogiai dalyvaujančių organizacijų specialistams. Tyrimas atliekamas pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodu, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti Savivaldybės atstovų, vietos bendruomenių lyderių, seniūnaičių ir VVG atstovo, kaip ekspertų, nuomonę apie bendradarbiavimą, jo galimybes, aspektus ir veiksnius, ir bendradarbiavimo svarbą jų gyvenamojoje teritorijoje.

[92] Kardelis, *supra note* 14:194-200.

[93] Tidikis, *supra note* 10:470.

[94] Liudmila Rupšienė, *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007), 19.

Kokybiniame tyrime reikia pasirinkti dalykus, kurie turi būti informatyvūs tiriamojo pobūdžio, todėl darbe pasirenkama tikslinė imties vienetų atranka.[95] Atsižvelgiant į darbo iškeltą tikslą, numatyta apklausti 9 bendradarbiavimo dalyvius: Savivaldybės atstovus (dirbančius institucijoje), kaimo bendruomenių lyderius – pirmininkus, seniūnijos seniūnus, seniūnaitijos seniūnaičius ir Vietos veiklos grupės pirmininką. Pasak V. Žydžiūnaitės (2011) kokybiniame tyrime ekspertų skaičius priklauso nuo kiekviename interviu gaunamos tekstinės ar žodinės informacijos naujumo ir pasikartojamumo. Kokybiniam tyrimui nėra aktualus ekspertų skaičius, o aktualus gauto interviu teksto turinys – jo gilumas, išsamumas, nauja ir tyrimui atlikti svarbi informacija.[96] Šiame darbe pasirinkti 9 informantai siekiant išvengti informacijos pasikartojamumo ir vienodumo, tačiau pateikti klausimai informantui aktualūs ir sietini su jų kasdienine veikla. Tiriant Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo santykį darbo autorė pabrėžia, kad pasirinkti 9 informantai, kurie atstovautų savivaldybės administraciją, konkrečias vietos bendruomenes, seniūnijas ir seniūnaičius. Vietos veiklos grupė, ypač kaimo vietovėse, vienija vietos bendruomenes, todėl darbo autorė šios organizacijos pirmininką įtraukė į tyrimą. Tikslinei atrankai vykdyti taikomi tokie atrankos kriterijai:

- ✓ informantų – ekspertų veikla (pareigos) ir jos susietumas su nagrinėjama magistro darbo tikslu;
- ✓ darbo stažas informantų – ekspertų veikloje, kuris turi būti ne mažiau nei vieneri metai.

Anot I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės atliekant kokybinį tyrimą siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visybę jo įprastoje aplinkoje ir joje vykstančiomis įvairiomis veiklos rūšimis ir socialinėmis sąveikomis.[97] Vadinasi ir kokybinis tyrimas turi būti atliekamas tyrėjo natūralioje ir artimoje aplinkoje, nes tyrėjas „yra „tyrimo dalyvis“– aktyviai veikia rinkdamas duomenis, jo sąveika su tiriamuoju kontekstu ir žmonėmis yra ... glaudesnė“ [98].

Atsakant į pagrindinį darbo klausimą – *kokios yra bendradarbiavimo galimybės tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, t. y. kokie aspektai ir veiksniai skatina intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, o juos atitinkamai įgyvendinus kursis partnerystės sistema* ir siekiant kuo kokybiškiau išsiaiškinti ar teorinis bendradarbiavimo modelis veikia praktiškai bei patikrinti teorinio modelio rezultatus kokybinis

[95] Bronislovas Bitinas ir kt., *Kokybinių tyrimų metodologija* (Vilnius: Socialinių mokslų kolegija, 2008), 89-103.
[96] Vilma Žydžiūnaitė, *Baigiamojo darbo rengimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011), 77.
[97] Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (MRU,2016), https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/socialini-tyrim-metodai-kokybinis-interviu
[98] *Ibid*., 97-15.

tyrimas atliekamas Skuodo rajono savivaldybėje. Kadangi šiame darbe pasirinktas Skuodo rajonas, todėl pateikiama trumpa Skuodo rajono savivaldybės charakteristika.

Viena mažiausių Lietuvos Respublikos administracinių teritorijų – Skuodo rajonas yra šalies šiaurės vakaruose, Latvijos pasienyje, sudarytas iš 1 miesto (Skuodo), 4 miestelių (Barstyčių, Ylakių, Lenkimų ir Mosėdžio), 171 kaimo. Savivaldybėje yra 9 seniūnijos ir 43 seniūnaitijos, kuriose išrinkti 42 seniūnaičiai (vienas seniūnaitis atstovauja dvi seniūnaitijas). Kiekvienoje seniūnijoje savo veiklą vykdo ne viena kaimo bendruomenė, jų viso visame rajone priskaičiuota 29. Skuodo rajonas pasižymi aktyviomis bendruomenėmis, kurių veikla ne tik susijusi nuo kultūros renginių organizavimo iki vaikų, jaunimo užimtumo, bet visada ieškančios tinkamiausių sprendimų Skuodo rajono ekonominei, infrastruktūrinei ir socialinei gerovei kelti. Kiek mažiau girdima ir rašoma spaudoje apie seniūnaičių aktyvumą ir jų priimamus sprendimus vienu ar kitu klausimu naudingu vietos bendruomenei ir jos gyventojams, todėl darbo autorė norėdama, kad tyrimas būtų kuo tikslesnis ir kokybiškesnis savo sukurtą teorinį bendradarbiavimo modelį parodė keliems ekspertams (seniūnui, vietos bendruomenės lyderiui ir seniūnaičiui) tik paklausdama jų nuomonės ar šis modelis atitinka šių dienų realijas. Anot ekspertų, ypatingai bendradarbiavimo pasigendama iš Savivaldybės atstovų pusės, kurių nuomone būtent jie turėtų išgirsti „žmonių balsą“ ir pasitelkdami kompetentingus Savivaldybės darbuotojus šiuos planus ir pageidavimus įgyvendinti**.** Pasak pilotinių ekspertų efektyviam bendradarbiavimui trūksta susikalbėjimo, tinkamos teisinės bazės palankios vietos bendruomenei, informatyvumo, konsultavimosi, noro dalyvauti valdžios priimamuose sprendimuose, pasitikėjimo valdžios atstovais, seniūnais ir t.t. Apibendrinus galima daryti prielaidą, kad valdžios atstovai į vietos bendruomenes nežiūri kaip į lygiavertes partneres, o vietos bendruomenės lyderiai ir seniūnaičiai nedalyvauja vietos valdžios sprendimų priėmimo reikaluose arba dalyvauja neaktyviai, arba tik tada jei klausimas susijęs ir sprendžiamas atitinkamai tik su teritorija, kurioje veikia vietos bendruomenė, tačiau ne viso rajono labui.

Tyrimo problema – grįžtamojo ryšio tarp Savivaldybės institucijų, vietos bendruomenės ir seniūnaičių stoka.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ar praktiškai gali veikti darbo autorės sukurtas bendradarbiavimo modelis atskleidžiant šio bendradarbiavimo galimybę Skuodo rajone. Tikslui pasiekti keliami tokie šio **tyrimo uždaviniai**:

1. Informantų pasirinkimas atsižvelgiant į šio magistro baigiamojo darbo tikslinei atrankai vykdomus atrankos kriterijus (žr. šio darbo 55 psl.);
2. Išsiaiškinti ar bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių remiasi pagrindinėmis vadybos fazėmis: *planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.*

3. Identifikuoti Skuodo rajono Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo aspektus, veiksnius ir bendradarbiavimo galimybę;
4. Apibendrinti, susisteminti iš informantų gautą informaciją, pateikti tyrimo išvadas, kurios nurodo prielaidas intensyvesniam bendradarbiavimui, t. y. partnerystės sistemos sukūrimui tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių.

Tyrimo instrumentas ir informantai – pusiau struktūruotas interviu, kuris pasižymi konkrečiais klausimais, pateikimo seka, bet tyrėjas apklausdamas informantus gali papildomai užduoti klausimų, kurie yra neįtraukti į klausimyną, manydamas, kad papildomai klausimai gali praturtinti tyrimą. Informantai pasirenkami atsižvelgiant į kritinę atranką, kurie atstovauja Savivaldybę, konkrečias vietos bendruomenes, konkrečias seniūnijas ir jose atstovaujamus atstovus– seniūnaičius. Šis metodas pasirinktas neatsitiktinai, nes būtent atliekant nestandartizuotą interviu klausimai yra suskirstomi į tam tikrus blokus, kurie padeda pokalbį vykdyti laisvai.

Tyrimo vieta ir atlikimo laikas – tyrimas atliktas Skuodo rajono savivaldybėje, 2019 m. gruodžio mėn.

Pusiau struktūruoto interviu klausimai ir gautų duomenų apdorojimo būdas– klausimai, kurie buvo iš anksto suderinti su darbo vadovu, suformuluoti atsižvelgiant į darbo problemą ir tyrimo iškeltą tikslą. Jie pateikti priede Nr.2. Informantų atsakymai įrašomi į diktofoną, vėliau transkribuojami. Interviu metu gauti duomenys apdoroti naudojant metodus: turinio analizę, lyginimą, grupavimą. Tyrime pusiau struktūrizuoto interviu klausimyną sudaro trys blokai. Pirmame bloke siekiama išsiaiškinti apie bendradarbiavimo svarbą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių. Antrasis klausimų blokas skirtas sužinoti ar bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių remiasi keturiomis vadybos funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Trečiuoju klausimų bloku siekiama įvertinti bendradarbiavimo tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių veiksnius ir aspektus, bendradarbiavimo galimybę.

Tyrimo eiga – informantai informuojami pokalbio metu (telefonu arba susitikus), kad darbo autorė rašo darbą, kurio problema pateikta klausimu: kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Informantams pateikus klausimus ir gavus informantų sutikimą dalyvauti tyrime, susitariama kada bus, kur ir kaip galima klausimus pateikti. Taip pat informantai įspėjami, kad atsakymai į pateiktus klausimus bus įrašomas į diktofoną, o vėliau jų atsakymai transkribuojami pagal M. Cindy Bird metodą, kai originali žodinė kalba (pakartotinė) pateikiama raštu.[99] Anot R. Tidikio, interviu privaloma užrašyti, tačiau informanto – eksperto atsakymų fiksavimas gali tyrėją blaškyti.[100] Siekiant to išvengti bei geriau užfiksuoti informaciją, darbo autorė interviu metu naudojasi diktofonu prieš tai

[99] Cindy M. Bird, „How I stopped Dreading and Learned to Love Transcription“, *Qualitative Inquiry* 11,2 (2005):227.
[100] Tidikis, *supra note* 10: 470

informantus informavus, kad pokalbiai bus įrašyti. Iš gautų informantų atsakymų darbo autorė vykdys šio darbo apibendrinimą, darys išvadas ir bus teikiamos rekomendacijos. Informantai informuoti, kad jų pateikti atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais ir jiems pageidavus supažindinami su darbo išvadomis ir rekomendacijomis.

Tyrimo etika – tyrimas atliktas laikantis šių darbų atlikimo etikos: pagarbos asmens privatumo; konfidencialumo ir anonimiškumo; geranoriškumo ir nusiteikimo nepakenkti tiriamam asmeniui; teisingumo.

Atlikus tyrimą, kuriam pasitelktas pusiau struktūruotas interviu, galima spręsti koks yra bendradarbiavimas, kuris numatytas kaip ilgametis procesas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ir kaip jis realiai vyksta Skuodo rajono savivaldybėje.

4.2. Skuodo rajono savivaldybėje atlikto tyrimo analizė

Atlikus tyrimui, galima išsiaiškinti ar Skuodo rajono savivaldybėje vyksta bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, kurį galime apibūdinti kaip partnerystę, sukurta bendriems tikslams tenkinti, bendroms problemoms spręsti bei ši partnerystė sudaryta ilgalaikiu bendradarbiavimu, kuris nenutrūksta net tada kai tikslai yra pasiekti ar bendros problemos išspręstos. Siekiant išsiaiškinti ar bendradarbiavimas svarbus ir ar jis reikalingas visiems vietos savivaldoje esantiems subjektams bei koks yra šio bendradarbiavimo tikslas, ekspertams–informantams buvo užduotas klausimas: **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?** Atsakant į pateiktą klausimą visi informantai teigė, kad glaudus bendradarbiavimas tarp visų vietos savivaldos veikiančių šių subjektų vienareikšmiškai reikalingas. Būtent bendradarbiaudami galimi realūs veiksmai ir sprendimai kartu susitelkus, aptarus, susitikus. Informantai P1, P2, P3, P8 įvardina, kad bendradarbiavimas įgalina visas suinteresuotas puses kartu imtis gyventojų problemų sprendimo, o informantas P7 pabrėžia, kad bendradarbiaudami įvardinamos pagrindinės rajono priežastys bei sukuriamas abipusis grįžtamasis ryšys, tačiau galbūt noro bendradarbiauti turėtų parodyti labiau apatinė vietos savivaldos grandis – vietos bendruomenės, seniūnaičiai:

P1 *„Kad jis turi būti ir kitokio varianto net nėra, jeigu norime matyti bendrą situaciją teritorijos, nes seniūnaitis, tai yra pats artimiausias žmogus, artimiausia grandis prie gyventojo, kuris gali perduoti informaciją tiesiogiai matydamas ir būdamas“.*

P2 *„Reikalingas. Aišku, kad reikalingas. Galbūt bendradarbiavimas yra. Todėl, kad rajonas susideda iš žmonių ir bendruomenių. O kaip rajonas be vietos bendruomenės, jei nežinos*

bėdų, juk viskas vyksta glaudžiame bendradarbiavime. Privalo būti glaudus bendradarbiavimas vienareikšmiškai“.

P7 *„Tai yra pagrindinis mūsų, ir turi būti būtinas bendradarbiavimas, kad mes išklausom, mes matom ko reikia ir grįžtamoji reakcija yra tai ką mes padarom, ar tai paslaugą suteikiame, ar kažką sutvarkome viešoje erdvėje ar tai ko reikia tai bendruomenei“.*

Siekiant glaudaus bendradarbiavimo pasak informantų P1 ir P9 būtina „išgryninti“ kas yra seniūnaitis ir kokios jo pareigos, nes dauguma rajono gyventojų vis dar neskiria seniūnaičio ir vietos bendruomenės lyderio veiklų reikšmės ir painioja jų pareigoms priskiriamas funkcijas*:*

P1 *„Tas dialogas kartu yra būtinai reikalingas. Tačiau reikėtų mums truputi to išsigryninimo ką daro seniūnaitis, ir ką daro bendruomenės pirmininkas, nes tos įsivaizduojamos pareigos yra maišomos. Ir gyventojai maišo, ir bendruomenės primininkams perduoda informaciją ar kažkokią kritiką dėl kažkokių techninių dalykų, tarkim dėl gėlių ar dėl apšvietimo, ar dar dėl ko nors, o bendruomenės pirmininkas tikrai už tai nėra atsakingas, jis tik gali būti pilietiškas tuo klausimu, o tai yra grynai seniūnaičio darbas, tokia teritorijos priežiūra. Bendruomenės pirmininkas turi būti toks: akcijas daryti, burti žmones būti bendruomeniškais, o seniūnaitis yra toks, kuris labiau turėtų būti techninės pusės atstovas ir ją atstovauti, o dažnai tai yra sumaišoma“.*

P9 *„Ar vietos bendruomenė ir seniūnaičiai nėra vienas ir tas pats?! Aš esu linkusi sakysi, kad Savivaldybė yra viena pusė, o vietos bendruomenė su seniūnaičiu yra kitoje pusėje šiuo metu. Seniūnas turi būti prie Savivaldybės, o mano patirtis, kaip rodo, seniūnaitis yra toks pasimetęs tarp tų visų grandžių bent jau šiuo metu“.*

Anot informanto P5 bendradarbiavimas svarbus ne tik tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, bet ir tarp vietos bendruomenių:

P5 *„Manau, kad reikalingas glaudus bendradarbiavimas. Pasišnekam, padiskutuojam kaip vienos bendruomenės veikia, kaip kitos ir kaip mes dirbam. Nauda tokia, kad kultūringai praleidi laiką, „užtušuoji“ kasdienybę, pabūni, pabendrauji su žmonėmis ir labai pažįsti vienas kitą“.*

Apibendrinant, kad galima teigti, kad Skuodo rajono savivaldybėje bendradarbiavimas svarbus tiek dirbantiems atstovams Savivaldybėje, tiek vietos bendruomenei ir seniūnaičiams, nes būtent šių šalių bendradarbiavimas palengvina atlikti jų pačių darbą ir priskirtas funkcijas, ir leidžia manyti, kad pats bendravimas duoda teigiamą efektą ne tik Savivaldybei, vietos bendruomenei ir seniūnaičiams, o patiems rajono gyventojams, nes dirbant susitelkus ir bendrystėje galimi realūs ir atitinkami sprendimai, tenkinantys gyventojų poreikius, tačiau tenka pastebėti, kad visuomenėje vis dar nežinomos ar neaiškios tiek bendruomenės lyderio ar seniūnaičio funkcijos ir jų išaiškinimas galimas skiriant didesnį dėmesį informatyvumui tarp seniūno, vietos bendruomenės ir seniūnaičių.

Informantų išsakyti atsakymai įrodo, kad bendradarbiavimas reikalingas visiems vietos savivaldoje esantiems subjektams, tačiau pageidaujant išsiaiškinti kam reikalingas šis

bendradarbiavimas, tai yra koks tikslas šio bendradarbiavimo ir kokios naudos tikisi iš šios partnerystės, informantams pateiktas klausimas: **Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo**?, į kurį dauguma atsakė, kad labiausiai tikisi problemų išsprendimo ar greitesnio problemų sprendimo / išsprendimo būdo, kuris galimas tik kai visos suinteresuotos šalys kartu kalbasi bei dalinasi bendra informacija. Informantai P1, P4, P6 pasisako, kad bendradarbiaudami yra greičiau įvardinamos pačios problemos, kurios labiausiai aktualios vietos gyventojams ir jų sprendimas atitinkamai yra greitesnis:

P1 *„Iš šio bendradarbiavimo tikiuosi realaus vaizdo, nušvitimo, nes sakykim, mes esame būtent linkę padejuoti arba tiesiog kai atvažiuoja iš valdžios atstovų taip norėtųsi, kad įvardintų problemą, kad seniūnaitis realią pateiktų problemą, kad ją nupieštų, ar tikrai ta problema yra, ar tikrai ta problema jo seniūnaitijoje yra aktualiausia, gal yra svarbesnių problemų tiesiog gyventojams. Kad seniūnaitis realiai matytų problemą ir ją perduotų“.*

P4 *„Iš šio bendradarbiavimo tikiuosi, kad greičiau pasiektų, nes jei kokia problema „nueis“ iki Savivaldybės, kol prisiruoši nueiti į administraciją, rašyti raštą administracijai, bet kai kuriuos dalykus galime greičiau išspręsti su seniūnaičių pagalba, nes seniūnaitė tuoj perduos seniūnei, o seniūnė, jei nebus pajėgi viena su savo komanda išspręsti, ieškos kitų išeičių“.*

P6 *„Tikiuosi, kad bendradarbiaudami sprendžiamos visos problemos, nes yra išvažiuojamieji posėdžiai, kaip dabar, kai buvo paskutinį kartą ir apžiūrim kur yra problemiškiausios vietos ir ką reikia pirmiausia padaryti“.*

Informantas P9 teigia, kad tikisi ne tik problemų išsprendimo, tačiau ir efektyvios vietos savivaldos:

P9 „*Tai didesnės įtraukties pačios bendruomenės priimant sprendimus Savivaldybėje. Nes dabar kas yra, dabar yra dvi pusės: mes ir jūs, ir bet kokios savivaldybės problemos negali būti sprendžiamos efektyviai, sklandžiai ir visaip kitaip kol nėra bendruomenės įtraukties*“.

Informantai pabrėžia, kad bendradarbiavimo tikslas – problemų indentifikavimas ir greitesnis problemų sprendimas, tačiau tai leidžia manyti, kad bendradarbiavimas reikalingas tik problemoms spręsti, kurias išsprendus bendradarbiavimas galimai nutruktų. Atsižvelgus į informantų išsakytas mintis, pastebima, kad vietos bendruomenės lyderiai ir seniūnaičiai yra pagrindiniai bendradarbiavimo subjektai, kurie galimai mažina valdžios atitrauką nuo vietos gyventojų, nes gyventojai pasitiki vietos bendruomenės lyderiais ir seniūnaičiais išsakydami jiems savo poreikius ir nuogąstavimus, o pastarieji perduoda Savivaldybei.

Siekiant išsiaiškinti ar glaudus bendradarbiavimas vyksta Skuodo rajono savivaldybėje, o gal šis bendradarbiavimas reikalingas tik vienai vietos savivaldoje esančių subjektų pusei, informantų klausiama: **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?** Informantų atsakymai parodė, kad vieningos nuomonės šiuo klausimu nėra. P1, P3, P7 informantai nurodė, kad norą bendradarbiauti turi parodyti valdžios atstovai:

P1 *„Tad sakyčiau inicijuoti, kad pradžią pradėti turėtų turbūt ta valdiškoji pusė, sakykim, Savivaldybė“.*

P3 „*Tai turi inicijuoti valdžia - nesvarbu ar seniūnija ar Savivaldybė. Juk sunku paprastam žmogui „prisibelsti“ į valdžios duris“.*

P2 ir P4 informantai išskyrė, kad bendradarbiavimo iniciatorius gali būti ir vietos bendruomenė ir seniūnas, atsižvelgiant į situaciją, o informantas P9 linko link to, kad pradinį impulsą bendradarbiavimui turi inicijuoti Skuodo rajono savivaldybėje veikiančios BO ir NVO tarybos:

P4 *„Jei žemesniuoju rangu tai seniūnė turi pasirūpinti bendradarbiavimu, t. y. seniūnija, kad vyktų bendradarbiavimas tarp seniūnaičių ir bendruomenės tarybos ir, kad būtų aktyvus bendradarbiavimas turi skatinti ir Savivaldybės administracija, taryba“.*

P9 *„Aš manau, kad abi pusės turi būti suinteresuotos tuo bendradarbiavimu, o inicijuoti turėtų BO taryba. Ir aš manau didžiausi iniciatoriai tarp vietos bendruomenės ir Savivaldybės turėtų būti BO taryba ir NVO taryba“.*

Tuo tarpu informantai P6 ir P8 buvo visiškai priešingos nuomonės. P6 teigia, kad bendradarbiavimą turi inicijuoti seniūnas, o P8 teigia, kad iniciatyvos turi kilti „iš apačios“:

P8 „*Daugiausiai tų problemų tikriausiai kyla vietos bendruomenės lygmeniu, neateinam ir nežiūrim, o gal kartais reikėtų paklausti kaip gyvenat. Ir paklausia, bet tai turbūt turėtų „ateiti“, kaip sakant, „iš apačios“ ir visos problemos. Patys pirmininkai, seniūnaičiai kreipiasi į valdžios atstovus*“.

Tačiau informantas P1 paantrino, kad nesvarbu kas inicijuoja bendradarbiavimą jei jis jau yra susiformavęs ir vykdomas visų vietos savivaldoje esančių subjektų bendradarbiavimas. Inicijuoti gali ir Savivaldybė, ir seniūnas, ir seniūnaitis:

P1 *„Kadangi pas mus kultūros susiformavusios to bendradarbiavimo nėra. Nėra kol kas. Ir mums to labai trūksta. Bet kadangi mes dar neturime tos susiformavusios kultūros, tai jau turbūt Savivaldybė turėtų tokią pradžią, iniciatyvą parodyti. O kai jau apsitariame kaip bendrausime, žinome visi kaip tai bus, tada jau visai nesvarbu kas tada inicijuos susitikimą, ar tai seniūnaitis kvies į susitikimą, ar seniūnas kviečia, ar Savivaldybė pakviečia į susitikimą į Savivaldybę*“.

Atsižvelgiant į informantų nuomonę, pastebima, kad informantai, sutinkantys su ta nuomone, kad bendradarbiavimas turi būti glaudus, tačiau kas turi pradėti bendradarbiavimo iniciatoriumi nuomonės skiriasi, tačiau galima pabrėžti, kad vis dėlto iniciatoriai turėtų būti Savivaldybės atstovai, kurie turėtų inicijuoti bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, nes būtent iš valdiškosios pusės yra laukiama realių veiksmų įvairiais klausimais.

Siekiant išsiaiškinti kas jungia Savivaldybę, vietos bendruomenę ir seniūnaičius ir kokį vaidmenį bendradarbiavime šalia visų institucijų atlieka seniūnaičiai vietos savivaldoje, informantų

klausiama: **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?** Šiuo klausimu informantų nuomonės taip pat išsiskyrė ir tik du informantai P1 ir P6 vienareikšmiškai sutinka, kad seniūnaitis, ir yra jungiamoji grandis tarp minėtų subjektų:

P1 *„Jis yra arčiausiai gyventojų ir tikrai yra jungiamoji grandis arba bent tai jau turėtų būti“.*

P6 *„Seniūnaitis ir yra jungtis. Galiu pasakyti, kad taip“.*

Informantai P2 ir P7 sutinka, kad pagrindinė jungiamoji grandis turi būti seniūnaitis, tačiau taip pat tikina, kad vietos bendruomenės pirmininkas taip pat atlieka šią funkciją:

P7 *„Dabar jeigu žiūrint realiai tai kas yra seniūnaitis? Seniūnaitis tai yra kažkurios teritorijos atstovas, gyventojų išrinktas atstovas, tai tas seniūnaitis, kaip tos vietovės atstovas, jis turėtų būti tas sąlyčio taškas per kurį eitų informacija“.*

P2 *„Šiaip jis teoriškai turėtų būti ta jungiamoji grandis, bet kol kas bent jau Skuode tai atlieka bendruomenių pirmininkai. Bet manau su laiku tai būtų tikrai taip ir žmonės turės priprasti kad yra ir seniūnaitis“,* tačiau informantas P2 sutinka, kad nors šiuo metu seniūnaitis vis dar nėra jungiamoji grandis, tačiau neatmeta galimybės, kad būtent seniūnaitis gali būti šia jungiamąja grandimi ateityje ir pastebi kaip ir kiti informantai (P1 ir P9), kad visuomenėje vis dar mąstoma, kad vietos bendruomenės lyderis atlieka tas pačias veiklos funkcijas kaip ir seniūnaitis, ir būtent vietos bendruomenės pirmininkas yra pagrindinė jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių:

P2 *„Manoma, kad vietos bendruomenės pirmininkas atlieka ir seniūnaičio pareigas“.*

P5 *„Manau, kad ne. Pagrindas yra mūsų bendruomenės pirmininkė“.*

Informantas P4 taip pat nesutinka, kad seniūnaitis yra jungiamoji grandis, išskirdamas, kad seniūnaitis yra tik seniūno pagalbininkas, o jungtimi taip pat įvardina vietos bendruomenės lyderį bei paantrina, kad bendradarbiavimą tarp šių šalių turi organizuoti BO ir NVO tarybos:

P4 „*Jisai nėra pagrindinė jungtis, jis yra tik tas asmuo, kuris greičiausiai gali perduoti, jei pats bendruomenės pirmininkas negali perduoti, seniūnei problemas*“.

P4 „*O bendradarbiavimą organizuot ir pagrindines problemas turi naujai sukurta BO taryba ir NVO taryba Savivaldybėj, tai ji tas problemas ir turėtų perduoti administracijai arba tarybai“.*

Informantas P3 taip pat sutinka su informanto P4 nuomone bei teigia, kad savivaldybėje seniūnaitis renkamas tik formaliai ir jei seniūnaitis aktyvus, jis yra ne jungiamoji grandis, o tik pagalbininkas seniūnui, atsiskaitant už jo veiklą organizuojant seniūnaičių sueigas:

P3 „*Jeigu seniūnaitis yra labai aktyvus, pilietiškas – jis yra ne jungiamoji, bet pagalbinė grandis seniūnui ir bendruomenei. Manau, kad savivaldybei tai neturi jokios reikšmės. Bent šiuo*

metu. Dažniausiai tik formalumas, kai reikia po „kažkuo“ sudėti parašus ir įvardinti kaip seniūnaičių susirinkimą“.

Informantas P9 buvo visiškai priešingos nuomonės ir jungiamąja grandimi įvardina seniūną:

P9 *„Aš manau, kad vis dėlto jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių turėtų būti seniūnas. Ne seniūnaitis*“.

Apibendrinant informantų atsakymus galima daryti prielaidą, kad Skuodo rajono savivaldybėje bendradarbiavimo jungiamoji grandis yra seniūnas arba vietos bendruomenės lyderis, tačiau neatmetama tai, kad vis dėlto jungiamąja grandimi turi būti seniūnaitis, nes jis yra arčiausiai žmonių, tačiau galimai jis nėra jungiamąja grandimi dėl to, kad žmonės vis dar nežino seniūnaičio funkcijų, o galimai ir patys seniūnaičiai nėra aktyvūs ir neteikia informacijos tiek seniūnui, tiek ataskaitos seniūnaitijų gyventojams.

Pagrindinis tyrimo tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje, informantams tiesiogiai buvo užduotas klausimas: **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Vienas iš pagrindinių bendradarbiavimo aspektų siekiant glaudesnio bendradarbiavimo, informantai išskiria ir tai, kad seniūnaičiai ne tik nežino savo galių, nėra aktyvūs, bet taip pat trūksta informatyvumo, tarpininkavimo, komunikacijos, kurios labiau tikimąsi iš Savivaldybės pusės:

P3 *„Padėtų realizuoti bendruomenėms idėjas ne tik finansiškai, bet ir patarimais, pagalba tarpininkaujant tarp atskirų institucijų“.*

P9 *„Komunikacijos trūkumas yra didelis, nes dar ir šiandien kalbėjome, kad Savivaldybė turi labai iškomunikuoti viską. Komunikacijos tikrai yra didelis trūkumas ir turi būti viskas vieša, aišku ir visiems prieinama, nes yra tokių pastebėjimų, vieni žino daugiau už kitus. Ir jei norim bendradarbiauti su bendruomenėmis, tai vis tik visiems vienodai padalinti tą informaciją, kuri „eina“ iš Savivaldybės, ar tai administracijos, ar tai tarybos“.*

Informantas P2, P7, P5 įvardija, kad pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai yra susitikimai ir bendri pokalbiai:

P7 *„Pagrindinį bendradarbiavimo veiksnį galėčiau įvardinti: tai kalbėtis, išsikalbėti, nes to reikia, kad žinoti kuo gyvena rajono gyventojai. Kiekvienas turi jausti, kad jis bus išklausytas, išgirstas, kad į jo nuomonę, pasiūlymą bus atsižvelgta ar bent jau tuo klausimu yra diskutuojama“.*

Informantas P5 įvardina, kad bendradarbiavimas vyksta tik projektinėse veiklose:

P5 „*Mes rašome projektus ir pagrinde prašome, kad prisidėtų prie projektų. Tad bendradarbiavimas vyksta projektų pagalba*“.

Informantas P4 išsakė priešingą nuomonę, teigdamas, kad pagrindinis bendradarbiavimo veiksnys yra seniūnaičių sueigos ir BO tarybos veikla Savivaldybėje:

P4 „*Yra seniūnaičių sueigos, juk jos pirma yra seniūnijos, paskui bendra sueiga, tai ten ir sprendžiamas tas bendradarbiavimas, t. y. pasidalinimas problemomis, juk sueigų metu labai daug kas ir apsisprendžia, o paskiau yra BO taryba, kuri aktyvėja ir dar tik pradžia“.*

Informantai P1 ir P9 mintijo, kad pagrindiniai bendradarbiavimo aspektai – supratingumas ir pasitikėjimas:

P1 *„Svarbiausia supratingumas. Neįmanoma dirbti jokiose srityse jei nėra pasitikėjimo“.*

P9 *„Pagrindiniai veiksniai tai yra visų pirma pagarba vienas kitam ir geras mikroklimatas, pasitikėjimas, nes sudėtinga ir atėjus iš bendruomenės ir pastebėjus, kad yra požiūris kitoks. Nesvarbu kas tai būtų, ar Savivaldybės tarnautojas, ar seniūnas, manau, kad visų pirma turi būti abipusė pagarba, abipusis pasitikėjimas ir atsakomybės aiškūs pasiskirstymai“.*

Informantas P6 išsakė, kad svarbiausia bendradarbiavime pačių žmonių noras ir pastangos bendrauti:

P6 *„Svarbiausia, kad yra žmonių, kurie padeda veikti ir įveikti visas kliūtis. O tas kainuoja daug, svarbiausia noro ir pastangų*“.

Išsakytos informantų nuomonės pabrėžia, kad bendradarbiavimui itin svarbu tarpusavyje komunikuoti, bendrauti, dalintis ne tik informacija, tačiau ir kartu bendrystėje spręsti problemas pasitikėdami vienas kitu, įsiklausydami į kiekvieno nuomonę. Pasak informantų, bendradarbiavimas vyksta, tačiau susitikimai vyksta retai, trūksta komunikacijos, informatyvumo. Būtent šiuos bendradarbiavimo aspektus turėtų stiprinti BO ir NVO tarybos.

Darbo ir tyrimo metu buvo siekta į Savivaldybę, vietos bendruomenę ir seniūnaičius žvelgti kaip į sistemą, kuri tikisi bendro rezultato, o šiuo atveju gerovės visuomenei ir stengtasi nustatyti kokią įtaką bendradarbiavimui daro kokybės vadybos modelio taikymas, todėl informantams buvo pateikti sekantys klausimai, kurie padėtų išsiaiškinti šios sistemos bendradarbiavimą taikant kokybės vadybos modelio planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas.

Informantams užduotas 5 klausimas: **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?** Visi informantai vienareikšmiškai sutinka, kad bendradarbiavimo procesą reikia planuoti, tačiau informanto P1 nuomone, kad bendradarbiavimą planuoti ne tik svarbu, bet ir tikslinga bei naudinga visoms pusėms, o ypač seniūnaičiams, kurie pasibaigus kadencijai dažnai keičiasi:

P1 *„Planuoti yra labai svarbu. Aš kaip tik vakar gavau tokią pastabą iš seniūnaitės, kuri paprašė, kad patys suplanuotume*“.

Taip pat informantas P1 įvardina, kad planavimas yra bendradarbiavimo pradžia ir planavimu tikimąsi nusimatyti geresnių darbo rezultatų bei pateikia pavyzdį, kokia nauda būtų ne tik Savivaldybei, bet ir seniūnaičiams, jei būtų bendradarbiavimas planuojamas:

P1 „*Seniūnaičiai yra renkam ir tuo seniūnaičio laikotarpiu dažnai seniūnaitis nespėja įsidirbti ir naujai išrinktam seniūnaičiui trūksta aiškumo. O kad būtų toks planavimas, kaip jis būtų geras startas pradėti, nes jeigu mes nesuplanuosime, nebus aišku kada mes ir kodėl susirenkame, labai „boksuosime“ vienoj vietoj ir mes neįgausim pagreitį ir negalėsim nuveikti gerų darbų. Reikia apsitarti, kad būtų aiškumas kiek kartų renkamės, o kai jau turėsime planą, mes jau ir dėliosimės. Nėra lengva situaciją suvaldyt. Jeigu aš pasakyčiau, kad mes renkamės net po kelių dienų, tam seniūnaičiui nebus lengva išsiaiškinti esamą situaciją kai kuriais klausimais. Seniūnaičiui reikia nuolatinai stebėti aplinką, sakykim yra socialiniai klausimai kur seniūnaitis gali būti labai didelis ramstis seniūnui, sakykim, ir inžineriniai klausimai, yra keliai, kanalizacijos problemos, kuris jis negali surinkti informacijos per 2 dienas. Todėl reikia žinoti kada renkamės ir kodėl renkamės, t. y. kokie klausimai bus sprendžiami. Tad planuoti reikia, tada žymiai bus geresni rezultatai. Seniūnaičio veikla labiau pasimatytų, tačiau tai jau priklauso nuo Savivaldybės ir joje dirbančių žmonių ir seniūno“*.

Taip pat informantas P1 pateikia ir aktyvaus seniūnaičio veiklos teigiamą naudą ne tik seniūnui, bet ir visuomenei:

P1 *„Pavyzdžiui, šiuo metu mums, šiai dienai, aktualus klausimas seniūnijoje ieškome gyvenamojo namo. Jūs įsivaizduokite, kad būna ir tokių svarbių klausimų, kur kreipiasi į seniūniją ir nori įsigyti gyvenamąjį namą. O naujakurių mes labai laukiame, mes labai norime, kad jaunos ir naujos šeimos įsikurtų. Tai seniūnaičiai, kad valdytų ir tokią situaciją. Įsivaizduokite kaip tada seniūnui lengva. Perskambini ir tu jau žinai. Tai seniūnaitis turi žinoti ir turi valdyti tą informaciją geranoriškais tikslais“*.

Informantas P3 prisipažįsta, planuoti visada reikia, tačiau planavimas turi būti tikslingas:

P3 *„Planuoti reikia viską ir visada, o kaip pavyksta. Turi būti išrinkta taryba/aktyvas, jos pirmininkas, nusimatyti veiklos planą, tačiau ne popierinį“*.

Daugelis informantų paklausti kas turi būti atsakingas už bendradarbiavimo planavimą, išskyrė, kad planuoti bendradarbiavimą ypatingai svarbu ir tai turi daryti Savivaldybė, ar joje dirbantis ar paskirtas konkretus asmuo:

P2 *„Galbūt reiktų, kad Savivaldybėje toks žmogus turėtų būti, kuris būtų atsakingas už planavimą ir koordinuotų, kad žmonėms nereikėtų eiti blaškytis, ir ieškoti pas ką nueiti, o kad būtų vienas žmogus pas kurį ateini*“.

Informantas P7 patikslina, kad tai galimai turėtų būtų administracijos specialistas, atsakingas už strategijos planavimą:

P7 „*Manau, kad ir bendradarbiavimo planas daugel yra susijęs ir su strateginiu planu, gal mūsų strategijos planavimo specialistė, nors kitose Savivaldybėse yra skyriai, gal reikėtų tokio skyriaus ir mūsų Savivaldybėje turėti tokį skyrių ir šio skyriaus kažkuriam tai pavesti, kad to bendradarbiavimo planavimą vykdytų ir net kontrolė tokiai būtų*“.

Trys informantai P4, P8 ir P9 išskiria, kad už planavimą turi būti atsakingos BO ir NVO tarybos:

P4 „*Pas mus dar nėra tokios vieningos tradicijos, t. y. kiekvienas kapstosi savam darže, nėra dar vieningumo. BO taryba turi siūlyti Savivaldybei apie bendradarbiavimą Savivaldybės tarybai. Ji turi planuoti. Atsakingas turi būti BO taryba, ji turi siūlyti, nustatyti bendradarbiavimo planą, jo eigą*“.

Informantas P5 pabrėžia, kad planavimas naudingas tik tada, kai patys asmenys yra suinteresuoti bendradarbiauti ir to nori norėti visos suinteresuotos šalys ir pabrėžia, kad planuoti turi ne tik Savivaldybė, bet ir vietos bendruomenė, tačiau informantas P6 mano, kad už planavimą atsakingas turi būti seniūnas:

P5 *„Tai atsakingas už planavimą turi būti ir Savivaldybė, ir vietos bendruomenė. Jei mes patys nieko nenorėsim, tai ir ta Savivaldybė nieko nepadės. Jei mes patys būsim neaktyvūs, neurėsime noro, tai nieko nebus. Abipusis noras turi būti“.*

Apibendrinant, galima teigti, kad Skuodo rajono savivaldybėje bendradarbiavimo planavimui yra skiriama mažai dėmesio, nes neaišku kas turi planuoti nors pasak informantų bendradarbiavimą tarp minėtų šalių turėtų planuoti valdiškoji pusė, kuri turėtų paskirti tam specialistą, arba BO ir NVO tarybos, tačiau pateikti informantų atsakymai leidžia suabejoti pačių bendradarbiavimo reikalingumu ar bendradarbiavimo teikiamos naudos iš Savivaldybės, nes pasak informantų bendradarbiavimas nėra planuojamas arba jei jis planuojamas tai nėra tikslingai, arba tik pagal poreikį, o tai leidžia manyti, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių nėra intensyvus.

Į klausimą **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?** Informantai taip pat atsakė ne vieningai. Jų nuomone bendradarbiavimą organizuoti ir vadovauti turi Savivaldybė arba seniūnas, o ekspertas P1 išskiria ir kokia naudą teiktų bendradarbiavimo organizavimas ir vadovavimas:

P1 *„Bendradarbiavimas turi būti organizuojamas susirinkimais, susitikimais ir idealiausia būtų, kad jie būtų protokoluojami. Tai visiškai formalus dalykas, nes kada yra oficialus susirinkimas yra aiškus klausimas, aiškus terminas ir po to aiškus įsipareigojimai kas turi ką daryti ir padaryti. Labai norėčiau pabrėžti seniūnaičių mokymus ir ypatingai tai sureikšminti reikėtų, nes*

kaip yra sunkiai seniūnaičiui, nes jie turi vertinti ir paraiškas per seniūnaičių sueigą. Kompetencijos faktas, kad toje srityje nė vienas iš mūsų neturi patirties ir apmokyti juos. Tada ir pasitikėjimą įgautų savimi, o tai yra labai svarbu. O kiek Savivaldybė apmokins, kiek investuos į tuos žmogiukus, tiek mes ir turėsime, tokį rezultatą ir turėsime. Kuo labiau mes juos įgalinsime, tuo labiau jie savimi pasitikės, jie, žinos ką jie gali, tuo lengviau bus dirbti jiems, tuo lengviau bus dirbti ir Savivaldybei. Tada nekyla jokių neaiškumų, seniūnaitis yra aktyvus, jis kreipiasi, kalbamės. Taip bendradarbiavimas ir vyksta. Bet čia jau reikia investuoti į tuos žmones, nors pagal įstatymą privalomas vienkartinis seniūnaičių apmokymas, tačiau tai yra tik vienas dalykas, bet reikėtų suteikti galimybes kažkur nuvažiuoti, pasižiūrėt gerųjų pavyzdžių. Tada seniūnaitis irgi galbūt būtų iniciatyvesnis. Galbūt jis pats neturi tokių galimybių, o kad mes galėtume juos nuvežti, parodyti ir žiūrėk mes visą rajoną kiek galim aukštai pakelti. Galbūt net galėtume, kaip sakau, pasinaudoti jais tą gerąją prasme. Vadovauti, manau, turėtų Savivaldybės atstovas ar seniūnas".

Informantas P2 sutinka su informanto P1 nuomone bei patvirtina, kad bendradarbiavimo jungiamąją grandimi tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių yra tos teritorijos seniūnas:

P2 *„Aš manau, kad seniūnas yra ryšys tarp seniūnaičių ir Savivaldybės administracijos. Tai, mes matome kai yra bėda, mes šaukiamės tos seniūnaitijos seniūnaitį, Savivaldybės atstovą. Manau, kad vadovauti turi seniūnas. Aš iš tikrųjų nežinau, gal Savivaldybėj turėtų būti toks žmogus, kuris būtų atsakingas, bet seniūnaičiai vis tiek ateina į seniūniją. Tam manau, kad seniūnas yra tarpininkas tarp didžiosios valdžios ir bendruomenės".*

Informantas P3 išskiria, kad bendradarbiavimui vadovauti turi vietos bendruomenės taryba, o organizuoti tam turi būti paskirtas vietos bendruomenės tarybos pirmininkas, kuris būtų atskaitingas visuomenei ir už tai gautų atitinkamą atlygį, nors informantai P1 ir P2 dalinai sutinka su informanto P3 nuomone, tačiau informantas P1 linksta link informanto P2 nuomonės, kad vadovauti bendradarbiavimui turėtų seniūnas:

P3 „*Vadovauti turėtų bendruomenės taryba, o pirmininkas turėtų būti etatinis, kuris gautų atlyginimą, iš kurio bus galima pareikalauti atsakomybės, atskaitomybės. Žmogus, kuris būtų jungiamoji grandis tarp valdžios, seniūnijos ir Savivaldybės, ir pagalbininkas bendruomenei*".

P1 *„Tam bendradarbiavimui, kad reikėtų atskiro žmogaus Savivaldybėj, tai nemanau, kad reikėtų. Juk patys seniūnaičiai savanorystės pagrindu dirba, tai ir tas žmogus, kuris vadovautų bendradarbiavimui irgi turėtų dirbti savanorystės pagrindu. Tai turėtų būti žmogus, už tai atlygį negaunantis žmogus. Aš puikiausiai įsivaizduoju seniūną tai dirbantį šalia savo pagrindinių funkcijų, kuris galėtų burti seniūnaičių aktyvą".*

Taip pat informantas P1 išsakė savo nuomonę, kad žmones dirbančius savanoriškais pagrindais būtina ne tik remti, „įgalinti geresniąja prasme", bet būtina jų darbą viešinti ir rasti būdą jiems atsidėkoti*:*

P1 *„Labai svarbu reikia atrasti būdą įvertinimo. Koks tas būdas? Pats paprasčiausias tai turbūt ir vienas iš reikšmingiausiu – tai reikia padėkoti. Nes reikalaujam, reikalaujam, prašom atvažiuoti į tuos susirinkimus.“.*

Informantas P5 teigia, kad vadovauti bendradarbiavimo procesui visiškai nereikia, nes sutinka su informanto P3 nuomone, kad vietos bendruomenės tarybos narys, t. y. pirmininkas puikiai atlieka bendradarbiavimo funkcijas:

P5 *„Aš nemanau, kad bendradarbiavimui reikia vadovauti. Pirmininkė su Savivaldybe tuos reikalus sprendžia“.*

Informantai P4 ir P9 išskiria, kad vadovauti turi BO taryba, o bendradarbiavimą organizuoti Savivaldybės paskirtas asmuo nurodant, kad tada būtų aiškumas bei apibrėžtumas kur ir kokiais klausimais galima būtų kreiptis:

P4 *„Pavyzdžiui, dabar yra Savivaldybės siūloma kai kurias funkcijas perimti iš Savivaldybės ir iškyla visokių klausimų, neaiškumų, tad ir kur kreiptis, kur žiūrėt. Tad daugiausia manau, tam vadovauti turėtų BO taryba. Organizavimas turi eiti iš Savivaldybės. Vadovavimui vis tiek turi būti paskirtas iš Savivaldybės atskiras asmuo į kurį būtų galima kreiptis ir kuris nurodys į kurį Savivaldybės specialistą kreiptis ir žiūrės ko bendruomenei reikia, nes kartais nesuprantame ko reikia, kur eiti ir ko prašyt ir iš ko prašyt*“.

Informantai P6 ir P8 atskleidžia net tik kas turi bendradarbiavimą organizuoti, bet pateikia ir bendradarbiavimo organizavimo pavyzdį tarp seniūno, vietos bendruomenės ir seniūnaičio:

P6 „*Sprendžiamos problemos, pavyzdžiui, kur seniūnė gali tik padėti, tai žvyro atvežti ar greiderį užsakyti, bet yra tokių momentų kai patys žmonės problemą sprendžia ir seniūnė reikalinga tik, kad truputi padėtų. Mes pasidaliname informacija, kad gyventojų pagalba ketina atlikti vieną ar kitą darbą. Mūsų seniūnaitijoje darbams ar renginiams vadovauju aš, ir jei yra kokia problema seniūnė pirma kreipiasi į mane arba jei mes kažko norime kreipiamės į seniūnę, bet savo problemas bandome išspręsti patys, savo jėgomis, o kas liečia bendrus reikalus tada atliekame su seniūnės pagalba. Pasikviečiame bendruomenės tarybą ir vietoj tariamės kaip galime spręsti iškilusią problemą. Mes glaudžiai bendradarbiaujame, susirinkame bibliotekos patalpose ir kalbamės“.*

Informantas P7 teigia, kad Savivaldybėje reikalingas asmuo, kuris bendradarbiavimą ne tik planuotų, organizuotų, vadovautų, bet ir koordinuotų šių šalių bendradarbiavimo procesą bei numato, kad norėdami realios savivaldos, bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtinas, tačiau prisipažįsta, kad bendradarbiavimas Skuodo rajono savivaldybėje nevyksta:

P7 „*Dabar konkrečiai bendradarbiavimas nevyksta, bet tas turėtų būti, nes mes neturime nei to specialisto, kuris tai viską vykdytų. Nes čia jau yra kaip papildoma funkcija*

savivaldoj, bet jeigu mes norime realios savivaldos kas liečia ir mūsų gyventojų nuomonę, tai mes turėtume tai vykdyti. Manau, kad tas specialistas galėtų ir vadovauti, ir planuoti ir koordinuoti, ir organizuoti, ir bendradarbiautų kartu. Rengtų ir viešas diskusijas. Gal kai kurios tos viešos diskusijos, jeigu tai liečia mažesnę bendruomenę, turėtų būti seniūnijoje organizuotos, jeigu tai reikalauja platesnės diskusijos rajono mastu, tai tada Savivaldybėje tas specialistas organizuotų".

Informantas P1 kalbėdamas apie bendradarbiavimo svarbą ir jo organizavimo procesą taip pat pabrėžė, kad bendradarbiavimas savivaldybėje turėtų būti iniciatyvesnis:

P1 *„Aš dabar negaliu kalbėti savivaldybės mastu, tik savo seniūnijos teritorijos, kad bendradarbiavimas po truputi įgauna pagreitį ir jis yra ir vis išbandome įvairius metodus, tai taip jis yra, bet, kad seniūnaitis padeda seniūnui, aš turiu patirtį savo seniūnijoje, tai tikrai taip yra. Tai yra toks ramstis ir palengvinimas kasdieniniame darbe. Mes neturime tos susiformavusios kultūros, bet mes po truputi tai diegiame, išradinėjame metodus įvairiausius".*

Informantai atsakydami į šeštą klausimą pabrėžia, kad bendradarbiavimą turi organizuoti valdiškoji pusė, tad drąsiai galima teigti, kad bendradarbiavimą planuoti, organizuoti ir vadovauti jam turėtų Savivaldybės atstovai ar jų paskirti asmenys, tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad daugelis informantų žino, kad gali būti bendradarbiavimo iniciatoriais ir organizatoriais, tačiau patys rečiau inicijuoja ar organizuoja susitikimus, ir vis labiau dėmesio laukiama iš Savivaldybės, o tai leidžia manyti, kad arba vietos bendruomenės lyderiai ir seniūnaičiai nėra iniciatyvūs, arba nepasitiki valdžios atstovais.

Į septintą klausimą **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?** informantai P1, P7, P9 teigia, kad toks bendradarbiavimo procesas kaip kontrolė nėra būtina, nes tiek Savivaldybė, tiek vietos bendruomenės, tiek seniūnaičiai teikia veiklos ataskaitas, kurios atlieka ir kontrolės funkciją:

P1 „*Kiekviena šalis atsiskaito savaip, seniūnas per ataskaitą, bendruomenės pirmininkas per ataskaitą, seniūnaitis per ataskaitą. Idealu, kad tai būtų vienu metu. Pavyzdžiui, per seniūnaičių sueigas*".

P7 „*Svarbu, kad ta kontrolė būtų iš visų pusių, t. y. visapusiškai tarp visų minėtų šalių*".

Informantai P3 ir P8 pateikia ir bendradarbiavimo galimybę, kuri būtų ir viena iš kontrolės metodų:

P3 *„Manau, kad ataskaitų pateikimas ne tik tarybai, bet ir seniūnijoje, bendruomenėms. Diskusijos prie apvalaus stalo – tai bendradarbiavimo forma ir darbų kontrolė. Bendruomenių forumas seniūnijoje irgi viena iš ataskaitos metodų, bet kaip rodo praktika, mūsų valdžia to nenori toleruoti".*

Kalbėdami apie bendradarbiavimo kontrolę informantų nuomonės išsiskyrė, nes 5 informantai (P1, P7, P9, P3 ir P8) teigia, kad ji yra būtina, o 4 informantai (P2, P4, P5 ir P6) teigė, kad ji nėra būtina:

P4 *„Kontroliuoti? Nežinau. Gal labiau bendradarbiavimą reikia organizuoti, planuoti, o kontrolių ir taip per daug yra“.*

P6 *„Viskas turi vykti laisva valia ir negali būti kažko priverstinai, o kai darai laisva valia ir nori daryti, ta kontrolė niekam nereikalinga“.*

Informantai dėl kontrolės reikalingumo neturi vieningos nuomonės, tačiau galime pabrėžti, kad vis dėlto kontrolė būtina, tik reikalinga atrasti jai vykdyti atitinkamą ir priimtiną būdą visoms suinteresuotoms šalims.

Aštuntame klausime **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?** informantų klausiama nuomonės kas galėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp šių, vietos savivaldoje, esančių subjektų bei išsiaiškinti bendradarbiavimo problemas. Dauguma informantų (P5, P8, P9) išsakė, kad bendradarbiavimas būtų iniciatyvesnis ir sklandesnis, jei visos šalys norėtų bendrauti ir bendradarbiauti, o tada jau vyktų daug sklandžiau, nes pasak informanto P1 susidarytų bendradarbiavimo kultūra, kurią formuoja noras bendrauti, reguliarūs susitikimai, informatyvumas, komunikacija, susikalbėjimas:

P1 *„Mums reikia suformuoti kultūrą, kad tiesiog nereikėtų galvoti, tiesiog, kad tai būtų viskas automatu, kad turim susirinkti, kad turim kalbėtis, kad tai būtų kaip priimtinas dalykas. O dabar kol nėra susiformavusios kultūros, tai niekas neaišku, kada bus susirinkimas, neaišku, kada bus susitikimas. Susitikimas pagal poreikį? O kada tas bus tas poreikis? Reikėtų formuoti kultūrą, kad būtų aiškumas, reguliarumas“.*

P5 „*Ko trūksta? Tai išgirsti vienus kitus. Kažkoks nesusipratimas, kad mes neišgirstame vienas kitų. Trūksta susikalbėjimo*“.

P8 „*Iniciatyvos iš abiejų pusių. Įsiklausymo vienas į kitą, aš manau, kad be diskusijų niekur“.*

Informantai P4 ir P7 teigia, kad bendradarbiavimas būtų glaudesnis, jei Savivaldybėje būtų specialistas, kuris būtų atsakingas už bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių:

P4 „*Trūksta vieno tokio Savivaldybėj paskirto žmogaus į kurį visada galėtum kreiptis. Nes dabar dažnai bendruomenės ir kitos nevyriausybinės organizacijos kreipiasi į įvairius specialistus, o jie yra užimti savo darbu ir ne visada sulaukiama tinkamo dėmesio, ir tinkamos informacijos į savo klausimus*“.

Informantas P7 taip pat paantrina informantui P4 bei teigia, kad reikia keisti požiūrį ir išdrįsti tarpusavyje kalbėtis, o informantas P2 teigia, kad pasigenda seniūnaičių aktyvumo:

P7 „*Manau, kad šiai dienai trūksta to konkretumo ir dėl apsisprendimo to specialisto reikalingumo, kuris koordinuotų bendradarbiavimą. Trūksta, kaip ir iš mūsų vadovo pusės, tokio atvirumo bendruomenėms ir seniūnaičiams, o iš jų pusės tokio, galbūt, yra toksai įvaizdis iš praeities susiformavęs, kad čia valdžia, kad prie valdžios negali ateiti. Tad iš jų pusės reikėtų keisti požiūrį, reik drąsiai ateiti ir išsakyti savo problemas, o tada susėdę su žmonių atstovais aptariame*“.

P2 „*Galbūt, reikėtų, kad būtų aktyvesni seniūnaičiai. Jeigu jau išrinko, tai turėtum jis labiau save ir pateisinti kaip seniūnaitis*“.

Informanto P9 teigimu sklandesniam bendradarbiavimui trūksta bendruomenės narių aktyvumo ir domėjimosi rajono gyvenimu, jo veikla bei įvardina pagrindines bendradarbiavimo stokos priežastis tokias kaip: motyvacija, menkas organizacijos narių aktyvumas, informacijos stoka, naujos veiklos – naujų idėjų stygius, savanorių veiklai plėtoti :

P9 *„Žinoma ir bendruomenės turėtų būti motyvuotos ir atsakingesnės, tai yra aš čia gyvenu ir negaliu užsidaryti, ir man turėtų rūpėti kas vyksta, kas vyksta mūsų rajone ir mano kaime kas vyksta, nes būna taip, kad pačiose bendruomenėse kartais dalyvauji ir ten branduolys 5-7 žmonės ir kitų negali prisikviest, bet kažkokiais būdais jis gali būti visiškai netradicinis ir visais kitais būdais mes turėtume išsijudinti, galbūt, kokios patirtinės kelionės organizavus bendruomenei ir mes ten pamatę kitų pavyzdžių, galbūt, galėtume uždegti ugnelę, kad gal ir aš, gal ir mūsų kaimas galėtų taip pajudėti*“.

Darbo autorė atsižvelgdama į informantų nuomonę pažymi, kad sklandesnis bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių įmanomas kai visos suinteresuotos šalys supras, kad bendraudami ir bendradarbiaudami tarpusavyje suformuos atitinkamą pareigą planuoti, organizuoti susitikimus, diskusijas, kuriuose bendrai sprendžiamos problemos, pasiskirstomi ištekliai, atsakomybė.

Išsiaiškinę Skuodo rajono savivaldybėje bendradarbiavimo problemas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, informantų klausiama kokia nauda būtų Skuodo rajono gyventojams jei šios šalys tarpusavyje sklandžiai bendradarbiautų ir problemos būtų sprendžiamos glaudžiai bendradarbiaujant šioms šalims ir **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?** Dauguma informantų sutinka, kad glaudžiau bendradarbiaujant būtų sklandžiau sprendžiamos problemos ir gyventojai suprastų, kad šios šalys sutaria ir dirba išvien jų labui.

Informantai P2, P3, P4 teigia, kad bendradarbiaujant žmonėms būtų pateikiama informacija aiški ir konkreti bei būtų įsiklausymas į pačių žmonių problemas, o tada ir atitinkamas būdas joms spręsti:

P2 *„Reikšmė tik teigiama. Jei vyks bendradarbiavimas, kalbėjimas. Jei negali įvykdyti to darbo kažkurio tai reikėtų bendruomenei, bet tai tu šnekėk, kodėl negali to padaryti, kodėl negali įvykti, ar tai lėšų stygis, ar oro sąlygos, bet tas žmogus turi žinot teisingą informaciją, nes vienąkart vienoks atsakymas, kitąkart kitoks atsakymas. Todėl bendradarbiavime turi būti aiškumas, konkretumas. Turi būti pasakyta žmonėms“.*

P3 *„Jeigu valdžia įsiklausytų. Ką čia įsiklausytų – reikia sistemingo bendradarbiavimo. Seniūnaičių, kaip bendruomenių „balso“ nešamą žinią, būtų ne tik pliusas valdžiai, bet išspręstų daug problemų, nes jas geriausiai žino ir mato toje aplinkoje, bendruomenėje, savo kaime jas esančias, gal įsisenėjusias dėl valdžios neveiklumo, toliau savo kėdės nematančių“.*

Informantai P7 ir P9 papildo informantų P2, P3, P4 nuomonę ir tvirtina, kad tai būtų ne tik sklandesnis problemų išsprendimas būdas, bet keistų požiūrį į valdančiuosius ir labiau gerėtųsi savo gyvenamąja aplinka, vyrautų abipusis pasitikėjimas:

P7 *„Manau, kad gyventojui duotų gėrėjimuisi savo rajonu, galbūt, tada būtų ir kitoks požiūris ir į Savivaldybę, savivaldybės administraciją. Gal pasikeistų požiūris, kad čia nesėdi kažkokie „su karūnomis“ toje administracijoje, bet ir tų sprendinių priėmime didelę reikšmę turėtų. Gal mes kartais nematome kažko ko reikia? Gal tai įtakotų ir mūsų sprendimus, nes gal mes nepastebime kažko.*

P9 *„Tai vienareikšmiai gyventume geriau, žmonės būtų laimingesni, nes jie gali savo lūkesčius išsakyti, jų poreikiai gali būt patenkinti ir pasitikėjimas valdžia būtų, tikėjimas kitoks, tiesiog mes pasijaustume, kad mes gyvename visi vienoj bendruomenėj ir esam visi vienam laively, nes nėra taip, ir visos grupės atskirai. Turi būti pasitikėjimas tarpusavyje ar bendruomenė, ar verslininkas, ar ūkininkas, ar socialiai remtinas žmogus – mes visi esam vieno rajono gyventojai ir tas susikalbėjimas tarp šių šalių mums duotų tik naudą“.*

Tik informantas P5 išsakė savo nuomonę, kad bendradarbiavimas neduotų jokios naudos, nes su Savivaldybe bendradarbiaujama dėl finansinės paramos:

P5 *„Naudos čia didelės nėra. Tik, kad mums jei Savivaldybė padeda, mes kažkaip patys galime lengviau įgyvendinti savo bendruomenės narių poreikius. Kartais Savivaldybė finansiškai padeda. Mes džiaugiamės, kad laimi projektus ir aplinką galime pasipuošti ir žmonėms malonu“.*

Atsižvelgiant į išsakytą informantų nuomonę suprantama, kad visos suinteresuotos šalys komunikuodami tarpusavyje vykdytų gyventojų valią, t. y. kartu būtų sprendžiami gyventojų poreikiai ir sprendimai, priimami tenkinantys jų poreikius, o taip galimai didėtų ir pasitikėjimas valdžios atstovais bei būtų intensyvesnis ir seniūnaičių darbas, nes jų komunikacija su valdžios atstovais darytų įtaką valdžios priimamiems sprendimams, kurie būtų priimami atsižvelgiant į gyventojų poreikius.

Paskutinis klausimas: **Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?** Informantams užduotas siekiant išsiaiškinti kokios, jų nuomone, gali būti bendradarbiavimo galimybės sklandžiam Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimui, t. y. siekiama išsiaiškinti ką reiktų padaryti, kad bendradarbiavimas būtų, o jei jis yra, kokios galimybės dar labiau jį išplėtoti įveikiant bendradarbiavimo išsakytas problemas. Dauguma informantų (P1, P2, P5, P8) pareiškė, kad bendradarbiavimui kliūčių nėra ir tiesiog reikia noro bendrauti, reikia noro susitikti ir būti vienas kito išgirstiems:

P1 „*Reikia norėti susitikti ir viskas. Ir išklausyti žmones kuom jie gyvena ir kas toje teritorijoje yra esminio“.*

P2 „*Visų geriausia yra kai žmogus ateina ir „akis į akį“ pakalbi. Mums reikia daugiau patiems stengtis ir daugiau reikia viešumo ir informatyvumo ir trūksta susikalbėjimo*“.

Informantas P8 įvardino taip pat, kad svarbu kalbėtis ir pateikė kokia forma tai būtų galima:

P8 *„Tai tik kalbėjimasis, kitaip niekaip. Nežinau kokiu principu, ar apklausos, ar raštu, ar žodžiu, gal vieniems žmonėms būti vienoks prieinamas būdas, kitiems kitoks ir tai reikėtų išsiaiškinti, kaip mes galim tai sužinoti. Gal patys žmonės pasiūlyti bendradarbiavimo būdą. Vieniems gal priimtinesnė apklausa, vieniems sunku viešai pasisakyti, bet lengviau parašyti. Tad gal galėtų atsirasti kokia dėžė pasiūlymų, kad ir internetiniame Savivaldybės puslapyje. Tokia anoniminė kur žmonės galėtų teikti pasiūlymus. Net ir tokiu paprastu rankiniu būdu, kad ir seniūnijoj, bibliotekoj, mokykloj, nes gal ne visi dar tą kompiuterį įvaldę ir naudoja. Tad tokią įprastinę dėžutę, kuri galėtų kabėti prie seniūnijos, bibliotekos ar mokyklos sienos. Juk galima nepasirašyti kas aš toks, pateikti puikių pasiūlymų, jeigu nedrįstu sakyti seniūnaičiui ar vietos bendruomenės pirmininkui. Bet čia tik vienas būdas, o jų tikriausiai yra begalę tik reikia juos kažkaip išsiaiškinti“.*

Informantas P7 ne tik sutinka su informantų P1, P2, P5,P8 nuomonėmis, kad trūksta susitikimų, pokalbių ir atvirumo, bet išsakė bendradarbiavimo galimybę ir pateikė kaip šią galimybę galima pritaikyti praktikoje siekiant sklandesnio bendradarbiavimo:

P7 „*Tai, manau, vieną iš tų galimybių dažnesni susitikimai su gyventojais. Pradžioje manau, kad bent kas pusmetį turėtume vykdyti šiuos susitikimus. Gal kaip dabar vykome į Mosėdžio seniūniją ir taip pravažiuot visas seniūnijas, ir tada vėl pasidėliot susitikimų laiką. Manau, kad apie pavasarį ir rudenį mes turėtume vis tiek inicijuoti susitikimus ir žiūrėti, ir tam ruoštis. Pavyzdžiui, pavasarį prieš priimant biudžetą ir šnekam tada su gyventojais ką esame suplanavę. Dabar mes tiek nebendravome atvirai su bendruomene, pateikdavome tai ką esam suplanavę ir patvirtinę, pasakom, kad tai, tą ir aną vykdysime. Pateikiame kaip faktą, o reiktų pristatyti ir diskutuoti ko reikia bendruomenei, ko ji norėtų, žinoma, per seniūnus yra tas planavimas, tariamasi su seniūnais, bet būna, kad nubraukiame dalį biudžeto ir neišklausę bendruomenės ko jiems labiausiai reikia. Rudenį*

prasideda jau naujas planavimo periodas, jau rudenį mes turėtume kalbėtis su gyventojais ko jie tikėtųsi kitais metais. Važiuojant per seniūnijas, susitinkant su gyventojais, mes, kaip vadovai, žinoma, kalbat su seniūnaičiais, nors gali ateiti ir kiti, kitos seniūnijos seniūnaičiai ar gyventojai ir su jais diskutuojant. Jau konkrečiai tada važiuoja skyriaus vedėjai ir atsako į aktualius klausimus, nes gal dabar jau nebetiek, bet buvo toks momentas, kad žmonės nedrįso viešumos, kartais žmogus nori individualiai pašnekėti ir, tai svarbu, kad kai žmogus pamatys, kad galima diskutuoti, galima šnekėtis. Manau, kad bent du kartus metuose turėtų būt susitikimai. Ar tai pasiseks įgyvendinti negaliu pasakyti? Tai reikia planuoti, organizuoti ir kontroliuoti".

Informantas P4 išsakė, kad nuoširdus bendradarbiavimas galimas neoficialioj aplinkoj ir per netradicines veiklas bei pabrėžė, kad Savivaldybėje atsiradus specialistui, kuris atsakingas už bendradarbiavimą, šį bendradarbiavimą darytų daug sklandesnį, nes būtų tiesiogiai atsakingas už bendradarbiavimą:

P4 „*Tas bendradarbiavimas visada labiau pasiekiamas per neformalų bendravimą. Tad vasarą galėtų būti labiau bendros sueigos, gal net ne vasarą, o bet kada, nes kartais tie oficialūs susiėmimai žmones truputi atbaido, o daugiau klausimų išsisprendžia aktyviame bendravime, kultūrinėj veikloj. Reik rast tokių netradicinių veiklų pačiame bendravime. Ir kaip minėjau reikia, kad Savivaldybėj atsirastų žmogus atsakingas už bendruomenių veiklą, už padėjimą jiems ir finansiniais ir juridiniais klausimais galėtume kreiptis*".

Informantas P3 pateikė net keturias bendradarbiavimo galimybes ir taip pat sutinka su informanto P4 nuomone, kad bendradarbiavimui trūksta ne tik Savivaldybėje dirbančio asmens, kuris būtų atsakingas už bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, bet ir buhalteris, kuris tvarkytų vietos bendruomenių buhalteriją bei mintijo, kad būtent vietos bendruomenės prižiūri Savivaldybės turtą ir dirba neatlygintinai, nors jų išlaidos, kurios patiriamos tenkinant visuomenės poreikius ir lūkesčius, galėtų būti atlygintos:

P3 „1. *Skirti finansavimą bendruomenėms – jos visos įsikūrusios Savivaldybei priklausančiuose pastatuose, o išlaiko iš bendruomenės lėšų. Retoriškas klausimas – iš kur bendruomenė turi gauti pinigų sumokėti už elektrą, šildymą, vandenį?*

2. Savivaldybėje turi dirbti žmogus pagal pareigybę atsakingas tik už šią darbo sritį.

3. Skirti finansavimą už atliekamą darbą seniūnaičiui, bendruomenės pirmininkui, bent simbolišką. Ne po 5 ar 10 eurų mėnesiui, kaip buvo taryboje siūlyta, tai – pajuoka. Bent po 50-100 eurų, kad galėtų bent telefono sąskaitas, kuro išlaidas apmokėti.

4. Reikalingas Savivaldybėje buhalteris, kuris tvarkytų bendruomenių finansinius buhalterinius popierius".

Informantas P9 mano, kad šiuo metu vykstant pokyčiams Lietuvoje ir vykdant Lietuvoje numatytą valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030", puiki galimybė būtų bendradarbiavimą

pradėti nuo viešųjų paslaugų perdavimo vietos bendruomenėms ir taip jas įgalinant labiau dalyvauti viešuosiuose reikaluose, ir žvelgiant į jas kaip į lygiavertes partneres:

P9 *„Nežinau, jeigu gerai supratau, tos galimybės galėtų būti ir viešųjų paslaugų perdavimas, viešųjų paslaugų teikimas Savivaldybei. Čia galėtų būti tikrai viena iš galimybių bendradarbiavimo, tik reikia tam pasiruošti. Dabar laukiam iš Savivaldybės, kad pasakiusi A, kad tikrai bus ir, ko gero, laukiam to plano kaip bus perduodama ir kokios viešosios paslaugos, nes viena iš tų bendradarbiavimo galimybių ir galėtų būti. Žinoma, tų bendradarbiavimo galimybių yra ir daugiau, bet, šiuo metu tai ir būtų galimybė, nes išsivystytų puiki galimybė pasitikėti ir pačiomis bendruomenėmis, ir jos gali įsilieti į ekonominį gyvenimą rajono, ir būtų aktyvesnės pačių viešųjų sprendimų priėmimuose, nes jos būtų labiau suinteresuotos, nes jos būtų kaip ir lygiaverčiai partneriai, ir galimybė bendradarbiauti, nes būtų lygiagretūs partneriai, ir tenkinantys gerovę mūsų rajono žmonėms. Tai būtų kaip ir rezultatas, ir kaip įsitraukimas, ir visų išbandymas vienos ir kitos pusės, ir tai būtų pradžia, kurią reiktų planuoti, organizuoti“.*

Pasak informantų norint bendradarbiauti, turint tikslą, kartu dirbant ir atstovaujant rajono gyventojams, būtina rasti visoms suinteresuotoms šalims priimtiną būdą, o tai gali būti ir apklausa, ir reguliarūs susitikimai, ir atitinkamo specialisto priskyrimas šioms funkcijoms atlikti. Tačiau būtina pabrėžti, kad bendradarbiavimo galimybės turi būti išanalizuotos ir priimtinos visoms suinteresuotoms pusėms, o tai skatintų ir vietos gyventojų aktyvumą bei dalyvavimą priimant reikšmingus sprendimus visuomenei, nes būtų atsižvelgiama į jų nuomonę, sprendimai priimami bendroje bendrystėje ir sutariant galimo sprendimo būdus.

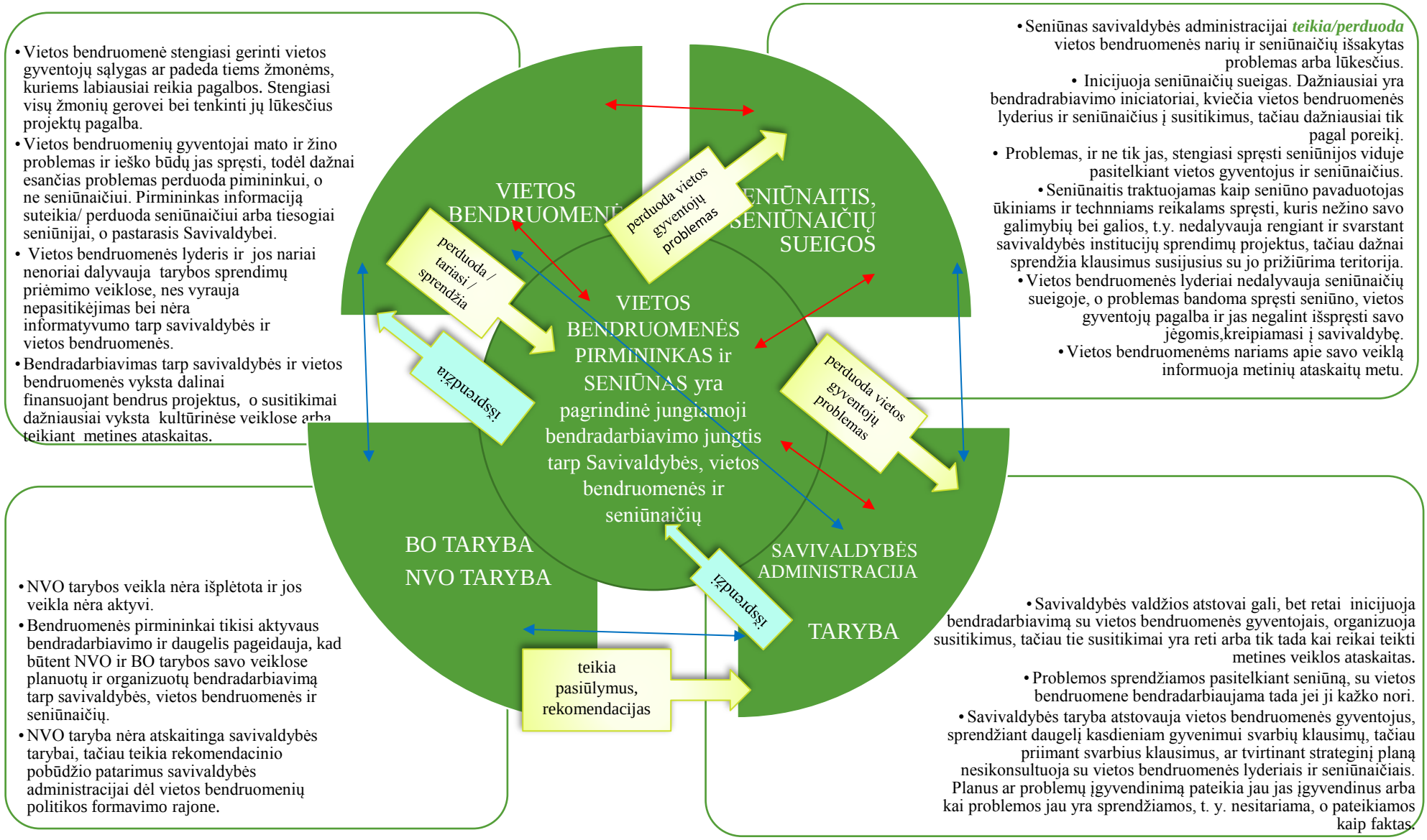
Apibendrinant galima teigti, kad Skuodo rajono savivaldybėje bendradarbiavimas vyksta, tačiau nėra glaudus – susitikimai vyksta, tačiau jie būna reti, galimai dėl to nėra susikalbėjimo, diskusijų ir atitinkamų problemų sprendimų. Teorinis modelis (žr.8 pav.) sudarytas atsižvelgiant į Lietuvoje esančią teisinę bazę ir mokslininkų įžvalgas, tik dalinai teisingas, nors informanto P9 nuomone, jei būtent darbo autorės sudarytas teorinis modelis būtų atitiktis praktikoje, bendradarbiavimas būtų daug sklandesnis:

P9 *„Aš manau, kad jis taip vyktų sklandžiai kaip esate nurodžiusi savo teoriniame modelyje – tai mūsų gyvenimas, mūsų valstybė būtų, ta „gerovės valstybė“ apie kurią dabar yra taip kalbama, galbūt, tada mažiau reikėtų ir finansinių išteklių problemoms spręsti, jeigu būtų įtrauktos bendruomenės ir prie tų pačių sprendimų priėmimo jos galėtų prisidėti, ir galbūt užkirstas kelias neefektyviai naudoti lėšas. Aš manau, kad tas bendradarbiavimas vyktų taip kaip jūs esate išdėsčiusi teoriniame modelyje, tai vienareikšmiai gyventume geriau, žmonės būtų laimingesni, nes jie gali savo lūkesčius išsakyti, jų poreikiai gali būti patenkinti ir pasitikėjimas valdžia būtų, tikėjimas kitoks, tiesiog mes pasijaustume, kad mes gyvename visi vienoj bendruomenėj ir esam visi vienam laively, nes nėra taip, ir esam visos grupės atskirai*“.

Informantų pateikti atsakymai leido išsiaiškinti ar darbo autorės sukurtas bendradarbiavimo teorinis modelis yra teisingas ir kaip jis gali veikti ar veikia praktikoje. Deja, teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje skiriasi nuo praktinio bendradarbiavimo modelio (žr. 8 pav.).

Palyginus šiuos modelius išsiaiškinta, kad vietos bendruomenę, jos lyderį, Savivaldybę ir seniūnus bei seniūnaičius vienija ne seniūnaitis, o vietos bendruomenės lyderis arba seniūnas, kurie įvardinami pagrindiniai bendradarbiavimo subjektai. Būtent vietos bendruomenės pirmininkas įvardinamas bendradarbiavimo jungiamąja grandimi tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, tačiau pats vietos bendruomenės lyderis ar jo nariai nenoriai dalyvauja viešųjų sprendimų priėmimuose, o ir Savivaldybės valdžios atstovai nerodo iniciatyvos glaudesniam šių šalių bendradarbiavimui. Informantų teigimu kaimo vietovėse vietos bendruomenės lyderis yra tas asmuo į kurį kreipiamasi dėl kylančių viešųjų problemų jų seniūnijoje. Vietos savivaldos sistemoje vietos bendruomenės nariams sunku išskirti vietos bendruomenės pirmininko ir seniūnaičio funkcijas, nes dažniausiai vietos bendruomenės pirmininkai būna aktyvesni už seniūnaičius, ir to pasėkoje pasigendama jų aktyvumo.

Daugelis informantų išreiškė savo nuomonę, kad glaudesniam bendradarbiavimui reikia tiek nedaug, o paprasčiausio noro norėti bendrauti ir bendradarbiauti, nes trūksta tarpusavio susikalbėjimo, pasitikėjimo, susitikimų, komunikacijos, informatyvumo. Tai būdinga tiek Savivaldybei, tiek seniūnams, tiek vietos bendruomenei. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Savivaldybė retai susitinka su vietos gyventojais arba susitinkama kai problemos išsprendžiamos ir pateikiamas kaip faktas. Nors Savivaldybė tokiu būdu teikia visuomenei ataskaitas apie nuveiktus darbus, tačiau su vietos bendruomenės lyderiais ir seniūnaičiais nederina projektus, kurie susiję su jo atstovaujamos gyvenamosios vietovės bendruomenės viešaisiais reikalais. Dauguma ekspertų teigimu, pradinis bendradarbiavimo impulsas turi ateiti būtent iš Savivaldybės, nes tik tada galima reali savivalda, kurioje Savivaldybė kreipiasi į vietos gyventojus, jų atstovus dėl egzistuojančios problemos, kurią reikia spręsti bei laukia pasiūlymų kaip tai padaryti „iš apačios – iš piliečių pusės“. Savivaldybės valdžios atstovai nedalyvauja seniūnaičių sueigose (išskyrus seniūną, nes būtent, jis yra šių sueigų iniciatorius) ir vietos bendruomenės susirinkimuose bei retai dalyvauja bendruomenės veikloje, t. y. nepadeda ieškoti kompromisų sprendžiant žmonėms rūpinčius klausimus. Negalėdama sužinoti visuomenės poreikių, galima teigti, kad Savivaldybė neatsižvelgia į jų nuomonę ir tiek gyventojai, tiek vietos bendruomenės nariai nėra įtraukiami į viešųjų sprendimų priėmimą ir jų vykdymą.



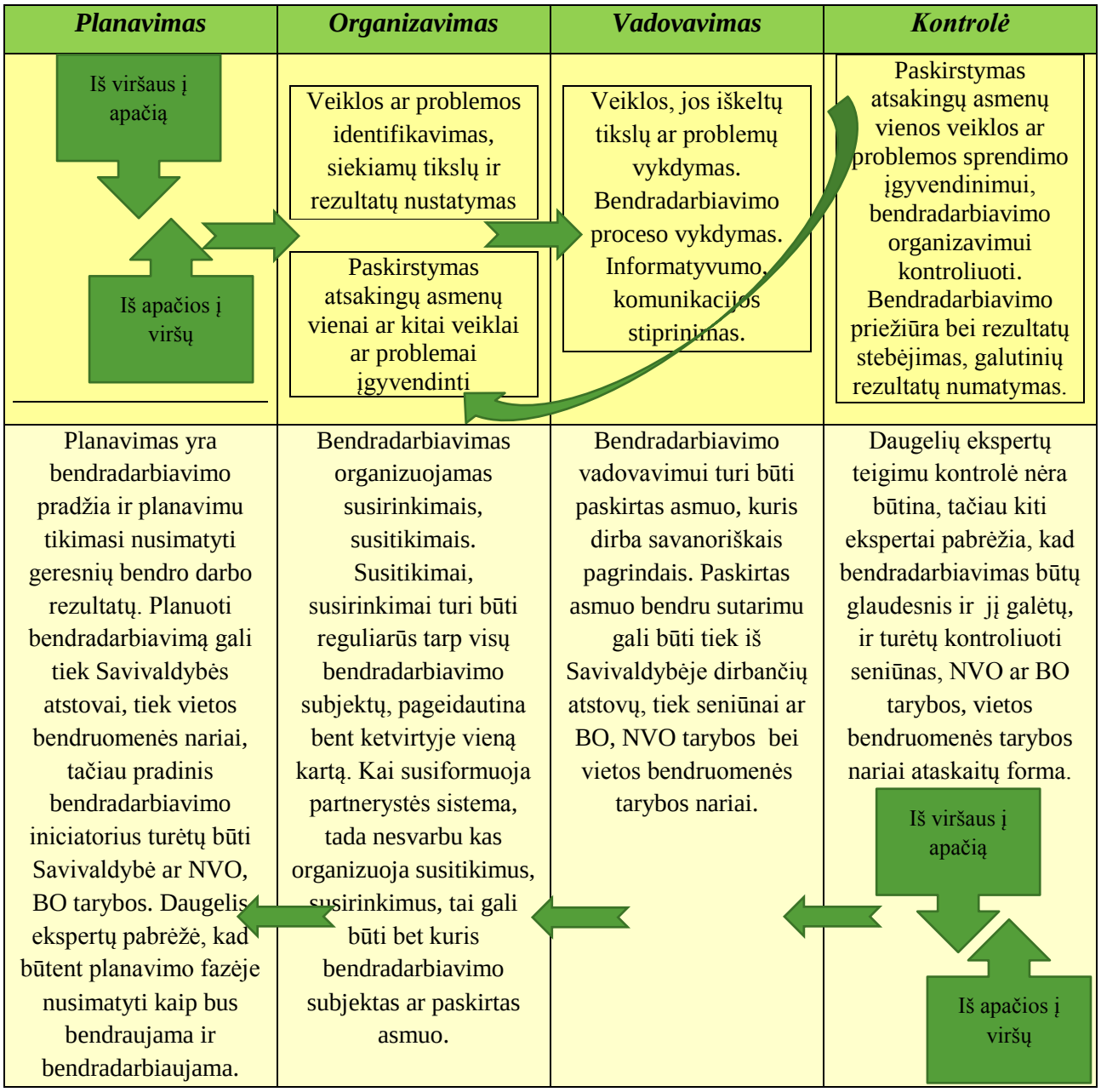
– grįžtamasis ryšys

– grįžtamojo ryšio stoka

– *8 pav*. Praktinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje.

Atsižvelgiant į informantų nuomonę darbo autorė išsiaiškino, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių turi remtis pagrindinėmis vadybos fazėmis: *planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole,* tačiau dauguma ekspertų mintis šiuo klausimu reiškė būsimuoju laiku, vadinasi, galima teigti, kad jomis nėra remiamasi šiuo metu. Visi kalbinti informantai prisipažino, kad bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių reikia planuoti, organizuoti, tačiau keleto ekspertų teigimu, vadovauti ir kontroliuoti šio proceso nėra būtina, nes bendradarbiavimas turi būti savanoriškas ir pagrįstas tik gerais norais.

Atsižvelgdama į informantų nuomonę, darbo autorė pateikia bendradarbiavimo galimybę, koks jis turėtų ir galėtų būti, ir kuo galėtų remtis bendradarbiavimas tarp Savivaldybės vietos bendruomenės ir seniūnaičių vadybos fazėmis ateityje (žr. 9 pav.).



9 pav. Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bendradarbiavimo galimybės modelis vadybiniu požiūriu.

Informantai vienareikšmiškai sutiko, kad pats bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje yra labai svarbus, ir tik bendradarbiavimo dėka galimi pokyčiai tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Informantai pabrėžė, kad bendradarbiavimui itin svarbus planavimas ir organizavimas, kurio metu išsiaiškinama kaip bendrausime, bendradarbiausime, kada vyks susitikimai, ko tikimąsi, kas bus daroma, kas darys ir t.t. Bendradarbiavimui pritaikius pagrindines vadybos fazes, ekspertų teigimu, palengvėtų ne tik Savivaldybės, seniūnų ir seniūnaičių darbas, bet duotų pačią naudą rajono gyventojams, nes darniai kartu sutariant ir dirbant, visuomenės nariai suprastų, kad dirbama dėl jų, kad jie yra išgirsti, informuojami, o dėl to, galimai, išaugtų žmonių pasitenkinimas gyvenamąja aplinka.

Išanalizavus informantų nuomones, galima teigti, kad nėra grįžtamojo ryšio tarp vietos bendruomenės ir NVO ar BO tarybos, nors labiau nusiviliama NVO taryba, nes BO taryba susikūrusi visai neseniai ir būtent į ją telkiamas didžiausias dėmesys ir poreikis glaudesniam bendradarbiavimui tarp minėtų subjektų. Taip pat pasigendama pačių iniciatyvų iš vietos bendruomenės, t. y. „iš apačios“, nedalyvaudama viešųjų sprendimų procesuose, neteikia Savivaldybei pasiūlymus, o jei ir teikia tai Savivaldybė retai atsižvelgia į siūlymus ir pageidavimus, o pateikia savo priimtus sprendimus kaip faktą, todėl galimai ir pats bendradarbiavimas nėra glaudus ir vykdomas tik projektų pagalba, dalinai finansiškai prisidedant prie vietos bendruomenės iniciatyvų bei toliau vystomas abipusis nepasitikėjimas.

Ekspertai tyrime pateikė ne tik Skuodo rajono Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo aspektus, veiksnius, bet ir kokios yra galimos glaudesnio bendradarbiavimo galimybės išsakydami, kad Skuodo rajono Savivaldybėje trūksta bendradarbiavimo koordinatoriaus, kuris galėtų būti tiek seniūnas, tiek Savivaldybėje paskirtas asmuo, kuris teiktų informaciją, komunikuotų tarp Savivaldybės, BO ar NVO tarybos, vietos bendruomenės ir seniūnaičių. Labiausiai pasigendama tarpusavio supratimo, pasitikėjimo ir įvertinimo. Išsakyta, kad vietos bendruomenės lyderis ir seniūnaitis dirba savanoriškais pagrindais, jų veikla nėra įvertinta ir siūloma šią veiklą įvertinti padėkomis ar nedideliu finansiniu indėliu, kuris būtų naudojamas įgyvendinant visuomenės poreikius. Labiausiai pasigendama tarpusavio supratimo tarp Savivaldybės ir vietos bendruomenės, nes seniūnaitis įvardinamas kaip seniūno „padėjėjas“ ir jis labiau siejamas su seniūnu nei su vietos bendruomene, o vietos bendruomenė įgyvendinama vietos bendruomenės tikslus ar spręsdama vietos problemas susiduria su teisinių dokumentų įgyvendinimo spragomis bei jų per didele apkraunama biudžetine našta. Todėl labiausiai tikimąsi, kad Savivaldybė prisidėtų prie vietos bendruomenės dokumentų valdymo ir jų sutvarkymo įsteigiant buhalterio etatą Savivaldybėje, motyvuodama tuo, kad ne tik bendradarbiavimas būtų glaudesnis, bet ir pasidalijamasis žmogiškaisiais ištekliais bei pirminis impulsas link lygiavertės partnerystės.

4.3. Empirinio tyrimo išvados

Atsižvelgiant į tyrimo problemą, iškeltą tikslą, pasitelkiant tyrimo uždavinius, darbo autorė pateikia empirinio tyrimo atlikto Skuodo rajono savivaldybėje išvadas ir galimybes partnerystės sistemos suformavimui tarp suinteresuotų šalių:

1. Informantai pasirinkti tinkamai, nes atitinka darbe iškeltus kriterijus bei jų žinios ir nuomonė darbo autorei leido išanalizuoti kokia yra bendradarbiavimo situacija Skuodo rajono savivaldybėje tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių. Informantai, dirbantis ir gyvenantis toje aplinkoje, kuri ypač aktuali darbo ir tyrimo tematikai, iškeltiems tikslams ir problemai, pasirinkti atsižvelgiant darbo temą ir jos aktualumą bei įrodanti, kad ši tema aktuali ir svarbi visiems vietos savivaldoje esantiems subjektams ir jų dalyviams.

2. Bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių turi remtis pagrindinėmis vadybos fazėmis: *planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole,* tačiau atlikus tyrimą išaiškėjo, kad nors visi informantai sutinka, kad bendradarbiavimas Skuodo rajono savivaldybėje yra svarbus, jis turi būti glaudus norint realios savivaldos rajone ir to siekiant būtina jį planuoti, organizuoti, tačiau abejoja dėl vadovavimo ir kontrolės, nors sutinka, kad tai galėtų vykdyti bendra jų sąjunga – BO ir NVO tarybos, kurios veikla, tyrimo metu paaiškėjo, nėra aktyvi. Daugelis informantų išreiškė, kad Savivaldybėje trūksta specialisto, kuris kuruotų vietos bendruomenės ir seniūnaičių veiklą ir galėtų būti tas atskirties taškas, nuo kurio galimas glaudesnis ir sklandesnis bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių.

Atsakant į klausimus, pateiktame klausimyne (žr. priedas Nr. 2) informantų nuomonės išsiskyrė ir tik vieningos nuomonės laikėsi, kad bendradarbiavimas yra be galo svarbus ir jis turi būti, tačiau nebuvo vieningos nuomonės kas turi inicijuoti bendradarbiavimą, t. y. kas turi pradėti planuoti intensyvesnį bendradarbiavimą tarp minėtų subjektų. Tyrimo metu išaiškėjo, kad pagrindiniai bendradarbiavimo tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių iniciatoriai – vietos bendruomenės pirmininkas ir seniūnas, nors bendradarbiavimo pradžios ir kas tai turėtų pradėti laukiama iš „valdiškosios“ pusės. Būtent į vietos bendruomenės lyderį yra kreipimąsi dėl įvairių tos vietos teritorijoje iškylančių klausimų, o ne į seniūnaitį, ir tai tik įrodo, kad jungiamoji grandis tarp vietoje veikiančių subjektų yra vietos bendruomenės lyderis ir seniūnas, o seniūnaitis priskiriamas seniūno „dešiniajai rankai“ ir kiek mažiau atstovauja pačią vietos bendruomenę, nors ir yra arčiausiai žmonių ir turėtų būti jų „balsas“, tačiau negalima teigti vienareikšmiškai, kad tai yra visoje Skuodo rajono savivaldybėje, nes bendradarbiavimo jungiamoji jungtis gali būti ir seniūnaitis, tačiau tai priklauso nuo toje teritorijoje veikiančios vietos bendruomenės funkcionalumo ir seniūno, Savivaldybės požiūrio. Tyrimo metu paaiškėjo, kad seniūnaičiai nežino savo „galių“ ir kompetencijos, t. y. ką jie turi daryti, veikti, žinoti? Tai leidžia daryti prielaidą, kad

bendradarbiavimas nėra intensyvus ir skirtų mokymų kompetencijai tobulinti nepakanka. Nors buvo tikimąsi, kad būtent seniūnaitis bus bendradarbiavimo jungtis, kuria siekiama labiau priartinti „valdžią“ prie žmonių ir atvirkščiai, bet atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Skuodo rajono savivaldybėje tai atlieka vietos bendruomenės lyderis ir seniūnas.

Tyrimas įrodė, kad dabartyje bendradarbiavimas tarp savivaldybėje esančių pagrindinių vietos savivaldos subjektų nėra glaudus ir tik dalinai remiasi pagrindinėmis vadybos fazėmis: vietos bendruomenės lyderiai planuoja ir organizuoja susitikimus su vietos gyventojais; seniūnai taip pat organizuoja susirinkimus su vietos bendruomenės nariais, seniūnaičiais, tačiau dažniausiai tik tada kai iškyla poreikis (tai retoriškai iškyla klausimas, o kada tas poreikis yra? Metuose kartą ar kas savaitę?). Tyrimo metu paaiškėjo, kad bendradarbiavimą būtina planuoti ir organizuoti visų vietos savivaldos subjektų bendrus susitikimus bent 2 kartus metuose, o geriausia kartą ketvirtyje, aptariant problemas ir galimus jų sprendimo būdus, išteklių ir darbų pasidalijimu bei įsivertinant tai kas nuveikta. Atsižvelgiant į informantų teiginius galima teigti, kad susitikimai nevyksta reguliariai, jie planuojami ir organizuojami tik dalinai ir tik tada kai vienai ar kitai šaliai kažko tai reikia (problemos, poreikių indentifikavimas, sprendimas); Savivaldybė retai inicijuoja susitikimus su vietos bendruomene, bendradarbiavimas vyksta projektine veikla (dalinai prisidedant prie vietos bendruomenės teikiamų ir įgyvendinamų projektų ar dalyvaujant jų kultūrinėje veikloje – vietos bendruomenės organizuojamuose kultūros renginiuose). Savivaldybė su seniūnaičiais bendrauja per seniūnus informacijos ar žinių teikimu. Retai organizuojami bendri susitikimai, o jei jie vyksta, susitikimuose Savivaldybę atstovauja tik seniūnas.

3. Išanalizavus pagrindinius Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių aspektus ir veiksnius, kurie apibūdina koks yra bendradarbiavimas tarp Savivaldybę atstovaujančių atstovų, vietos bendruomenės lyderių ir seniūnaičių ir kaip jis vyksta Skuodo rajono savivaldybėje, informantai ypatingai išskyrė, kad glaudesniam bendradarbiavimui trūksta informatyvumo, aiškumo, kurie leistų teikti prielaidas ir alternatyvas problemos ir jų sprendimų įgyvendinimui. Vietos bendruomenės lyderiai, seniūnaičiai nėra pakankamai aktyvūs, retai dalyvauja valdžios priimamų sprendimų procese ir galimai tai vyksta dėl nusivylimo ir nepasitikėjimo Savivaldybės valdžios atstovais, kurie priimdami vietinės reikšmės sprendimus nesiremia bendruomenės poreikiais (nevykdomi reguliarūs susitikimai ir visuomenės poreikis galimai yra nežinomas), su vietos bendruomenės lyderiais ir seniūnaičiais nederina projektus, kurie susiję su jų atstovaujamos gyvenamosios vietovės viešaisiais reikalais, o priimti sprendimai pateikiami kaip faktas tai kas įvykdyta, nors informantai sutinka, kad jų dalyvavimas viešuosiuose sprendimų priėmimuose darytų bendradarbiavimą glaudesnį ir labiau būtų atstovaujami ir tenkinami gyventojų poreikiai.

4. Informantai sutinka, kad vietos bendruomenė rajone yra tas „gyvybės varikliukas“, kurios dėka gera ir norisi gyventi ypatingai nuo rajono centro nutolusiuose vietovėse ir kaimuose,

tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad jų ir seniūnaičių darbas nėra pakankamai vertinamas ir atlyginamas, retai padėkojama, o ir jų darbas grįstas tik savanorišku darbu nėra atlygintinas jokiomis priemonėmis, kurios reikalingos savarankiškam darbui atlikti, pvz. telefono sąskaitos, kuras ir t.t.

5. Kalbinti informantai mintijo, kad bendradarbiavimui tereikia tiek nedaug: paprasčiausio sutarimo kaip bendradarbiausime ir bendrausime, susikalbėjimo, tarpusavio pagarbos ir komunikacijos, pasitikėjimo, informatyvumo, ir svarbiausia – noro tai daryti, o tada susiformuos bendradarbiavimo kultūra – partnerystės sistema ir bendradarbiavimas bus daug sklandesnis, kuris palengvintų darbą tiek Savivaldybės atstovams, tiek vietos bendruomenės lyderiams ir seniūnaičiams. Atskleidus bendradarbiavimo svarbą, informantai vienareikšmiškai sutiko, kad minėtų subjektų bendradarbiavimas teiktų naudą visam rajonui, nes visuomenėje galimai keistųsi požiūris į Savivaldybę, jos darbą, būtų labiau didžiuojamasi rajonu, gyvenamąja aplinka, būtų įvardinami gyventojų lūkesčiai ir sprendimai priimami atitinkantys jų poreikius bei vykdoma kompromisų paieška bendroje diskusijoje.

6. Informantų teigimu, intensyvesnis bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje galimas, kai jis bus ne tik planuojamas, organizuojamas, vykdoma jo kontrolė, tačiau ir radus atitinkamus būdus – aspektus ir veiksnius – bendradarbiavimo problemoms spręsti, o pats bendradarbiavimas teiktų naudą visiems rajono gyventojams ir bendradarbiavimo subjektams. Sklandesniam bendradarbiavimui informantai pateikia tokias galimybes:

- Dažnesni susitikimai (ne rečiau kaip du kartus metuose), kurie galimi ir netradicinėse veiklose ar neformalioje aplinkoje taip sudarant „šiltesnius“ šalių santykius;
- Informacijos kaita ir komunikacija, kuri gali būti transliuojama įvairiomis formomis: apklausos anketa, gyventojų el. paštas ar dėžutė Savivaldybėje ir viešosiose įstaigose pasiūlymams, pageidavimams;
- Savivaldybės žmogiškųjų ir kitų išteklių pasidalijimas (bendradarbiavimo su bendruomenėmis kuruojančio specialisto etato įkūrimas, buhalterinės, teisinės ir kt. paslaugų teikimas vietos bendruomenei).
- NVO ir BO tarybos įgalinimas daugiau veikti ir didinti jos žinomumą.
- Tarpusavio pasitikėjimas ir aiškus viešųjų paslaugų teikimas ir perdavimas NVO sektoriui.

Atsižvelgiant į atsakytus informantų atsakymus, darbo autorė, teigia, kad sudarytas teorinis bendradarbiavimo modelis ne tik, kad gali veikti praktikoje, tačiau jis toks ir turėtų būti siekiant aktyvaus piliečių dalyvavimo viešųjų sprendimų priėmime, kuris įmanomas tik glaudžiai bendradarbiaujant visoms suinteresuotoms pusėms.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, apibendrinus vietos savivaldos sampratą, jos įvairovę, vietos savivaldos reglamentavimą bei išskiriant savivaldos realizavimo principus Lietuvoje, leidžia suprasti, kad vietos savivaldos subjektai veikia ir tarp savęs gali sąveikauti tik tada, kai yra suformuota tinkama teisinė bazė, kuri gali formuoti bendradarbiavimą ir duoda prielaidas partnerystės sistemos sukūrimui tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių bei laikantis vietos savivaldos principų užtikrina vietos bendruomenės narių ir seniūnaičių dalyvavimą visuomeniniame valdymo procese, o valdžios atstovus įpareigoja veikti kartu su vietos savivaldoje esančiais subjektais laikantis atskaitingumo, derinimo, subsidiarumo, skaidrumo, viešumo ir kt. principų. Šiame darbe išanalizavus kaip vietos savivaldos objektai sąveikauja tarpusavyje bei kas įpareigoja ar turėtų įpareigoti bendradarbiauti tarpusavyje, išryškėja, kad bendradarbiavimui ir jos partnerystės įtvirtinimui yra sukurta teisinė bazė, kuri reglamentuoja ir net numato kaip turėtų vykti bendradarbiavimas, tačiau tuo metu ir pabrėžiama, kad partnerystė įmanoma tik tada kai bendradarbiauti nori visos suinteresuotos šalys.

2. Apibendrinus vietos savivaldos sampratą, išsiaiškinama kaip veikia vietos savivaldos sistema, leido išnagrinėti vietos bendruomenės ir seniūnaičių vietą vietos savivaldoje, kokios jų funkcijos ir ko šiomis funkcijomis buvo siekiama, t. y. atskleidžiama vietos bendruomenės funkcionalumo nauda vietos gyventojams, Savivaldybėje dirbantiems atstovams, seniūnaičio „įsipareigojimai“ ir jo statuso įkūrimas siekiant atskirties mažinimo tarp valdžios ir gyventojų, atskaitingumas vietos bendruomenei. Veikdami kartu (Savivaldybė, vietos bendruomenė ir seniūnaičiai) užtikrina visuomenės interesų ir lūkesčių įgyvendinimą, nes vietos bendruomenės narių ir seniūnaičių dalyvavimas vietos savivaldos lygmenyje priimamiems sprendimams yra suvokiamas kaip instrumentas, kuris užtikrina ir įgyvendina realią savivaldą.

3. Atskleidus bendradarbiavimo svarbą, šiame darbe išryškėja, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių vietos lygmeniu yra ypatingai svarbus, nes nuo to kaip suinteresuotos šalys bendradarbiauja tarpusavyje priklauso jų siekiami rezultatai bei tikslai, ir taip atskleidžiamas ryškus bendruomeniškumas, kuris demonstruojamas vietos savivaldoje šioms šalims tik glaudžiai bendradarbiaujant. Nors reali savivalda apibūdinama kaip organizacinė sistema, kurioje vyksta bendradarbiavimas tarp suinteresuotų subjektų, didelį dėmesį skiriant pakantumo kitai nuomonei, kompromisų ieškojimo, iniciatyvų įgyvendinimui iš apačios, tinkamų sprendimų priėmimui, būtina pabrėžti, kad šioms šalims bendradarbiaujant yra atstovaujama gyventojams ir susikalbėjimas šių šalių duoda atitinkamus sprendimus gyventojų poreikių tenkinimui.

4. Šiame darbe atskleidžiami bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai, kurie skatina ne tik glaudesnį bendradarbiavimą, bet atskleidžia jo trūkumus bei galimybes šiems trūkumams pašalinti.

Svarbu pabrėžti, nagrinėjant darbo mokslinę problemą nustatyta, kad bendradarbiavimui ypatingai svarbu laiku pateikta informacija, abipusis konsultavimasis, aktyvus įsitraukimas į viešuosius reikalus ir dalyvavimas juos priimant, pasitikėjimas vienas kitu, atskaitomybė ir skaidrumas vietos gyventojams, savarankiškumas ir nepriklausomumas. Siekiant intensyvesnio bendradarbiavimo pasitelkiant bendradarbiavimo aspektus būtina išskirti kaip vyksta ar kaip turi vykti minėtas bendradarbiavimas – bendras sutarimas, bendrų tikslų iškėlimas, jų sprendimas, rezultatų išgavimas ir aptarimas. Būtent pats bendradarbiavimas turi būti vykdomas per kokybės vadybos ciklą: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę siekiant ne tik glaudesnio sąlyčio bendravime, bet partnerystės sistemos sukūrimui, įteisinant tuos pačius bendradarbiavimo aspektus ir net duodantis prielaidas lygiavertei šalių partnerystei.

5. Darbe išanalizavus bendradarbiavimo teorines ir teisines formas darbo autorei, atsižvelgiant į mokslininkų įžvalgas, leido sukurti teorinį bendradarbiavimo modelį tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, kuriame pateikiama kokie veiksniai ir veiksmai įgalina bendradarbiavimą arba kokie yra galimi veiksniai ir veiksmai siekiant intensyvesnio bendradarbiavimo tarp minėtų subjektų. Deja, atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad numatytos teorinės teisinės galimybės praktikoje nepasitvirtina arba ji nėra tokia kokia tikėtasi, t. y. nors teisinė bazė yra ir bendradarbiavimui atrodo neturi būti jokių trukdžių, tačiau daugelis informantų išreiškė savo nuomonę, kad glaudesniam bendradarbiavimui reikia tiek nedaug, o paprasčiausio noro norėti bendrauti ir bendradarbiauti, nes trūksta tarpusavio susikalbėjimo, pasitikėjimo, susitikimų, komunikacijos, informatyvumo. Nors įstatymai Savivaldybę įpareigoja būti atskaitingiems gyventojams, sudaryti BO ir NVO tarybas, tačiau būtent iš jų ekspertai tikisi realaus ir intensyvesnio bendradarbiavimo. Dauguma ekspertų teigimu, pradinis bendradarbiavimo impulsas turi ateiti būtent iš Savivaldybės, nes tik tada galima reali savivalda, kurioje Savivaldybė kreipiasi į vietos gyventojus, jų atstovus dėl egzistuojančios problemos, kurią reikia spręsti bei laukia pasiūlymų kaip tai padaryti „iš apačios – iš piliečių pusės“.

6. Nors bendradarbiavimas yra socialinis reiškinys, kuris suprantamas kaip teigiamas ir suprantamas, tačiau atlikus tyrimą išaiškėjo šio darbo problema „ įgyvendinus aspektus ir veiksnius, kurie skatina bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, kursis partnerystės sistema“, itin aktuali dabartinėje visuomenėje. Atrodo partnerystei kurtis teisinių trukdžių nėra ir visi apklausti vietos savivaldos subjektai vienareikšmiškai sutinka, kad ji yra būtina, tačiau ji vis dar nėra glaudi, ir ji galimai kursis tik tada, kai Savivaldybės, vietos bendruomenės atstovai ir seniūnaičiai sutars kaip tarpusavyje bendraus ir bendradarbiaus, t. y. „sudės pamatus“ bendradarbiavimui, o tada galima reali partnerystės sistema, kuri formuojama vadovaudamasi keturiomis vadybos fazėmis: planavimu, organizavimu, vadovavimu, kontrole.

REKOMENDACIJOS

Savivaldybės politikams. Siekiant realios savivaldos, kuri apibūdinama kaip „žmonių savivalda“, nes sprendimai priimami atitinkantys gyventojų lūkesčius ir aktyvaus piliečių dalyvavimo viešųjų sprendimų priėmime, kuris įmanomas tik glaudžiai bendradarbiaujant su vietos bendruomene ir seniūnaičiais, darbo autorė rekomenduoja:

- kreiptis į vietos gyventojus per jų išrinktus atstovus, t. y. į vietos bendruomenes ir seniūnaičius – būti bendradarbiavimo tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių iniciatoriumi – partnerystės sistemos formuotoju vadovaujantis vadybos fazėmis – planavimu, organizavimu, vadovavimu, kontrole – suderinus su vietos bendruomenės lyderiais ir seniūnaičiais numatyti kaip bendradarbiausite ir bendrausite (susitikimais, apklausa, el. paštu ir t.t.); kiekvienoje seniūnijoje kartu su tos seniūnijos darbuotojais organizuoti susitikimus bent pusmetyje vieną kartą su vietos bendruomenės lyderiais, seniūnaičiais, kurių metu ne tik pasidalinama abipuse informacija, bet kartu diskutuojant ir aptariant identifikuojamos problemos, nusistatomi tikslai ir norimi rezultatai, pasiskirstomi žmogiškieji ir kiti ištekliai, nusistatomi veiklos įgyvendinimo kriterijai;
- kartu su vietos bendruomenės lyderiais, seniūnaičiais metuose kartą pateikti savivaldybės gyventojams bendradarbiavimo ataskaitą, pavyzdžiui, Savivaldybės internetiniame puslapyje, vietos laikraštyje ar Savivaldybės metinės veiklos ataskaitos pateikimo metu, kuris vykdomas gyvai susitinkant su vietos gyventojais kiekvienoje seniūnijoje;
- įgyvendinti ir kurti savivaldybės ilgalaikę strategiją pasitarant ir dalyvaujant visoms suinteresuotoms pusėms;
- priimdami vietinės reikšmės sprendimus remtis bendruomenės poreikiais: su vietos bendruomenės lyderiais ir seniūnaičiais derinti projektus, kurie susiję su jų atstovaujamos gyvenamosios vietovės viešaisiais reikalais;
- išrinkus naują vietos bendruomenės lyderį ar seniūnaitį rodyti iniciatyvą su juo susipažįstant ir taip išsiaiškinant jo tikslus ir siekius. Kad nenutruktų bendradarbiavimas su vietos bendruomene, pasikeitus jos lyderiui, rekomenduojama su kiekviena vietos bendruomene ir seniūnaičiais sudaryti bendradarbiavimo planą / sutartį, kurioje numatyta kaip bendradarbiaujama, kokie šio bendradarbiavimo tikslai;
- su vietos bendruomene ir jos nariais, seniūnaičiais bendrauti ne tik metinės veiklos atsiskaitymo forma, bet ir per neformalius sutikimus, pavyzdžiui, organizuojant bendrus projektus, renginius ar išvykas;

- įvertinti vietos bendruomenės lyderių ir jų narių, seniūnaičių savanorišką darbą, pavyzdžiui, metuose vieną kartą organizuojant padėkos vakarą ar papildomus mokymus jų kompetencijai tobulinti;
- atsižvelgus į vietos bendruomenės ir seniūnaičių nuomonę, paskirti koordinatorių, kuris organizuotų suinteresuotų šalių susitikimus, teiktų pasiūlymus ir informaciją: vietos bendruomenėms aktualiais klausimais (paraiškų teikimas Savivaldybei ir kitoms įstaigoms, teisės aktų pasikeitimai, finansinių ataskaitų pateikimas Registro centrui, Savivaldybės BO ir NVO tarybos teikiamas rekomendacijas valdžios atstovams ir t.t.); Savivaldybės BO, NVO taryboms apie priimamus Savivaldybės tarybos sprendimus ir kitus klausimus; seniūnijų darbuotojams, seniūnaičiams aktualią informaciją, kuri susijusi su viešaisiais reikalais jų prižiūrimoje teritorijoje;
- stiprinti seniūno ir vietos bendruomenės, seniūnaičių bendradarbiavimą įpareigojant seniūnus pateikti minėtų subjektų ketvirtines bendros veiklos / rezultato bendradarbiavimo ataskaitas.

Seniūnijos darbuotojams. Seniūnas yra jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, seniūnaičių ir vietos gyventojų, todėl būtent jis yra „tarpinė stotelė“ siekiant sklandaus bendradarbiavimo su savivaldybės gyventojams. Būnant seniūnijos atitinkamų, vietos gyventojams palankių, sprendimų vedliu, seniūnui ir seniūnijos specialistams rekomenduojama:

- pasitikėti seniūnaičiais, drąsiai kreiptis į juos ir būti bendradarbiavimo iniciatoriais – organizuoti seniūnaičių sueigas bent vieną kartą per mėnesį, kuriame dalyvauja ir vietos bendruomenės pirmininkai, Savivaldybės institucijos atstovas (kuris veikia ar dirba toje seniūnijoje, pavyzdžiui, parapijos kunigas, kultūros renginių organizatorius, muziejaus darbuotojas, mokyklos direktorius ir t.t.) bei kartu bendrystėje pasidalinama abipuse informacija, aptariama veikla ir ateities planai, priimami sprendimai, kurie susiję su galimybių paieška ir radimu, tokių veiksmų, kurie kartu sutelktinai dalyvaujant veikloje, kuriama seniūnijos gyventojų gerovė, pavyzdžiui, kartu aptariamas ir patvirtinimas kultūrinių renginių metinis planas, ir pasiskirstomi žmogiškieji, kiti ištekliai, ar numatoma teikti paraišką lėšoms gauti viešajai erdvei sutvarkyti bei pasiskirstomi darbais: kas rašys, kas teiks, kas vykdys ir t.t.;
- efektyviai ir ekonomiškai spręsti iškilusias vietos bendruomenių problemas. Nepavykus jas išspręsti kartu su vietos bendruomene ir seniūnaičiais seniūnijos lygmenyje kreiptis į Savivaldybės valdžios atstovus ir / ar BO, NVO tarybas.

Seniūnaičiams. Pagrindinis seniūnaičių uždavinys – atstovauti ir rūpintis vietos bendruomenės gerove Savivaldybėje. Tam, kad seniūnaičiai tinkamai atstovautų seniūnaitijos gyventojų interesus, darbo autorė pateikia šias rekomendacijos:

- būti tarpininku tarp Savivaldybės ir vietos bendruomenių narių – dalyvauti jų organizuojamose susirinkimuose, posėdžiuose ar aptarimuose. Inicijuoti susitikimus su kitų seniūnijų

seniūnaičiais, seniūnais, vietos bendruomenės nariais aktualiais vietos bendruomenės klausimais, pavyzdžiui, vaikų užimtumas vasaros metu ir jų saugumas.

- bent vieną kartą per ketvirtį apžiūrėti seniūnaitijai priklausančią teritoriją su tikslu įvertinti jos aplinką, pavyzdžiui, ką reikia sutvarkyti, pataisyti, apkuopti ir aplankyti socialiai pažeidžiamų gyventojų grupes. Šią informaciją pateikti seniūnui, seniūnaičių sueigai, vietos bendruomenės nariams.
- ne mažiau kaip metuose vieną kartą organizuoti seniūnaitijų gyventojų susirinkimą, kuriame pristatoma seniūnaičių veiklą, aptariami seniūnaitijos gyventojų problemos ir lūkesčiai, priimami sprendimai dėl seniūnaitijos gyventojų gerovės ir pasidalijama darbais, pavyzdžiui, kiekvieną pavasarį seniūnaitijos gyventojai seniūnaičio iniciatyva tvarko seniūnaitijos teritorijoje esančias viešąsias erdves.

Vietos bendruomenių pirmininkams ir jų nariams. Būtent bendruomeninėje veikloje kiekvienas bendruomenės narys turi teisę ir gali dalyvauti savivaldos procesuose, kurioje turi būti sudaromos sąlygos bendruomenės nario saviraiškai bei įsitikinimui, kad vidinio jausmo vedami rūpinasi, kaip gyvensime ateityje. Vietos bendruomenės pirmininkas yra tas asmuo, kuris yra tarsi „laidininkas“ tarp gyventojo ir Savivaldybės, kuriuo bendruomenės nariai pasitiki ir teikia jam rūpimus klausimus tikėdamiesi, kad šie klausimai greičiau pasieks ne tik atitinkamas institucijas, bet ir greitesnio ir efektyvesnio sprendimo. Teikiamos rekomendacijos bendruomenės lyderiams ir jų nariams:

- vietos bendruomenės lyderis atstovaudamas bendruomenę turi dalyvauti Savivaldybės sudarytose bendru sutarimu darbo grupėse, posėdžiuose, patarti ieškant bendrų sprendimų ir veiksmų, susijusiu su vietos bendruomene, taip didinant tarpusavio pasitikėjimą ir bendruomenės sutelktumą rūpimais klausimais. Būti ne tik tarpininku tarp seniūnaičio ir Savivaldybės, tačiau ir pagrindinis Savivaldybės patarėjas bendruomeniniams klausimams spręsti;
- bent vieną kartą ketvirtyje organizuoti susitikimus su vietos bendruomenės nariais, dalintis informacija su vietos gyventojais, informuoti juos apie Savivaldybėje priimamus sprendimus, tartis dėl galimų sprendimų vietos bendruomenės, seniūnijos ar Savivaldybės lygmenyje;
- dalinti geraisiais pavyzdžiais su kitomis savivaldybėje esančiomis bendruomeninėmis organizacijomis skatinant vietos bendruomenių ir jų narių bendruomeniškumą, sutelktumą bendram tikslui ir veikloms įgyvendinimui, pavyzdžiui, jaunimo savanorystės skatinimas;
- vietos bendruomenės nariai suprasdami, kad užsibrėžtam bendruomenės tikslui pasiekti reikia visų bendruomenės narių sutelktumo privalo aktyviai dalyvauti Savivaldybės, seniūnijų, seniūnaičių ar bendruomeninių organizacijų lyderio organizuojamose susirinkimuose bei jiems rūpimus klausimus pateikti ne tik bendruomenės lyderiui, bet ir seniūnaičiui.

SANTRAUKA

A. Anužienė „Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“ / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2020. – 133 p.

Vienas iš pagrindinių demokratijos pagrindinių uždavinių – reali savivalda, kuri įmanoma tik aktyviu piliečių dalyvavimu valdžios priimamų sprendimų procese, kurio vystymuisi ir efektyvumui didelę įtaką turi valdžios atstovų susikalbėjimas su vietos bendruomene ir jos išrinktais atstovais. Šio darbo mokslinė problema – įgyvendinus aspektus ir veiksnius, kurie skatina bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių, kursis partnerystės sistema. Atskleidžiant darbo mokslinę problemą darbe iškeliamas darbo tikslas – apibūdinus vietos savivaldos sampratą, jos įvairovę, teisinį reglamentavimą, išsiaiškinti Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių santykį, jų bendradarbiavimo formas ir galimybes. Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai: 1. Apibūdinti vietos savivaldos sampratą, vietos savivaldos teisinį reglamentavimą išskiriant vietos savivaldos realizavimo principus Lietuvoje. 2. Apžvelgti vietos bendruomenių ir seniūnaitijų sampratų įvairovę, jų vykdomas funkcijas. 3. Išanalizuoti bendradarbiavimo sampratą ir atskleisti Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo teorines ir teisines galimybes. 4. Įvertinti Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo galimybes Skuodo rajono savivaldybėje.

Išanalizavus literatūrą išsiaiškinta, kad Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė – tai bendradarbiavimas turint bendrų tikslų, poreikių ar problemų, kurias kartu bendrystėje stengiasi jas įveikti. Bendradarbiaudami tarpusavyje – vietos valdžios atstovai tenkina vietos gyventojų poreikius, o seniūnaičiai ir bendruomeninės organizacijos veikia sutelktai siekiant vietos bendruomenei svarbių projektų ir tikslų įgyvendinimo. Darbe atskleidžiami pagrindiniai bendradarbiavimo aspektai ir veiksniai be kurių neįmanomas bendradarbiavimas. Vieni svarbiausi aspektai ir veiksniai, įtakojantys bendradarbiavimo procesą: abipusė pagarba, pasitikėjimas, susikalbėjimas, komunikabilumas, aiškaus tikslo nusistatymas ir vienodas požiūris, reguliarūs susitikimai, kurių metu kalbamasi, tariamasi ir atsižvelgiama į kiekvieno nuomonę bei priimami bendri sprendimai. Siekiant realios savivaldos itin svarbus Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių glaudus bendradarbiavimas, kuris empirinio tyrimo metu paaiškėjo įmanomas kai jis remiasi vadybos fazėmis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys: įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalis, literatūros sąrašas bei priedai, išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: bendradarbiavimas, partnerystė, seniūnaitija, seniūnaitis, savivaldybė, vietos savivalda, vietos bendruomenė.

SUMMARY

A. Anužienė "The Partnership of a Municipality, Local Community and Elders" / The Master's Thesis in Public Administration. Academic Advisor prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2020. – 133 p.

One of the main challenges of democracy is actual self-government, which is possible only through the active involvement of citizens in the decision-making process of the government, the development and effectiveness of which are greatly influenced by the interaction of the authorities with the local community and its elected representatives. The scientific problem of this work – a partnership system will be developed once the aspects and factors which encourage cooperation between the Municipality, the local community and the elders have been implemented. By revealing the scientific problem of the work, the objective of the paper is set – having described the concept of local self-government, its diversity and legal regulation, to find out the relationship between the Municipality, the local community and the elders as well as the forms and possibilities of their cooperation. The following tasks have been raised in order to accomplish the objective: 1. To describe the concept of local self-government and the legal regulation of local self-government, highlighting the principles of the realisation of local self-government in Lithuania. 2. To review the diversity of the concepts of local communities and sub-elderships as well as their functions. 3. To analyse the concept of cooperation and to reveal the theoretical as well as the legal possibilities of cooperation between the Municipality, local communities and elders. 4. To assess the possibilities of the cooperation between the Municipality, the local communities and the elders at Skuodas District Municipality.

After the analysis of the literature it has been revealed that the partnership of the Municipality, local communities and elders is the cooperation with common goals, needs, or issues that they work together to overcome. Mutual cooperation is when the local authorities meet the needs of local people, while the elders and community organisations work together pursuing the projects and objectives of interest to the local community. The thesis reveals the main aspects and factors of cooperation, in the absence of which cooperation is impossible. Some of the most important aspects and factors which influence the cooperation process are: mutual respect, trust, interaction, communicability, establishment of clear purpose and uniform approach, regular meetings to talk, discuss, and take into account everyone's views as well as make joint decisions. In order to have actual self-government, close cooperation between the Municipality, the local community and the elders is essential, which the empirical research has shown is possible when it is based on the management phases: planning, organising, managing and controlling.

The Master's Thesis is comprised of four parts: introduction, theoretical, methodological and empirical parts, list of references and appendixes, conclusions and recommendations.

Key words: cooperation, partnership, sub-eldership, elder, municipality, local self-government, local community.

LITERATŪRA

Teisės aktai:

1. „Dėl 2019 metų nacionalinės paramos kaimo bendruomenių veiklai teikimo taisyklių patvirtinimo“. LR ŽŪM. Žiūrėta 2019 birželio 7 d. http://old.zum.lt/index.php?-1510682894.
2. „ Dėl Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių plėtros 2014-2016 metų veiksmų plano patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2019 birželio 7 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/562ae970b97211e3ad2eed5a4e1b7108.
3. „Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. gegužės 25 d. įsakymo Nr. A1-259 „Dėl Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017–2019 metų veiksmų plano įgyvendinimo 2.3 priemonės „Remti bendruomeninę veiklą savivaldybėse“ įgyvendinimo aprašo patvirtinimo“. SEIMAS. Žiūrėta 2019 birželio 7 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/195f48c0457311e7b465dc41e35792b9/asr.
4. „Europos vietos savivaldos chartija“. Seimas. Žiūrėta 2019 kovo 7 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.48874.
5. „Gerosios, piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo, praktikos kodeksas“. Europos Taryba. Žiūrėta 2019 birželio 6 d. https://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation.
6. „Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2019 gegužės 6 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FF00B0EA2F0E/lrNxCwiHoD.
7. „Lietuvos Respublikos bendruomenių organizacijų plėtros įstatymas“. SEIMAS. Žiūrėta 2019 birželio 11 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a6b2f57002d011e9a017f05dde6559c6?fbclid=IwAR3VxFp7xSuYacDLBtQtc0uFeWnLBW1m9olmvMqBR_5w4tT6-OfXs-eYBnw.
8. „Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2019 kovo 7 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/eXYrzQeJyo.

Kiti šaltiniai:

9. Aristotelis. *Politika*. Vilnius: Pradai, 1997.
10. Astrauskas, Algirdas, ir Birutė Galinienė. *Vietos savivalda Lietuvoje: teoriniai ir istoriniai aspektai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2003.
11. Astrauskas, Algirdas. „Kam laiduota (vietos) savivaldos teisė ir kaip ji įgyvendinama?“. *Viešoji politika ir administravimas* 13, 4 (2014):671-689.
12. Astrauskas, Algirdas. „Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990-2010 metais“. *Viešoji politika ir administravimas* 10, 2 (2011):283-298.
13. Astrauskas, Algirdas. „Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 3 (2002):71-78.

14. Astrauskas, Algirdas. „Vietos savivaldybių kompetencija ir jos kaita Lietuvoje 1990–2013 m.“ *Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai* 12, 2 (2014): 187–209.
15. Berkmanas, Tomas, Alvydas Lukošaitis, Justinas Žilinskas, Darijus Beinoravičius, Toma Birmontienė, Ieva Deviatnikovaitė, Gediminas Mesonis, Vytautas Sinkevičius, Milda Vainiutė, Juta Večerskytė-Alshaiban, ir Juozas Žilys. *Pasaulio valstybių konstitucijos I tomas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016.
16. Bird, Cindy M. „How I stopped Dreading and Learned to Love Transcription“, *Qualitative Inquiry* 11,2 (2005):226-248.
17. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė, ir Vilma Žydžiūnaitė. *Kokybinių tyrimų metodologija.* Vilnius: Socialinių mokslų kolegija, 2008.
18. Eshel, Ilan, ir Avner Shaked. „Partnership“. *Journal of Theoretical Biology* 208,4 (2001): 457-474.
19. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio universitetas, 2016. https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/socialini-tyrim-metodai-kokybinis-interviu
20. Gedvilienė, Genutė. „Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra aukštojoje mokykloje “. *Akademinė edukologija* 2 (2006): 90-101.
21. Grigienė, Kristina. „Konstituciniai pagrindai regioninei savivaldai Lietuvoje ir kitose Vidurio ir Rytų Europos šalyse: ar apskričių (regionų) reforma determinuoja konstitucijos pataisų poreikį?“. *Socialinių mokslų studijos* 3, 4 (2011): 1482-1496.
22. Guogis, Arvydas, Dangis Gudelis, ir Andrius Stasiukynas. „Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse“. *Viešoji politika ir administravimas* 22 (2007): 47:56.
23. Junevičius, Algis, ir Simona Ereminaitė. „Austrijos ir Lietuvos savivaldos sistemos lyginamoji analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012): 447-460.
24. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2 -asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Judex, 2002.
25. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, 2005.
26. Kauno technologijos universitetas. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2011.
27. Kondratienė, Virginija. „Subsidiarumo principas ir jo taikymas valstybės valdymui ir vietos savivaldai“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2011. file:///C:/Users/DARBUO~1/AppData/Local/Temp/1954297.pdf
28. Kondratienė, Virginija. „Vietos savivaldos sistemų teisinio reguliavimo mechanizmai“. *JURISPRUDENCIJA* 3, 105 (2008): 60-66.

29. Kulakauskas, Antanas. „Vietos bendruomenės (kaimynijos) – teritorinės savivaldos pamatas“. Pranešimas konferencijoje Vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje, Vilnius, 2010 vasario 10 d.
30. Leliugienė, Irena, ir Justinas Sadauskas. „Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija“. *Socialinių mokslų studijos* 3,4 (2011): 1281-1297.
31. Matulionis, Arvydas Virgilijus. *Sociologija*. Vilnius: Homo liber, 2001.
32. Morkūnaitė – Lazauskienė, Aistė. „Vietos savivaldos sistema pirmojoje ir antrojoje Lietuvos Respublikoje“. *Darbai ir dienos* 53, 15 (2010): 99-118.
33. Nefas, Saulius, Vainius Smalskys, ir Vytautas Šlapkauskas. *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
34. Nefas, Saulius. „Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2007. http://vds000004.hosto.lt/safeplaces/wp-content/uploads/2015/01/Funkcionali-vietos-bendruomene.-Saulius-Nefas.pdf
35. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras. *Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas. Metodika*. Vilnius: KRIVENTA,2017.
36. NVO teisės institutas. *NVO ir valdžios sektorių bendradarbiavimas: geroji Europos praktika ir pilotinis modelis Lietuvai*. Vilnius, 2015. https://www.nvoteise.lt/tyrimai/nvo-ir-valdzios-sektoriu-bendradarbiavimas/
37. „Nevyriausybinio sektoriaus stiprinimui – įstatymų pakeitimai ir NVO fondas“. *Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija*, birželio 20, 2019. https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/nevyriausybinio-sektoriaus-stiprinimui-istatymu-pakeitimai-ir-nvo-fondas
38. Pasaulio vietos savivaldos asociacijos XXVII suvažiavime pasirašyta „Pasaulinė vietos savivaldos deklaracija“. Rio De Žaneiras, 1985.
39. Patapas, Aleksandras, ir Jolanta Maculevič. „Seniūnaitijų organizavimo ir veiklos probleminiai aspektai“. *Viešoji politika ir administravimas* 10,3 (2011): 403-412.
40. Paulauskas, Stasys, ir Aleksandras Paulauskas. „ The virtualics and strategic self-management as tools for sustainable development. Technological & Economic Development of Economy“. *TECHNOLOGICAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF ECONOMY 14,1* (2008): 76-88.
41. Pilietinės visuomenės institutas. *Valdžios ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas*. Vilnius: Lodvila, 2015.
42. Pilipavičius, Vytautas, ir Inga Vidrevičienė. „Vietos savivalda ir kaimo savavaldumo formavimas“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 36, 4 (2014): 940-941.

43. Prakapas, Romas, ir Tomas Butvilas. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
44. Puškorius, Stasys. „Bendradarbiavimo efektyvumas“. *Viešoji politika ir administravimas* 20 (2007): 24-31.
45. Ragickaitė, Brigita. „Bendruomenės, kuriomis galima didžiuotis: savo kraštą prikėlė naujam gyvenimui“. *Delfi*, lapkričio 16, 2016. https://www.delfi.lt/projektai/archive/bendruomenes-kuriomis-galime-didziuotis-savo-krasta-prikele-naujam-gyvenimui.d?id=72870534
46. Raipa, Alvydas, Eugenijus Chlivickas, Vladislovas Domarkas, Eglė Gaulė, Dalia Gineitienė, Jolanta Juralavičienė, Jolanta Palidauskaitė, Rūta Petrauskienė, Irena Segalovičienė, Jolita Sinkienė, Eugenijus Skietrys, Vainius Smalskys, Jurgita Šiugždinienė, Gintaras Žilinskas, Eglė Vaidelytė, Aušra Vaisvalavičiūtė, Kęstutis Vitkauskas, ir Rasa Šnapštienė. *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija, 2010.
47. Raipa, Alvydas, Jūratė Baltušnikienė, Juozas Bivainis, Jolanta Buškevičiūtė, Eugenijus Chlivickas, Mantas Dūda, Jaroslav Dvorak, Juozas Matakas, Borisas Melnikas, Narimantas Paliulis, Audronė Pauliukevičiūtė, Rūta Petrauskienė, Saulius Pivoras, Eugenijus Skietrys, Vainius Smalskys, Vida Staponienė, ir Gintaras Žilinskas. *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: Vitae Litera, 2012.
48. Raišienė, Agota Giedrė. „Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu“. *Jurisprudencija* 4,106 (2008): 50-60.
49. Rimkuvienė, Silva, ir Jolanta Tamošaitienė. *Verslo planavimas ir organizavimas.* Vilnius: Technika, 2012.
50. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007.
51. Serafinas, Dalius. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose.* Vilniaus universitetas, 2018. Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver.pdf
52. Smaliukienė, Rasa. „Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo įtaka socialinei atsakomybei versle“. *Viešoji politika ir administravimas* 12 (2005):69-76.
53. Smalskys, Vainius. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
54. Staponienė, Vida, ir Gintaras Žilinskas. „Lietuvos Respublikos seniūnijų raidos aspektai“. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 1 (2012):117-129.
55. Stasiukynas, Andrius. „Bendruomeninių ir nevyriausybinių ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijos ir vadybos perspektyvos Lietuvoje“. *Socialinės technologijos* 4, 2 (2014): 370-384.

56. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslo tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
57. Urbonaitė – Vadoklienė, Inga. „Kaip pakviesti žmones norėti pokyčių? Poreikių analizė per patirties dizaino prizmę“. Pranešimas konferencijoje Fluxus festivalis: Bendruomenių forumas, Kaunas, 2019 rugsėjo 6 d.
58. Valackienė, Asta, ir Edita Žalnieriūnienė. „Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė“. *TILTAI* 2 (2015): 21-38.
59. *„Vietos savivalda Lietuvoje: trumpas žinynas savivaldybių darbuotojams“*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998.
60. Vorevičienė, Jurgita, ir Eglė Butkevičienė. „Nevyriausybinių organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis“. *Viešoji politika ir administravimas* 16,1 (2017): 121-137.
61. Žydžiūnaitė, Vilma, ir Stanislav Sabaliauskas. *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, 2017.
62. Žydžiūnaitė, Vilma. *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011.
63. Žygienė, Gerda. „Teoriniai tarpvalstybinio valdžios funkcijų paskirstymo principai“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72 (2014): 131–146.
64. Žilinskas, Gintaras. „Specialiųjų vietos savivaldos principų raida Lietuvos Respublikoje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2,18 (2010):142-154.
65. Žilinskas, Gintaras. *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija, 2009.

PRIEDAI

PRIEDAS NR.1

Informantų – ekspertų charakteristika

Informanto – eksperto vardas pavardė	Užimamos pareigos	Stažas	Kodas
Jolanta Ažondenienė	Mosėdžio seniūnijos seniūnė.	2 m. 8 mėn.	P1
Viliutė Jautakienė	Skuodo seniūnijos seniūnė.	28 m.	P2
Regina Ramanauskienė	1. Asociacijos „Krakių žiburiai“ pirmininkė. 2. Skuodo vaikų lopšelio – darželio pavaduotoja ūkio reikalams.	1. 7 m. 2. 35 m.	P3
Birutė Sruogienė	1. Skuodo rajono Daukšių kaimo bendruomenė. 2. Skuodo rajono savivaldybės nevyriausybinių organizacijų tarybos pirmininkė. 3. Skuodo rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos narė.	1. 11 m. 2. 5 m. 3. 6 mėn.	P4
Irena Razminienė	1. Mosėdžio seniūnijos Krakių seniūnaitijos seniūnaitė. 2. Asociacijos „Krakių žiburiai“ narė.	1. 8 m. 2. 7 m.	P5
Inga Paulauskienė	Skuodo seniūnijos Daukšių seniūnaitijos seniūnaitė.	7 m.	P6
Petras Pušinskas	Skuodo rajono savivaldybės meras. (išrinktas antrai kadencijai nuo 2015 m.)	4,5 m.	P7
Laura Popovienė	Skuodo rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausioji specialistė.	3 m.	P8
Vilija Vaškienė	1. Skuodo vietos veiklos grupės pirmininkė. 2. Apuolės bendruomenės centro pirmininkė.	1. 9 m. 2. 13 m.	P9

PRIEDAS Nr. 2



Pusiau struktūruoto interviu apklausa

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“.**

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	
Skyriaus pavadinimas	
Užimamos pareigos	
Darbo stažas	

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?
2. Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?
3. Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

4. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?
5. Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?
6. Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?
7. Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?
8. Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?
9. Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?
10. Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr.1

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Jolanta Ažondenienė
Skyriaus pavadinimas	Mosėdžio seniūnija
Užimamos pareigos	seniūnė
Darbo stažas	2 m. 8 mėn.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Ar jis reikalingas? Tai vienareikšmiai reikalingas. Trumpai atsakant į jūsų klausimą. Kad jis turi būti ir kitokio varianto net nėra, jeigu norime matyti bendrą situaciją teritorijos, nes seniūnaitis, tai yra pats artimiausias žmogus, artimiausia grandis prie gyventojo, kuris gali perduoti informaciją tiesiogiai matydamas ir būdamas, nes seniūnaitis pagal įstatymą turi gyventi toje teritorijoje, jis ir žino tos teritorijos problemas, pažįsta gyventojus ir žino realią situaciją. Ir taip perduoda seniūnui, seniūnas Savivaldybei ir veikia visi kartu. Arba per perdavimą arba bendrai su reguliariu susirinkimu ar susitikimo metu. Pirmiausia susitikimai turėtų vykti pagal poreikį, pagal situaciją toje teritorijoje, nes būna nenumatytų,

kurių tu negali suplanuoti ir noriu pasakyti, kad tai nebūtinai turi būti kažkokia tai problema sprendžiama, bet gali vykti tie susitikimai ir džiaugtis kažkuo, galima apvažiuoti ir pasigėrėti, galima pasigėrėti bendruomeniškumu, galima dalyvauti kažkokiose pilietiškose akcijose. Bet mes galime kalbėti bent jau apie tą minimalų susitikimų skaičių, kiek reikėtų susitikti, turbūt kokiame ketvirtyje kartą reikėtų susitikti. Nes pas mus labai sezoniškumas jaučiasi ir tos problemos būna sezoniškos. Sakykim, pavasarį būtina matyti situaciją po žiemos, kaip iššiemojome, vasarą mes visai kitaip gyvenam, o ruduo daro savo su savo lietumis, o žiema daro savo priklausomai dar ir nuo žiemos. Būtinai reikia bent per sezoną susirinkti kartą sprendžiant apie problemas. Bet čia kalbama apie problemas. Tačiau kaip ir minėjau, tų susitikimų turėtų būti ir nereguliarių, pagal poreikį. Labai norėtųsi seniūnaitį neįsprausti į tokį rėmą, kaip mes dažniausiai jį pasikviečiame tik tais atvejais kai yra bėda, kai reikia suderinimo ir, kad taryba padėtų ar bent numatytų išspręsti kažkurią tai problemą. O galbūt mes galėtume seniūnaičius pasinaudoti ta gerąją prasme, kad jis pavyzdžiui, kaip ir mūsų toks variantas, kai mes važiavome po seniūnijos teritoriją ir žiūrim kas yra pasipuošęs gražiai šventiniu laikotarpiu. Ir aš skambinu seniūnaičiams ir sakau, galbūt jūs turite laiko šį vakarą ir gal žinote kas yra pasipuošęs šventėms. Tai noriu pasakyti, kad su seniūnaičiais nebūtinai problemą spręsti galima, bet galima kartu ir pasidžiaugti, ir seniūnaičiai visai puikiai tam pasiruošę. Kai važiavom, man seniūnaičiai pasakė, kokias sodybas reikia aplankyti. Jie – ne tik problemoms spręsti. Mes dabar turim labai puikų pavyzdį. Pas mus neseniai yra išrinkta nauja seniūnaitė G.K., kuri susiorganizavo padėkos vakarą. Ir ji ne viena pati, o kartu su bendruomene toje seniūnaitijoje atrado aktyvių žmonių ir suorganizavo padėkos vakarą seniūnaitijos gyventojams. Ir tas seniūnaitis nebūtinai turi problemas spręsti. Jis ir burti gali, ir inicijuoti gali. O kaip mums kitaip sužinot?. Seniūnui per seniūnaitį yra puikus būdas, vienas iš būdų, kaip tenkinti žmonių poreikius. Tai vienas būdas – susitinkam ir kalbamės. Iš šio bendradarbiavimo tikiuosi realaus vaizdo, nušvitimo, nes sakykim, mes esame būtent linkę padejuoti arba tiesiog kai atvažiuoja iš valdžios atstovų taip norėtųsi, kad įvardintų problemą, kad seniūnaitis realią pateiktų problemą, kad ją „nupieštų“, ar tikrai ta problema yra, ar tikrai ta problema jo seniūnaitijoje yra aktualiausia, gal yra svarbesnių problemų tiesiog gyventojams. Kad seniūnaitis realiai matytų problemą ir ją perduotų. Tai va to labiausiai noriu. Tas dialogas kartu yra būtinai reikalingas. Tačiau reikėtų mums truputi to išsigryninimo ką daro seniūnaitis, ir ką daro bendruomenės pirmininkas, nes tos įsivaizduojamos pareigos yra maišomos. Ir gyventojai maišo, ir bendruomenės primininkams perduoda informaciją ar kažkokią kritiką dėl kažkokių techninių dalykų, tarkim dėl gėlių ar dėl apšvietimo, ar dar dėl ko nors, o bendruomenės pirmininkas tikrai už tai nėra atsakingas, jis tik gali būti pilietiškas tuo klausimu, o tai yra grynai seniūnaičio darbas, tokia teritorijos priežiūra. Bendruomenės pirmininkas turi būti toks: akcijas daryti, burti žmones būti bendruomeniškais, o seniūnaitis yra toks, kuris labiau turėtų būti techninės pusės atstovas ir ją atstovauti, o dažnai tai yra sumaišoma.

2. Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?

Kadangi pas mus kultūros susiformavusios to bendradarbiavimo nėra. Nėra kol kas. Ir mums to labai trūksta. Tad sakyčiau inicijuoti, kad pradžią pradėti turėtų turbūt ta valdiškoji pusė, sakykim, Savivaldybė. Bet jau kai turėtume tokią susiformavusią bendradarbiavimo kultūrą, tai tada jau visiškai nebesvarbu kas inicijuos sekantį susitikimą, vizitą ar kada posėdžiaujame. Jau tada nebėra svarbu. Kadangi mes dar neturime tos susiformavusios kultūros, tai jau turbūt Savivaldybė turėtų tokią pradžią, iniciatyvą parodyti. Pavyzdžiui, kaip dabar neseniai vyko seniūnaičių rinkimai, tai yra Savivaldybės reikalas. Galbūt seniūnaičių pažymėjimų įteikimas, ir po tų seniūnaičio pažymėjimų įteikimo, kaip ir tokio statuso įgijimo, tada turėtų iš Savivaldybės būti toks sprendimas: kaip mes dabar bendrausime? O kai jau apsitariame kaip bendrausime, žinome visi kaip tai bus, tada jau visai nesvarbu kas tada inicijuos susitikimą, ar tai seniūnaitis kvies į susitikimą, ar seniūnas kviečia, ar Savivaldybė pakviečia į susitikimą į savivaldybę.

3. Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Jis yra arčiausiai gyventojų ir tikrai yra jungiamoji grandis arba bent tai jau turėtų būti.

4. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?

Kad žmogus suprastų, kokios yra pareigos to seniūnaičio, kad jis turėtų noro padaryti savo teritorijoje kažkokius svarbius pokyčius ir turi žinoti. Pas mus seniūnaičiai dar nežino, kad jis turi galią, kad jis gali suburti, jis gali inicijuoti ir raštiškai rašyti. Net per seniūną, mes viską padėsim, gali kreipimąsi daryti į Savivaldybę ir tiesiogiai į seniūną. Kad jų kreipimasis ir iniciavimas yra labai svarbus, bet dažniausiai jie nesureikšmina savo galios ir sueigos galios nesureikšmina. Nežinau kodėl. Nežino ir įpročio tokio nėra, ir pavyzdžių geųjų nėra, ir informatyvumo nėra. Kada jie žinos kokie jie yra galingi, o susibūrę visi seniūnaičiai atspindėtų visos teritorijos balsą. Tai jie turėtų žinoti savo galias, ką jie gali ir turi būti noras toje teritorijoje padaryti reikšmingus dalykus ir turi būti susikalbėjimas, turėtume žiūrėti viena kryptimi, turėtume norėti. Jeigu seniūnaičiai kreipiasi tai seniūnas neturėtų ieškoti priežasčių kažko tai nedaryti arba nepadėti ar ieškoti priežasčių nepadėti, o turtų būti abipusis supratimas padėti. Svarbiausia supratingumas. Neįmanoma dirbti jokiose srityse jei nėra pasitikėjimo. Jeigu darysi ir tik darysi vien dėl kontrolės ir vėl darysi ir pertikrinsi ir neužsiimsi nuosekliu darbu ir tikrinsi ar čia taip yra ar nėra, tai tiesiog nepadirbsi. Čia neįmanoma. Tik pasitikėjimu remiasi visas darbas, bet jeigu žmonės išrinko tą seniūnaitį, jau juo pasitikėjo, o ką tada seniūnui belieka, tai ir tikėti žmonėmis, kad jis yra geriausias toje teritorijoje atstovaujantis žmogus. Tai vienareikšmiškai pasitikėjimas tuo žmogumi, nes yra kai kurių dalykų sunkiai įsivaizduojamų arba suprantamų seniūnui, o tu turi tikėti tuo žmogum, kad toje teritorijoje ta problema yra aktualiausia arba labai svarbi. Vienam svarbus kelias, vienam labai svarbus akmuo ar kažkokia situacija yra labai bloga ir tu tiki, kad problema yra. Būna, kad ir mes kreipiamės į seniūnaičius, aiškinamės kam dabar labai sudėtinga situacija ar iškyla kokia informacija pavyzdžiui kam padovanoti labdarą ir panašiai. Tai mes ir kreipiamės, kad nurodytų kur yra sudėtingiausia situacija ir daugelis seniūnaičių pasako. O kaip jais netikėsi jeigu jie yra išrinkti atstovai. Tad pasitikėjimas vienareikšmiškai turi būti ir niekaip kitaip.

5. Ar reikia bendradarbiavimą tarp savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?

Planuoti yra labai svarbu. Aš kaip tik vakar gavau tokią pastabą iš seniūnaitės, kuri paprašė, kad patys suplanuotume. Sako „va, kaip būtų gerai, kad žinotume ir galėtume susiplanuoti. Tada mes ir pasiruoštume ir iš anksto žinotume.“ Seniūnaičiai yra renkam ir tuo seniūnaičio laikotarpiu dažnai seniūnaitis nespėja įsidirbti ir naujai išrinktam seniūnaičiui trūksta aiškumo. O kad būtų toks planavimas, kaip jis būtų geras startas pradėti, nes jeigu mes nesuplanuosime, nebus aišku kada mes ir kodėl susirenkame, labai „boksuosime“ vienoj vietoj ir mes neįgausim pagreitį, ir negalėsim nuveikti gerų darbų. Reikia apsitarti, kad būtų aiškumas kiek kartų renkamės, o kai jau turėsime planą, mes jau ir dėliosimės. Nėra lengva situaciją suvaldyt. Jeigu aš pasakyčiau, kad mes renkamės net po kelių dienų, tam seniūnaičiui nebus lengva išsiaiškinti esamą situaciją kai kuriais klausimais. Seniūnaičiui reikia nuolatinai stebėti aplinką, sakykim yra socialiniai klausimai kur seniūnaitis gali būti labai didelis ramstis seniūnui, sakykim, ir inžineriniai klausimai, yra keliai, kanalizacijos problemos, kuris jis negali surinkti informacijos per dvi dienas. Todėl reikia žinoti kada renkamės ir kodėl renkamės, t. y kokie klausimai bus sprendžiami. Tad planuoti reikia, tada žymiai bus geresni rezultatai. Seniūnaičio veikla labiau pasimatytų, tačiau tai jau priklauso nuo Savivaldybės ir joje dirbančių žmonių ir seniūno. Būtina seniūnaičiams apibrėžti tą aiškumą ką gali seniūnaičiai daryti, kokią jų įtaka yra, suformuluoti klausimus, į ką jie turi atkreipti dėmesį savo teritorijoje, kad seniūnaičiai turėtų įprotį sekti aplinką savo teritorijoje, sekti pokyčius, stebėti žmones. Pavyzdžiui, šiuo metu mums, šiai dienai, aktualus klausimas seniūnijoje ieškome gyvenamojo namo. Jūs įsivaizduokite, kad būna ir tokių svarbių klausimų, kur kreipiasi į seniūniją ir nori įsigyti gyvenamąjį namą. O naujakurių mes labai laukiame, mes

labai norime, kad jaunos ir naujos šeimos įsikurtų. Tai seniūnaičiai, kad valdytų ir tokią situaciją. Įsivaizduokite kaip tada seniūnui lengva. Perskambini ir tu jau žinai. Tai seniūnaitis turi žinoti ir turi valdyti tą informaciją geranoriškais tikslais. Atsakingas už planavimą turi būti atsakinga Savivaldybė, niekaip kitaip. Nes kas yra seniūnaitis? Tai jis gyventojų atstovas, jis visiškai niekad nesėdės prie kažkokių dokumentų ir neįpratęs planuoti ir daryti tai ko, galbūt, gyvenime nėra daręs. Tai jos tiesiog toks atstovas ir žmonių balsas yra. Tai reikalauti, kad jis tai darytų būtų visiškai nesąžininga ir, kad jis galėtų daryti tokius formalius dalykus. Mes, tie popieriaus žmonės, tų dokumentų sudarytojai, mes ir valdžios atstovai, turime tai daryti. Savivaldybė turi tai suplanuoti.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Bendradarbiavimas turi būti organizuojamas susirinkimais, susitikimais ir idealiausia būtų, kad jie būtų protokoluojami. Tai visiškai formalus dalykas, nes kada yra oficialus susirinkimas yra aiškus klausimas, aiškus terminas ir po to aiškus įsipareigojimai kas turi ką daryti ir padaryti. Labai norėčiau pabrėžti seniūnaičių mokymus ir ypatingai tai sureikšminti reikėtų, nes kaip yra sunkiai seniūnaičiui, nes jie turi vertinti ir paraiškas per seniūnaičių sueigą. Kompetencijos faktas, kad toje srityje nė vienas iš mūsų neturi patirties ir apmokyti juos. Tada ir pasitikėjimą įgautų savimi, o tai yra labai svarbu. O kiek Savivaldybė apmokins, kiek investuos į tuos žmogiukus, tiek mes ir turėsime, tokį rezultatą ir turėsime. Kuo labiau mes juos įgalinsime, tuo labiau jie savimi pasitikės, jie, žinos ką jie gali, tuo lengviau bus dirbti jiems, tuo lengviau bus dirbti ir savivaldybei. Tada nekyla jokių neaiškumų, seniūnaitis yra aktyvus, jis kreipiasi, kabamės. Taip bendradarbiavimas ir vyksta. Bet čia jau reikia investuoti į tuos žmones, nors pagal įstatymą privalomas vienkartinis seniūnaičių apmokymas, tačiau tai yra tik vienas dalykas, bet reikėtų suteikti galimybes kažkur nuvažiuoti, pasižiūrėt gerųjų pavyzdžių. Tada seniūnaitis irgi galbūt būtų iniciatyvesnis. Galbūt jis pats neturi tokių galimybių, o kad mes galėtume juos nuvežti, parodyti ir taip mes visą rajoną kiek galim aukštai pakelti. Galbūt net galėtume, kaip sakau, pasinaudoti jais tą gerąją prasme. Vadovauti, manau, turėtų savivaldybės atstovas ar seniūnas. Galbūt Savivaldybė turėtų pati inicijuoti, kad susitikt ne tik su vienu seniūnaičiu, o pavyzdžiui, kontaktais pasikeisti, esant klausimais, kad būtų galima susisiekti. Pačiai Savivaldybei turėtų būti labai naudinga turėti tokių aktyvių seniūnaičių. Tam bendradarbiavimui, kad reikėtų atskiro žmogaus savivaldybėj, tai nemanau, kad reikėtų. Juk patys seniūnaičiai savanorystės pagrindu dirba, tai ir tas žmogus, kuris vadovautų bendradarbiavimui irgi turėtų dirbti savanorystės pagrindu. Tai turėtų būti žmogus, už tai atlygį negaunantis žmogus. Aš puikiausiai įsivaizduoju seniūną tai dirbantį šalia savo pagrindinių funkcijų, kuris galėtų burti seniūnaičių aktyvą. Nemanau, kad už tai turėtų atskirai gauti pinigus. Tai galėtų būti ir NVO ar BO tarybos. Bet pasinaudokim iš tos gerosios pusės, trūksta idėjų, tad galėtume kreiptis į seniūnaičius, bet kaip į juos kreipsimės jei nesame jų subūrę, kalbu, savivaldybės mastu. Tad dabar ar koks žmogus, ar kokia organizacija, ar kokia komisija neturi kaip kreiptis, neturi net kontaktų. O iškilus klausimams, pavyzdžiui šiuo atveju dėl rajone esančios mūsų problemos, kad rajone nėra gydytojų, kad net gyventojai pavieniai sukyla, o tarkim suburkim seniūnaičius ir išsiaiškinkim tikrą situaciją. Tai mes visiškai jų neišnaudojam. Tad kas juos suburs? Tai turėtų būti oficialus žmogus, kuris ir telefonu ir el. paštu naudotųsi, gautų informaciją ir pasidalintų informacija ar atkopijuotų ar nuskenuotų seniūnaičiams, o patį seniūnaitį būtų nesąžininga apkrauti tokiais dalykais.

Aš dabar negaliu kalbėti savivaldybės mastu, tik savo seniūnijos teritorijos, kad bendradarbiavimas po truputi įgauna pagreitį ir jis yra ir vis išbandome įvairius metodus, tai taip jis yra, bet, kad seniūnaitis padeda seniūnui, aš turiu patirtį savo seniūnijoje, tai tikrai taip yra. Tai yra toks ramstis ir palengvinimas kasdieniniame darbe. Mes neturime tos susiformavusios kultūros, bet mes po truputi tai diegiame, išradinėjame metodus įvairiausius. Vertinant seniūnaičius, tai dabar beveik visi pasikeitę ir jau mato savo poziciją jau kitaip ir tai jau yra lengviau. Dabar pagal įstatymą yra visi

persikeitę, o kai iš pradžių reikėjo jau su buvusiais, jau susiformavusia komanda ir ką tu gali prašyti iš jų jei noro nėra. Nieko per prievartą tu negali, o dabar tokie aktyvūs atėjo ir atsakingi, visuomeniški ir tokie sakyčiau pilietiški. Labai svarbu reikia atrasti būdą įvertinimo. Koks tas būdas? Pats paprasčiausias tai turbūt ir vienas iš reikšmingiausių – tai reikia padėkoti. Nes reikalaujam, reikalaujam, prašom atvažiuoti į tuos susirinkimus. Ne kiekvienam yra lengva, tai juk ir transporto išlaidos ir laiko sąnaudos, ir nuo šeimos, ir, galbūt, nuo darbų atitraukiamas seniūnaitis, o kaip jam už tai dėkoti? Atlygio negalima, nes savanorystės principu dirba, o gyventojai irgi negaili kritikos „tai tu to nepadarei, tai ano“, „tu visai negerai dirbi, kaip seniūnaitis“. Gyventojai irgi kartais tą liežuvį paaštrina ir reikia būtinai atrasti būdą jiems įvertinti. Savanorystę pastebėti būtina, ją įgarsinti ir įvertinti. Tai yra labai svarbu.

7. Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?

Aš galvoju, kad susiplanuoti seniūnaičių sueigas privalo seniūnas ir po to ataskaitą duoti kiek jų buvo įvykdyta, seniūnaičiai ataskaitas taip pat turi duoti visuomenei, tai per atskaitas ir pasimatys, nes bendruomenės pirmininkai irgi duoda ataskaitas kiek buvo kartų susitikta ir čia vienas iš bendruomenės pirmininkų pastebėjimų, kad yra labai geras dalykas kada bendruomenės pirmininkai kai kartu veikia seniūnaičių sueigose, kai kartu veikia ir seniūnaičiai, ir seniūnas ir bendruomenės pirmininkas. Kad visi veikia bendrai ir sprendžia problemą arba tiesiog susipažįsta su realia situacija. Nebūtinai susirinkime yra sprendžiamos problemos, kartais tiesiog supažindinama kokie darbai arba kažkokie įvykiai yra toje teritorijoje. Kaip kontroliuot? Kiekviena šalis atsiskaito savaip, seniūnas per ataskaitą, bendruomenės pirmininkas per ataskaitą, seniūnaitis per ataskaitą. Idealu, kad tai būtų vienu metu. Pavyzdžiui, per seniūnaičių sueigas.

8. Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?

Noro. Techninių trukdžių nėra. Visi gali suvažiuoti, vis gali būti pasiekti. Susiskambinam ir el. paštu susirašom, ir šiomis dienomis per Facebook, ir tą pačią minutę gali susisiekti, ir jokių kliūčių nėra, bet trūksta iniciatyvos ir tos kultūros. Mums reikia suformuoti kultūrą, kad tiesiog nereikėtų galvoti, tiesiog, kad tai būtų viskas automatu, kad turim susirinkti, kad turim kalbėtis, kad tai būtų kaip priimtinas dalykas. O dabar kol nėra susiformavusios kultūros, tai niekas neaišku, kada bus susirinkimas, neaišku, kada bus susitikimas. Susitikimas pagal poreikį? O kada tas bus tas poreikis? Reikėtų formuoti kultūrą, kad būtų aiškumas, reguliarumas.

9. Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?

Esminę reikšmę ir esminę naudą tas bendradarbiavimas būtų visų pagrindų pagrindas. Kaip ir minėjau, seniūnaičiai yra atstovai, išrinkti visuomenės ir tas „gyventojų balsas“ pačiose atokiausiuose savivaldybės kampeliuose. Jie viską mato ir viską girdi, tai jie ir turi būti ta jungtis kuri ir darytų esminę įtaką, esminius pokyčius, inicijuotų ir perduotų informaciją. Tai tik jie yra patys svarbiausi ir savivaldybėje gali daryti esminius pokyčius, gali daryti įtaką. Jie yra variklis visos savivaldybės, bet jie tik inicijuoja, fiziškai jie to nepadarys, tai yra faktas. Jie turi inicijuoti ir jų iniciatyvą, mes, Savivaldybės atstovai turime išgirsti ir tai labai sureikšminti, ir labai atkreipti dėmesį į tai.

10. Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Nėra priežasties tai nedaryti. Iš tikrųjų nėra. Reikia tiesiog veikti. Paimti telefono ragelį arba parašyti el. laišką ir numatyti susitikti. Ir susitikus nusimatyti visus metus į priekį: kiek kartu mes susimatysime, realiai kiek susiplanuoti. Tame prasme, trukdžių nėra. O ką reikia veikti? Reikia norėti susitikti ir viskas. Ir išklausyti žmones kuom jie gyvena ir kas toje teritorijoje yra esminio. Juk seniūnams planuojant metinius planus labai didelis palengvinimas yra kada jau yra įvardinama kažkokia problema. Savivaldybei taip pat yra didelis palengvinimas kada gyventojams yra tie poreikiai

patenkinami, kada visuomenė yra patenkinta. Žmonėms iškyla problemos ir pyktis ant valdžios tada kai nėra aiškumo. O kada yra aiškumas ir jeigu yra jų poreikiai tik iš dalies patenkinami, ne viskas galbūt techniškai gali būti patenkinami, ne visi šiuo metu ar šiais metais gali būti padaryti darbai, bet jeigu žmogus jaučia, kad jis yra išklausomas ir jį girdi, ir supranta jo problemą, tada tam žmogui ta našta kaip ir palengvėja, ir gyventojas patenkintas, ir gyvenimas Skuodo rajone yra malonus ir geras.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr.2

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Viliutė Jautakienė
Skyriaus pavadinimas	Skuodo seniūnija
Užimamos pareigos	Seniūnė
Darbo stažas	28 m.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Reikalingas. Aišku, kad yra reikalingas. Galbūt bendradarbiavimas yra. Todėl kad rajonas susideda iš žmonių ir bendruomenių. O kaip gyvens rajonas be vietos bendruomenės, jei nežinos bėdų, juk viskas vyksta glaudžiame bendradarbiavime. Privalo būti glaudus bendradarbiavimas vienareikšmiškai.

2. **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?**

Nežinau kas turėtų jį inicijuoti ar vietos bendruomenė ar seniūnas. Žiūrint pagal situaciją. Jeigu iškilo kažkas tai Savivaldybėje, tai Savivaldybė turi inicijuoti ir kreiptis į bendruomenę, jei bendruomenei tai ji turi kreiptis į seniūniją. O kas iš tikrųjų turi? Tai viena ir kita pusė. Visos šios pusės turi inicijuoti ir nepamiršti, kad jos turi veikti visad šalia.

3. **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Šiaip jis teoriškai turėtų būti ta jungiamoji grandis, bet kol kas bent jau Skuode tai atlieka bendruomenių pirmininkai. Bet manau su laiku tai būtų tikrai taip ir žmonės turės priprasti, kad yra ir seniūnaitis. Naujovės visą laiką sunkiai priprantamos, nors tai nėra nauja, bet kad renkant seniūnaitį, mes matome, kad niekas nenori eiti, kadangi tai pas mus dar nėra įprasta Manoma, kad vietos bendruomenės pirmininkas atlieka ir seniūnaičio pareigas. Nors dabar kai kuriose mano seniūnaitijose seniūnaitis yra aktyvus. Jis pasireiškia, bet bendruomenės pirmininkas yra kaip kultūros srities puoselėtojas, o seniūnaitis yra kaip ūkio dalies puoselėtojas. Tvarkdarys. Pasižiūri kaip keliai, elektra, šiukšlės, šunys, katės. Tai labiau aktualu seniūnaičiui, o bendruomenės pirmininkas yra su kultūra daugiau.

4. **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?**

Kas labiau jei ne bendra diskusija, susirinkimai. Bendroje diskusijose gimsta įvairūs sprendimo būdai ir problemų išsakymas, ir kaip jas išspręsti. Susirinkimai vykdomi kartu pagal seniūnaitijas. Skuodo seniūnijoje yra 6 seniūnaitijos, tai vykstama į kiekvieną seniūnaitiją.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

Galbūt reiktų, kad Savivaldybėje toks žmogus turėtų būti, kuris būtų atsakingas už planavimą ir koordinuotų, kad žmonėms nereikėtų eiti blaškytis, ir ieškoti pas ką nueiti, o kad būtų vienas žmogus pas kurį ateini.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Aš manau, kad seniūnas yra ryšys tarp seniūnaičių ir Savivaldybės administracijos. Tai, mes, matome kai yra bėda, mes šaukiamės tos seniūnaitijos seniūnaitį, Savivaldybės atstovą. Manau, kad vadovauti turi seniūnas. Aš iš tikrųjų nežinau, gal Savivaldybėj turėtų būti toks žmogus, kuris būtų atsakingas, bet seniūnaičiai vis tiek ateina į seniūniją. Tam manau, kad seniūnas yra tarpininkas tarp „didžiosios valdžios“ ir vietos bendruomenės.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Nemanau, kad reikia kontroliuoti. Pasikontroliuoja pačios bendruomenės. Jei yra būtinybė, jos moka ir pasakyti, kad mums jo reikia. Tad nemanau, kad kontroliuoti reikia.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Galbūt, reikėtų, kad būtų aktyvesni seniūnaičiai. Jeigu jau išrinko, tai turėtum jis labiau save ir pateisinti kaip seniūnaitis. To dar truputi mūsyse trūksta.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Reikšmė tik teigiama. Jei vyks bendradarbiavimas, kalbėjimas. Jei negali įvykdyti to darbo kažkurio tai kurio reikėtų bendruomenei, bet tai tu šnekėk kodėl negali to padaryti, kodėl negali įvykti, ar tai lėšų stygis, ar oro sąlygos, bet tas

žmogus turi žinot teisingą informaciją, nes vienąkart vienoks atsakymas, kitąkart kitoks atsakymas. Todėl bendradarbiavime turi būti aiškumas, konkretumas. Turi būti pasakyta žmonėms.

10. Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Kokios galimybės gali būti? Tai tik sueiti, kalbėtis. Turi būti aiškiai žmonėms išdėstyta, turi būti įsiklausyta, išgirsta ir aiškiai žmogui pasakyta, bendruomenei. Tai gali būti spauda, socialiniai tinklai ir bendri susitikimai. Visų geriausia yra kai žmogus ateina ir „akis į akį“ pakalbi. Mums reikia daugiau patiems stengtis ir daugiau reikia viešumo ir informatyvumo, ir trūksta susikalbėjimo.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr.3

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Regina Ramanauskienė
Skyriaus pavadinimas	1. Asociacija „Krakių žiburiai“ 2. Skuodo vaikų lopšelis darželis
Užimamos pareigos	1. Pirmininkė 2. Pavaduotoja ūkio reikalams
Darbo stažas	1. 7 m. 2. 35 m.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?

Labai reikalingas. Jeigu jis vyktų realiai ir tikslingai – būtų idealu visoms suinteresuotoms instancijoms ir svarbiausia – žmonėms.

2. **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?**

Tai turi inicijuoti valdžia – nesvarbu ar seniūnija ar Savivaldybė. Juk sunku paprastam žmogui „prisibelsti“ į valdžios duris.

3. **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Jeigu seniūnaitis yra labai aktyvus, pilietiškas – jis yra ne jungiamoji, bet pagalbinė grandis seniūnui ir bendruomenei. Manau, kad Savivaldybei tai neturi jokios reikšmės. Bent šiuo metu. Dažniausiai tik formalumas, kai reikia po „kažkuo“ sudėti parašus ir įvardinti kaip seniūnaičių susirinkimą.

4. **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?**

Telkti bendruomenes, rinkti informaciją, kad žmonės gyventų kokybiškiau, o valdžia dirbtų skaidriau. Padėtų realizuoti bendruomenėms idėjas ne tik finansiškai, bet ir patarimais, pagalba tarpininkaujant tarp atskirų institucijų.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

Planuoti reikia viską ir visada, o kaip pavyksta. Turi būti išrinkta taryba / aktyvas, jos pirmininkas, nusimatyti veiklos planą, tačiau ne popierinį.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Vadovauti turėtų bendruomenės taryba, o pirmininkas turėtų būti etatinis, kuris gautų atlyginimą, iš kurio bus galima pareikalauti atsakomybės, atskaitomybės. Žmogus, kuris būtų jungiamoji grandis tarp valdžios, seniūnijos ir savivaldybės, ir pagalbininkas bendruomenei.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Manau, kad ataskaitų pateikimas ne tik tarybai, bet ir seniūnijoje, bendruomenėms. Diskusijos prie apvalaus stalo – tai bendradarbiavimo forma ir darbų kontrolė. Bendruomenių forumas seniūnijoje irgi viena iš ataskaitos metodų, bet kaip rodo praktika, mūsų valdžia to nenori toleruoti. Kol kas pliusas tik administracijos direktoriui, kuris stengiasi ir nori kažką daryti. Bet visi puikiai žinom, kad vienas lauke ne karys.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Seniūnaičių ir bendruomenės bendradarbiavimas vyksta kaip savaime suprantamas ir sklandus. Mano žiniomis bendradarbiavimas su Savivaldybe nevyksta, nebent „užskaityti“ seniūno organizuojamus susirinkimus seniūnijoje.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Jeigu valdžia įsiklausytų. Ką čia įsiklausytų – reikia sistemingo bendradarbiavimo. Seniūnaičių, kaip bendruomenių „balso“ nešamą žinią, būtų ne tik pliusas valdžiai, bet išspręstų daug problemų, nes jas geriausiai žino ir mato toje aplinkoje, bendruomenėje, savo kaime jas esančias, gal įsisenėjusias dėl valdžios neveiklumo, toliau savo kėdės nematančių.

10. Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

1.Skirti finansavimą bendruomenėms – jos visos įsikūrusios Savivaldybei priklausančiuose pastatuose, o išlaiko iš bendruomenės lėšų. Retoriškas klausimas – iš kur bendruomenė turi gauti pinigų sumokėti už elektrą, šildymą, vandenį?

2.Savivaldybėje turi dirbti žmogus pagal pareigybę atsakingas tik už šią darbo sritį.

3. Skirti finansavimą už atliekamą darbą seniūnaičiui, bendruomenės pirmininkui, bent simbolišką. Ne po 5 ar 10 eurų mėnesiui, kaip buvo taryboje siūlyta, tai – pajuoka. Bent po 50-100 eurų, kad galėtų bent telefono sąskaitas, kuro išlaidas apmokėti.

4.Reikalingas Savivaldybėje buhalteris, kuris tvarkytų bendruomenių finansinius buhalterinius popierius.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 4

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Birutė Sruogienė
Skyriaus pavadinimas	1.Skuodo rajono Daukšių kaimo bendruomenė 2.Skuodo rajono savivaldybės nevyriausybinių organizacijų taryba. 3.Skuodo rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų taryba.
Užimamos pareigos	1. Bendruomenės pirmininkė. 2. Tarybos pirmininkė. 3. Tarybos narė.
Darbo stažas	4. 11 m. 5. 5 m. 6. 6 mėn.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Aišku, kad tikslingas bendradarbiavimas, nes bendruomenė viena nieko nenuveiks. Seniūnaičiai yra seniūno patikėtiniai ir jie geriausiai žino vietos problemas, ir su visokiais ūkiniais, socialinėm problemom susiduria. Bendruomenės pirmininkė visada pasitaria su seniūnaičiu ir perduoda jai visas problemas, ir ji kiek galėdama tvarko kartu su seniūne. O ko tikitės iš šio bendradarbiavimo? Kad greičiau pasiektų, nes jei kokia problema „nueis“ iki Savivaldybės, kol prisiruoši nueiti į administraciją, rašyti raštą administracijai, bet kai kuriuos dalykus galime greičiau išspręsti su seniūnaičių pagalba, nes seniūnaitė tuoj perduos seniūnei, o seniūnė, jei nebus pajėgi viena su savo komanda išspręsti, ieškos kitų išeičių.

2. **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?**

Jei žemesniuoju rangu tai seniūnė turi pasirūpinti bendradarbiavimu, t. y. seniūnija, kad vyktų bendradarbiavimas tarp seniūnaičių ir bendruomenės tarybos ir, kad būtų aktyvus bendradarbiavimas turi skatinti ir Savivaldybės administracija, taryba.

3. **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Jisai nėra pagrindinė jungtis, jis yra tik tas asmuo, kuris greičiausiai gali perduoti, jei pats bendruomenės pirmininkas negali perduoti, seniūnei problemas. O bendradarbiavimą organizuot ir pagrindines problemas turi naujai sukurta BO taryba ir NVO taryba Savivaldybėj, tai ji tas problemas ir turėtų perduoti administracijai arba tarybai. Seniūnaičiai tik žemesnio rango problemoms spręsti ir jis tik tam ,kad greičiau problema pasiektų seniūnę. Ir seniūnė turi ne iš paskalų sužinoti, o iš savo patikėtinių.

4. **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?**

Yra seniūnaičių sueigos, juk jos pirma yra seniūnijos, paskui bendra sueiga, tai ten ir sprendžiamas tas bendradarbiavimas, t. y. pasidalinimas problemomis, juk sueigų metu labai daug kas ir apsisprendžia, o paskiau yra BO taryba, kuri aktyvėja ir dar tik pradžia.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

BO taryba turėtų būti atsakinga, nes daugelis institucijų sprendžia tą pačią problemą. Gal kartais yra naujų idėjų, iniciatyvų, o gal nedrįsta pasisakyti, o įvairūs susitikimai, posėdžiai ir yra tam, kad išsakytų naujas idėjas, nes dar mūsų žmones reikia skatinti ir klausinėti, ir idėjas traukti. Nėra taip, kad visi urmu siūlytų tas idėjas. Pas mus dar nėra tokios vieningos tradicijos, t. y. kiekvienas kapstosi savam darže, nėra dar vieningumo. BO taryba turi siūlyti Savivaldybei apie bendradarbiavimą Savivaldybės tarybai. Ji turi planuoti. Atsakingas turi būti BO taryba, ji turi siūlyti, nustatyti bendradarbiavimo planą, jo eigą.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Yra įvairių problemų ir klausimų iškyla, kartais nėra kur kreiptis. Dabar sukurta BO taryba ir į ją kreiptis su įvairiais klausimais ir problemoms spręsti. Pavyzdžiui, dabar yra Savivaldybės siūloma kai kurias funkcijas perimti iš

Savivaldybės, ir iškyla visokių klausimų, neaiškumų, tad ir kur kreiptis, kur žiūrėt. Tad daugiausia manau, tam vadovauti turėtų BO taryba. Organizavimas turi eiti iš Savivaldybės. Vadovavimui vis tiek turi būti paskirtas iš Savivaldybės atskiras asmuo į kurį būtų galima kreiptis ir kuris nurodys į kurį Savivaldybės specialistą kreiptis ir žiūrės ko bendruomenei reikia, nes kartais nesuprantame ko reikia, kur eiti ir ko prašyt ir iš ko prašyt.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Kontroliuoti? Nežinau. Gal labiau bendradarbiavimą reikia organizuoti, planuoti, o kontrolių ir taip per daug yra.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Trūksta vieno tokio Savivaldybėj paskirto žmogaus į kurį visada galėtum kreiptis. Nes dabar dažnai bendruomenės ir kitos nevyriausybinės organizacijos kreipiasi į įvairius specialistus, o jie yra užimti savo darbu ir ne visada sulaukiama tinkamo dėmesio ir tinkamos informacijos į savo klausimus.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Papildo vienas kitą. Galime greičiau išspręsti problemas, o gal kitur ši problema kitur jau yra išspręsta ir tas bendradarbiavimas, išsikalbėjimas duoda naudą. Ir tas bendradarbiavimas tarpusavyje bendruomenių, ir tarp pirmininkų, ir tarp seniūnaičių, ir tarp BO tarybos duoda daugiau naudos. Išsprendžiamos problemos greičiau ir veikla aktyvėja ir žmonėse mažiau to erzinimosi, pykčio yra. Viskas išsisprendžiama paprasčiau.

10. **Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Tas bendradarbiavimas visada labiau pasiekiamas per neformalų bendravimą. Tad vasarą galėtų būti labiau bendros sueigos, gal net ne vasarą, o bet kada, nes kartais tie oficialūs susiėmimai žmones truputi atbaido, o daugiau klausimų išsisprendžia aktyviame bendravime, kultūrinėj veikloj. Reik rast tokių netradicinių veiklų pačiame bendravime. Ir kaip minėjau reikia, kad savivaldybėj atsirastų žmogus atsakingas už bendruomenių veiklą už padėjimą jiems ir finansiniais ir juridiniais klausimais galėtume kreiptis.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 5

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.
Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.
Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Irena Razminienė
Skyriaus pavadinimas	1. Mosėdžio seniūnijos Krakių seniūnaitija 2. Asociacija „Krakių žiburiai“
Užimamos pareigos	1. Seniūnaitė 2. Narė.
Darbo stažas	1. 8 m. 2. 7 m.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Esame kviečiami, seniūnaičiai, pas seniūnę ir visokiais klausimais, kokiais tik reikia. Manau, kad reikalingas glaudus bendradarbiavimas. Pasišnekam, padiskutuojam kaip vienos bendruomenės veikia, kaip kitos ir kaip mes dirbam. Nauda

tokia, kad kultūringai praleidi laiką, „užtušuoji“ kasdienybę, pabūni, pabendrauji su žmonėmis ir labai pažįsti vienas kitą. Daugiau iš tų susitikimų jokios naudos, paprasčiausiai toks kultūringas praleidimo laikas. Naudos mes jokios ir neieškome, kaime yra liūdnoka, o dabar susieinam ir visokios šventes pasidarom ir išvažiuojam, bet mes čia vieni patys su bendruomene taip susiorganizuojam. Dalyvaujam įvairiose šventėse, prekiaujame, kad bendruomenei užsidirbtumėme pinigėlių. Aišku, projektus rašom, kai kuriuos laimim, kairiuose ne.

2. **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?**

Su kiekvienu žmogum reikia kalbėti labai atsargiai, kad jis ateitų ir dalyvautų mūsų bendruomenėje. Reikia jį išklausyti ir jį suprasti, reikia labai, labai daug pastangų. Tenka ir nusileisti, ir patikėti jo nuomone, tad su kiekvienu žmogum yra labai individualiai. Negali nei griežtai pasakyt, mūsų bendruomenėj yra apie aštuoniasdešimt narių, tai mes su kiekvienu gražiai. Darom šventes ir norim, kad kiekvienas ateitų į tą šventę ir, kad patiktų ta šventė, kad norėtų ateiti. Labai svarbu pasitikėjimas vienas kitu.

3. **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Manau, kad ne. Pagrindas yra mūsų bendruomenės pirmininkė. Ji yra išsilavinusi moteris, yra be galo gabi. Seniūnaičiai jau truputi nuošalyje yra. Jei neturėtume pirmininkės, mums būtų jau truputi liūdnoka. Ji sugeba išspręsti, dalyvauja ir Savivaldybėje kai sprendžiami klausimai, ir visą tai atlieka mūsų pirmininkė. Ji kaip mūsų visų „karvedė“.

4. **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?**

Manau, kad mes turėtume vienas kitą išklausyti. Tai yra pagrindas, kad išklausyti bendruomenę, kaip mes gyvenam. Atvyksta į mūsų šventes, bet mes norėtume, kad daugiau atvyktų. Būna, kad atvažiuoja valdžios atstovai, atvažiuoja į mūsų organizuojamas šventes, o norėtųsi, kad atvažiuotų ir pasiteirautų kaip mes gyvenam. Gal ir žino, mes nesam taip jau ir nuošalyje. Mes kreipiamės ko mums trūksta, prašome, kad padėtų. Mes rašome projektus ir pagrinde prašome, kad prisidėtų prie projektų. Tad bendradarbiavimas vyksta projektų pagalba.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

Aš manau, kad reikia, nebus pro šalį, kad Savivaldybė pasidomėtų kaip mes gyvenam, kaip mums sekasi. Bendruomenė nemaža yra, sunkiai kartais „surinkti“ žmones, kad mums puikiai sektųsi. Aišku, kad reikia. Kas turi būti atsakingas? Manau, abipusis susitarimas. Kai Savivaldybė iškviečia, pirmininkė nuvažiuoja ir sprendžiam savo problemas. Ir mes tai turime norėti ir, kad Savivaldybė mums padėtų. Tai atsakingas už planavimą turi būti ir Savivaldybė, ir vietos bendruomenė. Jei mes patys nieko nenorėsim, tai ir ta Savivaldybė nieko nepadės. Jei mes patys būsim neaktyvūs, neturėsime noro, tai nieko nebus. Abipusis noras turi būti.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Manau, mes patys turime būti aktyvūs. Turime nuvažiuoti, turime klausti, nebijoti nueiti, prašyti. Patys turime rodyti iniciatyvą. Juk bendruomenių daug yra, ne mes vieni esame. Aš nemanau, kad bendradarbiavimui reikia vadovauti. Pirmininkė su Savivaldybe tuos reikalus sprendžia. Pas mus taip yra. Ji žino ko mes galim prašyti.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Nemanau, kad reikia kontroliuoti. Abiejų šalių yra bendras susitarimas ir kontroliuoti nereikia. Bent jau man taip atrodo.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Ko trūksta? Tai išgirsti vienus kitus. Kažkoks nesusipratimas, kad mes neišgirstame vienas kitų. Trūksta susikalbėjimo.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Naudos čia didelės nėra. Tik, kad mums jei Savivaldybė padeda, mes kažkaip patys galime lengviau įgyvendinti savo bendruomenės narių poreikius. Kartais Savivaldybė finansiškai padeda. Mes džiaugiamės, kad laimi projektus ir aplinką galime pasipuošti ir žmonėms malonu.

10. Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Kažkokius reikalus sprendžiat galbūt, kad daugiau Savivaldybė prisidėtų. Nežinau čia į temą ar ne, bet, pavyzdžiui, reikia mūsų kaimui keletas lempučių, kad būtų kaime šviesiau. Mes keliam, vis keliam Savivaldybėje tą klausimą, norim, norim, kad būtų ta lempelė, bet mes niekaip tą problemą neišsprendžiam. Būtų malonu, kad būtume išgirsti ir labiau į mus dėmesį kreiptų. Galėtų dažniau atvažiuoti ir mus išgirsti.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 6

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.
Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.
Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Inga Paulauskienė
Skyriaus pavadinimas	Skuodo seniūnijos Daukšių seniūnaitija
Užimamos pareigos	Seniūnaitė
Darbo stažas	7 m.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Taip. Tikiuosi, kad bendradarbiaudami sprendžiamos visos problemos, nes yra išvažiuojamieji posėdžiai, kai dabar, kad buvo paskutinį kartą ir apžiūrim kur yra problemiškiausios vietos ir ką reikia pirmiausia padaryti. Susirinko visi mūsų seniūnaičiai, jų mūsų seniūnijoje yra šeši, ir sudarydami seniūnaičių sueigą vykstame po seniūniją. Sprendėme ateinančių metų darbus, kur bus asfaltuojami keliai , kur ką remontuosim. Važiavome kartu su seniūnu ir administracijos specialistais.

2. **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?**

Šiaip seniūnė yra mūsų „mama“ ir seniūnė inicijuoja bendradarbiavimą.

3. **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Seniūnaitis ir yra jungtis. Galiu pasakyti, kad taip. Dirbu parduotuvėj, visada esu vietoj ir visos problemos išsakomos man. Ar tai į namus atvažiuoja ar pakeliui namo. Aš viską žinau, nes gyvenu ten, viską matau ir žinau. Jei atsitiko kažkas, aš pamatau, skambinu seniūnei ir sakau „mums reikia spręsti problemą“ ir viską taip bendrai sprendžiame.

4. **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių** ?

Bendradarbiavimo nebūtų be seniūnės ir bendruomenės pirmininkės, ir pačios bendruomenės, nes prisideda prie neatlygintinų darbų. Svarbiausia, kad yra žmonių, kurie padeda veikti ir įveikti visas kliūtis. O tas kainuoja daug, svarbiausia noro ir pastangų.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

Yra darbai, kuriuos reikia suplanuoti. Sakykim, ateičiai, kitiems metams. Yra juk biudžetas valdžios ir šitie darbai mūsų vyksta iš biudžeto piniginėlių, ir kiek mes turime pinigėlių, ir ką mes galim padaryti, viską turime sudėlioti į savo vietas. Būna, kad atsiranda dar ir tokių nenumatytų darbelių, tada jau ieškau iš kitur pinigėlių, kad galėtume įvykdyti ar išspręsti problemą. Už planavimą, manau, turi būti atsakinga seniūnė.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti**?

Sprendžiamos problemos, pavyzdžiui, kur seniūnė gali tik padėti, tai žvyro atvežti ar greiderį užsakyti, bet yra tokių momentų kai patys žmonės problemą sprendžia ir seniūnė reikalinga tik, kad truputi padėtų. Mes pasidaliname informacija, kad gyventojų pagalba ketina atlikti vieną ar kitą darbą. Mūsų seniūnaitijoje darbams ar renginiams vadovauju aš, ir jei yra kokia problema seniūnė pirma kreipiasi į mane arba jei mes kažko norime kreipiamės į seniūnę, bet savo problemas bandome išspręsti patys, savo jėgomis, o kas liečia bendrus reikalus tada atliekame su seniūnės pagalba. Pasikviečiame bendruomenės tarybą ir vietoj tariamės kaip galime spręsti iškilusią problemą. Mes glaudžiai bendradarbiaujame, susirinkame bibliotekos patalpose ir kalbamės.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Čia labiausiai veikia savikontrolė, kad reikėtų kažko pašalinio nereikia. Nėra to. Niekas mūsų nekontroliuoja. Iš tikrųjų niekas nepadės, jokia kontrolė. Iš gyvenimo patirties galiu pasakyti, kad niekas nepadės ir gali su autobusu nusiųsti iš taško A į tašką B, jei nebus noro pačiam kažką veikti ir daryti. Labai svarbios visos informavimo priemonės. Viskas turi vykti laisva valia ir negali būti kažko priverstinai, o kai darai laisva valia ir nori daryti, ta kontrolė niekam nereikalinga.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Viskas remiasi į pinigų kiekį, nes darbų, užmačių yra didelių. Bendradarbiavimas vyksta sklandžiai, tik visi visko nori. Mūsų seniūnaitija yra labai didelė ir kaip kalbėjom su seniūne, kai mes apvažiavom ir pamatėm, kokia didelė mūsų seniūnija, tai sakom, o „mes kiekvienas vis su savom bėdelėm ir su savo pazyzimais nebenorėsime nieko“ ir kai mes apžiūrėjom ir kitas seniūnaitijas, ir susipažinom su ten esančiom problemom, tad galiu teigti, mes gražiai gyvename. Ir

žmonės padeda kiek gali savo jėgom ir tiek kiek leidžia biudžetas, mes tikrai gražiai tvarkomės ir gražiai sugyvenam. Mums kaip ir nieko netrūksta, nebent, kad seniūnė labiau galėtų mums padėti, bet trūksta biudžeto lėšų, o visa kita viskas yra gerai.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Mes gyvenam gražiau, švariau ir daugmaž išsprendžiamos visos problemos, kurios yra iš tikrųjų spręstinos ir manau, kad tuo džiaugiasi ir gyventojai, kad tarp mūsų bendradarbiavimas vyksta sklandžiai.

10. **Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Labiau, kad žmonės būtų labiau suinteresuoti. Patys gyventojai suinteresuoti gyventi gražesnėje, tvarkingesnėje aplinkoje. Kad keistųsi požiūris, kad reikia tvarkyti ir viešą erdvę ir netik savo kieme, kad būtų labiau savanoriškesni ir visuomeniškesni.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 7

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.
Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.
Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Petras Pušinskas
Skyriaus pavadinimas	Skuodo rajono savivaldybė
Užimamos pareigos	Meras
Darbo stažas	4 m.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Tikrai yra labai reikalingas bendradarbiavimas ir, kad žinoti kuo gyvena bendruomenės, kuo gyventojai gyvena, tai čia pagrindinis tas informacijos šaltinis turėtų mums būti iš bendruomenės, iš kaimų, nes visko mes negalime matyti. Tad be to bendradarbiavimo neįsivaizduoju kaip mes galime aprėpti rajono gyventojų poreikius. Ko tikitės? Tai naudinga, nes neša naudą ir mums kaip politikams, kad mes žinotumėme kuom gyvena vienas ar kitas kaimas, ir iš kitos pusės mes galėtume ar tai sprendimus kažkokius tai priimti, kurie reikalingi konkrečioms toms vietovėms arba visai rajono bendruomenei. Ar tai lėšų reikia, ar kažką sutvarkyti. Tai yra pagrindinis mūsų, ir turi būti būtinas bendradarbiavimas,

kad mes išklausom, mes matom ko reikia ir grįžtamoji reakcija yra tai ką mes padarom, ar tai paslaugą suteikiame, ar kažką sutvarkome viešoje erdvėje, ar tai ko reikia tai bendruomenei.

2. Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?

Praktiškai čia turi būti abipusis pasitikėjimas, turi ir, ar tai seniūnaitis, ar bendruomenės pirmininkas, turi pirmiausia drąsiai eiti ir sakyti savo nuomonę. Aišku, tas pirminis impulsas, žinant, tą mūsų kompleksavimą prieš valdžią, gal reikėtų tada ir iš mūsų parodyti pirmiausia iniciatyvą, kad atsirastų tas šiltas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenių ir seniūnaičių. Taip sakant, vadinamos valdžios ir tarp tų kas dirba gyventojų labui. Be šilto bendradarbiavimo mes tikrai nepasieksime to norimo rezultato, kurį mes siekiame bei pravartu žinoti visą situaciją.

3. Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Dabar jeigu žiūrint realiai tai kas yra seniūnaitis? Seniūnaitis tai yra kažkurios teritorijos atstovas, gyventojų išrinktas atstovas, tai tas seniūnaitis, kaip tos vietovės atstovas, jis turėtų būti tas sąlyčio taškas per kurį eitų informacija. Žinoma, neatmetant ir kitų gyventojų, kitas gyventojas nori išreikšti savo problemas ir mes taip pat negalime jo ignoruoti, net vis tiek tas drąsiausias, tas, kuris turėtų viską žinoti bendruomenėje, tai turėtų būti seniūnaitis arba bendruomenės pirmininkas. Kartais sutampa kai kuriais atvejais ir bendruomenės pirmininkas, ir seniūnaitis yra vienas asmuo, ir tai yra labai šaunu, bet kuo daugiau turėsime aktyvių žmonių, tuo mums bus geriau ir įvairesnė informacija mus pasieks, ir tas seniūnaitis aš pilnai sutinku, kad jis yra vienas iš pagrindinių jungiamųjų grandžių. Kiekvienas gyventojas savaip randa būdą, kitas neišdrįsta, kitas pagalvos, bet nenueis kažkur pasakyti apie egzistuojančią problemą, o seniūnaitis turi viską žinoti apie tą vietovę.

4. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?

Gal mes dar nesame tiek tai išplėtoję patį bendradarbiavimą, tačiau pagrindinis bendradarbiavimas tarp Savivaldybės ir tų seniūnaičių, tarp gyventojų turėtų pirmiausia eiti per seniūniją, per seniūnus. Aišku turi būti suinteresuotas ir seniūnas, kad seniūnaičiai būtų aktyvūs, tada bus ir seniūnui lengviau dirbti, jei seniūnaičiai bus aktyvūs, o savo ruožtu, tas seniūnaitis neturi bijoti ir toliau eiti už seniūnijos ribų ir, kad su administracija pabendrautų, o kokį kryptį, tai praktiškai apie tai kas yra aktualu vienai ar kitai vietovei, tas ir turėtų būt sprendžiama, apie tai ir turėtų būt kalbama. Gal kažkam aktualūs kultūriniai klausimai, gal kažkam kokie nors socialiniai klausimai aktualūs. Tai visi tie klausimai ir turėtų eiti per seniūnaičius, seniūną ir turi pasiekti mus. Žinoma, neatmetu galimybės, kad tas seniūnaitis gali tiesiogiai ateiti ir pas mus, o tai, kad būtų dar glaudesnis, sakykim mūsų kaip rajono vadovų bendradarbiavimas su vietos bendruomene ir seniūnaičiais, manau, kad ateityje turėtume mes važiuoti į seniūnijas ne su tokiom ataskaitom, kaip kad teikdavome, bet reikėtų tokių, kaip antai buvo Mosėdžio seniūnijoje, atvirų durų diena, kurios metu buvo gyventojų susitikimas ir su vadovais, ir su skyrių vedėjais, ir su administracijos specialistais. Ir tam buvo skirta visa diena išklausyti ar tai gyventojo, ar tai seniūnaičio, ar bendruomenės pirmininko nuogąstavimus vienu ar kitu klausimu. Ir tada po tokios atvirų durų dienos mes susirinkę ir gavę informacijos priimame sprendimus. O toks galimas bendradarbiavimas ir su seniūnija ir su seniūnaičiais ir su vietos bendruomenės gyventojais. Pagrindinį bendradarbiavimo veiksnį galėčiau įvardinti: tai kalbėtis, išsikalbėti, nes to reikia, kad žinoti kuo gyvena rajono gyventojai. Kiekvienas turi jausti, kad jis bus išklausytas, išgirstas, kad į jo nuomonę, pasiūlymą bus atsižvelgta ar bent jau tuo klausimu yra diskutuojama. Sprendinį priimti, aišku pagal kiekvieną norą mes negalime, bet, kad būtų bent diskutuojama ir jeigu seniūnaitis kažkurioje seniūnaitijoje turi matymą vieną, tačiau galbūt mes diskutuojant įrodysime, kad jis galimai gali būti neteisus ir jam kyla kita idėja. Ir pagrindas tai, kad turi būti diskusija, pokalbis, kad vienas kitą išgirstume ir vienas kitą suprastume, bet be šaukimo, be rėkimo ir be ambicijų. Mūsų tikslas visų turi būti, kad rajone mes turime būti partneriai, kad tam rajono gyventojui būtų geriau gyventi.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

Planuoti mes, tarkim, ir strateginis planas kai kuriamas, mes jau į tą ilgalaikį strateginį planą 2020-2025 m., mes jau tarėmės su bendruomenėm. Aišku gal nebuvo pajungtos viso bendruomenės šimtu proc., bet buvo kviečiami gyventojai, kad atsilieptų ir tas bendradarbiavimo planavimas jis turi būti. Ir bendruomenės, ir seniūnaičiai turi žinoti ką mes planuojame, kad ir patys patartų, nes ilgalaikėj strategijoj mes turime viziją kas turi būti, bet kaip tai pasiekti, kaip tą rezultatą pasiekti – čia klausimas. Todėl ir turi būti tos diskusijos, kurios metu ir turi būti išdiskutuoti visi klausimai su bendruomenėm, su seniūnaičiais kuom jie gali prisidėti ir kuom mes galime prisidėti, t. y. per bendradarbiavimą, bet per planingą bendradarbiavimą, kad būtų ir susitikimai, manau ateityje turėtų išaugti į tokius reguliarius, kad reguliariai susitiktume ir žinoma, prieš kažką tai darant pasitikrinti ar mes teisingai darome, ar mes pasieksime tą rezultatą, o gal tą planą reikia pakoreguoti, gal kažkas pasikeitė, gal pasikeitė kažkurios sąlygos. Ir to tarpinio įvertinimas taip pat turi būti suplanuotas. Kas turėtų būti atsakingas už planavimą? Manau, kad tai turėtų „išeiti“ iš administracijos. Savivaldybės administracija turėtų būti atsakingas už tų šalių sudarytų planų laikymosi. Manau, kad ir bendradarbiavimo planas daugel yra susijęs ir su strateginiu planu, gal mūsų strategijos planavimo specialistė, nors kitose savivaldybėse yra skyriai, gal reikėtų tokio skyriaus ir mūsų Savivaldybėje turėti tokį skyrių ir iš šio skyriaus kažkuriam tai pavesti, kad to bendradarbiavimo planavimą vykdytų ir net kontrolė tokiai būtų. Aišku ir vėl reikia diskutuoti, kalbėtis ar mums to reikia ar nereikia, bet mano asmenine nuomone, tai turėtų būti iš administracijos, galbūt ne iš to skyriaus, tačiau gal ir kitas specialistas, bet tas, kuris valdytų visą informaciją ir kuris galėtų bendradarbiavimą susieti su strateginiu savivaldybės planu. Planuoti, pasitikrinti ir koordinuoti turėtų būti Savivaldybės administracijos specialistas.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Aš taip įsivaizduoju, jeigu, mes administracijoje turim vieną specialistą, kuris koordinuoja visą bendradarbiavimą, tada iš to specialisto turėtų būti ryšys su seniūnais, nes kiekviena seniūnija yra skirtinga su skirtingais poreikiais, nors ir ta pati geografinė padėtis, tačiau problemos gali būti skirtingos, ar tai susisiekimo atžvilgiu, ar tvarkomų objektų atžvilgiu ir tai gali būti visiškai skirtingos. Valdyba, mes esame nedidelė, bet vis tiek tos seniūnijos yra išsimėčiusios ir tada tas specialistas su seniūnu bendrauja, per seniūną bendradarbiaujama su seniūnaičiu ir su vietos bendruomene. Dabar konkrečiai bendradarbiavimas nevyksta, bet tas turėtų būti, nes mes neturime nei to specialisto, kuris tai viską vykdytų. Nes čia jau yra kaip papildoma funkcija savivaldoj, bet jeigu mes norime realios savivaldos kas liečia ir mūsų gyventojų nuomonę, tai mes turėtume tai vykdyti. Manau, kad tas specialistas galėtų ir vadovauti, ir planuoti ir koordinuoti, ir organizuoti, ir bendradarbiautų kartu. Rengtų ir viešas diskusijas. Gal kai kurios tos viešos diskusijos, jeigu tai liečia mažesnę bendruomenę, turėtų būti seniūnijoje organizuotos, jeigu tai reikalauja platesnės diskusijos rajono mastu, tai tada Savivaldybėje tas specialistas organizuotų. Tad galimas sprendimas ir seniūnijose, t. y. vietoj, galimas ir savivaldybės mastu. Yra klausimų, kurioms atsakyti ir išspręsti pakanka seniūno kompetencijos ir pilnai gali išspręsti kažkokius tai klausimus vienoje ar kitoje seniūnaitijoje, ar net kaime, ar tai seniūnijoje kažkokius klausimus.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Ta kontrolė tokios kaip vykdančiosios, kažin ar jos reikėtų. Manau, kad susirinkimas ar diskusija ir parodo, kaip tai vyksta ir visos pusės išsako. Nors galima būtų sudaryti kaip ir tokią darbo grupę, iš seniūnaičių, iš seniūnų, iš valdžios institucijų ir žinoma paskirtas koordinatorius. Kad nebūtų, kad iš vienos pusės žiūrima tik, nes vienas gali matyti, kad to linkme einame, o kiti ne. Svarbu, kad ta kontrolė būtų iš visų pusių, t. y. visapusiškai tarp visų minėtų šalių.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Manau, kad šiai dienai trūksta to konkretumo ir dėl apsisprendimo to specialisto reikalingumo, kuris koordinuotų bendradarbiavimą. Trūksta, kaip ir iš mūsų vadovo pusės, tokio atvirumo bendruomenėms ir seniūnaičiams, o iš jų pusės tokio, galbūt, yra toksai įvaizdis iš praeities susiformavęs, kad čia valdžia, kad prie valdžios negali ateiti. Tad iš jų pusės reikėtų keisti požiūrį, reik drąsiai ateiti ir išsakyti savo problemas, o tada susėdę su žmonių atstovais aptariame. Ir tai ne per kažkokius socialinius tinklus, o kad būtų tiesioginis pokalbis. Nes tiesioginiame pokalbyje gali išdiskutuoti, priimti sprendimą ir gauti kažkurio tai sprendinio rezultatą. Kalbėtis reikia neįžeidžiant vienas kito ar „purvo pilant vienas ant kito.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Manau, kad gyventojui duotų gėrėjimuisi savo rajonu, galbūt, tada būtų ir kitoks požiūris ir į Savivaldybę, Savivaldybės administraciją. Gal pasikeistų požiūris, kad čia nesėdi kažkokie „su karūnomis“ toje administracijoje, bet ir tų sprendinių priėmime didelę reikšmę turėtų. Gal mes kartais nematome kažko ko reikia? Gal tai įtakotų ir mūsų sprendimus, nes gal mes nepastebime kažko. Bendradarbiavimas duotų naudą ir patiems žmonės ir mums, kaip vadovams, būtų dar lengviau dirbti, kadangi mes jau žinotume gyventojų poreikius ir ko reikia žmogui matytume, aišku ir suderinus su savo galimybėmis, ką mes galim išspręsti ir kaip. Priimant kompromisą galbūt ir gyventojai suprastų, kad ne visada ir ta Savivaldybė gali išspręsti, ne viskas yra sprendžiama vietos savivaldos lygmeniu. Kai kur gal net įstatymai neleidžia kažko daryti ko gyventojai pageidauja. Susikalbėjimas – tai būtų nauda ir bendruomenei, ir mums kaip vadovams, ir specialistams dirbantiems būtų nauda. Praktiškai, aš manau, kad tai „pakeltų“ mūsų kaip Savivaldybės autoritetą tarp gyventojų, kad atsirastų pats bendradarbiavimas.

10. **Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Kaip ir minėjau tas paskutinis Mosėdžio seniūnijos inicijuotas seniūnės susitikimas su gyventojais, atvirų dienos durų sumąstymas. Aš manau, kad pirmiausia turėtų pradėti nuo tokių susitikimų, atvirų pokalbių kiekvienoje seniūnijoje atskirai. Mes pirma važiuokime, šnekėkimės, inicijuokime mes patys kaip vadovai tuos susitikimus, aišku, gal žmonės pradžioje skeptiškai žiūrės į tuos susitikimus: „ ai, ką čia padės“, bet jeigu tai darytume reguliariai, darytume susitikimus seniūnijose ir važiuodami į jas ir tada pamatytų, kad mes stengiamės „eiti pas juos“ ir šnekėtis su jais, išklausyt juos ir analogiškai gal jau kitą kartą gal bus. Nors jau ir dabar kai teikiame ataskaitas, kai nuvažiuojame, pvz. praeitoje kadencijoje kai nuvažiuodavome teikdami ataskaitas, tai „ai, ko čia eiti, paskaitys popiergalį kaip tarybiniais laikais ir viskas“. Bet jau taip nebėra. Aš nuvykdamas ne taip dariau. Labai trumpai skaičius pasakiau ir šnekėjom, diskutavom ko reikia tai seniūnijai, ko reikia tiems gyventojams. Bet tai buvo trumpas, gal valandos pokalbis.

Tai, manau, vieną iš tų galimybių dažnesni susitikimai su gyventojais. Pradžioje manau, kad bent kas pusmetį turėtume vykdyti šiuos susitikimus. Gal kaip dabar vykome į Mosėdžio seniūniją ir taip pravažiuot visas seniūnijas, ir tada vėl pasidėliot susitikimų laiką. Manau, kad apie pavasarį ir rudenį mes turėtume vis tiek inicijuoti susitikimus ir žiūrėti, ir tam ruoštis. Pavyzdžiui, pavasarį prieš priimant biudžetą ir šnekam tada su gyventojais ką esame suplanavę. Dabar mes tiek nebendravome atvirai su bendruomene, pateikdavome tai ką esam suplanavę ir patvirtinę, pasakom, kad tai, tą ir aną vykdysime. Pateikiame kaip faktą, o reiktų pristatyti ir diskutuoti ko reikia bendruomenei, ko ji norėtų, žinoma, per seniūnus yra tas planavimas, tariamasi su seniūnais, bet būna, kad nubraukiame dalį biudžeto ir neišklausę bendruomenės ko jiems labiausiai reikia. Rudenį prasideda jau naujas planavimo periodas, jau rudenį mes turėtume kalbėtis su

gyventojais ko jie tikėtųsi kitais metais. Važiuojant per seniūnijas, susitinkant su gyventojais, mes, kaip vadovai, žinoma, kalbat su seniūnaičiais, nors gali ateiti ir kiti, kitos seniūnijos seniūnaičiai ar gyventojai ir su jais diskutuojant. Jau konkrečiai tada važiuoja skyriaus vedėjai ir atsako į aktualius klausimus, nes gal dabar jau nebetiek, bet buvo toks momentas, kad žmonės nedrįso viešumos, kartais žmogus nori individualiai pašnekėti ir tai svarbu, kad kai žmogus pamatys, kad galima diskutuoti, galima šnekėtis. Manau, kad bent du kartus metuose turėtų būt susitikimai. Ar tai pasiseks įgyvendinti negaliu pasakyti? Tai reikia planuoti, organizuoti ir kontroliuoti.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr. 8

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Laura Popovienė
Skyriaus pavadinimas	Skuodo rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyrius
Užimamos pareigos	Vyriausioji specialistė
Darbo stažas	3

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

   Žinoma, kad reikalingas. O kaip kitaip išspręsim esamas problemas, o tikimės aktyvesnio problemų sprendimų būdo.

2. **Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?**

Daugiausiai tų problemų tikriausiai kyla vietos bendruomenės lygmeniu, neateinam ir nežiūrim, o gal kartais reikėtų paklausti kaip gyvenat. Ir paklausia, bet tai turbūt turėtų „ateiti“, kaip sakant, „iš apačios“ ir visos problemos. Patys pirmininkai, seniūnaičiai kreipiasi į valdžios atstovus.

3. **Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Kaip ir norėčiau pasakyti, tiesa, aš taip galvoju, kad seniūnaitis yra grandis tiesioginė tarp bendruomenės ir seniūno, o seniūnas dažniau susitinka su valdžios atstovais ir turi susirinkimus, ir panašiai, ir tada jis jau tiesiogiai išklauso seniūno, tad seniūnaitis gali perduoti problemas arčiau esantiems atstovams.

4. **Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?**

Nežinau. Turbūt problemos iškėlimas ir į jos įsigilinimas. Kaip kitaip gali bendradarbiauti jei nežinai ko nori. Reikia įsigilinti į problemą, išsiaiškinti kokios galimybės yra ją spręsti.

5. **Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?**

Turbūt kaip ir visose savivaldybėje, kitose daugiau veikia, kitose mažiau veikia NVO tarybos, kurios galbūt galėtų įsitraukti, pavyzdžiui, į savo metinę veiklą bent porą susitikimų su bendruomenės atstovais ir su seniūnaičiais, tai yra pagrindiniais lyderiais. Galėtų bent kartą ar du kartus metus inicijuoti taryba tokį susitikimą. Arba esant poreikiui, bet tas poreikis turėtų eiti irgi vėlei „iš apačios“ jeigu atsirastų kažkokių tai problemų.

6. **Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?**

Tikriausiai vis tiek organizuoti susirinkimus turėtų patys bendruomenės lyderiai, tai ir pirmininkai, ir seniūnaičiai. Bendruomenėje yra daugiau narių, kurie gali pareikšti savo požiūrį ir tiek, kad iki Savivaldybės atstovų turbūt kiekvienas bendruomenės narys tikrai neateina ir galbūt neišdrįsta ateiti, o organizuotam susirinkime išsakyti savo nuomonę, taip sakant, tarp savų. Tad primininkas ar tai seniūnaitis ir perduoda tą informaciją. Tad jeigu kiekvienas kreiptųsi, tai turi žinoti ir kur kreiptis, tad geriausiai tai turbūt žino seniūnas. Tai jam ir perduodama visa informacija.

7. **Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?**

Bendradarbiaujant turbūt atsiranda pasiūlymų kaip tą spręsti. Tai jeigu tada iškyla, kad reikalingi ar tai žmogiškieji ištekliai, ar reikalingos priemonės, kurias galbūt skiria administracijos atstovai, tai už jas tikrai reikia atsiskaityti, o kas tai turėtų kontroliuoti? Tai turėtų būti ir oficialiai pareikšta, kas ir ko nori ir kas ko tikisi. Susitikimų metu ir išaiškėja. Gal Savivaldybė mato visiškai kitaip kaip tai reikia daryti, o jie visiškai kitaip tikisi, bet čia tas ir yra kalbėjimasis. Manau, kad reikia kontroliuoti. Nežinau ar reiktų pačią kaip NVO tarybą kontroliuoti, tačiau ji turėtų pateikti bent ataskaitą valdžios atstovams, kas išsiaiškinta, kas susitarta, kokie sprendimai priimti. Manau, kad kontroliuoti galėtų NVO taryba. Jeigu konkrečioj seniūnijoj, tai puikiausiai tai galėtų atlikti ir seniūnas. Vietinės reikšmės klausimus planuoti, organizuoti ir kontrolę vykdyti gali seniūnas, o jeigu jau rajono mastu tai jau galėtų NVO taryba.

8. **Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?**

Iniciatyvos iš abiejų pusių. Įsiklausymo vienas į kitą, aš manau, kad be diskusijų niekur.

9. **Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?**

Pirmiausia tai, kad bus patenkinti tie poreikiai kokių ir reikia, kokių ir nori bendruomenė. Ir aišku, nuo bendradarbiavimo turėtų pagerėti pati darbo kokybė, nes kai žinai kaip ir ką daryti ir ko žmogus tikisi, turbūt, stengsiesi tai ir padaryti ne taip kaip suprantu ir galvoju, o stengsis padaryti taip kaip gyventojai nori. Tada bus užtikrinta darbo kokybė.

10. **Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?**

Vienintelė išeitis – kalbėtis, bet mūsų žmonės yra neįpratę kreiptis ir kalbėtis. Tai gal vietos bendruomenės lygmenyje, savame rate, drąsesni yra. Tad turėtų imtis kuo daugiau iniciatyvos vietos bendruomenės primininkai ir seniūnaičiai, ir jie gal tikrai nebijos vienas su kitu pasikalbėti, o tada jau, aišku, kad nebūtų „sugedusio telefono“ principo ir, kad teisingai suprastų ir seniūnas ir pirmininkas ko jų bendruomenė, žmonės nori, galėtų perteikti tai. Tai tik kalbėjimasis, kitaip niekaip. Nežinau kokiu principu, ar apklausos, ar raštu, ar žodžiu, gal vieniems žmonėms būti vienoks prieinamas būdas, kitiems kitoks ir tai reikėtų išsiaiškinti, kaip mes galim tai sužinoti. Gal patys žmonės pasiūlyti bendradarbiavimo būdą. Vieniems gal priimtinesnė apklausa, vieniems sunku viešai pasisakyti, bet lengviau parašyti. Tad gal galėtų atsirasti kokia dėžė pasiūlymų, kad ir internetiniame Savivaldybės puslapyje. Tokia anoniminė, kur žmonės galėtų teikti pasiūlymus. Net ir tokiu paprastu rankiniu būdu, kad ir seniūnijoj, bibliotekoj, mokykloj, nes gal ne visi dar tą kompiuterį įvaldę ir naudoja. Tad tokią įprastinę dėžutę, kuri galėtų kabėti prie seniūnijos, bibliotekos ar mokyklos sienos. Juk galima nepasirašyti kas aš toks, pateikti puikių pasiūlymų, jeigu nedrįstu sakyti seniūnaičiui ar vietos bendruomenės pirmininkui. Bet čia tik vienas būdas, o jų tikriausiai yra begalę tik reikia juos kažkaip išsiaiškinti.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.



Pusiau struktūruoto interviu apklausa Nr.9

Esu Alina Anužienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo krypties magistrantūros studijų II kurso studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema **„Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių partnerystė“**.

Mano tikslas nustatyti kokie yra aspektai ir veiksniai, skatinantys intensyvesnį bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių Skuodo rajono savivaldybėje. Taip pat noriu išsiaiškinti, ar mano sukurtas teorinis bendradarbiavimo modelis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių gali veikti praktikoje.

Interviu metu atsakymai į klausimus bus užrašomi į diktofoną, kurį padėsiu Jums matomoje vietoje. Gauta informacija konfidenciali ir bus naudojama tik magistro darbo rašymui. Jūsų duomenys bus tik darbo prieduose, o tekste Jūsų duomenys bus koduoti. Interviu truks apie 40 min. Ar sutinkate?

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Vilija Vaškienė
Skyriaus pavadinimas	1. Skuodo VVG. 2. Apuolės bendruomenės centras.
Užimamos pareigos	1. Pirmininkė. 2. Pirmininkė.
Darbo stažas	1. 9 m. 2. 13 m.

Klausimai į kuriuos prašome atsakyti:

1. **Ar reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių? Ko tikitės iš šio bendradarbiavimo?**

Ar reikalingas? Tai vienareikšmiškai taip. Glaudus jis turi būti. Ko tikimės? Tai didesnės įtraukties pačios bendruomenės priimant sprendimus Savivaldybėje. Nes dabar kas yra, dabar yra dvi pusės: mes ir jūs, ir bet kokios savivaldybės

problemos negali būti sprendžiamos efektyviai, sklandžiai ir visaip kitaip kol nėra bendruomenės įtraukties. Ar vietos bendruomenė ir seniūnaičiai nėra vienas ir tas pats?!Aš esu linkusi sakysi, kad Savivaldybė yra viena pusė, o vietos bendruomenė su seniūnaičiu yra kitoje pusėje šiuo metu. Seniūnas turi būti prie Savivaldybės, o mano patirtis, kaip rodo, seniūnaitis yra toks pasimetęs tarp tų visų grandžių bent jau šiuo metu.

2. Kas turėtų inicijuoti šių šalių bendradarbiavimą?

Aš manau, kad abi pusės turi būti suinteresuotos tuo bendradarbiavimu, o inicijuoti turėtų bendruomeninių organizacijų taryba, taip kaip esate numatę bendradarbiavimo modelyje. Ir aš manau, didžiausi iniciatoriai tarp vietos bendruomenės ir savivaldybės turėtų būti BO taryba ir NVO taryba. Nesuprantu, kodėl šios tarybos yra išskirtos? Aš įsivaizduoju, kad iniciatoriai turi būti vienoj pusės BO, o Savivaldybėje tas tarpininkas ir bendradarbiavimo organizatorius turėtų būti BO ir NVO tarybos.

3. Kaip manote, ar būtent seniūnaitis yra ta jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Aš manau, kad vis dėlto jungiamoji grandis tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių turėtų būti seniūnas. Ne seniūnaitis. Aš įsivaizduoju, kad jam yra labai sunku, nes mes tikimės, kad jis turėtų atlikti tą vaidmenį ir būti jungiamąja grandimi, bet patikėkit jam būtų žymiai sunkiau negu pačiam seniūnui pavyzdžiui. Nes seniūnija ir yra ta mažoji savivalda, arčiausiai prie tos bendruomenės ir seniūnaitis – tai yra toks kaip ir atstovas iš bendruomenės į seniūniją, nes dažnai kviečiasi bendruomenių pirmininkus ir seniūnaičius, seniūnas svarstydamas svarbius klausimus seniūnijai. Kaip ir seniūno pavaduotojas. Seniūnaitis yra ilgesnė ranka seniūno. Seniūnaičiai renkami iš kaimo, iš gatvės, ta prasme tą situaciją jis greičiau pastebi negu pats seniūnas. Seniūnas valdo jau kelis kaimus, o seniūnaitis geriau ir greičiau sužino tos vietoves problemas. Seniūnaitis yra bendruomenės išrinktas atstovas kuris yra kaip ir pavaduotojas seniūno, tad galime pavadinti, kad jis yra jungiamoji grandis tarp bendruomenės ir seniūno, tačiau tarp savivaldybės ir bendruomenės, aš labiau linkusi manyti, kad jungiamoji grandis vis dėl to yra seniūnas.

4. Kaip manote, kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo veiksniai ir aspektai tarp savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių ?

Pagrindiniai veiksniai tai yra visų pirma pagarba vienas kitam ir geras mikroklimatas, pasitikėjimas, nes sudėtinga ir atėjus iš bendruomenės ir pastebėjus, kad yra požiūris kitoks. Nesvarbu kas tai būtų, ar Savivaldybės tarnautojas, ar seniūnas, manau, kad visų pirma turi būti abipusė pagarba, abipusis pasitikėjimas ir atsakomybės aiškūs pasiskirstymai. Iš tikrųjų pasakyti, kad to nėra dabar ir sunku pasakyti kaip tai veiktų, bet iš praktikos, iš patirties galime pasakyti, kad yra tokių problemų ir todėl matome, kad bendruomenės neaktyviai dalyvauja viešuosiuose sprendimų priėmimuose. Kaip matome prieš kelias dienas visuomenei pristatytas Skuodo rajono savivaldybės plėtros strateginis planas ir susirinko tik 5-6 žmonės. Kur galima dalyvauti, teikti pasiūlymus ir mūsų bendruomenės nedalyvauja, nes greičiausiai tokia praktika negera atėjusi. Komunikacijos trūkumas yra didelis, nes dar ir šiandien kalbėjome, kad Savivaldybė turi labai iškomunikuoti viską. Komunikacijos tikrai yra didelis trūkumas ir turi būti viskas vieša, aišku ir visiems prieinama, nes yra tokių pastebėjimų, vieni žino daugiau už kitus. Ir jei norim bendradarbiauti su bendruomenėmis, tai vis tik visiems vienodai padalinti tą informaciją kuri eina iš Savivaldybės, ar tai administracijos, ar tai tarybos.

5. Ar reikia bendradarbiavimą tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių planuoti? Kas turėtų būti iš šių šalių atsakingas už bendradarbiavimo planavimą?

Planavimas būtinas, nes chaotiškai dirbant ir gali pasijusti, kad čia tiek ir tereikia vien dėl to, kad statistiškai susirenka ir pasideda kažkas pliusiuką. Planuoti būtinai reikia, turi būti numatytas planas susirinkimų ką svarstom, iš anksto apie tai

pranešant. Atsakingas, aš manau, vėl tos pačios tarybos, tai BO ir NVO, nes jiems lengviausia iš Savivaldybės turėtų būti tą žinutę išsiųsti bendruomenėms. Tad planavimo tikrai reikia.

6.Kaip manote, kas turėtų ir kaip turėtų būti organizuojamas bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių tikslui pasiekti? Kas turėtų tam vadovauti?

Aš galvoju, kad tas bendradarbiavimas, kurio yra labai nedaug galėtų prasidėti nuo to, kad būtų suplanuoti susitikimai, galbūt reguliarūs su vietos bendruomene. Savivaldybė vis tiek savo strateginiuose planuose mato kas bus daroma, pavyzdžiui, kas bus daroma Ylakių gyvenvietėje ir Savivaldybė žino gerokai anksčiau, o vietos bendruomenė sužino vėliausiai. Šituos dalykus jau reikėtų stengtis kartu aptarti ar tai jiems priimtina ar tai kažkokią problemą sprendžia, ar tai kelius asfaltuoja, ar tai kažkokius projektus derina, kad ne būtų taip, kad bendruomenės nariai sužino tada kai jau atvažiuoja kažkas kažką daryti. Manau, kad tokie dalykai turi būti jau aptarti su vietos bendruomene prieš tvirtinant ir rengiant strateginį planą. Mes matėme labai gražių pavyzdžių Švedijoje kai buvo vykdomas toks projektas ir vykome pasisemti patirties kaip yra įtrauktos bendruomenės į bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą. Tai mums teko stebėti posėdį dėl vietos kelio rekonstrukcijos pasukant jį kažkur kitur ir bendruomenė rinkosi gal 7 kartą ir bendruomenė nedidelė, nes ten miškai, akmenys, uolos ir t.t. ir ten gal kokią 12 šeimų ir visos 12 šeimų kalbėjosi kokią 7 kartą, t. y. 7 kartus susitikę kol viską išsiaiškino ir tiesiog mes matėme tai kaip sakė, kad tai jau trunka 7 mėnesį, nes tie susitikimai yra gal mėnesį kartą ir nuo pat pradžių iki pabaigos kol pateikia tarybai priimti sprendimą tokį kokį bendruomenė sutinka ir tada taryba gali priimti sprendimą. Pas mus tokios praktikos nėra, mūsų rajone to tikrai nėra ir mes matome, kad kartais nežinome ir daug ko nežinome ir yra priimti tokie spendimai, nors bendruomenė turėtų dalyvauti ne tik tada, kai valdžios atstovai važiuoja su metiniu pranešimu kas yra padaryta ir kas yra atlikta, ir kai salė tuščia ir visi stebisi, o kodėl čia niekas neatėjo, o todėl, kad nebuvo to ryšio iki tų darbų pradėjimo. Aš manau, kad reikėtų, ypatingai su vietos bendruomene, ten kur yra numatyti atlikti darbai. Juk ir tų pačių problemų iškėlimas, juk valdžiai būtų lengviau pačiai dirbti. Tai aš manau, kad tai būtų visokie reguliarūs susitikimai ir tų pačių išteklių. Juk dabar yra kitaip. Numatė, kad mokyklą uždarys, visi ten subėgo, o jau viskas ir rugsėjo 1-oji už savaitės. Ar čia informatyvumas? Juk reikėjo prieš tai, ar gegužės ar birželio mėn. sakyti: aptarkim, apkalbėkim su tėvais ką jie mąsto, ar jie ketina lesit tuos vaikus, ar jie mato kažkokius trūkumus. Nedarykim taip, paskui dar padaro kažkokią investiciją į tą mokyklą, o paskui žiūri, kad į tą mokyklą nebesusirenka vaikai. Galėtume to ir nedaryti, bet kalbėtis su žmonėmis. Kas turėtų tada tam vadovauti? Gal tam reikėtų kažkokį reglamentą susikurti jo aprašą, šiaip iniciatorius būtų BO taryba ir NVO taryba gal tam vadovavimui galėtų jie vadovauti, nes čia darbas toks sudėtingas ir reikia žmonių, kurie ne tik savo laisvu laiku, bet ir tiesiog kurie turi nuolatinį kaip ir darbą, kurie galėtų organizuoti. Tai yra paprasčiau būtų, kad tam būtų skirtas žmogus, nes čia jau BO ar NVO tarybos, gal iš tarybos užtektų to planavimo, tos strategijos sukūrimo kaip bendradarbiauti, bet tas vykdytojas turėtų būti Savivaldybės paskirtas žmogus, kuris dalyvautų tarybos posėdžiuose, dalyvautų ir tiesiog numatytų.

Pas mus yra blogos tradicijos. Švedijoje, kiek mes klausėme kas čia inicijuoja, kas čia vyksta, tai yra. Juk renkam savo atstovą į Savivaldybės tarybą, jis atstovauja mus, bet jis pamiršta.. Kai jau jis taryboje, lygtai jau nebe mūsų, tai kur jis dingo? Jis yra tarybos narys išrinktas iš kai kurios tai gyvenamosios vietovės, tai būk malonus, atvažiuok, susirink visas problemas, gal išklausyk kuom mes gyvenam ir važiuok į tarybą, bet dabar būna taip, kad atvažiuoja tiktai baigiantis kadencijai ir kai jau reikia važiuoti. Norėtume, kad tai keistųsi, nes pamatyti tarybos narį tiktai prieš rinkimus ir gal prieš naujus rinkimus, tai yra tai, kad bendruomenė nemato reikalo bendradarbiauti. Galbūt, todėl mes ir neinam ir į tuos rinkimus ir nesirenkam. Europos šalyse yra taip, kad net bendruomenė aptaria už kurį kandidatą mums balsuoti ir kas mums bus naudingiau. Mes bendruomenėse bandėm šitą daryti, bet yra pernelyg didelis susiskaldymas ir visi jau galvoja, kad čia yra kažkoks tai pažeidimas, teisių pažeidimas, kad aš pats negaliu pasirinkti. Kol mes nebūsim ta tikra

bendruomenė, kol būsim kiekvienas atskirai, todėl ir labai sudėtingai gyvenam ir nesprendžiam tų bendrų klausimų, bendrų reikalų, o išsprendžiama tik vieną kitą kaip atskirą dalyką. Mes nejaučiame to gyvenimo pilnatvės ir nejaučiame to vieningo jausmo, ir šito labai trūksta.

7. Ar reikia bendradarbiavimą kontroliuoti? Kas, Jūsų manymu, tai turėtų vykdyti?

Kontrolės reikia, nes mūsų kultūra tokia, aš manau, kad reikia kontroliuoti. Iš šito bendradarbiavimo rezultatus reikėtų visų pirma iškomunikuoti, nes tada atsirastų motyvas dalyvauti, nes dabar daug kas sako, o ko aš ten važiuosiu, kas manęs klausys, „šuns balsas į dangų neina“ ir t.t. Jeigu mes bent kelis pavyzdžius galėtume parodyti, kad bendruomenė buvo aktyvi ir dalyvavo, bendradarbiavo ir problemą išsprendė taip, kad visiems būtų geriau. Kontrolė turėtų būti. Kokia forma ta kontrolė turėtų būti? Ar tai ataskaita, ar savikontrolė, čia reikėtų iš tikrųjų pagalvoti ir dabar negalėčiau pasakyti ir kas tai turėtų atlikt.

8. Ko trūksta, kad bendradarbiavimas tarp Savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių būtų sklandesnis?

Pasikartosiu, trūksta komunikacijos. Kaip ją pateikti, kaip „prieiti“ prie kiekvieno čia irgi yra uždavinys didelis ir iššūkis, nes ta informacija turi būti skleidžiama – tų pačių rezultatų, kad ir menkų ir visai mažyčių rezultatų, to bendradarbiavimo ir turėtų būti ta sklaida didesnė. Žinoma ir bendruomenės turėtų būti motyvuotos ir atsakingesnės, tai yra aš čia gyvenu ir negaliu užsidaryti, ir man turėtų rūpėti kas vyksta, kas vyksta mūsų rajone ir mano kaime kas vyksta, nes būna taip, kad pačiose bendruomenėse kartais dalyvauji ir ten branduolys 5-7 žmonės ir kitų negali prisikviest, bet kažkokiais būdais jis gali būti visiškai netradicinis ir visais kitais būdais mes turėtume išsijudinti, galbūt, kokios patirtinės kelionės organizavus bendruomenei ir mes ten pamatę kitų pavyzdžių, galbūt, galėtume uždegti ugnelę, kad gal ir aš, gal ir mūsų kaimas galėtų taip pajudėti. Reikėtų gerųjų pavyzdžių, kol neturim savų parodyti, gal galim atrasti ir parodyti kokie rezultatai yra kai bendruomenės yra įtrauktos, ir bendradarbiavimas yra ganėtinai glaudus, ir gyvenimas yra geresnis tiek Savivaldybės administracijai vykdyti savo funkcijas. Nebėra to susipriešinimo ir atskirties tarp žmonių institucijoje dirbančių žmonių. Iš tikrųjų, matote patys, kad sudėtinga yra, iš kur ta atskirtis atsirado, kas ją išvysto, mums yra sunku pasakyti. Atrodo visas galimybes turime, bet bendradarbiavimo trūksta.

9. Kokią reikšmę savivaldybės gyventojams, jų poreikių tenkinimui duoda visų vietos savivaldos sistemoje veikiančių šių dalyvių bendradarbiavimas ?

Aš manau, kad jis taip vyktų sklandžiai kaip esate nurodžiusi savo teoriniame modelyje – tai mūsų gyvenimas, mūsų valstybė būtų, ta „gerovės valstybė“ apie kurią dabar yra taip kalbama, galbūt, tada mažiau reikėtų ir finansinių išteklių problemoms spręsti, jeigu būtų įtrauktos bendruomenės ir prie tų pačių sprendimų priėmimo jos galėtų prisidėti, ir galbūt užkirstas kelias neefektyviai naudoti lėšas. Aš manau, kad tas bendradarbiavimas vyktų taip kaip Jūs esate išdėsčiusi teoriniame modelyje, tai vienareikšmiai gyventume geriau, žmonės būtų laimingesni, nes jie gali savo lūkesčius išsakyti, jų poreikiai gali būt patenkinti ir pasitikėjimas valdžia būtų, tikėjimas kitoks, tiesiog mes pasijaustume, kad mes gyvename visi vienoj bendruomenėj ir esam visi vienam laively, nes nėra taip, ir esam visos grupės atskirai. Turi būti pasitikėjimas tarpusavyje ar bendruomenė, ar verslininkas, ar ūkininkas, ar socialiai remtinas žmogus – mes visi esam vieno rajono gyventojai ir tas susikalbėjimas tarp šių šalių mums duotų tik naudą.

10. Gal galite įvardinti ir pasiūlyti bendradarbiavimo galimybes tarp savivaldybės, vietos bendruomenės ir seniūnaičių?

Nežinau, jeigu gerai supratau, tos galimybės galėtų būti ir viešųjų paslaugų perdavimas, viešųjų paslaugų teikimas Savivaldybei. Čia galėtų būti tikrai viena iš galimybių bendradarbiavimo, tik reikia tam pasiruošti. Dabar laukiam iš Savivaldybės, kad pasakiusi A, kad tikrai bus ir, ko gero, laukiam to plano kaip bus perduodama ir kokios viešosios

paslaugos, nes viena iš tų bendradarbiavimo galimybių ir galėtų būti. Žinoma, tų bendradarbiavimo galimybių yra ir daugiau, bet, šiuo metu tai ir būtų galimybė, nes išsivystytų puiki galimybė pasitikėti ir pačiomis bendruomenėmis, ir jos gali įsilieti į ekonominį gyvenimą rajono, ir būtų aktyvesnės pačių viešųjų sprendimų priėmimuose, nes jos būtų labiau suinteresuotos, nes jos būtų kaip ir lygiaverčiai partneriai, ir galimybė bendradarbiauti, nes būtų lygiagretūs partneriai, ir tenkinantys gerovę mūsų rajono žmonėms. Tai būtų kaip ir rezultatas, ir kaip įsitraukimas, ir visų išbandymas vienos ir kitos pusės, ir tai būtų pradžia, kurią reiktų planuoti, organizuoti“.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Alina Anužienė, (adresas: Vilnius, Ateities g. 20, tel.:....), el. paštas anuzienea@gmail.com.

ALINA ANUŽIENĖ

2020 m. kovo 30 d.

El. p. anuzienea@gmail.com