



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MONIKA PETRAITIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**NVO IR SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMAS SKATINANT
JAUNIMO UŽIMTUMĄ SAVIVALDYBĖJE: PANEVĖŽIO RAJONO SAVIVALDYBĖS
ATVEJIS**

Darbo vadovė: Asist. Dr. Violeta Kiurienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Monika Petraitienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą savivaldybėje: Panevėžio rajono savivaldybės atvejis <i>Cooperation Between Ngos and Municipal Institutions in Promoting Youth Employment in the Municipality: the Case of Panevėžys District Municipality</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Monika Petraitienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Monika Petraitienė

Studijų programa, kursas: Viešasis valdymas (VVM-24)

Rašto darbo pavadinimas: NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą savivaldybėje: Panevėžio rajono savivaldybės atvejis

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): Magistro baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data: 2025-12-29

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / *nebuvo naudojami* (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): Perplexity AI
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): vertimas, priedų generavimas

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Įvadas/metodologija	Loginės struktūros gryninimas.	„Aš rašau magistro darbą apie Panevėžio rajono jaunimo politikos įgyvendinimą. Mano pagrindinis tikslas – įvertinti savivaldybės priemonių efektyvumą. Padėk man suformuluoti 3–4 darbo uždavinius“.
Teorinė dalis / metodologija	Teorinių modelių (NVV, tinklinio valdymo) sąsają su praktiniu tyrimu paieška.	„Paaiškink, kaip Naujojo viešojo valdymo (NVV) principai, ypač orientacija į rezultatus ir piliečių įtraukimą, pasireiškia vietos lygmens jaunimo politikoje“.

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

Literatūros sąrašas	Bibliografinių šaltinių formatavimo techninė pagalba (rūšiavimo automatizavimas).	„Žemiau pateikiu sąrašą teisės aktų ir programų. Prašau juos surikiuoti abėcėlės tvarka ir suformatuoti pagal APA 7 leidimo standartą“.
---------------------	---	---

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

IVADAS.....	10
1. NVO IR SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1. NVO teorinis pagrindimas	14
1.1.1. NVO samprata.....	30
1.1.2. NVO rūšys ir struktūra.....	16
1.2. Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo teoriniai aspektai.....	18
1.2.1. Savivaldybės taryba kaip atstovaujamoji institucija.....	18
1.2.2. Savivaldybės meras kaip vykdomoji institucija.....	22
1.3. Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo aspektai.....	25
1.3.1. Jaunimo politikos formavimas Naujojo viešojo valdymo teorijos požiūriu.....	31
1.3.2. Geroji praktika jaunimo užimtumo srityje.....	35
2. NVO IR SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	38
2.1. Tyrimo teorinis pagrindimas	38
2.2. Tyrimo strategija ir dizainas	40
2.3. Tyrimo metodai ir jų taikymas.....	41
2.3.1. Dokumentų turinio analizė.....	41
2.3.2. Pusiaus struktūruotas interviu.....	43
3. NVO IR SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMAS SKATINANT JAUNIMO UŽIMTUMĄ: PANEVĖŽIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS TYRIMO REZULTATAI.....	49
3.1. Dokumentų turinio analizė ir rezultatai.....	49
3.2. Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tyrimo rezultatai.....	53
3.2.1. NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tobulinimo kryptys.....	67
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS.....	70
LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	79
1 priedas.....	80
2 priedas.....	81
3 priedas.....	82
4 priedas.....	83
5 priedas.....	84
6 priedas.....	86

Petraitienė, M. (2025). *NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą: Panevėžio rajono savivaldybės atvejis*. Magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė Asist. Dr. Violeta Kiurienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas Panevėžio rajono savivaldybės institucijų (tarybos ir mero) bei nevyriausybinių organizacijų (NVO) bendradarbiavimas jaunimo užimtumo skatinimo srityje. Darbe nagrinėjami partnerystę formuojantys veiksniai, teisinės ir politinės bendradarbiavimo formos, identifikuojami pagrindiniai trukdžiai bei numatomos galimybės stiprinti šią sąveiką vietos lygmeniu. Pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos Panevėžio rajono savivaldybės institucijoms.

Tyrimo objektas – savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą. Darbo tikslas – išnagrinėti galimybes stiprinti Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimą siekiant didinti jaunimo užimtumą.

Tyrimą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami teoriniai NVO veiklos ir savivaldos institucijų sąveikos aspektai. Analizuojama NVO samprata, savivaldybės tarybos ir mero vaidmuo vietos politikos formavime bei jaunimo užimtumo skatinimo modeliai viešojo valdymo kontekste. Antrojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija: teorinis pagrindimas, tyrimo dizainas ir pasirinkta strategija. Tyrimui taikyta kokybinė tyrimo strategija, apimanti strateginių dokumentų turinio analizę ir pusiau struktūruotus interviu su 10 informantų (savivaldybės vadovais, administracijos darbuotojais bei NVO atstovais). Trečiojoje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Analizuojama Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir NVO partnerystės dinamika, identifikuojamos veiksmingiausios bendradarbiavimo formos, išryškinami trukdžiai (biurokratinė našta, komunikacijos stoka) ir galimybės tobulinti jaunimo užimtumo programas.

Tyrimas atskleidė, kad Panevėžio rajono savivaldybėje bendradarbiavimas su NVO jaunimo užimtumo srityje yra itin priklausomas nuo politinės valios ir administracinio lankstumo. Nustatyta, kad nors savivaldybė disponuoja reikšmingais finansiniais ir infrastruktūros resursais, bendradarbiavimas dažnai išlieka projektinis, o ne struktūruotas. Identifikuotas informacijos fragmentiškumas ir biurokratiniai barjerai riboja NVO potencialą greičiau reaguoti į specifinius jaunimo poreikius atokiose seniūnijose. Tyrimo rezultatai rodo, kad sėkmingiausi partnerystės pavyzdžiai pasiekiami per atvirojo darbo su jaunimu centrus ir jaunimo savanoriškos tarnybos programas, tačiau trūksta ilgalaikių strateginių mechanizmų, kurie užtikrintų NVO dalyvavimą visuose sprendimų priėmimo etapuose. Išryškėjo geografinis paslaugų netolygumas – nutolusiose vietovėse gyvenantis jaunimas turi mažiau galimybių įsitraukti į NVO siūlomas veiklas.

Bendradarbiavimo stiprinimo kryptys orientuotos į skaidresnį paslaugų perdavimą NVO sektoriui, komunikacijos tarp institucijų modernizavimą ir mobilių darbo su jaunimu formų plėtrą. Tyrimas parodė, kad efektyvesnį jaunimo užimtumą skatintų ne tik tiesioginis finansavimas, bet ir savivaldybės mero bei tarybos kaip „partnerio-įgalintojo“ vaidmens stiprinimas, mažinant administracinę naštą ir skatinant neformaliojo ugdymo pripažinimą vietos bendruomenėje.

Raktiniai žodžiai: savivaldybės institucijos, nevyriausybinės organizacijos, jaunimo užimtumas, Panevėžio rajono savivaldybė, bendradarbiavimas.

Petratienė, M. (2025). Cooperation between NGOs and Municipal Institutions in Promoting Youth Employment: The Case of Panevėžys District Municipality. Master's Thesis. Supervisor: Assist. Dr. Violeta Kiurienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

This Master's thesis analyzes the cooperation between the institutions of Panevėžys District Municipality (the Council and the Mayor) and non-governmental organizations (NGOs) in the field of promoting youth employment. The study examines the factors shaping partnership, the legal and political forms of cooperation, identifies major obstacles, and outlines opportunities to strengthen this interaction at the local level. Conclusions and practical recommendations for the institutions of Panevėžys District Municipality are provided.

The object of the research is the cooperation between municipal institutions and non-governmental organizations in promoting youth employment. The aim of the work is to examine the possibilities for strengthening cooperation between the institutions of Panevėžys District Municipality and NGOs to increase youth employment.

The research consists of three parts. The first part examines the theoretical aspects of the interaction between NGO activities and municipal institutions. It analyzes the concept of NGOs, the role of the Municipal Council and the Mayor in local policy-making, and models for promoting youth employment within the context of public governance. The second part presents the research methodology: the theoretical framework, research design, and selected strategy. A qualitative research strategy was applied, encompassing the content analysis of strategic documents and semi-structured interviews with 10 informants (municipal leaders, administrative staff, and NGO representatives). The third part presents the results of the empirical research. It analyzes the dynamics of the partnership between Panevėžys District municipal institutions and NGOs, identifies the most effective forms of cooperation, and highlights obstacles (administrative burden, lack of communication) and opportunities for improving youth employment programs.

The research revealed that cooperation with NGOs in the field of youth employment in Panevėžys District Municipality is highly dependent on political will and administrative flexibility. It was established that although the municipality possesses significant financial and infrastructural resources, cooperation often remains project-based rather than structured. Fragmented information and bureaucratic barriers limit the potential of NGOs to respond more swiftly to specific youth needs in remote wards. The research results indicate that the most successful partnership examples are achieved through open youth work centers and youth voluntary service programs; however, there is a lack of long-term strategic mechanisms to ensure NGO participation in all stages of decision-making. Geographical inequality of services also emerged—youth living in remote areas have fewer opportunities to engage in activities offered by NGOs.

The directions for strengthening cooperation are focused on more transparent delegation of services to the NGO sector, modernization of inter-institutional communication, and the expansion of mobile youth work forms. The study showed that more effective youth employment would be fostered not only by direct funding but also by strengthening the role of the Municipal Mayor and Council as a "partner-enabler," reducing the administrative burden, and promoting the recognition of non-formal education within the local community.

Keywords: municipal institutions, non-governmental organizations, youth employment, Panevėžys District Municipality, cooperation.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. NVO apibrėžimai	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
2 lentelė. NVO tipai	18
3 lentelė. Savivaldybės tarybos narių funkcijos ir atsakomybė.....	21
4 lentelė. Savivaldybės mero statuso pagrindiniai aspektai.....	24
5 lentelė. Mero įgaliojimų teisiniai pagrindai.....	25
6 lentelė. Savivaldybių institucijų ir NVO bendradarbiavimo modelis jaunimo užimtumo srityje...	30
7 lentelė. Naujojo viešojo valdymo teorijos bruožų taikymas formuojant ir įgyvendinant Jaunimo politiką.....	32
8 lentelė. Pagrindinės viešojo valdymo teorijos.....	34
9 lentelė. Duomenų rinkimo strategijos ir jų paskirtis.....	42
10 lentelė. Klausimyno gairės.....	45
11 lentelė. Dokumentų turinio analizė ir rezultatai.....	49
12 lentelė. Tarptautinių šaltinių analizė.....	51
13 lentelė. Informantų duomenys.....	54
14 lentelė. Savivaldybės institucijų vaidmuo jaunimo užimtumo srityje.....	55
15 lentelė. Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo reikšmė.....	58
16 lentelė. Jaunimo užimtumo galimybės Panevėžio rajone.....	60
17 lentelė. Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo iššūkiai praktikoje.....	62
18 lentelė. Jaunimo įsidarbinimo ir integracijos iššūkiai.....	63
19 lentelė. Savivaldybės ir NVO vaidmuo kuriant jaunimui palankią aplinką.....	64
20 lentelė. Galimybės, potencialas ir ateities vizija Panevėžio rajono jaunimo užimtumo srityje....	66

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindiniai NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimą charakterizuojantys tinklai.....	27
2 pav. Tyrimo loginė schema.....	40
3 pav. Tobulintinos jaunimo užimtumo kryptys.....	69

TERMINŲ ŽODYNAS⁵

Bendradarbiavimas – tai procesas, kurio metu nevyriausybinių organizacijų dalyvauja sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapuose savivaldos lygmeniu, taip prisidedamos prie viešosios politikos formavimo ir stiprinamos pilietinės visuomenės įsitraukimą (Šilinskytė, 2015).

Jaunimas – tai specifinė visuomenės grupė, kuriai būdingas tapatybės paieškos laikotarpis, naujų socialinių vaidmenų išbandymas ir integracijos į visuomenę procesas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka švietimas ir socializacija (Henze, 2015).

Jaunas žmogus – asmuo nuo 14 iki 29 metų (įskaitytinai) (LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2018).

Nevyriausybinių organizacijų – tai su jokia vyriausybe organizaciniais ryšiais nesusiję savanoriški asmenų ar organizacijų ne verslo susivienijimai, siekiantys ginti įstatuose apibrėžtus visuomenei ar tam tikrai žmonių grupei svarbius interesus (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025).

Nevyriausybinių organizacijų – nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas. Prie nevyriausybinių organizacijų nepriskiriamos: politinės partijos; profesinės sąjungos bei darbdavių organizacijos ir jų susivienijimai; įstatymų nustatyta tvarka steigiamos organizacijos, kuriose narystė yra privaloma tam tikros profesijos atstovams; susivienijimai, kurių daugiau kaip 1/3 dalyvių yra privatūs juridiniai asmenys; sodininkų bendrijos, daugiabučių gyvenamųjų namų ir kitos paskirties pastatų savininkų bendrijos; šeimos (Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013-12-19, Nr. XII-717).

Savivaldybė (*angl.* municipality) – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. (Vietos savivaldos įstatymas, 2022).

Užimtumas – tai asmens dalyvavimas darbo veikloje, kuri atitinka jo lūkesčius ir poreikius, o darbo sąlygos vertinamos kaip tinkamos tiek objektyviai, tiek subjektyviai, remiantis individualiu požiūriu į darbo kokybę ir prasmę (Brazienė, 2017).

Savivaldybės institucijos – už savivaldos teisės įgyvendinimą savivaldybės bendruomenės interesais atsakingos institucijos:

- 1) savivaldybės atstovaujamoji institucija – savivaldybės taryba;
- 2) savivaldybės vykdomoji institucija – savivaldybės meras (Vietos savivaldos įstatymas, 2022).

⁵ Magistro darbe naudojamos sąvokos atitinka naudojamas „CoREx“ projekto metodologijoje, siekiant užtikrinti mokslinio tyrimo tęstinumą ir surinktų duomenų palyginamumą.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Savivaldybės institucijų – tarybos ir mero bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis (toliau – NVO) analizė skatinant jaunimo užimtumą savivaldybėje yra itin aktuali tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu. Ši tema įgauna reikšmę dėl kelių tarpusavyje susijusių aspektų: pokyčių nacionalinėje jaunimo politikos sistemoje, pilietinės visuomenės stiprinimo, viešųjų paslaugų teikimo diversifikacijos bei savivaldos institucijų vaidmens didėjant bendruomenių gerovės kūrime.

Pirma, tyrimo aktualumą pagrindžia teisinis ir politinis kontekstas. Vadovaujantis Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo nuostatomis, valstybės ir savivaldybių institucijos turi užtikrinti NVO dalyvavimą sprendimų priėmimo, informacijos prieinamumą bei partnerystės principų taikymą praktikoje. Šis teisinis rėmas ypač svarbus jaunimo politikos srityje, kurioje NVO dažnai atlieka pagrindinį paslaugų teikėjo, tarpininko ir jaunimo grupių atstovo vaidmenį. Todėl analizuojant tarybos ir mero bendradarbiavimą su NVO būtina vertinti, kaip šie principai realizuojami konkrečiai jaunimo užimtumo skatinimo srityje.

Antra, demokratijos stiprinimo ir vietos valdžios veiklos kryptys atskleidžia dar vieną tyrimo aktualumo dimensiją. Naujausi savivaldybių politinių prioritetų tyrimai rodo, kad ekonominiai aspektai dažnai dominuoja savivaldybių strateginiuose planuose, o socialinės ir jaunimo problemos lieka mažiau akcentuojamos. Tokiame kontekste NVO gali atlikti reikšmingą vaidmenį identifikuojant jaunimo poreikius, inicijuojant užimtumo skatinimo veiklas ir įtraukiant jaunus žmones į bendruomenės gyvenimą. Todėl tyrimas gali padėti nustatyti, ar savivaldybės meras ir taryba pakankamai išnaudoja NVO potencialą ir kokios kliūtys riboja jų bendradarbiavimą.

Trečia, jaunimo užimtumas yra tiesiogiai susijęs su viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo klausimais. Nacionalinės ir tarptautinės analizės rodo, kad jaunimo užimtumo didinimas dažnai priklauso nuo tarpsektorinio bendradarbiavimo – švietimo, socialinių, kultūros institucijų ir NVO partnerystės. NVO geba greičiau reaguoti į jaunimo poreikius, kurti inovatyvias veiklas bei veikti kaip jungtis tarp jaunų žmonių ir savivaldybės institucijų. Todėl mero ir tarybos požiūrio analizė suteikia galimybę įvertinti, ar savivaldybėje sukuriamos sąlygos ilgalaikiam NVO dalyvavimui jaunimo užimtumo politikoje.

Ketvirta, aktualumą sustiprina savivaldybių vaidmens plėtra saugumo ir atsparumo srityse. NVO vis dažniau įtraukiamos ne tik į socialinių paslaugų teikimą, bet ir į krizių valdymo veiklas, o jaunimo įsitraukimas į bendruomenės atsparumo iniciatyvas tampa svarbia politika. Tai rodo poreikį stiprinti partnerystes, kurios padėtų savivaldybėms mobilizuoti skirtingus sektorius, įskaitant jaunimo organizacijas.

Galiausiai, nacionalinės NVO struktūros pabrėžia siekį stiprinti savo vaidmenį valstybės ir savivaldos sprendimų priėmimo, ypač srityse, susijusiose su jaunimo politika ir užimtumo skatinimu. Todėl empirinė analizė apie tarybos ir mero bendradarbiavimą su NVO jaunimo užimtumo srityje gali turėti praktinę reikšmę formuojant rekomendacijas politikos tobulinimui tiek vietos, tiek nacionaliniu lygmenimis.

Apibendrinant, tyrimas yra aktualus, nes leidžia sistemiškai įvertinti, kaip savivaldybių institucijos bendradarbiauja su NVO skatinant jaunimo užimtumą, kokie veiksniai lemia partnerystės kokybę ir kaip šis bendradarbiavimas gali prisidėti prie demokratiškesnės, atsparios ir įtraukesnės savivaldos kūrimo.

Temos ištirtumas ir naujumas. Per pastaruosius kelerius metus NVO ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą vis dažniau analizuojamas tiek tarptautinių, tiek

nacionalinių tyrėjų. Ši tema yra tarpdisciplininė, apjungianti viešąjį administravimą, jaunimo politiką ir pilietinės visuomenės studijas, tačiau mokslinėje literatūroje vis dar matomas fragmentiškumas, ypač kalbant apie savivaldybių institucijų lygmens vaidmenį. Tarptautiniai tyrimai pabrėžia, kad NVO, būdamos arčiau vietos bendruomenių, gali veiksmingai identifikuoti jaunimo poreikius ir įgyvendinti įtraukias užimtumo iniciatyvas. Pasak Jones, O'Connor ir Williams (2020), partnerystės tarp savivaldybės institucijų ir NVO yra vienas iš esminių jaunimo politinės ir ekonominės integracijos veiksnių, nes jos leidžia sujungti institucinius resursus su bendruomeniniu veiklumu. Tą patį akcentuoja ir Harrington bei Doyle (2021), teigdami, kad NVO lankstumas ypač svarbus siekiant pasiekti socialinę atskirtį patiriantį jaunimą bei teikti individualizuotą pagalbą.

Europos kontekste 2021–2024 m. atlikti tyrimai rodo, kad savivaldybių vaidmuo įgyvendinant jaunimo politiką nuosekliai didėja. Europos jaunimo politikos stebėsenos centras (EU Youth Monitor, 2022) nurodo, kad savivaldybės yra pagrindiniai jaunimo užimtumo priemonių koordinatoriai, o NVO – svarbiausi partneriai teikiant neformaliojo ugdymo, savanorystės, praktikos ir verslumo skatinimo programas. Be to, UNESCO (2020) tyrimai atkreipia dėmesį, kad veiksmingiausi jaunimo įgalinimo projektai yra tie, kuriuose įtraukta pilietinė visuomenė, o savivaldybės veikia kaip strateginiai partneriai, o ne tik finansavimo teikėjai.

Lietuvoje pastaraisiais metais taip pat daugėja tyrimų, nagrinėjančių NVO ir savivaldybių bendradarbiavimą, tačiau dažniausiai jie būna orientuoti į atskiras sritis socialinių paslaugų teikimą, jaunimo politikos įgyvendinimo mechanizmus ar NVO įgalinimą. Jaunimo reikalų agentūra (2023) pabrėžia, kad nors savivaldybių institucijos deklaruoja siekį bendradarbiauti su NVO, praktikoje partnerystės modeliai dažnai priklauso nuo politinės valios, administracinio pajėgumo ir finansavimo tęstinumo. Akademiniai tyrimai taip pat patvirtina šias tendencijas. Viluckienė, Leliūgienė ir Petrauskaitė (2021) išskiria, kad savivaldybės neretai pasitelkia NVO kaip papildomą žmogiškąjį ir socialinį kapitalą, tačiau bendradarbiavimas dažnai būna projektinis, o ne struktūruotas. Giedraitytė ir Puidokas (2020) analizuoja NVO vaidmenį jaunimo socialinės integracijos srityje ir teigia, kad trūksta ilgalaikių partnerystės mechanizmų bei skaidrios atsakomybės pasidalijimo.

Papildomi nauji tyrimai patvirtina bendrą tendenciją. Clark ir Patel (2022) pabrėžia, kad regioninės valdžios institucijos dažnai nepakankamai įtraukia NVO į strateginių sprendimų priėmimą, nors šios organizacijos turi didelį potencialą jaunimo įgalinimui. Lietuvoje tai atsispindi ir savivaldybių lygmeniu. Kairys ir Vaitkutė (2021) teigia, kad savivaldybių tarybų ir merų bendradarbiavimas su NVO jaunimo užimtumo srityje yra nevienodas, priklausantis nuo vietos politinio klimato ir savivaldybės dydžio.

Šukvietienė (2023) straipsnyje „Jaunimo įgalinimo Lietuvos savivaldybėse analizė“ tiria, kaip savivaldybės sukuria sąlygas jaunimui dalyvauti politikos formavime, bei kokie yra iššūkiai bendradarbiaujant su NVO.

Taip pat, remiantis STRATA (2024) parengtu tyrimu apie galimybes perduoti viešąsias paslaugas NVO sektoriui, galima įžvelgti, kad viešųjų paslaugų delegavimas NVO jau vyksta, ir kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių institucijų ir NVO turi potencialą prisidėti prie jaunimo užimtumo per paslaugų teikimą.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniai tyrimai patvirtina NVO ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimo svarbą skatinant jaunimo užimtumą, tačiau akademinėje literatūroje vis dar trūksta sistemingų, iš savivaldybių tarybų ir merų perspektyvos atliktų studijų. Tai sukuria reikšmingą tyrimo sritį ir pagrindžia magistro darbo aktualumą.

Tyrimo problemą galima išreikšti šiais **probleminiais klausimais**:

1. Kaip Panevėžio rajono savivaldybės institucijos ir nevyriausybinės organizacijos bendradarbiauja siekiant skatinti jaunimo užimtumą?
2. Kokie veiksniai lemia šio bendradarbiavimo efektyvumą jaunimo užimtumo srityje?
3. Kaip savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas prisideda prie jaunimo užimtumo galimybių gerinimo Panevėžio rajone?

Darbo objektas – savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą.

Darbo tikslas – išnagrinėti galimybes stiprinti savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimą siekiant didinti jaunimo užimtumą Panevėžio rajono savivaldybėje.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo formas jaunimo užimtumo srityje.
2. Nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie stiprina arba riboja savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje.
3. Atskleisti savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo poveikį jaunimo socialinio užimtumo stiprinimui ir galimybėms įsitraukti į įvairias veiklas Panevėžio rajone.

Tyrimo metodai. Tiriant savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą skatinant jaunimo užimtumą Panevėžio rajono savivaldybėje, atliktas taikomojo (empirinio) pobūdžio tyrimas. Tyrimui taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, teorinis modeliavimas, strateginių dokumentų ir teisės aktų turinio analizė bei pusiau struktūruotas interviu, kurio duomenys analizuoti taikant kokybinės turinio analizės metodą.

Analizuojant literatūrą ir strateginius dokumentus, siekta atskleisti savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo sampratą, teisinį pagrindą bei reikšmę jaunimo užimtumo srityje. Empirinio tyrimo metu atlikti interviu **su 10 informantų** Panevėžio rajono savivaldybės vadovais, administracijos darbuotojais, NVO atstovais. Informantai atrinkti taikant patogiosios imties metodą. Surinkti duomenys sistemingai išanalizuoti, siekiant nustatyti savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo galimybes ir iššūkius jaunimo užimtumo skatinimo kontekste.

Darbo struktūra. Magistro darbas sudarytas iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, turinio, lentelių ir paveikslų sąrašų, terminų žodyno, įvado, trijų pagrindinių skyrių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų.

Pirmasis skyrius yra skirtas teoriniam NVO veiklos ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimo pagrindimui. Jame analizuojama NVO samprata, rūšys ir struktūra, nagrinėjami savivaldybės tarybos ir mero institucijų teoriniai aspektai, jų funkcijos ir vaidmuo vietos lygmens politikos formavime. Be to, aptariami NVO ir savivaldybių bendradarbiavimo mechanizmai bei jaunimo užimtumo skatinimo modeliai, leidžiantys identifikuoti teorines sąsajas ir pagrindinius bendradarbiavimo principus.

Antrasis skyrius apima tyrimo teorinį pagrindimą, pasirinktos tyrimo strategijos ir dizaino motyvus, taip pat naudojamus tyrimo metodus ir jų taikymą. Detaliai aptariami duomenų rinkimo būdai, įskaitant dokumentų turinio analizę, ir tyrimo imties charakteristika, apimanti savivaldybių institucijų, NVO ir jaunimo grupių atstovus. Taip pat aprašoma tyrimo organizacija ir eiga.

Trečiasis skyrius pateikia empirinius duomenis. Analizuojama Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir NVO partnerystė, identifikuojamos veiksmingiausios bendradarbiavimo formos, išryškinami trukdžiai ir galimybės tobulinti jaunimo užimtumo programas. Skyriuje pateikiami dalyvių vertinimai, projekto ir iniciatyvų analizė bei išryškinamos pagrindinės tendencijos.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, apibendrinančios tyrimo rezultatus ir siūlančios praktinius sprendimus savivaldybių ir NVO partnerystės tobulinimui, siekiant efektyvesnio jaunimo įtraukimo į darbo rinką ir pilietinės visuomenės stiprinimo.

1. NVO IR SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. NVO teorinis pagrindimas

Analizuojant nevyriausybinių organizacijų (NVO) veiklą ir jų bendradarbiavimą su savivaldybės institucijomis, būtina atsiremti į teorinį NVO sampratos pagrindimą, kuris Lietuvos viešojo valdymo kontekste atskleidžia NVO funkcijas, kompetencijas, jų vaidmenį pilietinės visuomenės stiprinime bei sąveikos su viešojo sektoriaus institucijomis prielaidas. Teorinis pagrindimas leidžia identifikuoti NVO struktūrą, veiklos formas, įgalinimo mechanizmus ir bendradarbiavimo modelius, kurie yra svarbūs formuojant efektyvias jaunimo užimtumo skatinimo programas bei užtikrinant tvarų ir įtraukiantį savivaldybių politikos įgyvendinimą.

1.1.1. Nevyriausybinių organizacijų samprata

Analizuojant NVO sampratą, svarbu atkreipti dėmesį ir į jų veiklos tikslus bei poveikį. NVO gali siekti įvairių tikslų – socialinės įtraukties, švietimo, kultūros, aplinkos apsaugos ar jaunimo užimtumo. Šio darbo kontekste ypatingas dėmesys skiriamas NVO gebėjimui skatinti jaunimo užimtumą, teikti neformaliojo ugdymo, savanorystės ir profesinės orientacijos programas, bendradarbiauti su savivaldybėmis, identifikuoti vietos bendruomenės poreikius ir prisidėti prie ilgalaikių politikos sprendimų.

Nevyriausybinių organizacijų (toliau – NVO) Lietuvoje suprantamos kaip savanoriškos, ne pelno siekiančios organizacijos, kurios kyla iš piliečių iniciatyvos ir veikia viešosios naudos labui. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija apibrėžia NVO kaip nepriklausomas institucijas, orientuotas į visuomenės ar tam tikrų bendruomenių poreikių tenkinimą, ir pabrėžia, kad jų tikslai apima socialinę gerovę, švietimą, kultūrą ir pilietinį dalyvavimą (SADM, 2024). Šis apibrėžimas pabrėžia organizacinę autonomiją ir ne biurokratinį pobūdį, nors NVO bendradarbiauja su valstybės institucijomis, jos nepriklauso tiesiogiai valdžios struktūroms.

Instituciškai NVO dažnai apibūdinamos kaip „trečiojo sektoriaus“ dalis – tai sritis tarp privataus ir viešojo sektorių, kurioje organizacijos atlieka tarpininkavimo funkciją, sprendžia socialines problemas, teikia paslaugas ir stiprina pilietinės visuomenės mechanizmus (Vorevičienė, 2016; SocMin, 2025). Šioje sampratoje NVO nepriklauso nei valstybės biurokratijos aparatui, nei į pelno siekimą orientuotam verslui, bet veikia kryptingai visuomenės interesams, kartais projektinę veiklą, konsultacijas ar vietos bendruomenių organizavimą.

Remiantis nacionalinėmis politikos gairėmis, jos orientuojasi į socialinę įtrauktį, pilietinės iniciatyvos skatinimą ir neformalaus ugdymo programas (SocMin, 2024). Pavyzdžiui, NVO Fondas per savo finansavimo veiklas remia organizacijų institucinių gebėjimų stiprinimą, kad jos galėtų efektyviau vykdyti viešosios naudos projektus ir dalyvauti viešojo gyvenimo procesuose (SocMin finansavimo ataskaita, 2022). Be to, NVO prisideda prie demokratinių procesų plėtojimo, vyksta dialogas su savivaldybėmis, organizuojami bendri sprendimų priėmimo mechanizmai, prisidedama prie skaidrumo stiprinimo (CPVA projektas, 2025).

NVO vaidmuo Lietuvos kontekste yra labai svarbus, jos veikia ne tik kaip paslaugų teikėjos, bet ir socialinės gerovės kūrėjos, užpildančios spragas, kurias valstybei kartais sudėtinga greitai ar lanksčiai išspręsti ar nukreipti tinkama linkme (Vorevičienė, 2016). Per trečiojo sektoriaus organizacijas

visuomenė gali išsakyti savo nuomonę, mobilizuoti resursus ir inicijuoti pokyčius socialinėse srityse. Taip NVO tampa neatskiriama demokratinės valstybės dalimi, jos stiprina pilietinės visuomenės gebėjimą dalyvauti sprendimų priėmimo ir skatinti viešosios gerovės kūrimą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

NVO apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas	Požiūrio tipas
A. Bernotienė (2022)	NVO - savarankiškai ir nepriklausomai nuo valstybės ar savivaldybės veikiančios viešosios juridinės asmenys, kurios veikia visuomenės naudai nesiekiant pelno.	Siaurasis požiūris, nes akcentuojamas NVO juridinis statusas.
D. Lankauskienė (2019)	Apibrėžia nevyriausybines organizacijas kaip pilietinės visuomenės dalis, kurios veikia autonomiškai, siekdamos skatinti socialinius pokyčius ir spręsti visuomenės problemas	Atitinka socialinį požiūrį, kuomet veikla orientuojasi į socialinius ir politinius pokyčius.
EURES, 2017	Nevyriausybinių organizacijų yra ne pelno organizacijos, kurios veikia nepriklausomai nuo nacionalinės valdžios, dažnai steigiamos kaip labdaros organizacijos ir aktyviai veikia socialinėse srityse.	Funkcionalusis požiūris, nes akcentuojamas NVO indėlis į visuomenės gerovę.
Europos socialinis tinklas, 2018	Nevyriausybinių organizacijų yra juridiniai asmenys, veikiantys be pelno ir nepriklausomi nuo valstybės bei partijų; jos teikia paslaugas visuomenei ir dažnai atstovauja įvairioms bendruomenėms.	Siaurasis požiūris, nes akcentuojama NVO kaip juridiniai asmenys.
I. Rimšaitė (2022)	Nagrinėja Lietuvos NVO socialinio darbo politinės lyderystės kontekstą, pabrėždama jų vaidmenį socialinės politikos srityje.	Socialinis požiūris, kadangi kalbama apie pilietinės visuomenės svarbą.
L. M. Salamon, 2018	Nevyriausybinių organizacijų yra organizacijos, nepriklausomos nuo vyriausybės, veikiantys ne pelno pagrindu, kurios pilietiškai įsitraukia į socialinių, humanitarinių ar teisinės reformos veiklas.	Tai socialinis požiūris. Pabrėžiamas socialinis poveikis visuomenei.
Lietuvos Respublikos Nevvyriausybinių organizacijų įstatymas, 2017	Nevyriausybinių organizacija – nuo valstybės ar savivaldybių institucijų ir įstaigų nepriklausomas savanoriškumo pagrindais veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra politinės valdžios siekimas arba vien tik religijos tikslų įgyvendinimas.	Siaurasis požiūris, nes orientuojamasi į teisinę organizacijų prigimtį.
M. Edwards, 2017	NVO laikomos organizacijomis, kurios nėra valstybinės, yra savarankiškos, veikia nepriklausomai nuo valdžios, dažnai siekia socialinių pokyčių.	Platusis arba socialinis požiūris, kuomet pabrėžiama NVO autonomija nuo valstybės
Peter Willetts, 2019	NVO yra organizacijos, kurios orientuotos į visuomenės gerovę, atsirandančios iš piliečių iniciatyvų ir veikia nepriklausomai nuo valstybės sektoriaus.	Socialinis požiūris, nes pabrėžiama, kad NVO piliečių iniciatyvos dalis.
Pipirienė ir Sinkevičiūtė, 2010	NVO – tai demokratinės, piliečių iniciatyva įkurtos organizacijos, veikiančios visuomenės ar tam tikrų grupių labui, nesiekiančios pelno ir nedalyvaujančios valstybės valdyme.	Orientuotas į pilietinės visuomenės aspektą, mažiau dėmesio organizacinei struktūrai.
R. Malakauskienė (2020)	Apibrėžia NVO kaip organizacijas, kurios teikia socialines paslaugas, veikia visuomenės naudai ir yra nepriklausomos nuo valstybės.	Siaurasis požiūris, kuomet pabrėžiamas juridinis nepriklausomumas. Tačiau tinka ir socialinis požiūris, nes akcentuojama visuomenės gerovė.
Stasiukynas, Šukvietienė ir Sudnickas, 2022	NVO yra savarankiškos, ne pelno siekiančios organizacijos, įkurtos piliečių iniciatyva siekiant visuomenei naudingų tikslų ir nesusijusios tiesiogiai su valdžios institucijomis.	Pabrėžiama organizacinė nepriklausomybė, piliečių iniciatyva
V. Domarkas ir D. Gineitienė (2020)	Apibrėžia NVO kaip laisvai piliečių įkurtas demokratinės organizacijas, skirtas visuomenės interesų tenkinimui bei gerovei.	Siaurasis juridinis požiūris.

Šaltinis	Apibrėžimas	Požiūrio tipas
V. Petkevičius (2021)	Nurodo, kad NVO yra nepelno organizacijos, kurios egzistuoja nepriklausomai nuo valstybės, veikia pagal savanoriškumo principus ir yra orientuotos į viešą interesą bei pilietinės visuomenės stiprinimą.	Siaurasis požiūris.
Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025	NVO – tai savanoriški, ne verslo pagrindu veikiantys susivienijimai, neturintys organizacinių ryšių su valdžios institucijomis, siekiantys ginti visuomenei svarbius interesus.	Platusis požiūris, orientuotas į veiklos tikslus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Nevyriausybinių organizacijų apibrėžimų analizė, remiantis Lietuvos ir užsienio šaltiniais, leidžia atskleisti skirtingas požiūrio kryptis bei akcentus, svarbius NVO sampratos supratimui. Analizuojamoje lentelėje pateikti įvairių tipų šaltiniai: akademiniai straipsniai, monografijos, teisės aktai bei enciklopedinės publikacijos. Toks įvairiapusis šaltinių panaudojimas suteikia galimybę įvertinti tiek teisinius, tiek mokslinius, tiek praktinius aspektus, formuojant nuoseklų NVO funkcijų, tikslų vaizdą.

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) samprata šioje analizėje atskleidžia dviprasmišką jų prigimtį, nes jos yra tiek juridiniai subjektai, tiek gyvos pilietinės visuomenės dalys, kurios prisideda prie socialinės gerovės kūrimo ir demokratinių procesų stiprinimo. Lietuvoje vyraujantis siaurasis/teisinis požiūris dažnai riboja NVO suvokimą tik kaip valstybės nepriklausomas organizacijas, kurios veikia pagal aiškiai reglamentuotas teises ir pareigas. Tuo tarpu platesnis užsienio mokslininkų požiūris atkreipia dėmesį į NVO socialinį, politinį ir pilietinį vaidmenį, pabrėžiant jų gebėjimą inicijuoti pokyčius, atstovauti bendruomenėms ir skatinti pilietinį aktyvumą. Nors teisinis pagrindas yra svarbus, tikrasis NVO stiprumas slypi jų gebėjime užpildyti valstybės spragas socialinėse srityse ir veikti kaip pilietinės visuomenės svarbi dalis, ypač aktualus jaunimo užimtumo, savanorystės ir neformaliojo švietimo srityse. Tokia daugiabariaunė NVO samprata leidžia geriau suprasti jų aktualumą ir iššūkius šiuolaikinėje Lietuvos visuomenėje.

1.1.2. NVO rūšys ir struktūra

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) yra įvairialypė struktūra, pasižyminti savarankiškumu, pelno neskirstymo principu, vidine savivalda, savanoriškumu ir orientacija į socialiai pažeidžiamas visuomenės grupes (Žalimienė & Rimšaitė, 2005). L. Žalimienė ir J. Rimšaitė (2005) taip pat nurodo, kad esminiai NVO bruožai apima:

- tam tikrą organizuotumo ir institucionalizacijos lygį,
- nepriklausomumą nuo valstybės struktūrų,
- savarankišką veiklos kontrolę ir savanoriškumo principą, apimančią piliečių dalyvavimą.

NVO gali būti klasifikuojamos pagal veiklos mastą: nacionalinės arba tarptautinės, skėtinės struktūros arba pavienės organizacijos, veikiančios savivaldos lygmeniu. Organizacijų valdymo modeliai gali būti įvairūs ir skirtingo sudėtingumo. Remiantis JAV ir Europos patirtimi, Millar (2013, cituojama pagal Šukvietienę, 2018) išskiria antireprentinį valdymą, kuris gali būti tiek centralizuotas, tiek decentralizuotas, ir tinklinį valdymą, grindžiamą partneryste su viešuoju sektoriumi bei bendrais sprendimais. Šie modeliai taip pat susiję su skirtingais atskaitomybės mechanizmais, tokiais kaip finansinė ir veiklos atskaitomybė, auditai ar lyginamoji organizacijų analizė.

Tarptautiniai tyrimai rodo, kad partnerystė su viešuoju sektoriumi ir tinklinis valdymas didina NVO gebėjimą kurti viešąją vertę bei užtikrinti piliečių įsitraukimą (Alford & Yates, 2022). NVO veikla gali būti įvairaus lygmens, nuo paprasčiausių bendruomeninių veiklų iki sudėtingų partnerystės modelių su savivaldybių institucijomis.

Pagal Lietuvos Respublikos Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymą (2020) ir oficialius Registrų centro duomenis (2025), Lietuvoje išskiriamos trys pagrindinės NVO rūšys:

1. Asociacijos

- Savarankiškos, ne pelno siekiančios organizacijos, kurių nariai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo ir veiklos vykdyme. Dažnai orientuojasi į pilietines iniciatyvas, kultūrą, švietimą, sportą, žmogaus teisių gynimą (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2020; Žmogaus teisių gidas, 2013).
- 2025 m. pirmą pusmetį įregistruota 296 naujos asociacijos (ngo.lt, 2025).

2. Labdaros ir paramos fondai

- Orientuojasi į labdarinę veiklą, finansinių ir kitų resursų rinkimą bei skirstymą socialiai atskiroms grupėms: vaikams, neįgaliesiems, senjorams ir kt.
- 2025 m. pirmojo pusmečio duomenimis įregistruoti 106 nauji fondai (Nacionalinė NVO koalicija, 2025).

3. Viešosios įstaigos

- Lankstesnės struktūros organizacijos, teikiančios įvairias socialines, švietimo, kultūros ir sveikatos paslaugas.
- Per 2025 m. pirmąjį pusmetį įregistruota 497 viešosios įstaigos, šiuo metu populiariausia NVO forma Lietuvoje (Nacionalinė NVO koalicija, 2025).

2 lentelė

NVO tipai

NVO	Sąveikos lygmuo	Tikslinis veiklos segmentas
Nacionalinės/tarptautinės NVO	Sąveikauja su centrine valdžia	Siekia veikti atskiras politines šakas, kurios funkcionuoja nacionaliniu ar regiono lygmenimis
Skėtinės organizacijos	Sąveikauja su centrine valdžia	Funkcionavimas grindžiamas lokalumu
	Sąveikauja su savivaldybėmis,	

	seniūnijomis, seniūnaitijomis	
Vietos savivaldos lygmens/pavienės NVO	Sąveikauja su savivaldybėmis, seniūnijomis, seniūnaitijomis	Funkcionavimas grindžiamas lokalumu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Remiantis LR Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo (2020) 3 straipsnį, NVO veiklą reglamentuoja pagrindiniai principai: partnerystė, dalyvavimas, įtraukimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, informavimas, savanoriškumas ir lygybė. Šie principai užtikrina NVO kaip lygiaverčių partnerių sąveiką su valdžios institucijomis bei aktyvų dalyvavimą politikos formavimo ir įgyvendinimo procesuose.

Norėčiau akcentuoti, kad NVO dalyvauja viešųjų paslaugų teikime ir viešosios politikos įgyvendinime, veikdamos naujosios viešosios vadybos (NVV) paradigmą. Ši veikla grindžiama aktyviu NVO ir piliečių įsitraukimu – nuo paprasčiausių veiklų, tokių kaip viešųjų erdvių sutvarkymas ar atliekų rūšiavimo infrastruktūros įrengimas, iki sudėtingų bendradarbiavimo formų (Alford & Yates, 2022).

NVV kontekste NVO veikia dinamiškoje, nuolat kintančioje aplinkoje, kur misija, tikslai ir veiklos prioritetai gali keistis, o naujų metodų atsiradimas stiprina gebėjimą kurti viešąją vertę ir plėtoti partnerystę su viešojo sektoriaus institucijomis (Raipa, Smalskis, Giedraitytė & Nefas, 2016). Šiuolaikinės NVO dažnai pasižymi matricos tipo organizacine struktūra, kur sprendimų priėmimas grindžiamas dialogu, alternatyvų vertinimu, konsensusu ir tinklaveika, leidžiančia lanksčiai reaguoti į visuomenės poreikius.

1.2. SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ IR NVO BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Pereinant nuo NVO teorinių aspektų prie savivaldybės institucijų, svarbu atkreipti dėmesį, kad jų veikla gali įtakoti administracinius, teisinius ir finansinius aspektus, kuriuose NVO vykdo savo veiklą. Analizuojant tarybos ir mero funkcijas, kompetencijas bei sprendimų priėmimo mechanizmus, galima geriau suprasti, kaip savivaldybės institucijos sąveikauja su NVO, koordinuoja vietos iniciatyvas ir prisideda prie jaunimo užimtumo skatinimo.

1.2.1. Savivaldybės taryba kaip atstovaujamoji institucija

Savivaldybės taryba Lietuvoje nuo Nepriklausomybės atkūrimo buvo pagrindinė atstovaujamoji institucija, atstovaujanti vietos bendruomenių interesus ir užtikrinanti demokratinę savivaldos funkciją. (Astrauskas, 2022). Nuo 1990 m. iki šių dienų tarybos veikla ir įgaliojimai buvo nuolat formuojami skirtingų savivaldybių struktūros modelių, kurių kiekvienas atspindėjo tuo metu vyraujančius politinius ir administracinius prioritetus.

Pirmasis taikytas modelis:

1. „Savivaldybės tarybos ir administratoriaus valdymo principinis modelis bei dualusis modelis su dviem vykdamosiomis institucijomis“ buvo taikomas 1990–1995 m. (Astrauskas, 2022). Šiame modelyje taryba kaip atstovaujamoji institucija turėjo savo pirmininką, komisijas ir prezidiumą, tačiau jos veiklą komplikavo stipri vykdomosios valdžios įtaka. Dėl dviejų vykdomųjų institucijų ir neaiškaus kompetencijų pasiskirstymo dažnai kildavo konfliktai, o sprendimų priėmimas tapdavo lėtas ir mažiau efektyvus. Ši situacija atskleidžia, kad tarybos galimybės atstovauti gyventojų interesams buvo tiesiogiai susijusios su vykdomosios valdžios struktūra ir jos sąveika su taryba.

2. 1995–2003 m. Lietuvoje buvo taikomas monistinis modelis, kuriame vykdomosios institucijos sudarytos iš tarybos narių (Astrauskas, 2022). Nors modelis leido didesnę centralizaciją, meras kaip vienasmenė vykdomoji institucija kartu pirmininkavo tarybai, įgaudamas dominuojančią poziciją (Rajca, 2021). Tokia koncentracija riboja tarybos savarankiškumą ir jos galimybes atlikti atstovaujamąją funkciją, nes sprendimų kontrolė dažnai priklausė vykdomajai valdžiai.

3. Nuo 2003 m. iki 2023 m. buvo taikytas dualusis modelis, kuriame vykdomoji valdžia (administracijos direktorius) buvo atskaitinga tarybai (Astrauskas, 2022). Ši konstrukcija aiškiau išskyrė atstovaujamąją ir vykdomąją valdžią, leidžiant tarybai efektyviau koordinuoti vietos politiką ir kontroliuoti vykdomąją instituciją. 2008 ir 2014 m. Vietos savivaldos įstatymo pakeitimai dar labiau tikslino tarybos ir mero įgaliojimus, užtikrinant, kad taryba galėtų vykdyti kontrolinę funkciją, o meras būtų tiesiogiai atsakingas už vykdomąją valdžią.

4. Nuo 2023 m. Lietuvoje veikia naujausias modelis – „Savivaldybės tarybos ir tiesiogiai renkamo mero principinis modelis“ (Astrauskas, 2022). Šiuo metu **taryba išlieka pagrindine atstovaujamąja institucija**, kurios funkcijos apima strateginę savivaldybės politikos kontrolę, sprendimų priėmimo procesų priežiūrą ir vietos bendruomenių interesų atstovavimą. Toks aiškus valdžių padalinimas padidina tarybos gebėjimą atlikti savo demokratinę funkciją ir užtikrina, kad vykdomoji valdžia veiktų skaidriai bei atsakingai.

Istorinė savivaldybės tarybos raida rodo, kad jos efektyvumas ir gebėjimas atstovauti bendruomenių interesus tiesiogiai priklauso nuo struktūros modelio, vykdomosios valdžios santykio su taryba ir teisinių nuostatų aiškumo.

Analizuojant LR Konstitucijos nutarimus, savivaldybės taryba Konstitucijos 119 straipsnio 1 dalyje tiesiogiai įvardijama kaip subjektas, kuriam laiduojama vietos savivaldos teisė, todėl ji yra pagrindinė savivaldybėje veikianti atstovaujamoji institucija, turinti tiek vietos valdžios teises, tiek viešojo administravimo funkcijas (Konstitucija, 1992; Konstitucinio Teismo 2002, 2004). Savivaldybių nuolatiniais gyventojams bei Lietuvos Respublikos piliečiams užtikrinama teisė dalyvauti savivaldos procese, kuri realizuojama per galimybę formuoti vietos valdžią – savivaldybės tarybą.

Savivaldybės taryba veikia kaip atstovaujamoji institucija, kurios nariai renkami pagal **proporcinę arba mišrią rinkimų sistemą**, ir atstovauja visai teritorinei bendruomenei. Konstitucija nustato lygaus mandato principą, pagal kurį visi tarybos nariai turi vienodas teises dalyvauti savivaldybės tarybos veikloje, įskaitant teisę balsuoti sprendžiant tarybos klausimus (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 119 str.; Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2021 m. balandžio 19 d. nutarimas, Nr. 8338). Šis principas užtikrina, kad nėra išskirtinių narių – visi tarybos nariai turi vienodą statusą, nepriklausomai nuo rinkimų sistemos, kuria jie buvo išrinkti.

Teoriniai savivaldybės tarybos aspektai taip pat susiję su jos funkcijų pobūdžiu. Taryba vykdo vietos valdžios ir viešojo administravimo funkcijas, prižiūri savivaldybės veiklos vykdymą ir užtikrina atsakomybę vietos bendruomenėms (Vietos savivaldos įstatymas, 1994). Savivaldybės taryba yra savivaldos teisės įgyvendinimo pagrindas, per ją veikia kitos vietos valdžios institucijos, įskaitant merą kaip vykdomąją valdžią (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 119 str.; Konstitucinio Teismo nutarimai 2002, 2004, 2021).

Savivaldybės tarybos veiklos teorinis aspektas taip pat apima tarybos ir mero santykį. Iki 2015 m. meras buvo renkamas tarybos narių, o nuo 2015 m. – tiesiogiai gyventojų, tačiau jis vis tiek išlaikė tarybos nario statusą. Tokiu būdu atsirado specifinė institucijų sąveika: meras turi papildomų vykdomųjų funkcijų, tačiau tarybos nariai išlieka lygiaverčiai pagal konstitucinį statusą (Vietos savivaldos įstatymas, 1994; Konstitucinio Teismo 2021 m. nutarimas). Šis modelis parodo, kaip teoriniai principai – lygaus mandato ir atstovaujamosios valdžios gali būti interpretuojami praktikoje, kartu užtikrinant atsakomybę vietos bendruomenei.

Svarbu pažymėti, kad savivaldybės taryba nėra izoliuota institucija. Jos teorinė koncepcija grindžiama demokratijos, vietos savivaldos ir teisės principais, kuriuos patvirtina tiek nacionalinė konstitucija, tiek tarptautinės chartijos, pvz., Europos vietos savivaldos chartija (1996). Tarybos nariai veikia ne tik kaip atstovai, bet ir kaip viešojo administravimo subjektai, todėl jų sprendimai turi tiesioginį poveikį vietos bendruomenės gyvenimui. Ši dualistinė tarybos funkcija – **atstovaujamoji ir kontrolinė** yra esminė vietos demokratijos praktikai.

Apibendrinant, savivaldybės tarybos teoriniai aspektai remiasi trimis kertiniais principais:

- 1) taryba kaip atstovaujamoji institucija įgyvendina savivaldos teisę;
- 2) visi tarybos nariai turi lygiavertes teises, nepriklausomai nuo rinkimų sistemos;
- 3) tarybos nariai kartu su kitomis institucijomis, įskaitant merą, sudaro savivaldybės valdymo struktūrą, kuri užtikrina vietos bendruomenės interesų gynimą ir atsakomybę.

Šie principai yra nuosekliai įtvirtinti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, teisinėje doktrinoje ir tarptautiniuose dokumentuose, sudarantys teorinį pamatą savivaldybės tarybos veiklai.

3 lentelė

Savivaldybės tarybos narių funkcijos ir atsakomybė

Funkcijų sritis	Konkrečios funkcijos	Atsakomybė	Šaltiniai
Atstovavimas gyventojams	- Interesų atstovavimas įvairioms bendruomenės grupėms - Politinių programų įgyvendinimas - Etinės atsakomybės užtikrinimas	Užtikrinti, kad priimami sprendimai atitiktų gyventojų lūkesčius ir poreikius, vengti interesų konflikto	Lietuvos Respublikos Konstitucija, 119 str.; Vietos savivaldos įstatymas, (1994)
Sprendimų priėmimas	- Biudžeto tvirtinimas - Strateginių planų ir vietos įstatymų tvirtinimas - Sprendimų dėl mokesčių, rinkliavų ir licencijų priėmimas	Priimti teisėtus, racionalius ir bendruomenės interesus atitinkančius sprendimus	Vietos savivaldos įstatymas, (1994); Liutvinas, (2010)

Funkcijų sritis	Konkrečios funkcijos	Atsakomybė	Šaltiniai
Kontrolės funkcija	- Mero administracijos veiklos kontrolė - Audito ir ataskaitų analizė - Klausimų ir pranešimų teikimas	Užtikrinti skaidrumą, efektyvų išteklių naudojimą ir teisėtą sprendimų įgyvendinimą	Konstitucinio Teismo nutarimai; Vietos savivaldos įstatymas
Komisijų ir darbo grupių darbas	- Dalyvavimas komitetų veikloje (finansų, jaunimo reikalų, švietimo, teritorijų planavimo ir kt.) - Specialiųjų darbo grupių kūrimas konkrečioms klausimams	Giliau analizuoti klausimus, rengti pagrįstus sprendimų projektus, paspartinti tarybos darbą	Vietos savivaldos įstatymas, (1994)
Ryšys su gyventojais	- Gyventojų prašymų nagrinėjimas - Viešųjų posėdžių lankymas ir informavimas - Iniciatyvų ir bendruomenės projektų inicijavimas	Užtikrinti gyventojų įsitraukimą, informuotumą ir atstovavimą vietos savivaldos sprendimuose	Vietos savivaldos įstatymas(1994); Europos vietos savivaldos chartija (1985)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Savivaldybės tarybos kompetencija yra dviejų lygių:

- Išimtinė;
- Paprastoji.

Išimtinė kompetencija apima savivaldybės biudžeto tvirtinimą, strateginių planų patvirtinimą, vietinės infrastruktūros ir institucijų organizavimą, turto valdymą bei tarybos komitetų ir komisijų sudarymą (Vietos savivaldos įstatymas, 1994; Konstitucinio Teismo 2004). Paprastąją kompetenciją taryba gali vykdyti tiesiogiai arba perduoti merui, tačiau įstatymų leidėjas turi užtikrinti, kad perduodama kompetencija nepažeistų savivaldos principų.

Tarybos nariai savo funkcijas vykdo kolegialiai posėdžiuose, kuriuose priimami sprendimai daugumos balsų principu. Posėdžiai organizuojami pagal Vietos savivaldos įstatyme ir tarybos reglamente nustatytą tvarką, o jų darbotvarkę sudaro klausimai, parengti tiek tarybos narių, tiek komitetų, komisijų, frakcijų ar mero iniciatyva. Tarybos posėdžių metu nariai gali teikti pastabas, dalyvauti diskusijose, kreiptis į savivaldybės institucijas ir gauti visą informaciją, reikalingą jų veiklai vykdyti. Be to, tarybos nariai privalo atsiskaityti gyventojams ne rečiau kaip kartą per metus, taip užtikrinant savivaldos skaidrumą ir atskaitomybę (Vietos savivaldos įstatymas, 1994).

Apibendrinant, savivaldybės taryba, kaip atstovaujamoji institucija, atlieka esminį vaidmenį užtikrinant vietos bendruomenės interesų gynimą, demokratinių procedūrų įgyvendinimą ir savivaldos principų realizavimą. Tarybos nariai, laikydamiesi teisinių, konstitucinių ir reglamentų nuostatų, vykdo savo įgaliojimus kolegialiai, užtikrindami ne tik sprendimų teisėtumą, bet ir savivaldybės gyventojų aktyvų įsitraukimą į vietos valdžią (Konstitucija, 1992; Vietos savivaldos įstatymas, 1994; Konstitucinio Teismo nutarimai, 2002, 2004, 2007).

1.2.2. Savivaldybės meras kaip vykdomoji institucija

Dž. Loko valdžių atskyrimo teorijoje vykdomoji valdžia priskiriama vyriausybei ir yra atsakinga už įstatymų įgyvendinimą. Tačiau filosofas taip pat priskyrė vykdomajai valdžiai teismų sistemą, todėl jo požiūris nėra visiškai suderinamas su šiuolaikiniu vykdomosios valdžios supratimu. Priešingai, Š. L. Monteskjė modelyje teisminė valdžia yra aiškiai atskirta nuo vykdomosios, todėl toks padalijimas geriau atitinka šiuolaikinio valdžių padalijimo principus demokratinėse valstybėse (Mesonis, 2004). Vykdomoji valdžia šiandien atsakinga už įstatymų įgyvendinimą ir valstybės politikos įgyvendinimą.

Lietuvos vietos savivaldos sistema po 2023 m. balandžio 1 d. iš esmės pasikeitė, permąstant savivaldybių valdymo modelį ir mero teisinį statusą. Šiuos pokyčius paskatino 2021 m. balandį paskelbtas Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas, kuriame konstatuota, kad dalis 2014 m. priimtų Savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo ir Vietos savivaldos įstatymo nuostatų, susijusių su tiesioginiais mero rinkimais ir jam suteiktais papildomais įgaliojimais, prieštaravo Konstitucijos 119 straipsniui (Astrauskas ir Čelkė, 2024). Ši išvada reiškė, kad įstatymų leidėjas turi iš naujo apibrėžti savivaldos institucijų – savivaldybės tarybos ir mero – tarpusavio santykius, kad jie atitiktų konstitucinį savivaldos principą.

Iki 2023 m. balandžio 1 d. Lietuvoje taikytas savivaldybių valdymo modelis buvo laikomas parlamentinės respublikos tipo struktūra – vadinamuoju „tarybos ir administratoriaus“ modeliu. Savivaldybės taryba buvo vienintelė savivaldos institucija, turinti savivaldos ir viešojo administravimo įgaliojimus, o tiesiogiai rinktas meras buvo tarybos narys, tarybos pirmininkas ir kartu savivaldybės vadovas, kuriam nuo 2015 m. buvo suteikta dalis vykdomosios valdžios funkcijų (Astrauskas & Čelkė, 2024). Administracijos direktorius veikė kaip vienasmenė vykdomoji institucija, tačiau įgaliojimų pasidalijimas tarp mero ir direktoriaus išliko neaiškus, o politinė atsakomybė fragmentuota.

Svarbi naujovė – mero teisė vienasmeniškai skirti administracijos direktorių, kuris tampa politiniu paskirtuoju visai mero kadencijai. Taip pat meras skiria nuo dviejų iki keturių vicemerų, kurie pavaduoja merą tik įstatymo numatytais atvejais. Tai sustiprina mero politinę įtaką ir konsoliduoja vykdomosios valdžios funkcijas vienoje rankose (Astrauskas & Čelkė, 2024).

Savivaldybės meras Lietuvoje yra centrinė vykdomoji savivaldybės institucija, turinti svarbias politines ir administracines funkcijas. Jis ne tik vadovauja savivaldybei kaip teritorinio vieneto vadovas, bet ir vykdo vietos valdžios vykdomosios institucijos funkcijas, užtikrindamas sprendimų įgyvendinimą ir savivaldybės administracijos veiklos koordinavimą Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. (1994, liepos 7 d.; nauja redakcija nuo 2023, balandžio 1 d.)

Šis institucinis atskyrimas padidina mero politinę atsakomybę už savivaldybės veiklos rezultatus, paverčia jį pagrindiniu politiniu vadovu, kuris priima sprendimus vykdomosios valdžios srityje, analogiškai kaip ministras pirmininkas įgyvendina centrinės valdžios politiką (MRUNI tyrimai, 2023).

Savivaldybės mero įgaliojimai ir funkcijos yra esminės vietos savivaldos veiklos efektyvumui ir demokratijai užtikrinti, nes jis yra tarpininkas tarp savivaldybės gyventojų, tarybos ir administracijos bei atsakingas už viešosios politikos įgyvendinimą teritorijoje.

Savivaldybės mero statuso pagrindiniai aspektai

Funkcijų kategorija	Mero įgaliojimai	Šaltiniai
Tarybos veikla	Pirmininkauja tarybos posėdžiuose, planuoja tarybos veiklą, sudaro darbotvarkes, teikia sprendimų projektus svarstymui, pasirašo priimtus sprendimus	LR vietos savivaldos įstatymas (2025); MRUNI tyrimai, (2023)
Vadovavimas / administracija	Vadovauja savivaldybės administracijai arba skiria administracijos direktorių, pasirenka vykdomosios valdžios komandos narius, įskaitant vicemerus	LR vietos savivaldos įstatymas, (2025); MRUNI tyrimai, (2023)
Biudžeto ir priežiūros funkcijos	Atsakingas už biudžeto rengimą, vykdymo kontrolę, įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir tarybos sprendimų įgyvendinimą	MRUNI tyrimai, (2023)
Strateginis planavimas	Vykdo strateginio savivaldybės planavimo procesą	LR vietos savivaldos įstatymas, (2025)
Atstovavimas / ryšiai	Veikia kaip savivaldybės atstovas vietos ir tarptautiniuose santykiuose	LR vietos savivaldos įstatymas, (2025)
Įgaliojimų pokyčiai nuo 2023 m.	Nėbėra tarybos narys, neturi balsavimo teisės tarybos posėdžiuose; vykdomosios valdžios įgaliojimai išaugo, aiškiai atskiriant tarybos ir mero funkcijas	LR vietos savivaldos įstatymas, (2025)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Remiantis Lietuvos savivaldybių struktūros modelių evoliucija, mero vaidmuo ir jo įgaliojimų pasiskirstymas yra esminis veiksnys, formuojant savivaldybės tarybos darbo efektyvumą bei administracijos veiklos koordinavimą. Ankstesni modeliai parodė, kad, pavyzdžiui, monistiniame modelyje meras, būdamas tiek vykdomosios institucijos vadovu, tiek tarybos pirmininku, įgijo dominuojančią poziciją, o tai silpnino tarybos veiklos savarankiškumą (Astrauskas, 2022; Rajca, 2021). Tiesioginių mero rinkimų įvedimas 2014 m. suteikė merui stipresnį demokratinį mandatą, tačiau kartu padidino galimybes konfliktams su taryba dėl įgaliojimų aiškumo (Auers, 2020; Bučaitė-Vilkė ir Lazauskienė, 2018). Todėl mero ir tarybos sąveika tiesiogiai lemia tiek sprendimų priėmimo efektyvumą, tiek vietos administracijos koordinaciją (Astrauskas, 2022).

Siekiant geriau suprasti mero vaidmenį vietos savivaldoje, žemiau pateikiama lentelė (žr. 5 lentelę), kuri sistemingai apibendrina pagrindinius teisinius pagrindus ir funkcijas, susijusias su mero įgaliojimais ir sąveika su savivaldybės taryba.

Mero įgaliojimų teisiniai pagrindai

Aspektas	Teisinis pagrindas	Funkcijos
Savivaldos teisės įgyvendinimas	Lietuvos Respublikos Konstitucija, 119 str. 1 d.; Konstitucijos pakeitimai, 2022	Savivaldos teisė įgyvendinama per savivaldybių tarybas ir merus; merai tiesiogiai renkami ketveriems metams
Mero statusas	Vietos savivaldos įstatymas, 2022; Valstybės tarnybos įstatymas, 1999	Meras nėra valstybės tarnautojas ar pareigūnas; tai politinė pareiga, nesuderinama su kitomis administracinėmis ar ūkinėmis funkcijomis (išskyrus mokslinę, pedagoginę ar kūrybinę veiklą).
Rinkimų tvarka	Rinkimų kodeksas, 2022	Merai renkami tiesiogiai, vienmandatėse rinkimų apygardose pagal daugumos atstovavimo sistemą; kandidatų gali būti tik tos savivaldybės nuolatinis gyventojas, sulaukęs 18 metų.
Kadencijos ribojimai	Rinkimų kodeksas, 2022	Asmuo, tris kadencijas iš eilės ėjęs mero pareigas, negali būti renkamas ketvirtajai
Vykdomosios funkcijos	Vietos savivaldos įstatymas, 2022	Meras tapo savivaldybės vykdomąja institucija, atsakinga už įstatymų, Vyriausybės ir tarybos sprendimų įgyvendinimą; administruoja biudžetą, prižiūri viešojo administravimo subjektus, inicijuoja tarybos sprendimus.
Tarybos santykiai	Vietos savivaldos įstatymas, 2022	Meras pirmininkauja tarybos posėdžiams, sudaro posėdžių tvarkaraščius ir protokolus, turi veto teisę dėl tarybos sprendimų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Itin svarbu, kad 2022 m. birželio 30 d. Seimui pakeitus mero statusą, meras neteko teisės tiesiogiai balsuoti dėl savivaldybės tarybos sprendimų. Tačiau naujuoju teisiniu reguliavimu jam suteikta veto teisė. Pagal Vietos savivaldos įstatymo 28 straipsnį meras turi teisę ne vėliau kaip per penkias darbo dienas motyvuotai grąžinti savivaldybės tarybos priimtus teisės aktus pakartotiniam svarstymui. Pakartotinai svarstomas teisės aktas laikomas priimtu su mero siūlomomis pataisomis, jei už jį

balsavo daugiau nei pusė posėdyje dalyvaujančių tarybos narių, arba be pataisų, jei už jį balsavo daugiau nei pusė visų tarybos narių (Vietos savivaldos įstatymas, 2022).

Įtvirtinus tiesioginius mero rinkimus ir suteikus jam vykdomosios institucijos funkcijas, Seimas nuolat plėtė mero viešojo administravimo įgaliojimus. Savivaldybės meras, vykdydamas šias funkcijas, koordinuoja ir kontroliuoja viešąsias paslaugas teikiančių subjektų darbą, įgyvendina savivaldybės juridinių asmenų turtines ir neturtines teises bei pareigas, ir atlieka kitas įstatymų bei savivaldybės tarybos sprendimų numatytas funkcijas. Be to, meras tvirtina detaliuosius planus ir specialiojo teritorijų planavimo dokumentus vietovės lygiu, patvirtina žemėtvarkos planavimo dokumentus įstatymų nustatytais atvejais, organizuoja gyvenamųjų vietovių ar jų dalių suskirstymą į seniūnaitijas, atkuria savivaldybės valdomo nekilnojamojo turto nuosavybės teises religinėms bendruomenėms bei bendrijoms ir vykdo kitas viešojo administravimo funkcijas (Vietos savivaldos įstatymas, 2022; Vainiūtė & Matjošaitytė, 2023).

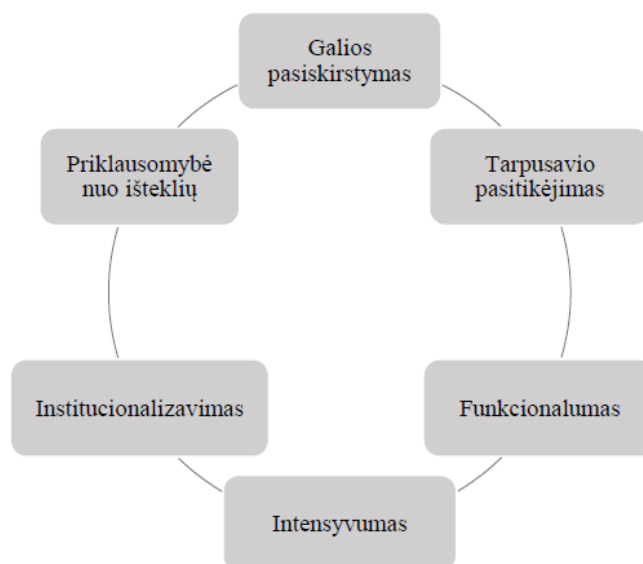
Taigi apibendrinant, mero tiesiogiai renkamų funkcijų ir vykdomosios institucijos statusas suteikia jam plačius viešojo administravimo įgaliojimus, įskaitant teisę veto dėl tarybos sprendimų, ir atskaitomybę tiek savivaldybės tarybai, tiek vietos bendruomenei (Vietos savivaldos įstatymas, 2022; Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, 2016). Įteisinus tiesioginius merų rinkimus, o vėliau jam priskyrus vykdomąsias funkcijas, keitėsi ir jų atskaitomybės teisinis reguliavimas. Meras yra atskaitingas ne tik savivaldybės tarybai, bet ir bendruomenei už savo ir savivaldybės veiklą. Jis reglamento nustatyta tvarka atsiskaito savivaldybės tarybai ir bendruomenei už savo veiklą.

1.3. Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo aspektai

Pasak Hudson (1995), gryniosios trečiojo sektoriaus organizacijos geriausiai atspindi šio sektoriaus pagrindines vertybes ir misiją. NVO skiriasi nuo privataus sektoriaus tuo, kad jos nesiekia pelno, ir nuo viešojo sektoriaus, nes nėra tiesiogiai kontroliuojamos valstybės ar politinių institucijų. Trečiasis sektorius taip pat apima iniciatyvas ir organizacijas, kurios papildo valstybės sektoriaus veiklą, tačiau savo veikloje gali turėti ir privataus sektoriaus elementų, o jų vidiniai santykiai dažnai grindžiami neformalia socialine sąveika, panašia į santykius tarp namų ūkių (Brown, Anheier & Toepler, 2002).

Nevyriausybinių organizacijų (NVO) ir savivaldybės institucijos vis dažniau bendradarbiauja siekdamos užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą, stiprinti pilietinę visuomenę bei skatinti gyventojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą. Toks bendradarbiavimas ypač svarbus vietos lygmeniu, nes abi pusės gali veikti kaip lygiateisiai partneriai, kartu sprendamos bendruomenėms svarbias problemas (Doucet ir kt., 2024). NVO dažnai dalyvauja socialinėse, edukacinėse ar aplinkosaugos veiklose, o savivaldybės, pasitelkdamos jų žinias ir išteklius, siekia didinti savo veiklos efektyvumą ir skaidrumą (Bano, 2019).

Ši partnerystė dažnai organizuojama tinklų principu, kuriuose svarbų vaidmenį vaidina ne tik formalūs susitarimai, bet ir tarpinstituciniai ryšiai, pasitikėjimas bei resursų mainai (Rybak, 2024). Tinklų modelis yra lankstus bendradarbiavimo būdas, pagrįstas horizontaliu veikėjų pasiskirstymu, leidžiantis visiems dalyviams siekti bendrų tikslų. Vertinant NVO ir savivaldybių tinklus, dažnai naudojama šešių esminių kriterijų sistema, kuri padeda analizuoti partnerystės struktūrą, veiksmingumą ir tvarumą.



1 pav. Pagrindiniai NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimą charakterizuojantys tinklai

(šaltinis: Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007)

Šie kriterijai apima: institucionalizavimą, kiek bendradarbiavimas įtvirtintas oficialiuose dokumentuose ar strategijose; sąveikos intensyvumą, kiek dažnai vyksta kontaktai ir bendros veiklos; funkcionalumą, kiek partnerystė prisideda prie realių bendruomenės poreikių tenkinimo; tarpusavio pasitikėjimą, būtinybę užtikrinti sklandžią informacijos kaitą ir konstruktyvų dialogą; priklausomybę nuo išteklių, įvertinimą, ar viena pusė stipriai priklauso nuo kitos, ir galios pasiskirstymą, kaip sprendimų priėmimo įtaka pasiskirsto tarp savivaldybės, politikų ir NVO (Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007).

Svarbu pabrėžti, kad šie kriterijai leidžia ne tik nustatyti formalią partnerystę, bet ir analizuoti jos kokybę bei ilgalaikį stabilumą. Be struktūrinių rodiklių, partnerystės sėkmę lemia ir tarpusavio santykių pobūdis, kaip abi pusės vertina viena kitą, kokius tikslus siekia ir kokias bendradarbiavimo formas renka. NVO ir savivaldybių sąveika gali būti labai įvairi, nuo konstruktyvaus bendradarbiavimo ir dialogo iki prieštaringų santykių ar net partnerystės ignoravimo.

Norint sistemingai įvertinti NVO ir vietos valdžios sąveiką, naudinga pasitelkti teorinius modelius, kurie padeda suskirstyti galimus bendradarbiavimo tipus. Najam'o (1996) pasiūlytas „4C modelis“ leidžia analizuoti vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų (NVO) santykius kaip dinamišką procesą, o ne kaip fiksuotą struktūrą. Modelis padeda suprasti, kad organizacijos gali keisti savo veikimo pozicijas priklausomai nuo konkrečios situacijos, interesų konfliktų ar išorinių aplinkybių, todėl bendradarbiavimo pobūdis nėra pastovus. Pagal šį modelį galima išskirti keturias pagrindines sąveikos formas:

1. **Bendradarbiavimas (cooperation)** – kai abi pusės siekia tų pačių tikslų ir naudoja panašias veiklos priemones, o partnerystė dažnai būna tvirta ir stabiliai veikianti.
2. **Papildomumas (complementarity)** – partneriai sutaria dėl galutinio tikslo, tačiau jų veikimo metodai skiriasi. Bendradarbiavimas gali būti sėkmingas, jei pavyksta suderinti skirtingus požiūrius ir strategijas.
3. **Prisitaikymas arba kooptacija (co-optation)** – metodai panašūs, tačiau tikslai nesutampa, todėl partnerystė dažniausiai būna laikina.

4. **Konfrontacija (confrontation)** – nei tikslai, nei metodai nesutampa, todėl bendradarbiavimas praktiškai neįmanomas, o sąveika dažnai virsta atvira priešprieša.

Šio modelio privalumas yra tas, kad jis leidžia lanksčiai vertinti NVO ir vietos valdžios sąveikos skirtumus įvairiuose politiniuose bei kultūriniuose kontekstuose, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes ir interesus (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010).

Analizuojant nevyriausybių organizacijų (NVO) ir vietos valdžios institucijų sąveiką, svarbu atsižvelgti į bendradarbiavimo lygį. Ši sąveika dažnai vystosi palaipsniui, nuo silpnesnių ryšių, menkesnio pasitikėjimo ir mažesnio įsipareigojimo iki glaudesnės, tarpusavyje integruotos partnerystės, paremto bendrais tikslais, resursais ir atsakomybe. Remiantis Raišiene (2008), Bučaitė–Vilke (2019), Guogiu, Gudeliu, Stasiukynu (2007), Šilinskyte (2015), Urvikiu (2016), galima išskirti šešias pagrindines **bendradarbiavimo formas**, kurių intensyvumas priklauso nuo pasitikėjimo ir bendrų išteklių naudojimo lygio:

1. **Konkuruojanti sąveika (coopetition)** – organizacijos dirba toje pačioje srityje, tačiau išlieka konkurencinės. Pavyzdžiui, savivaldybės gali varžytis dėl projektinių lėšų ar paslaugų kokybės, tačiau retkarčiais bendradarbiauja siekdamos didesnio efektyvumo (Bučaitė–Vilkė ir kt., 2019).
2. **Tinklinių ryšių forma (networking)** – informacijos mainai be formalių įsipareigojimų. Dažnai tokie ryšiai būna tarp vietos interesų grupių, kurios retai įtraukiamos į sprendimų priėmimą, todėl demokratinis legitimumas gali būti ribotas (Bučaitė–Vilkė, 2019).
3. **Kooperacija (cooperation)** – organizacijos išlaiko savarankiškumą, tačiau siekia abipusės naudos trumpuoju laikotarpiu. Lietuvoje ši forma dažnai pasitaiko viešųjų paslaugų teikime, dažniausiai apsiribojant formaliu bendravimu ir susitarimais. Kooperacija leidžia partneriams dalintis turimais ištekliais ir bendradarbiauti tikslų įgyvendinimui (Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007; Raišienė, 2008).
4. **Partnerystė (partnership)** – didesnis pasitikėjimas, bendri tikslai ir sprendimų priėmimo dalijimasis. Įtraukiant abi šalis ir aiškiai paskirstant atsakomybę, partnerystė gali sukurti vertingą sprendimų priėmimo struktūrą (Šilinskytė, 2015).
5. **Aljansas ar sąjunga (alliances)** – formalūs, ilgalaikiai santykiai su išteklių sinergija. Tokios partnerystės formos leidžia NVO ir savivaldybėms pasiekti geresnę paslaugų kokybę ir prieinamumą, kartu planuojant ir valdant išteklius (Urvikis, 2016).
6. **Integracinis bendradarbiavimas (integrative collaboration)** – aukščiausias sąveikos lygis, kai bendradarbiaujama dėl atsakomybės, finansavimo, išteklių ir sprendimų. Sėkmingam bendradarbiavimui būtinas stiprus pasitikėjimas ir aiškus galios pasiskirstymas. Tačiau, kaip pastebi Bano (2019), tokie modeliai gali susidurti su sunkumais, jei trūksta ilgalaikio įsipareigojimo ir skaidrumo.

Be formalių partnerystės struktūrų, svarbu atsižvelgti į demokratinį legitimumą ir tinklinės valdysenos principus. Bučaitės–Vilkės (2019) tyrimai rodo, kad bendradarbiavimo tinklai dažnai veikia technokratinio principu, todėl pilietinių interesų grupių dalyvavimas gali būti tik simbolinis. Efektyviausi modeliai, pasak Urvikio (2016), susiformuoja tuomet, kai viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių organizacijos įtraukiamos į bendrą viešųjų paslaugų sistemą, dalijasi atsakomybėmis ir kuria pridėtinę vertę visuomenei. Sėkmingam integraciniam bendradarbiavimui

būtina ilgalaikė partnerystė, pasitikėjimas ir nuoširdus dalyvavimas, nes be šių komponentų net geriausiai suplanuoti modeliai gali likti formaliais ir laikiniais.

Analizuojant bendradarbiavimą tarp nevyriausybinių organizacijų (NVO) ir savivaldybių institucijų, svarbu atsižvelgti ne tik į partnerystės intensyvumą, bet ir į jos struktūrinį pobūdį. Bendradarbiavimas gali vykti skirtingais lygiais ir organizacinėmis formomis, priklausomai nuo galios pasiskirstymo, pasitikėjimo ir atsakomybės dalijimosi. Remiantis literatūra (Bučaitė-Vilkė, 2019; Raišienė, 2008; Bano, 2019), galima išskirti tris pagrindines bendradarbiavimo struktūras:

1. **Hierarchinis bendradarbiavimas** pasižymi vertikalia struktūra, kai viena pusė, dažniausiai viešojo sektoriaus institucija dominuoja sprendimų priėmime, o NVO įtraukiamos dažniausiai tik įgyvendinimo stadijoje, turint ribotą įtaką strateginiams sprendimams. Tokiose partnerystėse gali trūkti abipusio pasitikėjimo, nes galios pasiskirstymas nėra vienodas (Šilinskytė, 2015; Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007).
2. **Tinklinis bendradarbiavimas** remiasi laisvesniais, daugiašaliais ryšiais, pasitikėjimu ir informacijos sklaida be aiškos hierarchijos. Tokios struktūros leidžia dalytis žiniomis, bendradarbiauti projektuose ir skatinti inovacijas, tačiau jų efektyvumui reikalingas koordinavimas ir demokratinis pagrindas. Tinklinių sąveikų privalumas – greitas gerosios patirties mainas ir naujų paslaugų formų kūrimas, tačiau kyla atsakomybės paskirstymo problema, kai neaišku, kas už ką atsako (Bučaitė-Vilkė, 2019; Proscevičienė, 2010; Urvikis, 2016).
3. **Horizontalus bendradarbiavimas** laikomas pažangiausia forma, kai partneriai veikia lygiomis teisėmis, dalijasi atsakomybe, planuoja veiklą ir kartu priima sprendimus. Toks modelis reikalauja abipusio pasitikėjimo, bendrų tikslų ir ilgalaikio įsipareigojimo. Organizacijos ne tik dalijasi ištekliais, bet ir kartu prisiima riziką bei atsakomybę, todėl bendradarbiavimas tampa tvaresnis ir veiksmingesnis (Raišienė, 2008).

Bendradarbiavimas tarp NVO ir savivaldybės institucijų yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, priklausantis nuo teisinių reglamentų, organizacinio pajėgumo, resursų prieinamumo, pasitikėjimo ir politinės kultūros. Svarbus aspektas yra ir „žmogiškasis veiksnys“ – darbuotojų kompetencija, gebėjimas užmegzti ryšius bei kurti socialinį kapitalą lemia partnerystės tvarumą (Doucet ir kt., 2024).

Nepaisant didėjančio bendradarbiavimo potencialo, procesas susiduria su iššūkiais. Vienas jų formalaus ir realaus dalyvavimo atotrūkis:

- a) NVO dažnai įtraukiamos į sprendimų priėmimą tik formaliai, o jų įtaka praktiškai lieka minimali (Šilinskytė, 2015).
- b) Taip pat dažnai pasireiškia finansinis ir galios disbalansas, NVO dirba su ribotais resursais ir trumpalaikiais finansavimo ciklais, o vietos valdžia turi ilgesnį laikotarpį veikiančias struktūras (Doucet ir kt., 2024).
- c) Bendradarbiavimą gali trikdyti ir institucinis nepasitikėjimas, komunikacijos spragos, skirtingi darbo tempai bei kultūriniai skirtumai tarp biurokratinių ir nevyriausybinių struktūrų (Rybak, 2024).
- d) Politinės valios kaita, keičiantis valdžiai, gali stabdyti ilgalaikes iniciatyvas ir mažinti NVO motyvaciją dalyvauti sprendimų priėmime (Stasiukynas, Šukvietienė ir Sudnickas, 2022).

Vietos valdžia yra teritoriniu principu organizuota valdymo sistema, atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą, bendruomenės interesų atstovavimą bei piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimą. Nevyriausybinių organizacijų (NVO) tuo tarpu veikia nepriklausomai, ne siekdamos pelno, ir savo veikla prisideda prie visuomenės gerovės įvairiose srityse – socialinėje, švietimo, ekonominėje, aplinkosaugos ir kitose.

Nors vietos valdžia ir NVO dažniausiai veikia savarankiškai, jų bendradarbiavimas gali reikšmingai pagerinti viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą. NVO yra lankstesnės, geba greičiau prisitaikyti prie pokyčių, dažnai užpildo viešojo sektoriaus spragas socialinių paslaugų teikime, skatina pilietinį aktyvumą ir stiprina demokratiją. Partnerystė gali vykti įvairiais lygiais, nuo informacijos teikimo ir konsultacijų iki aktyvaus dalyvavimo sprendimų priėmime. Aukščiausiam lygyje NVO tampa pilnavertėmis partnerėmis, dalyvaujančiomis sprendimų priėmimo procesuose ir viešosios politikos įgyvendinime.

Nors bendradarbiavimas turi didelį potencialą, praktikoje susiduriama su keliais iššūkiais. Vienas jų – trumpalaikis projektinis finansavimas, kuris riboja tvarių jaunimo užimtumo iniciatyvų kūrimą. NVO metinės ataskaitos (2023) pažymi, kad dauguma programų trunka vienerius ar dvejus metus, o tai neužtikrina ilgalaikių darbo rinkos kompetencijų ugdymo. Kitas svarbus iššūkis – biurokratinės procedūros, kurios apsunkina NVO galimybes teikti pasiūlymus ar dalyvauti savivaldybių konkursuose (3sektorius.lt, 2013). Be to, ne visose savivaldybėse yra pakankamai koordinatorių ar kompetentingų specialistų, galinčių efektyviai prižiūrėti bendradarbiavimą (Šilalienė, 2023).

6 lentelė

Savivaldybių institucijų ir NVO bendradarbiavimo modelis jaunimo užimtumo srityje

Bendradarbiavimo sritis	Savivaldybės institucijų vaidmuo	NVO vaidmuo
Strateginis planavimas	Jaunimo užimtumo programų rengimas, finansavimo skirstymas	Poreikių analizė, siūlymų teikimas politikos formavimui
Paslaugų teikimas	Viešųjų paslaugų užsakymas, projektų koordinavimas	Mentorystė, mokymai, neformalus ugdymas, tarpininkavimas su darbdaviais
Informacijos mainai	Jaunimo situacijos stebėseną, duomenų rinkimas	Dalyvavimas tyrimuose, grįžtamojo ryšio teikimas
Jaunimo verslumo skatinimas	Parama iniciatyvoms, infrastruktūros sudarymas	Praktiniai mokymai, verslumo projektų įgyvendinimas
Stebėseną ir vertinimas	Programų efektyvumo vertinimas	Paslaugų rezultatų pateikimas, ataskaitų teikimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šilalienė, (2023)

Apibendrinant galima teigti, kad NVO ir savivaldybių institucijų bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje yra būtinas veiksnys, siekiant sumažinti jaunimo nedarbą, skatinti verslumą ir užtikrinti socialinę integraciją. NVO prisideda prie jaunimo įgalinimo, teikdamos inovatyvias ir į

bendruomenes orientuotas paslaugas, o savivaldybės suteikia struktūrinius ir finansinius pagrindus šių paslaugų plėtrai. Tačiau bendradarbiavimo efektyvumui būtina didinti finansavimo tvarumą, mažinti administracines kliūtis ir užtikrinti nuoseklų NVO įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Tik taip galima sukurti tvarią, efektyvią ir į jaunimo poreikius orientuatą vietos politiką.

Apibendrinant tai kas išdėstyta, bendradarbiavimas tarp NVO ir vietos valdžios institucijų yra kompleksinis procesas, reikalaujantis ne tik formalios struktūros, bet ir lankstumo, atviro dialogo, pasitikėjimo ir ilgalaikio įsipareigojimo. Tik tokiu būdu galima užtikrinti veiksmingą partnerystę, stiprinti pilietinę visuomenę ir skatinti gyventojų dalyvavimą vietos valdyje.

1.3.1. Jaunimo politikos formavimas viešojo valdymo teorijų požiūriu

Viešojo valdymo modernizavimo procesas prasidėjo praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje, kai tradicinę viešojo administravimo praktiką pakeitė naujasis viešasis administravimas, remdamasis postmoderniomis socialinių mokslų teorijomis, įkvėptomis S. Kuhno darbu „Mokslo revoliucijų struktūros“ ir P. Bergerio bei T. Luckmano darbu „Socialinės realybės konstravimo“ (Raipa, 2009).

Pasak mokslininkų S. P. Osborne (2010), M. Bevir (2007), H. Fredericson ir K. Smith (2003), valdžios institucijų kaip koordinatorių koncepcija nėra naujovė, ilgą laiką viešojo administravimo tikslas buvo užtikrinti institucijų bendradarbiavimą, koordinavimą ir integraciją. Tačiau praktikoje tarpinstitucinis koordinavimas vis dar kelia iššūkių, nes trūksta mechanizmų, kurie garantuotų, kad visų organizacijų pastangos efektyviai prisidėtų prie bendrų tikslų įgyvendinimo (Osborne, 2010). B. G. Peters (1998) pabrėžia, kad bendradarbiavimas tarp valstybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų yra būtinas siekiant geresnės paslaugų kokybės, visuomeninių standartų gerinimo ir tvartos partnerystės tarp horizontalių ir vertikalių struktūrų. Šiuolaikiniai pokyčiai, orientuoti į postmodernų viešąjį valdymą, verčia peržiūrėti tradicines institucijų sąveikas ir taikyti Naujojo viešojo valdymo principus, taip pat jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesuose Lietuvoje.

Viešojo valdymo teorijos ir jų taikymas savivaldybių institucijų bei nevyriausybinių organizacijų (NVO) bendradarbiavimui skatinant jaunimo užimtumą yra nuolat besikeičianti sritis, kurioje svarbu ne tik tradicinės valdymo paradigmos žinios, bet ir naujausių praktikų bei technologijų integravimas. Paskutinių metų tyrimai atskleidžia, kad modernus viešasis valdymas orientuojasi į tinkliškumą, piliečių ir ypač jaunimo aktyvų dalyvavimą, bei kompleksinių problemų sprendimą per bendradarbiavimą tarp įvairių sektorių. Pavyzdžiui, OECD (2024) tyrimai pabrėžia, kad sėkminga vietos jaunimo užimtumo politika priklauso nuo tinkamo bendradarbiavimo, tikslinių paskatų ir nuolatinio duomenų rinkimo, leidžiančio suprasti įgūdžių paklausos ir pasiūlos neatitikimą. Šio tyrimo išvadose akcentuojamas ir sektorių bendradarbiavimas švietimo, verslo, valdžios bei nevyriausybinių organizacijų, kaip pagrindinė priemonė darbo rinkos poreikiams tenkinti (OECD, 2024).

Kitas svarbus tyrimas yra Europos Tarybos (2022) atliktas jaunosios kartos dalyvavimo ir atsakomybės tyrimas, kuris rodo, kad jaunimas dažniau dalyvauja neformaliose politinėse veiklose, tačiau vis dar egzistuoja kliūčių jų dalyvavimui formalioje valdžioje ir sprendimų priėmime. Ši analizė pabrėžia reikšmę stiprinti jaunimo įtraukimą į viešąsias programas ir integruoti švairias jaunimo iniciatyvas savivaldybių ir NVO bendradarbiavimo kontekste (Council of Europe, 2022).

Naujasis viešasis valdymas (NVV) ir naujausios jo interpretacijos daugiausia pabrėžia koordinuotą veiksmų tinklą bei bendras atsakomybes, kurios atsiranda kuriant jaunimo užimtumo programas. NVV modelis Lietuvoje realiai atspindi per savivaldybių, jaunimo reikalų koordinatorių ir jaunimo organizacijų tarybų struktūras, kurios veikia pagal partnerystės principus. Tačiau tyrimai rodo, kad praktikoje decentralizacija susiduria su skirtumais išteklių ir kompetencijų, kurie lemia nevienodą jaunimo įtrauktį (Osborne, 2010; Mikolaitytė, 2011; Šilalienė, 2023).

Remiantis naujojo viešojo valdymo (NVV) teorijos principais, galima analizuoti, kaip šiuolaikinėje Lietuvos jaunimo politikoje atspindi tinklinės valdymo struktūros, koordinavimo daugialypiškumas, horizontalių sprendimų priėmimo būdų diegimas ir decentralizacija. Nors kai kurie šaltiniai, nagrinėjantys NVV bruožus, yra senesni, jų teorinės išvalgos išlieka aktualios, nes NVV esmė – valdymo praktikų transformacija nuo hierarchinės, centralizuotos struktūros prie tinklinės ir partnerystės principais grįstos sistemos nesikeičia. Todėl pasirinktas šaltinis leidžia konceptualiai pagrįsti jaunimo politikos analizę, identifikuoti NVV bruožus, kurie matomi praktikoje, ir suformuluoti empirinio tyrimo klausimus.

Toliau pateikiama lentelė, kurioje NVV teorijos bruožai derinami su jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo realijomis Lietuvoje.

7 lentelė

Naujojo viešojo valdymo teorijos bruožų taikymas formuojant ir įgyvendinant Jaunimo politiką

Naujojo viešojo valdymo bruožai	Atitiktis jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procese
Įvairių formų politikos tinklai, kurie suprantami kaip „visuma santykinai stabilių ryšių, kurie yra nehierarchinės ir nepriklausomos prigimties bei jungiantys įvairius veikėjus, esančius šalia konkrečių politikos klausimų arba išteklių	Jaunimo nevyriausybinių organizacijų įtraukimui į jaunimo politikos formavimą ir įgyvendinimą sudaroma Jaunimo reikalų taryba, veikianti pagal lygiateisės partnerystės principą. Savivaldybėse šį procesą padeda koordinuoti jaunimo reikalų koordinatorius, o beveik visus koordinatorių vienija Nacionalinė jaunimo reikalų koordinatorių asociacija. Patariamoji funkcija tenka Lietuvos Jaunimo organizacijų tarybai (LIJOT).
Įvairių valdymo lygmenų ir daugelio veikėjų koordinavimo būtinybė. Koordinavimo galia yra pasidalinta tarp socialinių veikėjų, esančių įvairiuose lygmenyse.	Jaunimo politikos Lietuvoje organizavimas vyksta nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse. Nacionaliniu mastu Seimo Jaunimo ir sporto reikalų komisija rūpinasi jaunimo teisėmis, formuoja politiką ir vykdo kontrolę. Vyriausybė koordinavimą pavedė Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, o Jaunimo reikalų departamentas įgyvendina jaunimo politikos priemones. Jaunimo nevyriausybinių organizacijų įtraukimui sudaroma Jaunimo reikalų taryba, teikianti siūlymus dėl politikos įgyvendinimo. Savivaldybėse gali veikti savivaldybės jaunimo reikalų taryba, o vietos lygmenyje politikos įgyvendinimą koordinuoja jaunimo reikalų koordinatorius.
Pokytis nuo vertikalių prie horizontalių vadybos būdų. Organizacijos tarpusavyje	Horizontaliai bendradarbiaujant ministerijoms ir institucijoms, siekiama užtikrinti jaunimo poreikius atitinkančią socialinės gerovės, švietimo ir sveikatos

nėra susijusios vadovaujančios-pavaldžios institucijos ryšiais. Vyrauja labiau kolegialus arba egalitarinis požiūris į sprendimų priėmimą. Veikia tinklinės sistemos, kurios leidžia siekti įgyvendinti įvairius tikslus.	sistemų plėtrą. Regioninė jaunimo politikos įgyvendinimo funkcija priklauso savivaldybėms, kurios savarankiškai sprendžia politikos formavimo ir plėtros kryptis. Nacionalinio lygmens sprendimai savivaldybėms yra tik rekomendaciniai, o Jaunimo reikalų departamentas neturi tiesioginių kontrolės svertų, todėl įtaka vykdoma tik socialinio dialogo būdu.
Decentralizacija ir galios perdavimas iš nacionalinės valdžios centro į žemesnes grandis, o taip pat į aukštesnes.	ES jaunimo politika grindžiama atvirojo koordinavimo metodu, derinant nacionalines strategijas su kitų šalių patirtimi. Regioninė politika priklauso savivaldybėms, o jaunimo politiką formuojančios institucijos veikia sudėtingoje daugialypėje sistemoje, sąveikaudamos su nacionaline, regionine valdžia ir ES institucijomis.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mikolaitytė (2011); Osborne (2010); Bevir (2007); Ansell & Torfing (2021).

Tinkliniu valdymu (angl. Network Governance) grindžiamos teorijos pabrėžia horizontalią koordinaciją ir socialinį dialogą, kurie leidžia efektyviai dalytis atsakomybe tarp savivaldybių institucijų, NVO, verslo ir pačių jaunų žmonių (Sorensen & Torfing, 2007). Šis valdymo modelis ypač aktualus, nes jaunimo užimtumas reikalauja lanksčių sprendimų bei įvairovės įsitraukiant įvairiems sektoriams. Europos Sąjungos dokumentai pabrėžia, kad regioninės ir savivaldybių valdžios institucijos turi skatinti tą bendradarbiavimą, o jaunimo organizacijos turi būti aktyviai įtrauktos į sprendimų priėmimą (Council of Europe, 2022).

Be to, vertės pagrindu grindžiamas valdymas (angl. Value-Based Governance) pabrėžia pasitikėjimo kūrimą, skaidrumą bei socialines vertybes, kurios yra būtinos sklandžiam bendradarbiavimui ir aukštos kokybės paslaugų teikimui jaunimui (Benington, 2011; Bovaird & Löffler, 2007). Dalyvaujamojo viešojo valdymo teorijos pabrėžia, kad jaunimo dalyvavimas ne tik kaip paslaugų gavėjų, bet ir kaip sprendimų priėmėjų, didina politikos efektyvumą ir socialinį kapitalą (Fung, 2015). Tai Lietuvoje atspindi įsteigtos įvairios jaunimo tarybos ir konsultaciniai formatai.

Svarbų vaidmenį atlieka ir skaitmeninio viešojo valdymo teorijos, kurios pabrėžia technologijų naudojimą efektyvesniam informacijos sklaidai ir jaunimo įtraukimo priemonėms, kas yra aktualu spartų informacijos pasikeitimą ir jaunimo poreikių tenkinimą (Milakovich, 2012).

Žemiau pateikta lyginamoji lentelė su pagrindinėmis viešojo valdymo teorijomis, jų esminiais bruožais bei taikymo jaunimo užimtumo ir savivaldybių institucijų su NVO bendradarbiavimo kontekste ypatumais.

Pagrindinės viešojo valdymo teorijos

Viešojo valdymo teorija	Pagrindiniai bruožai	Taikymas mokslinio tyrimo srityje	Šaltiniai
Naujasis viešasis valdymas	Efektyvumas, rezultatų orientacija, partnerystės principai	Koordinuotas veiksmų tinklas, jaunimo organizacijų įtraukimas, decentralizacija	Osborne (2010), Mikolaitytė (2011), Šilalienė (2023)
Tinklinis valdymas	Horizontalūs ryšiai, socialinis dialogas, lankstumas	Institucijų ir NVO tarpusavio priklausomybė, lankstūs sprendimai	Sorensen & Torfing (2007), Council of Europe (2022), Jokubauskienė, 2016
Dalyvaujamojo valdymo modelis	Piliečių dalyvavimas, sprendimų priėmimo įtrauktis	Jaunimo aktyvus dalyvavimas formuojant politiką, konsultaciniai formatai	Šilalienė (2023)
Skaitmeninis valdymas	Technologijų naudojimas, skaidrumas, prieinamumas	E-valdymas, informacijos sklaida, jaunimo įtraukties priemonės	Milakovich, M. E. (2012), VU magistro darbas, 2023

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Viešojo valdymo teorijų įvairovė nuo tradicinio administravimo iki NVV, tinklinio, dalyvaujamojo, vertės pagrindu ir skaitmeninio valdymo suteikia pagrindą analizuoti jaunimo politikos formavimą ir įgyvendinimą Lietuvoje. Šiuolaikinė jaunimo politika veikia daugialypėje, tinklais grįstoje sistemoje, kurioje horizontali koordinacija, tarpinstitucinės partnerystės, jaunimo įtraukimas ir skaitmeninės priemonės yra būtini efektyvumui užtikrinti.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo valdymo paradigmos kaita nuo tradicinio viešojo administravimo prie naujojo viešojo valdymo (NVV) ir galiausiai postmodernaus valdymo modelių iš esmės pakeitė jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo logiką Lietuvoje. Šiuolaikinės jaunimo politikos sritis veikia daugialypėje, tinklais grįstoje sistemoje, kurioje institucijų sąveika, partnerystės modeliai ir horizontali koordinacija tampa būtinu veiksmingumo kriterijumi. Toks pokytis atitinka NVV esmę – kompleksinių visuomenės problemų sprendimą įtraukiant įvairius veikėjus, dalijantis atsakomybe ir remiantis bendrakūra (Osborne, 2010; Bovaird & Löffler, 2007).

Kita vertus, NVV principų taikymas Lietuvos jaunimo politikoje atskleidžia ir tam tikrų struktūrinių iššūkių. Pirma, jauno žmogaus dalyvavimas politikoje ir viešajame valdyme dar nėra nuosekliai užtikrinamas visose savivaldybėse. Nors įtraukties mechanizmai egzistuoja, jaunimo reikalų koordinatorių institucija, jaunimo tarybos, konsultaciniai formatai, jų veiksmingumas priklauso nuo savivaldybių politinės valios, išteklių ir kompetencijų. Tai rodo, kad NVV modelio decentralizacija ne visada užtikrina tolygų politikos įgyvendinimą (Šilalienė, 2023).

Apskritai vertinant, Lietuvos jaunimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesai iš esmės dera su NVV teorijos principais:

- a) tinklaveika,
- b) decentralizacija,
- c) suinteresuotų veikėjų partnerystėmis ir
- d) dalyvaujamojo valdymo stiprinimu.

Vis dėlto siekiant didesnio šių principų efektyvumo būtina *nuoseklesnė tarpinstitucinė koordinacija nacionaliniu ir savivaldos lygmeniu, tvaresnis NVO įtraukimas ir inovatyvių sprendimų taikymą užtikrinanti sistema*. Tai leistų ne tik sukurti efektyvesnę ir į jaunimo poreikius orientuotą valdymą, bet ir sustiprinti jaunų žmonių pasitikėjimą valstybės institucijomis bei jų dalyvavimą viešajame gyvenime.

1.3.2. Jaunimo užimtumo gerosios patirties analizė

Šiuolaikinis viešojo valdymo kontekstas skatina iš esmės permąstyti valstybės, savivaldos ir nevyriausybių organizacijų santykį, ypač tokiose srityse, kuriose sprendimai neatsiejami susiję su bendruomenių įtraukimu, socialine įvairove ir inovacijomis. Jaunimo užimtumas yra viena iš tokių sričių, nes ji reikalauja ne tik sisteminio požiūrio, bet ir veiksmingo daugiasektorinio bendradarbiavimo. Viešojo valdymo teorijos kaita nuo tradicinio administravimo iki naujojo viešojo valdymo (NVV) suteikė pagrindą savivaldybėms ieškoti partnerystės su NVO, o šios partnerystės šiandien tampa esminiu jaunimo politikos įgyvendinimo įrankiu.

Viešojo valdymo modernizavimo procesą paskatino septintajame XX a. dešimtmetyje susiformavęs naujasis viešasis administravimas, kurio ištakos sietinos su postmodernių socialinių mokslų teorijų iškilimu (Raipa, 2009). Nors valstybinio koordinavimo svarba buvo pripažįstama jau seniau (Osborne, 2010; Bevir, 2007), NVV atnešė naujus principus – tinklaveiką, partnerystę ir horizontalius sprendimų priėmimo mechanizmus (Sorensen & Torfing, 2007; Rhodes, 2003). Būtent šie principai tapo kertiniais kuriant savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje. Jaunimo politikos įgyvendinimas nebegali būti suvokiamas kaip vienos institucijos funkcija, jis tampa platesnės socialinės sąveikos ir bendrakūros rezultatu.

Lietuvos savivaldybėse jaunimo politika įgyvendinama dviejų pagrindinių institucijų:

- savivaldybės tarybos ir mero lygmeniu.

- 1) Taryba tvirtina strateginius planus, nustato finansavimo kryptis, inicijuoja vietos jaunimo politikos prioritetus.
- 2) Meras, ypač po 2023 m. savivaldos reformos, tapo vykdomosios funkcijos turėtoju, atsakingu už tarpinstitucinį koordinavimą, administracinius procesus ir savivaldybės dialogą su NVO (Astrauskas & Čelkė, 2024).

Šių institucijų veiklos sėkmė priklauso nuo gebėjimo įtraukti vietos bendruomenes, įskaitant jaunuolius ir jaunimo organizacijas, į sprendimų priėmimo procesus.

NVO šiuo aspektu užima ypatingą vietą, jos ne tik identifikuoja jaunimo poreikius, bet ir teikia paslaugas, organizuoja edukacines veiklas, vykdo mentorystės programas bei užtikrina jaunimo balsą

vietos politinėje darbotvarkėje. Tyrimai rodo, kad jaunimo užimtumo srityje NVO dažnai užpildo spragas, kurias institucijos dėl ribotų žmogiškųjų ar finansinių išteklių nepajėgia padengti (Guogis, Gudelis & Stasiukynas, 2007). Savivaldybės, bendradarbiaudamos su NVO, gali pasiekti didesnę veiklos efektyvumą ir paslaugų prieinamumą.

Partnerystė tarp savivaldybės institucijų ir NVO ypač reikšminga jaunimo įgalinimo procese. Vorevičienės ir Butkevičienės (2017) tyrimai atskleidžia, kad NVO dažnai tampa tarpininkais tarp jaunimo ir savivaldybės valdžios, suteikdami platformą jaunų žmonių idėjoms, iniciatyvoms ir poreikiams išgirsti. Jaunimas ne tik gauna galimybes dalyvauti projektinėse veiklose, bet ir įgyja svarbias socialines, organizacines ir lyderystės kompetencijas, kurios yra būtinos darbo rinkai.

Empirinis Miginio ir Ulozo (2011) tarpsektorinių tinklų tyrimas taip pat parodė, kad savivaldybės, veikdamos kaip *koordinaciniai centrai*, gali efektyviai jungti NVO, švietimo įstaigas, verslo subjektus ir valstybinės valdžios institucijas. Tokie tinklai sudaro pagrindą integruotoms jaunimo užimtumo iniciatyvoms, kurių veiksmingumas didėja proporcingai partnerių skaičiui ir jų įsipareigojimo lygiui.

Lietuvos kontekstą išplečia ir tarptautinės patirtys, rodančios bendradarbiavimo naudą:

- a) Albanijos atvejis (Ymeraj, 2020) parodė, kad sėkmingas jaunimo užimtumas gali būti kuriamas tik ten, kur savivalda, NVO ir tarptautinės organizacijos veikia kaip lygiaverčiai partneriai.
- b) Kanados žaliųjų projektų praktikos (Doucet et al., 2023) atskleidė, kad NVO gali padėti savivaldybėms kurti tvarius užimtumo modelius, orientuotus į ilgalaikius gebėjimus, o ne tik į trumpalaikes darbo vietas.
- c) Fryshuset (Švedija) atvejis. Savivaldybių institucijų ir Fryshuset bendradarbiavimu remiasi programos, kuriomis jaunimas įtraukiamas į darbo rinką per vasaros stažuotes: pavyzdžiui, 2024 m. Fryshuset kartu su Malmö miesto savivaldybe pasiūlė apie 160 vasaros darbo galimybių jaunimui, teikiant jiems realią darbo patirtį, mokymus projektų valdymui ir biudžeto planavimui (Fryshuset. (2024).
- d) EpaNet (Austrija) atvejis. RepaNet projektais jaunimas gauna galimybes mokytis per praktinę veiklą: taisymą, perdirbimą, dirbtuves. Per šias veiklas savivaldybės suteikia patalpas, logistiką, o NVO organizuoja mokymus ir dirbtuves. Tokiu būdu bendradarbiavimas sukuria socialines darbo vietas, skatina tvarų gyvenimo modelį ir įgalina jaunimą įgyti praktinių, darnaus verslumo kompetencijų (Re-Use Austria. (2022)).
- e) Pietų Afrikos studija (Stoffel, 2022) rodė, kad NVO gali atlikti esminį vaidmenį profesinio orientavimo sistemoje, jei savivaldybės sukuria tvarų partnerystės modelį.

Šios patirtys yra naudingos Lietuvos savivaldybėms siekiančioms platesnio ir tvaresnio bendradarbiavimo modelio.

Šias tendencijas įvertinant, tampa akivaizdu, kad savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas nėra vien administracinė procedūra ar projektinė partnerystė. Tai platesnė politinė ir socialinė strategija, leidžianti kurti gyvybingą vietos jaunimo ekosistemą. Tam būtina ne tik savivaldybės tarybos politinė valia ar mero lyderystė, bet ir nuolatinis, abipusiu pasitikėjimu grįstas dialogas.

Galima teigti, kad savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas yra kertinis modernios jaunimo politikos elementas. Jis leidžia savivaldybėms efektyviau atliepti jaunimo poreikius, kurti inovatyvias paslaugas ir telkti bendruomeninius resursus. Viešojo valdymo teorijos raida pagrindžia šį bendradarbiavimą kaip šiuolaikinės demokratinės savivaldos standartą, kuriame sprendimai kuriami ne hierarchiškai, o bendradarbiaujant ir dalijantis atsakomybe. Todėl ateities jaunimo politika Lietuvoje neatsiejama nuo tvaraus, struktūruoto ir įtraukios partnerystės tarp savivaldybių tarybų, merų ir nevyriausybinių organizacijų kūrimo ir plėtros.

Remiantis viešojo valdymo teorijų principais ir jaunimo politikos Lietuvoje analize, empiriniam tyrimui buvo suformuoti šeši teminiai blokai:

1. Bendradarbiavimo formos tarp savivaldybės institucijų ir NVO;
2. Bendradarbiavimo sėkmės veiksniai ir kliūtys;
3. NVO įtraukimas į sprendimų priėmimą ir strategijų formavimą;
4. Jaunimo užimtumo iniciatyvų planavimas, vykdymas ir vertinimas;
5. Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo poveikis jaunimo integracijai į darbo rinką;
6. Perspektyvos tobulinti partnerystės modelius.

Apibendrinant ir remiantis teorine analize, savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje yra kompleksiškas procesas, kuriame persipina formalūs valdymo mechanizmai, resursų paskirstymas ir NVO įsitraukimo lygis. Siekiant šias teorines išvalgas patikrinti ir pritaikyti praktikoje, buvo inicijuotas empirinis tyrimas, skirtas ištirti, kaip bendradarbiavimas realizuojamas konkrečioje savivaldybėje. Tyrimo imtis apėmė tris pagrindines su jaunimo užimtumu susijusias grupes Panevėžio rajone: politikus (savivaldybės tarybos narius, savivaldybės merą ir LR Seimo narę), administracijos atstovus (savivaldybės vadovą ir jaunimo reikalų koordinatorę) bei NVO atstovus, tiesiogiai įgyvendinančius jaunimo užimtumo iniciatyvas. Empirinis tyrimas leido identifikuoti pagrindinius bendradarbiavimo veiksnius, įvertinti teorinio modelio taikymą praktikoje ir nustatyti, kurios teorinės dimensijos labiausiai prisideda prie efektyvaus jaunimo užimtumo iniciatyvų įgyvendinimo. Toliau pateikiami tyrimo dizaino, imties, duomenų rinkimo ir analizės aprašai bei gauti rezultatai.

2. NVO IR SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje aptariami tyrimo metu pasirinkti metodai, aprašoma tyrimo eiga bei organizavimo principai. Tikslas – nustatyti tyrimo problemą ir įgyvendinti iškeltus tikslus bei uždavinius.

2.1. Tyrimo teorinis pagrindimas

Tyrimo metodologinėje dalyje pristatoma tyrimo strategija, sudaryta tyrimo loginė schema, kurioje atsispindi empirinių tyrimų metodai ir instrumentai bei jų taikymas atliekant tyrimą.

Pasak Žydzūnaitės (2011), metodologija apima metodus, technikas ir procedūras, su kuriomis renkama ir analizuojama situacija. Aleknevičienė, Pocienė ir Šūpa (2020) metodologiją taip pat apibrėžia kaip sistemą, kurią sudaro tyrimo principai, praktikos ir procedūros. Autoriai pabrėžia, kuriose mokslo srityse minėtos praktikos, principai ir procedūros yra taikomos, tai yra, socialiniuose, humanitariniuose, fiziniuose, technologijų ar kituose moksluose. Pasak mokslininkų, moksliniam tyrimui būtina sąlyga: privaloma remtis atitinkamos mokslo srities metodologija. Remiantis Kardeliu (2002), mokslinis tyrimas yra sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant metodus. Anot autoriaus, metodologija suprantama kaip tyrimo panaudojimo logika. Tai reiškia, kad tyrime labai svarbu įvardinti tyrimo metodus. Esminis metodologijos tikslas įvardijamas kaip pagalba tyrėjui plačiau suprasti patį tyrimo procesą.

Tyrimas grindžiamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorija bei jaunimo užimtumo modelių analize, siekiant suprasti, kaip savivaldybės ir nevyriausybinės organizacijos (NVO) gali efektyviai koordinuoti veiklas, didinančias jaunimo įsidarbinimo galimybes. Remiamasi ankstesnių autorių darbais, kuriuose buvo analizuojamas NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimas Lietuvoje bei tarptautiniu mastu (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017; Doucet et al., 2023; Puerta ir Garcia, 2025). **Tyrimo tikslas** – identifikuoti sėkmingus bendradarbiavimo modelius, jų struktūrą ir mechanizmus, kurie galėtų būti pritaikyti Panevėžio rajono kontekste.

Tyrimo aktualumą lemia regioninė jaunimo užimtumo problema, ypač atokiuose Lietuvos rajonuose. Eurostat (2023) duomenys rodo, kad regionuose jaunimo nedarbo lygis išlieka aukštesnis nei didžiuosiuose miestuose, todėl savivaldybių ir NVO bendradarbiavimas tampa esminiu veiksnium, siekiant sukurti ilgalaikius sprendimus. Pasaulinės praktikos pavyzdžiai (Albanija, Ispanija, Kanada, Švedija, Austrija) patvirtina, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas didina programų efektyvumą, užtikrina jaunimo įsitraukimą į savanorystę, mentorystę, profesinius mokymus ir verslumo skatinimą (Stoffel, 2022; Ymeraj, 2020; Puerta & Garcia, 2025; Doucet et al., 2023).

Tyrimas remiasi teoriniu pagrindu, kuriame integruojami keli požiūriai:

- Tarpsektorinė koordinacija – NVV (naujasis viešasis valdymas) akcentuoja bendradarbiavimą tarp viešojo, nevyriausybinių ir privataus sektoriaus, horizontalią sprendimų priėmimo struktūrą bei piliečių dalyvavimą, pabrėžiant tinklaveiką ir bendrakūrą (Ansell & Torfing, 2021; Klijn & Koppenjan, 2025; Bovaird & Löffler, 2015).
- Jaunimo užimtumo modeliai ir teorinė analizė remiasi supratimu, kad jaunimo integracija į darbo rinką priklauso nuo struktūruotų programų, praktinių įgūdžių ugdymo, mentorystės bei savanorystės galimybių (Neverauskienė, Pocius ir Brazienė, 2024; Petrauskaitė, 2014; Žvalionytė, 2016).

Praktinė tyrimo nauda Panevėžio rajono savivaldybėje yra akivaizdi. Bendradarbiavimas su NVO leidžia savivaldybei:

- užpildyti paslaugų spragas, kurių savivaldybė viena negalėtų pasiūlyti;
- įtraukti jaunimą į praktinę, projektinę bei verslumo veiklą;
- stiprinti bendruomeniškumą ir pilietinį atsakingumą;
- sukurti tvarią partnerystę tarp savivaldybės institucijų ir NVO.

Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasitelkta taikyti kokybinių tyrimų metodologinę prieigą. Empirinis tyrimas metodologų apibūdinamas kaip informacijos įvairiomis formomis gavimas, kontaktuojant tyrėjui ir tiriamajam objektui (Kardelis, 2002, p. 62).

Kokybinė tyrimo strategija apibrėžiama kaip nuodugnus, sistemingas, tačiau nestruktūruotas konkretaus atvejo, asmens, grupės, situacijos ar įvykio nagrinėjimas natūralioje aplinkoje (Aleksnevičienė, Pocienė ir Šūpa, 2020, p. 46). Šis metodas yra nepakeičiamas, kai siekiama suprasti ir paaiškinti žmonių subjektyvias patirtis, tarpusavio sąveikas bei socialinius reiškinius ar problemas, apie kurias sukaupta nedaug išankstinių žinių. Pagrindinis kokybinio tyrimo tikslas yra atskleisti, kaip individai interpretuoja ir įprasmina savo kasdienį gyvenimą, sąveikas bei išgyventas patirtis.

Šis metodas ypač tinkamas nagrinėti naujus, masiškai nepaplitusius reiškinius arba procesus. Kadangi NVO ir Panevėžio rajono savivaldybės institucijų bendradarbiavimo mechanizmai jaunimo užimtumo skatinimo srityje nėra plačiai ištirtas ir aprašytas aspektas, apie kurį galima rasti daug išsamios empirinės ar teorinės informacijos, kokybinė prieiga yra logiška ir tikslinga. Kokybinis tyrimas leis atskleisti subjektyvų savivaldybės atstovų ir NVO darbuotojų požiūrį į bendradarbiavimo veiksmingumą, iššūkius ir pasitikėjimo lygį, o tai yra kritiškai svarbu suprasti neformalius bendradarbiavimo aspektus.

Apibendrinant, remiantis Tidikiu (2003), kokybinis tyrimas pasižymi šiais esminiais privalumais, aktualiais šiam tyrimui:

- **Platesnis tiriamos problemos nagrinėjimo aspektas** leidžia giliai išanalizuoti sudėtingą bendradarbiavimo procesą.
- **Gaunama įvairiapusė informacija**, kadangi bus surinkti tiek dokumentų duomenys, tiek tiesioginių interviu patirtys.
- **Teorijos plėtra**. Galimybė prisidėti prie teorijos kūrimo (pvz., pasiūlant vietinį bendradarbiavimo modelį), kadangi tema lokaliu lygmeniu nėra išplėtotą.
- **Unikalumas**, išsiaiškinami faktai apie Panevėžio rajono specifiką nagrinėjamoje temoje.

Šio tyrimo metu taikoma **kokybinio tyrimo prieiga**, o jai įgyvendinti pasitelkiami šie empiriniai tyrimo metodai:

- **Dokumentų turinio analizė**, siekiant nustatyti oficialią bendradarbiavimo duomenų bazę, finansavimą ir politinę kryptį.
- **Pusiaus struktūruotas interviu**, siekiant surinkti giluminius duomenis apie bendradarbiavimo patirtis, iššūkius ir pasitikėjimo lygį iš NVO ir savivaldybės institucijų atstovų.

- **Teorinis modeliavimas**, taikomas apibendrinant rezultatus ir kuriant ar tobulinant bendradarbiavimo modelį Panevėžio rajone.

Tyrimo procesas prasidėjo nuo esminių elementų apibrėžimo, siekiant užtikrinti jo kryptingumą ir nuoseklumą. Pirmiausia buvo išskirtas tyrimo objektas, o po to suformuluoti konkretus tikslas ir uždaviniai.

Pagrindinis tyrimo fokusas išreikštas probleminiu klausimu, kuris buvo suskaidytas į detalesnius, smulkesnius klausimus. Toks **problemos lauko analizės** taikymas leido tikslingai pagrįsti tyrimo problemą ir užtikrinti išsamų nagrinėjimą. Šie išgryninti probleminiai klausimai, kartu su tyrimo uždaviniais, išsamiai pateikti darbo priede, siekiant vizualiai pavaizduoti loginę tyrimo struktūrą (žr. 1 priedą).

Tyrimo **loginė schema** yra esminis įrankis, skirtas vizualiai ir nuosekliai pavaizduoti visą magistro darbo tyrimo eigą. Pagrindinis jos tikslas – supaprastintai ir tiksliai išskirti, o vėliau eilės tvarka nurodyti tyrimo veiksmų seką, aiškiai parodant visų etapų tarpusavio ryšį ir sąsają.

Tyrimo tikslui pasiekti išskirti etapai ir eiga pateikiama paveiksle (žr. 2 pav.).

I. Teorinis pagrindimas: NVO ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje
II. Tyrimo metodologija: metodai, instrumentai ir pasirinkimo pagrindimas
III. Empirinis tyrimas: Dokumentų turinio analizės rezultatai
IV. Empirinis tyrimas: Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė ir interpretacija
V. Rezultatų apibendrinimas ir analizė
VI. Išvados ir rekomendacijos

2.pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.2. Tyrimo strategija ir dizainas

Šiame tyrime taikoma **aprašomojo–analitinio pobūdžio strategija**, sudaranti sąlygas kompleksiskai atskleisti Nevyriausybių organizacijų (NVO) ir Panevėžio rajono savivaldybės institucijų tarpusavio bendradarbiavimo dinamiką, orientuotą į jaunimo užimtumo stiprinimą savivaldybės lygmeniu.

Pasirinkta strategija remiasi **dedukcine tyrimo logika**: teorinės jaunimo politikos, tarpsektorinio valdymo ir bendradarbiavimo modelių prielaidos empiriniu būdu tikrinamos konkrečiame Panevėžio rajono savivaldybės atvejuje. Tai leidžia identifikuoti, kiek teoriniai modeliai dera su realiais instituciniais procesais ir praktinėmis bendradarbiavimo formomis.

Tyrime taikoma **mišri metodologija**, apimanti dokumentų turinio analizę ir pusiau struktūruotus interviu. Dokumentų analizė atliekama tiek *nacionaliniu*, tiek *regioniniu lygmeniu*.

- a) Nacionaliniu lygmeniu nagrinėjami jaunimo politikos formavimą ir įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai, strateginiai dokumentai, tarpinstitucinės bendradarbiavimo gairės, susijusios su NVO įtraukimu, jaunimo dalyvavimu ir užimtumo priemonių finansavimu.

- b) Regioniniu lygmeniu analizuojami Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo politikos dokumentai, veiklos ir strateginiai planai, savivaldybės tarybos sprendimai, NVO veiklos ataskaitos ir kiti dokumentai, reglamentuojantys ar atspindintys bendradarbiavimo praktiką.

Tyrimo duomenų **kokybinei analizei** pasitelkiami **pusiau struktūruoti interviu** su informantais, atstovaujančiais skirtingus bendradarbiavimo aspektus.

- a) Pusiau struktūruoti interviu atliekami su Panevėžio rajono savivaldybės meru;
- b) Panevėžio rajono savivaldybės administracijos direktoriumi;
- c) Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorė;
- d) Aktyviai jaunimo srityje veikiančių NVO atstovais;
- e) Jaunimo reikalų tarybos nariais bei Seimo nare, kurios veikla susijusi su regiono jaunimo politikos formavimu.

Informantų atranka pagrįsta **tikslinės atrankos principu**, siekiant užtikrinti, kad tyrime dalyvautų asmenys, turintys tiesioginės patirties ir ekspertinių žinių apie tiriamą bendradarbiavimo lauką.

Pusiau struktūruotų interviu metodas leidžia derinti interviu su galimybe gauti išsamią, informantų patirties pagrindu kylančią informaciją. Tai ypač svarbu tiriant tarpsektorinį bendradarbiavimą, kuris dažnai priklauso ne tik nuo formalų reglamentų, bet ir nuo neformalių ryšių, komunikacijos kultūros, administracinio pajėgumo, finansinių išteklių bei pasitikėjimo tarp institucinių partnerių.

Pasirinktas tyrimo dizainas sudaro prielaidas visapusiškai įvertinti, kaip Panevėžio rajono savivaldybėje veikiančios institucijos – savivaldybės meras, taryba bei NVO prisideda prie jaunimo užimtumo plėtros. Toks dizainas leidžia ne tik identifikuoti pagrindinius bendradarbiavimo veiksmus, skatinančius veiksmingą tarpinstitucinę sąveiką, bet ir nustatyti barjerus, kurie gali riboti šių procesų efektyvumą. Analizuojant surinktus duomenis atsiskleidžia ne tik formalūs bendradarbiavimo reglamentai, bet ir praktinis jų taikymas, institucinių sprendimų logika, veikimo mechanizmai bei konkretūs jaunimo politikos įgyvendinimo aspektai savivaldybės lygmeniu.

2.3. Tyrimo metodai ir jų taikymas

Siekiant išsamiai atskleisti NVO ir Panevėžio rajono savivaldybės institucijų bendradarbiavimo ypatumus skatinant jaunimo užimtumą, šiame tyrime pasirinktas mišrus tyrimo metodų derinys, apjungiantis kokybinę ir dokumentų turinio analizę. Tyrime taikomi metodai yra tiesiogiai susiję su nagrinėjamais probleminiais aspektais ir leidžia kompleksiskai įvertinti tiek formalų bendradarbiavimo reglamentavimą, tiek praktinę šio proceso raišką (žr. 7 lent.).

Duomenų rinkimo strategijos ir jų paskirtis

Tyrimo metodas	Tikslai	Probleminiai klausimai
Mokslinės literatūros analizė	a) Suformuoti teorinį tyrimo pagrindą; b) Konceptualizuoti jaunimo užimtumo, tarpsektorinio bendradarbiavimo ir NVO vaidmens sampratą; c) Atskleisti teorinius veiksnius ir modelius, paaiškinančius bendradarbiavimo efektyvumą savivaldos lygmeniu.	1. Kaip vyksta savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Panevėžio rajono savivaldybėje?
Dokumentų turinio analizė	a) Išanalizuoti nacionalinio ir regioninio lygmens jaunimo politikos reglamentavimą; b) Nustatyti formalias NVO ir savivaldybės bendradarbiavimo formas bei mechanizmus; c) Įvertinti, kaip dokumentai, programos ir teisės aktai įtvirtina jaunimo užimtumo priemones.	1. Kaip vyksta savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Panevėžio rajone? 2. Kokie veiksniai skatina arba riboja šį bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje?
Pusiaus struktūruotas interviu (su NVO informantais, savivaldybės meru, administracijos direktoriumi, Jaunimo reikalų koordinatorė, Jaunimo reikalų tarybos nariais, Seimo nare)	a) Surinkti kokybinę informaciją apie praktinius bendradarbiavimo aspektus; b) Identifikuoti veiksnius, kurie skatina arba riboja veiksmingą sąveiką tarp savivaldybės institucijų ir NVO; c) Išsiaiškinti, kaip bendradarbiavimas prisideda prie jaunimo užimtumo ir įsidarbinimo galimybių gerinimo Panevėžio rajone.	1. Kaip vyksta savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą? 2. Kokie veiksniai skatina arba riboja šį bendradarbiavimą? 3. Kaip savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas prisideda prie jaunimo įsidarbinimo ir integracijos į darbo rinką Panevėžio rajone?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toliau kitame skyriuje detaliau aprašomi taikyti tyrimo metodai, jų paskirtis ir pasirinkimo logika. Kiekvienas metodas parinktas siekiant visapusiškai atskleisti NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo mechanizmus, jaunimo užimtumo politikos įgyvendinimo praktiką bei veiksnius, lemiančius šio bendradarbiavimo efektyvumą. Metodų derinimas leidžia ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmeniu įvertinti, kaip formalūs dokumentai ir reali sąveika tarp institucinių partnerių formuoja jaunimo užimtumo situaciją Panevėžio rajono savivaldybėje.

2.3.1. Dokumentų turinio analizė

Pasitelkiant dokumentų turinio analizę, galima gauti išsamią informaciją apie nagrinėjamo reiškinio – NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą situaciją Panevėžio rajone (Tidikis, 2003). Dokumentų turinio analizė leidžia atskleisti teisinius, politinius, organizacinius ir kultūrinius veiksnius, lemiančius bendradarbiavimo mechanizmus, bei sekti pokyčius laikui bėgant (Rupšienė, 2007).

Šis metodas pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimą reglamentuoja teisės aktai, strateginiai ir planavimo dokumentai;
- Dokumentų analizė suteikia galimybę įvertinti institucijų funkcijas, prioritetus ir pozicijas;
- Analizė leidžia identifikuoti pokyčius ir tendencijas jaunimo užimtumo skatinimo srityje, įvertinti regioninę ir nacionalinę kontekstinę įtaką.

Tyrimo metu buvo analizuojami šie dokumentai:

- **Teisės aktai:** Teisės aktai sudaro teisinį pagrindą visoms jaunimo iniciatyvoms ir numato valstybės bei savivaldybių atsakomybę jaunimo klausimais. Pagrindiniai dokumentai:
 - a) Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas;
 - b) Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas;
 - c) Jaunimo reikalų departamento direktoriaus įsakymai;
 - d) Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai dėl jaunimo reikalų koordinatoriaus, jaunimo tarybų, atvirųjų jaunimo centrų ir savanorystės programų, detalizuoja organizacinę struktūrą ir darbo su jaunimu tvarką.
- **Strateginiai dokumentai:** Panevėžio rajono savivaldybės strateginiai veiklos planai, jaunimo užimtumo programos, nacionalinės ir ES strategijos, susijusios su jaunimo užimtumu ir NVO veikla;
- **Regioniniai projektai ir ataskaitos:** NVO inicijuoti projektai, savivaldybės jaunimo reikalų tarybos iniciatyvos, jų įgyvendinimo ataskaitos. Savivaldybės jaunimo tarybų veiklos organizavimo tvarkos, projektų rėmimo konkurso tvarkos bei rekomendacijos dėl duomenų apie neaktyvius jaunos žmones rinkimo yra pritaikytos Panevėžio rajono kontekstui. Tokiu būdu regionas gali ne tik įgyvendinti nacionalinės politikos nuostatas, bet ir lanksčiai reaguoti į vietos jaunimo poreikius bei problemas, skatinti iniciatyvas ir įsitraukimą į bendruomenės gyvenimą.

Dokumentai atrinkti pagal **tikslinės atrankos principą**, siekiant apimti tiek norminį (teisinį), tiek strateginį (programinį) lygmenį. Tai leido išanalizuoti, kaip teisinė bazė ir strateginės nuostatos realiai įtakoja NVO ir savivaldybės bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje.

Dokumentų turinio analizė atlikta taikant **kokybinį metodą**, remiantis sistemingu teiginių grupavimu į analitines kategorijas, kurios buvo nustatytos tyrimo teorinėje dalyje. Pagrindinės kategorijos apėmė:

- Teisinius ir institucinius veiksnius;
- Organizacinius veiksnius;
- Politinius ir strateginius prioritetus;
- Kultūrinius bei socialinius aspektus, susijusius su jaunimo užimtumu ir NVO veikla.

Analizės metu buvo identifikuoti dokumentų tikslai, prioritetai ir rekomendacijos, susijusios su jaunimo užimtumo skatinimu, NVO dalyvavimu ir savivaldybės institucijų funkcijomis. Tai leido ne tik apibendrinti esamą situaciją Panevėžio rajone, bet ir palyginti nacionalinius, Europos Sąjungos bei vietos lygmens sprendimus.

Analizuojant dokumentus naudotas klausimų sąrašas, kuris leido sistemingai rinkti informaciją apie:

- NVO ir savivaldybės institucijų vaidmenis jaunimo užimtumo skatinimo procesuose;
- Bendradarbiavimo formas ir sritis;
- Politinius, teisinius ir organizacinius veiksnius, skatinančius arba ribojančius bendradarbiavimą;
- Svarbiausius aspektus, reikalingus socialiai atsakingam ir efektyviam jaunimo užimtumo skatinimui.

Tyrimo etika ir organizavimas.

Dokumentų turinio analizė vykdyta 2025 m. spalio–lapkričio mėnesiais, naudojant tik viešai prieinamus dokumentus. Visi šaltiniai buvo etiškai cituojami ir įtraukti į literatūros sąrašą. Analizės procesas buvo nuolat atnaujinamas naujais dokumentais ir duomenimis, siekiant užtikrinti tyrimo aktualumą.

2.3.2. Pusiau struktūruotas interviu

Siekiant ištirti savivaldybės institucijų – tarybos ir mero, bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis (NVO) skatinant jaunimo užimtumą Panevėžio rajono savivaldybėje, pasirinktas pusiau struktūruotas **informantų interviu** metodas. Šis metodas plačiai naudojamas kokybiniuose socialiniuose tyrimuose, kai siekiama išsiaiškinti dalyvių patirtį, nuomones ir vertybes tam tikroje specifinėje srityje (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę užtikrinti struktūruotų klausimų nuoseklumą, tuo pačiu leidžiant tyrėjui lanksčiai gilintis į naujus ar netikėtus aspektus, atsirandančius pokalbio metu (Edwards & Holland, 2013).

Tyrimo metu laikytasi socialinės konstrukcijos požiūrio: siekta suprasti, kaip savivaldybių institucijų atstovai ir NVO dalyviai interpretuoja bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje, ir kokią prasmę jie suteikia šiam procesui. Informantai, dalyvaujantys interviu, buvo atrinkti remiantis kriterijais:

1. Informantas atstovauja savivaldybės institucijai arba NVO, veikiančiai jaunimo užimtumo srityje Panevėžio rajone;
2. Informantas turi ne mažesnę kaip penkerių metų patirtį organizuojant arba koordinuojant jaunimo užimtumo veiklas;
3. Informantas dalyvauja sprendimų priėmimo ar programų įgyvendinimo procesuose, susijusiuose su NVO ir savivaldybės bendradarbiavimu.

Pusiau struktūruoto interviu atrinkti informantai:

1. **I1**, Panevėžio rajono savivaldybės meras. Atsakingas už savivaldybės strateginį planavimą ir sprendimų priėmimą jaunimo užimtumo srityje. Turintis ilgametę patirtį valdant vietos politiką ir koordinuojant bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis.
2. **I2**, Panevėžio rajono savivaldybės administracijos direktorius. Vadovauja administracijos veiklai, įgyvendina savivaldybės tarybos sprendimus ir koordinuoja bendradarbiavimą su NVO įvairiose socialinės politikos srityse, įskaitant jaunimo užimtumą.

3. **I3**, Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo reikalų koordinatore. Atsakinga už jaunimo politikos įgyvendinimą, savivaldybės jaunimo užimtumo programų organizavimą bei partnerystės su NVO plėtojimą.
4. **I4**, Panevėžio rajono savivaldybės tarybos narė, buvusi Jaunimo reikalų tarybos narė, šiuo metu priklauso jaunimo reikalų komitetui. Aktyviai dalyvauja vietos politikos formavime jaunimo klausimais ir NVO įtraukimo į sprendimų priėmimą procese skatinime.
5. **I5**, buvusi Jaunimo reikalų komiteto narė, šiuo metu LR Seimo narė. Turi patirties NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo iniciatyvose, įskaitant jaunimo užimtumo projektus.
6. **I6**, Panevėžio rajono savivaldybės Jaunimo reikalų tarybos narys, Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalas“ prezidentas. Atsakingas už jaunimo organizacijų koordinavimą, partnerystę su savivaldybės institucijomis ir jaunimo įgalinimą.
7. **I7**, Lietuvos skautijos padalinio „Panevėžio kraštas“ seniūnas. Veikia su jaunimu neformaliojo ugdymo ir savanorystės srityje, bendradarbiauja su savivaldybės institucijomis jaunimo projektų įgyvendinime.
8. **I8**, Ramygalos Atviro jaunimo centro direktorė. Atsakinga už vietos bendruomenės koordinavimą ir jaunimo užimtumo inicijavimą seniūnijoje, bendradarbiauja su NVO vietos lygmeniu.
9. **I9**, Ramygalos atviro jaunimo centro darbuotoja. Dalyvauja jaunimo projektų įgyvendinime, bendradarbiauja su savivaldybės jaunimo koordinatoriumi ir vietos NVO, fiksuoja jaunimo poreikius ir rezultatus.
10. **I10**, Ramygalos atviro jaunimo centro darbuotoja. Dalyvauja jaunimo projektų įgyvendinime, bendradarbiauja su savivaldybės jaunimo koordinatoriumi ir vietos NVO, fiksuoja jaunimo poreikius ir rezultatus.

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, suskirstytas į 7 teminius blokus, apimančius 21 klausimą.

Interviu buvo įrašomi ir vėliau transkribuojami analizei, siekiant užtikrinti tikslų ir patikimų duomenų rinkimą. Surinkti duomenys buvo analizuojami **kokybinės turinio analizės metodu**, leidžiančiu identifikuoti pagrindines temas, pasikartojančias problemas, sėkmės veiksnius ir galimybes stiprinti savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje.

Pasirinktas **pusiau struktūruoto interviu** metodas leidžia ne tik sistemingai palyginti informantų atsakymus, bet ir gauti giluminę informaciją apie praktinius bendradarbiavimo iššūkius, priemones bei rekomendacijas, taip prisidedant prie teorinės ir praktinės tyrimo reikšmės.

Tyrimo instrumentas – *klausimyno gairės sudarytos iš 7 klausimų blokų, 21 klausimų.*

10 lentelė

Klausimyno gairės

Klausimų blokai	Klausimų gairės
Savivaldybės institucijų vaidmuo jaunimo užimtumo srityje	Kiek sutinkate su teiginiu, kad savivaldybės institucijos iš esmės formuoja jaunimo

	užimtumo politikos turinį ir kryptis? Kodėl? • Kaip vertinate savivaldybės indėlį jaunimo užimtumo skatinimo srityje Panevėžio rajone? • Kiek savivaldybės sprendimai realiai pasiekia jaunimą ir atliepia jų poreikius?
Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo reikšmė	• Kaip manote, ar be NVO indėlio jaunimo užimtumo politika būtų mažiau efektyvi? Kodėl? • Kaip vertintumėte esamą savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo modelį Panevėžio rajone? • Kokias stiprybes ir trūkumus matote šiame bendradarbiavime?
Jaunimo užimtumo galimybės Panevėžio rajone	• Kiek sutinkate, kad jaunimo užimtumo galimybės Panevėžio rajone vis dar ribotos? Kodėl? • Kaip vertinate savivaldybės ir NVO indėlį suteikiant jaunimui prasmingas veiklas ir įsidarbinimo alternatyvas? • Kokių naujų veiklos formų ar iniciatyvų, jūsų manymu, labiausiai trūksta?
Bendradarbiavimo iššūkiai praktikoje	• Kiek sutinkate, kad komunikacija ir koordinacija yra pagrindiniai bendradarbiavimo iššūkiai? Kodėl? • Su kokiais sunkumais, jūsų patirtimi, dažniausiai susiduriama bandant įgyvendinti bendras iniciatyvas? • Kokius sprendimus matytumėte šių iššūkių įveikimui?
Jaunimo įsidarbinimo ir integracijos iššūkiai	• Kaip vertinate įsidarbinimo galimybes jaunimui Panevėžio rajone? Kokios priežastys lemia jų galimybių ribotumą? • Kokias pagrindines priežastis matote, kodėl jaunimui sunku įsilieti į darbo rinką? • Kaip savivaldybė ar NVO galėtų prisidėti prie šių iššūkių mažinimo?
Savivaldybės ir NVO vaidmuo kuriant jaunimui palankią aplinką	• Kiek, jūsų nuomone, Panevėžio rajone sukurtos sąlygos jaunimui yra palankios?

	• Kokią įtaką tam turi savivaldybės ir NVO bendradarbiavimas? • Kokių pokyčių reikėtų, kad jaunimui palanki aplinka būtų dar labiau sustiprinta?
Galimybės, potencialas ir ateities vizija	• Kokią didžiausią galimybę matote savivaldybės ir NVO partnerystei ateityje? • Kokios iniciatyvos, jūsų nuomone, galėtų labiausiai pagerinti jaunimo užimtumo situaciją Panevėžio rajone? • Jei reikėtų įvardyti vieną svarbiausią pokytį artimiausiems metams, kas tai būtų ir kodėl?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pusiau struktūruoto interviu tyrimas buvo vykdomas nuo 2025 m. lapkričio 27 d. iki 2025 m. gruodžio 5 d. Su tyrimo dalyviais iš anksto buvo suderintas interviu laikas ir susitarta, jog pokalbiai bus atliekami gyvai ir nuotoliniu būdu, pasitelkiant vaizdo skambučių platformas. Informantų pageidavimu, klausimyno gairės jiems buvo išsiųstos elektroniniu paštu iš anksto, kad jie galėtų susipažinti su interviu struktūra ir temomis.

Visi informantai raštu sutiko dalyvauti tyrime, patvirtino sutikimą dėl interviu įrašymo bei dėl dalinio konfidencialumo: buvo leista tyrimo metodologijos dalyje einamas pareigas, tačiau interviu atsakymai (citatos) tyrimo analizės dalyje bus pateikiami užkoduotai, taikant tik autorei žinomą žymėjimo sistemą.

Interviu metu tyrėjai vadovavosi parengtu tyrimo instrumentu – pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairėmis. Kiekvieno informanto interviu trukmė siekė apie 20–25 minutes, priklausomai nuo pasisakymo išsamumo ir norimo detalumo.

Tyrimo etika. Tyrimų etikos laikymasis yra esminė atsakingo mokslinio darbo dalis, padedanti iš anksto numatyti galimus etinius iššūkius ir apsaugoti tyrimo dalyvių teises bei interesus. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), etikos principų integravimas į tyrimo planavimą prisideda prie didesnio tyrimo patikimumo, skaidrumo ir atsakomybės. Balčiūnas ir bendra autoriai (2013) taip pat akcentuoja, kad akademinuose tyrimuose būtina remtis patikimais, recenzuotais šaltiniais, laikytis citavimo taisyklių ir akademinės etikos standartų. May ir Perry (2022) pabrėžia, jog šiuolaikinėje tyrimų praktikoje vis dažniau reikalingas formalus etinis pritarimas, ypač kai tyrimai apima žmones ar jautrias socialines temas.

Atliekant šį magistro baigiamąjį darbą, didelis dėmesys buvo skiriamas visų etinių reikalavimų laikymuisi tiek teorinėje, tiek empirinėje dalyje. Buvo siekiama, kad tyrimo procesas būtų skaidrus, surinkta informacija tvarkoma atsakingai, o dalyvių apsauga užtikrinta. Duomenys buvo renkami vadovaujantis pagrindiniais akademinės etikos principais, akcentuojant šaltinių patikimumą, tyrimo dalyvių informuotumą ir konfidencialumą.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių etikos principų:

1. **Savanoriškas dalyvavimas.** Informantai dalyvavo pusiau struktūruotame interviu savo noru ir turėjo teisę bet kada atsisakyti dalyvauti.

2. **Informavimas apie tyrimą.** Prieš interviu informantams buvo pateikta aiški informacija apie tyrimo tikslą, duomenų rinkimo procesą, analizės principus bei numatomą rezultatų panaudojimą, kad jie galėtų priimti pagrįstą sprendimą dėl dalyvavimo.
3. **Konfidencialumo ir privatumo užtikrinimą.** Nors informantai sutiko, kad jų vardai, pavardės ir pareigos būtų įvardinti tyrime, jų atsakymai buvo koduojami siekiant išsaugoti konfidencialumą. Kiekvienam informantui atsitiktine tvarka suteiktas kodas, o kodų ir informantų tapatybės atitikmenys žinomi tik tyrėjai. Atsakymai žymimi taip: Informantas 1 – I1, Informantas 2 – I2, Informantas 3 – I3, Informantas 4 – I4, Informantas 5 – I5, Informantas – I6, Informantas – I7, Informantas – I8, Informantas – I9, Informantas – I10.
4. **Dalyvių saugumo užtikrinimas.** Interviu metu klausimai buvo formuluojami etiškai, susiję tik su tyrimo tema, siekiant apsaugoti informantus nuo galimos moralinės žalos ar diskomforto.

3. SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJŲ IR NVO BENDRADARBIAVIMO SKATINANT JAUNIMO UŽIMTUMĄ SAVIVALDYBĖJE: PANEVĖŽIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJO TYRIMO REZULTATAI

Šioje magistro darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai: Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo jaunimo užimtumo srityje analizė, remiantis pusiau struktūruotais ekspertų interviu bei dokumentų turinio analize. Atliktas empirinis tyrimas leido patikrinti teorines prielaidas apie savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo reikšmę jaunimo užimtumo skatinimui ir identifikuoti pagrindines bendradarbiavimo stiprinimo kryptis bei galimas iššūkių įveikimo strategijas.

11 lentelė

3.1. Dokumentų turinio analizė ir rezultatai

Kategorija	Analizuoti dokumentai	Įgyvendinimo mechanizmai	Savivaldybės-NVO bendradarbiavimo aspektai	Reikšmė jaunimo užimtumui
<i>Teisės aktai (nacionaliniai)</i>	Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2003)	Jaunimo koordinatoriai savivaldybėse, jaunimo tarybos, konsultacinės institucijos	NVO dalyvauja formuojant jaunimo politiką, patariamąsios tarybos, projektai	Teisinis pagrindas Panevėžio rajono jaunimo politikos programoms ir NVO integracijai
<i>Teisės aktai (NVO)</i>	Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (2013)	Finansavimo mechanizmai, viešųjų paslaugų teikimas per NVO, partnerystės	NVO gali teikti paslaugas jaunimui, dalyvauti programose, gauti paramą	Suteikia teisinį pagrindą NVO ir savivaldybės partnerystei vykdyti jaunimo užimtumo veiklas
<i>Strateginiai jaunimo dokumentai</i>	Valstybinė jaunimo politika (2022–2030)	Jaunimo programos, dotacijos, jaunimo koordinavimo struktūros	Skatina trišalį bendradarbiavimą tarp valstybės, savivaldybės ir NVO	Nustato kryptis savivaldybėms jaunimo užimtumo skatinimo srityje
<i>Panevėžio rajono savivaldybės strategija</i>	Panevėžio rajono savivaldybės 2023–2030 m. strateginis plėtros planas	Projektų finansavimas, infrastruktūros plėtra, NVO partnerystės	Savivaldybė planuoja įtraukti NVO teikti paslaugas jaunimui	Suteikia Panevėžio rajonui struktūrą ir finansavimo modelį jaunimo užimtumo iniciatyvoms su NVO

<i>Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo politika</i>	Panevėžio rajono Jaunimo reikalų tarybos nuostatai	Tarybos susirinkimai, projektų teikimas, koordinavimo mechanizmai	NVO kviečiamos konsultacijoms, projektams, plėtrai	Leidžia NVO aktyviai dalyvauti sprendžiant jaunimo užimtumo klausimus Panevėžio rajone
<i>Tarptautinės/ES strategijos</i>	Europos jaunimo strategija (2019-2027)	ES finansavimo programos (pvz., Erasmus+, ESF)	Skatina NVO ir savivaldybės projektus su tarptautiniais partneriais	Sukuria galimybes Panevėžio rajono NVO dalyvauti tarptautiniuose jaunimo užimtumo projektuose
<i>Ataskaitos ir analizės dokumentai</i>	Panevėžio rajono jaunimo problematikos tyrimo ataskaita (2022)	Duomenų analizė, apklausos, rekomendacijos	NVO gali remtis ataskaita planuodamos veiklas	Leidžia NVO ir savivaldybei taikyti tikslines jaunimo užimtumo priemones pagal realius poreikius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Jaunimo užimtumo politika Lietuvoje yra integrali šalies socialinės plėtros ir jaunimo politikos dalis, kurios veiksmingumas priklauso nuo nuoseklaus strateginio planavimo ir tarpsektorinio bendradarbiavimo tarp valstybės institucijų, vietos savivaldos ir nevyriausybinių organizacijų (NVO). Strateginių dokumentų analizė atskleidžia, kad šis bendradarbiavimas yra ne tik rekomenduojamas, bet ir būtinas siekiant užtikrinti jauno žmogaus socialinę įtrauktį, kompetencijų ugdymą ir aktyvų dalyvavimą darbo rinkoje bei visuomeniniame gyvenime.

Pagrindinė ilgalaikė orientacija šioje srityje nustatyta valstybės pažangos strategijoje „**Lietuva 2050**“ (2023).

- Ši vizija formuoja šalies vystymosi kryptį iki 2050 metų, siekiant tvaraus, įtraukiančio ir inovacijomis grįsto progreso.
- Jaunimo užimtumo klausimai vizijoje suprantami plačiau nei vien ekonominiu aspektu, akcentuojamas kompetencijų ugdymas visą gyvenimą, regioninė lygybė, savanorystė, bendruomeninis įsitraukimas ir pilietinis aktyvumas.
- Jaunimas čia suvokiamas kaip aktyvus šalies ateities kūrėjas, gebantis ne tik įsidarbinti, bet ir generuoti socialinį kapitalą, kurti inovacijas bei stiprinti pilietinę visuomenę.

Strategijoje „Lietuva 2050“ išskiriami keli esminiai principai, kurie sudaro **teisinį ir institucinį** pagrindą vietos savivaldos ir NVO bendradarbiavimui.

- f) Pirmasis principas – bendruomeniškumas, pabrėžiantis piliečių įsitraukimą ir tarpusavio pasitikėjimą, leidžiantį kurti socialinės įtraukties bei jaunimo užimtumo iniciatyvas.
- g) Antrasis – įtraukties ir atvirumo principas, pagal kurį valstybės strategijos įgyvendinimas turi būti grindžiamas konsultacijomis ir partnerystėmis su visuomenės grupėmis, įskaitant jaunimo organizacijas.
- h) Trečiasis – integruoto valdymo principas, numatantis koordinuotą veikimą tarp nacionalinių institucijų, regioninės valdžios ir savivaldos. Šie principai suteikia aiškų struktūrinį pagrindą jaunimo užimtumo politikos įgyvendinimui vietos lygmeniu.

Strateginiai siekiai konkretizuojami per **Nacionalinį pažangos planą, Jaunimo politikos veiksmų planą ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginius dokumentus.**

- Nacionalinis pažangos planas nustato ilgalaikius tikslus ir rodiklius, leidžiančius stebėti progresą tiek nacionaliniu, tiek regioniniu lygiu, tuo tarpu jaunimo politikos veiksmų planas detalizuoja priemones, programų mechanizmus ir jaunimo įtraukties rodiklius.
- Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginiai dokumentai apibrėžia praktines darbo rinkos politikos priemones, valstybės paramos formas ir bendradarbiavimo mechanizmus su NVO.

Jaunimo užimtumo politikos teisines gaires sudaro keli tarpusavyje susiję įstatymai.

- *Jaunimo politikos pagrindų įstatymas* nustato politikos principus ir institucijų atsakomybę, *Vietos savivaldos įstatymas* reglamentuoja savivaldybių kompetencijas, o *Užimtumo įstatymas* apibrėžia darbo rinkos politikos priemones. Be to, *Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas* ir *Labdaros bei paramos įstatymas* reglamentuoja NVO veiklą, finansavimą ir bendradarbiavimo su valstybės institucijomis principus. Šių teisės aktų visuma sudaro tvirtą teisinį pagrindą koordinuotai veikti visoms institucijoms, užtikrinant, kad jaunimo užimtumo politika būtų nuosekli ir tvari.

Praktinė šių principų reikšmė atsiskleidžia per vietos *iniciatyvų lokalizavimą*. Savivaldybės ir NVO gali pritaikyti nacionalinius tikslus prie konkrečių regioninių sąlygų, kurti *jaunimo centrus, skatinti savanorystės programas, remti vietos verslumą ir socialines iniciatyvas*. Tokiu būdu tarpsektorinis bendradarbiavimas tampa esminiu mechanizmu, užtikrinančiu, kad jaunimo užimtumas Lietuvoje būtų ne tik teorinis, bet ir realiai pasiekiamas.

Apibendrinant, strateginiai dokumentai ir teisės aktai sudaro nuoseklų sisteminių pagrindą jaunimo užimtumo politikai Lietuvoje.

- „Lietuva 2050“ nustato ilgalaikę viziją ir vertybinius principus, o kiti nacionaliniai ir ministerijų dokumentai bei teisės aktai suteikia įgyvendinimo mechanizmus. Tarpsektorinis bendradarbiavimas tarp valstybės, savivaldos ir NVO ne tik sustiprina socialinę partnerystę, bet ir užtikrina, kad jaunimas taptų aktyviu savo ateities formuotoju, gebančiu prisidėti prie darbo rinkos ir visuomenės gyvenimo plėtros.

12 lentelė

Tarptautinių šaltinių analizė

Autorius/šaltinis	Metai	Tematika	Pagrindinės teorinės nuostatos
OECD – “Youth in the Spotlight: Youth Empowerment and Policy Practices”	2023	Jaunimo politika, įgalinimas	Analizuoja jaunimo politikos efektyvumą, įgalinimo mechanizmus, skaitmeninę įtrauktį
European Commission – “EU Youth Strategy Implementation Report”	2022	ES jaunimo politika, įgyvendinimas	Vertina, kaip valstybės/ narės įgyvendina jaunimo

			politiką; akcentuoja NVO vaidmenį
UNDP – “Youth Strategy 2022–2025: Empowered Youth for Sustainable Development”	2022	Tvari plėtra, jaunimo įgalinimas	Pabrėžia jaunimo socialinę įtrauktį, partnerystes, NVO vaidmenį
Eurofound – “NEET Youth Employment and Regional Development Report”	2021	Jaunimo užimtumas, regioninė raida	Analizuoja jaunimo, nedirbančio ir nesimokančio (NEET), situaciją ES regionuose
OECD – “Local Employment and Economic Development (LEED) – Partnerships with Civil Society”	2020	Savivaldybių ir NVO partnerystės	Analizuoja vietos valdžios ir NVO partnerystės užimtumo politikos srityje
S. Ansell & N. Gash – „Collaborative Governance Revisited“	2016	Bendradarbiavimo valdymas	Bendradarbiavimo modeliai tarp savivaldybės institucijų ir NVO
Eurostat – “Youth Employment Trends in EU Regions”	2017	Jaunimo užimtumas ES regionuose	Pateikia duomenis apie regionines užimtumo tendencijas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Analizuojant tarptautinius šaltinius, akivaizdu, kad jaunimo užimtumo klausimai visoje Europoje ir pasaulyje yra traktuojami kaip kompleksinis **socialinis ir ekonominis iššūkis**, kuriam spręsti būtinas tarpsektorinis bendradarbiavimas tarp valstybės institucijų, vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų (NVO).

Pirma, OECD dokumentai, tokie kaip *“Youth in the Spotlight: Youth Empowerment and Policy Practices”* ir *“Local Employment and Economic Development (LEED) – Partnerships with Civil Society”*, pabrėžia, kad jaunimo įgalinimas (angl. *youth empowerment*) yra pagrindinė jaunimo užimtumo politikos sąlyga. Šiuose šaltiniuose akcentuojama, kad vietos valdžios ir NVO partnerystės leidžia geriau identifikuoti jaunimo poreikius, kurti tikslingas darbo rinkos programas bei skatinti inovatyvius vietos sprendimus. LEED projektų analizė rodo, kad visuomenės įtraukimas į vietos ekonominę plėtrą ne tik gerina paslaugų prieinamumą jaunimui, bet ir stiprina socialinį kapitalą regionuose.

Antra, Europos Komisijos *“EU Youth Strategy Implementation Report”* ir Eurofound *“NEET Youth Employment and Regional Development Report”* akcentuoja regioninę jaunimo užimtumo nevienodumo problemą. Šie dokumentai pabrėžia, kad vietos lygmens NVO ir savivaldybių bendradarbiavimas yra efektyviausias būdas mažinti jaunimo NEET (Not in Education, Employment, or Training) rodiklius ir skatinti įtraukią ekonominę plėtrą. Analizė rodo, kad sėkmingos iniciatyvos dažniausiai grindžiamos aiškia atsakomybių pasidalijimo sistema tarp nacionalinių institucijų, vietos valdžios ir pilietinės visuomenės organizacijų.

Trečia, UNDP *“Youth Strategy 2022–2025: Empowered Youth for Sustainable Development”* akcentuoja, kad jaunimo užimtumo politika turi būti integruota į tvaraus vystymosi strategijas, o

jaunimo įgalinimas yra ne tik ekonominė, bet ir socialinė dimensija. Dokumentas pabrėžia, kad jaunimo dalyvavimas priimant sprendimus, savanorystė ir vietos iniciatyvų palaikymas yra esminiai elementai, užtikrinantys ilgalaikį socialinį poveikį.

Ketvirta, S. Ansell ir N. Gash darbe „*Collaborative Governance Revisited*“ pateikia teorinį pagrindą tarpsektoriniam bendradarbiavimui. Autoriai nurodo, kad veiksmingos partnerystės grindžiamos pasitikėjimu, aiškiais bendradarbiavimo mechanizmais ir bendru tikslų formavimu, o tai tiesiogiai susiję su NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimu jaunimo užimtumo srityje. Šios teorinės įžvalgos leidžia suprasti, kaip konstruktyviai integruoti civilinės visuomenės iniciatyvas į viešojo sektoriaus planavimą.

Galiausiai, Eurostat duomenys „*Youth Employment Trends in EU Regions*“ rodo, kad jaunimo užimtumas regionuose stipriai priklauso nuo vietos iniciatyvų ir NVO dalyvavimo programose. Statistiniai rodikliai patvirtina, kad regionai, kur sėkmingai bendradarbiauja savivaldybės institucijos ir NVO, turi mažesnę jaunimo nedarbo lygį ir didesnę jaunimo įsitraukimą į švietimo, verslumo bei savanoriškas veiklas.

Apibendrinant, tarptautiniai dokumentai ir tyrimai išryškina kelis pagrindinius principus:

1. Tarpsektorinis bendradarbiavimas – efektyviausias būdas skatinti jaunimo užimtumą ir socialinę integraciją.
2. Jaunimo įgalinimas ir dalyvavimas. Jaunimas turi būti aktyvus politikos formuotojas.
3. Regioninė specifika ir lokalizuotos iniciatyvos – savivaldybės institucijos ir NVO geriausiai supranta regioninius poreikius ir gali pritaikyti reikalingas programas.
4. Pasitikėjimu ir koordinacija grįsti mechanizmai. Teorinės įžvalgos pabrėžia, kad bendradarbiavimas sėkmingas tik su aiškiomis atsakomybėmis ir bendru tikslų formavimu.

Šie dokumentai stiprina argumentus, kad savivaldybės institucijų ir NVO partnerystės yra esminis mechanizmas, užtikrinantis, jog jaunimo užimtumo politika būtų efektyvi, įtraukianti ir tvari, o tai tiesiogiai susiję su darbo rinkos ir bendruomenių stiprinimu.

3.2. Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tyrimo rezultatai

Vertinant savivaldybės institucijų kompetencijas ir gebėjimą bendradarbiauti jaunimo užimtumo srityje, klausimai Panevėžio rajono savivaldybės administracijos atstovams ir NVO buvo formuluojami remiantis Bučaitė-Vilke ir Lazauskiene (2018), kurie nurodo, kad efektyviam vadovavimui vietos savivaldoje reikalinga specifinė kompetencijų bazė. Siekiant užtikrinti, kad jaunimo užimtumo iniciatyvos būtų planuojamos, koordinuojamos ir įgyvendinamos sėkmingai, būtina, kad institucijų atstovai turėtų patirties administraciniame darbe, gebėtų vadovauti formalioms grupėms, aktyviai dalyvautų savivaldos procesuose ir gerai suprastų vietos savivaldos struktūras bei mechanizmus. Todėl interviu metu informantams buvo užduoti klausimai, siekiantys įvertinti savivaldybės institucijų vaidmenį jaunimo užimtumo srityje, jų indėlį politikos formavime ir sprendimų poveikį jaunimui Panevėžio rajone. Šių klausimų rinkinys leido ne tik įvertinti savivaldybių institucijų veiklos efektyvumą, bet ir identifikuoti sritis, kuriose bendradarbiavimas su jaunimu ir nevyriausybėmis organizacijomis galėtų būti stiprinamas.

Šiame tyrime taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas, siekiant atskleisti Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų vaidmenį skatinant jaunimo užimtumą bei įvertinti esamą šios srities valdymo situaciją. Šis metodas pasirinktas dėl galimybės gauti išsamią, patirtimi pagrįstą ir įvairių sektorių požiūrius atspindinčią informaciją iš skirtingų jaunimo politikos lauko dalyvių. Tyrime dalyvavo informantai, atstovaujantys tiek savivaldybės administraciniam ir politiniam lygmeniui, tiek jaunimo politiką įgyvendinančioms įstaigoms bei nevyriausybiniams organizacijoms. Toks informantų spektras suteikia galimybę išsamiai įvertinti tiek strateginius, tiek praktinius jaunimo užimtumo skatinimo aspektus Panevėžio rajono savivaldybėje.

Interviu atlikti su Panevėžio rajono savivaldybės meru, administracijos direktoriumi ir savivaldybės administracijos jaunimo reikalų koordinatorė. Taip pat pusiau struktūruotame interviu dalyvavo LR Seimo narė, kuri yra buvusi Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo reikalų tarybos narė ir Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalas“ (toliau — PRAS) įkūrėja, taip pat dalyvavo Panevėžio rajono savivaldybės tarybos narė, dirbanti ir Panevėžio rajono jaunimo reikalų komisijos nare.

Tyrime taip pat apklausti nevyriausybinių sektoriaus ir jaunimui atvirų erdvių atstovai: Ramygalos atviro jaunimo centro direktorė, Ramygalos atviro jaunimo centro darbuotojos, NVO atstovai bei savanoriai, aktyviai dalyvaujantys jaunimo užimtumo skatinimo veiklose Panevėžio rajono savivaldybėje. Šių informantų patirtis leidžia analizuoti jaunimo užimtumo politikos įgyvendinimą praktiniu lygmeniu ir atskleisti veiklos iššūkius bei galimybes nevyriausybiniame sektoriuje.

Informantų atrankos kriterijai buvo nustatyti pagal jų vaidmenis jaunimo politikoje ir tiesioginį dalyvavimą jaunimo užimtumo skatinimo veiklose. Savivaldybės atstovai atrinkti pagal tai, kad 1) dirba Panevėžio rajono savivaldybėje, yra susiję su jaunimo politikos formavimu ar įgyvendinimu ir turi ne mažiau kaip vienerių metų patirtį šioje srityje. 2) NVO ir jaunimo centro atstovai buvo atrinkti pagal jų dalyvavimą jaunimo užimtumo skatinimo veiklose, teikiamas paslaugas jaunimui bei ne trumpesnę kaip vienerių metų praktinę patirtį dirbant su jaunimu arba koordinuojant jaunimo iniciatyvas.

13 lentelė

Informantų duomenys

Pareigos	Patirtis	Informanto kodas
Panevėžio rajono savivaldybės meras	2,5 m. dirba meru, 12 m. dirbo vicemeru	I1
Panevėžio rajono savivaldybės administracijos direktorius	2 m.	I2
Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorė	8 m.	I3
Panevėžio rajono savivaldybės tarybos narė, buvusi Jaunimo reikalų tarybos narė, šiuo metu priklauso jaunimo reikalų komitetui.	10 m.	I4
LR Seimo narė, buvusi Jaunimo reikalų komiteto narė	Apie 10 m. buvo Panevėžio rajono savivaldybės tarybos nare.	I5

	Seimo nare dirba 2 m.	
Panevėžio rajono savivaldybės Jaunimo reikalų tarybos narys, Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalas“ prezidentas.	5 m.	I6
Lietuvos skautijos padalinio „Panevėžio kraštas“ seniūnas.	6 m.	I7
Ramygalos Atviro jaunimo centro direktorė	30 m.	I8
Ramygalos atviro jaunimo centro darbuotoja	6 m.	I9
Ramygalos atviro jaunimo centro darbuotoja	2 m.	I10

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmąją interviu klausimų grupę „Savivaldybės institucijų vaidmuo jaunimo užimtumo srityje“ siekta išsiaiškinti, kaip tyrimo dalyviai suvokia ir vertina savivaldos institucijų galią bei atsakomybę formuojant jaunimo užimtumo politikos turinį ir strategines kryptis. Diskusijos metu buvo gilinamasi į konkrečią situaciją Panevėžio rajone, siekiant nustatyti, koks yra realus savivaldybės indėlis ir vaidmuo skatinant jaunimo užimtumą šioje teritorijoje. Taip pat buvo analizuojamas priimamų sprendimų praktinis poveikis, ieškota atsakymo, kiek savivaldos institucijų veiksmai realiai pasiekia patį jaunimą ir ar jie tinkamai atliepia šios tikslinės grupės lūkesčius bei poreikius.

Analizuojant tyrimo duomenis apie savivaldybės institucijų vaidmenį jaunimo užimtumo srityje, išryškėjo bendras informantų sutarimas, jog savivaldybė yra pagrindinis politikos formuotojas ir strateginių kryptų nustatytojas. Visgi, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad šis procesas neturėtų būti vienas. Nors galutiniai sprendimai priimami instituciniu lygmeniu (Taryboje ar administracijoje), politikos formavimo kokybė tiesiogiai priklauso nuo partnerystės su jaunimu. Informantai akcentavo Jaunimo reikalų tarybos (JRT) svarbą, kurioje pariteto principu dirbantys savivaldos ir jaunimo atstovai užtikrina, kad sprendimai būtų diskutuojami, o ne „nuleidžiami iš viršaus“. Buvo pabrėžta, kad savivaldybė, vadovaudamasi nacionaliniais dokumentais, privalo adaptuoti priemones pagal vietos specifiką ir realius poreikius.

14 lentelė

Savivaldybės institucijų vaidmuo jaunimo užimtumo srityje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Politikos formavimo mechanizmai	- Institucinė ir finansinė lyderystė - Partnerystė ir tarpininkavimas	„<...> savivaldybės institucijos iš esmės formuoja jaunimo užimtumo politikos turinį ir kryptis <...>“; „Kryptys labiau formuojamos nacionaliniu lygmeniu. Dėl turinio, tai jau savivaldybės ir su jaunimu susijusių organizacijų, įstaigų darbas.“

		„<...> savivaldybės biudžeto paskirstymą tvirtina taryba (mero ir administracijos teikimu), būtent jie ir sprendžia kurias kryptis palaikyti.“ „<...> procesas nėra vien tik institucinis, nes jis yra grindžiamas partneryste ir nuolatiniu dialogu su jaunimu <...>“; „Labai svarbūs žmonės, kurie tiesiogiai įsitraukia į šių sprendimų įgyvendinimą.“ „<...> labai svarbus ir Jaunimo reikalų tarybos vaidmuo, nes posėdžių metu visos programos ir iniciatyvos yra diskutuojamos <...>“.
Savivaldybės indėlis į infrastruktūrą ir programas	- Infrastruktūros ir paslaugų plėtra - Finansinė parama ir projektinė veikla - Mobilios darbo su jaunimu formos	„Savivaldybės iniciatyva įkurtas Atviras jaunimo centras, numatyta jo plėtra <...>“; „<...> planuojam, jeigu europiniai mums tie projektai pavyks įgyvendinti, tai Šilagalyje ir Smilgiuose turėtų įsikurti papildomi jaunimo centrai.“; „<...> yra sporto salės. Jeigu nori dainuoti, šokti, yra kultūros įstaigos <...>“ „Realiai tai finansuodama įvairias jaunimo organizacijas <...> ir per tas pačias NVO, ir per projektus“; „Dėmesys abiturientams, mero pusryčiai, stipendijos – pagirtinos iniciatyvos.“ „Savivaldybė duoda pinigų, duoda finansus, <...>“. „Blogiau, kad praktinėse grandyse trūksta specialistų, o ir papildomas darbas be atlygio nemotyvuoja.“ „<...> šiai dienai pradeda veikti mobili darbo su jaunimu grupė (jau veikia ir numatyta plėtra), todėl dalis veiklų bus pasiekiamos didžiajai daugumai rajono jaunimo.“
Poreikių atliepimas ir pasiekiamumo iššūkiai	- Geografinė atskirtis - Komunikacijos ir stebėsenos trūkumas - Veiklų patrauklumo problema	„<...> mažesnės gyvenvietės, kaimai, tikrai lieka paraštėse ir jaunimo užimtumas ten yra nulinis <...>“; „Manau savivaldybės teritorijoje tai nėra tolygu.“ „<...> geografiškai yra pakankamai plati <...>“. „<...> pagrindinės informacijos šaltinių būdavo skelbimų lenta dabar jau gal abejoju <...> nėra atsako, tiesiog nėra komunikacijos.“;

		„Šioje srityje šiek tiek trūksta stebėsenos, jaunimo apklausų, kuriose dalyvautų bent 80 proc. rajono jaunimo.“
		„Tik savivaldybės sprendimai neužtikrina pasiekiamumo ar poreikių atliepimo.“
		„Ar tai daroma dėl varnelės, ar dėl jaunimo.“
		„<...> Bendruomenės jaunimui nėra patrauklios kol kas <...> Nereikia visus metus panašiai veikla verstis, kuri jaunimui nėra aktuali ir įdomi“;
		„<...> reikia jaunimą atitraukti nuo mobilių telefonų va va čia jau reikia šiek tiek ir kūrybiškumo <...>“.
Jaunimo įsidarbinimo situacija	- Rinkos pasiūlos ir lūkesčių neatitikimas - Skatinimo priemonės	„<...> darbo vietų yra nepakankamai <...> bet žinot, kaip yra su jaunimo. Jiems reikia daug ir dabar greitai <...> dažniausiai žodis neįdomu arba per mažai moka“
		„<...> kasmet yra skiriamas finansavimas <...> įsidarbinimo programai vasaros laikotarpiu.“;
		„<...> sudaryti fondą ir skatinti įmones priimti būtent į darbą.
		„...kasmet yra skiriamas finansavimas įsidarbinimo programai vasaros laikotarpiu.“
		„...jaunimo užimtumo žemės ūkyje ir versle programa.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis atlikta kokybine analize ir apibendrinant 3.2.2. lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad informantai savivaldybės institucijų vaidmenį jaunimo užimtumo srityje vertina per strateginio planavimo, infrastruktūros valdymo ir praktinio įgyvendinimo prizmę.

Informantai (I1, I4) pabrėžia, kad nors savivaldybės institucijos oficialiai formuoja politikos turinį, strateginės kryptys dažniausiai nustatomos nacionaliniu lygmeniu. Informantas I1 papildoma, kad praktinis šių kryptų įgyvendinimas ir turinio užpildymas yra bendras savivaldybės ir jaunimo organizacijų darbas, grindžiamas partneryste ir dialogu. Tuo tarpu informantai I2 ir I3 akcentuoja institucinę lyderystę per biudžeto skirstymo mechanizmus, nurodydami, kad taryba, mero ir administracijos teikimu, priima galutinius sprendimus dėl remiamų kryptų finansavimo. Jaunimo reikalų tarybos vaidmuo išskiriamas kaip esminis diskusijų ir programų derinimo etapas.

Analizuojant savivaldybės indėlį į infrastruktūrą, informantai I5 ir I6 teigiamai vertina Atviro jaunimo centro veiklą bei planuojamą jo plėtrą į kaimiškąsias vietas (Šilagalį, Smilgius), pasitelkiant Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas. Informantai I7 ir I8 pabrėžia finansinės paramos svarbą, išskirdami jaunimo iniciatyvų projekcinį finansavimą, mero pusryčius bei stipendijas kaip sėkmingas skatinimo priemones. Visgi, informantas I10 pastebi kritinę problemą – praktinėse grandyse jaučiamas didelis specialistų trūkumas, o papildomas darbas be adekvataus atlygio mažina darbuotojų motyvą.

Poreikių atliepimo ir pasiekiamumo klausimu informantų nuomonės išsiskiria. Informantai I4 ir I9 identifikuoja ryškią geografinę atskirtį, teigdami, kad mažesnės gyvenvietės dažnai lieka paraštėse, o užimtumas jose yra minimalus. Informantas I1 pastebi, kad pasiekiamumas savivaldybės teritorijoje nėra tolygus, o vien tik instituciniai sprendimai neužtikrina jaunimo poreikių atliepimo, jei trūksta tiesiogiai įsitraukusių ir motyvuotų vykdytojų. Informantai I5 ir I6 taip pat išvelgia komunikacijos ir stebėsenos trūkumą, abejodami, ar dabartinės informavimo priemonės pasiekia tikslinę auditoriją, bei pabrėžia poreikį didinti veiklų kūrybiškumą, siekiant atitraukti jaunimą nuo mobiliųjų įrenginių.

Jaunimo įsidarbinimo situaciją informantai (I2, I3, I7) vertina kaip sudėtingą dėl rinkos pasiūlos ir jaunimo lūkesčių neatitikimo, nors ir pripažįsta savivaldybės pastangas per vasaros užimtumo bei jaunimo verslumo žemės ūkyje programas.

Apibendrinant 3.2.2. lentelėje pateiktus teiginius, galima sakyti, kad visi informantai (I1–I10) išvelgia akivaizdų savivaldybės institucijų vaidmenį kuriant jaunimo užimtumo prielaidas, tačiau pabrėžia, kad sėkmingam politikos įgyvendinimui trukdo žmoniškųjų išteklių deficitas, netolygi infrastruktūros plėtra bei poreikis pereiti nuo formalaus sprendimų priėmimo prie kokybinio paslaugų patrauklumo didinimo.

15 lentelė

Savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimo reikšmė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo modelio vertinimas	- Partnerystės principas ir struktūra	„Partnerystės principas, NVO taryba, finansavimo numatymas, strateginis NVO stiprinimo planas yra geros priemonės.“;
	- Efektyvumas ir kokybė	„Savivaldybė ir NVO Panevėžio rajone dirba gerai ir draugiškai... stengiasi, kad jaunimo balsas būtų išgirstas.“; „Nėra tiesiog bendradarbiavimo modelio, bet yra tam tikros ryšių grandinės, kurios esant reikalui komunikuoja.“ „Bendradarbiavimas yra sklandus, savalaikis...“; „Jeigu jau yra susėdama prie stalo – 10 balų... bet dažniausiai yra nepakankamai dažnai susėdama, todėl sakyčiau 7 balai.“; „Jis pakankamai efektyvus.“
NVO įtaka politikos įgyvendinimui	- Poreikių atliepimas ir atstovavimas	„Savivaldybės palaikymas jaunimo iniciatyvoms – finansinis ir moralinis.“;
	- Lankstumas ir metodai	„Įtraukimas į sprendimų priėmimą, ypač per Jaunimo reikalų tarybą.“; „Galimybė organizacijoms greitai komunikuoti su savivaldybe ir meru.“ „Vietos iniciatyvos būna tikslinės ir atliepia vietos gyventojų poreikius.“; „Skautai, Apskritasis stolas daro svarų indėlį per advokacijos procesus.“

Bendradarbiavimo trūkumai ir iššūkiai	- Žmogiškieji ištekliai ir stabilumas - Komunikacijos ir biurokratijos barjerai - Įtrauktis	„Stiprybė ir silpnybė yra žmonės. Lyderiai greitai pavargsta, darbas iš idėjos tampa prievole... todėl negali būti vykdomas stabiliai.“; „Epizodiški užsiėmimai neužtikrina tęstinumo.“; „Organizacijoms trūksta žmogiškųjų ar finansinių resursų.“ „Savivalda nori matyti efektą, rezultatą, o jaunimas nori greičiau čia ir dabar, ir mažiau biurokratinių kliūčių.“; „Dešinė dažnai nežino, ką daro kairė... koordinacija yra pagrindinis iššūkis.“; „Trūksta informacijos sklaidos, kad jaunimas žinotų apie NVO veiklas.“ „Norėtusi šiek tiek daugiau NVO ir jaunimo organizacijų įsitraukimo... daugiau drąsos sakyti, siūlyti, prieštarauti.“; „Geriausi sprendimai gimsta diskusijoje, o jos kartais pritrūksta.“
--	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Informantai (I1, I6, I7) vieningai pripažįsta, kad be NVO indėlio jaunimo politika taptų mažiau efektyvi ir nutoltų nuo realių jauno žmogaus poreikių. Informantas I6 pabrėžia, kad būtent NVO, o ne politikai ar administracija, yra „arčiausiai jaunimo“, todėl jų iniciatyvos pasižymi didžiausiu gyvybingumu. Informantas I1 papildoma šią įžvalgą pastebėjimu, kad be tokių organizacijų kaip skautai ar „Apskritasis stalas“ (PRAS), savivaldybės sprendimai rizikuotų tapti „nuleistais iš viršaus“, neįvertinus realios situacijos vietose. Visgi, informantas I1 išlieka kritiškas, nurodydamas, kad nemaža dalis rajono bendruomenių vis dar neturi pakankamų kompetencijų specifiniam darbui su jaunimu.

Esamas bendradarbiavimo modelis informantų vertinamas palankiai, tačiau nevienareikšmiškai. Informantai I2, I4 ir I5 akcentuoja sklandų dialogą, finansinį palaikymą ir sėkmingą PRAS įtraukimą į Jaunimo reikalų tarybos veiklą, kas leidžia jaunimui turėti tiesioginį balsą sprendimų priėmime. Tuo tarpu informantas I7, vertindamas ryšį 7 balais iš 10, pastebi, kad nors pasiekama kompromisų, „prie stalo susėdama nepakankamai dažnai“. Informantas I3 papildoma, kad bendradarbiavimas dažnai remiasi ne į griežtą modelį, o į „ryšių grandines“, kurios aktyvuojasi esant poreikiui, tačiau neužtikrina nuolatinio proceso tvarumo.

Analizuojant bendradarbiavimo stiprybes ir trūkumus, ryškiausiai iškyla „žmogiškojo faktoriaus“ problema. Informantai I3, I9 ir I10 pabrėžia, kad lyderių entuziazmas yra pagrindinis variklis, tačiau kartu ir didžiausia silpnybė – „lyderiai greitai pavargsta, darbas iš idėjos tampa prievole“ (I3). Informantas I10 atkreipia dėmesį į tai, kad epizodiški užsiėmimai neužtikrina veiklos tęstinumo, o mažoms organizacijoms sunku dalyvauti ilgalaikiuose projektuose dėl resursų stygiaus.

Informantas I9 identifikuoja esminę takoskyrą tarp savivaldos ir jaunimo organizacijų lūkesčių: savivalda, valdydama biudžetą, orientuojasi į masinį efektą ir kiekybinį rezultatą, tuo tarpu jaunimas siekia „greito čia ir dabar“ sprendimo bei kuo mažesnių biurokratinių kliūčių. Kaip inovatyvią išeitį šiai įtampai mažinti, informantas I10 siūlo svarstyti pilietinių jaunimo asamblėjų modelį, kuris dar labiau sustiprintų jaunimo balsą ir nuimtų administracinę naštą nuo NVO.

Apibendrinant 3.2.3. lentelės duomenis, galima teigti, kad informantai (I1–I10) įžvelgia brandžią savivaldybės ir NVO partnerystės struktūrą Panevėžio rajone, tačiau akcentuoja poreikį stiprinti NVO sektoriaus profesionalumą, užtikrinti veiklos stabilumą ir mažinti atskirtį tarp kaimiškųjų vietovių bei rajono centro per lankstesnes komunikacijos formas.

16 lentelė

Jaunimo užimtumo galimybės Panevėžio rajone

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Jaunimo užimtumo galimybių vertinimas	- Žiedinės savivaldybės faktorius	„Jaunimo užimtumo galimybės Panevėžio rajone yra pakankamos, tačiau nėra tokios plačios kaip didesniuose miestuose“; „Jaunimo užimtumo galimybės... vis dar yra ribotos“; „Visiškai sutinku [kad ribotos]. Kodėl, atsakymų turbūt daug“. „Panevėžio rajonas yra žiedinė savivaldybė... atokesnėse vietovėse gyvenantys jauni žmonės turi labai ribotas įsidarbinimo galimybes“; „Kaimo vietovėse... vietų teritorijos tikrai yra ribotos... nes ir kino teatrui nėra“; „Geografija yra pakankamai plati“.
Socialinio ir laisvalaikio užimtumo barjerai	- Logistikos ir pavežėjimo problemos - Veiklų patrauklumo ir kūrybiškumo trūkumas -Infrastruktūros neprieinamumas	„Vis neišsprendžiamas pavežėjimo klausimas“; „Mokykliniai autobusai jau veža namo [kai prasideda veiklos]... Tai tikrai labai apriboja galimybes aktyviai dalyvauti“; „Neturint nuosavo transporto nuvykti į kitą gyvenvietę yra sudėtinga“. „Bendruomenės jaunimui nėra patrauklios kol kas... Nereikia visus metus panašiai veikla verstis“; „Reikia jaunimą atitraukti nuo mobilių telefonų... čia jau reikia šiek tiek ir kūrybiškumo“; „Mokykloje yra problemų, nes nu neįdomu. Gyvenimas turi būti įdomus“. „Kai kuriose vietovėse neturim mes patalpų... neturime ko pasiūlyti“; „Matau sporto aikštelę ir ji apžėlusi žole – vadinasi, nelabai naudojama“; „Reikalingos patalpos ir erdvės“.
Integracijos į darbo rinką iššūkiai	- Kompetencijų ir patirties stoka - Ekonominiai ir motyvaciniai veiksniai	„Jaunimui kartais sunku įsilieti į darbo rinką dėl patirties trūkumo, nepakankamų praktinių įgūdžių“; „Nenoras įsileisti nepatyrusių, mokingas“; „Reikalingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai... bet jaunimui trūksta patirties“. „Maži atlyginimai... nenoras dirbti už neadekvatų atlygį“; „Jiem reikia daug ir dabar greitai... dažniausiai žodis neįdomu arba per mažai moka“; „Darbo sąlygos sunkios, o atlyginimas neadekvatus“.

Esamos ir trūkstamos iniciatyvos	-Sėkmingos programos - Naujų formų poreikis	„Veikia Jaunimo vasaros užimtumo ir integracijos į darbo rinką programa“; „Jaunimo vasaros užimtumo žemės ūkyje ir verslo įmonėse programa“; „Aktyvios iniciatyvinės grupės, mobili darbo su jaunimu komanda“. „Galbūt kokių darbdavių mugių, kažkokio vieno aiškaus ir patrauklaus registro“; „Pradžios namai jauniems žmonėms“; „Daugiau jaunimo atvirų centrų sukurta... Šilagalyje, Smilgiuose“; „Skatinti būti darbdaviu pačiam sau“.
---	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant informantų (I1–I10) teiginius apie jaunimo įsidarbinimo procesų darną su savivaldybės veikla, galima pastebėti vieningą nuomonę, kad užimtumo skatinimas bus veiksmingas tik tada, kai savivaldybės sprendimai bus tiesiogiai susieti su transporto logistikos gerinimu ir atlieps realius jauno žmogaus poreikius. Informantai sutaria, kad savivaldybės institucijų vaidmuo yra esminis per biudžeto formavimo mechanizmus, tačiau pabrėžia, kad sprendimų priėmimas turi tapti visos bendruomenės ir su jaunimu dirbančių organizacijų kultūros dalimi.

Jaunimo įsidarbinimo galimybių kūrėjus organizacijose visi informantai įvardija kaip savotišką partnerystę, kurioje savivaldybė suteikia finansinį pagrindą, o verslas – praktines galimybes. Informantas I10 papildomai išsakė nuomonę, kad jaunimo užimtumo kūrimas turėtų rūpėti ne tik valdininkams, bet ir patiems jauniems žmonėms, skatinant juos tapti „darbdaviais patiems sau“. Vadovaujantis informantų įžvalgomis darytina prielaida, kad įgyvendinant vasaros užimtumo programas, sėkmė priklauso nuo abipusio lankstumo: darbdavių gebėjimo priimti nepatyrusius asmenis ir pačių jaunuolių nusiteikimo mokytis.

Informantai I1 ir I4 išskiria būtinybę spręsti pavežėjimo problemą, nes be transporto prieinamumo net ir geriausios darbo vietos kaimo vietovėse lieka neužpildytos. Informantai I3 ir I9 mano, kad trūksta adekvataus atlygio už sunkų fizinį darbą, todėl būtinas ne tik finansinis švietimas, bet ir oraus uždarbio užtikrinimas. Išsakytas poreikis kurti patrauklius darbdavių registrus su aiškiai nurodytais atlyginimais, taip mažinant biurokratinę naštą ir informacinę atskirtį.

Nagrinėjant informantų išsakytas nuomones apie užimtumo galimybes (žr. lentelę Nr. 3.2.4.), galima tvirtinti, kad visi apklaustieji sutinka, jog yra glaudžios sąsajos tarp sėkmingo įsidarbinimo ir socialinio užimtumo formų, o informantas I10 įsitikinęs, kad proveržio nesukursi be pilietinių jaunimo asamblėjų integravimo į savivaldos procesus. Apie galimas papildomas ryšių sąsajas pasisakė informantai I1 ir I2, pabrėždami, kad organizacijų komunikacijos skyriai turėtų glaudžiau bendradarbiauti su NVO sektoriumi, užtikrinant informacijos pasiekiamumą jaunimui suprantama kalba.

Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo iššūkiai praktikoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žmogiškieji ištekliai ir kompetencijos	- Lyderių perdegimas ir nuovargis - Specifinių kompetencijų trūkumas	„Stiprybė ir silpnybė yra žmonės. Lyderiai greitai pavargsta, darbas iš idėjos tampa prievole“. „Epizodiški užsiėmimai neužtikrina tęstinumo“. „Nemaža dalis rajono bendruomenių vis dar neturi pakankamų kompetencijų specifiniam darbui su jaunimu“. „Praktinėse grandyse trūksta specialistų, o ir papildomas darbas be atlygio nemotyvuoja“.
Struktūriniai ir finansiniai barjerai	- Resursų stygius mažose organizacijose - Proceso ne tvarumas ir biurokratija	„Kai kurioms organizacijoms vis dar trūksta žmogiškųjų ar finansinių resursų“. „Mažoms organizacijoms sunku dalyvauti ilgalaikiuose projektuose dėl mažų komandų ar savanoriškumo“. „Bendradarbiavimas dažnai remiasi ne į griežtą modelį, o į „ryšių grandines“, kurios... neužtikrina nuolatinio proceso tvarumo“. „Jaunimas... nori jie greičiau čia ir dabar, ir mažiau biurokratinių kliūčių“.
Komunikacija ir koordinacija	- Informacinė atskirtis ir stebėsenos trūkumas - Dialogo nepakankamumas	„Dešinė dažnai nežino, ką daro kairė... koordinacija yra pagrindinis iššūkis“. „Reikia dar labiau stiprinti informacijos sklaidą tarp jaunimo“. „Šioje srityje šiek tiek trūksta stebėsenos, jaunimo apklausų“. „Prie stalo susėdama nepakankamai dažnai“. „Norėtusi ir pačių organizacijų atstovų įtraukimo ir jų dalyvavimo tarybos posėdžiuose“.
Interesų ir tikslų disonansas	-Rezultato vs. Proceso vertinimas	„Savivalda nori matyti efektą, rezultatą... daug žmonių, o jaunimas vienareikšmiškai nori greičiau čia ir dabar“. „Ar tai daroma dėl varnelės, ar dėl jaunimo“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant informantų teiginius, ryškiausiai iškyla „žmogiškojo faktoriaus“ problema kaip pagrindinis bendradarbiavimo trikdys. Informantas I3 pabrėžia, kad lyderių entuziazmas yra esminis variklis, tačiau kartu ir didžiausia silpnybė, nes darbas iš idėjos dažnai tampa prievole, o lyderiai greitai pavargsta. Šią situaciją sunkina specifinių kompetencijų trūkumas vietos bendruomenėse, kurios, pasak informanto I1, ne visada turi reikiamų įgūdžių darbui su jaunimu. Be to, praktinėse grandyse jaučiamas specialistų deficitas bei motyvacijos stygius dėl neadekvataus atlygio už papildomą veiklą.

Informantai identifikuoja esminį atotrūkį tarp savivaldybės administracinių procesų ir realaus poreikio. Pripažįstama, kad bendradarbiavimas dažnai remiasi ne į tvarų, sistemingą modelį, o į atsitiktines „ryšių grandines“, kurios neužtikrina veiklos tęstinumo. Išryškėja koordinavimo trūkumas, kai skirtingi padaliniai nepakankamai komunikuoja tarpusavyje, o informacijos sklaida

jaunimą pasiekia nepilnai. Informantas I7 pastebi, kad konstruktyviam dialogui pritrūksta laiko, nes „prie stalo susėdama nepakankamai dažnai“.

Bendradarbiavimo efektyvumą riboja finansinis ir techninis nestabilumas. Mažoms jaunimo organizacijoms yra sudėtinga dalyvauti ilgalaikiuose projektuose dėl savanoriškumu grįstos struktūros ir nuolatinių žmogiškųjų resursų trūkumo. Epizodiškas finansavimas ir veiklos fragmentiškumas neleidžia užtikrinti stabilumo, o tai lemia, kad dalis kaimiškųjų vietovių jaunimo lieka paslaugų „paraštėse“.

Apibendrinant, informantų (I1–I10) nuomone, bendradarbiavimo iššūkiai Panevėžio rajone yra ne tik finansinio pobūdžio, bet ir susiję su būtinybe pereiti nuo fragmentiškų „ryšių grandinių“ prie sistemingo žmogiškųjų išteklių stiprinimo, komunikacijos modernizavimo bei lankstesnio požiūrio į jaunimo organizacijų specifiką.

18 lentelė

Jaunimo įsidarbinimo ir integracijos iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sisteminiai ir logistiniai barjerai	- Mobilumas ir geografinė atskirtis - Informacijos stoka	„Atokesnėse vietovėse gyvenantys jauni žmonės turi labai ribotas įsidarbinimo galimybes“. „Neturint nuosavo transporto nuvykti į kitą gyvenvietę yra sudėtinga“. „Identifikuojamas poreikis turėti „vieną aiškų ir patrauklų registrą“ su nurodytais atlyginimais, nes dabar informacija apie laisvas vietas fragmentuota“.
Ekonominiai ir motyvaciniai faktoriai	- Atlygio ir darbo sąlygų neatitikimas - „Greito rezultato“ lūkesčiai	„Maži atlyginimai... nenoras dirbti už neadekvatų atlygį“. „Darbo sąlygos tikrai yra sunkios trumpos ir atlyginimas yra neadekvatus“. „Jiem reikia daug ir dabar greitai... dažniausiai žodis neįdomu arba per mažai moka“. Jaunimas tikisi didesnio pradinio uždarbio, nei rinka gali pasiūlyti.“
Rinkos ir darbdavių nuostatos	- Patirties ir kompetencijų deficitas - Darbdavių nepatiklumas ir mobingas	„Jaunimui kartais sunku įsilieti į darbo rinką dėl patirties trūkumo, nepakankamų praktinių įgūdžių“. „Trūksta specialistų, o jaunimui trūksta patirties“. „Nenoras įsileisti nepatyrusių, mobingas“. Darbdaviai bijo investuoti į jauną žmogų, kuris neturi darbo įgūdžių.
Socialinė integracija	- Verslumo kultūros stoka	Pastebima, kad trūksta pasitikėjimo savimi būti „darbdaviu pačiam sau“; jaunimas dažniau ieško gatavo etato, o ne kuria verslą. Identifikuojamas poreikis kurti „pradžios namus jauniems žmonėms“, kurie padėtų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vieną didžiausių iššūkių informantai įvardija geografinę atskirtį ir mobilumo trūkumą. Kadangi Panevėžio rajonas yra žiedinė savivaldybė, darbo vietos dažnai yra nutolusios nuo gyvenamųjų vietovių, o nesant nuosavo transporto ar kokybiško viešojo susisiekimo, jaunas žmogus tampa fiziškai atkirstas nuo rinkos galimybių. Be to, pastebimas informacinio vakuomo faktorius: informantai pabrėžia, kad trūksta vieningo ir patrauklaus laisvų darbo vietų registro, kuriame būtų aiškiai komunikuojama apie atlyginimą „į rankas“, taip mažinant neaiškumą paieškos procese.

Informantai identifikuoja įtampą tarp darbdavių ir pradedančiųjų darbuotojų. Jaučiamas darbdavių nenoras investuoti į nepatyrusius asmenis, o kai kuriais atvejais net minimos mobingo apraiškos ar nepasitikėjimas jaunais specialistais. Jaunimas, savo ruožtu, susiduria su praktinių įgūdžių deficitu, todėl įsiliesti į aukštesnės kvalifikacijos reikalaujančias pozicijas jiems yra itin sudėtinga.

Galiausiai, informantai pabrėžia, kad integracija į darbo rinką yra neatsiejama nuo buitinių sąlygų. Siūloma kurti „pradžios namų“ modelį, kuris padėtų jauniems žmonėms fiziškai įsitvirtinti rajone. Taip pat akcentuojama būtinybė ugdyti verslumo kultūrą: informantas I10 pastebi, kad jaunimui vis dar trūksta drąsos būti „darbdaviu pačiam sau“ ir inicijuoti pokyčius lokaliai, užuot tik ieškojus samdomo darbo.

19 lentelė

Savivaldybės ir NVO vaidmuo kuriant jaunimui palankią aplinką

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucinis ir politinis indėlis	- Strateginis planavimas ir finansavimas - Politinis palaikymas	„Savivaldybės institucijos iš esmės formuoja jaunimo užimtumo politikos kryptis priimančios sprendimus ir užtikrinant jų įgyvendinimą“. „Nuolatos girdime, kad meras labai palaiko jaunimą ir jaunimo iniciatyvas“. „Savivaldybė iš dalies pakankamai stipriai remia jaunimo interesus, kad jie turėtų savo pozicijas“.
Bendradarbiavimo ir komunikacijos barjerai	- Informacijos sklaidos ir grįžtamojo ryšio stoka	„Visi žiūri tik į savo daržą, nėra bendros visumos... NVO sau, savivaldybės sau, jaunimo centrai sau“. „Labai daug biurokratijos tikrai yra... kaip suderinti centą į centą? Nu, man čia buvo pirmiausia požiūris į iššūkius“. „Trūksta iš pačios valdžios organizacinės pusės bendravimo su NVO atstovais renginių metu“.
Infrastruktūros ir paslaugų prieinamumas	- Regioninis netolygumas - Mobilus darbo su jaunimu plėtra	„Nuo rajono centrų nutolusiose vietovėse... vaikų dienos centrai negali atliepti darbo su jaunimu funkcijų“. „Panevėžio rajonas yra didžiausias... o nuo Ramygalos atviro jaunimo centro iki Smilgių... yra 60 km“. „Planuojam dar 2 jaunimo centrus... ir dar

		galvosim dėl mobilios grupės... kad dar labiau suaktyvint veiklą“.
Sektorių partnerystė ir įgalinimas	- NVO kaip tarpininkas - Jaunimo įtraukimas į sprendimų priėmimą	„Su jaunimu dirbančios organizacijos geriausiai žino, kokie jaunimo poreikiai, o savivaldybė turi resursus tam įgyvendinti“. „Jaunimo politiką formuoja jauni žmonės... [reikia] daugiau suteikti jaunimo įgalinimo pasitikėjimo“. „Atsiradusios va tokios pilietinės jaunimo asamblėjos, tai būtų žymiai svarbesnis žodis“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo duomenys rodo, kad Panevėžio rajone egzistuoja stiprus „iš viršaus į apačią“ (angl. *top-down*) nukreiptas politinis palaikymas jaunimo iniciatyvoms. Informantų (ypač I1 ir I2) teigimu, savivaldybės vadovybė jaunimo politiką suvokia kaip prioritetinę strateginio planavimo dalį. Tai patvirtina ir kitų informantų (I3, I4) pastebėjimai, jog mero ir administracijos parama suteikia jaunimo organizacijoms reikiamą politinį svorį. Tačiau, nors deklaruojamas aukštas pasitikėjimo lygis, analizė atskleidžia, kad politinis palankumas ne visuomet tiesiogiai koreliuoja su procesų sklandumu žemesnėse grandyse.

Viena ryškiausių problemų, identifikuotų interviu metu, yra rajono mastas ir logistiniai barjerai. Informantai I8 ir I9, dirbantys tiesioginį darbą Ramygalos atvirame jaunimo centre, pabrėžia didžiulį atstumą tarp nutolusių seniūnijų (pvz., Smilgių ir Ramygalos) bei ribotą paslaugų pasiekiamumą. Tai sukuria situaciją, kai jaunimo užimtumo galimybės tampa priklausomos nuo gyvenamosios vietos. Savivaldybės planai plėsti mobilias darbo su jaunimu grupes (I3, I1) rodo institucinį supratimą, kad tradicinis, stacionarus paslaugų modelis rajono tipo savivaldybėje nėra pakankamai efektyvus siekiant užtikrinti socialinį teisingumą.

Vertinant savivaldybės ir NVO santykį, ryškėja funkcinė įtampa. Iš vienos pusės, NVO (I6, I7) vertinamos kaip lankstūs tarpininkai, geriau pažįstantys jaunimo poreikius „iš apačios“. Iš kitos pusės, informantai akcentuoja „biurokratinę naštą“ (centas į centą principas) ir informacijos fragmentaciją. Pastebima, kad bendradarbiavimas kartais tampa fragmentuotas, nes kiekviena pusė veikia savo „darže“, trūkstant vieningo tinklo. Įdomu tai, kad informantai, turintys patirties tiek vietos, tiek nacionaliniu lygmeniu (I5), pabrėžia būtinybę stiprinti jaunimo įgalinimą per pilietines asamblėjas, taip mažinant atskirtį tarp sprendimų priėmėjų ir galutinių paslaugų gavėjų.

Apibendrinant informantų įžvalgas, galima teigti, kad Panevėžio rajone sukurta tvirta institucinė bazė jaunimo politikai, tačiau jos efektyvumą riboja objektyvūs geografiniai veiksniai ir administracinio mechanizmo griežtumas. Sėkmingas tolimesnis bendradarbiavimas su NVO sektoriumi priklausys nuo to, kiek savivaldybė gebės transformuoti savo vaidmenį iš „kontroliuojančio finansuotojo“ į „partnerį-įgalintoją“, kartu užtikrinant paslaugų mobilumą atokiausiose rajono vietovėse.

Galimybės, potencialas ir ateities vizija Panevėžio rajono jaunimo užimtumo srityje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Paslaugų prieinamumo plėtra	- Mobilaus darbo su jaunimu diegimas - Tinklo plėtra atokiose seniūnijose	„Planuojam dar 2 jaunimo centrus... ir dar galvosim dėl mobilios grupės... kad dar labiau suaktyvint veiklą“ (I3). Vizija apima ne tik fizinių pastatų išlaikymą, bet ir paslaugos „atvežimą“ pas jauną žmogų ten, kur jis gyvena.
Institucinis įgalinimas	- Jaunimo asamblėjos ir pilietinis dalyvavimas - Sprendimų priėmimo decentralizacija	„Atsiradusios va tokios pilietinės jaunimo asamblėjos, tai būtų žymiai svarbesnis žodis“ (I5). Potencialas matomas perėjimui nuo konsultavimo prie realaus jaunimo įtraukimo į biudžeto ar strategijų formavimą.
Sinergijos stiprinimas	- Tarpsektorinio bendradarbiavimo efektyvinimas - NVO ir savivaldybės apjungimas jaunimo užimtumo srityje	„Visi žiūri tik į savo „daržą“, nėra bendros visumos“ (I6) – vizijoje numatoma sukurti vieningą ekosistemą, kurioje NVO ir savivaldybė veikia kaip lygiaverčiai partneriai, o ne tik paslaugos teikėjas ir kontrolierius.
Turinio kokybės kėlimas	- Neformaliojo ugdymo vertės didinimas - Kompetencijų ugdymas per savanorystę	Informantai (I7, I9) pabrėžia skautijos ir kitų neformalių veiklų potencialą ugdant ateities lyderius. Vizija – ne tik „užimti“ jaunimą, bet suteikti jam rinkoje konkurencingų minkštųjų įgūdžių.
Administracinis modernizavimas	- Biurokratijos mažinimas - Lankstus finansavimo modelis	„Labai daug biurokratijos tikrai yra... kaip suderinti centą į centą?“ (I8). Ateities galimybė – supaprastinti atsiskaitymo procedūras NVO sektoriui, kad daugiau laiko būtų skiriama tiesioginiam darbui su jaunimu, o ne dokumentacijai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nagrinėjant Panevėžio rajono jaunimo politikos ateities viziją, iš informantų (I1–I10) parodymų ryškėja transformacinis etapas: pereinama nuo bazinės infrastruktūros kūrimo prie tikslinio paslaugų pasiekiamumo ir kokybės užtikrinimo.

Atsižvelgiant į didelę rajono teritoriją ir geografinę atskirtį, informantų (I1, I3, I8) vizijoje dominuoja mobilaus darbo su jaunimu koncepcija. Tai rodo savivaldybės pasirengimą keisti stacionarų paslaugų modelį ir investuoti į specialistus, kurie pasiektų jaunimą kaimiškose vietovėse. Šis lūžis vertinamas kaip didžiausia galimybė sumažinti socialinę atskirtį tarp rajono centro ir nutolusių seniūnijų.

Tyrimas atskleidžia, kad ateities potencialas neatsiejamas nuo jaunimo subjektiškumo stiprinimo. Informantų (I5, I6) akcentuojamos jaunimo asamblėjos ar aktyvesnis „Apskritojo stalo“ vaidmuo rodo poreikį decentralizuoti sprendimų priėmimą. Vizijoje jaunas žmogus Panevėžio rajone nebėra tik paslaugų vartotojas – jis tampa lygiaverčiu partneriu, kurio nuomonė veikia biudžeto formavimą ir strategines gaires.

Kalbant apie ateities viziją su informantais, jie brėžia integruotos ekosistemos kontūrus, kurioje NVO ir savivaldybė veikia be griežtų tarpinstitucinių sienų. Sėkmės raktas matomas mažinant administracinę naštą – informantai (I8, I10) vieningai sutaria, kad finansavimo modelių lankstumas ir biurokratijos mažinimas leistų specialistams daugiau laiko skirti tiesioginiam darbui su jaunuoliais. Tai sukurtų terpę, kurioje inovacijos ir jaunimo iniciatyvos galėtų būti įgyvendinamos operatyviau ir efektyviau.

3.2.1. NVO ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tobulinimo kryptys

Dokumentų analizė parodė, kad Panevėžio rajono savivaldybė savo strateginiuose dokumentuose jau dabar deklaruoja siekį įtraukti NVO į viešųjų paslaugų teikimą. Tačiau informantų interviu atskleidė, kad planavimo funkcija vis dar pasižymi fragmentiškumu – priemonės dažnai būna orientuotos į trumpalaikius projektus, o ne į ilgalaikę viziją.

Tobulinant planavimą, būtina integruoti nacionalinės strategijos „Lietuva 2050“ vertybes, kur jaunimas suvokiamas kaip socialinio kapitalo kūrėjas, o ne tik darbo rinkos dalyvis. Savivaldybės planai turėtų būti koreguojami ne 1 kartą metuose (kaip nurodyta dabartinėse programose), o nuolat, atsižvelgiant į NEET (nedirbančio ir nesimokančio) jaunimo problematikos tyrimus. Tai leistų planuoti ne „popierines“ priemones, o realius poreikius atitinkančias veiklas atokiose seniūnijose, kur paslaugų prieinamumas šiuo metu yra ribotas.

2. Struktūrų organizavimas ir institucinė lyderystė

Valdymo struktūros tobulinimas yra viena kritiškiausių sričių. Nors formaliai egzistuoja Jaunimo reikalų taryba (JRT), interviu rezultatai rodo, kad sistemos dalyviai (savivaldybė, kultūros centrai, NVO) veikia izoliuotai. Informantų teigimu, bendradarbiavimo modelis rajone kol kas neturi aiškios koordinavimo grandinės.

Remiantis S. Ansell ir N. Gash teorinėmis išvalgomis, siūloma stiprinti koordinavimo funkciją, skiriant savivaldybės administracijoje atskirą specialistą arba stiprinant koordinatoriaus įgaliojimus, kad jis veiktų kaip tarpininkas tarp institucijų. Sistemos dalyviai tikisi, kad savivaldybė imsis stiprios lyderystės ir vadybinio požiūrio, nustatant aiškias institucijų funkcijas bei atsakomybes, taip išvengiant chaotiško priemonių taikymo.

Tobulinant personalo valdymo politiką, savivaldybė turėtų peržiūrėti savo santykį su NVO sektoriaus specialistais. Tyrimas identifikavo specialistų „pasimetimą“ bei didelę kaitą dėl nuolatinės reformų kaitos ir finansavimo neaiškumo. Informantai pabrėžia, kad darbas su jaunimu dažnai suvokiamas kaip „papildomas krūvis“, todėl trūksta motyvacijos ir nuoseklumo.

Kaip tobulinimo kryptis išskiriama *mentorystė ir metodinė parama*. Savivaldybė turėtų ne tik pirkti paslaugas iš NVO, bet ir investuoti į jų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, padedant jiems įsisavinti

tarptautinę patirtį (pvz., OECD rekomenduojamas jaunimo įgalinimo praktikas). Tai ypač aktualu karjeros specialistams bei mobilioms jaunimo darbuotojų komandoms, kurios tiesiogiai dirba su socialinę atskirtį patiriančiais asmenimis.

Biudžeto tvarkymas šiuo metu suprantamas kaip griežtos biurokratinės kontrolės įrankis, o ne kaip paramos priemonė. NVO sektoriaus atstovai interviu metu pabrėžė, kad ataskaitų teikimas „centas į centą“ atima laiką nuo tiesioginio darbo su jaunuoliais.

Tobulinimo kryptis šioje srityje – *lankstesnis finansavimo modelis*. Rekomenduojama pereiti prie projektų, kurie orientuoti į kokybinį pokytį (jaunimo įgalinimą), o ne tik į kiekybinius rodiklius. Taip pat siūloma diversifikuoti finansavimą, savivaldybei veikiant kaip partneriui, kuris padeda NVO pritraukti tarptautines lėšas (Erasmus+, ESF), taip mažinant priklausomybę tik nuo vietos biudžeto.

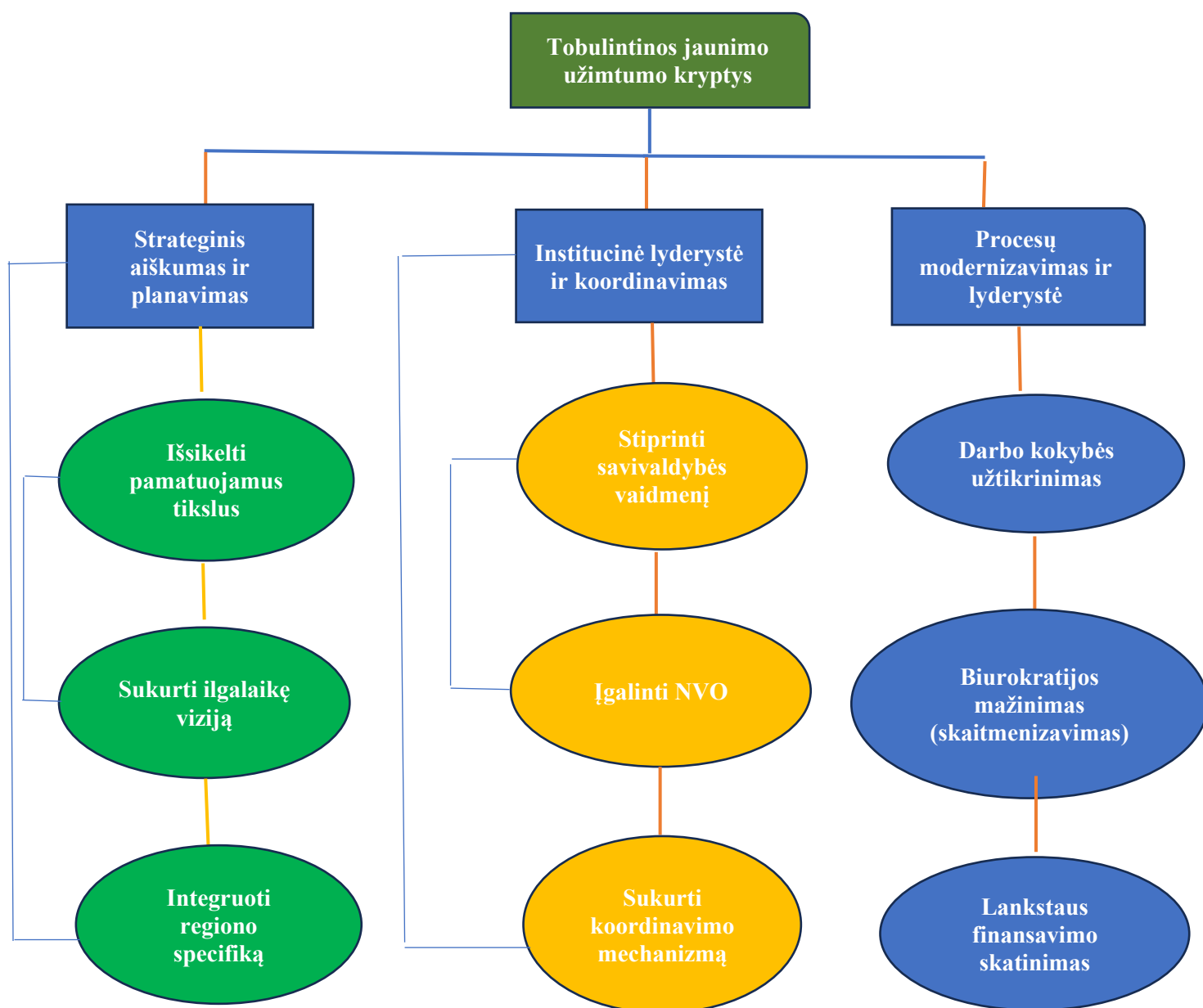
Šiuo metu informavimo procesas vyksta formaliai: ataskaitos pateikiamos vieną kartą metuose, tačiau realus jų aptarimas ir strategijos koregavimas nevyksta. Informantai nurodo, kad dabartinės ataskaitos neduoda kokybinės naudos, nes nėra susitinkama aptarti sėkmių ir nesėkmių.

Tobulinimo kryptis – *atskaitomybės kokybės didinimas*. Siūloma rengti reguliarius tarpinstitucinius susitikimus, kuriuose būtų analizuojami Panevėžio rajono jaunimo problematikos tyrimo rezultatai ir pagal juos operatyviai koreguojami veiksmų planai. Tai sukurtų pasitikėjimu grįstą komunikacijos kultūrą, kurią tarptautiniai ekspertai įvardija kaip sėkmingos užimtumo politikos pagrindą.

Apibendrinant Panevėžio rajono savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo tobulinimo kryptis, išskirčiau tris pagrindinius lygius:

1. **Strateginė lyderystė (planavimas ir vadovavimas):** savivaldybės institucijų vaidmuo turi transformuotis iš finansuotojo į partnerį-koordinatorių, užtikrinantį ilgalaikį jaunimo politikos tęstinumą.
2. **Procesų lankstumas (biudžeto valdymas ir koordinavimas):** būtina mažinti biurokratinius barjerus NVO sektoriui, skaitmenizuoti atskaitomybę ir diegti lankstesnius finansavimo mechanizmus.
3. **Prieinamumo didinimas (organizavimas):** investuoti į mobilias paslaugų formas, kad jaunimo užimtumo priemonės pasiektų visas seniūnijas, taip įgyvendinant regioninės lygybės principą.

Tik integruotas požiūris, jungiantis stiprią institucinę lyderystę su pilietinės visuomenės (NVO) lankstumu, leis užtikrinti efektyvų ir modernų jaunimo užimtumo skatinimą Panevėžio rajone.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

IŠVADOS

Savivaldybės institucijų ir NVO sąveikos vaidmuo jaunimo užimtumo politikoje Panevėžio rajono savivaldybės institucijų, tarybos, mero ir administracijos, bei nevyriausybinių organizacijų (NVO) vaidmuo jaunimo užimtumo kontekste pasižymi funkcinėmis, tačiau nevienodai integruotomis atsakomybėmis. Savivaldybės grandis atlieka strateginį planavimą, resursų paskirstymą ir institucinę priežiūrą, užtikrindama bazinį paslaugų krepšelį, tuo tarpu NVO veikia kaip lankstus, ekspertinis sluoksnis, gebantis identifikuoti specifinius jaunimo poreikius „iš apačios“. Tyrimas atskleidžia, kad ši sąveika Panevėžio rajone yra dinamiška, tačiau fragmentuota: nors politinis palankumas jaunimo iniciatyvoms yra deklaruojamas aukščiausiu lygmeniu, praktinis bendradarbiavimas dažnai remiasi neformaliomis „ryšių grandinėmis“, o ne vientisa, struktūruota partnerystės sistema, kas kartais lemia institucinį uždarumą ir veiklų dubliavimąsi.

Jaunimo užimtumo valdymo modelių charakteristika Panevėžio rajone viešojo valdymo institucijų ir NVO partnerystei Panevėžio rajone būdingi keli persipinantys bendradarbiavimo modeliai, kurie kinta priklausomai nuo seniūnijų geografinės lokacijos ir vietos lyderių kompetencijų. Tyrimo rezultatai rodo, kad rajono jaunimo užimtumo sistema priskirtina mišriam (integruotam) valdymo modeliui: greta tradicinio, institucijomis grįsto paslaugų teikimo, vis labiau įsitvirtina tinklinio valdymo principai, tokie kaip atvirojo darbo su jaunimu centrai bei mobiliosios grupės. Teisinė ir strateginė sistema iš esmės palaiko projekcinį bendradarbiavimo modelį, paremtą finansiniu atsiskaitymu ir rodiklių vykdymu, tačiau šiuolaikinis viešojo valdymo kontekstas skatina integruoti lankstesnius elementus, tokius kaip jaunimo savanoriška tarnyba, mentorystė ir verslumo skatinimas. Skirtingos rajono vietovės pasižymi nevienodu įgalinimo lygiu: Ramygalos pavyzdys atitinka integracinį bendradarbiavimo modelį, tuo tarpu atokesnės seniūnijos vis dar stipriai priklausomos nuo bazinio, mokyklinio užimtumo struktūrų.

Formalių ir neformalių veiksnių įtaka bendradarbiavimo efektyvumui Panevėžio rajono savivaldybės ir NVO partnerystės specifiką lemia teisinių reglamentų ir socialinių-geografinių veiksnių sąveika. Teisiniai veiksniai (LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, NVO plėtros įstatymas) nustato formalų partnerystės rėmą, tačiau neformalūs veiksniai – geografinis aspektas, mobilumo trūkumas, specialistų entuziazmas bei bendruomenių pasyvumas daro lemiamą įtaką paslaugų pasiekiamumui. Empirinė analizė parodė, kad sėkmingam jaunimo įtraukimui būdingas aukštas specialistų emocinis intelektas ir gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstą dialogą, tačiau biurokratinė našta veikia kaip sisteminis barjeras, slopinantis NVO lankstumą. Tyrimas patvirtino, kad didžiausią įtaką jaunimo užimtumo efektyvumui daro transporto logistika, informacinė sklaida jaunimui priimtinais kanalais ir politinė lyderystė, kuri transformuoja savivaldybės vaidmenį iš kontrolieriaus į įgalintoją.

Jaunimo užimtumo politikos vystymo kryptys ir ateities vizija nustačius esamos sistemos spragas, identifikuojamos pagrindinės jaunimo užimtumo skatinimo tobulinimo kryptys Panevėžio rajono savivaldybėje. Paslaugų decentralizacija ir mobilumas yra esminė kryptis, siekiant užtikrinti regioninį teisingumą per mobilias jaunimo darbuotojų komandas. Antroji kryptis – administracinis modernizavimas ir biurokratijos mažinimas, diegiant skaitmenizuotus, pasitikėjimu grįstus finansavimo modelius, kurie leistų NVO fokusuotis į kokybinį pokytį, o ne tik į techninį atsiskaitymą. Trečioji – jaunimo realios savivaldos stiprinimas, integruojant pilietines asamblėjas į strateginį savivaldybės planavimą. Galiausiai, sinerginis modelis tarp kultūros centrų, NVO ir savivaldybės administracijos padėtų Panevėžio rajonui sukurti vientisą jaunimo politikos ekosistemą, gebančią lanksčiai prisitaikyti prie kintančių darbo rinkos tendencijų ir demografinių iššūkių.

REKOMENDACIJOS

Siekiant stiprinti Panevėžio rajono savivaldybės institucijų ir NVO partnerystę bei užtikrinti tvarią jaunimo užimtumo sistemą, pateikiamos šios rekomendacijos:

Mokslininkams ir akademinei bendruomenei, nagrinėjančiai regioninę jaunimo politiką bei tarpsektorinį bendradarbiavimą, rekomenduotina tęsti sisteminius savivaldybių ir NVO sąveikos tyrimus. Atliktas tyrimas atskleidė Panevėžio rajono specifiką, tačiau tikslinga plėsti duomenų bazę atliekant lyginamuosius tyrimus su kitomis „žiedinėmis“ savivaldybėmis. Tolimesni tyrimai galėtų fokusuotis į mobilių darbo su jaunimu formų efektyvumo vertinimą ir skaitmeninių įtraukties priemonių poveikį kaimiškųjų vietovių jaunimui.

Panevėžio rajono savivaldybės tarybai ir Merui patartina transformuoti institucinį vaidmenį iš „kontroliuojančio finansuotojo“ į „partnerį-įgalintoją“. Rekomenduojama:

- Kurti ilgalaikius strateginius mechanizmus, kurie mažintų NVO priklausomybę nuo trumpalaikių projektinių ciklų ir neformalių ryšių.
- Investuoti į mobilių jaunimo darbuotojų komandų plėtrą ir transporto logistikos gerinimą, užtikrinant paslaugų prieinamumą atokiose seniūnijose.
- Integruoti pilietinių jaunimo asamblėjų modelį į savivaldybės sprendimų priėmimo procesus, suteikiant jauniems žmonėms realią galią formuoti biudžetą ir strategines gaires.

Savivaldybės administracijai (Jaunimo reikalų koordinatoriui ir padaliniams) rekomenduotina inicijuoti administracinių procesų skaitmenizavimą ir biurokratinės naštos mažinimą. Tikslinga:

- Supaprastinti finansinės atskaitomybės procedūras NVO sektoriui, pereinant prie kokybinių poveikio vertinimo rodiklių, užuot fokusuojantis tik į techninį atsiskaitymą.
- Sukurti vieningą ir patrauklų laisvų darbo vietų bei užimtumo galimybių registrą, orientuotą į jauno žmogaus informacinius poreikius.
- Plėtoti nuolatinę mentorystės ir kompetencijų kėlimo sistemą NVO sektoriaus darbuotojams bei savanoriams, siekiant išvengti lyderių perdegimo ir užtikrinti paslaugų tęstinumą.

Jaunimo nevyriausybinių organizacijų (PRAS, skautų ir kt.) vadovybei patartina aktyviau siekti profesionalumo ir tarpsektorinės sinergijos. Rekomenduojama stiprinti organizacijų vidaus vadybą, drąsiau naudoti advokacijos procesus derybose su savivaldybe ir aktyviau bendradarbiauti su vietos verslo subjektais, kuriant hibridinius užimtumo modelius.

Galiausiai, *regiono socialiniams partneriams ir darbdaviams* rekomenduotina peržiūrėti nuostatas dėl nepatyrusių jaunų darbuotojų priėmimo, investuoti į jų praktinių įgūdžių ugdymą ir aktyviai dalyvauti savivaldybės inicijuojamose vasaros užimtumo bei verslumo programose, taip mažinant kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą regione.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector*. Cambridge University Press.
2. Astrauskas, A. (2022). Vietos savivalda ir savivaldybė: teoriniai, istoriniai ir praktiniai aspektai. Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:138461698/138461698.pdf>
3. Astrauskas, A. and Čelkė, K. (2023). Peculiarities of the Legal Status of the Mayors of Lithuanian Municipalities and the Competencies (Abilities) Necessary for them in the Context of the Change of the Municipal Governance Model in 2023. *International Journal of Criminology and Sociology*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/376795400_Peculiarities_of_the_Legal_Status_of_the_Mayors_of_Lithuanian_Municipalities_and_the_Competencies
4. Astrauskas, A., and Čelkė, K. (2024). *The legal status of the mayors of Lithuanian municipalities after changes to the municipal structure model in 2023*. *Viešojo politika ir administravimas*, 23(2), 123–134.
5. Auers, D. (2020). *Comparative Politics and Government of the Baltic States*. Palgrave Macmillan. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-50123-3>
6. Balčytis, T. (2022). Local Governance and Leadership in Lithuania. *Journal of Baltic Studies*, 49(3), 345–361. Prieiga per internetą: <https://www.journals.sagepub.com/journal/journal-of-baltic-studies>
7. Bentzen, T. Ø., Lo, C., & Winsvold, M. (2020). Strengthening local political leadership through institutional design: How and why. *Local Government Studies*, 46(3), 483–504. Prieiga per internetą: https://forskning.ruc.dk/files/76941172/Strengthening_political_leadership_last_draft_befor_e_publication_002_.pdf
8. Bovaird, T. (Ed.), Loeffler, E. (Ed.). (2016). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
9. Brazienė R., Vyšniauskienė S., 2023. “Life Chances Differentiation in Lithuania: Subjective Attitudes of 18-35 Years Old Youth”. *Filosofija. Sociologija*. T. 34. Nr. 4, p. 372–383. Prieiga internete: <https://doi.org/10.6001/fil-soc.2023.34.4.4>
10. Brazienė, R. (2020). From education to the labor market in Lithuania: The role of youth and parental education. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 688(1), 155–170. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/0002716220908254>
11. Brazienė, R., & Merkys, G. (2013). Lietuvos jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką: teorinės prielaidos ir empiriniai radiniai. *Filosofija. sociologija*, 24(2). 82–91. Prieiga internete: <https://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2013/2/82-91.pdf>
12. Brazienė, R., Gruževskis, B. ir Okunevičiūtė-Neverauskienė, L. 2021. “The Transition from Education to the Labour Market During the COVID-19 Pandemic: The Attitudes and Experiences of Unemployed Youth in Lithuania”. *Tiltai* 87, no. 2: 1–13. Prieiga internete: <https://doi.org/10.15181/tbb.v87i2.2314>
13. Bučaitė-Vilkė, J. (2019). Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas? *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 10(1), 153–175. Prieiga internete: <https://doi.org/10.7220/2335-8777.10.1.7>
14. Bučaitė-Vilkė, J., Civinskas, R., Lazauskienė, A., Leščauskaitė, V., Lackowska, M., Gendźwiłł, A., ... & Mikalauskas, A. (2019). *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos: kolektyvinė monografija*. Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga internete: <https://doi.org/10.7220/9786094674426>
15. Clark, S., & Patel, R. (2022). Collaborative governance and youth empowerment: NGO–local government partnerships in practice. *Journal of Social Policy*, 51(4), 893–912.
16. Copus, C. et al. (2016). „Have Mayors Will Travel: Trends and Developments in the Direct Election of the Mayor: A Five-Nation Study, “ kn. *Local Public sector reforms in times of crisis national trajectories and international comparisons*, sud. Sabine Kuhlmann, Geert Bouckaert (London: Macmillan, 2016), 301–317. Prieiga per internetą:

- https://www.researchgate.net/publication/306525401_Have_Mayors_Will_Travel_Trends_and_Developments_in_the_Direct_Election_of_the_Mayor_A_Five-Nation_Study
17. Doucet, T. C., Duinker, P. N., Charles, J. D., Steenberg, J. W., & Zurba, M. (2024). *Characterizing non-governmental organizations and local government collaborations in urban forest management across Canada*. *Environmental Management*, 73(1), 231-242. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01889-8>
 18. Doucet, T. C., Duinker, P. N., Zurba, M., Steenberg, J. W. N., & Charles, J. D. (2024). *Perspectives of successes and challenges in collaborations between non-governmental organizations and local government*. *Urban Forestry & Urban Greening*, 93, 128220. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128220>
 19. Doucet, T. C., Duinker, P. N., Zurba, M., Steenberg, J. W. N., & Charles, J. D. (2024). *Perspectives of successes and challenges in collaborations between non-governmental organizations and local government*. *Urban Forestry & Urban Greening*, 93, 128220. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128220>
 20. Dromantienė, L. (2023). Moderniosios jaunimo politikos strategijos: nuo Gosta'os Espingo *Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, 115, 56-66.
 21. Dromantienė, L. (2023). Moderniosios jaunimo politikos strategijos: nuo Gosta'os Espingo-Anderseno gerovės valstybės teorijos prie įgalinimo praktikos. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, 115, 56-66.
 22. EU Youth Monitor. (2022). *Youth policy in Europe 2022*. European Commission.
 23. Eurostat, EU LFS (angl. Labour Force Survey, liet. Darbo jėgos tyrimas) "Young people neither in employment nor in education and training (NEET), by sex and age - annual data"
 24. Gediminas Mesonis, „Valdžių padalijimo teorija ir jos įgyvendinimo modeliai: kriterijų kokybės problema“ *Jurisprudencija*, 61 No. 53 (2004), 9.
 25. Giedraitytė, E., & Puidokas, M. (2020). Nevyriausybių organizacijų vaidmuo jaunimo socialinės integracijos srityje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 21, 112–129.
 26. Guogis, A., Gudelis, D., & Stasiukynas, A. (2007). *Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse*. *Public Policy and Administration*, 1(22), 47–56. Prieiga internete: <https://www.lituanistika.lt/content/12538>
 27. Hambleton, R., Sweeting, D., & Oliver, T. (2022). Place, power and leadership: Insights from mayoral governance and leadership innovation in Bristol, UK. *Leadership*, 18(1), 81-101. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/17427150211028122>
 28. Harrington, L., & Doyle, M. (2021). Youth inclusion and community-based NGOs: Rethinking public sector partnerships. *International Journal of Youth Studies*, 14(2), 77–95.
 29. Henze, V. (2015). *On the concept of youth—Some reflections on theory*. In I. Schäfer (Ed.), *Youth, revolt, recognition: The young generation during and after the "Arab Spring"* (p. 5–16). Berlin: Mediterranean Institute. Prieiga internete: <https://doi.org/10.18452/17873>
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_neet_a_custom_11430441/default/table?lang=en
 30. Jaunimo reikalų agentūra. (2023). *Jaunimo politikos įgyvendinimo apžvalga*. JRA.
 31. Jokubauskienė, D. (2016). Dalinimusi grįsto valdymo taikymas aukštajame moksle ir viešajame sektoriuje: Šiaulių universiteto atvejis. [Disertacija]. Šiaulių universitetas. Prieiga internete: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:16048258/16048258.pdf>
 32. Jones, A., O'Connor, M., & Williams, L. (2020). NGO partnerships in youth employment: A comparative analysis. *Journal of Social Policy Studies*, 12(3), 45–67.
 33. Jones, P., O'Connor, T., & Williams, D. (2020). Local partnerships for youth employment: The strategic role of NGOs. *Journal of Youth Development*, 15(3), 45–63. Prieiga internete: [Positive Youth Development Theory in Practice: An Update on the 4-H Thriving Model | Journal of Youth Development](#).
 34. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*. Jungtinės Tautos. Prieiga internete:

- https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
35. Kairys, A., & Vaitkutė, A. (2021). Savivaldybių institucijų vaidmuo įgyvendinant jaunimo politiką. *Viešojo politika ir administravimas*, 19(3), 55–73.
 36. Kaklys, K. (2019). LR vietos savivaldos teisinio reguliavimo problematika tarybos mažumos teisių ir demokratijos užtikrinimo aspektu. Socialiniai tyrimai [Social Research]. 2019, t. 42, Nr. 1, p. 41–49. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/84315>
 37. Kiurienė, V. (2019). *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste* (Mokslo daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba, S 003, Šiaulių universitetas). Šiauliai.
 38. Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., ... & Witte, M. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review. *World Development*, 114, 237–253. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.10.004>
 39. Kosmačaitė, V. (2022). *Lietuvos konstitucinė teisė: Vadovėlis* (3-ias leidimas). Mykolo Romerio universitetas. <https://cris.mruni.eu>
 40. Kosmačaitė, V. (2022). Vietos savivalda. Lietuvos konstitucinė teisė. Vadovėlis. p. 687–714. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/290d213e-956b-43c68166-9d1888d724f7/content>
 41. Krauledaitė, J., & Brazienė, R. (2025). *Nedirbančio, nesimokančio ir mokymuose nedalyvaujančio jaunimo galimybių darbo rinkoje subjektyvus vertinimas*. Viešojo politika ir administravimas, 24(1), 62–72. Prieiga internete: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.24.1.37557>
 42. Mikalauskas, A. (2016). Mero institucija Lietuvoje: gyventojų lūkesčių tyrimas. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*. p. 135–158. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=462962>
 43. Mikolaitytė, J. (2011). *Jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje* (Magistro darbas, Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra). Šiauliai.
 44. Mikolaitytė, J. (2018). *Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje* (Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba, 03S, Šiaulių universitetas). Šiauliai.
 45. Milakovich, M. E. (2012). *Digital Governance. New Technologies for Improving Public Service and Participation*. New York: Routledge.
 46. Milakovich, M. E. (2012). *Digital governance: New technologies for improving public service and participation*. Routledge.
 47. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. Prieiga per internetą: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership-theory-and-practice/book254108>
 48. OECD. (2024). *OECD Youth Policy Toolkit*. Prieiga internete: <https://www.oecd.org/publications/2024-youth-policy-toolkit.pdf>
 49. Okunevičiūtė, Neverauskienė, L., Pocius, A., & Brazienė, R. (2024). *Lietuvos jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką: iššūkiai ir tendencijos. Tarpdisciplininiai bendruomenių ir verslumo tyrimai*, 93(2), 1–17. Prieiga internete: <https://doi.org/10.15181/tbb.v93i2.2670>
 50. Panevėžio miesto savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo tyrimas (magistro darbas). (2024). Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga internete: <https://www.vdu.lt/cris/>
 51. Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.
 52. Petronytė, I., Šupa, M., & Markauskaitė, A. (2015). *Valdžios ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas*. Vilnius: Pilietinės visuomenės institutas.
 53. Pipirienė, V., & Sinkevičiūtė, E. (2010). *Nevyriausybinių organizacijų: šiuolaikinis požiūris*. Prieiga internete: <https://www.lituanistika.lt/content/26416>
 54. Preikšaitienė, A. (2025). *Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje* [Magistro darbas]. Kauno technologijos universitetas. Prieiga internete: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba%3A236634880/236634880.pdf>

55. Raipa, A. (2002). *Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika*. Viešoji politika ir administravimas. KTU: Nr. ISSN 1648-2603.
56. Re-Use Austria. (2022, 12. Okt.). *Sozialwirtschaft schafft 1.879 Transitarbeitsplätze im Re-Use Bereich*. Re-Use Austria. Prieiga internete: [Projekte - Re-Use Austria](#)
57. Roberts, J. (2020). The leadership of place and people in the new English combined authorities. *Local Government Studies*, 46(6), 995-1014. Prieiga per internetą: <https://oro.open.ac.uk/69344/2/69344.pdf>
58. Šaparnienė, D., Reinholde, I., & Rinkevičienė, S. (2021). *Relationship between citizens' trust in local government and participation in local governance*. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of economics and administration, 29(2), 1-13. Prieiga internete: <https://doi.org/10.46585/sp29021210>
59. Šaparnienė, D., Reinholde, I., & Rinkevičienė, S. (2021). Relationship between citizens' trust in local government and participation in local governance. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of economics and administration*, 29(2), 1-13. Prieiga internete: <https://doi.org/10.46585/sp29021210>
60. Schmidt, V. A. (2020). European multilevel governance, democracy, and resilience. *Journal of European Public Policy*, 27(3), 341-358.
61. Šilalienė, I., & Šukvietienė, A. (2023). Jaunimo įgalinimo Lietuvos savivaldybėse analizė. Socialiniai tyrimai, 46(1). Prieiga internete: <https://doi.org/10.15388/Soctyr.2022.46.1.3>
62. Šilinskytė, A. (2015). *Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių sąveika Lietuvoje: teoriniai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso aspektai*. Viešoji politika ir administravimas, 14(2), 221-235. Prieiga internete: <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-05>
63. Sorensen, E., & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Palgrave Macmillan.
64. Stoffel, L. J. (2022). *An assessment of the state of youth participation in NGOs empowerment programmes: The case of Emfuleni*. North-West University.
65. Šukvietienė, R. (2023). Jaunimo įgalinimo Lietuvos savivaldybėse analizė. Socialiniai tyrimai, 46(1), 54-69. Prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/31854/30818>
66. UNESCO. (2020). *Youth and community engagement for inclusive development*. UNESCO Publishing.
67. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
68. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas* (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas). Prieiga internete: <https://www.lituanistika.lt/content/84334>
69. Vainiūtė, M., & Matjošaitytė, L. (2023). Merų rinkimai Lietuvos Respublikoje: Teisinio reguliavimo raida ir naujai jo pokyčiai. *Viešosios teisės institutas, Mykolo Romerio universitetas*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.13165/JUR-23-30-2-02>
70. Vilimaitė, A. (2013). *Jaunimo užimtumo politika: reglamentavimas ir tobulinimo galimybės* [Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas]. Mykolo Romerio universiteto elektroninis institucinės talpyklos archyvas. Prieiga internete: [Microsoft Word - Tiltas i ateiti, 2013 m.](#)
71. Vilniaus miesto savivaldybės ir NVO socialinių paslaugų bendradarbiavimo analizė (magistro darbas). (2023). Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internete: <https://cris.mruni.eu/>
72. Vilniaus universitetas. (2023). Tyrimų grupės technologijų ir inovacijų valdyme. Prieiga internete: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:157912688/>
73. Viluckienė, J., Leliūgienė, I., & Petrauskaitė, I. (2021). Savivaldybių ir NVO sąveika jaunimo socialinės integracijos srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, 20(2), 45-62.
74. Vorevičienė, J. (2016). *Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė: nevyriausybinių organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje*. Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas, 7(2), 49-65.
75. Vorevičienė, J. (2021). *Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė: nevyriausybinių organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje*. Kauno technologijos universitetas, Šv. Ignaco Lojolos kolegija. Prieiga internete: [content](#)

76. VU Filosofijos fakulteto mokslininkų grupės. (2023). Tyrimai socialinių tinklų ir dalyvavimo srityje. Vilniaus universitetas. Prieiga internete: <https://www.fsf.vu.lt/naujienos/fakulteto-ivykiai/134-psichologijos-institutas/mokslinink-grupes>
77. Vytauto Didžiojo universitetas. (2025). *Local democracy in Lithuania up close: What a study of municipal council politicians revealed*. VDU Politikos mokslų institutas. Prieiga internete: <https://ki.vdu.lt/>
78. Zhu, N., Hawke, L. D., Prebeg, M., Hayes, E., Darnay, K., Iyer, S. N., & Henderson, J. (2022). Intervention outcome preferences for youth who are out of work and out of school: a qualitative study. *BMC psychology*, 10(1), 180. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00887-5>
79. Žilinskas, M. (2023). Community Engagement in Lithuanian Local Governance. *Social Innovations Journal*, 12(3), 45-63. Prieiga per internetą: <https://www.socialinnovationsjournal.org>
80. Žvalionytė, D. (2016). *NEET jaunimo integracija į darbo rinką ir visuomenę, įgyvendinant įvairias į NEET jaunimą orientuotas politikos intervencijas* (ataskaita). Viešojo administravimo ir jaunimo politikos institutas. Prieiga internete: [PowerPoint Presentation](#)

Teisės aktai ir dokumentai:

104. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2020). Veiklos ataskaita 2020 m. Prieiga internete: [SADM 2020 metu veiklos ataskaita -2021-03-18.pdf](#)
81. Atviros Lietuvos fondas. (2021). *APF 2021 metinė ataskaita*. <https://olf.lt/wp-content/uploads/2022/12/alf-2021-ataskaita-1.pdf>
82. Čeponienė, A., & Jakštienė, S. (2024). *Makroekonominių veiksnių ir jaunimo užimtumo sąsajų vertinimas Lietuvoje*. Išvalgos, 2024(1). https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2024-Nr1/7.%20A.%20Ceponiene.%20S.%20Jakstiene%20MAKROEKONOMINIU%20VEIKSNIU%20IR%20JAUNIMO%20UZIMTUMO%20SASAJU%20VERTINIMAS%20LIETUVOJE.pdf
83. Dėl Valstybinės jaunimo politikos koncepcijos, LR Vyriausybės nutarimas, 1996 06 27, Nr. I-1413, Žin., 1996, Nr. 65-1537
84. Dumbraveanu, C. (2018). *Youth Count? An analysis of the influence of National Youth Councils on youth policy formulation*. Erasmus University Rotterdam. <https://thesis.eur.nl/pub/41840/Dumbraveanu-Catalina.pdf>
85. European Commission. (2024). *YouthWiki: Youth work to foster social inclusion – Lithuania*. Prieiga internete: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/lithuania/47-youth-work-to-foster-social-inclusion>
86. Europos Komisija. (1997). *Europos užimtumo strategija*. https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/european_employment_strategy.html
87. Europos Komisija. (2018). *Itraukti, susieti jaunuolius ir suteikti jiems galių: Nauja ES jaunimo strategija* (COM(2018) 269 final). Briuselis. eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0269
88. Europos Komisija. *Jaunimo užimtumo iniciatyva*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1176&langId=lt>
89. Europos Sąjungos Taryba. (2020). *Tarybos rekomendacija dėl tilto į darbo rinką – Jaunimo garantijų stiprinimas ir 2013 m. balandžio 22 d. Tarybos rekomendacijos dėl Jaunimo garantijų steigimo pakeitimas* (Oficialusis leidinys C 372, 2020 m. lapkričio 4 d., p. 1–9). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1104%2801%29>
90. Europos Sąjungos veikimo sutartis. (2012). *Oficialusis leidinys C 326, 2012 m. spalio 26 d.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT>
91. Europos vietos savivaldos chartija, Strasbūras, 1996 m. lapkričio 27 d.

92. Fryshuset. (2024). *Annual report 2024*. Fryshuset. Prieiga internetu: [Fryshuset Global](#)
93. Jaunimo garantijų programa (angl. Youth Guarantee Programme) <https://www.jaunimogarantijos.lt/lt/jaunimo-garantijos/45>
94. Jaunimo reikalų agentūra. (2023). *Jaunimo problematikos tyrimo 2023 metų bangos analizės ataskaita*. Prieiga internete: https://jra.lt/uploads/jaunimo-problematikos-tyrimo-2023-bangos_analize_ataskaita-viesinama.pdf
95. Jaunimo reikalų agentūra. (2024). *Jaunimo problematikos tyrimo 2023 bangos analizė*. https://jra.lt/uploads/jaunimo-problematikos-tyrimo-2023-bangos_analize_ataskaita-viesinama.pdf
96. Jaunimo reikalų agentūra. (2024). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje: SSGG analizė*. https://jra.lt/uploads/tb_ssgg_analize.pdf
97. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. *Jaunimo politika Lietuvoje, 2010 m.* Vilnius. http://www.jrd.lt/uploads/dokumentai/jrd/jaunimo_politika/Jaunimo%20re...a%20Lietuvoje.pdf
98. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. *Projektas „JUNGTYs“*. <https://jrd.lt/veiklos-sritys/projektas-jungtys/>
99. Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius. (2014, spalio 1). *Įsakymas Nr. 2V-135-(1.4) dėl jaunimui teikiamų paslaugų aprašo*. Teisės aktų registras. Prieiga internete: [2V-135-\(1.4\) Dėl jaunimui teikiamų paslaugų aprašo](#)
100. Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius. (2017, lapkričio 14). *Įsakymas Nr. 2V-179 (1.4) dėl rekomendacijų dėl duomenų apie neaktyvius jaunos žmones savivaldybėse rinkimo ir ataskaitų teikimo patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
101. Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius. (2019, vasario 21). *Įsakymas Nr. 2V-40 (1.4) dėl darbo su jaunu gairių patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
102. Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius. (2019, kovo 25). *Įsakymas Nr. 2V-68 (1.4) dėl rekomendacijų jaunimo informavimo ir konsultavimo kokybei užtikrinti patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
103. Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius. (2019, gegužės 6). *Įsakymas Nr. 2V-105(1.4) dėl savivaldybių jaunimo reikalų tarybų veiklos organizavimo ir vertinimo rekomendacijų patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
104. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*. Jungtinės Tautos. https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
105. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas. (2003). *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 119-5406 (aktuali redakcija).
106. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014.
107. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2002 m. gruodžio 24 d. nutarimas, *Valstybės žinios*, 2003-02-25, Nr. 19-828.
108. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004 m. vasario 11 d. sprendimas, *Valstybės žinios*, 2004-02-13, Nr. 24-740.
109. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2021 m. balandžio 19 d. nutarimas „Dėl savivaldybių merų rinkimų ir įgaliojimų“, TAR, Nr. 8338.
110. Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, Nr. XII-717. (2014). *Teisės aktų registras*, 2014-01-03. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.454282>
111. Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas. (2013). *TAP-TAIS.461501*. Lietuvos Respublikos Seimas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAP/TAIS.461501/>
112. Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas. (2011). *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 86-4170 (aktuali redakcija).

113. Lietuvos Respublikos Seimas. (2003). *Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas: Suvestinė redakcija nuo 2021-07-01 iki 2025-12-31* (Nr. IX-1871). TAR, 2003-12-04, Nr. 1195406. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.224319>
114. Lietuvos Respublikos Seimas. (2023). *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija Lietuva 2050“* (patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. birželio 15 d. nutarimu Nr. XIV-2087). pknNdKV10fk.pdf
115. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2010). *Lietuvos nevyriausybinų organizacijų plėtros koncepcija*. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364564?jfwid=bkaxmhdw>
116. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2024). *Nevyriausybinių, visuomeninės organizacijos*. <https://socmin.lrv.lt/lt/nuorodos/nevyriausybinės-visuomeninės-organizacijos/>
117. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2025) *NVO fondas*. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nevyriausybinių-organizacijų-politika/nvo-fondas/>
118. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2008, kovo 8). *Įsakymas Nr. A1-68 dėl tipinio savivaldybės jaunimo reikalų koordinatoriaus (vyriausiojo specialisto) pareigybės aprašo*. Teisės aktų registras.
119. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2009, sausio 8). *Įsakymas Nr. A1-4 dėl savivaldybių jaunimo reikalų tarybų pavyzdinių nuostatų patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
120. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2012, gruodžio 11). *Įsakymas Nr. A1-570 dėl atvirų jaunimo centrų veiklos aprašo patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
121. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2013, vasario 25). *Įsakymas Nr. A1-73 dėl nacionalinės jaunimo savanoriškos veiklos programos patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
122. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2018, birželio 22). *Įsakymas Nr. A1-317 dėl jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
123. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2019, spalio 15). *Įsakymas Nr. A1-614 dėl darbo su jaunimu gatvėje tvarkos aprašo, mobiliojo darbo su jaunimu tvarkos aprašo, atvirojo darbo su jaunimu tvarkos aprašo, jaunimo informavimo ir konsultavimo tvarkos aprašo ir jaunimo praktinių įgūdžių ugdymo tvarkos aprašo patvirtinimo*. Teisės aktų registras.
124. Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas (2016; aktuali redakcija 2022-08-01) <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b9ca8ad03de611e68f278e2f1841c088/qmUhpCgbU>
125. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049.
126. Nacionalinė NVO koalicija. (2023). *Veiklos ataskaita 2023*. <https://www.ngo.lt/>
127. Nacionalinė NVO koalicija. (2025). *Strengthening the role of NGOs and enhancing their transparency* [Projekto aprašymas]. <https://www.ngo.lt/>
128. Panevėžio rajono savivaldybė. (2021). *Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo užimtumo 2021–2023 metų programa*. Panevėžio rajono savivaldybės taryba. Prieiga internete: Jaunimo-uzimtumo-2021-2023-m.-programa.pdf
129. Panevėžio rajono savivaldybė. (2021). *Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo vasaros užimtumo žemės ūkyje 2021 metų programa*. Panevėžio rajono savivaldybės taryba. Prieiga internete: T-283-Jaunimo-programa-zemes-ukyje.pdf
130. Panevėžio rajono savivaldybė. (2022). *Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo problematikos tyrimo ataskaita*. Panevėžio rajono savivaldybė. Prieiga internete: Panevezio-JPT-Final.pdf
131. Panevėžio rajono savivaldybė. (2022). *Panevėžio rajono savivaldybės atvirųjų jaunimo centrų ir atvirųjų jaunimo erdvių veiklos kokybės užtikrinimo tvarkos aprašas*. Prieiga internete: T-247-Del-Panevezio-rajono-savivaldybes-atviruju-jaunimo-centru-ir-atviruju-jaunimo-erdviu-veiklos-koky...

132. Panevėžio rajono savivaldybė. (2022). *Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo tvarkos aprašas*. Prieiga internete: [T-243 Dėl Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo tvarkos aprašo patvi...](#)
133. Panevėžio rajono savivaldybė. (2022). *Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo veiklų ir iniciatyvų skatinimo projektų rėmimo konkurso tvarkos aprašas*. Prieiga internete: [T-63 Dėl Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo veiklų ir iniciatyvų skatinimo projektų rėmimo konkurso...](#)
134. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2022). *NVO viešųjų paslaugų teikimo vertinimas ir rekomendacijos*. Prieiga internete: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/nevyriausybinu-organizaciju-politika/tyrimai-ir-mokymai/>
135. STRATA – Valdymo ir viešosios politikos agentūra. (2024). *Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniam sektoriui galimybės: Analitinė apžvalga*. Prieiga internete: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/6.NVO-ataskaita.pdf>
136. Valstybės kontrolė. (2022). *Valstybinio audito ataskaita: Savivaldybių pasirengimas mobilizacijai ir ekstremaliosioms situacijoms*. Prieiga internete: <https://www.valstybeskontrole.lt/>

PRIEDAI

1 priedas

Problemų lauko analizės schema

Probleminis klausimas	Problemų laukas	Tyrimo metodai ir instrumentai	Tyrimo rezultatai
1. Kaip vyksta savivaldybės institucijų ir nevyriausybių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Panevėžio rajono savivaldybėje?	1.1. Kokia NVO ir Savivaldybės bendradarbiavimo jaunimo užimtumo srityje samprata ir reikšmė vietos politikos kontekste? 1.2. Kokie yra šio bendradarbiavimo teisiniai ir strateginiai pagrindai Panevėžio rajono savivaldybėje (dokumentai, programos)? 1.3. Kokie yra pagrindiniai bendradarbiavimo modeliai/formos, taikomi Savivaldybės ir NVO jaunimo užimtumo skatinimo srityje?	Mokslinės literatūros analizė. Analizuojant, lyginant ir vertinant esamą literatūrą apie savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimą ir jaunimo politiką, siekiama suprasti tyrimo problemą. Remiantis analize, pasiruošti atlikti dokumentų analizę ir pusiau struktūruotą interviu. Dokumentų turinio analizė: Sistemingai nagrinėjami oficialūs Panevėžio rajono savivaldybės dokumentai (programos, sprendimai, sutartys, ataskaitos) susiję su jaunimo užimtumu ir NVO parama.	1. Išnagrinėtos NVO ir Savivaldybės bendradarbiavimo, skatinant jaunimo užimtumą, teorinės prielaidos ir modeliai. 2. Išaiškinti ir pateikti šio bendradarbiavimo teisiniai, strateginiai ir finansiniai pagrindai Panevėžio rajono savivaldybėje. 3. Išanalizuotos ir pateiktos bendradarbiavimo formos (modeliai) ir taikomi mechanizmai Panevėžio rajono savivaldybėje.
2. Kokie veiksniai skatina arba riboja šį bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje?	2.1. Kokie iššūkiai kyla bendradarbiavime (pvz., finansavimo, biurokratijos, komunikacijos, tikslų skirtumų)? 2.2. Kokie sėkmės veiksniai (pvz., pasitikėjimas, bendra vizija, lyderystė, išteklių dalijimasis) skatina efektyvų bendradarbiavimą? 2.3. Kaip bendradarbiavimo veiksmingumas vertinamas Savivaldybės ir NVO atstovų požiūriu?	Pusiau struktūruotas interviu. Metodus, kuriuo siekiama gauti detalią informaciją iš Savivaldybės institucijų atstovų ir NVO atstovų apie jų patirtį, suvokimą, iššūkius ir sėkmės veiksnius bendradarbiaujant.	1. Išsamiai išanalizuoti veiksniai, ribojantys (kliūtys, trūkumai) Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje. 2. Išsamiai išanalizuoti veiksniai, skatinantys (sėkmės prielaidos, gerosios patirties pavyzdžiai) bendradarbiavimą. 3. Atskleista bendradarbiavimo veiksmingumo samprata ir vertinimas abiejų šalių požiūriu.

3. Kaip savivaldybės institucijų ir NVO bendradarbiavimas prisideda prie jaunimo įsidarbinimo ir integracijos į darbo rinką Panevėžio rajone?	3.1. Kokie konkretūs bendradarbiavimo projektai ar iniciatyvos buvo sėkmingai įgyvendinti, siekiant skatinti jaunimo užimtumą? 3.2. Kokie gauti rezultatai (pvz., įdarbintų jaunuolių skaičius, įgytos kompetencijos, sumažinta socialinė atskirtis) patvirtina bendradarbiavimo naudą?	Dokumentų turinio analizė ir Pusiau struktūruotas interviu. Duomenys iš dokumentų (ataskaitų, rezultatų) ir interviu (vertinimas, pavyzdžiai) sujungiami, siekiant įvertinti realų poveikį. Teorinis modeliavimas, remiantis gauta empirine informacija, siekiama sukurti ar patobulinti bendradarbiavimo modelį, kuris atspindėtų efektyvią praktiką ir padėtų formuluoti rekomendacijas.	1. Identifikuotas tiesioginis ir netiesioginis bendradarbiavimo indėlis į jaunimo įsidarbinimo rodiklius ir integraciją į darbo rinką. 2. Teorinio modeliavimo metodu sudarytas rekomenduojamas bendradarbiavimo modelis/gairės NVO ir savivaldybei, skirtas jaunimo užimtumo skatinimui Panevėžio rajone.
--	---	--	--

**Dalyvavimo tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „JAUNASIS TYRĖJAS
IŠMANIAJAI VISUOMENEI“ pažymėjimas**



VILNIAUS UNIVERSITETO

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2025-349

(4.16 E) 850000-V-189

**DANUTA KLIMAŠEVSKA, MONIKA PETRAITIENĖ,
VIRGINIJA MOMGAUDIENĖ, KRISTINA RAUDONIENĖ**

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

**„Nevyriausybinių organizacijų kuriama vertė
ir jų įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą“**

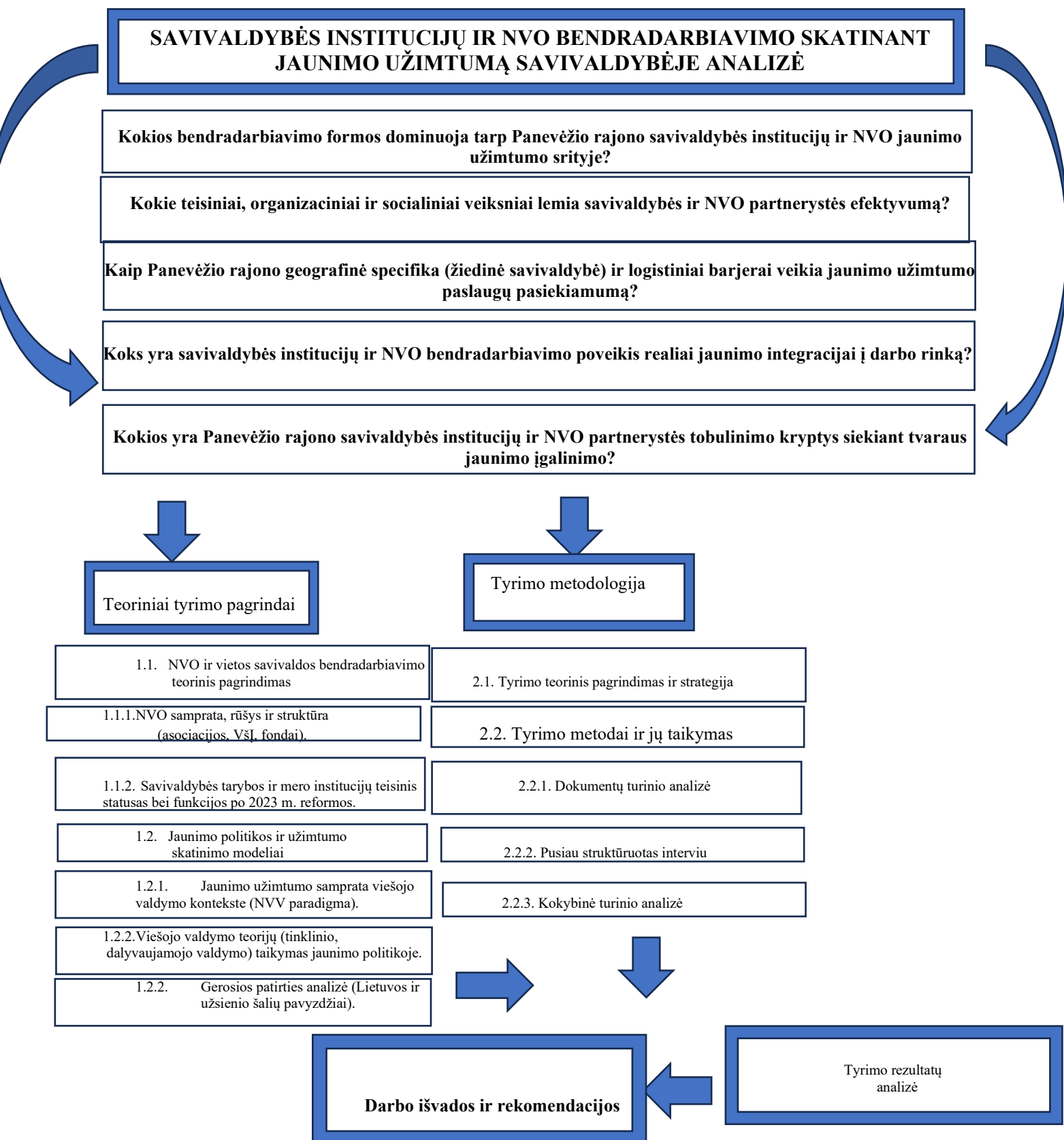
Direktorius pavaduotoja
studijoms



dr. Regina Karvelienė

2025 m. gegužės 08 d.

Tyrimo dizainas



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo reikalų taryba

Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo reikalų tarybos tikslai:

1. bendradarbiaujant su savivaldybės jaunimo reikalų koordinatoriumi, padėti įgyvendinti valstybinę (valstybės perduotą savivaldybėms) jaunimo politikos įgyvendinimo funkciją savivaldybėje;
2. užtikrinti jaunų žmonių dalyvavimą, sprendžiant su jaunimo politika savivaldybėje susijusius klausimus;
3. teikti savivaldybės institucijoms ir įstaigoms pasiūlymus dėl jaunimo politikos, jos įgyvendinimo ir su tuo susijusius teisės aktų projektus;
4. stiprinti savivaldybės institucijų, įstaigų ir jaunimo bei su jaunuimu dirbančių organizacijų bendradarbiavimą.

Jaunimo reikalų tarybos nariai

Eil. Nr.	Vardas, pavardė	Atstovaujamoji įstaiga, organizacija, pareigos	Kontaktai
1.	Ramutė Kavaliauskaitė	Panevėžio rajono savivaldybės tarybos narė	ramute.kavaliauskaite@panrs.lt +370 600 67 916
2.	Ilona Benetaitė	Panevėžio rajono savivaldybės tarybos narė	ilona.benetaite@panrs.lt ilona.benetaite@gmail.com
3.	Jonas Kaušakys	Panevėžio rajono savivaldybės tarybos narys	jonas.kausakys@panrs.lt +370 612 22 306
4.	Simona Bakšytė	Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalias“ narė	simonabaksyte1@gmail.com +370 607 34380
5.	Danguolė Ališauskienė	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatė (vyriausioji specialistė)	danguole.alisauskiene@panrs.lt +370 609 14 795
6.	Urtė Stakenaitė	Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalias“ narė	urte.stakenaite5@gmail.com
7.	Irma Vareikienė	Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausioji specialistė	irma.vareikiene@panrs.lt +370 45 58 29 74
8.	Dominykas Židonis	Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalias“ prezidentas	dominykas.zid@gmail.com +370 699 98 837
9.	Dovilė Židonytė	Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalias“ narė	dovilezidonyte7@gmail.com +370 663 15560
10.	Austėja Tumaitė	Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apskritasis stalias“ narė	austejatum@gmail.com

Jaunimo ir su jaunimu dirbančios organizacijos



Lietuvos moksleivių sąjungos Panevėžio padalinys

Pirmininkė Urtė Stakėnaitė

Tel. Nr. +370 631 38 333

El. p. panevezys.pirmininkas@moksleiviai.lt

www.facebook.com

[instagram.com/lms_panevezys/](https://www.instagram.com/lms_panevezys/)

Veiklos pobūdis:

Misija – atstovauti moksleiviams formuojant įtaką švietimo ir jaunimo politikai, šviečiant moksleivius jiems aktualiais klausimais, vienijant juos bendrai veiklai, bendradarbiaujant su valstybinėmis ir nevalstybinėmis institucijomis, kuriant tobulą moksleivių bendruomenę.

Ramygalos jaunimo iniciatyvinė grupė „Mes galim“

Grupės atstovas Deividas Liberis

Tel. Nr. +370 635 55 326

El. p. dei.liberis@gmail.com

Veiklos pobūdis:

Savanoriška ir savarankiška jaunimo veikla, skirta savo ir visuomenės poreikiams tenkinti. Veikia jaunų žmonių labui, tobulinant jų bendruosius gebėjimus, kuriant aplinką, palankią tobulėjimo proceso įgyvendinimui.



Ramygalos atviras jaunimo centras

Direktorė Loreta Kubiliūnienė

Tel. Nr. +370 615 65 297

El. p. ramygaloskc@gmail.com, info@ramygalosajc.lt

<http://ramygalosajc.lt/>

www.facebook.com

Veiklos pobūdis:

Atviras jaunimo centras – tai saugi erdvė, skirta susirinkti jauniems žmonėms, dalintis idėjomis ir jas įgyvendinti, tobulėti, bendrauti ir bendradarbiauti, taip pat atrasti ir realizuoti save įvairiose veiklose bei prasmingai leisti laiką. Tai erdvė būti savimi.



Panevėžio rajono jaunimo organizacijų sąjunga „Apskritasis stalas“ (PRAS)

Prezidentas Dominykas Židonis
Tel. Nr. +370 699 98 837
El. p. pras.pirmininkas@gmail.com
www.facebook.com

www.pras.lt

Veiklos pobūdis:

Panevėžio rajono jaunimo organizacijos vienijanti platforma, kuri vienija, atstovauja, stiprina ir viešina jaunimo organizacijas.



Lietuvos skautijos padalinys Panevėžio kraštas

Panevėžio krašto seniūnas Kasparas Vaičelis
Tel. Nr. +370 681 25 725
El. p. panevezio@skautai.lt

www.skautai.lt
www.facebook.com

Veiklos pobūdis:

Lietuvos skautija yra Lietuvos visuomeninė, laisvanoriška, nepolitinė organizacija, veikianti pagal įstatuose suformuluotus tikslus, principus ir metodą. Ji atvira Lietuvos gyventojams nepriklausomai nuo jų rasės, tautybės, religijos, lyties ar visuomeninės padėties.

Lietuvos skautijos tikslas – ugdyti jaunus žmones, siekiant jų, kaip individų, atsakingų piliečių ir jų vietinės, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės narių, fizinio, intelektualinio, socialinio ir dvasinio potencialo išraiškos.

Panevėžio rajono savivaldybės jaunimo apdovanojimai 2025 m.



**Panevėžio rajono savivaldybės Jaunimo
reikalų taryba**

164 followers • 29 following