

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

AISTĖ JURGILAITĖ

**SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ
VALDYMAS SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

AISTĖ JURGILAITĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ
VALDYMAS SAVIVALDYBĖJE**

Magistro darbas

Mokslų sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovė:

Prof. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojamas savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimo valdymas savivaldybėje. Šiuo magistriniu darbu siekiama išsiaiškinti savanoriystės kaip viešojo valdymo inovacijos teorinius bei praktinius aspektus ir teoriškai pagrindus savanorius, kaip papildomą žmogiškąjį išteklių teikiant socialines paslaugas savivaldybėje, parengti savivaldybėms gaires, kaip galėtų būti didinamas savanorių įtraukimas į savivaldybės socialinių problemų sprendimą. Tyrimo rezultatai pristatomi trijose darbo dalyse: teorinėje, tyrimo metodologijos ir empirinėje.

Teorinėje dalyje, remiantis naujausia mokslinė literatūra bei strateginiais ES dokumentais, siekta pagrįsti savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą savivaldybėse valdymą kaip socialinių inovacijų valdymą, nes nesant praktiškai patikrintų modelių, kaip valdyti savanorių įtraukimą, tenka ieškoti vidinių priemonių organizacijose. Magistro darbe savanorius traktuojant kaip dar nepakankamai įvertintą savivaldybėse žmogiškąjį išteklių gilinamasi į savanoriystės, jos sukurtų naudų, asmenų įtraukimo į paslaugų teikimą sampratą. Analizuojant gerąsias kitų šalių patirtis apibendrintos priemonės, padedančios nacionalinei ir vietos valdžiai didinti savanorių įtraukimą į socialinių problemų sprendimą.

Tyrimo metodologija grindžiama kokybinio tyrimo strategija. Duomenų surinkimui naudoti apklausos raštu ir dokumentų analizės metodai. Apklausoje raštu, informantais pakvietus Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybių darbuotojus, naudotas standartizuotas klausimynas, parengtas remiantis teorinės dalies išvalgomis, gerosiomis kitų Europos valstybių patirtimis bei LR valdžios suplanuotomis savanoriystės aktyvinimo priemonėmis.

Empirinėje dalyje pateikta LR ir analizuojamų savivaldybių dokumentų analizė parodė, kad savanoriškos veiklos teisinis reglamentas nėra platus. Į socialinių paslaugų teikimą savanoriai įtraukiami per projektus, finansuojamus iš ES struktūrinių fondų. Savivaldybėse savanorišką veiklą reglamentuoja tarybos ir administracijos direktoriaus patvirtinti įsakymai. Savanoriška veikla savivaldybėse įgyvendinama per jaunimo užimtumo, NVO ir bendruomenių programas.

Iš informantų gautos medžiagos savivaldybėse analizė parodė, kad analizuotose savivaldybėse stebima savanoriystę palaikanti politikų ir administracijos pozicija, ji formalizuota savivaldybės tarybos ir administracijos direktoriaus patvirtintuose strateginiuose ir veiklos dokumentuose, sukurtose pareigybėse, skiriama finansinė parama NVO. Savanoriai savivaldybėse įtraukiami viešinant savanoriškos veiklos galimybes, apie jas informuojant, konsultuojant, remiant. Savanorių įtraukimo didinimas, sukuriant aiškesnius veiklos administravimo mechanizmus savivaldybėse, patvirtina, kad savanoriai dar nėra suvokti kaip potencialas teikiant socialines paslaugas, kad savivaldybės stokoja patirčių įtraukti savanorius.

Raktiniai žodžiai: savanorių įtraukimas, socialinė inovacija, žmogiškųjų išteklių vystymas, socialinės paslaugos, viešasis valdymas.

SUMMARY

The master 's thesis analyses the management of volunteers' involvement in the provision of social services in the municipality. The aim of the present master 's thesis is to develop guidelines for municipalities on how to increase the involvement of volunteers in solving social problems in the municipality by studying the theoretical and practical aspects of volunteering as a public management innovation and the theoretical basis of the involvement of volunteers as additional human resources in providing social services in the municipality. The results of the research are presented in three parts: theoretical, research methodology and empirical.

In the theoretical part, based on the latest scientific literature and strategic EU documents, the aim was to substantiate the management of volunteers' involvement in the provision of social services in municipalities as social innovation management, because in the absence of proven models for managing volunteer involvement, internal measures had to be sought in organisations. Treating volunteers in the master 's thesis as human resources that have not yet been sufficiently evaluated in municipalities, the concepts of volunteering, its benefits and involvement of individuals in the provision of services are deepened. The analysis of good practices from other countries summarises the measures to help national and local authorities increase the involvement of volunteers in solving social problems.

The research methodology is based on a qualitative research strategy. Written survey and document analysis methods were used for data collection. In the written survey, by informing Tauragė District and Šilalė District municipal employees, a standardised questionnaire was used, which was prepared on the basis of the insights of the theoretical part, the best experiences of other European countries and the volunteering activation measures planned by the government of the Republic of Lithuania.

The analysis of the documents of the Republic of Lithuania and the analysed municipalities presented in the empirical part showed that the legal regulation of volunteering is not extensive. Volunteers are involved in the provision of social services through projects funded by the EU Structural Funds. In municipalities, volunteering is regulated by orders approved by the council and the director of the administration. Volunteering in municipalities is implemented through youth employment, NGO and community programs.

The analysis of the material received from the informants in municipalities showed that the position of politicians and administration supporting volunteering was observed in the analysed municipalities, it was formalised in strategic and operational documents approved by the municipal council and administrative director, created in positions, financial support to NGO. Volunteers in municipalities are involved by publicising, informing about, consulting about and supporting opportunities for volunteering. Increasing the involvement of volunteers by creating clearer activity administration mechanisms in municipalities confirms that volunteers are not yet perceived as a potential in the provision of social services, that municipalities lack the experience to involve volunteers.

Keywords: volunteers' involvement, social innovation, human resource development, social services, public management.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI	8
ŽODYNAS.....	9
ĮVADAS.....	11
1. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ VALDYMO SAVIVALDYBĖJE TEORINIAI ASPEKTAI	16
1.1. Viešojo valdymo inovacijų teikiant socialines paslaugas savivaldybėje teoriniai aspektai.....	16
1.1.1. Naujasis viešasis valdymas, kaip į socialumą orientuotas, piliečių dalyvavimą aktualizuojantis valdymas.	16
1.1.2. Savanorių įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą viešojo sektoriaus institucijoje kaip viešojo valdymo inovacija.....	18
1.1.2.1. Viešojo valdymo inovacijos samprata ir tipai	19
1.1.2.2. Problemos įgyvendinant inovacijas viešajame sektoriuje.....	22
1.1.2.3. Inovacijos socialinėms visuomenėms problemoms spręsti.....	23
1.2. Socialinių paslaugų administravimas savivaldybėje teoriniu aspektu.....	25
1.2.1. Savivaldybės vaidmuo viešųjų paslaugų administravime	25
1.2.1.1. Viešųjų paslaugų samprata	25
1.2.1.2. Viešųjų paslaugų administravimas ir savivaldybių funkcijos tame procese	26
1.2.2. Socialinių paslaugų teikimas savivaldybėje	29
1.2.2.1. Socialinių paslaugų samprata ir jų tipai.....	29
1.2.2.2. Socialinių paslaugų teikimas.....	30
1.2.2.3. Socialinių paslaugų teikimo valdymas	32
1.2.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių vystymas viešojo sektoriaus institucijoje	34
1.2.3.1. Žmogiškųjų išteklių politika organizacijoje ir savanorių vieta joje	34
1.3. Savanorystė, kaip žmonių išteklius organizacijoje papildanti galimybė	37
1.3.1. Savanorystės samprata	37
1.3.2. Savanorystės kuriamos socialinės naudos	40
1.3.3. Savanorių aktyvumas viešųjų paslaugų teikime	43
1.3.4. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą praktika viešajame valdyje	44
1.3.4.1. Savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą valdymas nacionaliniu Lietuvoje kitų ES ir pasaulio valstybių kontekste	44
1.3.4.2. Savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą valdymas kitose ES valstybėse	45
1.3.4.3. Naujos savanorystės galimybės socialinių paslaugų teikime Lietuvos savivaldybėse	49
2. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ VALDYMO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA	51
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	51
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai	52
2.2.1. Dokumentų analizė.....	52
2.2.2. Kokybinis tyrimas taikant apklausos raštu metodą	53
2.3. Tyrimo eiga ir etika.....	54
3. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ VALDYMO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI	55
3.1. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą savivaldybėse teisinės ir administracinės aplinkos analizė.....	55
3.1.1. Savanoriškos veiklos teisinis reglamentavimas Lietuvoje.....	55

3.1.2. Savanoriškos veiklos reglamentavimas savivaldybėje	57
3.1.3. Kiti politiniai ir administraciniai veiksniai, aktyvinantys savanorių įtraukimą savivaldybėje	59
3.2. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymo savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatai	63
3.2.1. Šilalės ir Tauragės savivaldybių formalios informacijos valdant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą analizė	63
3.2.2. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymo savivaldybėje kokybinio tyrimo analizė	65
IŠVADOS	80
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	91
1 priedas. Lietuvos savanorystės modeliui pasirinktų valstybių pasiekimai savanorystės srityje.....	92
2 priedas. Savanorišką veiklą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai lentelė.....	93
3 priedas. Savanorių aktyvinimas Lietuvos savivaldybėse karantino dėl COVID-19 viruso metu.....	95
4 priedas. Grantų grafika.....	99
5 priedas. Savanorystės skatinimo laboratorijos modelis Lietuvoje 2019-2020 m.....	100
6 priedas. Klausimynas.....	101

LENTELĖS

1.1 lentelė. Viešojo administravimo modelių palyginimas.....	17
1.2 lentelė. Inovacijos samprata viešajame sektoriuje.....	19
1.3 lentelė. Inovacijų tipai viešajame administravime pagal paskirtį.....	21
1.4 lentelė. Socialinių inovacijų reikšmė sprendžiant visuomenės problemas.....	23
1.5 lentelė. Socialinių paslaugų teikimo modeliai.....	31
1.6 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenys.....	35
1.7 lentelė. Savanorystės samprata ir joje akcentuojami aspektai.....	38
1.8 lentelė. Socialinė savanorystės nauda.....	41
2.1 lentelė. Tyrimą pagrindžiančios teorijos ir keliamos teorinės prielaidos.....	51
2.2 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika.....	54
3.2. lentelė. Savanoriškos veiklos organizatoriai pagal LR teisės aktus.....	57
3.3 lentelė. Savanorių įtraukimo valdymas savivaldybėse pagal Šilalės ir Tauragės rajonų savivaldybių vidinius dokumentus.....	59
3.4 lentelė. LR ministerijų inicijuoti savanorius įtraukiantys socialiniai projektai Lietuvoje 2014-2020 m.....	61
3.6 lentelė. Tauragės ir Šilalės rajonų vidutinis gyventojų skaičius ir sudėtis 2019 m.....	63
3.7 lentelė. Socialinių paslaugų infrastruktūra ir socialinių paslaugų teikimas Šilalės r. savivaldybėje.....	64
3.8 lentelė. Socialinių paslaugų infrastruktūra ir socialinių paslaugų teikimas Tauragės r. savivaldybėje.....	64
3.9 lentelė. Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų skaičius Tauragės ir Šilalės rajonų savivaldybėse, 2018 m. (vnt).....	65
3.10 lentelė. Savivaldybės politika savanorystės aktyvinime ir jos raiška sprendimuose.....	66
3.11 lentelė. Paramos piliečių iniciatyvoms ir NVO sprendžiant socialines problemas savivaldybėje raiška.....	67
3.12 lentelė. Savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą formalizuojantys dokumentai savivaldybėse.....	68
3.13 lentelė. Išoriniai ir vidiniai trikdžiai aktyvinant savanorystę savivaldybėse.....	69
3.14 lentelė. Savanorių poreikis savivaldybėje teikiant socialines paslaugas.....	69
3.15 lentelė. Priemonės pasitelkiant savanorius ekstremaliomis sąlygomis.....	71
3.16 lentelė. Bendradarbiavimo tinklas savivaldybėje savanorystės plėtojimo aspektu.....	72
3.17 lentelė. Savanorių įtraukimo valdymas esant ekstremaliai situacijai.....	72
3.18 lentelė. Turimi vidiniai savivaldybių resursai aktyvinti savanorystę socialinių paslaugų teikime.....	74
3.19 lentelė. Nacionalinių iniciatyvų gerinant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą palaikymo savivaldybėse raiška.....	74
3.20 lentelė. Tauragės ir Šilalės rajonų savivaldybių veikla, aktyvinant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą.....	76

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Socialinių paslaugų rūšys.....	30
1.2 pav. Konceptinis socialinių paslaugų modelis.....	31
1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių politikos tipai.....	34
1.4 pav. Savanoriškos veiklos procesų valdymo etapai.....	36
1.5 pav. Pagrindiniai savanorystės bruožai.....	39
1.6 pav. Savanorystės fenomenas.....	39
1.7 pav. Savanorio savybės.....	40
1.8 pav. Savanorių veiklos sritys.....	43
1.9 pav. Savanoriškos veiklos Jungtinėje Karalystėje grupės.....	46
1.10 pav. Pagrindinės savanoriškos tarnybos veiklos Danijoje.....	47
1.12 pav. Priemonės skatinančios savanorystę.....	49
3.1 pav. Savanoriškos veiklos įstatyme reglamentuoti aspektai.....	56

ŽODYNAS

1. **Inovacija** – apibrėžiama kaip nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį (LR technologijų ir inovacijų įstatymas, 2018).
2. **Naujasis viešasis valdymas** – į socialumą ir visuomeniškumą nukreiptas valdymo modelis, kuris suprantamas kaip viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendravimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla (Guogis, 2010).
3. **Piliečių dalyvavimas viešajame sektoriuje** - siejamas su pastangomis didinti piliečių indėlį, orientuojantis visų pirma į sprendimų priėmimo procesą, į viešojo valdymo programų ir politikos turinį (Vaidelytė, Žilinskas ir Rauleckas, 2016).
4. **Piliečių įtrauktis** – yra ilgalaikis procesas, užtikrinantis nuolatinį piliečio dalyvavimą viešojo valdymo procese. Įtrauktis – valstybės, jos institucijų ir tarnautojų pastangos įtraukti piliečius, skatinti jų dalyvavimą viešųjų paslaugų teikime. Išskirtinis įtraukties požymis yra orientacija į bendrąją paslaugų kūrimą bei bendruomenės įtraukimas į bendrus paslaugų kūrimo procesus (Quick, Feldman, 2011).
5. **Savanas** – asmuo, laisva valia atliekantis visuomenei naudingą veiklą ir už tai negaunantis atlygio (Jonutyte, 2007).
6. **Savaniška veikla** – savanorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu (LR Savanoriškos veiklos įstatymas, 2011).
7. **Savivaldybė** – 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 (toliau – Vyriausybė) ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994, suvestinė redakcija nuo 2020-04-03).
8. **Socialinė inovacija** – naujos idėjos (produktai, paslaugos ar modeliai), siekiant patenkinti socialinius poreikius, kurti naujus socialinius santykius ar bendradarbiauti. Šios inovacijos tenkina socialinius poreikius, turi daug įtakos socialiniams procesams (Tamošiūnas, 2017).
9. **Socialinės paslaugos** - paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime (LR Socialinių paslaugų įstatymas 2006, suvestinė redakcija nuo 2019-10-01).
10. **Viešasis administravimas** – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999, suvestinė redakcija nuo 2019-07-01 iki 2019-10-31); taip pat viešosios politikos įgyvendinimas ir kartu šios politikos formulavimas (Juralevičienė, Galvanauskaitė, 2007), sistema susijusių struktūrų ir procesų, pagrįstų aiškiomis formaliomis procedūromis (Van de Walle, Hammerschmid, Andrews, Bezes, 2016).
11. **Viešosios paslaugos** – viešosios valdžios subjektų organizuojamos, viešojo intereso užtikrinimui ir visuomenės funkcionavimo palaikymui būtinos paslaugos (veiklos), kuriomis teikiama nauda visiems gyventojams arba tikslinėms vartotojų grupėms (Urvikis, 2016).
12. **Žmogiškųjų išteklių vystymas** apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu ir atskleidžia vientisą,

integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą (Dačiulytė, 2011).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rezultatų. Tam pasiekti vis svarbesniais tampa didelio organizacijų lankstumo, kūrybingumo, kompetencijos, iššūkių prisiėmimo reikalaujantys veiklos aspektai: viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. Modernaus viešojo sektoriaus raidą lemia pasaulyje vykstantys pokyčiai, egzistuojantys paradoksai ir konfliktai. Svarbiausiais iš jų laikytini itin spartūs socialiniai pokyčiai, susiję ne tik su didėjančiu gyventojų skaičiumi, bet ir su socialinių pokyčių ekonominiais bei valdymo ypatumais bei didėjančiomis žinių ir informacijos galimybėmis.

Lietuvos, kaip ir daugelio Europos valstybių visuomenė sensta: 1990 m. senatvės pensijos amžiaus sulaukę gyventojai sudarė 19,1 proc. visų šalies gyventojų, 2014 m. – 22,4 proc. 2018 m. ketvirtadalis - 25 proc. šalies gyventojų. Ilgėjant gyvenimo trukmei (1990 m. vidutinė gyvenimo trukmė buvo 71,4 m., 2012 m. – 73,98 m., 2018 m. - 75,7 m.) senyvo amžiaus žmonių dalis ateityje didės. Prognozuojama, kad 2060 m. pradžioje beveik 37 proc. Lietuvos gyventojų bus pagyvenę žmonės. Pajamų nelygė ir skurdas Lietuvoje tebėra vieni didžiausių Europos Sąjungoje (ES): 2018 m. žemiau skurdo rizikos ribos gyveno 22,9 proc. gyventojų, žemiau absoliutaus skurdo ribos – 11,1 proc., Lietuvoje – 23 proc. Dėl skurdo visuomenė patiria didelių ekonominių, sveikatos ir socialinių išlaidų: skurstantys jos nariai negali visavertiškai dalyvauti visuomenės gyvenime, jų vaikai turi mažesnes galimybes mokytis ir save realizuoti. Senėjanti ir su kitomis socialinėmis problemomis susidurianti visuomenė tai nemenkas iššūkis socialinių paslaugų organizavimo sistemai, ji turi prisitaikyti prie didėjančio paslaugų poreikio, pertvarkyti esamą ar sukurti naują paslaugų infrastruktūrą (Lietuvos statistikos departamentas, 2019). Norint įgyvendinti žmonių teisę gyventi bendruomenėje, būtina užtikrinti žmonėms prieinamas ir jiems galimybę dalyvauti kasdieniame gyvenime suteikiančias bendruomenines paslaugas.

Socialinių paslaugų valdymo savivaldybėse klausimus aktualu tirti ir dėl augančio poreikio socialinėms paslaugoms patenkinimo problemos trūkstant žmonių išteklių tai veiklai. Pastaraisiais metais socialinėje srityje kuriamos naujos paslaugos šeimoms, senyvo amžiaus asmenims, neįgaliesiems, tačiau susiduriama su poreikio patenkinimo problema. Šiandieninėje visuomenėje kyla daug įvairių problemų, kurių dauguma žmonių nėra pajėgūs įveikti patys. Žmonėms reikalinga pagalba iš specialistų ar kitų žmonių pagalba. Kartais užtenka ir emocinio palaikymo, kad žmogus įgautų jėgų pats susidoroti su jam iškilusiais sunkumais. Ypač pagalba reikalinga mūsų visuomenės pažeidžiamoms grupėms. Lietuvoje nėra tiek specialistų, kurie galėtų padėti visiems, tad į pagalbą atskuba savanoriai. Savanoris padeda, o padeda dažniausiai savo bendruomenei, kurioje gyvena, nes jam naudinga gerinti savo aplinką (Savanorių mentorių vadovas, 2010). Šiandien visuomenė patiria socialinių, ekonominių, politinių transformacijų. Didėjant žmonių skaičiui, nuolat daugėja asmenų, kuriems reikia vienokios ar kitokios pagalbos. Deja, valstybinės įstaigos, tarptautinės organizacijos, įvairios verslo struktūros nepajėgios išspręsti kiekvieno žmogaus problemų, todėl reikia socialiai atsakingų žmonių, kurie aktyviai dalyvautų savanoriškoje veikloje (Klanienė, Litvinas, Gelžinienė, 2011).

Tema aktuali, nes tiriamas dar gana naujas reiškinys Lietuvos visuomenėje ir viešajame sektoriuje – savanorystė, jos atnešamos naudos, jos aktyvinimas per savivaldybių tobulesnį jų veiklos administravimą. Viešojoje erdvėje ir politiniu lygmeniu vis daugiau dėmesio skiriama savanorystės plėtrai, kaip nepakankamai išnaudotai galimybei sprendžiant socialines problemas. 2011 metus Europos Komisija buvo paskelbusi savanoriškos veiklos metais. 2011 m. Lietuvoje priimtas savanorišką veiklą reglamentuojantis Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas (2011). Pavyzdžiui, 2011 m. gegužės mėn. „Eurobarometro“ duomenimis, 20 proc. Lietuvos gyventojų užsiėmė atsitiktine / nereguliaria savanoryste, o 4 proc. – reguliaria savanoriška veikla. Per laikotarpį nuo įstatymo priėmimo Lietuvoje įgyvendinta įvairių iniciatyvų didinant visuomenės išitraukimą į savanorišką veiklą neatlygintinai; dalis priemonių įtraukta į strateginius šalies dokumentus, skiriama ES parama didinant mūsų valstybės socialinį kapitalą per

savanorystės plėtojimą. Vietos plėtros strategijų vertinime gyventojų dalyvavimas savanoriškose veiklose (savanorių skaičius, tenkantis 1000 gyventojui) naudojamas kaip efekto rodiklis, o padidėjęs gyventojų įsitraukimas procentais vertinamas kaip rezultatas. Tokiu būdu aktualu yra analizuoti savanorystės administravimo valstybėje klausimus, nes dalis investicijų iš ES, Lietuvos biudžeto lėšos yra naudojamos visuomenės įsitraukimo į sprendimų priėmimą, problemų sprendimą, kaip ilgalaikė investicija. Kita vertus, nuo LR savanoriškos veiklos įstatymo priėmimo 2011 m. praėjo beveik 10 metų, todėl galimybė apžvelgti šio dokumento įgyvendinimo įtampas, naujas galimybes yra aktualu.

Grincevičiaus (2011) teigimu, savanoriška veikla yra pripažinta ir vertinama, kaip labai svarbi visuomenės veiklos dalis, atnešanti naudą ne tik savanoriams, bet ir savanorius priimančioms organizacijoms bei visai valstybei. Pagrindinis savanoriškos socialinės veiklos tikslas – pagalba žmogui, visapusiškai gerinant jo gyvenimo kokybę. Savanorystės tradicijų kūrimas ir plėtojimas padeda spręsti visuomenėje kylančias problemas gerokai mažesniais kaštais. Pritraukus daugiau žmonių savanoriškai veiklai, būtų galima pasiekti geresnių rezultatų mažesniais sąnaudomis, kadangi išnaudojamas turimas asmenų potencialas, už kurį nereikia mokėti papildomo darbo užmokesčio. Žmonės dirbtų motyvuojami ne pinigais, bet aiškiai savanoriškos veiklos organizatorių suformuota ir jiems patrauklia bei priimtina forma (Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2011).

Tema aktuali ne vien savo praktiniu aspektu, bet ir mokslui. Šiandien trūksta ne vien metodinių rekomendacijų savivaldybių administracijoms, kaip įtraukti savanorius į paslaugų teikimą. Šiandien Lietuvoje stokojama mokslinių tyrimų, įgalinančių praktikus pertvarkyti ar patobulinti organizacijų valdymo struktūras, parodančių pasiteisinusias savanorių įtraukimo į paslaugų teikimą strategijas ir kt. Aktualu tirti savanorių pritraukimo strategijas ir motyvuojančius veiksnius, nes nuolat kintančioje visuomenėje randasi naujų strategijų, gerosios patirties. Šiuo metu praktikai dažniausiai įvardija keletą dažniausiai naudojamų strategijų: savanoriška veikla kaip galimybė įgyti specifinių žinių ir likti konkurencingiems, savanoriška veikla kaip galimybė ateityje įsilieti į darbo rinką, savanoriška veikla kaip galimybė pasidalinti su paramos gavėjais savo žiniomis ir patirtimi (BGI consulting, 2019).

Matome, kad esama nemažai mokslinių publikacijų savanorystės kultūrą išvysčiusių tokių valstybių, kaip JAV, JK, Airija, Nyderlandai, Skandinavijos šalys ir kt. moksle (Sherr, 2008; Hustinx, Lammertyn, 2003; Katz, Rosenberg, 2005 ir kt.). Per pastarąjį dešimtmetį savanorystė socialinės politikos įgyvendinime aktyviau pristatoma Slovakijos (Brozmanová Gregorová, Stachoň, 2012; Dobrovoľníctvo na Slovensku – výskumné Reflexie, 2012; Brozmanová Gregorová ir kt., 2018), Čekijos (Frič, Pospíšilova ir kt., 2010) mokslininkų. Springer leidykla kiekvienais metais išleidžia po 5-7 numerius žurnalo „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization“ ir kt., tai reikšminga parama praktikams, jauniems mokslininkams, ketinantiems įsitraukti į tarptautinius tyrimus. Mokslinių straipsnių Lietuvoje dėmesys savanorystei kaip tyrimo objektui ir būtent socialinėje politikoje tik pradeda augti, tai liudija pastarųjų metų publikuoti tyrimai (Kurapkaitė, Sadauskas, 2013; Mikolaitytė, 2018 ir kt.).

Savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą sietinas su naujojo viešojo administravimo, biurokratinio valdymo modernizavimo, viešojo valdymo inovacijų tematikomis, o jos gana naujos viešojo administravimo moksle, todėl bet kuris gilinimasis į naująjį viešąjį valdymą yra aktualu, nes liudija tokių viešojo administravimo teoretikų, kaip Osborne, 2010; Drechsler, 2009; Czaputowicz, 2015; kt., bei jų teorinius darbus Lietuvos moksle analizavusių, pristačiusių ir išplėtojusių (Raipa, 2007, 2011, 2012; Nefas, 2016) teorijų gyvybingumą.

Tyrimo problema. Tyrimo problemą matome iš kelių perspektyvų: mokslo, politikos, įveiklinimo per savivaldybes. Savanorių judėjimas auga, kartu didėja jų įtrauktumas į įvairių problemų sprendimą. Moksle per pastaruosius 20 metų ne tik analizuota pati savanorystės visuomenėje samprata (Jhonson, 2001; Oppenheimer 2002; 2008; 2010; 2011; 2011; Rochester, 2010) bet ir jos tipai, struktūros, sukuriamos finansinės, socialinės naudos (Kėzaitė, 2007; Jonutytė, 2007; Cho, 2010; Grincevičius, 2011; Šimkus, 2015;

ir kt.), poveikis visuomenei. Augant socialinių paslaugų poreikiui ir jų individualizavimui, vis dažniau tiriami viešąsias paslaugas teikiančių valdžios institucijų ir NVO, bendruomenių sąveika, partnerystė (Dvorak, 2008; Kėrytė, 2014; Lisevičiūtė, Žalimienė, 2017, Urvikis, 2016). Lietuvoje savanorystė formalizuota gana neseniai – 2011 m. priimtas LR savanoriškos veiklos įstatymas (2011), po to keletas poįstatyminių aktų, kuriais reglamentuota, kaip gali savanoriai dalyvauti įvairiose pilietinėse, socialinėse iniciatyvose, programose (2012; 2013). Nuo 2014 m. LR Seimas priima LR priešgaisrinės saugos įstatymo pataisas (2014), kuriuo formalizuotas savanorių pasitelkimas pasirengti gaisro situacijoms. 2015-2017 m. matomi konkretūs veiksmai, kuriant savanorius telkiančias ir aktyvinančias struktūras (2015; 2017). Šios centralizuotos LR Seimo, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos priemonės, be abejo, prisideda prie savanorystės kultūros, judėjimo vystymo Lietuvoje. Kokie pokyčiai yra įvykę savivaldybėse telkiant savanorius, juos aktyvinant, reikalauja išsamesnių tyrimų.

Thomas ir Pierson, (2002) cit. Kurapkaitė, Sadauskas (2013) pažymi, kad diskusijos apie savanorių vaidmenį socialinės gerovės sistemoje susijusios su klausimu: kokios atsakomybės, rūpinantis asmens gerove, priklauso valstybei ir kokios bendruomenei, šeimai ar individui. Anglijoje jau nuo 1945 iki 1975 m. socialinės pagalbos teikimo sistemoje stiprėjo valstybės vaidmuo. Supratus, kad valstybė negali išspręsti visų jos piliečiams kylančių socialinių problemų, buvo atsigręžta į vietas ir interesų bendruomenes siekiant, kad kuo daugiau žmonių įsitrauktų į savanorišką veiklą ir imtųsi atsakomybės už visuomenės socialinių problemų sprendimą (Kurapkaitienė, Sadauskas, 2013). Savanorystė vaidina svarbų vaidmenį, siūlydama visuomenės problemų sprendimus. Nors Lietuvoje socialinių paslaugų teikimui skiriama pakankamai dėmesio, kuriami bei įgyvendinami įvairūs projektai socialinių paslaugų srityje, plėtojama socialinių paslaugų infrastruktūra, pertvarkomos globos įstaigos, analizuojamas socialinių paslaugų poreikis, tačiau išlieka žmonių išteklių problema - darbuotojų trūkumas.

Nepalankios demografinės tendencijos – gimstamumo mažėjimas, bendruomenės senėjimas, didėjanti jaunų žmonių emigracija – turi įtakos socialinių problemų gausėjimui, didesniai trumpalaikės ir ilgalaikės globos poreikiui. Dėl šių priežasčių didėja socialinių paslaugų poreikis ir išlaidos socialinei apsaugai. Didėjantis socialinių paslaugų poreikis neretai viršija turimus išteklius, todėl būtina ieškoti efektyvesnių paslaugų organizavimo ir teikimo būdų. Dažnai nepakankamai dėmesio skiriama paslaugų planavimui bei prioritetų nustatymui: socialinės paslaugos teikiamos gerai nežinant bendruomenės poreikių. Paslaugų rūšis labai svarbu planuoti, nustatant prioritetingas socialinių paslaugų plėtros kryptis bendruomenėse, teikiant žmonėms paslaugas, kurios jiems yra reikalingiausios, tinkamiausios ir ekonomiškiausios. Kadangi esama socialinių paslaugų infrastruktūra nepatenkina visų socialinių paslaugų gavėjų poreikių tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai, jaunų savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą gali padėti sumažinti esamą problemą.

Tokiu būdu, galime teigti, kad matome problemų moksle (netradicinių sprendimų, inovacijų valdymas, savanorių veiklos administravimas), teorinių įžvalgų praktiniame taikyme (nepakanka tyrimų, kurie apibendrintų adaptuotinas Lietuvai kitų valstybių ir jau mūsų šalyje turimas gerąsias patirtis, teisingas ir administracines sąlygas kaip aktyvinti savanorystę savivaldybėse), dar daugiau jų praktikoje, įgyvendinant socialinę politiką.

Tyrimo problematiką galėtume išreikšti klausimais: Kaip naujojo viešojo administravimo kontekste gali būti traktuojamas savanorių pasitelkimas savivaldybėms teikiant socialines paslaugas? Kaip savanorių įtraukimas valdomas savivaldybėse? Kaip savanorių įtraukimas į viešąsias paslaugas valdomas Lietuvoje nacionaliniu ir savivaldos lygiais ir kaip šie procesai siejami su socialinės politikos įgyvendinimu valstybėje?

Tyrimo objektas: savanorių įtraukimo į organizacijų veiklą valdymas.

Tyrimo dalykas: savanorių įtraukimo į organizacijų veiklą valdymas nacionaliniu lygiu ir savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – išgilinus į savanorystės kaip viešojo valdymo inovacijos teorinius bei praktinius aspektus ir teoriškai pagrindus savanorius kaip papildomą žmogiškąjį išteklių teikiant socialines paslaugas savivaldybėje, parengti savivaldybėms gaires, kaip galėtų būti didinamas savanorių įtraukimas į savivaldybės socialinių problemų sprendimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizę savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimo valdymo klausimais.
2. Remiantis moksline literatūra ir gerąja patirtimi pagrįsti savanorių įtraukimo valdymą savivaldybėje kaip viešojo valdymo inovaciją, savanorius kaip papildomą žmogiškąjį išteklių savivaldybėse sprendžiant socialines problemas.
3. Atlikti ir pristatyti savanorių veiklos valdymo nacionaliniu ir vietos lygiu įvairių praktikų analizę.
4. Atlikti kokybinį savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymo LR savivaldybių lygiu tyrimą, siekiant gerinti situaciją.

Ginamieji teiginiai:

1. Savanorystė kaip potencialus ir papildomas žmogiškasis išteklius teikiant socialines paslaugas savivaldybėse, reikalauja analogiško socialinėms inovacijoms valdymo, netradicinių priemonių įtraukiant ir administruojant savanorius, todėl nėra pakankamai išnaudotas savivaldybėse.
2. Tirtose savivaldybėse savanorių aktyvesnį įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą didintų savanorių atnešamos naudos gilesnis suvokimas visuomenėje, metodologinė nacionalinės valdžios parama savivaldybėms, kaip vietose administruoti savanorių veiklą.

Tyrimo metodai. Tyrime taikyta mokslinės literatūros turinio analizė, dokumentų ir statistinių šaltinių analizė analizuojamu klausimu, kokybinio tyrimo strategija. Mokslinės literatūros analizei buvo atsirenkami šaltiniai, kurie susiję su savanoryste viešajame sektoriuje, pirmiausia savivaldybėse, teikiant socialines paslaugas. Analizuojant mokslinę literatūrą ir matant jos stygių savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą vadybos klausimais, buvo keliamą prielaida, kad savanorystė daugumoje savivaldybių įgyvendinama kaip inovacija. Trūkstant mokslinių studijų šiuo aspektu Lietuvoje, analizuotos užsienio NVO skelbiamos gerosios patirties studijos, populiariuose savanorius telkiančiuose portaluose skelbiamos publikacijos („ResearchGate“, „Springer leidykla“, „Votuntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization“, ir kt.).

LR teisės aktų turinio analize siekta išsiaiškinti, kokias galimybes šiuo metu turi savivaldybės, ketinančios įtraukti savanorius į socialinių paslaugų teikimą.

Nedidelės apimties kokybiniame tyrime, taikant apklausos raštu metodą, kaip instrumentas panaudotas standartizuotas klausimynas, buvo pasirinkti informantai iš dviejų savivaldybių (Tauragės ir Šilalės): valstybės tarnautojai, atsakingi už savanoriškos veiklos koordinavimą ir savanorių valdymą savivaldybės administracijoje, NVO įstaigų vadovai ir darbuotojai atsakingi už savanoriškos veiklos organizavimą savivaldybėje. Empiriniam tyrimui buvo pasirinktos šios savivaldybės, nes viešojoje erdvėje matyti, kad jos yra formalizavę savanorystės veiklą, periodiškai skelbia apie tai informaciją. Taip pat šios savivaldybės sutiko ir karantino metu dalyvauti tyrime.

Tyrimo naujumas ir reikšmingumas. Tyrimas reikšmingas vadybos ir konkrečiai viešojo administravimo, kuris plėtojamas vadybos, politikos mokslų sandūroje, mokslams. Tyrimo tema yra gana nauja Lietuvos moksle, nes: 1) nebuvo rasta darbų, kuriais būtų siekta apibendrinti turimas savanorių pasitelkimo teikiant socialines paslaugas ir jų veiklos administravimo patirtis; 2) trūksta konceptualių teorinių darbų, kuriuose būtų analizuojamas savanorių įtraukimas, jų administravimas savivaldybėse arba kodėl nesama tokių darbų; 3) maža gerąją kitų šalių patirtį analizuojančių darbų siekiant rasti patikimiausius savanorių veiklos

administravimo savivaldybėse modelius. Tokiu būdu, teorinių ir kitų šaltinių analizė pasirinkta tema yra gana naujas žingsnis plėtojant savanorystės sampratą ir patį reiškinį kaip žmogiškąjį išteklių viešajame valdyme.

Bandymas susieti savanorystės administravimą su viešojo valdymo inovacija taip pat nėra dažnas moksle. Šis tyrimas reikšmingas ir viešojo administravimo praktikai, nes: 1) Tauragės rajono ir Šilalės rajono savivaldybėse savanorių įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą yra pradinėje stadijoje, todėl empirinis tyrimas šiose savivaldybėse yra kartu ir ugdomasis (informantai įsigilins į tiriamą klausimą), ir galimybes analizuojantis.

Šis tyrimas reikšmingas ir šio tyrimo autorei, dirbančiai socialinių paslaugų teikime savivaldybėje. Tai iniciatyva iš apačios siekiant tobulinti įprastą paslaugų administravimą.

Tyrimo rezultatų sklaida. Nesant galimybės tiesiogiai pristatyti, empirinio tyrimo rezultatai persiųsti tyrime dalyvavusiems informantams. Elektroniniame laiške pateikta ir prieigos nuoroda į magistrinį darbą internete, kad informantai galėtų naudoti savo darbinėje veikloje. Magistrinio darbo pagrindu rengiamas straipsnis „Savanorystė, kaip žmogiškasis išteklius teikiant viešąsias socialines paslaugas savivaldybėje“ publikavimui žurnale „Jaunasis mokslininkas“.

1. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ VALDYMO SAVIVALDYBĖJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Viešojo valdymo inovacijų teikiant socialines paslaugas savivaldybėje teoriniai aspektai

1.1.1. Naujasis viešasis valdymas, kaip į socialumą orientuotas, piliečių dalyvavimą aktualizuojantis valdymas

Mokslininkai Raipa, Smalskys, Giedraitytė ir Nefas (2016) analizavę viešojo administravimo kaitą, pažymi, kad viešojo valdymo, kaip mokslo srities ir praktinės veiklos, kaita XX-XIX a. sandūroje suprantama kaip viešojo valdymo modernizavimas, demokratinio valdymo supratimo įvertinimas, naujų viešojo valdymo formų ir struktūrų, tokių kaip tinklaveika, mišrios visų rūšių ir lygių organizacijos, naujos piliečių dalyvavimo galimybės, atsiradimas ir įsitvirtinimas. Peržvelgus pagrindinius viešojo administravimo kaitą liudijančių teoretikų darbus (Weber 1996; 2001; Osborne, 2010; Drechsler, 2009; Buškevičiūtė, Raipa, 2011; Domarkas, 2005, 2011; Raipa, 2004-2016; Czaputowicz, 2015; Rakšnys, Guogis, 2016; ir kt.), matyti, kad daugelis viešajame administravime kylančių problemų buvo susiję su finansiniais ir žmonių ištekliais, išmintingu jų valdymu.

Naujoji viešoji vadyba, kurios pagrindiniai principai pagal Guogį ir Gudelį (2009) yra valdymo decentralizavimas, orientacija į rezultatus, orientacija į klientų pasitenkinimą paslaugomis ir paslaugų kokybę, konkurencija, išteklių taupymas, bendradarbiavimas su privačiu ir nepelno sektoriais, organizuojant paslaugų teikimą, aktualizavo mūsų temai aktualius aspektus: viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą su privačiu ir nepelno sektoriumi teikiant paslaugas, valdymo decentralizavimą. Vienas iš pagrindinių naujosios viešosios vadybos reformų tikslų yra sumažintos išlaidos viešajam administravimui, greičiau, efektyviau ir kokybiškiau dirbantys valstybės tarnautojai. Lietuvoje palaipsniui pereinant prie naujosios viešosios vadybos principų taikymo viešajame sektoriuje pastebėta, kad kai kurios valstybinės institucijos yra novatoriškos ir iniciatyvios, o kitos – visai nepaslankios (Juralevičienė, Galvanauskaitė, 2007).

Vėlesnė naujojo viešojo valdymo doktrina dar didesnę dėmesį skiria valdžios bendradarbiavimui su kitais sektoriais, lankstesnei valdžios institucijų vadybai. Naujajame viešajame valdyme akcentuojama valstybės tarnautojų atsakomybė ir tarnavimas viešajam interesui, **piliečių aktyvumas ir atsakomybė**, nevyriausybinų organizacijų, verslo ir valstybės bendradarbiavimas.

Šiandien viešojo valdymo institucijos patiria didelę globalizacijos įtaką, ir ne tik dėl technologijų vystymosi dinamikos, aplinkos, socialinių problemų. Aktyvėja gerosios patirties perėmimas iš analogiškų viešojo sektoriaus institucijų, kai nacionalinė ar vietos valdžia dėl procesų dinamikos ir trūkstančių išteklių nespėja laiku pateikti gerų metodikų, „receptų“, kaip vienu ar kitu atveju rasti sprendimą.

Domarkas ir Masionytė (2005) teigia, kad kiekviena valstybė, siekdama sėkmingai dalyvauti globalizacijos procesuose ir ieškoti geriausio veiklos modelio, turi vystyti institucijas, kurios būtų pajėgios aktyviai dalyvauti globaliame valdyme, atliepti vietinius ir regioninius poreikius, skatinti decentralizavimą, viešųjų institucijų ir pilietinės visuomenės dialogą viešosios politikos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose.

Anot mokslininkų Petrauskienės ir Predkelytės (2014), galima teigti, kad nuolat kintančioje viešųjų institucijų aplinkoje atsiranda nauji globalizaciniai procesai ir socialiniai pokyčiai, keliantys naujus uždavinius ir reikalavimus, didėjančius visuomenės poreikius, piliečių įsiliejimą į valstybės valdymą, informacinių technologijų plėtrą, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo poreikį, demokratijos įgyvendinimą. Šie procesai reikalauja peržiūrėti ir koreguoti nusistovėjusius ir pasenusius viešojo administravimo principus, nuostatas ir bruožus juos papildant naujais funkciniais ir struktūriniais elementais.

Gerą valdymą galima pateikti kaip aplinką, kurioje tiek individai, tiek ir viešosios institucijos yra atsakingi už savo veiksmus. Tai reiškia, kad viešosios institucijos darbuotojas atlieka savo pareigas griežtai pagal nustatytas taisykles ir teisės normas. Gero valdymo sąvoką lydi skaidrumas, kurį galima įvardinti kaip atvirumą, reikalaujantį, kad valdžios teikiama informacija, netrukdomai būtų perduodama visuomenei (Petrauskienė, Predkelytė, 2014). Dekoncentruotus valdžios galios centrus perkeliant į savivaldybes bei į specializuotas institucijas, kyla iššūkių dėl valstybės funkcijų įgyvendinimui vietose reikalingų išteklių, dėl išaugusios atsakomybės už veiklos rezultatus.

Pasak Guogio (2009), naujasis viešasis valdymas dar nėra tapęs kasdiene administracijos elgsena, bet šiuolaikinių socialinių mokslininkų, politikų ir administratorių vis dažniau pabrėžiamas tarptautiniuose forumuose ir seminaruose kaip siektinas modelis, kuris gali sutrukdyti tolesnei viešojo sektoriaus ir viešojo administravimo diskreditacijai. Moksle vis dažniau imama akcentuoti, kad viešajame administravime labiau turėtų dominuoti sąvokos „demokratija“, „savigarba“ ir „pilietis“, o ne „rinka“, „konkurencija“ ir „klientas“. Naujai besiformuojančiai ideologijai pagrindą sudaro pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos bei organizacinis humanizmas. Naujasis viešasis valdymas remiasi demokratija ir tarnavimu visuomenei bei yra savotiška alternatyva. Šis valdymas akcentuoja, kad valstybės tarnautojų darbas pirmiausia yra tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais. Jis teigia, kad piliečių dalyvavimas yra esminė prielaida demokratiškam valdymui, kadangi pilietiškumas reiškia ne vien individualius interesus, bet ir socialines vertybes, siekius ir rūpinimąsi kitais. Piliečiai traktuojami kaip valdžios „savininkai“ ir laikoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės daugiasluoksnę atsakomybę, etiką ir atskaitomybę. Naujasis viešasis valdymas – į socialumą orientuotas valdymo modelis. Tuo jis skiriasi nuo individualistinio naujosios viešosios vadybos požiūrio. Ypatingą reikšmę naujasis viešasis valdymas turi ne tik suaktyvinant įvairius visuomenės segmentus, bet ir siekiant panaikinti socialinę atskirtį. Jam esant marginalinės grupės įtraukiamos į savirealizacijos, savigarbos ir autonomijos kelią, padidėja jų dalyvavimo, kvalifikacijos ir įdarbinimo, sprendimų priėmimo galimybės, stengiamasi išvengti besąlygiško priklausymo nuo valstybės ir jos išmokų, pagerėja darbo etika.

Smalskys (2010) pažymi, kad naujasis viešasis valdymas yra dar vienas viešojo administravimo raidos modelis, kurio tikslas padaryti viešąjį administravimą efektyvesnį. Naujajam viešajam valdymui ypač svarbi tampa reali savivalda ir valdymo pliuralizmas, tokią sistemą galima įvardinti policentrine sistema. Esminiai viešojo administravimo modelių bruožai ir skirtumai pateikiami lentelėje (žr. 1.1 lent.). Iš lentelėje pateikiamų palyginimų matyti, kad naujasis viešasis valdymas kuria socialinius tinklus, aktyvuoja socialines sąveikas, aktyvina piliečių dalyvavimą. Lentelėje išskiriama tinklinė valdymo forma, kuri skatina aukštesnio lygio socialinį augimą. Kaip teigia Castells (2005), cit. Smalskys (2010), tinklai tampa nauja mūsų visuomenių socialine monografija, o tinklaveikio logikos sklaida iš esmės keičia gamybos, patirties, galios ir kultūros procesų eigą bei rezultatus.

1.1 lentelė

Viešojo administravimo modelių palyginimas

Kriterijus	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Valdymo metodas	Hierarchija	Rinka	Tinklas
Normatyvinis pagrindimas	Administracinė teisė	Kontaktai	Susitarimai
Vadovavimo stilius	Biurokratinis administravimas	Vadyba	Partnerystė ir konsultacijos
Santykių pobūdis	Dominavimas ir subordinacija	Konkurencija ir bendradarbiavimas	Lygybė ir tarpusavio priklausomybė
Veiklos tikslas	Tvarkos konsolidavimas	Pokyčių provokavimas	Socialinio pasitikėjimo vystymas

Veiklos orientacija	Procedūros	Rezultatai	Poreikiai
Organizacinis statusas	Monocentrinė sistema	Autonominė sistema	Pilietinė visuomenė, policentrinė sistema

Šaltinis: Smalskys, 2010, p. 147.

1.1.2. Savanorių įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą viešojo sektoriaus institucijoje kaip viešojo valdymo inovacija

Anot Vaidelytės, Žilinsko, Raulecko (2016), Europoje ir pasaulyje viešasis sektorius ieško vis naujų būdų įtraukti piliečius į viešąjį valdymą. Kartu su tradicinio viešojo administravimo paradigmos įtakos viešajam valdymui silpnėjimu ir naujojo viešojo valdymo koncepcijos plėtra, formuojasi naujas požiūris į bendruomenių (piliečių) ir viešojo sektoriaus santykius. *Piliečių dalyvavimas* (angl. citizen participation), *įtrauktis* (angl. inclusion) kuriant šias paslaugas šiuolaikiniame viešajame valdyme yra ypač reikšmingas. Dėl to viešajam sektoriui būtina ieškoti socialiai inovatyvių piliečių dalyvavimo būdų įvairiose šio sektoriaus srityse, tuo pačiu didinant piliečių įtraukimą į viešųjų paslaugų teikimą, jų *įgalinimą* (angl. empowerment).

Quick, Feldman (2011) pažymi, kad piliečių įtrauktis yra ilgalaikis procesas, užtikrinantis nuolatinį piliečio dalyvavimą viešojo valdymo procese. Autorių teigimu **įtrauktis – tai valstybės, jos institucijų ir tarnautojų pastangos įtraukti piliečius, skatinti jų dalyvavimą viešųjų paslaugų teikime**. Išskirtinis įtraukties požymis yra orientacija į bendrąjį paslaugų kūrimą bei bendruomenės įtraukimas į bendrus paslaugų kūrimo procesus.

Vaidelytė ir kt. (2016) teigia, kad piliečių dalyvavimas viešajame sektoriuje siejamas su pastangomis didinti piliečių indėlį, orientuojantis visų pirma į sprendimų priėmimo procesą, į viešojo valdymo programų ir politikos turinį. Plečiant dalyvavimo praktikas, viešosios politikos procesas yra praturtinamas gaunamais indėliais. Kartu plečiamos ir įtraukiančios praktikos, kurios yra nukreipiamos į bendruomenių gebėjimų įgyvendinti sprendimus ir spręsti kitas problemas.

Dvorak (2008) pažymi, kad piliečių dalyvavimą galima apibūdinti ir kaip procesą, kurio metu, sprendžiant visuomenei aktualias ar net skaudžias problemas, aktyviai dalyvauja visuomeninės organizacijos bei užmezga ryšį su valstybinėmis institucijomis ir kitais plėtros dalyviais.

Siekiant įtraukti kuo daugiau piliečių į vietos problemų sprendimą būtinas atviras bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus ir NVO, aiški informacijos sklaida. Valdžios ir nevyriausybinio sektoriaus (įskaitant ir atskirus piliečius) bendradarbiavimą suskirstyti galima į kelis etapus ar lygius:

- **informavimas** – kai valstybės sektorius viešai skelbia, dalijasi informacija apie savo veiklą, formuojamą politiką, planuojamus priimti sprendimus, pasiektus rezultatus ir kt., arba pateikia ją piliečiams paprašius;

- **konsultavimasis** – kai valstybės ar savivaldybių institucijos ir įstaigos kreipiasi į gyventojus klausdami jų nuomonės dėl politikos įgyvendinimo, planuojamų politinių sprendimų, ar rengiamų teisės aktų projektų ir pan;

- **aktyvus įsitraukimas** – kai piliečių dalyvavimas neapsiriboja vien informacijos apsikeitimu, bet apima ir aktyvius jų veiksmus stengiantis paveikti tiek sprendimų priėmimo, tiek jų įgyvendinimo procesus, pavyzdžiui, įsitraukimas į darbo grupes, konkrečių pasiūlymų, peticijų teikimas, naudojimas kitais piliečių įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesus instrumentais, įtvirtintais teisės aktuose (Valdžios ir nevyriausybinio sektoriaus bendradarbiavimas..., 2015).

Jau anksčiau minėti autoriai (Vaidelytė ir kt., 2016) akcentuoja kelias sąlygas, svarbias siekiant didinti piliečių įsitraukimą, tai: *valdžios pasitikėjimas piliečiais; išmanymas kuriose srityse gali piliečiai aktyviai dalyvauti; valdžios iniciatyvumas įtraukti piliečius; piliečių įsitraukimą skatinančių, piliečių galimybes įsitraukti didinančių strategijų turėjimas; bendradarbiavimas su visuomene* ir kt. Jie taip pažymi, kad savivaldybėse savanorius lengviausia įtraukti į viešosios politikos įgyvendinimo veiklas. Mūsų analizuojamam socialinių paslaugų kontekstui būtent ir tiktų aukščiau akcentuojamos sąlygos.

Šiame magistro darbe didžiausias dėmesys bus skiriamas antrajai iš Vaidelytės ir kt. (2016) išskiriamų dalyvaujamojo valdymo pusių – tai yra valstybės institucijų, kitų viešojo sektoriaus **organizacijų pastangos įtraukti piliečius** į viešąjį valdymą. Primename, kad kita pusė siejama su piliečių pozicija, jų įsitraukimu. Pasak minėtų autorių (2016), dauguma viešojo sektoriaus vykdomų piliečių *įtraukties strategijų* yra grindžiamos tiesioginiais sutikimais su vietos bendruomene arba jos atstovais. Tai paaiškina, kodėl *piliečių įtraukties instrumentai* dažniausiai yra siejami su vietos valdžia. Siekiant efektyvaus piliečių įtraukties proceso, labai svarbu yra atskirti angažuotumo skatinimo strategijas pagal vietos valdžios ir nacionalinės valdžios lygmenis. Viešajam sektoriui yra svarbu įvertinti, kad kiekviena vietos bendruomenė pasižymi jai būdinga kultūra, pagal kurią vietos valdžia turi pritaikyti įtraukties priemones. Įtraukties proceso rezultatas – tai įvairių priemonių ir funkcijų matrica, atspindinti tiek vietos valdžios, tiek įvairių piliečių grupių interesus būti angažuotiems įsitraukti į viešąjį valdymą“. Valdžiai svarbu pasitikėti savo piliečiais, tikėti, kad jie yra reikšmingi viešojo valdymo dalyviai, geba dalyvauti viešajame valdyme, ugdyti jų kompetencijas dalyvauti viešajame valdyme. Piliečiams svarbu jausti, kad valdžia sudaro jiems galimybes būti įtrauktiems, kad jie gali turėti įtaką valdžios sprendimams, kad valdžia atsiliepija į jų pastangas būti angažuotiems (Vaidelytė, Žilinskas ir Rauleckas, 2016).

Darbe nenaudojama *piliečių angažuotumo* (angl. engagement) kaip abi piliečių dalyvavimo puses jungianti sąvoka, nors suprantama, kad labai sunku yra griežtai jas atskirti ir analizuoti atskirai, tuo labiau, kad valdžia turėtų per piliečių angažuotumą didinti piliečių dalyvavimą. Taip pat šiame tyrime nenaudojame *įtraukiančio valdymo* (angl. inclusive management) sąvokos, kaip siektino viešajame valdyme, bet reikalaujančio aukštų vadybinių kompetencijų iš valstybės tarnautojų ir NVO vadovų. Matydami savivaldybėse gana fragmentiškai vykstantį savanorių įtraukimą į viešosios politikos įgyvendinimą per viešąsias paslaugas bei gerosios praktikos studijas aprašomas įvairias savanorių įtraukimo administravimo patirtis, ieškoma analogijų inovacijų valdymo teorijose, nes neretai savanorių įtraukimas kvalifikuojamas kaip kurio nors padalinio, atskira ir nauja veikla.

1.1.2.1. Viešojo valdymo inovacijos samprata ir tipai

Globali visuomenė ir vykstantys pokyčiai viešąsias organizacijas skatina keisti tikslų siekimo būdus. Tai įmanoma tik tada, kai viešojo valdymo organizacijos, teikdamos piliečių grupėms viešąsias paslaugas, plėtoja originalias idėjas ir kryptis (Laegreid, Verhoest, 2010).

Lietuvių mokslininkai Bučinskas, Raipa, Giedraitytė (2012) pažymi, kad inovacijų poreikis viešajame sektoriuje suprantamas kaip naujų idėjų, koncepcijų, technologijų, formų, metodų ir procedūrų paieška, siekiant tobulinti valdymo institucijų ir visuomenės struktūrą, interesų grupių sąveiką, priimant globalius iššūkius. Inovatyvių idėjų, inovacinių sprendimų tikslumą ir rezultatyvumą viešajame valdyme lemia politiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūrideologiniai veiksniai. Svarbiausias veiksnys, lemiantis inovatyvią viešųjų institucijų veiklą, yra valstybės strateginės nuostatos, nukreiptos į inovatyvių idėjų ir inovacinės praktikos dominantę „naujajai viešajai vadybai“ evoliucionuojant į naujojo viešojo valdymo doktriną (Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012).

Pagal Bulc (2012), *inovacijos* yra viena iš pagrindinių priemonių kurti papildomą vertę. Jų dėka organizacija gali sėkmingai vystytis ir tobulėti. Todėl reikia išsamiau išanalizuoti inovacijų sąvoką ir suprasti jų reikšmę (žr. 1.2 lent.).

1.2 lentelė

Inovacijos samprata viešajame sektoriuje

Inovacijos reikšmė	Inovacijos apibrėžimas	Autoriai, šaltiniai
Inovacija kaip reiškinys	<i>Inovacija</i> visada yra aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griaunantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.	Ramanauskienė (2010).

Inovacija kaip pažangos procesas	Inovacijas apibūdina kaip dėmesį vykstančiam procesui, kuris sukuria naujas galimybes atsižvelgiant į produkto kokybę, gamybos metodo ar rinkos apimtį naujumą.	Schumpeter (2003) cit. Kusumasari, Pramusinto ir kt. (2019).
	Viešojo sektoriaus organizacijos vykdomas naujų ar reikšmingai patobulintų jų teikiamų paslaugų ir operacijų diegimas (įtraukiant tiek patobulintą viešojo administravimo procesą, tiek pagerintus teikiamus produktus ar paslaugas.	EBPO (2012).
	Santykinės naujovės sistemoje, atnešančios reikšmingus pertrūkius viešojo sektoriaus veikimo specifikoje	Kusumasari, Pramusinto ir kt. (2019).
	Inovacija apibrėžiama kaip nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį. Inovacinė veikla – naujų ar iš esmės patobulintų produktų ar procesų kūrimo ir diegimo į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį veikla.	LR technologijų ir inovacijų įstatyme (2018).
Inovacija kaip viešosios vertės kūrėja	Inovacijos samprata siejama su kūryba, su kūrybos racionaliū pritaikymu, panaudojimu žmonių labui. Pažymėtina, kad kūrybiškumas sukuria kažką iš nieko, o inovacija, tą kažką pritaiko produktams ir paslaugoms.	Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, (2005).
	Inovacija apibrėžiama kaip procesas, kai organizacija gali pasirinkti ir veiksmingai įgyvendinti geriausią idėją ir užtikrinti, kad ji teiks vertę visuomenei.	Bason (2018), cit. Kusumasari, Pramusinto ir kt. (2019).
	Viešojo sektoriaus inovacijos apibrėžiamos kaip naujų idėjų kėlimas, priėmimas ir įgyvendinimas sukuriant didesnę viešąją vertę.	Raipa, Smalskys, Giedraitytė, Nefas (2016).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Iš lentelėje pateiktų inovacijų sampratų matyti, kad inovacijos apibūdinamo, kaip reiškinys, pažangos procesas, viešosios vertės kūrėja. Inovacijų viešajame administravime pagrindinė funkcija plėsti ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę, sukuriant didesnę viešąją vertę. Inovacijos viešajame sektoriuje daro didelį poveikį visuomenei.

Žinant, kad viešojo valdymo inovacijos neretai yra skatinamos, inicijuojamos „iš viršaus“, kad inovacijų aktyvinimui savivaldybėse reikalingos sisteminės priemonės tą patvirtina ir mokslininkų Jakubavičiaus, Jucevičiaus, Kriaučionienės ir kt. (2008) išvalgos, kad inovacijų kultūros skatinimas; inovacijoms palankios aplinkos kūrimas; mokslo orientavimas į inovacijų kūrimą ir diegimą, reikalinga palankios valstybės politikos. Inovacijų politiką formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldybės institucijos (LR Seimas, LR Vyriausybė, ministerijos) per įvairius teisės aktus, strategijas ir programas, todėl galime teigti, kad demokratiškos valstybių viešajame sektoriuje inovacijos – tai ir per politiką (nacionalinę ir vietos) valdomi procesai. Įgyvendinimui yra reikalingi finansiniai ir žmonių išteklių. Organizacijai, ketinančiai įgyvendinti originalią vadybinę inovaciją tik savo organizacijoje, tenka pačiai ieškoti fondų, projektų, rasti finansų jai įgyvendinti. Galima teigti, kad savanorystės aktyvinimas savivaldybėse ir su tuo susiję pokyčiai paslaugų administravime neturėtų būti atskiros savivaldybės padalinio ar organizacijos reikalas, tai aktualu šiandien visoms viešojo sektoriaus institucijoms.

Žinant, kad viešajame administravime įgyvendinamomis inovacijomis yra siekiama atliepti visuomenės, gyventojų lūkesčius, kurti socialinę gerovę, t. y. nukreiptos į viešąją tikslą, moksle minimus inovacijų tipus galėtume skirstyti į grupes pagal paskirtį, turinį, finansavimą, valdymo ir įgyvendinimo lygius, nes analizuojamu aspektu (viešojo administravimo inovacijos savivaldybėje) būtent šie faktoriai svarbūs.

Inovacijų tipai viešajame administravime pagal paskirtį

Tipai	Ką keičiame, tobuliname, inovacijos tikslas	Autoriai, šaltiniai
Institucinės inovacijos	Orientuotos į esamų institucijų atnaujinimą arba naujų kūrimą, pvz., elektroniniai rinkimai.	Domarkas, Juknevičienė (2010).
Organizacinės inovacijos	Naujos darbo procedūros, valdymo technikos, pvz., valstybės tarnautojų duomenų bazė.	Domarkas, Juknevičienė (2010)
	Naujų ar pagerintų darbo vadybos metodų diegimas (pavyzdžiui, darbovietės išdėstymo ar tvarkos naujovės).	Europos Komisija (2013).
	Laikomos proceso inovacijų dalimi arba išskiriamos kaip atskira viešojo sektoriaus inovacijų rūšis. Jos apima naujoves organizacijos struktūroje, administraciniuose procesuose, susijusiuose su organizacijos darbo veiklos ir socialinės sistemos pokyčiais	Giedraitytė (2016).
Proceso inovacijos	Orientuotos į viešųjų paslaugų teikimo kokybės gerinimą, pvz., vieno langelio principas.	Domarkas, Juknevičienė (2010).
	Paslaugų gamybos ir tiekimo metodų pokyčiai (pavyzdžiui, įrangos ar kvalifikacijų pagerinimai), ir apima inovacijas IT, apskaitos, pirkimų srityse.	Europos Komisija (2013).
	Orientuotos į viešųjų paslaugų veiksmingumą ir efektyvumą (pvz., nauji paslaugų teikimo ir pirkimo, pajamų generavimo metodai) bei naujų vidaus procedūrų, Politikos ar organizavimo formų kūrimą. Jos apima pokyčius organizacijos narių santykiuose, poveikį vaidmenims, bendravimui, narių mainams organizacijos viduje ir išorėje.	Giedraitytė (2016).
Konceptualios inovacijos	Naujų valdymo formų kūrimas, pvz., interaktyvus politikos formavimas, valdymas įtraukiant piliečius, horizontalūs tinklai	Domarkas, Juknevičienė (2010).
	Apima naujų valdymo ir demokratinių piliečių įgalinimo formų kūrimą. Šios inovacijos įvardijamos kaip ypač aktualios vietos valdžios lygmenyje, ieškant naujų politinių struktūrų, siekiant paslaugų planavimo ir teikimo, organizacinių pokyčių ir pan.	Giedraitytė (2016).
Komunikacijų inovacijos	Apima naujus informacijos apie organizaciją ir jos teikiamas paslaugas ar gėrybes sklaidos būdus bei naujus metodus daryti įtaką individų ar kitų subjektų elgsenai, taip pat įtraukiama ir viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų komercializacija.	Europos Komisija (2013).
Strateginės (dar vadinamos politinės) inovacijos	Apibrėžiamos kaip sukurta ir įdiegta nauja misija, tikslai, strategija ar loginis pagrindas. Jų tikslas, atsižvelgus į naujus tikslus ar „vartotojus“, persikirstyti valdančių struktūrų pozicijas.	Giedraitytė (2016).
Demokratinės inovacijos	Didinančios demokratinį išsipareigojimą piliečiams, gerinančios visuomenės funkcijas bei viešojo sektoriaus legitimumą taip pat pozicinės, kai produktui ar procesui suteikiamas naujas kontekstas (reikšmė vartotojams, tikslinės grupės) retorinės – įvedamos naujos kalbos ar sąvokos ar paradigmos, kai visiškai pakeičiamas egzistuojantis organizacijos modelis (pvz., kontrolės funkcijas atliekanti organizacija, pakeičiama į paslaugas teikiančiąją).	Giedraitytė (2016).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Inovacijos pagal tipą gali būti įvairios. Pagal paskirtį vienos pagrindinių inovacijų: organizacinės, proceso konceptualios ir politinės. Pagal turinį būna ir kitokių inovacijų. Įgyvendinama viena inovacija gali turėti kelioms rūšims būdingus požymius, kadangi inovacijų įgyvendinimas reikalauja pokyčių dažniausiai ne vienoje srityje. Siekiant įgyvendinti pasirinktą inovaciją organizacijoje būtinas sistemingas procesų vystymas. Atsižvelgiant į mūsų temai pasirinktą tyrimo objektą (savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymas), galėtume teigti, kad magistro tyrime analizuosime organizacinę proceso inovaciją, turinčią demokratinę, konceptualių inovacijų požymių.

Inovacijos viešajame sektoriuje ne tik padidina teikiamų paslaugų kokybę ir piliečių pasitenkinimą bei prisideda prie privataus verslo tobulėjimo, bet ir pagerina viešųjų institucijų vadybinę bei organizacinę

struktūrą ir pelningumą. Tai itin svarbu, įvertinant, kad viešojo sektoriaus darbuotojai Europoje sudaro apie ketvirtadalį visos rinkos (EPSIS, 2012). Inovatyvūs sprendimai lemia administracinio aparato supaprastinimą, padidina darbuotojų pasitenkinimą bei ženkliai sumažina paslaugų teikimo kaštus. Inovacijos taip pat reikalingos patiems viešojo sektoriaus darbuotojams – institucijos, įgyvendinusios inovatyvius sprendimus įgyja aukštesnį statusą tarp kitų (Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma, 2015).

Inovacijos viešajame sektoriuje yra efektyviausia priemonė siekiant tiek vidinių institucijos, tiek išorinių tikslų, nukreiptų į teikiamų produktų ir/ ar paslaugų kokybės kėlimą. Inovacijos, taikomos vidinių tikslų siekimui mažina administracinę naštą, sudaro galimybes efektyvesniam tarpinstituciniai koordinavimui bei administracinių gebėjimų stiprinimui. Inovacijos taip pat prisideda prie išorinių institucijų tikslų: didinamas paslaugų prieinamumas, interaktyvumas, jos personalizuojamos, padeda spręsti įsisenėjusias problemas bei įgalina piliečius prisidėti prie problemų sprendimo (Visionary Analytics, 2013). Šios medžiagos analizė analizuojamos pasirinktos temos kontekste padeda suprasti, kad į savanorių įtraukimą savivaldybėje žiūrint kaip į organizacinę inovaciją, neišvengiamai pareikalaus ir sisteminių strateginių sprendimų.

1.1.2.2. Problemos įgyvendinant inovacijas viešajame sektoriuje

Inovacijų sudėtingumo supratimas kuriant valstybės politiką ir ją įgyvendinant yra būtinas, kad vyktų viešojo valdymo inovaciniai procesai (Osborne, Brown, 2011). Politikos kūrėjai, siekdami viešojo sektoriaus efektyvumo, pirmiausiai privalo priiimti atsakomybę už tai, kad būtų nustatytos teisės normos ir standartai, kurie sudarytų sąlygas ir netrukdytų vykti inovaciniams procesams (Radebe, 2009). Anot Buchanan, Badham, (2008), šiuolaikinių viešųjų organizacijų strateginiai inovacijų rengimo ir įgyvendinimo uždaviniai didele dalimi yra nulemti viešosios politikos konstruktorių, t. y. jų parengtų politinių programų ir projektų kokybinių dimensijų bei charakteristikų. Organizacinės veiklos ribos kuriant viešąją politiką ir ją įgyvendinant gerokai išsiplečia, politinė veikla yra dinamiškesnė, organizacinių struktūrų pokyčiai neatsiejami nuo tarpsektorinės integracijos, socialinių, politinių, vadybinių tinklų kūrimo ir jų sąveikos įtvirtinimo, ekspertų ir ekspertizių sistemų vaidmens augimo inovatyvių idėjų įgyvendinimo praktikoje (Buchanan, Badham, (2008).

Bučinskas ir kt. (2012) pažymi, kad inovacinių procesų problemas viešajame sektoriuje iš dalies lemia viešosios politikos konstruktorių politinės, ekonominės nuostatos, politikos galių centrų gebėjimas užtikrinti inovacinių procesų strateginių kryptų tęstinumą. Struktūruojant inovatyvių viešojo valdymo veiklos pokyčių dekompoziciją, matoma, kad inovacijų diegimo problemas lemia viešųjų institucijų vidinės ir išorinės aplinkos parametru kokybinės charakteristikos, siejamos su organizacijų strateginio valdymo įgūdžiais, pokyčių ir veiklos vadybos kokybe, ekonominiais-finansiniais, socialiniais veiksniais, nepakankamais personalo (vadovų ir vadybininkų) gebėjimais, perdėm biurokratinis požiūris į inovacinių projektų rengimo ir įgyvendinimo procedūrinius aspektus (Bučinskas ir kt., 2012).

Giedraitytė (2016) teigia, kad apibendrinant viešojo valdymo inovacijų proceso trikdžius, mokslininkai dažniausiai juos skirsto į finansavimo, strateginius, rizikos, biurokratinis, inovatyvaus mąstymo, kompetencijos ir mokymosi, žinių ir informacijos sklaidos, politinius, teisinius bei gyventojų ir kitų suinteresuotųjų sąlygojamus trikdžius. Dažniausiai inovacijų proceso trikdžiai pasireiškia tendencija keisti valdymo struktūras, galias ir dinamiką, galiojančias veiklos procedūras, profesinius modelius, darbo pobūdį, profesinių ar socialinių grupių santykius, įpročius, todėl inovacijų proceso trikdžiai bendrai gali būti skirstomi į atsirandančius organizacijos vidaus ir išorės aplinkos kontekste.

Įsigilinus į Giedraitytės (2016) siūlomą inovacijų proceso trikdžių klasifikaciją, akivaizdu, kad įtraukiant savanorius į socialinių paslaugų teikimą itin svarbiais gali būti įvardijami šie trikdžiai: vidaus (finansavimo, strateginiai, inovatyvaus mąstymo stoka, žinių ir informacijos sklaidos stoka) ir išorės (gyventojų pasyvumas, savanorystės sukuriamų naudų visuomenėje nepakankamas suvokimas).

1.1.2.3. Inovacijos socialinėms visuomenės problemoms spręsti

Murray, Caulier-Grice ir Mulgan (2010) pažymi, kad dėl senėjančios visuomenės didės sveikatos priežiūros ir kitų viešųjų paslaugų poreikis, o tam skiriami išteklių mažės. Todėl bus stengiamasi rasti radikaliai naujų paslaugų teikimo modelių. Netolygi gyventojų skaičiaus kaita regionuose skatins paslaugų prieinamumo didinimo inovacijas. Auganti kultūrinė įvairovė skatins judėti itin personalizuotų paslaugų link. Vis geriau suvokiama, kad įsisenėjusioms socialinėms problemoms spręsti būtini nauji būdai – *socialinės inovacijos*, kurios koncertuojasi ne į pelno ar paslaugų efektyvumo siekius, o socialiai pažeidžiamų grupių padėties gerinimą ir visuotinių esminių problemų sprendimą (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010).

Lisevičiūtė (2016) pažymi, kad *socialinė inovacija* yra toks inovacijų tipas, kuris prisideda prie bendrų socialinių poreikių ar problemų sprendimų. Analitiniu požiūriu, socialines inovacijas, kurios orientuojasi į socialinius aspektus, reikėtų atskirti nuo techninių naujovių, kurios orientuojasi į materialius dalykus. Socialinės inovacijos siekia bendrų poreikių patenkinimo socialiniais, o ne materialiniais, technologiniais ar kitokiais aspektais (Lisevičiūtė 2016).

Anot Pušinaitės ir Pučėtaitės (2015), socialinės inovacijos pasiekia privatų ekonominį rezultatą (gerinantį finansinius organizacijos rodiklius: pelną, apyvartą), turi aiškų socialinį poveikį (pvz., neįgalių asmenų įdarbinimas, mikrokreditavimas kaip skurdo įveikos priemonė ir pan.) ir netiesioginį aplinkosauginį poveikį. Tokios inovacijos dažnai sprendžia konkrečios visuomenės socialines problemas. Tai dažnai yra viešojo sektoriaus organizacijų diegiamos inovacijos, susijusios su miesto problemos ar socialinės problemos sprendimu.

Labanauskas (2017) pažymi, kad socialinės inovacijos – tai darbai, kuriuos atlieka naujos idėjos. Socialinių inovacijų atliekami darbai yra naudingi ne tik kaip kūrybiški išradimai ir naujovės, bet ir gyvybiškai svarbūs, siekiant visuomeninių, socialinių tikslų. Kitaip tariant, socialinės inovacijos – tai naujos idėjos, transformuotos į veiklas, produktus ar / ir paslaugas, kurių atsiradimą motyvavo socialiniai poreikiai.

Tamošiūnas (2017) socialines inovacijas apibrėžia kaip naujas idėjas (produktai, paslaugos ar modeliai), siekiant patenkinti socialinius poreikius, kurti naujus socialinius santykius ar bendradarbiauti. Šios inovacijos tenkina socialinius poreikius, turi daug įtakos socialiniams procesams. Socialinės inovacijos yra ne tik naudingos visuomenei, bet ir skatina, ugdo asmenų gebėjimus veikti.

Lisevičiūtė ir Žalimienė (2017) toliau tyrinėdamos socialines inovacijas, teigia, kad atsižvelgiant į globalizaciją, intensyvią migraciją, kintamas ir laisvėjančias darbo formas, kitus sparčius visuomenėje vykstančius procesus, reikia atitinkamos socialinės, sveikatos apsaugos, tobulėjančios švietimo sistemos, naujų sprendimų, leidžiančių susidoroti su visuomenėje kylančiais iššūkiais. Dinamiška aplinka verčia ieškoti vis naujų būdų susidoroti su keliamais tikslais ir patenkinti naujus poreikius. Šiandieninėje visuomenėje inovacijos tampa vienu iš svarbių įrankių ir sprendimo būdų, reaguojant į kylančias naujas visuomenės problemas ir poreikius. Taigi šiuolaikinė visuomenė kiekvieną dieną susiduria su socialiniais iššūkiais, kuriuos mūsų tradicinėmis laikomos ir jau taikomos politikos priemonės ne visada gali padėti įveikti. Vis labiau populiarėja ir aktyviau tiriamos *socialinės inovacijos* – galimybė sėkmingai išspręsti šias problemas (Lisevičiūtė, Žalimienė, 2017). Socialinių inovacijų reikšmė sprendžiant visuomenės problemas apibendrinta žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 1.4 lent.).

1.4 lentelė

Socialinių inovacijų reikšmė sprendžiant visuomenės problemas

Socialinių inovacijų tikslas	Išvalgos	Autorius, šaltinis
	Socialinė inovacija yra toks inovacijų tipas, kuris prisideda prie bendrų socialinių poreikių ar problemų sprendimų <...>	Lisevičiūtė, (2016).
	Socialinės inovacijos tenkina socialinius poreikius, turi daug	Tamošiūnas, (2017).

Patenkinti socialinius poreikius, spręsti įsisenėjusias socialines problemas	įtakos socialiniams procesams. Socialinės inovacijos yra ne tik naudingos visuomenei, bet ir skatina, ugdo asmenų gebėjimus veikti.	
	<...> inovacijos tampa vienu iš svarbių įrankių ir sprendimo būdų, reaguojant į kylančias naujas visuomenės problemas ir poreikius. Taigi šiuolaikinė visuomenė kiekvieną dieną susiduria su socialiniais iššūkiais, kuriuos mūsų tradicinėmis laikomos ir jau taikomos politikos priemonės ne visada gali padėti įveikti.	Lisevičiūtė, Žalimienė (2017).
	<...> siekiant patenkinti socialinius poreikius, spręsti įsisenėjusias socialines bei problemas bei kurti naujus socialinius ryšius ir bendradarbiavimą.	Socialinio verslo vykdymo gairės pareiškėjams, teikiantiems paraiškas pagal Lietuvos kaimo plėtros 2014-2020 metų programos priemones (2017).
	Inovacijos yra geriausias būdas sėkmingai spręsti pagrindines visuomenės problemas, kurios kasdien tampa vis didesnės.	Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2030“ (2010).
Įdiegti socialines naujoves	Atsižvelgiant į globalizaciją, intensyvią migraciją, <...>, reikia atitinkamos socialinės, sveikatos apsaugos, tobulėjančios švietimo sistemos, naujų sprendimų, leidžiančių susidoroti su visuomenėje kylančiais iššūkiais. Dinamiška aplinka verčia ieškoti vis naujų būdų susidoroti su keliamais tikslais ir patenkinti naujus poreikius.	Murray, Caulier-Grice ir Mulgan (2010).
	<...> Socialinės naujovės, taip pat kaip ir technologinės ar ekonominės naujovės, gali būti suvokiamos kaip socialinių pokyčių komponentai vientisoje naujovių interpretacijoje.	Hochgerner (2011).
	Visuomenėje įsivyrąja neliberalios tendencijos, kai, augant paslaugų gavėjų skaičiui, mažėja valstybės galimybės prisidėti prie socialinių paslaugų organizavimo. Valdžios institucijos nebėra vadovaujantis darinys, pamažu pereinama prie bendradarbiavimo su kitais sektoriais paradigmos, skatinama partnerystė ir darbas įvairiose platformose.	Naujanienė (2011).
	<...> tai naujos idėjos, transformuotos į veiklas, produktus ar / ir paslaugas.	Labanauškas (2017).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Socialinių inovacijų tikslas – padėti sėkmingiau spręsti visuomenėje vyraujančias problemas ir diegti inovatyvias idėjas gerinant socialinių paslaugų kokybę ir prieinamumą. Inovacijos socialinių paslaugų srityje reikalauja naujo požiūrio į paslaugų teikimą. Socialinėms inovacijomis siekiama partnerystės ir darbo įvairiose platformose.

Kaip pažymi Tamošiūnas (2017), socialinės inovacijos skatinamos Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis. Dešimtmečiui numatytos didelės ESF investicijos į socialines inovacijas visuose inovacijų ciklo etapuose. Socialinės inovacijos turėtų tapti pagrindiniu būsimų Europos socialinio fondo programų akcentu. Be to, numatoma investuoti į novatoriškus socialinius eksperimentus, įgyvendinant pavyzdinę iniciatyvą „Europos kovos su skurdu planas“.

*Apibendrinant inovacijas viešajame sektoriuje galime teigti, kad pagrindinis inovacijų tikslas minėtame sektoriuje yra nukreiptas į visuomenę siekiant atliepti visuomenės poreikius ir spręsti iškylančias problemas naujais būdais, kuriais galima pasiekti geriausių rezultatų. Inovacijų įgyvendinimas tai sudėtingas procesas, apimantis dažniausia kelias sritis, nes norint pakeisti vieną būtina pakeisti ir greta esančias sritis. Savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą reikalauja nemenkų pokyčių organizacijoje. Pagal turinį savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą būtų galima priskirti **socialinei inovacijai**. Savanorių įtraukimas **pagal paskirtį** atliepia socialinių inovacijų abi reikšmes: yra nukreiptos patenkinti socialinius*

poreikius ir kartu reikalauja naujovių administravime, t. y. to tikslo pasiekimui reikia ir administravimo naujovių, t. y. konceptualių sprendimų. Savanorių įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą tai viena iš inovatyvių galimybių viešajame sektoriuje papildyti organizacijos žmogiškuosius išteklius ir prisidėti prie pilietinės visuomenės kūrimo. Kuriant viešąją vertę savanoriai gali pasitarnauti kaip naujų idėjų kūrėjai, jei tik jiems bus suteikiama kūrybiškumo laisvė.

1.2. Socialinių paslaugų administravimas savivaldybėje teoriniu aspektu

Šiame poskyryje analizuojama viešųjų paslaugų samprata, paliečiamas viešosios vertės klausimas. Aptarus galių tarp centrinės valdžios pasidalijimą bei decentralizacijos formų pasirinkimą teikiant socialines paslaugas, gilinamasi į savivaldybės funkcijas administruojant viešąsias paslaugas. Analizuojamas socialinių paslaugų teikimas ir valdymas, išsamiau – šių paslaugų valdymas savivaldybės lygmenyje.

1.2.1. Savivaldybės vaidmuo viešųjų paslaugų administravime

1.2.1.1. Viešųjų paslaugų samprata

Kol, pasak mokslininkų komandos (Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę, 2017, 28), nėra bendros ES viešojo administravimo doktrinos, kuri reikalautų vartoti vieną bendrą terminiją, Lietuvos moksle ir dokumentuose plačiai vartojama *viešųjų paslaugų* samprata, kai ES institucijos visose šalyse rekomenduoja vartoti *bendrojo intereso* paslaugos terminą. Ši sąvoka, kaip ir mums įprasta *viešųjų paslaugų* samprata, apima rinkos (pvz., energetika ir komunikacija) ir ne rinkos (pvz., privalomasis švietimas, socialinė apsauga) paslaugas, valstybės įsipareigojimus (pvz., saugumas ir teisingumas) (Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę 2017, 28, cit. Europos Parlamenta., 2006). Savo tyrime vartosiu viešųjų paslaugų terminą, nes kol kas pastarasis naudojamas visuose mūsų analizuotuose LR teisės aktuose, kurie yra labai svarbūs mūsų tyrime.

Jau XX a. pradžioje suformuota apibrėžtis „*Viešoji paslauga* – visuotinės svarbos veikla, kuri kolektyviniu požiūriu yra tokia svarbi, kad valdžios pareiga – užtikrinti jos pasiekiamumą / prieinamumą absoliučiai tolygiai, net iki prievartos taikymo“ (Duguit, 1923, p. 431, cit. Viešosios paslaugos..., 2017, 14) aktuali ir šiandien, nes parodo viešųjų paslaugų svarbą valdant. Per beveik 100 m. šios sąvokos terminas siejamas su tokiais teoriniais konceptais, kaip valdžios pareiga, *viešosios gėrybės*, *viešoji atsakomybė*, *viešasis interesas* ir kt. *Viešąsias gėrybes*, mes pagal International Encyclopedia of the Social Sciences (2008, p. 624) traktuojame kaip valstybės teikiamas gėrybes, jas vartojant nėra konkurencijos, gėrybės pasiekiamos visiems. Viešoji atsakomybė tyrime suprantama, kaip vyriausybės prisiimama atsakomybė, ji prisiimama ne tik tada, kai paslaugas teikia tiesiogiai valstybė, bet ir per viešąjį reglamentavimą arba finansavimą. *Viešasis interesas* siejamas ir su savivaldybių siekiamybe užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą (Sophus, 2007, cit. Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę, 2017, p. 21).

Reikia pritarti mokslininkų teiginiams (Shamsulas Haque, 2001, cit. Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę, 2017.), kad *viešosioms paslaugoms* būdingi šie viešumo bruožai: atskirties nuo privataus sektoriaus mastas, paslaugų gavėjų apimtis ir struktūra, socialinio ir ekonominio vaidmens reikšmingumas ir intensyvumas, viešosios atskaitomybės laipsnis, visuomenės pasitikėjimo lygis.

Analizuojant viešųjų paslaugų sampratą ir atsižvelgiant į šio magistro darbo kontekstą viešosios paslaugos sampratoje glūdi:

- *viešosios vertės aspektas*, suprantant *viešąją vertę* pagal Horner & Hutton (2011) kaip ne tik paprastą ciklą visumą, bet kartu tarpusavyje susijusių įgaliojimų suteikimo, kūrimo ir matavimo procesą, nustatant kas yra viešosios vertybės per konsultavimąsi ir dalyvavimą;
- *teikėjo aspektas*, liudijantis, kad paslaugas savanoriškai pagrindais gali teikti visuomeninės organizacijos, savipagalbos grupės, kad jų teikimas nėra išimtinai politikų ir valstybės tarnautojų prerogatyva, kad teikti gali visi suinteresuotieji (Spicker, 2009);

- *ne pelno aspektas* (Langvinienė ir Vengrienė, 2008), kuris neeliminuoja poreikio pasitelkti ekonominius principus;

- *įgyvendinimo sudėtingumo aspektas* (Gerbas ir Warner (2007): valdžios rūpinimasis viešųjų gėrybių teikimu gali pažeisti privačius su nuosavybe susijusius interesus.

Šie išryškinti aspektai neeliminuoja savanorių, kaip žmonių / piliečių, galinčių teikti socialines paslaugas. Aktualizuoti aspektai taip pat parodo, kad įtraukimą organizuoti nebus lengva, mokslo darbuose taip pat pabrėžiamas viešųjų paslaugų įgyvendinimo sudėtingumas.

Pagal LR viešojo administravimo įstatymą (1999, galiojanti 2020-01-01 redakcija), *viešoji paslauga* – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir pagal nustatytą tvarką viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys. Šis apibrėžimas yra abstraktus ir leidžia viešosioms paslaugoms priskirti įvairias kitas jame neįvardintų, tačiau įstatymais numatytų sričių veiklas. Kaip teigia Urvikis (2016), tai nėra pats geriausia apibrėžimas, jame trūksta tikslumo, jis daugiau abstraktus.

Anksčiau minėtos mokslo studijos (Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę, 2017, p. 28) rengėjai (Burkšienė, Dvorak, Burbulytė-Tsiskarishvili, Normantė, Dūda, Civinskas) pritaria Urvikio (2016) teigia, kad klasifikuojant viešąsias paslaugas viešųjų paslaugų apibrėžimui LR viešojo administravimo įstatyme trūksta konkretumo.

Atsižvelgiant į analizuojamos temos turinį, magistriniame darbe remsiuosi aukščiau išdėstytomis mokslininkų išvalgomis, kurios neeliminuoja savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą. Mokslininkų nuomone savanoriai gali teikti viešąsias paslaugas, kad jie nesiekia pelno savo veikla, o siekia kurti viešąją vertę. Viešųjų paslaugų įgyvendinimas savaime yra sudėtingas, taigi neformalizuoti paslaugų teikėjai būtų dar didesnė problema, todėl ir ieškomi modeliai, kaip tai būtų administruojama.

1.2.1.2. Viešųjų paslaugų administravimas ir savivaldybių funkcijos tame procese

Viešųjų paslaugų vadyba apima organizavimą veiklos, kuria viešąsias paslaugas teikiantys valstybinės valdžios organai ir valstybės įgaliosios privačios organizacijos siekia tenkinti visuomenės poreikius ir užtikrinti viešąjį interesą. Įvardinti kas yra „geras“ *viešųjų paslaugų* teikimas ir pasirinkti būdus pasiekti abstrakčiam viešosios politikos tikslui yra daug sunkiau. Horner ir Hutton (2011) pateikė *viešosios vertės* kūrimo modelį, kuriame išskyrė tris tarpusavyje susijusius elementus: sankcionavimą, kūrimą ir matavimą. Atsakingas požiūris į šias tris varomąsias jėgas leidžia panaikinti demokratijos deficitą ir išvengti paslaugų teikimo paradokso, kada paslaugoms akivaizdžiai gerėjant, piliečių pasitenkinimas nedidėja. Kitaip tariant, turint reikiamą tvarką, struktūras, paslaugų teikimą ir jų kokybės matavimą, galime išvengti minėto paradokso.

Urvikis (2016) tame procese ne mažiau reikšmingu mato **galių tarp centrinių ir vietos valdžios institucijų padalijimą, dekoncentracijos ir teritorinės decentralizacijos formų pasirinkimą**. Savivaldos teisės suteikimas teritoriniams vienetams taip pat yra efektyvaus išteklių paskirstymo, socialinių visuomenės poreikių patenkinimo, administravimo gerinimo bei demokratijos principų plėtros garantas.

Anot Gudelio (2010), viešojo sektoriaus institucijos, kurios atsakingos už gyventojų aprūpinimą viešosiomis paslaugomis, pasieks gerų rezultatų tik tada, jei suformuluos aiškius tikslus ir priemones jiems įgyvendinti, pasirinktą tinkamą *viešųjų paslaugų* teikimo būdą, viešųjų paslaugų teikimo sutartyse sieks subalansuoti viešuosius ir privačių partnerių interesus, numatys tinkamus atsiskaitymo ir sutarties įgyvendinimo kontrolės mechanizmus.

Už viešųjų paslaugų administravimą ir kokybę yra atsakinga savivaldybės administracija. Kaip pažymi jau anksčiau minėti mokslininkai, labai svarbu nustatyti viešųjų paslaugų teikimo, įgyvendinimo ir kontrolės mechanizmus. Sėkmingas viešųjų paslaugų administravimas priklauso nuo vietos valdžios požiūrio ir

skiriamo dėmesio jų valdymui. Be abejonės, už viešųjų paslaugų teikimą yra atsakinga ir centrinė šalies valdžia, kuri turi nurodyti / rekomenduoti bazinį viešųjų paslaugų teikimo modelį, tačiau, kaip jau buvo minėta, už kokybiškų paslaugų teikimą ir gyventojų poreikių patenkinimą yra atsakinga vietos valdžia.

Kaip teigė Žilinskas (2009), vienas svarbiausių šiuolaikinės valstybės uždavinių – sukurti viešojo administravimo sistemą, kuri dirbtų geriau ir kainuotų mažiau, o jos veikla būtų skirta šalies gyventojams, jų reikmėms ir gerovei, maksimaliai priartinant visas paslaugas prie vartotojų ir plečiant savivaldos vaidmenį. Kalbant apie savivaldą reikėtų paminėti tokias svarbiausias savivaldos institucijas, kaip *savivaldybė, savivaldybės taryba, savivaldybės administracija, seniūnija*, kurios užtikrina savivaldos įgyvendinimą ir turėtų būti suinteresuotos kuo glaudesniu bendravimu su gyventojais ir verslo struktūromis.

Šiame darbe tyrimo kontekstu pasirinkta vietos savivalda, kuri pasak Astrausko (2011), yra tik viena iš savivaldybės rūšių, darbe aktualizuojamas valstybės deleguotos ir savivaldybės teikiamos viešosios paslaugos, kaip globėjiškos valstybės funkcijos. Kokybiškos viešosios paslaugos didina savivaldybės patrauklumą.

Denters (2011) teigimu, demokratinė perspektyva ir funkcinė (vadybinė) perspektyva yra du pagrindiniai vietos valdymo poreikį teoriškai pagrindžiantys ramsčiai. Vertinant iš demokratinės pozicijos, savivaldybė yra tinkamas laukas prasmingam visuomenės dalyvavimui užtikrinti vietos lygmenyje galimų aktyvaus politinio įgalinimo formų, sudarančių sąlygas piliečiams išreikšti savo poreikius ir reikalavimus, įvairovė yra kur kas didesnė negu centriniam. Funkciniu požiūriu pabrėžiama savivaldybių politikų ir tarnautojų žinios apie specifines vietos sąlygas bei teritorinio lygmens viešojo sektoriaus organizacijų „horizontalesnė“ valdymo struktūra. Šie veiksniai esą sudaro sąlygas efektyvesniam viešosios politikos programų įgyvendinimui ir viešųjų paslaugų teikimui. Demokratinė ir funkcinė perspektyvos ne tik pagrindžia patį savivaldos egzistavimo poreikį, bet ir nurodo siektinas savivaldybių veiklos gaires. Jonsson (2008) cit. Urvikis (2016), nagrinėdamas Švedijos savivaldybių organizacines struktūras, rėmėsi požiūriu, kad veiklos organizavimą savivaldybėse lemia dvi ideologinės dimensijos – demokratiškumu grindžiama politinė logika ir efektyvumu angažuota administracinė logika. Decentralizacijos poreikis valstybės politikų tarpe yra suprantamas, tad savivaldybių veiklos organizavimo problemas lemia politinės ir administracinės logikos integralumo trūkumas. Demokratinėse šalyse diskusijos dėl savivaldybėms priskirtinų funkcijų iš esmės turėtų skatinti optimalios valdymo struktūros paieškas, o ne tapti ginčiais dėl galių padalijimo. Mūsų ankstesniuose skyriuose keltos mintys, kad savanorių įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą kol kas menkai formalizuota veikla, praktiškai įrodo šią mokslininkų išvalgą, nes politiniame lygmenyje tam pritariama, bet vietose stokojama iniciatyvų rasti administracinius sprendimus.

Mokslininkai pirmame šio amžiaus dešimtmetyje (Wood, 2011; Morphet, 2008 ir kt. cit. Urvikis, 2016) ne kartą yra diskutavę, ar savivaldybės pajėgios prisiimti viešųjų paslaugų organizavimą ir administravimą, ar pajėgios įsipareigoti be centrinės valdžios kontrolės. Be to galima teigti, kad viešųjų paslaugų teikimo organizavimo vietos savivaldos lygmenyje poreikį lemia dvi veiksmų grupės. Pirmoji sietina su vietos savivaldos kaip socialinio instituto principų modeliavimu, decentralizacijos nauda ir valstybinio lygmens valdžios sprendimais, kokias autonomines bei priskirtąsias funkcijas savivaldybės turi vykdyti, o antroji – su pačių savivaldybių tarnavimu bendruomenės interesams bei vietinės valdžios veiksmingumu ir atsakingumu. Anot Bruškienės, Dvorak ir kt. (2017), savivaldybės dalyvauja užtikrinant gyvybiškai svarbių viešųjų paslaugų teikimą. Už daugelį pagrindinių paslaugų pasaulio valstybėse yra atsakinga būtent vietos valdžia. **Savivaldybė gali būti paslaugų steigėja, valdytoja, teikėja ir prižiūrėtoja.**

Anot Urvikio (2016), savivaldybės kaip viešųjų paslaugų organizatoriaus funkcija yra **sukurti** arba **paskirti** paslaugos gamintoją ir **kontroliuoti** paslaugos teikimo procesą taip, kad vartotojų poreikiai būtų patenkinti, o viešasis interesas užtikrintas. Prisiimdama atsakomybę, *savivaldybė* susiduria su įvairiais, ne tik finansinės, rizikos veiksniais. Nors didžioji atsakomybės dalis visada tenka savivaldybei, rizika gali būti valdoma į *viešųjų paslaugų* teikimo procesus įtraukiant pelno siekiančias ir trečiojo sektoriaus organizacijas, kitas

savivaldybes ir valstybines organizacijas bei pačius vartotojus. Esminis klausimas organizuojant *viešųjų paslaugų* teikimą savivaldybėse yra paslaugas teikiančios organizacijos pasirinkimas, t. y. patikėti paslaugų teikimą savivaldybės tarnyboms, ar, užtikrinant paslaugų teikimo priežiūrą, visiškai arba iš dalies perleisti jų teikimą kitiems juridiniams asmenims. Toks tradicinio teikimo formų ir alternatyvių metodų derinys ir suformuoja mišrios viešųjų paslaugų rinkos struktūrą. Dažniausiai įgyvendinami, o kai kurių rūšių *viešųjų paslaugų* atveju ir vieninteliai realiai įmanomi, tradiciniam teikimui alternatyvūs mišrios vietos viešųjų paslaugų rinkos mechanizmai yra paremti privataus sektoriaus įmonių dalyvavimu paslaugų teikime (Urvikis, 2016).

Kaip pažymima „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų analizėje“ (2010), viešosios paslaugos, kurių teikimo naudą zona santykinai apsiriboja vietos (teritorinių) savivaldybių ribomis, efektyviausiai yra įgyvendinamos šiame valstybės teritorijos administracinių vienetų lygmenyje. Čia įstatymais ar savivaldybės tarybos teisės aktais yra reglamentuojama veikla, nustatant savivaldybės funkcijas ir įsipareigojimus vietos bendruomenei arba vietos gyventojams. Savivaldybių viešųjų paslaugų teikėjais gali būti ne tik vietos savivaldybių organizacijos, bet ir privatus verslas ir nevyriausybinės organizacijos. Viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldybės lygiu pagal kompetenciją reguliuoja savivaldybės administravimo subjektai. Šie viešojo administravimo subjektai **formuoja** ir **įgyvendina** viešųjų paslaugų politiką, **nustato** viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, viešosioms paslaugoms teikti **steigia** biudžetines ir kitas savivaldybės tarnybas, įstaigas ar organizacijas arba **išduoda** leidimus teikti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, nevyriausybiniams organizacijoms, taip pat visais atvejais (nepriklausomai ar šias paslaugas teikia savivaldybės tarnybos tiesiogiai ar jų teikimas perduotas kitiems asmenims) vykdo viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę.

Anot Urvikio (2016), svarbu paminėti, kad kai kuriose, ypač korporatyvinio socialinės gerovės modelio šalyse trečiasis sektorius buvo sudėtine gerovės sistemos dalimi bei teikė dalį socialinių viešųjų paslaugų nuo pat šeštojo dešimtmečio ir itin prisidėjo prie gerovės paslaugų plėtros. Kitur NVO paslaugų teikime įgavo realų vaidmenį kartu su NVV reformų idėjomis, kurios, be kita ko, jau atkreipė dėmesį į NVO svarbą pilietinės visuomenės raidai. Vis dėl to vadybinių viešojo sektoriaus koncepcijų orientacijos į rinką ir rezultatus bei polinkio viešųjų paslaugų vartotojus prilyginti verslo klientams kontekste, nevyriausybiniams organizacijoms, nors ir įtraukiant jas į konkurencinius santykius, buvo paliekamas daugiau pagalbinio paslaugų teikimo mechanizmo vaidmuo. Transformacijos į naująjį viešąjį valdymą laikotarpiu, tikintis išplėsti paslaugų spektrą ir užtikrinti paslaugų prieinamumą ribotas mokymo galimybes turinčioms visuomenės grupėms, pradėta daug aktyviau bendradarbiauti su ne pelno sektoriumi. Jeigu NVO teikia paslaugas, kurias kitu atveju privalėtų teikti savivaldos institucijos, tai savivaldybės gali sutaupyti lėšų (Urvikis, 2016).

Nors viešųjų paslaugų teikimo sistemos decentralizavimas savaime dar nėra viešojo intereso užtikrinimo ar sėkmingos valstybės raidos sąlyga, tačiau apibendrinus mokslininkų požiūrius galima teigti, kad tikslingas viešųjų paslaugų teikimo organizavimo funkcijos delegavimas savivaldžių vietos bendruomenių valdymo subjektams yra svarbus demokratijos principų įgyvendinimo veiksnys bei vienas iš esminių modernaus, tinklinio valdymo principais grindžiamo viešojo valdymo elementų. Visgi, kai kurie autoriai į spartų savivaldybių diskrecijos viešųjų paslaugų teikime didinimą žiūri su tam tikru susirūpinimu. Galima išskirti pagrindines savivaldybės administracijos funkcijas: teikia siūlymus kuriant strategijas, rengiamiems planams, teisės aktams ir pan.; siūlo paslaugų teikimo struktūras, jiems reikalingus išteklius; koordinuoja, kontroliuoja, vertina teikiamas viešąsias paslaugas savivaldybėje. Sistemingai kontroliuojant ir vertinant paslaugų teikimo kokybę, renkant informaciją apie jų poreikį, žinodama apie žmonių išteklių ar kompetencijų trūkumą teikiant paslaugas, savivaldybės administracija gali inicijuoti atitinkamas priemones problemoms spręsti. Savivaldybės administracija gali palaikyti pavaldžių institucijų iniciatyvas savarankiškai sprendžiant probleminius klausimus.

1.2.2. Socialinių paslaugų teikimas savivaldybėje

1.2.2.1. Socialinių paslaugų samprata ir jų tipai

Terminas *socialinės paslaugos* vartotinas, kai kalbama apie šiuolaikinės valstybės pagalbą žmogui, apie vadinamos gerovės valstybės teikiamas socialines garantijas. Užsienio šalyse šio termino sampratą ir esmę įvairūs autoriai bei įstatymai apibrėžia skirtingai (Didžiojoje Britanijoje – personal social service, Vokietijoje – personliche hilfe, JAV – human social service), todėl nėra vieno ES nusistovėjusio socialinių paslaugų termino (Marcinkevičiūtė, Petruskienė, 2007).

Mokslinėje literatūroje terminas *socialinės paslaugos* naudojamas kalbant apie valstybės teikiamas socialines garantijas žmogui, kuriam reikalinga valstybės pagalba. Anot Augutienės ir Adomaitytės-Subačienės (2016), *socialinės paslaugos*, kurias teikia šiuolaikinė socialinės apsaugos sistema, apima aštuonias socialines rizikas: liga, invalidumas, senatvė, našlystė, šeima/vaikai, nedarbas, socialinė atskirtis.

Pagal LR Socialinių paslaugų įstatymą (2006, galiojanti 2019 metų suvestinė) *socialinės paslaugos* tai paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime.

Socialinių paslaugų tikslas – sudaryti sąlygas asmeniui (šeimai) ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį (LR socialinių paslaugų įstatymas, 2006).

Socialinės paslaugos vaidina svarbų vaidmenį šalies *socialinėje politikoje*. Tai paslaugos, kuriomis siekiama pagerinti šalies gyventojų gyvenimo kokybę. Kaip minėta, tai pagalba asmeniui sunkiausiu jo gyvenimo etapu.

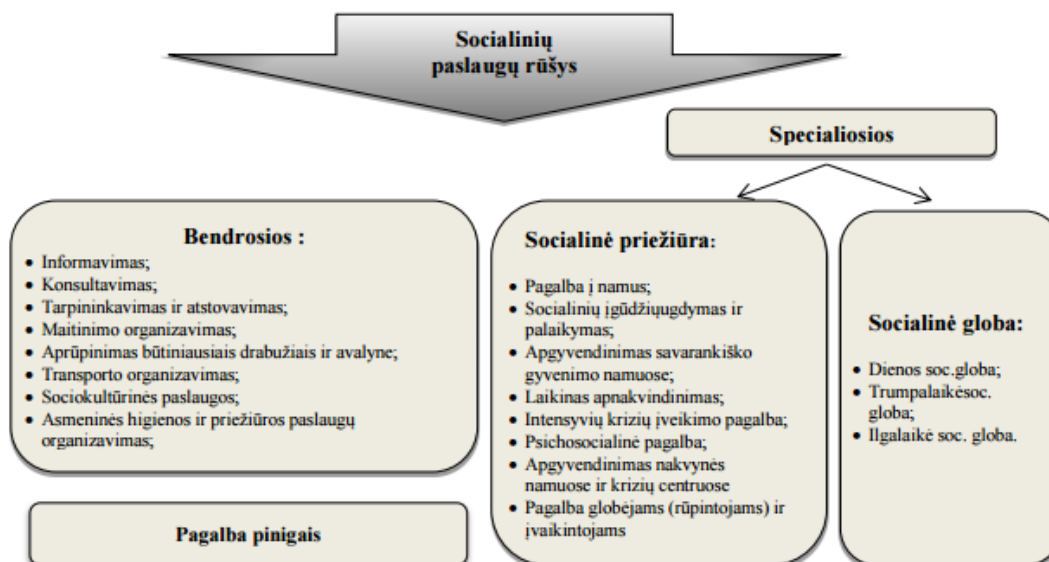
Lietuvoje yra trys pagrindinės *socialinių paslaugų rūšys*: bendrosios, specialiosios ir pagalba pinigais (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006):

- *bendrosios socialinės paslaugos* yra teikiamos atskirai, nuolatinė specialistų priežiūra nereikalinga. Tuo tikslu yra ugdomi ar kompensuojami asmens (šeimoms) gebėjimai savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvavimas visuomenės gyvenime. Šios paslaugos, priklausomai nuo asmens (šeimoms) socialinių paslaugų poreikių teikiamos socialinių paslaugų įstaigose ir asmens namuose;

- *specialiosios socialinės paslaugos* apima visas paslaugas, teikiamas asmeniui (šeimai), kurio gebėjimams savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime ugdyti ar kompensuoti bendrųjų socialinių paslaugų nepakanka. Šių paslaugų tikslas, teikiant kompleksinę pagalbą, grąžinti asmens (šeimoms) gebėjimus pasirūpinti savimi ir integruotis į visuomenę ar tenkinti asmens gyvybinius poreikius. Specialiosios socialinės paslaugos teikiamos socialinių paslaugų įstaigose ir asmens namuose ir jų trukmė/dažnumas priklauso nuo asmens (šeimoms) socialinių paslaugų poreikio;

- *pagalba pinigais* yra teikiama atskirais savivaldybės institucijos nustatytais atvejais, kai vaikus prižiūri ar juos globoja (jais rūpinasi) vaikus globojančios šeimos arba kai bendrąsias socialines paslaugas ir socialinę priežiūrą asmeniui (šeimai) yra veiksmingiau 14 organizuoti pinigais, vaikus globojančiai šeimai arba asmeniui (šeimai) gali būti mokama piniginė išmoka – pagalbos pinigai (Socialinių paslaugų katalogas, 2006).

Socialinių paslaugų rūšys detalai pristatomos 1.1 paveiksle. Ši paslaugų įvairovė kartu liudija, kokių kompetencijų ir kokios įvairovės darbuotojų reikia tokių paslaugų teikimui, dar daugiau siekiant jas individualizuoti, priartinti prie paslaugos laukiančio.



1.1 pav. Socialinių paslaugų rūšys

Šaltinis: sudaryta pagal Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo, 2006

Socialinėmis paslaugomis užtikrinami svarbiausi žmonių poreikiai jų namuose ar įstaigose. Bendrosios socialinės paslaugos apima mažiau reikalingas ir bendro pobūdžio paslaugas, o specialiosios paslaugos apima su žmogaus sveikata, emocijne būseną, amžiumi, socialine padėtimi teikiamas paslaugas.

1.2.2.2. Socialinių paslaugų teikimas

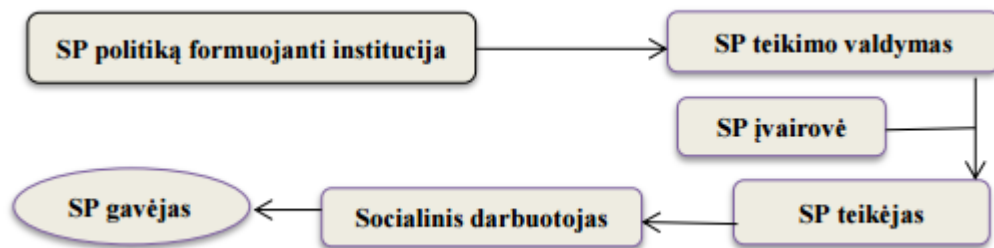
Socialinių paslaugų organizavimo bei teikimo tema tapo aktuali po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo ir išliko svarbi iki šių dienų. Socialinės paslaugos yra integrali valstybės gerovės dalis, padedanti visuomenei spręsti išskylančias socialines problemas. Sparčiai kintanti visuomenės socialinė ir ekonominė aplinka, globalizacija, viešojo sektoriaus išlaidų mažinimas, ekonominiai pokyčiai skatina ieškoti optimalių bei efektyvių socialinių paslaugų administravimo būdų. Organizuojant socialinių paslaugų teikimą, savivaldybės siekia sistemingai dirbti taikant naujas technologijas, racionaliai skirstant išteklius, motyvuojant darbuotojus, bendradarbiaujant su viešosiomis įstaigomis ir privačiomis struktūromis.

Socialinės paslaugos yra viena iš sudėtinių socialinės apsaugos sistemos dalių, skirtos įvairaus amžiaus bei įvairių socialinių grupių žmonėms ir yra teikiamos senatvės, neįgalumo, ligos, bedarbių ir kitais atvejais. Remiantis LR socialinių paslaugų įstatymu (2006), pagrindiniai socialinių paslaugų teikimo organizatoriai yra miestų ir rajonų savivaldybės. Jos atsako už socialinių paslaugų teikimą savo teritorijoje gyvenančioms įvairioms socialinėms grupėms. **Savivaldybių kompetencijai yra priskirta** formuoti socialinių paslaugų teikimo strategiją, rengti ir įgyvendinti socialinių paslaugų teikimo planus bei programas, taip pat teikti socialines paslaugas savo teritorijos gyventojams. Organizuodama socialines paslaugas, savivaldybė bendradarbiauja su kitomis socialines paslaugas administruojančiomis institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, religinėmis bendruomenėmis, fiziniais bei juridiniais asmenimis. Savivaldybių veikla turi būti administruojama taip, kad būtų taikomos naujausios, pažangiausios valdymo formos, užtikrinama reikalinga bei kokybiška personalo struktūra, pakankama darbuotojų kvalifikacija, darbo krūvis ir galiausiai, kad maksimaliai būtų įgyvendinti institucijos tikslai bei plėtros strategija.

Socialinių paslaugų teikimas pasižymi įvairiais ypatumais. Teikiamos socialinės paslaugos dažniau yra susijusios su klientų individualiais atvejais, o ne su kategorinėmis žmonių grupėmis, tuo socialinės paslaugos skiriasi nuo kitų viešųjų paslaugų. Socialinių paslaugų teikimas neapsiriboja vien viešuoju sektoriumi. Į šių paslaugų teikimą, be viešojo sektoriaus biudžetinių įstaigų (valstybinių, savivaldybinių), įtraukiami ir kiti

socialinių paslaugų teikėjai – nevyriausybinės organizacijos, religinės bendruomenės, privatūs paslaugų teikėjai, savipagalbos grupės. Socialinės paslaugos apima platų spektrą įvairių tipų ir rūšių paslaugų – jos teikiamos įvairioje aplinkoje: klientų namuose, dienos centruose, stacionariose globos įstaigose ir kitose institucijose (LR socialinių paslaugų katalogas, 2006, galiojanti 2019 metų suvestinė).

Socialinių paslaugų teikimo procesas sudaro ryšį tarp atskirų socialinių paslaugų sistemos elementų, kurių pagrindinis tikslas – suteikti socialines paslaugas galutiniam jų gavėjui. Mokslinėje literatūroje nurodomas toks konceptualus socialinių paslaugų sistemos modelis, kuriame pavaizduojamos skirtingų elementų variacijos ir juos jungiantys ryšiai (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Konceptinis socialinių paslaugų sistemos modelis
Šaltinis: Andrijauskaitė, 2015

Socialinių paslaugų teikimui šalyse yra naudojami skirtingi modeliai. Sipila, Anttonen ir Kroger (2009), cit. Simanauskienės (2019), remdamiesi gerovės valstybių klasifikavimo sistema, socialinių paslaugų sistemas pabandė suformuoti pagal valstybės gerovės režimus, išskiriant keturis socialinių paslaugų teikimo modelius: liberalųjį, skandinaviskąjį, šeimos globos ir konservatyvųjį. (žr. 1.5 lent.).

1.5 lentelė

Socialinių paslaugų teikimo modeliai

Modelis	Broožai, šalis
Liberalus	Kitaip vadinamas Beveridžo modeliu, kurio pagrindinis principas yra nesikišimo, kuris siejasi su Didžiosios Britanijos ir Airijos socialinių paslaugų teikimo sistema. Konstatuojama, kad žmonės yra skatinami patys užsitikrinti savo socialinę gerovę, dalyvaudami rinkoje, nes būtent rinka, o ne valstybė garantuoja gerovės lygį individui. Valstybė didelę dalį socialinės apsaugos funkcijų perduoda savanoriams, privatiems sektoriams, ne pelno siekiančioms organizacijoms ir šeimynoms. Vietinės valdžios atsakomybė išlieka už socialinių paslaugų finansavimo ir kontrolės ribų.
Skandinaviškas	Priskiriamas tokioms valstybėms kaip Švedija, Danija, Norvegija ir Suomija. Socialinių paslaugų teikimas Skandinavų šalyse labai gerai išvystytas, jos interpretuojamos kaip žmonių socialinė teisė, bet ne kaip socialinė pagalba. Socialinėms paslaugoms valstybės skiria didelį finansavimą ir priežiūrą. Šio modelio stiprioji pusė – privalumai paslaugų vartotojams tokie kaip didelė socialinių paslaugų pasirinkimo galimybė, dėmesys lyčių lygybei, vartotojų teisėms.
Šeimos globos	Egzistuoja tokiose valstybėse, kaip Ispanija, Italija, Portugalija, Graikija, Kipras, Malta. Modelis pasižymi ribotu valdžios kišimusi į socialinių paslaugų teikimą, pabrėžiamos katalikiškos šeimos tradicijas ir šeimos atsakomybė už socialinę rūpybą kartu veikiant nevyriausybinėms organizacijoms, tokioms kaip Raudonasis kryžius. Modelis remiasi subsidiarumo principu, kai iškilusias socialines problemas pirmiausia turi spręsti pats individas, jam pagelbėti turi šeima, giminės ir kaimynai, religinės bendruomenės ir tik kritiniu atveju juo pasirūpina institucijos specialistai.
Konservatyvusis	Toks modelis, kai svarbiausią vaidmenį socialinių paslaugų sistemoje vykdo socialinis draudimas ir valstybė. Tokį modelį prisitaikė Prancūzija, Vokietija, Olandija ir dalinai Belgija. Šis modelis veikia padedant nevyriausybinėms organizacijoms, padedant savivaldos, religinėms bendruomenėms. Socialinės paslaugos teikiamos tik kai pati šeima nepajėgia išspręsti socialinių problemų.

Šaltinis: sudaryta pagal Simanauskienė, 2019

Lietuvoje socialinių paslaugų teikimo modelis nuolat kinta. Tai įtakoja besikeičianti valdžia, kuri siekia įgyvendinti šalyje geriausių socialinės apsaugos politiką. Stebint pastaruoju metu vykstančius pokyčius socialinių paslaugų plėtroje, matome savito modelio paieškas, galime išvelgti skandinaviško modelio bruožų.

1.2.2.3. Socialinių paslaugų teikimo valdymas

Socialinių paslaugų planavimas ir teikimas, socialinių paslaugų įstaigų steigimas ir išlaikymas yra savarankiška savivaldybių funkcija, o socialinės globos teikimo asmenims su sunkia negalia užtikrinimas yra valstybinė (valstybės perduota savivaldybėms) funkcija.

Uzdilaitė (2018) pažymi, kad socialinių paslaugų politiką formuoja institucijos (tarybos, parlamentai, ministerijos, departamentai ir kt.), turinčios įstatymų ir poįstatyminių aktų formuotojo ir leidybos teisę. Jų veikla apima tokias sritis: socialinių paslaugų gavėjų rato apibrėžimas, socialinių paslaugų turinio, kiekio, poreikio nustatymas bei teikimas, taisyklių ir kontrolės reglamentavimas. Vyriausybė (ministerijos, departamentai, administracijos) privalo užtikrinti skirtų finansinių išteklių efektyvų panaudojimą, yra atsakingi už sistemos kokybės veikimo kontrolę (prižiūri socialines paslaugas teikiančias įstaigas) ir t.t. Lietuvoje ši funkcija yra priskirta Socialinių paslaugų ir priežiūros departamentui prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Pagrindiniai socialines paslaugas teikiantys sektoriai: viešasis sektorius (valstybinės įstaigos ir savivaldybės), ne pelno siekiančios arba nevyriausybinės organizacijos (toliau – NVO), privačios įstaigos. Anot Uzdilaitės (2018), nagrinėjant socialines paslaugas teikiančiųjų gausą, yra labai svarbus optimalus funkcijų tarp jų paskirstymas, jų veiklos koordinavimas ir kontrolė.

Uzdilaitė (2018) pažymi, kad socialinių paslaugų teikimas – tai nuolatinis veiksmas tarp socialinių paslaugų teikiančių subjektų ir gavėjų. Subjektus galima išskirti į du blokus, vieni jų yra oficialiai įteisinti, o kiti, savanoriškai teikia šias paslaugas. Socialinių paslaugų teikėjai gali būti valstybinės, savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų ir privačios institucijos. Vykdoma Lietuvos Respublikos socialinė politika lemia, jog savivaldybės vaidmuo teikiant socialines paslaugas yra viena iš pagrindinių socialinių paslaugų teikime. Be to, pastebima didėjanti NVO įtaka teikiant socialines paslaugas, kadangi privačių, socialines paslaugas teikiančių įstaigų skaičius nuolatos auga. Nagrinėjant socialinių paslaugų teikimą, labai svarbu, kad kaip lygiaverčiai partneriai būtų įtrauktos ir nevyriausybines organizacijas. NVO veikla Lietuvoje labai svarbi, nes šiose įstaigose dirbantys darbuotojai, didžioji dalis savanoriai, labiau rūpinasi visuomene ir jos gyventojais, jie labiau motyvuoti padėti žmonėms, bei jų pagalba daug greičiau duoda norimų rezultatų teikiant socialines paslaugas, mažinant socialinę atskirtį (Uzdilaitė, 2018).

Kaip pažymi Kėrytė (2014), nevyriausybinių sektoriaus indėlis ir svarba socialinių paslaugų teikimo sektoriuje pripažįstami daugelyje ES šalių. Tokiu būdu siekiama įveikti valstybės garantijų ir rinkos teikiamų paslaugų nepakankamumą socialinių paslaugų srityje. NVO telkia bendruomenes, lanksčiai pritaiko naujus netradicinius iškilusių problemų sprendimų būdus, atstovauja visuomenės interesus kuomet politikai ir viešoji administracija tam nepakankamai ar visai neskiria dėmesio.

Anot Bitino, Guogio, Migun, Važgytės (2010), dabartinės viešojo administravimo tendencijos rodo, kad gerai valdomos socialinės paslaugos tada, kai plačiau dalyvauja piliečiai, kai vyrauja subsidarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas bei efektyvumas. Socialinės paslaugos, ypač nestacionariosios, tampa svarbiausia šiuolaikinės socialinės apsaugos ir socialinės paramos dalimi. Ne išimtis yra ir Lietuva. Socialinių paslaugų organizatoriai Lietuvoje yra ministerijos, apskritys ir savivaldybės. Socialinių paslaugų pasidalijimo tarp minėtų institucijų tikslas yra užtikrinti, kad bus sukurtas racionalus ir efektyvus socialinių paslaugų tinklas, garantuotas klientų poreikio tenkinimas pagal nustatytus standartus. Ypač svarbų vaidmenį Lietuvoje organizuojant ir teikiant socialines paslaugas vaidina savivaldybės.

Socialinių paslaugų finansavimo procesas reglamentuojamas 2006 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl socialinių paslaugų finansavimo ir lėšų apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“ (2006, galiojanti suvestinė redakcija nuo 2016-04-27). Socialinės paslaugos finansuojamos iš valstybės, savivaldybių biudžetų lėšų, socialinių paslaugų įstaigų lėšų, Europos Sąjungos struktūrinių fondų, užsienio fondų, paramos (aukų), asmens (šeimos) mokėjimo už socialines paslaugas ir kitų lėšų. Socialinių paslaugų įstaigų steigėjas gali būti valstybė, savivaldybė ar NVO, religinės bendruomenės. Jų steigiamos socialinių paslaugų įstaigos gali turėti skirtingą juridinį statusą: biudžetinės arba viešosios įstaigos. Dauguma socialinių paslaugų įstaigų Lietuvoje turi biudžetinės įstaigos statusą, jų steigėjas yra valstybė arba savivaldybė (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2019).

Valstybė taip pat skiria lėšų savivaldybės socialinės infrastruktūros gerinimui, naujovių įdiegimui, tai daroma per parengtas programas. Programų vykdymas skatina savivaldybes planuoti savo būsimas lėšas, kurios bus skirtos socialinių paslaugų gerinimui, todėl dažniausiai nemokamos paslaugos yra skiriamos tik tiems asmenims, kurie už jas nesugeba susimokėti. Galima daryti prielaidą, kad socialinių paslaugų organizavimas ir teikimas gali būti įgyvendinamas tik tuo atveju, jei savivaldybė ar valstybė teiks finansinius išteklius. Numatant klientų dalyvavimą apmokant paslaugų išlaidas, yra numatytos socialinių paslaugų apmokėjimo organizavimo savivaldybėse gairės.

Kaip teigia Lisevičiūtė ir Žalimienė (2017), NVO priešingai nei valstybinių institucijų finansavimo reglamentavimas nėra aiškiai apibrėžtas, jų biudžetas yra sudarytas iš įvairių fondų, privačių rėmėjų ir valstybės skiriamos lėšos, kurios sudaro tik minimalią NVO biudžeto dalį. Savivaldybė, skirdama lėšų NVO užsitikrina, jog asmenys, kuriems reikia pagalbos, kreipsis į šias nevyriausybinės organizacijas.

Kaip pažymi Uzdilaitė (2018), savivaldybė organizuodama socialines paslaugas vaidina gana didelį vaidmenį, kadangi joje dirbanti administracija atsižvelgdama į esamą socialinių paslaugų situaciją, klientų poreikius ruošia bei vykdo įvairias programas, kurių pagalba stengiamasi plėtoti socialinių paslaugų infrastruktūrą. Savivaldybė esant poreikiui privalo kurti reikiamas socialinių paslaugų įstaigas arba pasinaudoti NVO bei kitų socialinių paslaugų teikėjų pasiūla. Papildomų įstaigų įkūrimas ir išlaikymas kainuoja daug investicijų, todėl savivaldybei labiau apsimoka jas pirkti iš kitų. Pagrindinis savivaldybės vaidmuo socialinių paslaugų teikimo procese turėtų būti socialinių paslaugų organizavimas: klientų poreikių nustatymas; svarbiausių prioritetų įvertinimas, paslaugų pirkimas, esamų socialinių paslaugų kokybės kontrolės vykdymas. Būtina pabrėžti, jog pastebėti šie savivaldybių teisinio reglamentavimo trūkumai: metodinio vadovavimo trūkumas, teisės normos keičiamos per dažnai, per didelis reglamentavimo detalumas, sudėtingumas (Uzdilaitė, 2018).

Anot Andrijauskaitės (2015), pastaruoju metu vykdoma decentralizavimo reforma, kuomet pagrindinė atsakomybė už socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą atiduodama savivaldybėms, gali turėti ir neigiamas pasekmes: sumažėja valstybės įtaka ir galimybės kontroliuoti socialinių paslaugų teikiamą kokybę.

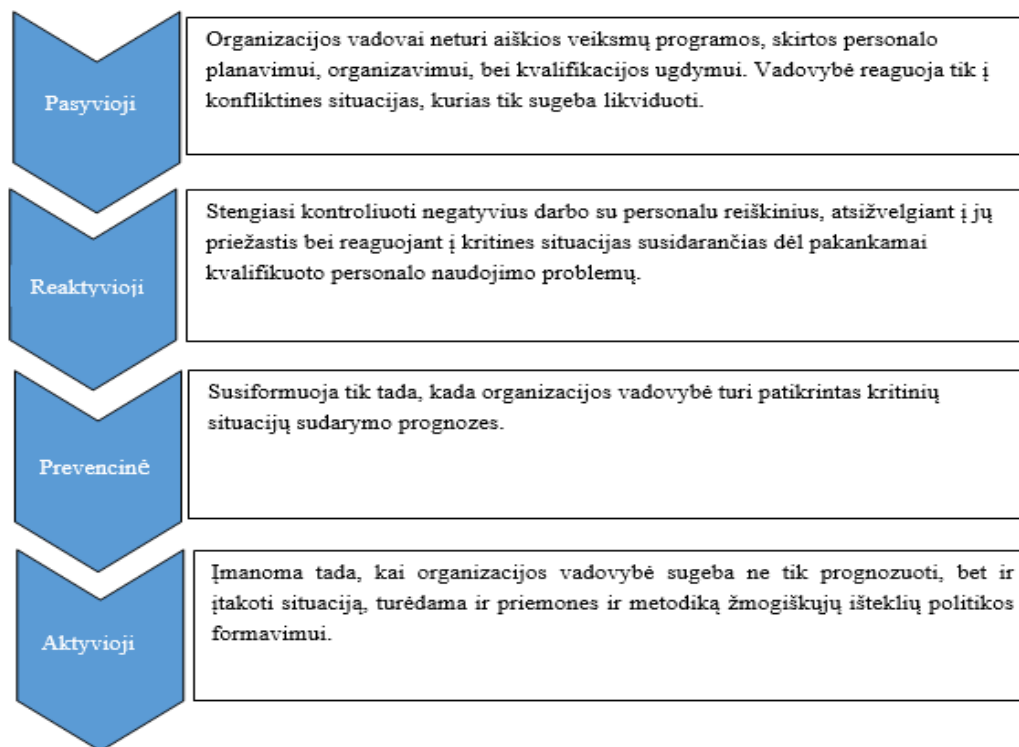
Socialinės apsaugos politika Lietuvoje vis dar yra formuojama ir ieškoma geriausio modelio. Išanalizavus Europoje populiarius socialinių paslaugų valdymo modelius, matyti, kad nacionaliniu lygiu Lietuva linksta į skandinavišką modelį, gi remiantis mokslininkų išvalgomis, akivaizdu, kad savivaldybėms leista pačioms pasirinkti vienokius ar kitus priemonių derinimus, todėl galime išvelgti ir liberaliojo, kai dalis socialinių paslaugų perduodama NVO, bei skandinaviškojo modelių dermei.

socialinių paslaugų įgyvendinimą šalyje yra atsakingos: LR Vyriausybė, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, savivaldybės, už socialinių paslaugų teikimą: socialinės paramos skyrius, biudžetinės, viešosios įstaigos, NVO, privačios organizacijos. Vietos lygiu socialinių paslaugų teikimą koordinuoja, kontroliuoja ir vertina socialinės paramos skyrius. Dėl vykstančios decentralizacijos pagrindinė atsakomybė už paslaugų teikimą, yra atiduota savivaldybėms.

1.2.3. Savanorystės žmogiškųjų išteklių vystymas viešojo sektoriaus institucijoje

1.2.3.1. Žmogiškųjų išteklių politika organizacijoje ir savanorių vieta joje

Kaip teigė Lobanova (2010), žmogiškųjų išteklių politika yra apibrėžiama kaip organizacijos politikos dalis, apimanti pagrindinius personalo tikslus ir elgsenos normas, įmonės įsipareigojimus bei personalo ugdymo koncepciją. Autorė išskiria šiuos žmogiškųjų išteklių politikos tipus (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių politikos tipai

Šaltinis: sudaryta pagal Lobanova, 2010.

Siekdama būti ir išlikti inovatyvia, konkurencinga ir atvira organizacija dabartiniame globalizacijos procese organizacija turi įgyvendinti aktyviąją žmogiškųjų išteklių politiką. Visais aspektais būti orientuota į darbuotojų mokymą, gerų darbo sąlygų užtikrinimą ir kitus veiksmus susijusius su tiesiogine darbuotojų motyvacija. Turėti suformuotą stiprią žmogiškųjų išteklių politiką.

Anot Adomienės (2009), globalios civilizacijos tapsmo procese, visuomenės transformacijos sąlygomis, formuojant žmogiškuosius išteklius aktualizuojasi ne vien specialiųjų (specialybinių) žinių reikšmė, bet ir profesionalių praktinių mokėjimų ir gebėjimų reikmė, sisteminio būtinumas, orientuotas į pasaulinę problematiką ir lokalią realizaciją kaitos procese. Šiuolaikinėmis sparčių dinamiškų pokyčių sąlygomis organizacijoms, siekiančioms išlaikyti konkurencingumą, vis dažniau iškyla žmogiškųjų išteklių lankstumo poreikis, t. y. gebėjimas pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais (Adomienė, 2009).

Dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos. Galima teigti, kad asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose, bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas. Be to, keičiantis socialinei, politinei ir ekonominei aplinkai, vyksta viešojo administravimo paradigmos kaita, o kartu formuojasi nauji šio sektoriaus veiklos metodai (Domarkas, Juknevičienė, 2007).

Jau ankstesniuose skyriuose buvo minėta, kad savanorių įtraukimas yra nauja praktika, ji neabejotinai paliečia personalo, žmonių išteklių apskritai valdymo organizacijoje aspektus. Tai logiškai kyla klausimų, ar esamos žmonių išteklių valdymo praktikos organizacijose tinka įtraukti savanorius, ar jų administravimui reikia kitokių tvarkų ir administravimo struktūrų? Ar savanoriai yra lygiavertis žmogiškasis išteklius samdomiems, konkurso keliu išrinktiems valstybės tarnautojams? Šie klausimai kyla, remiantis mokslo tiesomis, kad šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vystymo samprata apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu ir atskleidžia vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą (Dačiulytė, 2011), kad žmogiškųjų išteklių vystymas apibrėžia: organizacijos ir darbuotojų švietimą, mokymą, vystymą, karjeros planavimą ir nuolatinį tobulėjimą (Stankevičė, 2015).

Pagal nagrinėjamus lygmenis, mokslininkai Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas ir kt. (2015) žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžia individualiame, organizacijos bei visuomenės kontekstuose (žr. 1.6 lent.).

1.6 lentelė

Žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenys

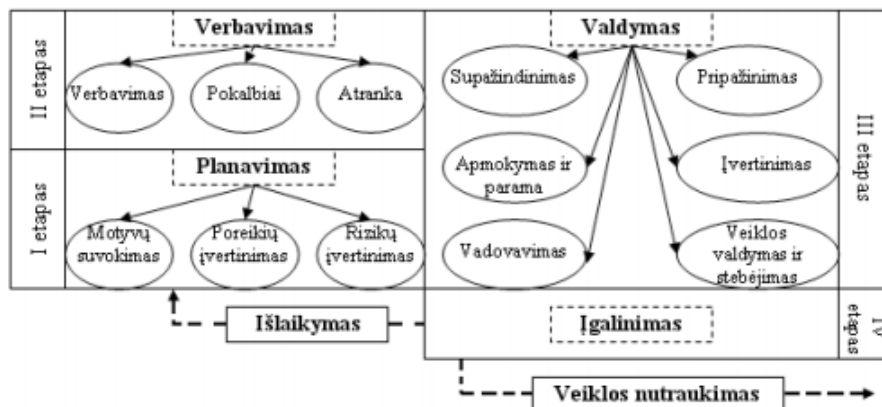
	Individualus lygmuo	Organizacijos lygmuo	Visuomenės lygmuo
Turinys	Analizuojamas asmens veiksmingumas, savigarba, motyvacija mokytis, asmens vystymasis ir pan.	Suprantamas kaip vystymo (si) veiksmų ir metodų visuma. Svarbu turėti organizacijoje ŽI politiką.	Žmogiškųjų išteklių plėtra padeda užtikrinti žmogiškojo potencialo vystymosi galimybes šalyje.
Tikslas	Tobulėti siekdamas pagerinti savo darbo rezultatus (tobulinti su darbo veikla susijusias kompetencijas) arba /ir siekdamas asmeninio tobulėjimo (tobulinti asmenines savybes ir kompetencijas).	Padidinti darbo jėgos produktyvumą ir potencialą, kuris padėtų sėkmingai pasiekti organizacijos tikslus.	Didinti nacionalinį konkurencingumą pasaulinėje rinkoje ir pagerinti piliečių gyvenimo kokybę.

Šaltinis: sudaryta pagal Gražulis ir kt., 2012.

Sisteminis žmogiškųjų išteklių valdymas padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtų tikslų. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijos lygmenyje - svarbiausias lygis, užtikrinantis bendrą ir sistemingą darbą viena kryptimi nuo vadovo iki darbuotojo. Aiškus žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje - garantas turėti stiprią komandą. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas turi būti tobulėjimas ir mokymasis svarbus ne tik individualiame bet ir organizaciniame lygmenyje. Taip pat organizacijos augimą lemia ne tik vidaus bet ir išorės veiksniai, todėl žmogiškųjų išteklių vystymas nukreiptas ir į visuomenę. Žmogiškieji ištekliai yra labai reikšmingi organizacijos ištekliai, padedantys pasiekti gerų veiklos rezultatų, todėl ir jų valdymas yra labai svarbus.

Vienas galimų išorinės šaltinių papildyti organizacijos žmogiškuosius išteklius yra savanoriai, bet jų valdymui dar trūksta kompetencijų. Anot Šimkaus (2015), dėl *savanorystės žmogiškųjų išteklių* valdymo žinių ir praktikos stokos organizacijos atsiduria sudėtingose situacijose. Tinkamai neparengti *savanoriai* jiems paskirtas veiklas atlieka neprofesionaliai, o už tai atsako organizacija, kurios įvaizdis visuomenės akyse dėl to prastėja. Todėl organizacijoms ypač aktualu gebėti tinkamai valdyti *savanorystės žmogiškuosius išteklius*: vykdyti savanorišką veiklą, savanorių apskaitą, planavimą, verbavimą, atranką, adaptavimą, vertinimą, mokymą, judėjimo valdymą, saugos užtikrinimą ir motyvavimą. Būtina paminėti, kad tinkamas *savanorystės žmogiškųjų išteklių* valdymas gali sumažinti organizacijos finansines išlaidas. Reikia žinoti, kiek ir kokius darbus gali atlikti organizacijos darbuotojai bei kiek savanorių ir kokiai veiklai juos galima pasitelkti (Šimkus, 2015).

Manytume, kad su savanoriškos veiklos procesų valdymu susijusią veiklą, analogiškai žmonių išteklių valdymui, galima suskirstyti į keturis etapus – tai planavimas, verbavimas, veiklos procesų valdymas ir įgalinimas (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Savanoriškos veiklos procesų valdymo etapai

Šaltinis: Tamutienė, Šimkus, 2012, p. 110.

Beržinytė (2017), remdamasi Zavadske (2008), nurodo, kad žmogiškųjų išteklių *planavimas* – procesas, padedantis įgyti reikiamus žmogiškuosius išteklius organizacijos ateities planams pasiekti, kuris apima darbuotojų poreikio ateities numatymą, šio poreikio palyginimą su turima darbo jėga, reikalingo suformuoti organizacijos darbuotojų kiekio ir tipo numatymą. Žmogiškųjų išteklių įtaką akcentuoja ir Koltnerova ir kt. (2013) nurodydamos, kad žmogiškųjų išteklių *planavimas* turi būti neatskiriama veiklos planavimo dalis, nes tai yra visų organizacijos planavimo procesus branduolys, kadangi žmogus yra svarbiausias veiksnys organizacijos valdyme. Nuoseklus personalo planavimas turėtų būti kiekvienos įmonės pagrindas žingsnis vykdant sąmojingą žmogiškųjų išteklių plėtros valdymo sistemą. Personalo planavimas yra pagrindinis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo atspirties taškas, ši veikla užtikrina organizacijos strategijų ir tikslų įgyvendinimą.

Anot Petrylaitės (2017), žmogiškųjų išteklių *verbavimą* galima apibrėžti ir kaip organizacijos atliekamų veiksmų visumą, siekiant identifikuoti ir pritraukti kompetentingus kandidatus į naują darbo vietą arba kaip procesą, kurio metu ieškomi būsimi kandidatai į laisvas darbo vietas. Kandidatų paieška gali būti vykdoma tiek vidinėje, tiek ir išorinėje aplinkoje, t. y. kandidatų verbavimo šaltiniai gali būti vidiniai (darbuotojų asmens bylos, karjeros planai, intranetas, skelbimų lenta, informacinių technologijų sistemos) ar išoriniai – aukštosios mokyklos ir stažuotės, draugų, giminių, pažįstamų rekomendacijos, internetas, įdarbinimo agentūros, reklama, personalo lizingas, „galvų medžiojimas“.

Anot Išoraitės (2011), žmogiškųjų išteklių *valdymas* apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą. Tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Lobanova (2010) pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių (personalo) padalinio veikla, padedanti organizacijai pasiekti jos strateginius tikslus, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams aktyviai dalyvaujant visoje organizacijos veikloje.

Cho ir kt. (2010) išskiria dvi *įgalinimo* rūšis – struktūrinę bei psichologinę. Autoriai teigia, kad struktūrinis įgalinimas yra vadovavimo metodas, kuriuo besiremiami vadovai dalijasi atsakomybe ir informacija su savo pavaldiniais. Taip pat įgalinimas nusako laipsnį, kuriuo vadovas leidžia darbuotojams įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Psichologinį įgalinimą autoriai apibūdina kaip asmens pažintinę orientaciją, žmogaus psichologinę būseną organizacijoje.

Savanorių įgalinimas organizacijoje darosi vis sudėtingesnis, kadangi savanorių sektoriaus profesionalizavimas reiškia naujus iššūkius. Savanoriai susiduria su vis sudėtingesnėmis užduotimis, kurioms reikia specifinių kompetencijų ir įgūdžių. Viena vertus kylant reikalavimams didėja profesionalumas, kita vertus, savanorių sugebėjimas patenkinti šiuos reikalavimus apsunkina apsisprendimą likti organizacijoje (Study on Volunteering in the European Union Final Report, 2010). Kėzaitė (2007) pažymi, kad savanoriška veikla remiasi sąžiningumu, tikra savanoryste ir įsitikinimu, kad jos tikslas yra padėti kitiems. Savanorių darbo organizavimas ir jų sugebėjimų panaudojimas paprastai būna motyvuotas, todėl labai svarbu, kad šių asmenų darbas nebūtų interpretuojamas kaip bevertė ar nemokama labdara.

Susipažinus su šiomis mokslininkų išvalgomis apie žmonių išteklių valdymo procesą organizacijoje, matyti, kad gana sudėtinga būtų valdyti laikinai į veiklas įsijungiančius savanorius pagal įprastą ŽIV schemą: tikėtina, kad būtina planuoti veiklas, kuriose jų galėtų reikėti ir būtent su kokiomis kompetencijomis, kad įmanoma ieškoti tokių asmenų, turėti jų administravimo tvarkas, palaikymo ir įgalinimo priemonės. Tik akivaizdu, kad tai kitokia darbuotojų administravimo forma.

Einolf (2017) pažymi, kad apie savanorių valdymą organizacijoje moksle tyrimų yra daug mažiau nei apie savanorystės sampratą ar savanorių pasirinkimą užsiimti savanoriška veikla motyvus. Autorius atliko 81 straipsnio analizę ir pateikė 11 veiksnių, lemiančių sėkmingą savanorių valdymą organizacijoje. Tai: atsakomybė, aiškiai apibrėžti vaidmenys, darbo pobūdis, įdarbinimo strategija, atranka ir suderinimas, orientavimas ir mokymas, priežiūra ir komunikacija, pripažinimas, motyvacija, refleksija ir kolegų palaikymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje – viena svarbiausių sričių siekiant būti inovatyvia ir konkurencinga organizacija. Žmogiškųjų išteklių politika organizacijoje turi būti atvira ir aktyvi, orientuota į darbuotojų tobulinimą, kultūros kūrimą, inovacijas. Siekiant pritraukti savanorius, svarbu, ar yra tokioje organizacijoje savanorystės supratimas, ar yra lanksčių personalo valdymo formų, kadangi savanorių įtraukimas nėra lengvas procesas. Žvelgiant į savanorius, kaip papildomą žmonių išteklių organizacijoje, ir pritaikius jų valdymui įprastą personalo administravimo procesą (planavimą, verbavimą, valdymą, įgalinimą), matyti, savanorių išlaikymui organizacijoje svarbiausias įgalinimo procesas. Savanoris organizacijoje turi jaustis reikalingu. Savanoriui svarbu kad visi dirbantys organizacijoje suprastų, kad savanoris naudingas ir organizacijai, ir bendruomenei, ir visuomenei.

Apibendrinami šio skyriaus medžiagą, galime teigti, kad trūkstant viešųjų paslaugų teikime darbuotojų, savanoriai būtų pakankamai vertingas išteklius jau vien dėl savo aukštos motyvacijos. Mokslininkų įžvelgiamos problemos dėl savanorių neprofesionalumo, laikinumo, komplikuoja ir daro sudėtingu pavienių savanorių veiklos valdymo procesą organizacijoje, bet tai nereiškia, kad nesama kitų personalo įgalinimo priemonių. Manytume, kad Einolf (2017) išskirti veiksniai galėtų būti svarbūs organizacijoms, siekiančioms administruoti įtrauktus į paslaugų teikimą savanorius: atsakomybė, aiškiai apibrėžti vaidmenys, darbo pobūdis, įdarbinimo strategija, atranka ir suderinimas, orientavimas ir mokymas, priežiūra ir komunikacija, pripažinimas, motyvacija, refleksija ir kolegų palaikymas. Savanorių veiklos formalizavimas valstybės tarnyboje, savivaldybėje dar gana naujas, moksle menkai analizuotas klausimas, savanorių įtraukimas paliekamas pačių organizacijų tvarkai ir atsakomybei. Ar apskritai yra poreikis savivaldybėse turėti savanorių įtraukimo, administravimo tvarkas? Tai reikėtų patikrinti tyrimu vietose.

1.3. Savanorystė, kaip žmonių išteklius organizacijoje papildanti galimybė

1.3.1. Savanorystės samprata

Savanorystė kaip žmogiškasis išteklius organizacijoje pastaruoju metu vis aktyviau analizuojamas, todėl turimi mokslo bei kiti šaltiniai leidžia ieškoti kai kurių įžvalgų, kurios prisideda prie pačio reiškinio aktyvinimo, populiarinimo. Žemiau pateikta šaltinių analizė (žr. 1.7 lentelė, 1.5 pav.) liudija, kad pagrindiniai savanorystės, įsitraukiant į viešųjų paslaugų teikimą, bruožai yra šie: laisva valia prišiuotos

pareigos, finansiškai neapmokamas darbas, alternatyva profesionaliai pagalbai, atliekama visuomenei naudinga veikla.

1.7 lentelė

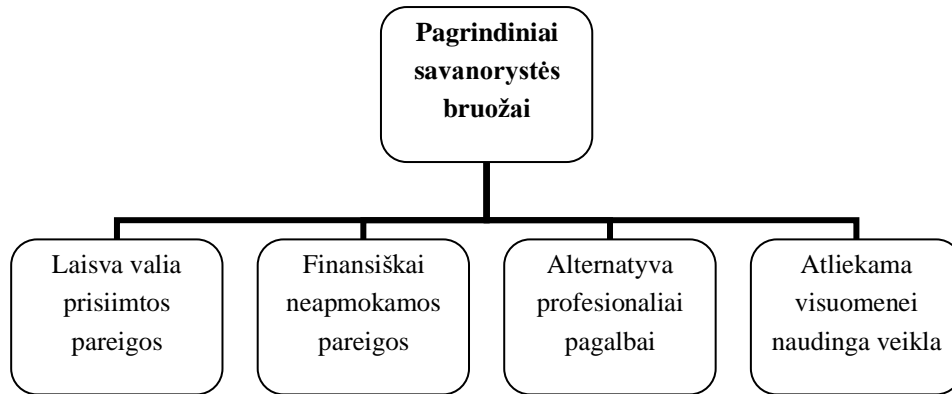
Savanyorstės samprata ir joje akcentuojami aspektai

Išryškintas aspektas	Apibrėžimas	Autorius, šaltinis, metai
Laisva valia prisiimtos pareigos, įteisintos susitarimu	Savanyorstė – laisva valia prisiimtos pareigos.	Jonutyte, 2007
	Savanyorio laisva valia, be prievartos ir jokio finansinio mokėjimo prisiimti projektai.	Volunteering Australia, 2014
	Pagrindinis elementas yra tai, kad savanyoriška veikla turi būti kiekvieno žmogaus laisvas pasirinkimas.	Volunteering England 2014
Tarpusavio pagalbai teikti tinkanti veikla	Savanyoriška veikla turi daugybę formų ir aprėpia tradicinę tarpusavio pagalbą bendruomenėje krizės atveju.	Kurtinaitytė, 2007
	Savanyorstė – tai tarpinė grandis tarp profesionalios pagalbos ir palaikymo, todėl, kaip jau minėta, ji labai vertinga bendruomenei ir pavieniams žmonėms.	Pruskus, 2014
Neapmokamas visuomenei naudingas darbas	Visuomenei naudingas darbas, kuris paprastai mažai arba išvis neapmokamas.	Jonutyte, 2007
	Tai pelno nesiekianti, be piniginio atlygio ir neprofesinė veikla, kurią individai vykdo kaimynų, bendruomenės ar visuomenės labui.	Kurtinaitytė, 2007
	Savanyoriška veikla - savanyorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla <...>.	LR Savanyoriškos veiklos įstatymas, 2011
	Savanyorstė - bet kokia veikla, kuriai reikia laiko, neatlygintinai, daryti tai, kas yra naudinga aplinkai ar kam nors (asmenims ar grupes), išskyrus artimus giminaičius.	Volunteering England 2014
Žmogaus savirealizacijos poreikis	Tai veiksmai, kylantys iš vidinio žmogaus noro atlikti tam tikrą darbą nesitikint už tai gauti materialinės naudos. Savanyorstės pagrindu grindžiama veikla laikoma vienu iš pilietinės visuomenės pagrindų	Jonutyte, 2007
	Savanyoriška veikla leidžia labai aiškiai pajusti, kad žmogus priklauso savo visuomenei, todėl ši veikla yra esminė ir netgi būtina aktyvaus pilietiškumo sudedamoji dalis.	Pruskus, 2014
Profesinių įgūdžių padedanti įgyti veikla	Savanyoriška veikla skatina asmeninį tobulėjimą, vystomas socialinis naudingumas, bendrieji žmogaus gebėjimai, savanyoriams atsiveria daugiau įvairių galimybių.	Pruskus, 2014
Socialinę naudą visuomenei kurianti veikla	Savanyorstė padeda kurti žmogiškąjį ir socialinį kapitalą. Tai kelias link integracijos ir užimtumo ir svarbus veiksnys didinant socialinę sanglaudą. Būtent savanyoriška veikla padeda įkūnyti pagrindines vertybes – teisingumą, solidarumą, įtraukti ir pilietiškumą Taip pat savanyoriškas darbas yra vienas iš būdų spręsti visuomenėje besiformuojančias problemas.	Kurtinaitytė, 2007
	Savanyoriška veikla skatina socialinę sanglaudą ir socialinę įtrauktį. Savanyorstė didina žmonių toleranciją atskirtį patiriančių visuomenės grupių atžvilgiu. Pavienių asmenų lygmeniu savanyoriška veikla gali padėti piliečiams įgyti socialinių įgūdžių būti naudingiems ir įgyti ar atnaujinti ryšius su visuomene. Visuomenės lygmeniu tokia veikla gali	A. Kučiko 2007

	padėti suteikti žmonėms, ypač socialiai atskirtoms jų grupėms, daugiau galių.	
	Ji gali būti didelė jėga, keičiant žmonių vertybes bei požiūrį, puoselėjant gyventojų bendruomeniškumo jausmą, stiprinant valstybę finansine ir dvasine prasme.	Jezukevičiūtės 2010

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

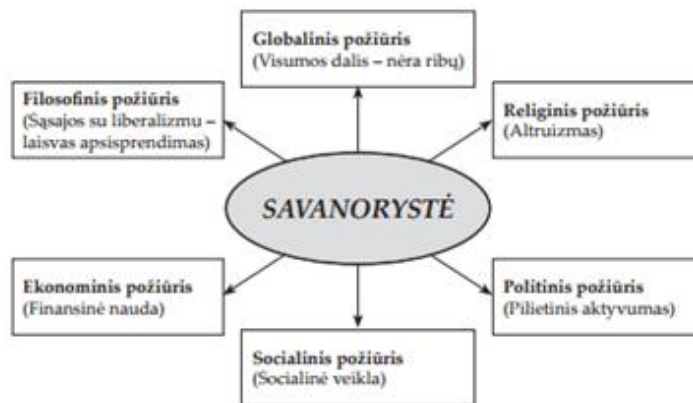
Apibendrinus savanorystės apibrėžimus išryškėja pagrindiniai savanorystės bruožai (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Pagrindiniai savanorystės bruožai

Šaltinis: sudaryta pagal Jonutytė, 2007, Pruskus, 2014, LR Savanoriškos veiklos įstatymas, 2011.

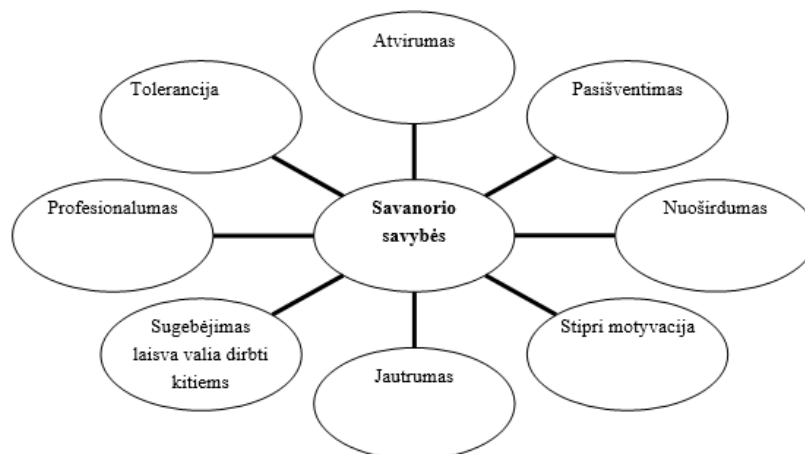
Pasak Jezukevičiūtės (2010), savanorystė – reiškinys, į kurį galima žiūrėti skirtingai, aptarti globalizacijos, religijos, politikos, ekonomikos, filosofijos kontekste. Apibendrinant savanorystės fenomeno suvokimą, tikslinga sudaryti požiūrių į šį reiškinį sąsajų schemą (žr.1.6 pav.), kuri parodo, kaip skirtingai gali būti suvokiamas ir vertinamas savanorystės fenomenas.



1.6 pav. Savanorystės fenomenas

Šaltinis: Jezukevičiūtė, Skirmantienė, 2010, p. 63.

Savanoriu gali būti bet kuris suaugęs, protingas, atsakingas žmogus, priklausomai nuo sugebėjimų, psichinės sveikatos, turimo laiko, kompetencijos lygio. Savanoriais gali būti visi kas nusiteikę padėti aplinkinių gerovei. Dažniausiai savanoriui priskiriamos tokios savybės (žr. 1.7 pav.).



1.7 pav. Savanorio savybės

Šaltinis: sudaryta pagal Paine, Rochester, Howlett, Zimmeck, 2010.

Anot Juozaičio, Juozaitienės (2004), dažniausiai į savanorišką veiklą įtraukiami asmenys, turintys įvairią gyvenimo patirtį. Savanoriškos veiklos šie asmenys imasi dėl įvairiausių priežasčių: norėdami save realizuoti, patenkinti savo individualius poreikius, pasidalinti turima patirtimi, pagelbėti kitiems (ypač jei kalbama apie darbą su asmenimis, turinčiais priklausomybių, slaugos poreikį ar pan.).

Norvilo (2007) teigimu, paprastai manoma, kad savanoriai – žmonės, turintys daugybę teigiamų savybių, labai ypatingi, vos ne idealūs. Labai svarbu, kad savanorių darbas nebūtų interpretuojamas kaip bevertė ar nemokama labdara. Žmonės savo laiką ir įgūdžius siūlo vedini pačių įvairiausių priežasčių. Dažniausiai jie darbuojasi norėdami save realizuoti ir patenkinti savo individualius poreikius. Tai yra pagrindinis jų motyvacijos dirbti vieną ar kitą darbą šaltinis. Reikia prisiminti, kad savanorių darbo organizavimas ir efektyvus jų geros valios ir sugebėjimų panaudojimas reikalauja gilaus jų motyvacijos supratimo bei patenkinimo.

Savanoriškos veiklos, socialinės sanglaudos, taip pat socialinės įtraukties ir integracijos skatinimas svarbūs Europos socialinės politikos elementai. Savanoriškas darbas prisideda prie visuomenės užimtumo didinimo. Suteikiama galimybė asmeniui užsiimančiam savanoriška veikla sėkmingai įsitraukti į darbo rinką. Tai sustiprina socialinį solidarumą, didina socialinį kapitalą ir gerina gyvenimo kokybę visuomenėje. Savanorystė suteikia asmenims pasitenkinimą savimi, kad jie prisideda prie visuomenės pažangos. Taigi savanorystė labai svarbi skatinant „padorų darbą“ kaip darbą skatinti žmogiškumą, orumą ir pasitenkinimo savimi jausmą (Study on Volunteering in the European Union Final Report, 2010).

Savanoriška veikla sudėtingas reiškinys, prisidedantis prie gerovės valstybės kūrimo. Savanoriškos veiklos naudą valstybei, asmeniui, organizacijai, bendruomenei išmatuoti sudėtinga, kadangi tai neapčiuopiami rezultatai. Savanorystė prisideda prie pilietinės visuomenės stiprinimo ir padeda spręsti visuomenėje kylančias problemas bei įgyvendinti Europos sąjungos socialinę politiką. Savanoriu gali būti bet kuris asmuo norintis ir galintis savo laisvą laiką skirti kitiems. Pagrindinės savanorio savybės yra analogiškos pagrindinėms socialinių darbuotojų savybėms. Socialinės paslaugos teikiamos labiausiai pažeistiems visuomenės nariams, tad empatija, stipri motyvacija padėti, atvirumas ir tolerancija yra pagrindinės priemonės užmegzti ryšį su klientu. Savanorių sukaupta gyvenimiška patirtis gali pasitarnauti kaip vienas iš būdų sėkmingai prieiti prie paslaugos gavėjo ir suteikti jam reikalingą pagalbą. Dažnai paslaugų gavėjams reikia ir emocinio palaikymo, paprasto pokalbio, supratimo, kurį be abejonės galėtu suteikti ir neprofesionalas – savanoris.

1.3.2. Savanorystės kuriamos socialinės naudos

Sutikdami su Johnson (2003), galime teigti, kad Europoje yra šimtai tūkstančių savanoriškų vietinių grupių, kurios veikia bendruomenės, miesto kvartalo, kaimo mastu, siekdamos gerinti vietinės bendruomenės gyvenimo kokybę. Savanoriškos organizacijos įnešė svarų indėlį kovoje prieš socialinę izoliaciją, seksualinę vaikų ir moterų išnaudojimą, rasizmą ksenofobiją. Šiandieninė savanoriškų organizacijų misija tapo dar aktualesnė, jų indėlis visuomenės plėtros ir gerovės kūrimo procese. Savanorystė pirmoji iškelia socialines

visuomenės problemas ir sprendžia klausimus, susijusius su bendruomenės poreikiais. Savanoriai daro įtaką vyriausybės veiksmams, prireikus priešinasi vyriausybės vykdomai politikai. Esminis savanorių veiklos bruožas – programų kūrimas, atsižvelgiant į realias egzistuojančias problemas. Kaip pažymi Wilson (2012), savanorystė turi didelę įtaką politinei socializacijai. Savanorystė – pilietiškumą ugdanči mokykla. Žmonės, kurie yra įsitraukę į savanorišką veiklą, gauna didžiulį bendruomenės palaikymą ir tai daro įtaką jų gyvenimo tikslams.

Anot Wilson (2012), savanoriška veikla įvardijama kaip proaktyvi veikla, susijusi su iniciatyvumu, atsakomybės prisiėmimu, aktyvumu savo aplinkoje ir įsipareigojimu skirti dalį savo laiko ir pastangų visuomenės gerovės kūrimui. Savanoriška veikla duoda socialinės naudos ne tik savanoriui, visuomenei bet ir juos priimančiai organizacijai. Savanoriškos veiklos naudą išmatuoti ir konkrečiai apibrėžti labai sudėtinga. Tai veikla, kuri ugdo asmenybę, visuomenę, organizaciją įvairiais aspektais.

Remiantis įvairiomis pastaraisiais metais publikuotomis studijomis, galima išskirti kelis pagrindinius savanorystės socialinės naudos aspektus: asmeniui; organizacijai ar bendruomenei, į kurią ateina; savanorio kuriamos paslaugos vartotojui, visuomenei (žr. 1.8 lent.).

1.8 lentelė

Socialinė savanorystės nauda

Naudos gavėjas	Socialinės naudos	Šaltiniai, autoriai
Pats savanoris	Savanorių saviugda vyksta praktinėje bendruomenės veikloje. Savanoriška socialinė pedagoginė veikla mikrosociume padeda dalyvauti pagrindiniuose visuomenės įvykiuose, patenkinti poreiki pažinti suaugusiųjų kultūrą, dalyvauti socialiai reikšmingoje veikloje.	Perez – Buch, 2002
	Savanoriškame darbe patenkina visiškai priešingus savo poreikius nei pagrindiniame – mokamame darbe. Kai kas gali ieškoti vertybių, dažniausiai ignoruojamų kasdieniniame gyvenime – tokių kaip nuoširdūs santykiai tarp žmonių ir bendruomenei tikrai reikalingi darbai	Kėzaitė, 2007
	Savanorystė suteikia neoficialaus ir neformalaus mokymosi galimybes, ir todėl ji yra itin svarbus mokymosi visa gyvenimą strategijos įgyvendinimo Europos Sąjungoje instrumentas.	Savanorių mentorių vadovas, 2010
	Auga jo savivertė, įgyja naujų įgūdžių ir patirties, reikalingos ieškant naujų karjeros galimybių, taip pat prasiplečia jų socialiniai tinklai.	Savanorystė, Anglijos patirtis, 2011
	Būdami savanoriais, žmonės įgyja vadovavimo, bendravimo ir organizavimo įgūdžių bei patirties. Jie praplečia savo socialinį ratą ir vėliau dažnai gauna mokamą darbą. Savanorystė suteikia neoficialaus ir neformalaus mokymosi galimybes, ir todėl ji yra itin svarbus mokymosi visą gyvenimą strategijos įgyvendinimo Europos Sąjungoje instrumentas.	Šimkus, 2015
	Savanoriškas darbas suteikia žmonėms galimybę neužsidaryti savo namuose ir atlikti ką nors, išsiveržiančio iš jų mažo pasaulėlio ribų. Dažnai tai būna stiprus motyvas.	Jordan, Ochman, 1998
	Savanoriška veikla turi įtakos savigarbai, sveikatai, pasitenkinimui gyvenimu, edukacinės ir profesinės kompetencijos tobulinimui.	Wilson 2012
	Savanoriai laiko save ne darbo jėga, o inovacijų visuomenėje skatintojais, kurie inicijuoja naudingą organizacijos veiklą ir plėtrą.	Savanorių mentorių vadovas, 2010
	Savanoriška veikla bedarbiams gali suteikti patirtis, reikalinga integruotis į darbo rinką. Savanoriška veikla taip pat vertinama kaip naudingas būdas jauniems žmonėms žmonėms išbandyti galimą karjerą ir todėl pagrįstai pasirinkti ateities švietimo ir mokymo keliai.	Study on Volunteering in the European Union Final Report, 2010
	Savanorių dėka vyksta tam tikros veiklos ir teikiamos tam tikros paslaugos.	Savanorystė, Anglijos patirtis, 2011.
Tapę jaunų žmonių vadovais (mentors) ir draugais (befrienders),	Savanorystė, Anglijos	

Bendruomenės	organizuodami jiems socialinę ir sportinę veiklą, savanoriai gali padėti užtikrinti, kad šie žmonės nepatirtų socialinės atskirties ar neturėtų sveikatos problemų.	patirtis, 2011
	Tai kelias link integracijos ir užimtumo ir svarbus veiksnys didinant socialinę sanglaudą.	Europos komisija, 2011
	Ne vienoje organizacijoje, kurios dažniausiai užsiima bendruomenės narių socializacija, dirba savanoriai, kurie gerina bendruomenės mikroklimatą sprenddami jos problemas.	Šimkus, 2015
	savanoriai yra itin svarbūs ne tik kaip konkrečios bendruomenės nariams paslaugų teikėjai, bet ir skatina pačios bendruomenės pozityvią raidą, prisideda prie pilietiškumo ugdymo visuomenėje	Kėzaitė, 2007
Gaunamos paslaugos vartotojai	Savanoriai padeda tobulinti paslaugų kiekybę, o taip pat kūrybingai prisideda kuriant naujas paslaugas.	Šimkus, 2015
	Savanorystė ir novatoriškų partnerysčių tarp verslo, valdžios atstovų ir savanorių centrų kūrimas yra vienas iš būdų prisidėti, plėtojant verslo socialinės atsakomybės darbotvarkę.	Savanorių mentorių vadovas, 2010
Savanorių priimanči organizacija	Tais atvejais, kai savanoriams tenka antraeilis vaidmuo šalia etatinių darbuotojų, savanorių suteikta pagalba leidžia tiems darbuotojams geriau susikaupti ir tokiu būdu efektyviau atlikti savo darbus.	Savanorystė, Anglijos patirtis, 2011.
	savanoriai reikalingi tam, kad skleistų naujas idėjas, kad formuotų naują požiūrį į darbuotojus ir darbą. Savanoriai yra kaip alternatyva apmokamiems darbuotojams.	Kėzaitė, 2007
	Savanoriška veikla užsiimančių žmonių pagrindinis stimulas yra grįstas idėjomis, o ne materialiu užmokesčiu, todėl gali suteikti organizacijai naujų idėjų, patirties ar kitokių įgūdžių, kurių samdomi darbuotojai gali neturėti dėl taikomų vienodų atrankos kriterijų į darbo vietą.	Grincevičius, 2011
	Savanorystės reiškinio plitimas leidžia papildyti organizacijų išteklius, laiduoja savanorius priimančių organizacijų skaidrumą ir atvirumą, prisideda prie visuomenės atsakomybės ugdymo.	Europos komisija, 2011
	Savanoriai yra pagrindinis ir labai svarbus žmogiškasis resursas įgyvendinant socialinę politiką. Kadangi šiais laikais šiuolaikinė visuomenė patiria daug sunkumų, kurie susiję su socializacija, naujomis technologijomis ir kitais reiškiniais.	Savanorių mentorių vadovas, 2010
Visuomenė	Į savanorišką veiklą įtraukus grupes, kurioms gali grėsti socialinė atskirtis, pagerėja sveikatos rodikliai, sumažėja nusikalstamumas ir savanorių teikiamos naudos sąnaudos.	Savanorystė, Anglijos patirtis, 2011
	savanorių dėka galima užkirsti kelią galimoms socialinėms problemoms ateityje.	Savanorystė, Anglijos patirtis, 2011.
	Savanorystė, tai susitelkusios visuomenės indikatorius, kai visuomenė tampa stipresnė, demokratiškesnė, tolerantiškesnė, kūrybiškesnė ir įgyjanti daugiau galių pati prisidėti prie aktualių visuomenės ir valstybės problemų sprendimo, kurios neišsprendžiamos nesutelkus pastangų.	Grincevičius, 2011
	Savanorystė padeda kurti žmogiškąjį ir socialinį kapitalą. Savanorystė gali būti priemone, skatinančia aktyvu ir atsakingą europiečių pilietiškumą, kuris yra europietiško idealo ir demokratijos vertybių, solidarumo ir dalyvavimo visuomeninėje veikloje kertinis akmuo.	Europos komisija, 2011
	Tai yra būdas prisidėti prie socialinės aprėpties bei integracijos. Ji prisideda prie visuomenės susivienijimo, kurdama pasitikėjimo ir solidarumo saitus ir, tokiu būdu, prie socialinio kapitalo	Wilson, 2012
	Galingas susiskaldžiusių visuomenių susitaikymo ir atsinaujinimo šaltinis	Norvilas, 2007
	Savanorystės reikšmė ypatinga dėl įnašo kuriant visuomenės gerovę, stiprinant socialinius ryšius, įtraukiant piliečius į aktyvų dalyvavimą visuomenės ar vietos bendruomenės gyvenime.	Štuopytė, 2010

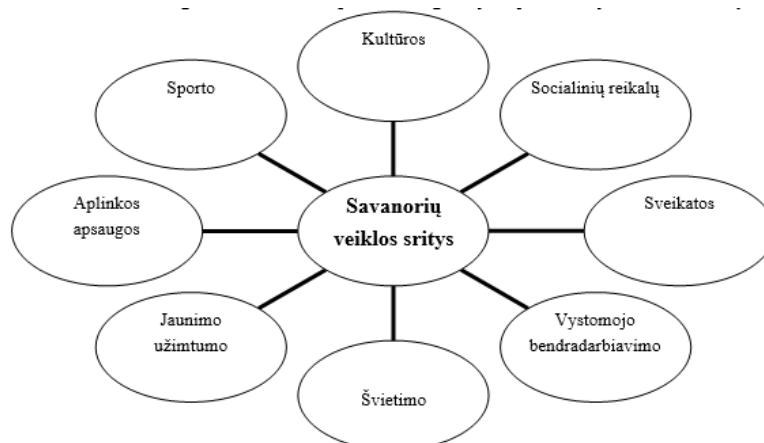
Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius.

Apibendrinant lentelėje pateiktą analizę, galime pritarti mokslininkų Paine, Rochester, Howlett, Zimmeck (2010) įžvalgoms, kad savanoriškos veiklos indėlis XXI a., kurį ji gali duoti individualiam vystymuisi, socialinei sanglaudai, socialinių poreikių tenkinimui, niekada nebuvo toks didelis ir neužėmė svarbesnės vietos viešosios politikos darbotvarkėje. Tai yra ir globalus, ir nacionalinis reiškinys, prisidedantis prie kovos su pagrindinėmis pasaulinėmis problemomis. Savanorystė gali padėti vyriausybėms vykdyti geresnes viešąsias programas ir politiką. Savanoriška veikla padeda įkūnyti pagrindines Europos vertybes – teisingumą, solidarumą, įtraukti ir pilietiškumą. Ne mažiau svarbu, kad naudas patiria ir savanorį priimanči organizacija, pats savanoris, bendruomenė – tai motyvuoja ieškoti didesnio savanorių įtraukimo į paslaugų teikimą būdų.

1.3.3. Savanorių aktyvumas viešųjų paslaugų teikime

Sutikdami su mokslininkų nuomone, kad savanoriai dirba tai, kas tuo metu reikalingiausiai visuomenei (Taylor, 2006), kad jie dirba tikslingai ir laisva valia, neturime pamiršti, kad viešųjų paslaugų teikimas reikalauja atitinkamų profesinių kompetencijų ir savanoris negali pavaduoti kiekvienu atveju profesionalą (Kurtinaitytė, 2007), jeigu neturi pasirinktai veiklai reikalingų specifinių gebėjimų ir įgūdžių. „padėjėjo“ ar „pagalbinio resurso“ pozicija (Perez-Buch, 2002), viena vertus yra gera, nes savanoris mokosi, įgyja patirties, kita vertus, šiek tiek iškreipia savanorio vaidmens supratimą, nes savanoris praturtina paslaugų teikimą savo turimomis kompetencijomis, savo motyvacija.

Anot Fairley (2007), savanoriai veikia įvairiais būdais: dalyvauja labdaringoje veikloje, organizuoja tarpusavio pagalbą savipagalbos grupėse, talkina ginant visuomenės interesus ir šalinant stichinių nelaimių padarinius, dalyvauja religinių bendruomenių veikloje. Autorius taip pat išskiria veiklas, kuriose dažniausiai dirba savanoriai (žr. 1.8 pav.). Šis paveikslas liudija praeito dešimtmečio situaciją Australijoje. Jeigu palygintume turimą medžiagą su šiandienine situacija (Bendruomenės ir savanoriškos veiklos tyrimas Lietuvoje, 2020), matyti, kad išlieka tos pačios veiklos sritys, nes viešosios paslaugos ir apima tas pagrindines sritis. Kita vertus, augant visuomenėje įvairioms iniciatyvoms (bendruomenių steigimas, kultūrinio tapatumo išsaugojimas, žmonių su negalia socialinė integracija, psichologinė pagalba paaugliams, saugi kaimynystė, aplinkos apsauga, pagalba vienišiams, slauga ir pan.), auga savanorių dalyvavimas būtent tose veiklose. 2020 m. pradžioje dėl COVID-19 viruso paskelbto Lietuvoje karantino metu susikūrė ne viena neformali savanorių grupė (medikų, pedagogų, žurnalistų ir kt.), teikianti pagalbą rizikos grupėje esantiems kaimynams, produktyviai užimanti moksleivius, konsultuojanti sugrįžtančius iš užsienio žmones ir pan. Visas šias veiklas galėtume priskirti prie socialinių paslaugų. Galėtume teigti, kad socialinių paslaugų teikime labiausiai reikalingi savanoriai, čia ir plačiausios galimybės jiems taikyti savo altruizmą ir mokytis.



1.8 pav. Savanorių veiklos sritys
Šaltinis: sudaryta pagal Fairley, 2007.

1.3.4. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą praktika viešajame valdyme

Sutikdami su Mažeikio (2010), cit. Grigaliūno (2012) nuomone, kad savanoriškos veiklos sektoriaus vystymasis šalyje yra lemiamas ne tik institucinių struktūrų ir galiojančios teisinės sistemos, bet ir priklauso nuo istorinių tradicijų, o šiuos veiksnius sisteminant galima teigti, kad egzistuoja bent trys savanorystę visuomenėje puoselėjantys veiksniai: a) specifinės socialinio konteksto charakteristikos, b) ideologinės paskatos ir c) asmeninės savanorio nuostatos, magistro darbe pirmiausia analizuojamas socialinis kontekstas (teisinis reguliavimas, administravimas), kaip valstybės ir organizacijos į visuomenei naudingą veiklą įtraukia savanorius.

Įvertinus tai, kad mokslinėje literatūroje nepavyko aptikti išsamesnių mokslinių publikacijų apie savanorių administravimą viešojo sektoriaus institucijose teikiant socialines paslaugas, buvo pasirinkta analizuoti įvairius viešojoje erdvėje (internete) prieinamus oficialius šaltinius (dokumentus, projektų ataskaitas, statistiką, NVO ataskaitas ir pan.). Analizuojant šiuos šaltinius buvo siekiama: 1) išvelgti savanorių pritraukimo į viešųjų (pirmiausia socialinių) paslaugų teikimo paplitimą Lietuvoje ir kitose valstybėse; 2) sisteminti ir apibendrinti valstybių patirtis aktyvinant savanorių įtraukimą per teisinį reglamentavimą ir administravimo struktūrų sukūrimą; 3) apibendrinti gerąsias organizacijų patirtis administruojant savanorių įtraukimą.

1.3.4.1. Savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą valdymas nacionaliniu Lietuvoje kitų ES ir pasaulio valstybių kontekste

Savanorystės paplitimas Lietuvoje ir kitose šalyse, sukuriama vertė. Savanoriška veikla labiausiai išplėtota didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune). Informacijos apie mažesnius miestus ir rajonus nėra daug, o ir galimybių į ją įsitraukti nedaug, trūksta aktyvių iniciatyvų iš valdžios. Daugiausia galimybių savanoriai turi socialinės veiklos bei sveikatos priežiūros sričių organizacijose, pavienės iniciatyvos – švietimo, aplinkosaugos, sporto, kultūros srityse. Yra savanorius jungiančios organizacijos (NVO, asociacijos, draugijos ir pan.) ir savanorius priimančios organizacijos.

Savanoriškos organizacijos skiriasi pagal jose savanoriaujančių asmenų skaičių (nuo 3 iki 700). Organizacijos, turinčios daugiau nei 100 savanorių, veikia ne viename mieste (pvz., Maltos ordino pagalbos tarnyba turi 700 savanorių, kurių skyriai yra 24 Lietuvos miestuose ir miesteliuose). Tos, kurios veikia viename mieste, turi vidutiniškai apie 18 aktyvių savanorių. Toks jų skaičius, daugelio (~ 55 proc.) organizacijų nuomone (Savanoriškos veiklos Lietuvoje apžvalga, 2013), nėra pakankamas. Tikėtina, kad tokiam pasyvumui įtakos turėjo ir gana ilgą laiką neapibrėžtas savanorio socialinis statusas Lietuvoje. Savanoriškos veiklos, kaip veiklos, koncepcija Lietuvos visuomenėje sukurta tik neseniai. Nors istorinė patirtis ir ekonominė savanoriškos veiklos situacija Lietuvoje nesukūrė itin palankios aplinkos, vis dėlto pastebima, kad vis daugiau lietuvių domisi savanoriška veikla ir įsitraukia į ją. Savanoriškos veiklos mastai Lietuvoje kasmet vis auga – 2018 m. VILMORUS atliktos apklausos duomenimis, savanoriškoje veikloje dalyvavo 11% gyventojų. Bendrai atliktų tyrimų, 2012 m. ir 2018 m., duomenimis dalyvauja apie 27% šalies gyventojų (anksčiau (16%) ir 2018 m. 11%). Lyginant su atitinkamais 2012 metų duomenimis gyventojų dalyvavimas savanoriškoje veikloje išaugo nuo 18% iki minėtų 27%. Pagal preliminarius skaičiavimus toks skaičius gyventojų savo neatlygintinu darbu finansine išraiška eurais sukuria virš 1% Bendrojo vidaus produkto (BVP) arba 7,4% prisidėjo prie 2018 metų valstybės biudžeto. Lyginant Lietuvos situaciją Europos Sąjungoje pagal EUROSTAT ir EUROBAROMETER duomenis, Lietuva siekia visų ES šalių vidurkį, (apie 30%), kurį viršija tokios išsivysčiusios šalys kaip Olandija, Danija, Jungtinė Karalystė, Švedija, Suomija, Vokietija, Airija ir kelios kitos šalys. Skandinavijos šalyse daugiau nei trečdalis, o Norvegijoje beveik pusė visų gyventojų dalyvauja savanoriškoje veikloje, todėl remiantis šių valstybių patirtimi ir taktikomis, kaip jos pasiekė tokio aukšto gyventojų įsitraukimo į savanorystę, būtina skatinti gyventojus savanoriauti bei stiprinti nevyriausybinį organizacijų sektorių, kuris ir yra tos savanoriškos veiklos vykdymo pamatas (Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 2018).

Analizuojant pasaulinį kontekstą, matyti, kad jau 2010 m. pagal Savanoriškų organizacijų nacionalinės tarybos 2010 m. statistiką (Savanorystė, Anglijos patirtis, 2011), Didžiojoje Britanijoje 23 mln. žmonių buvo įsitraukę į savanorystės veiklas, per metus jų atnešama finansinė vertė sudarė 65 mlrd. svarų arba 7,9 proc. BVP. O tai reiškia, kad Lietuva tik dabar priartėjo prie šių JK 2010 m. pasiektų skaičių.

Dėl istorinių, socialinių, ekonominių, politinių bei teisinių aplinkybių savanorystei Lietuvoje plėtotis ilgą laiką nebuvo palankių sąlygų. Diskusijos savanorystės plėtojimo tema aktyvėjo, kai Europos Komisija (toliau EK) 2011-uosius paskelbė savanorystės metais, o Lietuva priėmė LR savanoriškos veiklos įstatymą (2011). Tais pačiais metais EK atstovybė Lietuvoje užsakė tyrimą apie Lietuvos visuomenės nuostatas savanoriškos veiklos atžvilgiu. Šis tyrimas atskleidė, kad dauguma apklaustų lietuvių žinojo, kas yra savanorystė, tačiau lyginant su kitomis Europos šalimis gana nemažas skaičius apklaustųjų nebuvo savanoriavę, bet norėjo, 34% nedalyvaujančiųjų savanoriškoje veikloje teigė, kad niekas jiems ir nesiūlė savanoriauti. Net 51% manė, kad savanorystei labiausiai trukdo tai, jog nėra tokios tradicijos, ir net 17% teigė, jog nedalyvavo savanoriškoje veikloje, nes tokia veikla visuomenėje yra vertinama negatyviai. Kaip didžiausi trukdžiai savanoriškai veiklai stiprėti ir augti, anot apklausos, **yra informacijos ir reikalingos infrastruktūros trūkumas, taip pat nepakanka informacijos apie savanorišką veiklą** ir kur kreiptis norint tapti savanoriu. Taip pat akcentuojama ir savanorių paruošimo problema (Kurk Lietuvai, 2019).

Remiantis „Factus dominus“ tyrimo duomenimis, 2018 m. Lietuvoje savanorystės indėlis į šalies ekonomiką sudarė virš 1 % BVP, kai kitose Europos šalyse šis gali siekti ir 5% BVP, tačiau praėjus savanorystės metų bumui, Lietuvoje nuolat atnaujinamų, kokybiškų duomenų apie savanoriškos veiklos situaciją trūksta, nesusiformavo tradicija periodiškai skaičiuoti savanorių sukuriamą vertę. tarptautiniai indeksai rodo, kad Lietuva turi resursus savanorystei (arti 27 proc. gyventojų įsitraukusių), tik trūksta didesnio valdžios palaikymo. Pagal 2019 metų Pasaulinį konkurencingumo indeksą vertinat socialinį kapitalą Lietuva užima 89 vietą iš 141, o Legatum instituto gerovės indeksas Lietuvą pagal socialinį kapitalą nustumia į 141 vietą iš 167 valstybių (Kurk Lietuvai, 2019).

Apibendrinus antrinių šaltinių analizę, matyti, kad Lietuvoje savanorių pritraukimas į viešųjų paslaugų teikimą auga. Lyginant pagal asmenų įsitraukimą į savanorystę su kitomis ES valstybėmis, jis yra artimas ES vidurkiui. Lyginant pagal indėlį į BVP, jis dar gana žemas, lyginant su JAV, JK, Nyderlandais, Airija ir kt., ir yra apie 4-6 % 2018 metų duomenimis.

LRV iniciatyvos remiant savanorystę. LR Vyriausybės iniciatyvos didinant savanorių įtraukimą į viešojo sektoriaus veiklas palaipsniui auga, nors priimant 2011 įstatymą buvo tikėtasi aktyvesnių veiksmų. Tik nuo 2019 m. rugsėjo mėnesio Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija vėl skyrė dėmesį savanorystės skatinimui šalyje ir kartu su Vidaus reikalų ministerija (toliau -VRM) nuo 2019 m. rugsėjo 16 d. iki 2020 metų kovo 9 d. įgyvendina projektą „Savanorystės skatinimo laboratorija“. Šis projektas yra dalis Vyriausybės kanceliarijos kartu su VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ įgyvendinamo „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ projekto, kuriuo siekiama suformuoti bendrą viešųjų konsultacijų praktiką viešojo valdymo institucijose, padidinti visuomenės dalyvavimo viešajame valdyme veiksmingumą, plėsti informacijos apie Vyriausybės vykdomą veiklą ir visuomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą priemones prieinamumą, sustiprinti viešojo valdymo atvirumo plėtrai reikalingas kompetencijas. Projektas dalinai finansuojamas 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos.

1.3.4.2. Savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą valdymas kitose ES valstybėse

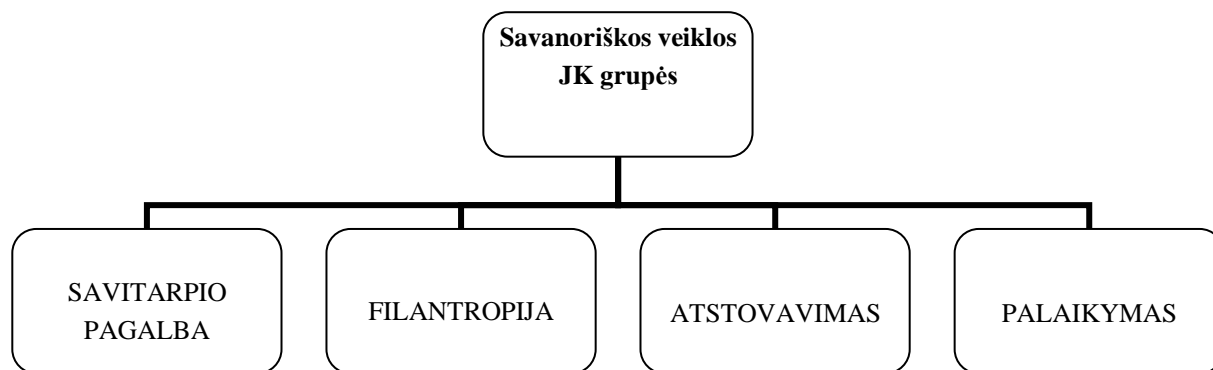
Kaip teigiama leidinyje „Savanorystės skatinimo laboratorija“ (2019), siekiant tam tikrų esminių pokyčių valstybėje, visuomet naudinga pasižvalgyti gerųjų užsienio šalių praktikų, kurios jau pasitvirtino kitoje šalyje ir kurias galima adaptuoti bei pritaikyti. Pasaulio konkurencingumo indeksas (PKI) (ang - Global Competitiveness Index) yra vienas iš pagrindinių EBPO indeksų, nurodančių 141 valstybės konkurencingumą globalioje ekonomikoje. Indeksą sudaro 12 pagrindinių subindeksų, tokių kaip institucijų pažanga, infrastruktūra, inovacijų sklaida ir kt. Socialinis kapitalo (SK) subindeksas yra orientuotas į

partnerystės ryšius, pilietinį gyventojų įsitraukimą į valstybės valdymo procesus bei į pasitikėjimą valstybinėmis institucijomis bei pačia visuomene. Remiantis PKI duomenimis, pagal konkurencingumą globaliose rinkose Jungtinė Karalystė užima 9 -ąją vietą (81.2), Danija - 10-ąją (81.2). Mūsų kaimyninės šalys Estija - 31 -ąją (70.9), o Lenkija - 37 -ąją vietą (68.9) ir tik nežymiai lenkia Lietuvą (39-oji vieta (68.4) (Pasaulio konkurencingumo indeksas 2019). Atsirenkant valstybes gerosios patirties savanorystei analizei, buvo atsižvelgta būtent į šį indeksą, atsirinktos geresnėje vietoje esančios valstybės.

Siekiant perimti gerąsias patirtis ir jas panaudoti kuriant savanorystės aktyvinimo savivaldybėje modelį, „Savanorystės skatinimo laboratorijos“ projekto rengėjai pasirinko keturias šalis, kurių patirtimi buvo kuriamas savanorystės modelis. Savanorystės modelio kūrimui buvo pasirinktos: Jungtinė Karalystė, Danija, kaimynės Estija ir Lenkija (žr. 1.9 lentelėje, 1 priedas). Palyginimui pasirinkti kriterijai, kurie išryškėjo analizuojant teorinę medžiagą, antrinius šaltinius: jau minėtas socialinio kapitalo indeksas, savanorystės tradicijos valstybėje, savanorystės aktyvinimo priežastys ir laikas, savanoriška veikla užsiimančių organizacijų skaičius, į savanorystę įsitraukusių asmenų skaičius (proc.), savanorystės veiklą koordinuojanti institucija, pagrindiniai savanorišką veiklą reglamentuojantys dokumentai, veiksmingiausios valdžios (Vyriausybės) priemonės aktyvinant savanorystę, Vyriausybės priemonių aktyvinant savanorių judėjimą rezultatai. Lyginant Lietuvos situaciją su pateikta kitų šalių analize 1.9 lentelėje, (žr. 1 priedas) matyti, kad jose jau susiformavusi savanorystės kultūra, kad mokytis būtų galima ir iš arčiausiai esančių valstybių (Estijos, Lenkijos), kaip auginti NVO skaičių, kaip pagrindinį kelią savanorystei didinti.

Analizuojant šių šalių atvejus išsamiau, siekta išžvelgti ir priemones, kurios aktyvina savanorių įtraukimą / įsitraukimą į socialinių problemų sprendimą, socialinės paramos teikime.

Jungtinės Karalystės atvejis. Savanorišką veiklą Jungtinėje Karalystėje, remiantis „Savanorystės skatinimo laboratorija“ (2019), šiandien galima suskirstyti į šias veiklų grupes (žr. 1.9 pav.): savitarpio pagalba, filantropija, atstovavimas, palaikymas. Atsižvelgiant į magistro darbo turinį, šias veiklos grupes liudija įsitraukimą į socialinių problemų sprendimą. Minėtos veiklų grupės glaudžiai susijusios su socialinių paslaugų teikimu labiausiai pažeistiems visuomenės nariams.



1.9 pav. Savanoriškos veiklos Jungtinėje Karalystėje grupės
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Savanorystės skatinimo laboratorija, 2019.

Remiantis „Savanorystės skatinimo laboratorijos“ (2019), asmenys dirbantys viešajame sektoriuje Jungtinėje Karalystėje yra vieni aktyviausiai įsitraukiančių į savanoriškų organizacijų veiklą. Aukštas viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į savanorišką veiklą bendruomenėje lemia ir teigiamą požiūrį į valstybės tarnybą. Per 30 metų gyventojų pasitikėjimas valstybės tarnautojais išaugo dvigubai. 1983 m. tarnautojais pasitikėjo vos 25% britų, kai 2014 pasitikėjimą išreiškė 55%. Ekspertų teigimu, viena iš priežasčių lėmusių šį pokytį, yra tarnautojų tiesioginis įsitraukimas į viešųjų paslaugų gerinimo principus ir aktyvus dalyvavimas jų įgyvendinime. Siekiant suteikti paramos savanoriškoms organizacijoms ir potencialiems savanoriams, JK yra įkurtas Savanoriškų paslaugų padalinys, priklausantis Vidaus reikalų ministerijai. Šis padalinys

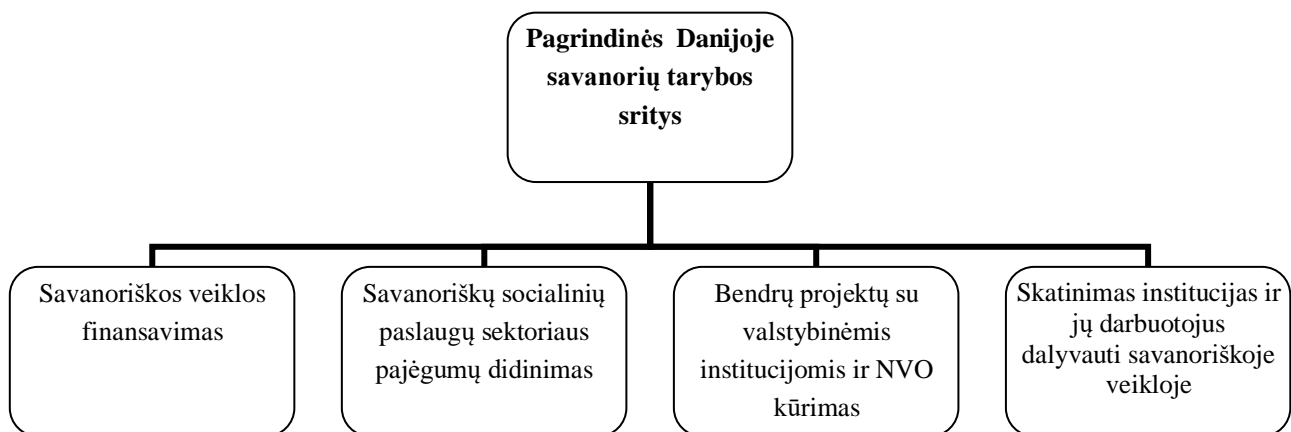
administruoja 23 savanorių biurus. Šie, vadinamieji Trečiojo sektoriaus biurai (TSB), skatina savanorišką veiklą.

2015 m. rinkimų kampanijoje Konservatorių partijos programoje buvo aiškiai išsakytas siekis mažinti atotrūkį tarp valstybės tarnautojų ir bendruomenių, visuomenės. Nuo 2018 m. valstybės tarnautojai gauna 3 apmokamas dienas per metus savanorystei. Tarnautojai gali patys pasirinkti kurioje bendruomenėje ar organizacijoje savanoriauti, tai gali daryti privačiai arba kartu su kolegomis (Conservative Party Manifesto, 2015).

Savanoriška veikla Jungtinėje Karalystėje dažniausiai yra siejama su viešųjų paslaugų įgyvendinimu, tad valstybės tarnautojams suteikta 3 dienų savanorystės programa skatina abipusį visuomenės ir valdžios įsitraukimą į viešųjų paslaugų suteikimo gerinimo procesus.

Danijos atvejis. Danija yra viena iš labiausiai socialinį kapitalą išvysčiusių valstybių pasaulyje (žr. 1.9 lent., 1 priedas). Pagal pasaulio konkurencingumo indekso socialinio kapitalo subindeksą 2018 m. užima 4-ąją vietą. Šis rodiklis yra aukštas dėl Danijoje pasiekto aukšto pasitikėjimo visuomene ir valdžios institucijomis. Toks pasitikėjimo rodiklis yra būdingas visoms Skandinavijos šalims, kuriose yra itin išvystytas gerovės valstybės modelis. Viešosios įstaigos yra įstatymiškai raginamos savo institucijose skatinti savanorystę tiek kviečiant savanorius prisidėti prie paslaugų teikimo, tiek ir skatinant pačius viešojo sektoriaus darbuotojus įsitraukti į savanoriškas veiklas. Tokiu būdu populiarūs tapo komitetai vaikų darželiuose, mokyklose ar senyvų žmogaus priežiūros ir slaugos centruose. Danijoje taip pat aktyviai veikia asociacijos ir labdaros fondai. Danijoje nėra specialios ministerijos, kuri būtų atsakinga už savanorišką veiklą. Atsakomybę už šią veiklą dalijasi keletas ministerijų (Kultūros ministerija, Vidaus reikalų ministerija, Socialinių reikalų ministerija, Švietimo ministerija), pagal kompetencijų sritis (Savanorystės skatinimo laboratorija, 2019).

Kaip pažymima leidinyje, „Savanorystės skatinimo laboratorija“ (2019), norėdamos aktyviau dalyvauti savanoriškame sektoriuje, daugelis Danijos vietinių valdžios institucijų kartu su teritorinėmis savanoriškomis asociacijomis kuria „savanoriškos veiklos politiką“ vietos lygmeniu. Nacionalinis savanorių centro pagrindinis tikslas yra tarnauti savanoriškoms socialinių paslaugų organizacijoms. Savanorių taryba veikia kaip patariamasis organas teikia pasiūlymus ministerijoms bei Parlamentui kaip stiprinti tarpsektorinį bendradarbiavimą, skatina įvairių suinteresuotų šalių įsitraukimą į socialinių problemų sprendimui.



1.10 pav. Pagrindinės Savanorių tarybos veiklos sritys Danijoje
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Savanorystės skatinimo laboratorija, 2019.

Danijoje yra nacionalinė savanorių centrų ir savipagalbos grupių asociacija, kuri atstovauja savo narių interesams bei siekia pagerinti jų veiklos sąlygas. Asociacija atstovauja savo nariams vietinių valdžios institucijų ir nacionalinės valdžios darbo grupėse, aptariančiose savanoriškos veiklos ir savipagalbos klausimus, šviečia visuomenę ir skatina debatus vietiniu lygmeniu, vykdo projektus ir teikia konsultacijas bei paramą savanoriškoms organizacijoms. Svarbu pastebėti Danijos **savanoriškos veiklos politikos**

įgyvendinimo decentralizaciją. Šalis neturi bendros savanoriškos veiklos strategijos, o jos įgyvendinimu rūpinasi vietinės institucijos. Nepaisant to, per minėtas iniciatyvas, tokias kaip savanorių taryba ar nacionalinis savanorių centras, šalies savanoriai yra reprezentuojami ir aukščiausiam politiniame lygmenyje. Savanoriškos veiklos sektorius yra vienas iš pagrindinių patarėjų pilietinės visuomenės ugdymo klausimais. Skirtingų ministerijų įsitraukimas į savanorystės skatinimo procesus ir užtikrintas tinklinis koordinavimas tarp agentūrų įvairiose Danijos vietovėse yra vienas iš faktorių, lemiančių aukštą žmonių pasitikėjimą valdžia ir visuomene (Savanorystės skatinimo laboratorija, 2019).

Estijos Respublikos atvejis. Estijos Respublikos politika aktyvinant savanorystę, remiantis anksčiau pateikta analize (žr. 1.8 lentelė, 1 priedas.), yra nuosekli ir gana sėkminga. Matyti, kad Estija, būdama daug metų artimoje kaimynystėje su Skandinavijos valstybėmis, yra perėmusi ne vieną gerą patirtį socialinės politikos įgyvendinime iš kaimyninių valstybių.

Estijoje 2013 m. jau buvo atlikta Savanorystės teisinės aplinkos analizė (Vabatahtliku tegevuse õiguskeskkonna analüüs, 2013), iš kurios matyti, kad Estija anksčiau už Lietuvą intensyviai aktyvino savanorių judėjimą (Vabatahtlikus tegevuses osalemine Eestis, 2009): Estijos Respublikos Vyriausybė ir VRM (est. Siseministerium) jau 2004 m. turėjo Estijos pilietinės visuomenės plėtros koncepcijos įgyvendinimo veiksmų planą 2004–2006 m., kurį parengė kartu su Jungtiniu pilietinių asociacijų atstovų komitetu (Tegevuskava Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsiooni rakendamiseks 2004-2006, 2004.), pirmosiomis priemonėmis kurioje buvo Piliečių iniciatyvos institucionalizavimas Estijoje: organizacinė struktūra ir išteklių (est. Kodanikualgatused institutsionaliseerumise Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid), toliau sekė visa eilė priemonių, valstybės politika tęstinė šiuo klausimu (VABATAHTLIKU TEGEVUSE ARENGUKAVA 2007-2010, 2006). 2007 metais ER priėmė Savanoriškos veiklos 2007-2010 m. plėtros planą (VABATAHTLIKU TEGEVUSE ARENGUKAVA 2007-2010, 2006). Tuose dokumentuose buvo numatyta vizija, kad 2010 m. Estijoje savanoriška veikla bus vykdoma nacionaliniu, apskrities ir vietos lygmeniu, visais lygiais palaikomas. Iki 2015 m. savanorystė buvo numatyta kaip visiems prieinama veikla.

Kaip pažymi „Savanorystės skatinimo laboratorija“ (2019), Estijoje savanorišką veiklą šioje šalyje koordinuoja Vidaus reikalų ministerijos Vietinės valdžios ir regioninės administracijos departamentas. Estijoje kaip ir Danijoje, įvairios ministerijos bendradarbiauja šioje srityje, siekdamos suteikti visapusiškas galimybes savanoriams įsitraukti į bendruomenės ir visuomenės ugdymo procesus, turinčių savo atsakomybes, įsitraukimas ir aiškus savanorio veiklos apibrėžimas yra svarbūs aspektai Estijos savanoriškos veiklos sektoriuje. Ministerijų savanoriškos veiklos atsakomybių sritys Estijoje formuojamos pagal jų veiklos sritis.

Lenkijos atvejis. Lenkijoje pagrindiniai savanorių vykdomi darbai yra organizacinio pobūdžio. Pusėje organizacijų savanoriai reklamuoja organizacijos darbą. Vienoje iš keturių organizacijų savanoriai atlieka specialistų vaidmenį, organizacijų savanoriai padeda atlikti įvairius tvarkymosi darbus. Atsakomybė už klausimus, susijusius su viešąja nauda ir savanoryste, yra priskirta Socialinės apsaugos departamentui prie Darbo ir socialinės politikos ministerijos, tačiau sprendimų priėmimo procese yra vykdomos konsultacijos ir su kitų ministerijų atstovais. Lenkijoje buvo sukurtas savanorių centrų tinklas. Pagrindinis Varšuvoje įkurto pirmojo centro tikslas buvo sukurti „kontaktinę vietą“, kur galėtų susitikti savanoriai ir tie, kuriuos domina jų darbas. Nuo to laiko Lenkijoje atsirado dar keli regioniniai ir vietos savanorių centrai, veikiantys „Savanorių centrų tinkle“. Šis tinklas organizuoja savanoriškas veiklas vietiniu ir nacionaliniu lygmeniu, taip pat organizuoja mokymus savanoriams, siekiant užtikrinti, kad visi savanoriai įgytų jiems reikalingų kompetencijų. Kompetentingi savanoriai yra Lenkijos prioritetas. Jų ugdymu užsiima visoje šalies teritorijoje įkurti savanorių centrai, susijungę į tinklą (Savanorystės skatinimo laboratorija, 2019).

Išanalizavus kitų šalių patirtis savanorių valdymo aspektu galima išskirti, kad savanoriškos veiklos aktyvinimui šalyje turi būti skiriamas dėmesys nuo aukščiausio šalies lygio iki savivaldybės, išplėtotas

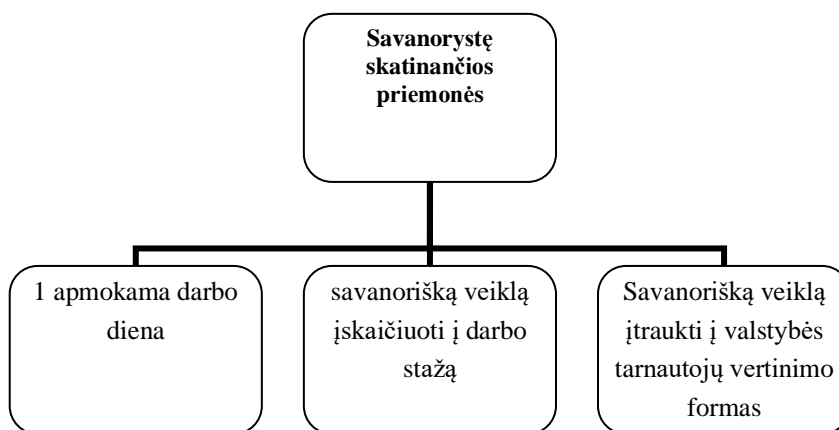
savonorių centrų tinklas, skiriamas dėmesys savonorių mokymui, savipagalbai. Siekiant, kad šalyje populiarėtų savonoriška veikla ir ilgainiui ši sritis turėtų kultūrinius pamatus, Lietuvoje kaip ir kitose šalyse, reikalinga nenutrūkstama informacijos sklaida, didesnis dėmesys iš vietos savivaldos. Savonoriškos veiklos populiarinimui šalyje teigiamų pokyčių turėtų parengta nacionalinė strategija dėl savonoriškos veiklos aktyvinimo. Siekiant savonorišką veiklą plėtoti vietos lygiu verta būtų apsvarstyti atskirų struktūrų sukūrimą, kurios atstovautų savonorius vietos lygmenyje priimant ir įgyvendinant sprendimus sprendžiant socialines problemas. Savivaldybės remdamasi kitų šalių gerąja patirtimi gali savarankiškai kurti ir plėtoti jų regionui geriausiai tinkantį savonoriškos veiklos modelį. Kaip matyti iš kitų šalies patirčių savonorių tinklo plėtra ir įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą didina piliečių pasitikėjimą vietos valdžia.

1.3.4.3. Naujos savonorystės galimybės socialinių paslaugų teikime Lietuvos savivaldybėse

2017-2019 m. Lietuvoje iš esmės grįžta prie nuoseklesnės Valstybės politikos, įtraukiant savonorius į viešųjų paslaugų teikimą, pirmiausia socialinių paslaugų. „Kurk Lietuvai“ iniciatyvos (dirba užsienyje gyvenantys ir intelektualinę bei vadybinę patirtį perduodantys jauni žmonės) pastangomis atlikta ne tik geroji kitų šalių patirtis, bet ir parengtos savonorystę skatinančios priemonės.

Savonorystę skatinanti laboratorija, priemonių planas 2019-2020. „Savonorystės skatinimo laboratorijos modelis Lietuvoje 2019-2020 m.“ (žr. 1.11 pav. 5 priedas). Šis modelis remiasi esamosios situacijos ir užsienio gerųjų praktikų analizėmis bei viešųjų konsultacijų metu gautais duomenimis. Viešosios konsultacijos vyko bendradarbiaujant su nevyriausybinėmis organizacijomis, akademinės bendruomenės, vidaus tarnybos institucijų bei ministerijų atstovais. Savonorystės laboratorijos veiklą įgyvendina VšĮ „Bendrystės ir socialinių inovacijų centras“, kuris užtikrina šios laboratorijos tęstinumą, finansavimą ir veiklų organizavimo galimybes (Savonorystės skatinimo laboratorijos modelis, 2020).

Toliau analizuojant „Savonorystės skatinimo laboratorijos modelį“ (2020), būtina pažymėti, kad siekiant užtikrinti savonoriškos veiklos įgyvendinimą Lietuvos viešajame sektoriuje svarbu tinkamai atstovauti valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus darbuotojų interesus. Šiam tikslui pasiekti Savonorystės skatinimo laboratorija turi ieškoti inovatyvių sprendimų – skatinamųjų priemonių, padėsiančių viešojo sektoriaus darbuotojams plėsti savonoriškos veiklos galimybes ir įtraukti į jas (žr. 1.12 pav.).



1.12 pav. Priemonės skatinančios savonorystę

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Savonorystės skatinimo laboratorijos modelis, 2020.

Komunikacija kaip savonorystę skatinantis veiksnys. Tam, jog projektai taptų sėkmingi komunikacija yra ypatingai svarbi. Šioje dalyje renkama ir analizuojama informacija, kuri vėliau naudojama skatinti savonorystę kaip savaime suprantamą reiškinį ne tik viešajame sektoriuje, bet ir visuomenėje.

Dar vienas svarbus aspektas įgyvendinant savanoriškos veiklos skatinimą, tai **elektroninė platforma**. Elektroninė platforma supaprastintų Savanorystės laboratorijos koordinatoriaus ir institucijų savanorystės ambasadorių veiklą. Norintieji savanoriauti užsiregistravę šioje platformoje galėtų burtis į komandas, joje rastų kontaktų sąrašą ir iškart pasižymėtų kur jis/ji ar jo/jos komanda norėtų dalyvauti. Tokia platforma veiktų kaip duomenų rinkimo mechanizmas, nes koordinatorius iškart stebėtų užsiregistravusių savanorių kiekį, kiek komandų susibūrė ir kokioms veikloms save ar savo komandas priskyrė. El. platforma atliktų ir dalį komunikacijos funkcijos, nes darbuotojai tinklaraščio skiltyje galėtų pasidalinti savo savanorystės įspūdžiais, o nuotraukomis dalytusi galerijoje.

Platformoje talpinama **aktualiausia informacija** apie savanorius priimančias organizacijas. Kontaktų sąrašą sudaro ne tik nevyriausybines organizacijas, bet ir valstybines įstaigas. Informacija apie savanorystės vietas pateikiama suskirstyta į keletą skilčių, jog savanoris iškart galėtų sau pasirinkti tinkamą veiklą.

Sukurtas savanoriškos veiklos modelis šalyje dar nėra įgyvendinamas. Nuo 2020 m. kovo iki birželio mėn. bus siekiama išsiaiškinti šio modelio įgyvendinimo galimybes šalyje. Bendradarbiaujama su viešojo sektoriaus institucijomis, vykdomi informaciniai susitikimai. Šio modelio parengimas jau rodo rimtą aukščiausios valdžios požiūrį į savanorišką veiklą. Suprantama socialinė nauda visuomenei bei indėlis į šalies ekonomiką remiantis kitų šalių patirtimi.

Savanoriai kaip žmogiškuosius išteklius organizacijoje papildanti galimybė dar nėra pakankamai išnaudojama Lietuvoje, tai rodo ne tik statistiniai duomenys, bet ir informacijos stoka ieškant mokslinės literatūros savanorių valdymo šalyje klausimu. Savanoriška veikla daug dėmesio sulaukia tose šalyse, kuriose savanoriškos veiklos kultūra aukšta ir susiformavusi. Be visuomenės supratimo ir palaikymo savanoriška veikla užimti svarbios pozicijos socialinių problemų sprendime negali. Taip pat labai svarbi aukščiausių šalies vadovų pozicija šiuo aspektu. Aiškus savanoriškos veiklos įgyvendinimo modelis šalyje padėtų pasiekti geresnių rezultatų savanorių įtraukimo į socialinių problemų sprendimą šalyje.

Teorinės dalies apibendrinimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius matyti, kad savanoriška veikla Lietuvoje dar mažai tirta ir analizuojama sritis, dar rečiau tiriama savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą mechanizmai ir būdai. Atlikus naujausios mokslinės literatūros vadybos, sociologijos srityse analizę, prieita išvados, kad savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymas reikalauja pokyčių socialinių paslaugų teikimo organizavimo srityje. Savanoriai kaip žmogiškasis išteklius socialinių problemų sprendimui šalyje nėra išnaudotas.

Remiantis kitų šalių patirtimi matyti, kad: 1) ten dedama daug pastangų įvairiai motyvuoti, remti asmenis, kad jie įsitrauktų į savanorystę; šiame etape, manytume, dabar yra Lietuva; 2) savanorių įtraukimui į paslaugų teikimą reikalinga aiški valdymo strategija aukščiausiu šalies lygiu, atskiros savanorius atstovaujančios struktūros regionuose, informacijos prieinamumas ir sklaida, bendradarbiavimas su NVO.

Norėdamos įtraukti savanorius organizacijos turi būti pasirengusios įgyvendinti inovatyvias idėjas, kurias dar neturi konkrečios praktikos mūsų šalyje. Kita vertus nebuvimas vienos valdymo strategijos suteikia savivaldybėms laisvę kūrybai kuriant savanoriškos veiklos modelį konkrečioje savivaldybėje. Atsižvelgiant į socialinių problemų gausėjimą šalyje, galime teigti, kad savanorių aktyvinimas, jų pasitelkimas yra šiandien vienintelė išeitis tenkinant augančius visuomenės poreikius bendrojo intereso paslaugoms (viešosioms paslaugoms), kartu įtraukiant visuomenę į socialinių problemų sprendimą. Arčiausiai paslaugų gavėjų esančios valdžios struktūros turi savanorius numatyti savo žmonių išteklių politikoje, kaip potencialų resursą ir jų pritraukimui naudoti įvairias administracines, rinkodarines ir kt. priemones: turėti strategiją, atsakingus darbuotojus arba struktūras, reikalingus teisės aktus, kompetencijų su jais dirbti, remti savanorius jungiančias organizacijas ir pan.

Savanorių įtraukimas turi būti vykdomas visais valdymo lygmenimis: valstybės, savivaldos, institucijos. Kiekviena savivaldybė gali turėti savo tradiciją ar tarptautiniu bendradarbiavimu perimtų veiklų, priemonių, kurios didina savanorių įtraukimą.

Atlikus mokslo šaltinių analizę galima išskirti veiksnius, kurie galėtų būti svarbūs organizacijoms, siekiančioms administruoti įtrauktus į paslaugų teikimą savanorius: atsakomybė, aiškiai apibrėžti vaidmenys, darbo pobūdis, įdarbinimo strategija, atranka ir suderinimas, orientavimas ir mokymas, priežiūra ir komunikacija, pripažinimas, motyvacija, refleksija ir kolegų palaikymas.

Suvokus, kad savanorių veiklos formalizavimas valstybės tarnyboje, savivaldybėje dar gana naujas, moksle menkai analizuotas klausimas, kad savanorių įtraukimas paliekamas pačių organizacijų tvarkai ir atsakomybei, empirinėje dalyje siekta: 1) atskleisti esamą savanorių įtraukimo valdymo situaciją nacionaliniu ir vietos lygiu šalyje, 2) išvelgi savivaldybėse naudojamas strategijas savanorių įtraukimui į socialinių paslaugų teikimą, 3) išsiaiškinti, ar yra poreikis savivaldybėse turėti savanorių įtraukimo, administravimo tvarkas.

2. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ VALDYMO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Teorinis tyrimo pagrindimas. Atsižvelgiant į tai, kad trūksta LR gerųjų patirčių, kaip valdyti savivaldybėse savanorystę, tiksliau, kaip administruoti savanorių įtraukimą savivaldybėse, o ir teoriniuose šaltiniuose šiam klausimui mažai skiriama dėmesio, buvo keliami prielaidai, kad ne tik visuomenėje, bet ir viešajame valdyme dar nėra suvokta savanorių sukuriama vertės nauda, todėl savanorių įtraukimo administravimas paliktas savivaldybių nuožiūrai, kaip ir organizacinių inovacijų atvejais. Todėl tyrimo pagrindimui buvo pasirinkta logika, kuri matoma žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2.1 lentelę): naujasis viešasis valdymas atveria galimybes didesniai piliečių dalyvavimui viešajame valdyme, teritorinė valdžios decentralizacija verčia savivaldybes ieškoti organizacinių inovacijų, išteklių.

2.1 lentelė

Tyrimą pagrindžiančios teorijos ir keliamos teorinės prielaidos

Tyrimą pagrindžiančios teorinės koncepcijos	Mokslininkai	MD tyrimą pagrindžiančios teorinės išvalgos
Naujasis viešasis valdymas	Osborne, 2001, 2003; Raipa, 2004-2016; Raipa ir kt., 2016; Guogis, 2009-2016; Smalskys, 2010 ir kt.	Naujos piliečių dalyvavimo galimybės, piliečių aktyvumas ir atsakomybė.
	Bučinskaitė, Raipa, Giedraitytė, 2012; Giedraitytė, 2012.	Piliečių įtraukimo valdymas reikalauja naujų idėjų, formų, procedūrų, inovacijų. Procesas sudėtingas.
Dalyvaujantis valdymas	Quick, Feldman, 2011; Vaidelytė ir kt., 2016	Piliečių įtrauktis yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis valdžios ir piliečio pastangų.
	Bulc, 2012; Bason, 2018; Domarkas, Juknevičienė, 2010.	Inovacijos kuria papildomą vertę.
Valdžios dekoncentracija, decentralizacija	Gerbasi ir Warner, 2007; Burkšienė ir kt., 2017; Andrijauskaitė, 2015; Urvikis, 2016.	Viešųjų paslaugų įgyvendinimas sudėtingas, reikalauja lankstumo, bendradarbiavimo.
Gerovės valstybė. Geras valdymas	Sipila, Anttonen, Krogen, 2009; Simanauskienė, 2019; Bitinas, Guogis, Migun, Važgytė, 2010; Uzdilaitė, 2018.	Socialinių paslaugų teikimo modeliai. Geras socialinių paslaugų valdymas
	Išoraitė, 2011; Einolf, 2017.	ŽIV apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojasi į siekiamus rezultatus.
Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje	Cho ir kt., 2010; Šimkus, 2015.	Savanorystės valdyme žinių ir praktikos stoka. Problemos įgalinant darbuotojus.

Savanorystės fenomenas	Taylor, 2006; Fairley, 2007; Norvilas, 2007; Paine, Rochester ir kt., 2010; Jezulkevičiūtė, 2010; Wilson, 2012; Grigaliūnas, 2012.	Kuriama socialinė nauda, motyvuotas žmogiškasis išteklius.
------------------------	--	--

Šaltinis: sudarytas autorės pagal lentelėje pateiktus šaltinius

Siekdami išsiaiškinti gerąsias savanorių valdymo patirtis, siekėme susisteminti medžiagą pagal viešai skelbiamas savanorystę pristatančias kitų valstybių ataskaitas, gaires, savanorystės vadovus ir kitus šaltinius. Suvokus savanorystę kaip fenomeną, galintį sutelkti didelius žmonių srautus socialinėms problemoms spręsti, šis konceptas buvo aktualizuotas tiek teorinėje dalyje, parodant savanorystėje sukuriamas naudas, vėliau ir empiriniame tyrime analizuojant COVID-19 pandemijos metu taikytas naujas savanorių įtraukimo iniciatyvas LR savivaldybėse.

Trūkstant mokslinės literatūros savanorių įtraukimo valdymo klausimais ir išsiaiškinus, kad daugelyje šalių savanorių įtraukimas dėl į savanorystę įsitraukiančių asmenų nuolatinės kaitos, svyruojančios dinamikos yra vykdomas ir aktyvinamas nacionaliniu (didelėse valstybėse regionų) lygiu, **mokslinės literatūros analize** buvo siekta pagrįsti, kad: 1) savanoriai yra dar nepakankamai išnaudotas išteklius teikiant socialines paslaugas savivaldybėse, 2) savanorių įtraukimas aktyvesnis organizacijose, taikančiose socialines inovacijas vadyboje, lanksčiau administruojančiose personalą.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai

Magistrinio darbo tyrimui pasirinkta kokybinė tyrimo strategija, nes tiriamas gana naujas Lietuvos viešajame administravime procesas – savanorių įtraukimo į savivaldybių socialinių paslaugų teikimą valdymas. Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, kokybinis tyrimas atskleidžia tiriamojo reiškinio visybę jo įprastame kontekste, todėl kokybinio tyrimo erdvė dažnai yra kasdienis, įprastas gyvenimas su jame vykstančiomis įvairiomis veiklos rūšimis ir socialinėmis sąveikomis. Kokybinio tyrimu nesiekama testuoti teorijų (tikrinti žinomų teiginių), atskleisti faktus ar statistiką (Gaižauskaitė, 2016). Surinkti kokybiniai duomenys (informacija) atskleidžia prasmes bei procesus (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Analizuojant mokslinę literatūrą, taikyta kokybinė (turinio) analizė. Jos dėka, pamačius ribotas galimybes rasti ir taikyti savivaldybėse savanorių įtraukimo modelius, buvo pasirinkta gilinimosi ir į kitus, ne mokslinius šaltinius (NVO ataskaitas, gerųjų patirčių studijas), ES dokumentus, statistiką, strategija.

Empiriniame tyrime taip pat taikyti kokybinio tyrimo metodai: apklausos raštu ir dokumentų analizės metodai. Pirminio sumanymo taikyti interviu metodą „akis į akį“ buvo atsisakyta dėl COVID-19 pandemijos. Atsižvelgiant į esamą situaciją Lietuvoje buvo pasirinktas duomenų surinkimui **apklausos raštu metodas**. ES, nacionalinių bei dviejų savivaldybių vidinių dokumentų turinio analizei pasirinktas **dokumentų turinio analizės metodas**.

Siekiant pasirinkti kokybiniam tyrimui savivaldybę, buvo išsikelti šie savivaldybių atrankos kriterijai: 1) periodiškai informacijos, susijusios su savanorių veikla, skelbimas pagrindiniame savivaldybės portale; 2) turi veiklos dokumentų, kurie reglamentuoja savanorių įtraukimo tvarkas; 3) mažai tirtos savivaldybės; 4) sutikimas iš savivaldybės administracijos dalyvauti tyrime pandemijos metu. Lietuvoje savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimo valdymą savivaldybėje yra mažai praktikos turintis procesas, todėl tyrime sutiko dalyvauti Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybės, kurios įgyvendina savanorių valdymą savivaldybėje, turi skatinimo programas kitus savanorišką veiklą reglamentuojančius teisės aktus.

2.2.1. Dokumentų analizė

Kokybinė dokumentų analizė, remiantis Bitinu ir kt. (2008), skiriama pagal du tipus – viešieji bei privatieji dokumentai. Tyrimo atveju analizuojami viešieji dokumentai: išoriniai ir vidiniai. Išoriniai – įvairios viešos ataskaitos, duomenys apie regionus ir kt. Vidiniai dokumentai apima organizacijoje leidžiamus įsakymus, metinės organizacijos ataskaitas, suvestines, darbo sutartis bei etikos kodeksus. Teisės aktų – dokumentų

turinytys analizuotas taikant kokybinės kontent analizės metodą. Turinio analizės metodas sudaro galimybę tirti teksto sistemingumo, objektyvumo parametrus, analizuoti jo kiekybinius bei kokybinius aspektus.

Dokumentų analizė leido nagrinėti esamą situaciją Lietuvoje: remiantis Lietuvos Respublikos teisės aktais nagrinėjamas savanoriškos veiklos teisinis reglamentavimas, taip pat ir savivaldybių dokumentai, turintys reikšmės savanorystės plėtojimui savivaldybėje, sprendžiant socialines problemas.

ES, LR dokumentai analizei buvo pasirinkti išsikėlus klausimus: *Kaip savanoriška veikla apibrėžiama ES lygmenyje? Kokios gairės nusako savanoriškos veiklos įgyvendinimą ES šalyse? Kokias funkcijas aktyvinant savanorystę numatytos ministerijoms ir joms pavaldiems departamentams, savivaldybėms ir NVO? Kokie dokumentai rodo savivaldybės pastangas aktyvinti savanorių įsitraukimą į socialinių problemų sprendimą? Kokie padaliniai ir darbuotojai atsakingi už savanorių aktyvinimą dalyvauti teikiant socialines paslaugas? Kokie sukurti administraciniai instrumentai, padedantys administruoti savanorių dalyvavimą teikiant socialines paslaugas?*

ES, LR dokumentų analizei ir atsakymams į aukščiau išvardytus klausimus, buvo pasirinkti:

1. Savanorystės plėtojimą ES atspindintys pastarojo dešimtmečio dokumentai (Europos Vadovų Tarybos sprendimas, 2009; EK komunikatas, 2011).

2. LR įstatymai ir LR Savanoriškos veiklos įstatymo įgyvendinimą plėtojantys 2011-2020 m. teisės aktai.

3. Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybių 2020-2022 m. strateginiai veiklos planai ir programos, savanoriškos veiklos valdymo aprašai, jaunimo reikalų koordinatoriaus pareigybės aprašai. Tarybos priimti nutarimai bei savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti dokumentai, liudijantys savanorystės valdymą savivaldybės teritorijoje.

Iš viso buvo analizuoti 32, 2011-2020 metų periode patvirtinti dokumentai: ES lygmens – 2, Lietuvos Respublikos – 20, Tauragės rajono savivaldybės – 3, Šilalės r. savivaldybės – 6. Visi analizuoti dokumentai yra vieši, skelbiami interneto svetainėse, todėl jų panaudojimui MD atskirų sutikimų gauti nereikėjo.

2.2.2. Kokybinis tyrimas taikant apklausos raštu metodą

Apklausos raštu metodas vietoje anksčiau planuoto interviu metodo pasirinktas atsižvelgiant į susidariusią, dėl karantino, situaciją Lietuvoje. Duomenų surinkimui kaip **instrumentas sukurtas standartizuotas klausimynas**. Jis parengtas remiantis mokslinės literatūros, kitų šalių gerosios patirties analize.

Klausimynas suformuotas iš trijų blokų: 1) Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybėje savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą aspektu; 2) viruso COVID-19 savanorių įtraukimo priemonės ir 3) galimybės gerinti situaciją Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybėje. Pirmame klausimų bloke (žr. 6 priedas) pateikti atviro tipo klausimai apie savivaldybėje esamą savanorių ir NVO politikos įgyvendinimo situaciją. Antrasis klausimų blokas grindžiamas teorine nuostata (Taylor, 2006, Kurtinaitytė, 2007, Perez – Buch, 2002), kad savanoriai dažniausiai įsitraukia į nesavanaudišką pagalbą įvairių krizių, didelio problemų protrūkio metu. Šio bloko nebuvo planuojant tyrimą 2019 m., jis sukurtas pamačius gana didelį savivaldybių aktyvumą COVID-19 karantino metu. Trečiajame klausimų bloke pateikiami klausimai apie galimybes, gerinančias savanorių politikos įgyvendinimą savivaldybėje, kaip būtų formuojama savanorystės skatinimo politika.

Klausimynas buvo pateiktas elektroniniu paštu. Susitarta su informantais prireikus gauti atsakymus pagal lydinčiuosius klausimus, jeigu atsakymai būtų neišsamūs.

Informantai ir jų kriterinė atranka. Anot Gaižauskaitės ir kt. (2016), kokybinio tyrimo rezultatų pagrįstumas ir prasmingumas labiau susiję su pasirinktų atvejų suteiktos informacijos turtingumu. Kokybiniame tyrime dalyvių skaičius priklauso nuo kiekviename interviu gaunamos tekstinės informacijos naujumo ir pasikartojamumo (Žydzijūnaitė, 2011). Šio tyrimo **dalyviai** pasirinkti pagal konkrečius kriterijus: 1) dirba savivaldybės administracijoje; 2) dirba su savanoriais (prie tokių asmenų priskirtume mero

pavadootoją atsakingą už socialinės politikos įgyvendinimą savivaldybėje, savivaldybės administracijos direktorių, specialistą atsakingą už jaunimo politikos įgyvendinimo koordinavimą savivaldybėje, NVO atstovai); 3) ne mažesnis nei vienu metų darbo stažas. Į pateiktą klausimyną sutiko atsakyti penki informantai. Tyrime siekiant anonimiškumo informantams suteikti kodai: A1, A2, A3, A4, A5. Paminėtina, kad nesutiko tyrime dalyvauti nė vienas darbuotojas (objektyvios priežastys), kuris priima sprendimus savivaldybėje dėl savanorystės valdymo, todėl pradedant apklausą **iš anksto buvo keliami prielaida, kad kai kurie aspektai nebus taip giliai parodyti, kaip tikėtasi.**

2.2 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristika

Pareigos	Darbo patirtis (m.)	Įsitraukimas į savanorių valdymą savivaldybėje
Jaunimo reikalų koordinatorius	2 m.	Koordinuoja jaunimo savanorišką veiklą Tauragės rajono savivaldybėje.
„Apskritojo stalo“ organizacijos vadovas	3 m.	NVO vadovas, įgyvendina jaunimo savanoriškos veiklos programą Tauragės rajono savivaldybėje, dirba su savanoriais.
Organizacijos „Tauragės Maltiečiai“ vadovė	5 m.	NVO vadovas, dirba su savanoriais.
Jaunimo reikalų koordinatorius	2 m.	Koordinuoja jaunimo savanorišką veiklą Šilalės rajono savivaldybėje.
„Apskritojo stalo“ organizacijos vadovas	1 m.	NVO vadovas, įgyvendina jaunimo savanoriškos veiklos programą Šilalės rajono savivaldybėje, dirba su savanoriais.

2.3. Tyrimo eiga ir etika

Kaziliūno (2009) teigimu, Ganto (juostinis) grafikas sukurtas kaip planavimo bei kontrolės priemonė, kuri leidžia sekti realią darbų eigą. Priede (žr. priedas 4) esančioje 2.3 lentelėje, Ganto grafike nuosekliai atvaizduota, kaip organizuoti ir planuoti tyrimo teoriniai ir empiriniai darbai, fiksuojamas ir faktinis atliktų darbų laikas. Tyrimas „Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymas savivaldybėje“ pradėtas vykdyti nuo 2019 m. sausio 21 d. ir vykdytas iki 2020 m. gegužės 21 d.

2019 metų I-IV ketvirčius atlikta preliminarai mokslinės literatūros analizė, išnagrinėti Lietuvos ir ES strateginiai dokumentai, teisės aktai, kurie baigti nagrinėti 2020 m. I ketvirčio viduryje. 2020 m. I ketvirčio pabaigoje pradėta planuoti metodologinė dalis. 2020 m. II- ketvirčio pradžioje pradėtas empirinis tyrimas, atlikta dokumentų apie pasirinktos aktualijos situacijos analizė, atliktas kokybinis tyrimas. 2020 m. II ketvirčio viduryje, atlikus visus uždavinius, ruošiamos išvados ir parašytos rekomendacijos situacijai gerinti.

Socialinių tyrimų metodologų nuomone, jei nėra laikomasi etikos principų, sumažinamas ne tik tyrimo rezultatų patikimumas, bet pakenkiama tyrimo dalyviams (Žydžiūnaitė ir kt., 2017), todėl atliekamame kokybiniame tyrime buvo laikomasi pagrindinių etikos principų:

1. Asmens laisvė ir nepriklausomybė. Informantai, atitinkantys atrankos kriterijus, savo noru sutiko dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateiktus klausimus.
2. Tyrimo dalyvio informavimas apie tyrimą. Informantai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, duomenų surinkimą ir apdorojimą, konfidencialumą.
3. Anonimiškumo, konfidencialumo ir privatumo saugojimas. Informantų asmeniniai duomenys koduoti, neskelbiama informacija, galinti identifikuoti asmenį.

Bendraujant el. paštu su informantais buvo laikomasi duomenų apsaugos taisyklių. Rengiant magistro darbo tekstą buvo laikomasi akademinio sąžiningumo principo.

3. SAVANORIŲ ĮTRAUKIMO Į SOCIALINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMĄ VALDYMO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą savivaldybėse teisinės ir administracinės aplinkos analizė

Siekiant aktyvinti visuomenę prisidėti savanoriškai teikiant viešąsias paslaugas, būtina turėti valdžios palaikymą, kuris paprastai išreiškiamas ilgalaikė strategija, strateginiuose planuose, įstatymuose ir kituose dokumentuose, taip pat sukurtose valdymo struktūrose, numatomuose finansiniuose, metodiniuose ištekliuose. Siekiant išanalizuoti savanorystę palaikančią teisinę ir administracinę aplinką, pirmiausia analizuojama pagrindiniai tarptautiniai ir nacionaliniai dokumentai, ieškomi apskritai savanorystės kaip reiškinio, resurso, aktualaus valdyme, minėjimo, taip pat giliau analizuojamas tų dokumentų turinys, siekiant atsakyti į klausimus: *ar visais valdymo lygmenimis matomas savanorystės aktualizavimas dokumentuose? Kokios valdymo struktūros pagal valdymo lygmenis įpareigos organizuoti savanorišką veiklą Lietuvoje? Kaip savanoriška veikla įgyvendinama savivaldybėse?*

Pirmiausia, žinoma, kad ES teisėje subsidarumas suprantamas ir kaip valdžios įsipareigojimas palaikyti gyvybingas visuomenės **iniciatyvas „iš apačios“**, t. y. visuomenės atstovai turi teisę prisidėti prie spartesnio viešųjų paslaugų teikimo, jų prieinamumo didinimo ir per savanorišką veiklą. EK palaiko ir skatina savanoriškos veiklos plėtrą ES šalyse (Komunikatas „ES politika ir savanoriška veikla. Tarpvalstybinės savanoriškos veiklos pripažinimas ir skatinimas ES“, 2011), savo komunikatais nubrėždama pagrindines gaires, per ES paramą prisidedama prie savanoriškos veiklos aktyvinimo finansavimo.

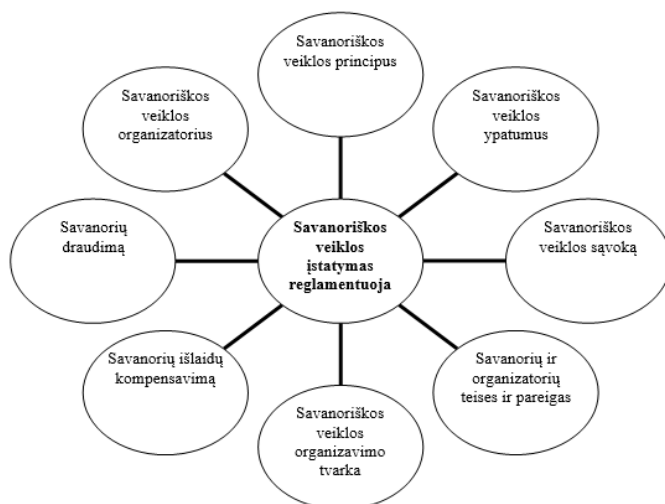
Europos visuomeninės kaip savanoriškos veiklos apibrėžimas pateiktas Europos Vadovų Tarybos sprendime (2009 m.) ir Europos Komisijos komunikate dėl Europos Sąjungos (ES) politikos ir savanoriškos veiklos (2011 m.), kuriame nurodoma, kad orientuotos į savanorystę NVO turi pasižymėti (turėti savyje):

- visomis formaliomis, neformaliojo ar savaiminio pobūdžio savanoriškos veiklos formomis;
- remtis asmens laisva valia, pasirinkimu ir motyvacija;
- nesiekti finansinės naudos, tai yra, joms finansinis pelnas neturėtų būti nei tikslas, nei būdas siekti savo indėlio ar pasiekimo viešojoje politikoje pripažinimo;
- vertybėmis, apibūdinamomis kaip solidarumo kelias ir būdas spręsti žmogaus socialinius rūpesčius ar aplinkos poreikius (Baltosios knygos dėl paramos visuomeninei veiklai Lietuvos Respublikoje metmenys, 2019).

Kita vertus, ES valstybės, įgyvendindamos EK komunikatuose pateiktas gaires, adaptuoja savo teisinę sistemą, kuria ES iniciatyvoms palaikyti teisinę ir administracinę bazę. Ar LR teisinė bazė pakankama, kad savanoriškai veiklai nebūtų trukdžių, ar viešasis sektorius turi teisinių instrumentų, išteklių (struktūrų, intelektinių produktų ir pan.) aktyvinti Lietuvoje savanorišką veiklą socialinių paslaugų teikime? Siekiant atsakyti į šiuos klausimus, buvo atlikta LR teisės aktų, atskirose LR savivaldybėse susikurtų dokumentų ir kitų šaltinių turinio analizė. Analizei pasirinktas kryptingumas: pirmiausia gilinama į pagrindinius nacionalinius dokumentus, po to studijuojama savivaldybėse sukurta teisinė ir administracinė bazė. Įsitikinus, kad savivaldybės atsakomybei palikta įgyvendinti savanorių įtraukimą, analizuoti ir kiti veiksniai, turintys įtakos savanorių įtraukimui savivaldybėse, siekiant ieškoti naujų galimybių savanorių įtraukimo savivaldybėse administruoti.

3.1.1. Savanoriškos veiklos teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Europoje 2011 m. buvo paskelbti „Savanorystės metais“. Tais metais Lietuvoje buvo priimtas Savanoriškos veiklos įstatymas 2011 m. birželio 22 d. Nr. XI-1500 reglamentuojantis savanorišką veiklą. Priimtas įstatymas rodo, kad savanorystė Lietuvoje įgijo teisinius pagrindus, buvo padėtas pagrindas tolimesniam jos plėtojimui, savanorių įtraukimui, bei tuo pačiu sumažinta grėsmė galimoms savanoriško darbo išnaudojimo formoms.



3.1 pav. Savonoriškos veiklos įstatyme reglamentuojami aspektai

Šaltinis: sudaryta pagal LR Savonoriškos veiklos įstatymas, 2011.

Po LR Savonoriškos veiklos įstatymo priėmimo LR Vyriausybė siekdama skatinti savonorišką veiklą Lietuvoje priėmė kitus poįstatyminius aktus, kurie turėjo įtakos savonoriškos veiklos aktyvinimui šalyje (žr. 3.1 lentelėje, 2 priedas). Iš lentelėje pateiktos analizės matyti, kad:

1) dėmesys savonoriškai veiklai nacionaliniu lygiu auga, tai liudija dokumentų, detalizuojančių savonoriškos veiklos organizavimo įvairius aspektus, kiekio augimas;

2) savonoriškai veiklai aktyvinti, pirmiausia, tarp 15-29 m. jaunimo, sukurtos tuo užsiimančios struktūros (Jaunimo savonoriška tarnyba);

3) savonoriška veikla Lietuvoje skatinama ir įgyvendinama panaudojant ES paramą.

Įgyvendinant 2011 m. EK Komunikatą ir numatant lėšas savonoriškai veiklai remti iš ES lėšų, atsirado platesnės galimybės savonorišką veiklą aktyvinti sistemiškai. Tai buvo vykdoma per 2013 m. parengtą Nacionalinę jaunimo savonoriškos veiklos programą, kuri įgyvendinama dviem etapais:

1. 2013–2015 metais, finansuojant Programos įgyvendinimą Europos socialinio fondo lėšomis (ESF) pagal 2007–2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programą: tikslinė grupė – nedirbantys jauni žmonės nuo 16 iki 29 metų, prioritetą teikiant neįgijusiems pagrindinio išsilavinimo, įgijusiems pagrindinį išsilavinimą, įgijusiems vidurinį išsilavinimą, registruotiems darbo biržoje, baigusiems profesinio mokymo programas, įgijusiems aukštąjį išsilavinimą;

2. 2015–2020 metais, finansuojant iš ESF Jaunimo užimtumo iniciatyvos lėšomis pagal 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą: nedirbantys, nesimokantys ir mokymuose nedalyvaujantys 15–29 metų asmenys (Nacionalinė jaunimo savonoriškos veiklos programa, 2013, 2014). Programos įgyvendinimo metu sukurti teisės aktai, reglamentuojantys savonorių tarnybos veiklą, savonorius priimančių organizacijų akreditavimo tvarką, veiklos kokybės tvarką ir kt. Savonorius priimanči organizacija gali būti nepelno siekianti organizacija.

Ne ką mažiau svarbus ir 3.1 lentelėje (žr. 2 priedas) pateiktas 2011 m. liepos 14 d. Nr. A1-330 įsakymas „Dėl savonoriškos veiklos išlaidų kompensavimo sąlygų ir tvarkos aprašas“, kuriame aiškiai nurodomos galimos kompensuoti išlaidos, patirtos dėl savonoriško veiklos. Išlaidų kompensavimas – vienas iš būdų, skatinantis ne tik jauno žmogaus savonoriystę.

Siekiant aktyvinti savonorius vietose ir jų veiklą formalizuoti, reguliuoti, savivaldybėms Lietuvoje yra **rekomenduojama** prisidėti prie savonoriškos veiklos skatinimo, motyvuojant organizacijas dalyvauti Jaunimo savonoriškos tarnybos skelbiamuose akreditavimo konkursuose ir pateikti atitinkamą paraišką (LR Jaunimo savonoriškos tarnybos veiklos aprašas, 2020).

Šalyje savanoriška veikla organizuojama trimis lygiais: nacionaliniu, savivaldos ir atskiros organizacijos. Prie savanoriškos veiklos politikos nacionaliniu lygiu formavimo prisideda LR Vidaus reikalų ministerija, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Prie savanoriškos veiklos politikos įgyvendino prisideda savivaldybės ir atskiros organizacijos (žr. 3.2 lentelėje).

3.2 lentelė

Savanoriškos veiklos organizatoriai pagal LR teisės aktus

Organizavimo lygmuo	Atsakinga institucija, organizacija	Teisės aktas
Nacionalinis (Formuoja)	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos LR Vidaus reikalų ministerija	LR Vyriausybės 1998 m. liepos 17 d. nutarimas Nr. 892 Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo (Suvestinė redakcija 2019 m. birželio 26 d. nutarimo Nr. 673). LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 11 d. Nr. A1-100 įsakymo Dėl Jaunimo reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo (Suvestinė redakcija nuo 2017-03-14). LR Vyriausybės 2001 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 291 Dėl Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo (Suvestinė redakcija nuo 2020-01-03).
Savivaldybės (įgyvendina)	Savivaldybės administracija	LR Vietos savivaldos 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533 įstatymas. (Suvestinė redakcija nuo 2020-04-03)
Atskiros organizacijos (įgyvendina)	Viešųjų paslaugų teikėjai: labdaros ir paramos fondai; biudžetinės įstaigos; asociacijos; viešosios įstaigos; religinės bendruomenės, bendrijos ir religiniai centrai; tarptautinių visuomeninių organizacijų filialai, atstovybės; politinės partijos; profesinės sąjungos; kiti juridiniai asmenys,	LR Savanoriškos veiklos įstatymas 2011 m. birželio 22 d. Nr. XI-1500. LR Nevyriausybinų organizacijų 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717 įstatymas. Atskirų organizacijų teisės aktai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus teisės aktus.

Sukurta teisinė bazė ir per 10 metų aktyvinta savanorių veikla per parengtas programas, ES finansavimą pagrindžiančius projektus, sukurtus savanorius telkiančius centrus – visa tai daugiau buvo orientuota į savanorius telkiančių NVO, asociacijų, ugdymo įstaigų įsitraukimą įgyvendinant Valstybėje savanorystės aktyvinimo politiką. Savivaldybės įtraukiamos kaip įgyvendintojos, bet jos neaktyvintos turėti savo politiką, menkai įtraukiamos į savanorystės politikos formavimą, gal todėl ir stebimas nepakankamas suvokimas, kad savanoriai yra puiki galimybė papildyti organizacijos žmogiškuosius išteklius bei tapti atvira ir inovatyvia organizacija. Savanoriškos veiklos skatinimui ir plėtojimui viešųjų paslaugų teikime aiškaus teisės akto nėra. Šiuo metu LR apsisprendimas įtraukti savanorius į viešųjų paslaugų teikimą yra paliekamas **savivaldybių ir pačių organizacijų apsisprendimui**. Savanorių priėmimo ir veiklos organizavimo tvarką nusistato juos priimanti organizacija, vadovaudamasi LR Savanoriškos veiklos įstatymu (2011) ir organizacijos vidaus darbo tvarkos taisyklėmis.

3.1.2. Savanoriškos veiklos reglamentavimas savivaldybėje

Šiame poskyryje analizuojami mūsų tyrimui pasirinktų Tauragės r. ir Šilalės r. 2016-2020 m. patvirtinti savivaldybės tarybos sprendimai, savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymai (veiklos, tvarkos

aprašas, strateginis planas). Dokumentų turinio analizei pasirinkti aspektai: *savanyrystės aktyvinimas, palaikymas, skatinimas, įtraukimas (savanyrystės politika), už savanyrystę atsakingi padaliniai, institucijos, pareigybės (savanyrystės administravimas) ir kt.*

3.3 lentelė

Savanyrių įtraukimo valdymas savivaldybėse pagal Šilalės ir Tauragės rajonų savivaldybių vidinius dokumentus

Vidinis savivaldybės dokumentas	Savanyrių įtraukimo valdymas	Atsakomybė
Šilalės r. savivaldybės tarybos 2016-11-24 Nr. T1-271 sprendimas Dėl Šilalės rajono savivaldybės savanyriškos veiklos modelio aprašo patvirtinimo Suvestinė redakcija nuo 2018-04-04	Aprašas nustato savanyriškos veiklos Šilalės r. savivaldybėje savanyrių organizavimo, savanyrių pritraukimo ir atrankos, savanyriškos veiklos atlikimo sutarties sudarymo eigą, su savanyriška veikla susijusių išlaidų kompensavimo sistemą, taip pat savanyrių teises ir pareigas.	Savivaldybės administracija (administracijos direktorius).
Šilalės r. savivaldybės s tarybos 2019-03-28 Nr. T1-72 sprendimas Dėl Šilalės rajono savivaldybės jaunimo savanyriškos tarnybos organizavimo ir finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo	Aprašas nustato jaunimo savanyriškos veiklos organizavimo principus, jos vykdymą, vykdytojus, jų darbo organizavimą ir savanyriškos veiklos finansavimą. Organizacijos skatinamos tapti SPO.	Savivaldybės administracija, Jaunimo reikalų koordinatorius.
LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008-03-04 Nr. A1-68 įsakymas Dėl tipinio savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorius (vyriausiasis specialistas) pareigybės aprašo Suvestinė redakcija nuo 2019-01-26	Viena iš funkcijų nurodyta 5.4. p. p. konsultuoja jaunimą, organizacijas, priimančias savanyrius ir organizuojančias savanyrišką veiklą savivaldybėje, bei vykdo informacijos apie jaunimo veiklą ir galimybes, taikant Jaunimo savanyriškos tarnybos modelį, viešinimą ir sklaidą, konsultuoja su jaunimu dirbančias organizacijas veiklos planavimo klausimais	Jaunimo reikalų koordinatorius
Šilalės r. savivaldybės tarybos 2019-11-29 Nr. T1-256 sprendimas Dėl Šilalės rajono savivaldybės jaunimo politikos 2020–2022 metų plėtros programos, atrankos komisijos ir jos veiklos nuostatų patvirtinimo	Vienas iš tikslų – skatinti jaunimo savanyrišką veiklą	Savivaldybės administracija, jaunimo reikalų koordinatorius, jaunimo taryba
Šilalės r. savivaldybės tarybos 2020-02-21 Nr. T1-38 sprendimas Dėl Šilalės savivaldybės 2020-2022 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo	Jaunimo politikos įgyvendinimo programa NR. 14. Savanyrystės judėjimo palaikymas, skatinimas. Galimybė skirti eilutę biudžete jaunimo savanyriškos veiklos finansavimui, priemonė 14.01.02.07	Jaunimo reikalų koordinatorius
Šilalės r. savivaldybės administracijos direktoriaus 2019-05-30 Nr. DĮV-484 įsakymas Dėl Nevyriausybių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017–2019 metų veiksmų plano įgyvendinimo 2.3 priemonės „Remti bendruomeninę veiklą savivaldybėse“ įgyvendinimo Šilalės rajono savivaldybėje aprašo patvirtinimo	10.5 p. p. bendruomenės sutelktumą ir gyvenimo kokybę gerinanti veikla (piliетinių iniciatyvų (bendruomenės forumų), skatinančių vietos gyventojus kelti ir spręsti vietos bendruomenei svarbius klausimus, bendruomeninių organizacijų ir vietos valdžios institucijų bendradarbiavimą, organizavimas ir savanyriškos veiklos organizavimas);	Savivaldybės administracija
Tauragės r. savivaldybės tarybos 2020-02-05 Nr. 1-3 sprendimas Dėl Tauragės rajono savivaldybės 2020-2022 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo	Jaunimo politikos įgyvendinimo veiklos sritys : jaunimo užimtumo didinimas, savanyrystė ir mentorystė, profesinė ir savanyriška praktika viešajame ir privačiame sektoriuje. Galimybė skirti eilutę biudžete jaunimo savanyriškos veiklos finansavimui, programa 01.08	Savivaldybės administracijos Kultūros skyrius, Švietimo ir sporto skyrius.

<p>LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008-03-04 Nr. A1-68 įsakymas Dėl tipinio savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorius (vyriausiasis specialistas) pareigybės aprašo Suvestinė redakcija nuo 2019-01-26</p>	<p>Viena iš funkcijų nurodyta 5.4. p. p. konsultuoja jaunimą, organizacijas, priimančias savanorius ir organizuojančias savanorišką veiklą savivaldybėje, bei vykdo informacijos apie jaunimo veiklą ir galimybes, taikant Jaunimo savanoriškos tarnybos modelį, viešinimą ir sklaidą, konsultuoja su jaunimu dirbančias organizacijas veiklos planavimo klausimais</p>	<p>Jaunimo reikalų koordinatorius</p>
<p>Tauragės r. savivaldybės administracijos direktoriaus 2020-01-07 Nr. 5-6 įsakymas Dėl Tauragės rajono savivaldybės jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo ir finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo</p>	<p>Aprašas nustato jaunimo savanoriškos veiklos organizavimo principus, jos vykdymą, vykdytojus, jų darbo organizavimą ir savanoriškos veiklos finansavimą. Organizacijos skatinamos tapti SPO.</p>	<p>Savivaldybės administracija, jaunimo reikalų koordinatorius.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus teisės aktus

Lentelėje pateikta analizė liudija, kad sprendimai dėl savanorystės aktyvinimo priimami 2 lygiais: 1) tarybos (sprendimai, nutarimai); 2) savivaldybės administracijos direktoriaus (įsakymai). Strateginiai dokumentai, priimti 2016-2020 metais (planai, veiklos ir tvarkos aprašai,) apibrėžia pagrindines savanorystės rėmimo, įtraukimo sąlygas, priemones jai aktyvinti. Direktoriaus įsakymais tvirtinamos struktūros, administravimo, finansavimo rėmimo klausimai dėl jaunimo savanoriškos tarnybos ir NVO rėmimo. Iš pateiktų dokumentų matyti, kad savivaldybėse savanoriška veikla kaip ir nacionaliniu lygiu įgyvendinama per jaunimo užimtumo politiką. Atsakant į sau išsikeltą klausimą dokumentų analizėje – kokiais lygiais savivaldybėje įtvirtinta savanorystės palaikymo politika? – akivaizdu, kad šiose savivaldybėse savanorystė pripažinta kaip svarbi jaunimo politikos dalis ir tai atsispindi ilgalaikiuose savivaldybės politiką liudijančiuose dokumentuose, taip pat veiklos dokumentuose, kurie parodo politikos įgyvendinimui teikiamus išteklius (modelio aprašai, organizavimo tvarkos, koordinuojantys padaliniai, atsakomybės ir kt.).

Analizuojant dokumentus savanorių įtraukimo aktyvinimo administravimo aspektu, matyti, kad už tai savivaldybėse atsakinga savivaldybės administracija, dažniausiai kultūros ar švietimo skyriai. Už jaunimo savanoriškos veiklos koordinavimą savivaldybėje atsakingas jaunimo reikalų koordinatorius, kurio pareigybės aprašas visoje Lietuvoje rengiamas pagal LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008 m. kovo 4 d. Nr. A1-68 įsakymą Dėl tipinio savivaldybės jaunimo reikalų koordinatorius (vyriausiasis specialistas) pareigybės aprašo patvirtinimo.

Dviejų savivaldybių viešai skelbiamų dokumentų analizė rodo, kad savivaldybės šiuo metu dar nedetalizuoja veiklos sričių, kuriose būtų aktualu į viešųjų paslaugų teikimą įtraukti savanorius. Kol kas tai klasifikuojamos savanorystės kultūros vystymo apskritai priemonės. Savivaldybės dar mažai naudojami savanoriais kaip žmonių ištekliumi teikiant socialines paslaugas, nerastas nei vienas viešai skelbiamas dokumentas, nurodantis savanorišką veiklą socialinių paslaugų teikime. Savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą paliekamas kiekvienos įstaigos atsakomybei. Per savanorišką jaunimo tarnybą organizacijos yra skatinamos tapti savanorius priimančia organizacija.

3.1.3. Kiti politiniai ir administraciniai veiksniai, aktyvinantys savanorių įtraukimą savivaldybėje

Prie kitų veiksmų, skatinančių apskritai savanorišką veiklą Lietuvoje, galėtume priskirti:

- **Valstybės švietimo ir aukštojo mokslo politiką**, jaunimo savanorišką veiklą pripažįstant vertybe, patriotiškumu, patirtiniu mokymusi. LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2019 m. lapkričio 29 d. Nr. V-1407 Stojančiųjų į pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų valstybės finansuojamas studijų vietas ir

pretenduojančių į studijų stipendijas konkursinės eilės sudarymo 2020 metų tvarkos aprašo 3 priede nurodyta, kad stojančiojo dalyvavimas tarptautinėje, nacionalinėje jaunimo savanoriškoje veikloje, kuri yra ne trumpesnė negu 3 mėnesiai arba jaunimo savanoriškoje tarnyboje (toliau JST), kuri yra ne trumpesnė nei 6 mėnesiai, papildomai pridedama 0,25 balo. JST programa – tai galimybė ne tik atrasti patinkančią veiklos kryptį, bet ir geriau pažinti save, ugdyti bendrąsias kompetencijas ir stiprinti pasitikėjimą savimi. Savanoriai, kurie įgyvendina daugiau nei 3 mėnesius tarnybos, įgyja JST Pažymėjimą – dokumentą patvirtinantį tarnybos metu įgytus ar sustiprintus įgūdžius, tačiau tik 6 mėn. (ne mažiau nei 40 val./mėn.) nenutrūkstama tarnyba suteikia 0,25 stojamojo balo pripažinimą stojant į pirmosios pakopos studijas (LR Jaunimo reikalų departamentas, 2019).

•**Valstybės plėtros viziją**, svarbiausiame strateginiame dokumente „Lietuva 2030“ pasisakant už savanoriškos veiklos plėtojimą. Strategijoje „Lietuva 2030“ (2010) pažymima, kad visuomenė turi tapti organizuotesnė, išmokti geranoriškumo ir ieškoti susitarimo, vedančio bendruomeniškumo ir pasitikėjimo kultūros link. Tada galėsime priiimti atsakomybę ne tik už save, bet ir už visuomenę, jaustis atsakingais valstybės šeiminkais. Suprasdami, kad valdžia negali ir neturi spręsti visų problemų, kiekvienas iš mūsų turi turėti daugiau galių ir atsakomybės priimant ir įgyvendinant daugelį svarbių sprendimų. Mums reikalinga veikli visuomenė. Savanorystės skatinimas prisidėtų prie veiklesnės ir pilietiškesnės visuomenės kūrimo, nes taip piliečiai skatinami priiimti atsakomybę ne tik už save, bet ir už kitus žmones bei visuomenę. Strategijoje taip pat pabrėžiamas NVO sektoriaus ir bendruomenių stiprinimo būtinumas, tačiau nepažymima, kad valstybė taip pat turėtų labiau įsitraukti bendradarbiaujant su NVO sektoriumi. Valstybinių institucijų įsitraukimas į savanoriškas veiklas taip pat atlieptų sumanaus valdymo idėją.

•**LR Vyriausybės kartu su Vidaus reikalų ministerija pradėtas iniciatyvas**. Kaip anksčiau darbe buvo minėta, Lietuvoje aiškaus savanorystės modelio nėra. Siekiant jį sukurti Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija savanorystės skatinimui šalyje kartu su VRM nuo 2019 m. rugsėjo 16 d. iki 2020 metų kovo 9 d. įgyvendina projektą „Savanorystės skatinimo laboratorija“. Šis projektas yra dalis Vyriausybės kanceliarijos kartu su VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ įgyvendinamo „Atviros Vyriausybės iniciatyvos“ projekto, kuriuo siekiama suformuoti bendrą viešųjų konsultacijų praktiką viešojo valdymo institucijose, padidinti visuomenės dalyvavimo viešajame valdyme veiksmingumą (LR Vidaus reikalų ministerija, 2019).

Prie veiksmų, kurie **aktyvino anksčiau ir dabar didina savanoriškos veiklos dalį socialinių paslaugų srityje**, galėtume priskirti:

1.**NVO sektoriaus augimas**. Grigaliūnas (2012) pažymi, kad šalyje savanorystės populiarinimu iki pat 2011 m., kai buvo paskelbti Europos savanoriškos veiklos metai, daugiausia savarankiškai užsiėmė tik nevyriausybinis sektorius, o nuo 2010 m. antrosios pusės toks populiarinimas ypač suaktyvėjo ne tik nevyriausybinių aplinkoje. Dėl to Lietuvoje padidėjo savanorystės populiarinimas ir jos matomumas apskritai – kartu su NVO sektoriumi šią idėją pradėjo intensyviai komunikuoti ir žiniasklaida (pvz., nacionalinis šalies transliuotojas ar internetinis naujienų portalas delfi.lt) bei kai kurios privačios bendrovės (pvz., didžiausia privati integruotų telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugų teikėja Lietuvoje). Šiuo aspektu jau galima išskirti į savanorystės populiarinimą įsitraukusius skirtingus organizacinius sektorius, klasifikuojant juos pagal vykdomos veiklos pobūdį. Nevyriausybinių organizacijų savanorystei populiarinti įgijo didesnę oficialų Vyriausybės palaikymą, kurį suponuoja Europos Komisijos politika savanorystės atžvilgiu, o pačios NVO taip pat išnaudoja politinę ir finansinę paramą iš Europos Sąjungos.

2.VRM ir SADM, sudaryta galimybė visuomenei **įsitraukti į kovą su skurdu ir didinti gyventojų įtrauktį** į problemų sprendimą **per ES finansuojamus projektus** (žr. 3.4 lentelė).

LR ministerijų inicijuoti savanorius įsitraukiantys socialiniai projektai Lietuvoje 2014-2020 m.

Programos, priemonės	Finansavimo sąlygos / Su savanorystės aktyvinimu susijusios veiklos	Socialinės paslaugos
2014–2020 m. ESF investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ priemonės Nr. 08.6.1-ESFA-T-927 „Spartesnis vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“	LR VRM ministro 2018-12-28 Nr. 1V-977 įsakymo „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ priemonės Nr. 08.6.1-ESFA-T-927 „Spartesnis vietos plėtros strategijų įgyvendinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo 10.5. p.p gyventojų savanoriškos veiklos skatinimas (taip pat savanoriškoje veikloje ketinančių dalyvauti asmenų ir savanorius priimančių organizacijų konsultavimas, informavimas), atlikimo organizavimas ir savanorių mokymas, remiama tiek, kiek reikia	Bendrųjų socialinių paslaugų, specialiųjų socialinės priežiūros paslaugų ir kitų reikalingų paslaugų socialinę atskirtį patiriantiems gyventojams teikimas; informacijos apie įvairiose organizacijose prieinamas socialines ir kitas reikalingas paslaugas sklaida socialinę atskirtį patiriantiems gyventojams ir tarpininkavimas šias paslaugas gaunant.
2014–2020 m. ESF investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinimo priemonės Nr. 08.1.1-CPVA-V-427 „Institucinės globos pertvarka: investicijos į infrastruktūrą“ veiklos „Bendruomeninių vaikų globos namų ir vaikų dienos centrų tinklo plėtra “ programą	LR SADM ministro 2019-09-09 Nr. A1-513 patvirtintuose „Vaikų dienos centrų veiklos projektų atrankos konkurso 2020-2021 metų nuostatuose pažymimi finansavimo prioritetai, vienas iš prioritetų 10.1 papunktyje nurodytas prioritetas savanorių įtraukimas.	Bendrosios socialinės paslaugos ir socialinės priežiūros ir ugdymo paslaugos.
2014–2020 m. ESF investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinimo priemonės Nr. 08.3.2-ESFA-K-415-01 „54+“	LR SADM ministro įsakymo 2016-05-02 Nr. A1-232 „Dėl 2019 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinimo priemonės Nr. 08.3.2-ESFA-K-415 „54+“ projektų finansavimo sąlygų aprašo“ 10 p. nurodytos finansuojamos veiklos: 10.1 p.p. vyresnių darbingo amžiaus asmenų savanoriškos veiklos organizavimas ir vykdymas	Priemonės tikslas – sukurti palankias sąlygas vyresniems darbingo amžiaus asmenims aktyviai dalyvauti sprendžiant socialinius ir pilietinius klausimus, padidinti jų dalyvavimo darbo rinkoje galimybes.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus teisės aktus

3. Staigūs, operatyvių sprendimų priėmimo reikalaujantys socialiniai pokyčiai. 2020 m. kovo-gegužės mėnesio COVID-19 viruso pandemija Lietuvoje parodė, kad šis veiksnys itin svarbus. Jaunų intelektualų-savanorių (TV žurnalistai, medikai, verslininkai, IT specialistai, politikai ir kt.) pradėtos iniciatyvos susilaukė didelio palaikymo visoje šalyje. Viena greičiausiai inicijuotų iniciatyvų, jungianti visos Lietuvos savanorius ir asmenis, kuriems reikalinga pagalba - **Nacionalinis savanorių koordinavimo centras** „Stiprūs Kartu“. Pagrindinis šio centro tikslas – teikti paslaugas į namus į rizikos grupę patenkantiems asmenims. Savanorius kvietė ir **Nacionalinis visuomenės sveikatos centras** - telefonu rinkti ir teikti informaciją gyventojams (karantinuotiems ir didelės rizikos sąlytį turėjusiais asmenimis;

kontaktavusiems su užsikrėtusiais COVID-19). Savanoriai buvo kviečiami dirbti ir į įkurtus **mobiluosius punktus** COVID-19 viruso tyrimui mėginių paėmimui.

Pasirūpinti užkrėstųjų gydymu, piliečių izoliavimu, saviizoliavimu, karantino laikymusi įgaliotos savivaldybės taip pat aktyviai įsitraukė į iškilusių problemų sprendimą. Netikėtai iškilusioms problemoms spręsti reikėjo papildomų žmonių, savanorių. Iš prieduose pateiktos 3.5. lentelės (žr. 3 priedas) matyti, kad savivaldybės socialinei pagalbai teikti buvo pasitelkusios savanorius, aktyviai **bendradarbiaujama** su savanorystę puoselėjančiomis organizacijomis: Lietuvos šaulių sąjunga, Lietuvos skautija, Samariečių bendrijas, religinėmis bendruomenėmis, atvirais jaunimo centrais, iniciatyvaus jaunimo grupėmis, labdaros paramos fondu „Maisto bankas“ ir kt. Savanoriai savivaldybėse dažniausiai buvo pasitelkiami **pagalbai į namus** rizikos grupės asmenims ir esantiems saviizoliacijoje. Pagrindinė savanoriu funkcija - aprūpinti asmenis būtiniausiomis priemonėmis. Daugumoje LR savivaldybių nuo karantino paskelbimo 2020-03-10 **už savanorių koordinavimą buvo atsakingi**: savivaldybių administracijos padalinių darbuotojai (jaunimo reikalų koordinatoriai, vyriausieji specialistai), socialiniai paslaugų centrai. Vienos savivaldybės savanorių registraciją vykdė pagal savo susikurtą sistemą (elektroninė savanorio anketa), kitos kvietė jungtis prie Nacionalinio savanorių centro „Stiprūs Kartu“. Kauno ir Vilniaus miesto, Vilniaus rajono savivaldybės įkūrė pagalbos centruose „karštąsias“ linijas, kuriuose taip pat dirbo savanoriai. Savivaldybės savanorius kvietė pasitelkdamos žiniasklaidos ir socialinių tinklų priemonės, dalindamos skrajutes, leidinius. Ši patirtis parodė savivaldybėse glūdinčius organizacinius, intelektinius resursus įtraukti savanorius, išryškėjo nauji, savanorių įtraukimą ir ateityje galintys didinti savivaldybių veiksmai ir priemonės: savivaldybės tarybos ir administracijos politika pasitikėti savanoriais ir pripažinti jų naudą; pastovus savanorius kviečiantis puslapis savivaldybės portale, aktyvuotas ir socialiuose tinkluose; mobili ir lanksti savanorių registracija; labiausiai savanorių reikalaujančių socialinių veiklų išgryninimas; savivaldybės bendradarbiavimo tinklai su NVO; informavimo priemonių įvairovė ir kt.

Apibendrinant savanorių įtraukimą liudijančios teisinės ir administracinės aplinkos savivaldybėse analizę, matome keletą LR savivaldybių situacijų liudijančių tendencijų:

1. Savanorių aktyvinimas siejamas su savivaldybių jaunimo politika ilgalaikėje perspektyvoje, tai atsispindi strateginiuose dokumentuose bei veiklos planuose. Dažniausiai už tas veiklas atsakingas jaunimo reikalų koordinatorius.

2. Savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą vykdomas per projektus, finansuojamus iš ESFA. Savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą vyksta kiekvienoje savivaldybėje ir socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje skirtingai, kadangi nėra nurodyta teisės aktuose į paslaugų teikimą įtraukti savanorius. Dažniausiai sprendimą pasitelkti savanorius teikiant socialines paslaugas priima konkrečios įstaigos vadovas.

3. Savanorių įtraukimas savivaldybių administracijos veiklos dokumentuose dar mažai matomas. Tirtos savivaldybės turi sukūrusios savanoriškos veiklos modelius, sukūrė jaunimo savanoriškos veiklos tarnybas, numatytos biudžeto eilutės savanorių veiklai. Daugelyje Lietuvos savivaldybių tokių dokumentų nėra, savanorių įtraukimas, telkimas paliktas NVO.

4. Kol kas savanoriška veikla Lietuvoje orientuota į 15-29 metų jaunimą ir įgyvendinama per jaunimo užimtumo skatinimo iniciatyvas nacionaliniu ir savivaldos lygiu. Į socialinių paslaugų teikimą savanoriai įtraukiami dažniausiai pačių savivaldybių ar organizacijų sprendimu arba teikiant paraiškas konkursams, kuriuose kaip prioritetą finansuojamiems projektams yra savanorių įtraukimas. Savivaldybėms yra rekomenduojama prisidėti prie jaunimo užimtumo skatinimo įtraukiant juos į savanorišką veiklą, ir skatinti savivaldybėje esančias organizacijas tapti akredituotomis savanorius priimančiomis organizacijomis.

5. Savanorystės neišnaudotas potencialas sprendžiant socialines problemas išryškėjo visuomenę suvienijusia globaliose situacijose, kai iniciatyvos „iš apačios“ įtraukė savivaldybes į aktyvų

bendradarbiavimą su NVO, su kitomis savivaldybėmis. Savivaldybės administracijos padalinių aktyvus sutelktumas išryškėjo kaip svarbus veiksnys aktyvinant savanorius.

3.2. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymo savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatai

3.2.1. Šilalės ir Tauragės savivaldybių formalios informacijos valdant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą analizė

Kaip jau buvo minėta anksčiau, Šilalės r. ir Tauragės r. savivaldybės nėra dažnai analizuojamos socialiniuose tyrimuose. Šiame tyrime kokybinio tyrimo lauku jos tapo dėl vienos priežasties – čia periodiškai skelbiama ir prieinama viešai informacija apie savanorišką veiklą rajone. Demografinės ir kitos, socialinių paslaugų teikimui rajone aktualios, informacijos analizė gali būti reikšminga gilinantis į savanorystės plėtojimo klausimus vietose. Žemiau pateikiama Šilalės r. ir Tauragės r. savivaldybių demografinės situacijos ir socialinių paslaugų infrastruktūros savivaldybėse apžvalga.

3.6 lentelė

Tauragės ir Šilalės rajonų vidutinis gyventojų skaičius ir sudėtis 2019 m.

Eil. Nr.		Tauragės rajono savivaldybė	Šilalės rajono savivaldybė
1	Rodiklis	Skaičius (vnt.)	
1.	Gyventojų skaičius	38 302	25155*
2.	Iš bendro gyventojų skaičiaus:		
2.1.	pensinio amžiaus gyventojai	10 700	4583
2.2.	suaugę darbingo amžiaus asmenys su negalia	3 948	1776
2.3.	vaikai su negalia	178	180
3.	Socialinę riziką patiriančios šeimos	254	137
4.	Vaikų skaičius socialinę riziką patiriančiose šeimose	525	318

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tauragės r. savivaldybės socialinių paslaugų planą, 2019 m. ir Šilalės r. savivaldybės socialinių paslaugų planą, 2019 m.

Analizuojant gyventojų sudėtį, matyti, kad šie rajonai yra gana skirtingi savo gyventojų skaičiumi, bet didesnė gyventojų skaičiumi Tauragės r. savivaldybė turi ir didesnę pensinio amžiaus gyventojų skaičių (apie 30 proc.), kai Šilalėje jis žymiai mažesnis (18 proc. gyventojų sudaro). Tauragėje gana didelis darbingo amžiaus su negale žmonių procentas, jis vos ne dvigubai didesnis negu Šilalėje. Socialinę riziką patiriančių šeimų skaičius Tauragėje taip pat didesnis. Vaikų su negalia skaičius panašus abiejose savivaldybėse. Pateikta statistika liudija, kad Tauragės savivaldybėje, tikėtina, reikės daugiau socialines paslaugas teikiančių darbuotojų, nes čia daug negalią turinčių asmenų, kuriems reikalingos specifinės socialinės paslaugos.

Socialinių paslaugų tinklą Šilalės rajono savivaldybėje (žr. 3.7 lentelėje) sudaro stacionarios ir nestacionarios paslaugų įstaigos, taip pat paslaugos, perkamos iš kito pavaldumo socialinių įstaigų. 2018 m. Šilalės mieste ir rajone socialines paslaugas teikė: 2 biudžetinės įstaigos, 1 viešojo įstaiga, 5 nevyriausybines organizacijos, 3 religinės bendruomenės. Socialines paslaugas gavo 1062 asmenys.

3.7 lentelė

Socialinių paslaugų infrastruktūra ir socialinių paslaugų teikimas Šilalės r. savivaldybėje

Teritorija	Socialinės paskirties įstaigos ir nevyriausybines organizacijos pavadinimas
Miesto	BĮ Šilalės rajono socialinių paslaugų namai
	Telšių vyskupijos Šilalės Šv. Pranciškaus Asyžiečio parapijos „Caritas“

	Šilalės krašto neįgaliųjų sąjunga (NVO)
	Lietuvos sutrikusios psichikos žmonių globos bendrijos Šilalės skyrius (NVO)
	Lietuvos aklyjų ir silpnaregių sąjungos Šilalės skyrius (NVO)
	Šilalės kurčiųjų draugija (VšĮ Klaipėdos kurčiųjų reabilitacijos centras) (NVO)
	Koordinacinis centras „Gilė“ (NVO)
Rajono seniūnijose	BĮ Šilalės rajono savivaldybės Pajūrio vaikų globos namai
	Kvėdarnos parapijos senelių globos namai
	Kaltinėnų parapijos senelių globos namai
	VšĮ Kaltinėnų PSPC palaikomojo gydymo ir slaugos ligoninė

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Šilalės rajono savivaldybės socialinių paslaugų planą, 2019

Socialinių paslaugų tinklą Tauragės rajono savivaldybėje taip pat sudaro stacionarios ir nestacionarios paslaugų įstaigos, esant poreikiui paslaugos perkamos iš kito pavaldumo socialinių įstaigų. Tauragės rajono savivaldybėje socialines paslaugas teikia: 4 biudžetinės įstaigos, 1 viešoji įstaiga, 24 nevyriausybines organizacijos. Paslaugas per 2018 m. gavo 2054 asmenys.

3.8 lentelė

Socialinių paslaugų infrastruktūra ir socialinių paslaugų teikimas Tauragės r. savivaldybėje

Teritorija	Socialinės paskirties įstaigos ir nevyriausybines organizacijos pavadinimas
Mieste	BĮ Tauragės rajono socialinių paslaugų centras
	Tauragės rajono socialinių paslaugų centro nakvynės namai
	Tauragės rajono socialinių paslaugų centro moterų krizių centras
	BĮ Tauragės vaikų globos namai „Šaltinėlis“
	VšĮ Skaudvilės palaikomojo gydymo ir slaugos ligoninė
	NVO
	Tauragės dekanato Caritas
	Maltos ordino pagalbos tarnyba
	Tauragės rajono neįgaliųjų draugija
	Diabeto bendrija „Insula“
	Lietuvos sutrikusios psichikos žmonių globos bendrijos Tauragės skyrius
	Sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Tauragės viltis“
	Lietuvos aklyjų ir silpnaregių sąjungos Tauragės rajono filialas
	Tauragės kurčiųjų draugijos Klaipėdos teritorinės valdybos Tauragės pirminė organizacija
	Tėvų su negalinčiais girdėti vaikais bendrija „Prasmė“
	Tauragės apskrities sergančiųjų epilepsija asociacija
	Tauragės sergančiųjų sąnarių ligomis bendrija „Žingsnis“
	Tauragės vaikų astmos klubas
	Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos Tauragės skyrius
	Tauragės moters užimtumo ir informacijos centras
	Tauragės ratukų sąjunga
	Bendruomenės „Skaudvilės kraštas“ dienos centras „Draugystės ratas“
	Tauragės Švč. Trejybės parapijos namų vaikų dienos centras „Esi laukiamas“
	Tauragės vaikų dienos centras „Gelbėkit vaikus“
	Vaikų dienos centras „Mes esame“
	Maltos ordino pagalbos tarnybos Tauragės maltiečių vaikų dienos centras
Rajono seniūnijose	BĮ Lauksargių globos namai
	BĮ Adakavo socialinių paslaugų namai
	NVO
	Kaimo bendruomenės „Taurų žiburys“ vaikų dienos centras „Žiburiukai“
	Pilaitės vaikų ir paauglių dienos centras „Pilaitukai“
	Žygaičių Šv. Apaštalo Petro ir Pauliaus parapijos dienos centras „Žygaitukai“
Kaimo bendruomenė „Sartupietis“ vaikų dienos centras „Vaikystė vaikams“	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tauragės r. savivaldybės socialinių paslaugų planą, 2019.

Palyginus 3.7 ir 3.8 lentelių duomenis, matyti, kad 2018 m. socialinių paslaugų Tauragės r. gavo dvigubai daugiau asmenų (2054 asmenys) lyginant su Šilalės r. (1062 asmenys). Paslaugų teikime išryškėjo didžiulis NVO kaip socialinių paslaugų teikimo potencialas Tauragės r.: čia paslaugas teikė 24 NVO (Šilalės r. – 5 NVO ir 3 religinės bendruomenės).

Pagrindiniai socialinių paslaugų teikėjai savivaldybėse yra socialiniai darbuotojai ir socialinių darbuotojų padėjėjai. Daugiausia socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų dirba biudžetinėse įstaigose, savivaldybės administracijoje (seniūnijose). Šilalės rajono savivaldybė pateikia informaciją ir apie NVO dirbančius specialistus.

3.9 lentelė

Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų skaičius Tauragės ir Šilalės rajonų savivaldybėse, 2018 m. vnt.

Eil. Nr.	Įstaigos	Tauragės rajono savivaldybėje		Šilalės rajono savivaldybėje	
		Socialinių darbuotojų skaičius	Socialinių darbuotojų padėjėjų skaičius	Socialinių darbuotojų skaičius	Socialinių darbuotojų padėjėjų skaičius
1.	Savivaldybės socialinių paslaugų įstaigose:	33	26	22	59
1.1.	biudžetinėse	32	26	16	36
1.2.	viešosiose	1			
1.3.	NVO			6	23
2.	Savivaldybės administracijoje (seniūnijose)	23		21	
	Iš viso	56	26	43	59

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tauragės r. savivaldybės ir Šilalės r. savivaldybės socialinių paslaugų planą, 2019.

Tauragės rajono savivaldybę galima išskirti pagal NVO skaičių teikiant socialinės priežiūros socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugą vaikams, rajone veikia net 10 vaikų dienos centrų. Šilalės rajono savivaldybę pagal - NVO teikiančias socialinės globos paslaugas. Daugiausia socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų dirba biudžetinėse įstaigose, savivaldybės administracijoje (seniūnijose). Iš formalių duomenų pateikimo sunku spręsti apie žmogiškųjų išteklių trūkumą savivaldybėse, tačiau remiantis asmenine patirtimi ir viešojoje erdvėje pateikiama informacija, kad socialinių darbuotojų šalyje trūksta, „Šalyje jau dabar trūksta socialinio darbo specialistų, dėl ko dirbantiems socialiniams darbuotojams darbo krūviai tik didėja“ (Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija, 2019), galima daryti prielaidą, kad savivaldybėse į socialinių paslaugų teikimą įtraukti savanoriai padidintu turimus žmogiškuosius išteklius, kurie reikalingi socialinių paslaugų prieinamumo gerinimui.

3.2.2. Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymo savivaldybėje kokybinio tyrimo analizė

Siekiant išsiaiškinti savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymo savivaldybėje galimybes, buvo pasirinktas interviu metodas, bet dėl COVID-19 viruso šalyje paskelbto karantino informantai į klausimus atsakė raštu. Informantų apklausai buvo taikytas standartizuotas klausimynas, parengtas remiantis teorinės medžiagos išvalgomis, gerosios kitų šalių patirties analize, savanorystės teisinės ir administracinės aplinkos analize. Užkoduoti informantų pasisakymai buvo analizuojami pagal klausimų gaires (žr. 6 priedas),

išskiriant reikšmingiausias aspektus (kategorijos ir dalinės kategorijos) ir fiksuojant juos pagrindžiančius informantų teiginius.

Pirmuoju klausimu – *Kokia savivaldybės politika aktyvinant savanorių, savanorius jungiančių NVO įsitraukti į socialinių paslaugų teikimą rajone?* – buvo siekiama apskritai išsiaiškinti, kokios nuostatos, požiūriai į savanorystę, kaip ta pozicija formalizuota pagrindiniuose savivaldybės dokumentuose, administravimo struktūrose, pareigybėse ir pan. Informantų pasisakymų analizė pateikta 3.10 lentelėje iliustruojančiuose teiginiuose; informantų nuomonės buvo išskirtos į reikšmingas kategorijas ir subkategorijas.

3.10 lentelė

Savivaldybės politika savanorystės aktyvinime ir jos raiška sprendimuose

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Savanorystę palaikanti pozicija formalizuota	Formalizuota strateginiuose planuose	„Atskiros strategijos savanorių įtraukimui į socialinių paslaugų teikimą nėra, bet priemonės integruotos į kitus strateginius dokumentus 2020-2022 m. strateginį planą“ (A1), (A2). „Atskiruose strateginiuose dokumentuose nėra, tačiau susijusiuose su jaunimo savanoriška veikla, numatytas NVO, bendruomenių ir savanorystės aktyvinimas“(A4). „Savivaldybė turi pasitvirtinusi 2020-2022 m. strateginį planą, kuriame yra išskirtas jaunimo savanoriškos veiklos organizavimas“(A5).
	Sukurtos valdymo struktūros	„Savivaldybėje yra NVO taryba“ (A1) (A2), (A3), (A4); (A5); „Savivaldybėje veikia Bendruomeninių organizacijų taryba“ (A1), (A4); „Sukurtas Sveikatos ir socialinių reikalų komitetas“(A1), (A4).
Palaikymas iš administracijos	Palaikymas iš aukščiausių vadovų	„Dabartinis meras labai palaiko jaunimo savanorišką veiklą, NVO veiklą“(A1); (A2), (A3); „Savivaldybės administracija supranta savanorystės naudą“(A2);
	Palaikymas iš pozicijos rajono Taryboje	„ Savivaldybės taryba visad palaiko savanorystę ir jos plėtojimą, pritaria finansavimui savanorystės veiklai užtikrinti.“(A1), (A4). „Aukščiausiam vietos lygmenyje skiriamas finansavimas, palaikomos savanorystės idėjos“ (A2).

Pasirinktose savivaldybėse remiantis analizuotais teisės aktais ir informantų atsakymų savanoriška veikla savivaldybėse yra vertinama ir stengiamasi ją aktyvinti bei remti. Informantai pažymi, kad tam skiriamas finansavimas. Savanoriška veikla savivaldybėse yra palaikoma valdžios atstovų. Iš pateiktų informantų atsakymų galima daryti prielaidą, kad savanoriškos veiklos savivaldybėje valdymas dar tik formuojamas, kadangi atskirų strategijų aktyvinant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą nėra. Savanoriškos veiklos skatinimas įtrauktas į abiejų savivaldybių ilgalaikį 2020-2022 planą ir tai rodo, kad artimiausius trejus metus savanoriškai veiklai bus skiriamas dėmesys aukščiausiu valdymo lygiu. Verta pažymėti ir tai, kad kaip ir nacionaliniu, taip ir savivaldos lygiu, savanoriška veikla skatinama per jaunimo užimtumo politiką. Be abejo, galima daryti ir kitą prielaidą, kad savivaldybės įgyvendina jaunimo savanoriškos veiklos skatinimą, kadangi LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. birželio 22 d. Nr. A1-317 įsakyme „Dėl Jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ yra rekomenduojama savivaldybėms dalyvauti įgyvendinant aprašą.

Kitu klausimu – *Kaip remiamos savivaldybėje piliečių iniciatyvos prisidėti prie socialinių problemų sprendimo, kaip remiamos NVO?*– jau buvo tikimasi išsiaiškinti savanorių įtraukimo situaciją socialinių problemų sprendime (žr. 3.11 lentelę).

Paramos piliečių iniciatyvoms ir NVO sprendžiant socialines problemas savivaldybėje raiška

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Savanoriškos veiklos politinis palaikymas	Savanorystės aktyvinimo numatymas strateginiuose dokumentuose	„Savivaldybė turi patvirtinusi 2020-2022 m. strateginį planą, kuriame yra ir jaunimo savanoriškos veiklos organizavimas išskirta kaip priemonė“ (A4), (A5). „Jaunimo savanoriškos veiklos skatinimas numatytas 2020-2022 m. savivaldybės strateginiame plane“ (A4), „Savivaldybėje sukurtos Jaunimo užimtumo ir verslo skatinimo programos“ (A5).
	Savanorių koordinatoriaus paskyrimas	„Už savanorišką veiklą savivaldybėje atsakingas jaunimo reikalų koordinatorius“ (A1), (A2). „Savivaldybėje savanorišką veiklą koordinuoja jaunimo reikalų koordinatorius“ (A4), (A5).
	Gerųjų pavyzdžių pristatymas portale	„Tauragėje treči metai vyksta „TAJA“ apdovanojimai, juose pristatomos jaunimo veiklos tarp jų ir savanorystė“ (A1), (A2); „Tauragėje „TAJA“ apdovanojimuose yra nominacijos viena iš jų už savanorišką veiklą“ (A2)
	Savanorystės projektai	„Tauragėje įgyvendinama savanorystės programa „Perženk liniją“ (A2).
	Informavimas apie savanorystės galimybes	„Organizacijos priimančios savanorius savo svetainėse apie tai skelbia“ (A1) „Socialiniame tinkle Facebook.com yra paskyra, kurioje skelbiama visa informacija apie savanorystės galimybes savivaldybėje“ (A5), „Savivaldybėje savanorių priimančių organizacijų sąrašas skelbiamas JRD puslapyje“ (A4); „Tauragės atviros jaunimo erdvės paskyroje socialiniame tinkle Facebook.com skelbiama visa informacija apie savanoriškos veiklos galimybes“ (A2)
Bendradarbiavimas su NVO	NVO programos įgyvendinimas	„Savivaldybė turi patvirtinusi 2020-2022 m. strateginį planą, kuriame išskirta nevyriausybinių organizacijų programa, numatytas finansavimas“ (A1); (A4).
	Sutartys su NVO teikiant socialines paslaugas	„Savivaldybėje perka socialines paslaugas iš 3 NVO, kurios teikia socialines paslaugas“ (A4). „Pagal Jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo aprašą, galima pirkti savanoriškos veiklos organizavimo paslaugas iš nevyriausybinių organizacijų“ (A4).
Parama NVO	Finansinė parama	„2020 metų biudžeto patvirtinimo, 2 priedas, jaunimo politikos įgyvendinimo programa nr.14, priemonė 14.01.02.07 leidžia skirti finansavimą“ (A4). „Savivaldybė skatina NVO plėtrą, turi NVO plėtros programą, kurios lėšomis remia NVO veiklos projektus“ (A1); „Sukurtos bendruomenių ir NVO rėmimo programos, numatytas finansavimas“ (A2).

Iš informantų atsakymų išryškėja, kad savivaldybėse NVO skiriamas finansavimas, palaikomos idėjos, perkamos paslaugos, bendradarbiaujama teikiant paslaugas. Svarbiausia rėmimo priežastis, kurią įvardino informantai, yra finansavimas NVO sektoriui. Už jaunimo savanoriškos veiklos koordinavimą savivaldybėse atsakingas jaunimo reikalų koordinatorius, o jaunimo savanoriškos veiklos organizavimas perduotas NVO organizacijoms „Apskritasis stalas“. Informacijos sklaidai pasirinktas plačiai visuomenėje naudojamas socialinis tinklas Facebook.com. Svarbu paminėti ir tai, kad Tauragėje įgyvendinamas savanorystės projektas „Perženk liniją“ ir tai rodo, kad į savanorišką veiklą žiūrimą rimtai ir stengiamasi ją plėtoti per projektus. Galima daryti prielaidą, kad savivaldybės yra atviros naujoms idėjoms, bendradarbiavimui su NVO.

Klausimas – *Kokie savivaldybės dokumentai, sukurtos pareigybės liudija, kad savivaldybei rūpi savanorių pasitelkimas socialinėms problemoms spręsti?* – praplečia, detalizuoja ankstesnį klausimą, žinant, kad viešajame sektoriuje labai svarbu formalizuoti strategines nuostatas, numatyti jų įgyvendinimui reikalingas veiklas, planuoti joms išteklius (žr. 3.12 lentelę).

Savonorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą formalizuojantys dokumentai savivaldybėse

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Strateginiai dokumentai	Ilgalaikės strategijos	„Kaip jau minėta patvirtintame 2020-2022 m. strateginiame plane numatytas savanoriškos veiklos, NVO ir bendruomenių veiklos kryptys“ (A4); „Šilalėje taip pat yra patvirtinta jaunimo politikos 2020–2022 metų plėtros programa, joje taip pat numatytos veiklos savanorystei stiprinti“ (A4); „Tauragės rajono savivaldybės 2020- 2022 m. metų strateginiame veiklos plane Jaunimo politika yra viena iš veiklos sričių, o viena iš krypčių numatyta savanorystė ir mentorystė“ (A1);
	Pareigybių aprašai	„Savivaldybėje jaunimo reikalų koordinatoriaus vienos iš funkcijų yra konsultuoti jaunimą, organizacijas, priimančias savanorius ir organizuojančias savanorišką veiklą savivaldybėje“ (A1), (A4).
Savivaldybės administracijos tarybos ar direktoriaus patvirtinti dokumentai	Veiklos organizavimo ir finansavimo tvarkos aprašai	„Šilalėje 2016 m. patvirtintas savanoriškos veiklos modelio aprašas“ (A4); „2019 m. patvirtintas Šilalės rajono savivaldybės jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo ir finansavimo tvarkos aprašas“ (A4),(A5); „Tauragėje 2020 m. patvirtintas Tauragės rajono savivaldybės jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo ir finansavimo tvarkos aprašas“ (A1), (A2).

Teisinis reglamentas, kaip ir buvo pastebėta dokumentų analizėje, išlieka panašus. Matyti, kad savanoriškos veiklos reglamentas formuojamas pagal nacionalinio lygio jaunimo savanoriškos veiklos organizavimo šalyje teisės aktus. Galima išskirti Šilalės rajono savivaldybės „Savanoriškos veiklos modelio aprašą“, kuris reglamentuoja ne tik jaunimo savanorišką veiklą savivaldybėje. Savanoriška veikla ir NVO veikla įtraukta į ilgalaikį trijų metų strateginį planą, o tai leidžia skirti finansavimą iš savivaldybės biudžeto. Galima daryti prielaidą, kad savanoriškos veiklos valdymo modelis savivaldybėse įgyvendinamas pagal sukurtą nacionalinį jaunimo savanoriškos veiklos įgyvendinimo šalyje modelį. Savivaldybės aiškiai žino, kaip ką daryti šiuo aspektu ir tai palengvina savanorių valdymą savivaldybėje. Taip pat, galimai, savivaldybės atsižvelgia į tai, kad savanoriška veikla labiausiai populiaru tarp jaunimo, todėl stengiasi sudaryti galimybes jaunimo pilietiškumo ugdymui.

Kitu klausimu – *Kokias galėtumėte įvardinti pagrindines priežastis, kurios stabdo Jūsų savivaldybėje didesni piliečių savanorišką įsitraukimą į socialinių paslaugų teikimą?* – gilinamės į pačių savivaldybių įžvelgiamas problemas, pareinančias iš išorės ir glūdinčias pačioje savivaldybėje, rajone (žr. 3.13 lentelę).

Išoriniai ir vidiniai trikdžiai aktyvinant savanorystę savivaldybėse

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Iš visuomenės pareinantys trikdžiai	Savanorystės kultūros trūkumas	„Visuomenė į savanorišką veiklą žiūri neigiamai“ (A3); „Vyresnio amžiau žmonės net nesupranta kas ta savanoriška veikla“ (A4); „Žmonėms trūksta empatijos“ (A3); „Lietuvoje mažai kalbama apie savanorystę“ (A5) „Savo laiką skirti už dyką nelabai kas nori“ (A2); „Televizijoje ar žiniasklaidoje informacijos stoka apie galimybę užsiimti savanoriška veikla“ (A1); „Trūksta informavimo apie savanorystę“ (A2).
	Savonorių teikiamos socialinės naudos nesuvokimas	„Į neapmokamą darbą rimtai nežiūrima“ (A1); „Be materialinės naudos nelabai kas supranta kitą naudą“ (A1); Žmonės vertina tik apčiuopiamą naudą“ (A3).
Paramos iš centrinės valdžios	Reglamentavimo trūkumas	„Ne iki galo aiškiai apibrėžtos savanorystės sritys“ (A1); „Šalyje aiškiai reglamentuota tik jaunimo savanoriškos veiklos organizavimas ir įgyvendinimas“ (A4).

trūkumas	Metodinės paramos trūkumas	„Savanorystė o ypač jos valdymas nauja sritis, todėl tai kas nauja ir neaišku vertinama atsargiai“ (A1); „Pasitelkti savanorius socialinių paslaugų teikime rizikinga, nes aiškiau reglamento kaip tai įgyvendinti nėra“ (A1).
Savanorių administravimo patirčių trūkumas	Kompetencijų trūkumas	„Specialistai nėra apmokomi darbui su savanoriai, o manau turėtų“ (A4); „Šiuo metu kiekviena organizacija priimanti jaunus savanorius vadovaujasi tik jaunimo savanoriškai veiklai sukurtu reglamentu“ (A1); „Savanorių valdyme galima sakyti mes tik pradėdami žengti pirmuosius žingsnius“ (A1).

Kaip jau buvo minėta darbo pradžioje, savanoriškos veiklos valdymas dar naujas reiškinys šalyje, todėl savanoriškos veiklos įgyvendinime susiduriama su įvairiais sunkumais. Kaip pažymi informantai, visuomenėje dar nėra susiformavusi savanorystės kultūra, žmonės nesupranta savanorių teikiamos socialinės naudos. Viena iš priežasčių, trukdančių aktyvinti savanorius, informantai taip pat įvardino metodinės paramos trūkumą organizuojant kitų amžiaus piliečių, ne vien jaunimo, įtraukimą į savanorystę. Pripažino ir kompetencijos trūkumą organizacijose. Galima daryti prielaidą, kad organizuoti savanorišką veiklą socialinių paslaugų teikime bei kitose, ne vien jaunimo, grupėse trukdo, metodinės medžiagos stoka analizuojamu aspektu. Savanorių valdymas paliekamas pačių organizacijų atsakomybei.

Šie informantų pasisakymai iš dalies atliepia mūsų darbo teorinėje dalyje siektą įrodyti išvalgą, kad savanorystės valdymas savivaldybėje yra analogiškas socialinės inovacijos valdymui, reikalaujantis naujų priemonių, kitokio supratimo, lankstesnio administravimo. Savanorių įtraukimas yra sudėtingas procesas, todėl savivaldybių darbuotojai tikisi įvairių rekomendacijų, metodinių nurodymų.

Klausimu – *Kurių socialinių paslaugų teikime Jūsų savivaldybėje praverstų savanoriai ir kodėl?* – siekiama aktualizuoti socialinių paslaugų teikimo savivaldybėse segmentą (žr. 3.14 lentelę).

3.14 lentelė

Savanorių poreikis savivaldybėje teikiant socialines paslaugas

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Poreikis bendrųjų socialinių paslaugų teikime	Informuojant apie bendrąsias paslaugas	„Savanoriai praverstų teikiant informavimo paslaugas“ (A1), (A4); „Bendrosios paslaugos tokios kaip informavimas nereikalauja specifinių žinių, bet kartais tai labai svarbi paslauga asmeniui“ (A3).
	Teikiant maisto organizavimo paslaugas	„Savanoriai praverstų teikiant, maisto organizavimo paslaugas“; „Savanoriai jau dabar yra pasitelkiami maisto dalinimui“ (A3); „Viena populiariausių savanorių jau teikiamų paslaugų yra maisto organizavimas“ (A2).
	Teikiant sociokultūrinės paslaugas	„Savanoriai praverstų teikiant sociokultūrinės paslaugas“ (A5); „Renginių metu savanorių pagalbą tikrai nepamaisytų“ (A2), (A3)
Poreikis specialiųjų paslaugų teikime	Vykdamas pagalbą į namus	„Savanorius būtų galima pasitelkti pagalbos į namus paslaugų teikimui“ (A4); „Senyvo amžiaus asmenims labiausiai reikia pagalbos“ (A3)
	Teikiant socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugą (vaikų dienos centruose)	„Savanoriai pagal projektą savanoriauja vaikų dienos centruose jau dabar“ (A2); „Darbui su vaikais savanoriai būtų puiki pagalba“ (A1); „Vaikų dienos centruose savanoriai tikrai manau būtų naudingi“ (A4).
Poreikis specifinių kompetencijų teikime	Dirbant individualiai	„Individualiai socialinių paslaugų teikime galėtų dirbti profesionalai: psichologai, teisininkai, sielovados specialistai“ (A2); „Psichologai dabar tikrai yra reikalingi“ (A5);
	Dirbant poroje	„Savanoriai ne profesionalai visada turėtų dirbti poroje su socialiniu darbuotoju“ (A4); „Teikiant paslaugas senyvo amžiaus asmenims reikėtų dirbti poroje“ (A3).

Informantai pateikė nedaug socialinių paslaugų rūšių, kuriose galėtų pagelbėti savanoriai. Galima daryti prielaidą, kad savanorių pagalba socialinių paslaugų srityje vertinama dar gana atsargiai. Išskirtos buvo informavimo, maisto organizavimo, sociakultūrinės, pagalbos į namus, socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugos. Kaip matyti iš teiginių analizės, savanoriai galėtų teikti *bendrasias socialines paslaugas*. Šioje srityje dirbantys specialistai žino, kad šios paslaugos (informavimas) nereikalauja specifinių žinių, nėra artimo kontakto su klientu. Iš specialiųjų socialinių paslaugų išskirtos tik dvi.

Atsižvelgiant į tai, kad vis daugiau teikiama socialinių paslaugų senyvo amžiaus asmenims, šeimoms, vaikams, suprantama, kodėl informantai savanorių pagalbą išvelgia šioje paslaugų srityje. Pvz., valstybės politika plėtoti vaikų dienos centrų tinklą matoma analizuojamose savivaldybėse. Pagal Tauragės 2019 m. socialinių paslaugų planą, rajone veikia 10 vaikų dienos centrų, iš kurių keturi yra seniūnijose. Įgyvendinant 2020-2022 m. strateginį Tauragės rajono planą, kuriame yra minimas savanoriškos veiklos aktyvinimas kaimo bendruomenėse, vaikų dienos centrai galėtų būti aktyvus, savanorius įtraukiantis, centras. Analizuojant 2019 m. Tauragės socialinių paslaugų planą pastebėta, kad rajone yra plečiamas globos ir savarankiško gyvenimo namų tinklas senyvo amžiaus ir negalią turintiems asmenims. Įstaigų geografinė vieta numatyta ne miesto teritorijoje. Atsižvelgiant į tai, galimai, augs poreikis socialinių darbuotojų šiose srityse. Įvertinus situaciją, savanoriai galėtų būti įtraukiami ir į socialinės priežiūros paslaugų teikimą institucijoje.

Kitas iš informantų atsakymų išryškėjęs aspektas – profesionalių savanorių pagalba. Nors teorinėje dalyje buvo daugiau kalbama apie savanorių, kaip neprofesionalių darbuotojų, teikiamą pagalbą, bet LR vis daugiau kalbama apie atskirų profesijų trūkumą savivaldybėse. Verta paminėti, kad gyventojai susiduria su įvairiomis problemomis ir jiems ne retai yra reikalinga psichologo ar teisininko pagalba. Regionuose šių specialistų trūkumas egzistuoja, tai galimai sąlygojo ir informantų atsakymus. Sielovados specialistų poreikį taip pat galėtų tenkinti savanoriai, nes šis poreikis pareina iš senyvo amžiaus asmenų.

Klausimu – *Kokie savanoriškos veiklos procesų valdymo etapai yra jau vykdomi Jūsų savivaldybėje?* – siekiama pamatyti savanoriškos veiklos valdymo teikiant socialines paslaugas savivaldybėje visumą.

Aiškiai apibrėžto, formalizuoto savanoriškos veiklos procesų valdymo, savanorių įtraukimo administravimo tvarkos savivaldybėse dar nėra. Informantai nepateikė konkrečių atsakymų. Analizuojamose savivaldybėse savanoriškos veiklos įgyvendinimas, atsižvelgiant į analizuojamų teisės aktų patvirtinimo datas, yra gana naujas. Tai gali sąlygoti informantų atsakymus, kadangi savanoriškos veiklos procesų valdymo etapai galimai susiformuos ateityje. Kaip parodė ankstesni MD skyriai, savanoriškos veiklos procesų valdymas nėra dar išgrynintas Lietuvoje, o tai sudaro sunkumų organizacijoms priimant savanorius. Savanorių įtraukimo į veiklas valdymas organizacijoje yra tiek pat svarbus kaip ir etatinių darbuotojų, todėl reikalinga strategija, kaip įtraukti ir išlaikyti šiuos iš išorės ateinančius žmones. Kaip pažymi Šimkus (2015), organizacijoms ypač aktualu gebėti tinkamai valdyti savanorystės žmogiškuosius išteklius: savanorišką veiklą analizuoti, vykdyti savanorių apskaitą, planavimą, verbavimą, atranką, adaptavimą, vertinimą, mokymą, judėjimo valdymą, saugos užtikrinimą ir motyvavimą. Būtina paminėti, kad tinkamas savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas gali sumažinti organizacijos finansines išlaidas. Reikia žinoti, kiek ir kokius darbus gali atlikti organizacijos darbuotojai bei kiek savanorių ir kokiai veiklai galima pasitelkti.

Antruoju klausimyno bloku, kuris, kaip jau buvo minėta metodologijos dalyje, buvo sukurtas pamačius gana aktyvų savivaldybių darbą aktyvinant savanorius įsitraukti į socialines veiklas karantino metu, tikėtasi, kad parodys jau turimas ir naujas savanorių aktyvinimo priemones savivaldybėse. Žinant, kad karantinui nepasibaigus, nėra tikimybės, kad savivaldybės bus apmaščiusios savo veiksmus, klausta tik apie priemones – *Kokios piliečius aktyvinančios priemonės įsitraukti į pagalbą teikiant pagalbą COVID-19 viruso pandemijos metu buvo inicijuotos Jūsų savivaldybėje?* Tokių priemonių analizė (žr. 3.15 lentelė) pagal informantų pasisakymus parodė vyravusias dvi įtraukimo kryptis: savanorių įtraukimą ir informavimas apie galimybes įsitraukti.

Priemonės pasitelkiant savanorius ekstremaliomis sąlygomis

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Priemonės apie galimybes įsitraukti į socialinės paramos veiklas	Visuomenės informavimas apie savanorystės galimybes TV, portaluose, socialiniuose tinkluose	„Viešinami skelbimai kviečiantys savanorius socialinio tinklo Facebook.com savivaldybės paskyroje“ (A1), (A4); „Savivaldybėje per visas informavimo sritis skelbiamas savanorių poreikis“ (A2).
	Visuomenės informavimas apie savanorystės galimybes tradicinėmis priemonėmis	„Parengti skelbimai spaudai, išdalintos skrajutės leidiniai su prevencine informacija apie COVID-19 virusą ir kvietimu tapti savanoriu“ (A4).
Savanorių įtraukimo priemonės	Savanorių administravimo dokumentų sukūrimas	„Administracijos direktoriaus įsakymu paskirtas savanorišką veiklą įgyvendinantis karantino metu jaunimo reikalų koordinatorius“ (A4); „Administracijos direktoriaus įsakymu buvo patvirtintas sutarties tarp savanorio ir Savivaldybės administracijos šablonas“ (A4).
	Skaitmeninių instrumentų savanorių registravimui sukūrimas	„Sukurta elektroninė savanorio anketa“ (A1), (A4); „Socialiniame tinkle Facebook.com sukurta Tauragės savanorių grupė“ (A2).

Informantų pasisakymai rodo, kad siekdamas valdyti ekstremalią situaciją, savivaldybių administracijos greita įprastų *savanorių informavimo, aktyvinimo, rėmimo* veiklų ėmėsi ir *įtraukimo administravimo reglamentavimo* bei *paties administravimo* procesų. Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybės, kaip ir kitos Lietuvos savivaldybės, dėl COVID-19 viruso pandemijos pasaulyje ir šalyje karantino metu kvietė savanorius teikti pagalbą savivaldybių gyventojams. Savanorių pritraukimui pirmiausia buvo pasitelkta žiniasklaida, socialinis tinklas Facebook.com. Taip pat dalinami nemokami leidiniai (informaciniai lapai, laikraščiai), skrajutės. Siekiant valdyti ir kontroliuoti savanorius, Šilalės r. savivaldybėje buvo paskirtas atsakingas darbuotojas - jaunimo reikalų koordinatorius. Galime daryti prielaidą, kad jaunimo reikalų koordinatorius pasirinktas dėl turimos patirties darbu su savanoriais. Galima išskirti Šilalės rajono savivaldybę dėl administracijos direktoriaus įsakymu paskirto atsakingo darbuotojo savanorių organizavimui bei parengus savanorio sutartį su savivaldybę karantino metu. Tai rodo atsakingą požiūrį į savanorių veiklos užtikrinimą, jų teisių ir pareigų įforminimą karantino metu. Tauragės rajono savivaldybė pasinaudojo socialiniu tinklu ir sukūrė „Tauragės savanorių“ grupę, kurioje visą informaciją apie reikiamą pagalbą matė visi savanoriai. Pasitelkus minėtą grupę socialiniame tinkle, vyko darbų koordinavimas, skelbiama svarbiausia informacija.

Klausimu – *Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauta ir kaip, siekiant spręsti iškilusias socialines problemas vietose?* Siekta pamatyti bendradarbiavimo tinklus plėtojant savanorių įtraukimą savivaldybėse (žr. 3.16 lentelę).

Bendradarbiavimo tinklas savivaldybėje savanorystės plėtojimo aspektu

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	Bendradarbiavimas su NVO	„Bendradarbiaujama su Sidabrine linija, „Stiprūs Kartu“, savivaldybėje esančiomis bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis“ (A4); „Labiausiai su Tauragės jaunimo ir jaunimo organizacijų sąjunga „Tauragės apskrituoju stalu“, Šaulių sąjunga“ (A1).
	Bendradarbiavimas su savivaldybės administruojamomis	„Bendradarbiaujama su socialinių paslaugų namų socialiniais darbuotojais“ „Bendradarbiaujama su savivaldybės visuomenės sveikatos biuru“ (A1), (A2).

	įstaigomis	(A4).
	Žiniasklaida	„Dėl informacijos sklaidos bendradarbiaujama su vietinė spaudos leidyklomis“ (A4).
Bendradarbiavimo tinkle naudojamos formos	Nuotolinio bendravimo priemonės	„Siekiant kuo mažiau tiesioginio kontakto bendravimas vyksta elektroniniu paštu, telefonu“ (A4).

Savivaldybės, sprendžiamos COVID-19 viruso problemas ir įtraukdamos savanorius, bendradarbiavo su NVO, savivaldybei pavaldžiomis įstaigomis, žiniasklaida. Pagalbai pasitelkta „Šaulių sąjunga“, „Apskritasis stalas“ „Sidabrinė linija“, rajono bendruomenės, dalintasi informacija apie savanorių poreikį savivaldybėje su nacionaliniu savanorių centru „Stiprūs Kartu“. Bendradarbiauta su savivaldybei pavaldžiomis institucijomis: visuomenės sveikatos biuru, socialinių paslaugų namais. Kaip matyti iš informantų atsakymų, telkiant pagalbą gyventojams glaudžiai bendrauta buvo su organizacijomis, kurios taip pat dirba su savanoriais. Neapsieita ir be specialistų pagalbos ekstremaliomis sąlygomis.

Jau dokumentų analizėje buvo pastebėta, kad ES ir nacionaliniu lygiu priimti savanorystę aktualizuojantys dokumentai, ES remiami savanorius įtraukiantys socialiniai projektai, LR SADM iniciatyvos mažinti skurdą, jaunimo savanorystės centrų apskrityse kūrimas turi įtakos formuojamai vietose jaunimo politikai. Ekstremali situacija parodė, kad įgytos patirtys ir jau turimi santykiai su nacionaliniu savanorių centru padėjo analizuojamų rajonų savivaldybėms aktyvinti jaunimą įsitraukti į savanorių veiklas, inicijuotas iš Vilniaus. Kita vertus, išaugo bendradarbiavimas tarp vietos organizacijų.

Klausimu – *Kokie padaliniai, savivaldybės darbuotojai buvo atsakingi už savanorių pritraukimą pandemijos metu?*– siekta išsiaiškinti žmoniškųjų išteklių valdymo strategiją ekstremaliomis sąlygomis. (žr. 3.17 lentelę).

3.17 lentelė

Savanorių įtraukimo valdymas esant ekstremaliai situacijai

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Atsakingi padaliniai	Savivaldybės administracijos skyriai	„Už savanorių pritraukimą ir koordinavimą atsakingas kultūros skyrius“ (A1); „Už savanorių aprūpinimą priemonėmis – Personalo ir ūkio skyrius“(A4); „Susirinkimuose dalyvauja visų skyrių vadovai“(A4).
	Laikinosios komisijos	„Visiems procesams vadovauja Ekstremalių situacijų valdymo komisija“; (A2), (A4); „Savivaldybėje veikia ir ekstremalių situacijų komisija“ (A1).
	Sukurtas centras	„Savivaldybėje veikia ekstremalių situacijų operacijų centras“ (A1)
Atsakingi darbuotojai	Mero patarėjai	„ Problemų sprendime visada dalyvavo mero patarėjai“ (A1), (A2).
	Savivaldybės administracijos direktorius	„Visiems procesams vadovauja Ekstremalių situacijų valdymo komisijos pirmininkas- administracijos direktorius“(A4).
	Jaunimo reikalų koordinatorius	„Už savanorių koordinavimą atsakingas JRK“ (A4), (A2).
	Socialinės paramos skyriaus vedėja	„Už savanorių poreikio perdavimą – Socialinės paramos skyriaus vedėja“ (A4).
	Savivaldybės gydytoja	„Už savanorių apmokymą kaip elgtis atsakinga savivaldybės gydytoja“ (A4).
	Kiti savivaldybės darbuotojai	„Dauguma Savivaldybės administracijos darbuotojų vienaip ar kitaip yra įtraukti į pandemijos valdymo procesus“ (A4).

Organizuojant pagalbą savivaldybių gyventojams buvo pasitelkti įvairūs savivaldybių administracijos skyriai, darbuotojai. Sprendimai buvo priimami ekstremalių situacijų valdymo komisijose susitikimų metu. Į problemų sprendimą ir pagalbos poreikio nustatymą savivaldybėje buvo įtraukti: mero patarėjai, socialinės paramos skyriaus vedėja, jaunimo reikalų koordinatorius, savivaldybės gydytoja. Kiti darbuotojai pagal poreikį atliko jiems paskirtus darbus problemoms spręsti dėl COVID-19 viruso. Kaip jau anksčiau buvo minėta, jaunimo reikalų koordinatoriai yra atsakingi už savanorių organizavimą, todėl jų dalyvavimas sprendimų priėmimo buvo labai svarbus formuojant pagalbos tinklą ir priemones.

Informantų pasisakymai šiuo klausimu parodė, kad savanorių įtraukimą vykdė ne vien jaunimo reikalų koordinatorė. Stebima sisteminė prieiga įtraukiant savanorius: įtraukta dauguma savivaldybės administracijos padalinių, veikloms koordinuoti sukurta tam skirta komisija, periodiškai pasitarimai, mokymai ir t.t. Stebimas aktyvus bendradarbiavimas tarp administracijos padalinių ir savivaldybei pavaldžių įstaigų.

Trečiuoju klausimyno bloku buvo siekiama išsiaiškinti apie galimybes savivaldybėse gerinant savanorystės valdymą. Klausimai buvo įtraukti į klausimyną, atsižvelgiant į teorines įžvalgas, kad valdant socialines inovacijas reikalingi įvairūs išteklių, tiek finansiniai, tiek ir „minkštieji“: komandos, lyderystė, specifinės kompetencijos. Neturint gilios patirties administruojant įtrauktą savanorių veiklą į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse, klausimams buvo panaudota geroji kitų valstybių patirtis bei naujosios LR iniciatyvos aktyvinant savanorystę.

Klausimas – *Kokius šiuo metu matote vidinius savivaldybės resursus aktyvinant piliečių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą savivaldybėje?* – buvo orientuotas į savivaldybės administracijos vadovus, kurie paprastai išmano organizacijos valdymo klausimus, jos resursus. Tyrime sutikus dalyvauti tiesiogiai su savanoryste susijusių padalinių specialistams, buvo tikimasi išvelgti situaciją „iš apačios“. Vidinius savivaldybių resursus (žr. 3.18 lentelę) savanorystės plėtojimui informantai mato ir jie gana tvarūs.

3.18 lentelė

Turimi vidiniai savivaldybių resursai aktyvinti savanorystę socialinių paslaugų teikime

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Vidiniai resursai	Finansiniai	„Savivaldybė remia finansiškai savanorišką veiklą, kiekvienais metais skiriamas vis didesnis finansavimas“ (A1).
	Atsakingi už veiklą darbuotojai	„Jaunimo savanoriškai veiklai koordinuoti yra paskirtas žmogus“ (A2), (A4).
	Įstaigų tinklas	„Savivaldybėje yra išplėtotas socialinių paslaugų tinklas, tad savanoriams socialinių paslaugų infrastruktūra yra“ (A3).
	Teisinė bazė	„Teisinė bazė mūsų savivaldybėje yra“ (A4).
	Kompetencijos	„Kompetencijų darbuotojai tikrai turi“ (A4).

Informantai įvardino pagrindinius vidinius savivaldybių resursus: finansinius, darbuotojus, teisinę bazę, kompetencijas. Informantų nuomone, savivaldybėse yra darbuotojų, turinčių patirties su jaunimo savanoriškos veiklos organizavimu, kuriuos būtų galima panaudoti savanorių įtraukimui į socialinių paslaugų teikimą. Informantai pažymėjo ir tai, kad savivaldybėse yra išplėtotas socialinių paslaugų tinklas. Tai rodo, kad savanorių įtraukimui į socialinių paslaugų teikimą galimybės savivaldybėse yra. Anot informantų, turimą teisinę bazę būtų galima pakoreguoti ir pritaikyti socialines paslaugas teikiančioms įstaigoms, taip sukuriant gaires, palengvinančias savanorių valdymą socialinėje srityje. Tai patvirtino anksčiau atlikta rajono savivaldybių dokumentų analizė. Savivaldybių 2020-2022 strateginiuose veiklos planuose ir prieduose numatytas finansavimas savanoriškai veiklai per jaunimo, NVO, bendruomenių programas.

Klausimu – *Kokia šių iniciatyvų, pasiteisinusių kitų valstybių savivaldybėse, perspektyva Jūsų savivaldybėje?* – siekta išsiaiškinti, kokioms iniciatyvoms pritarę ir kurios priemonės turėtų perspektyvą savivaldybėse savanorių įtraukimo į socialinių problemų sprendimą. Pateiktos šešios iniciatyvos: *savanorystės plėtojimo Jūsų savivaldybėje strategijos ir strateginio 2020-2022 m. plano parengimas; valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų asmeninis išitraukimas į savanorystę; savanorių paslaugų padalinio sukūrimas NVO pagrindu prie Jūsų savivaldybės; savanorių tarybos, kaip patariamojo komiteto rajono savivaldybės Tarybai įsteigimas; savanorio statuso formalizavimas savivaldybės personalo skyriuje, jo įtraukimui į veiklas reikalingo dokumentų paketo parengimas; savanorystės ugdymo pamokos, iniciatyvos IUI, mokyklose.* Apie kiekvieną iniciatyvą buvo diskutuota atskirai (žr. 3.19 lentelę).

3. 19 lentelė

Nacionalinių iniciatyvų gerinant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą palaikymo savivaldybėse raiška

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Savanorystės plėtojimo Jūsų savivaldybėje strategijos ir strateginio 2020-2022 m. plano parengimas.	Poreikio strateguoti savivaldybėje nematymas	„Nelabai reikalinga, kadangi savivaldybėje savanorystės kuravimas perduotas NVO“ (A1), (A4).
	Poreikio strategiškai planuoti matytų, formalizavus administracijos funkcijas	„Siekiant plėtoti savanorišką veiklą galbūt ir reiktu, tačiau tam reikalingas socialinių paslaugų skyriaus, ir tarybos pritarimas“ (A4).
Valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų asmeninis išitraukimas į savanorystę	Stebimas asmeninis išitraukimas	„Valstybės tarnautojai kiekvienas asmeniškai yra išitraukę į jiems patrauklias savanorystės veiklas“ „Socialinės paramos skyriaus darbuotojos aktyviai dalyvauja Maltiečių veiklose, rūpinasi Maisto banko veikla“ (A4); „Atviro jaunimo centro darbuotojos yra aktyvios savanorės ir telkia jaunuolius savanoriškai veiklai“ (A5); „Socialinių paslaugų namų darbuotojos aktyviai išitraukė į dabartinę krizės savanorystę“ (A4).
	Pritarimas užskaityti kaip pagrindinę veiklą	„Užskaitymas vietoj dalies tiesioginių pareigų laiko“ (A1).
	Pritarimas įtraukti į metinį vertinimą	„Būtų galima įtraukti į metinį veiklos vertinimą“(A1).
	Galimybė išitraukti asmeniškai sumažinus pagrindinio darbo apimtį	„Į trumpalaikę arba ekstremalios situacijos metu suaktyvėjusią savanorystę - taip, kitu atveju - sunkiai, dėl didelio užimtumo“ (A1).
Savanorių paslaugų padalinio sukūrimas NVO pagrindu prie Jūsų savivaldybės.	Poreikio nematymas	„ Nelabai reikalinga, kadangi savivaldybėje savanorystės kuravimas perduotas NVO“ (A4); „Savanoryste rūpinasi NVO “Tauragės apskritis stas” (A1); „Veikia SVOO-savanorišką veiklą organizuojanti organizacija - „Apskritis stas“, kuri organizuoja jaunimo savanorystę“ (A4).
Savanorių tarybos, kaip patariamojo komiteto rajono savivaldybės Tarybai įsteigimas	Poreikio nematymas	„Šiuo metu tikrai nereikalinga, kadangi savanoriška veikla nėra populiarė veikla visuomenėje“(A1); „Tokios komisijos pas mus nėra, kol kas nėra ir poreikio“ (A4).

Savanorio statuso formalizavimas savivaldybės personalo skyriuje, jo įtraukimui į veiklas reikalingo dokumentų paketo parengimas.	Statusas jau formalizuotas dokumentuose	„Jaunimo savanorystę pas mus reglamentuoja 2 tarybos sprendimai, kurie turi atitinkamus priedus-sutartis“ Iš esmės šie aprašai numato visą savanoriškos veiklos organizavimą ir finansavimą“ (A4); „Kiekviena PO turi savo atitinkamus teisės aktus, pvz. įstaigos direktoriaus įsakymus, kuriais paskiriamas Kuratorius ir pan.“(A4).
Savanorystės ugdymo pamokos, iniciatyvos IUI, mokyklose.	Atskiri integravimo atvejai į ugdymo procesą stebimi	„Specialiai parengtų pamokų šia tema neturime ir mokyklose jos nevyksta, išskyrus atskirus pavienius savanorystės populiarinimo renginius ar pasisakymus kitų mokyklose vykstančių renginių metu, taip pat ir atviraime jaunimo centre bei erdvėje“ (A4); „Vyksta per pilietiškumo pamokas, iniciatyvos pačių mokinių ar jaunimo erdvių darbuotojų renginiai (A2).
	Turėtų teigiamą rezultatą formuojant savanorystės kultūrą	„Jei būtų įtrauktos į mokymo programas manau turėtų teigiamos įtakos savanoriškos kultūros formavimui“ (A4).

Informantų nuomone, savivaldybėse gerai veikia jaunimo savanoriška veikla, kuri yra perspektyvi, nes daugiausia savanoriauja jaunimas. Poreikio turėti atskirą savanorių įtraukimą administruojančią struktūrą savivaldybėje atsakymuose nepastebėta. Valstybės tarnautojų įsitraukimą į savanorišką veiklą mato kaip pačio asmens apsisprendimą, tačiau sutiktų savanoriauti, jei būtų užskaitoma dalis pareigų (A1), ar veikla įtraukta į metinį veikos planą (A1). Savivaldybėse į IUI, mokyklų programose savanoriškos veiklos skatinimas dar nėra įtrauktas, tačiau pažymi, kad „įtraukus į programas būtų pasiekti teigiami rezultatai savanoriškos veiklos kultūros formavimui šalyje“(A4). Informantų atsakymai į klausimus liudija, kad iš tiesų savanorių įtraukimas dar nėra suvoktas kaip galimas resursas, kad viskas vystosi palengva, kad nei visuomenėje, nei savivaldybėje nėra tos socialinės naudos suvokimo, kad tam dar reikia laiko.

Atsižvelgiant į naujojo viešojo valdymo diegimo aspektus, reikėtų nepamiršti, kad savanorių įtraukimas ir valdymas nėra tradicinis administravimas. Analizuojant teoriją buvo prieita išvados, kad savanorių įtraukimas reikalauja naujų sprendimų, galimybių, veikos formų. Savanorių įtraukimas prilyginamas socialinei inovacijai, kuri reikalaus pokyčio ne tik organizacijoje, bet ir visuomenėje. Sėkmingai įgyvendinant savanorių įtraukimą savivaldybėse reikėtų peržiūrėti siekiamus veiklos rezultatus ir priemones jiems pasiekti. Įvertinti naudojamų priemonių veiksmingumą. Kitas svarbus aspektas, tai pačių socialinę politiką formuojančių ir įgyvendinančių interesų grupių vienodas supratimas analizuojamu aspektu. Kaip vieni iš sėkmės faktorių teorinėje dalyje, siekiant įtraukti ir išlaikyti savanorius, buvo paminėti: aiškus savanorio statusas organizacijoje apibrėžimas, veikos sritys ir atsakomybės bei darbuotojų palaikymas.

Paskutinis klausimas informantams – *Kaip vertinate projekto Savanorystės skatinimo laboratorijoje pasiūlytas savanorystės skatinimo priemones viešajame sektoriuje: viešojo sektoriaus darbuotojui 1 apmokama diena savanoriškai veiklai, savanoriškos veiklos įtraukimas į darbo stažą, savanorystės aktualizavimas valstybės tarnautojų vertinime.* Informantai visas išvardintas klausime priemones vertino „teigiamai“ (A1), (A3), (A5), „vertinu teigiamai, jeigu būtų reglamentuotas ir patvirtintas jų įgyvendinimo procesas, mielai pasinaudotume jais savo savivaldybėje“ (A4). Išskyrė jas, kaip „labai motyvuojančios priemonės“ (A2).

Kokybinio tyrimo apibendrinimas. Atlikus tyrimą „Savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymas savivaldybėje“ pasirinktose Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybėse, susisteminome pagrindines kokybiniame tyrime išgrynintas reikšmines kategorijas, subkategorijas (dalines kategorijas), kurios liudija analizuotų savivaldybių, sprendžiant pagal labiausiai su savanoryste susijusių asmenų pasisakymus, poziciją ir perspektyvas plėtojant savanorystę, aktyviau įtraukiant savanorius į socialinių paslaugų teikimą (žr. 3.20 lentelę).

Tauragės ir Šilalės rajonų savivaldybių veikla, aktyvinant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą

Kategorijos	Subkategorijos	Irodymai iš dokumentų ir statistikos analizės
Klausimas: <i>Kokia savivaldybės politika aktyvinant savanorių, savanorius jungiančių NVO įsitraukti į socialinių paslaugų teikimą rajone?</i>		
Savanorystę palaikanti pozicija formalizuota	Formalizuota strateginiuose planuose	2020-2022 m. strateginis veiklos planas
	Sukurtos struktūros	NVO taryba, bendruomenių taryba, jaunimo taryba, socialinių reikalų skyrius
Palaikymas iš administracijos	Palaikymas iš aukščiausių vadovų	Palaiko meras, vicemerais, administracijos direktorius
	Palaikymas iš pozicijos rajono Taryboje	Taryba pritaria savanoriškos veiklos plėtrai ir finansavimui
Klausimas: <i>Kaip remiamos savivaldybėje piliečių iniciatyvos prisidėti prie socialinių problemų sprendimo, kaip remiamos NVO?</i>		
Savanoriškos veiklos palaikymas	Savanorystės aktyvinimo numatymas strateginiuose dokumentuose	Strateginiuose 3, 1 m. planuose
	Savanorių koordinatoriaus paskyrimas	JRK abiejose savivaldybėse
	Gerųjų pavyzdžių pristatymas portale	Periodiškas
	Savanorystės projektai	3 savanorystę aktyvinantys projektai
	Informavimas apie savanorystės galimybes	Savivaldybės svetainėje, TV, lankstinukai, socialiniai tinklai, vietinė žiniasklaida.
Klausimas: <i>Kokie savivaldybės dokumentai, sukurtos pareigybės liudija, kad savivaldybei rūpi savanorių pasitelkimas socialinėms problemoms spręsti?</i>		
Sukurta teisinė bazė	Ilgalaikis savivaldybių strateginis planas	2020-2023 m. savivaldybių strateginis planas
	Savanoriškos veiklos aprašas Šilalės savivaldybėje	Patvirtintas 2016 m. savivaldybės tarybos
	Jaunimo savanoriškos tarnybos veiklos ir finansavimo aprašas	2019 m. patvirtintas aprašas Šilalės r. savivaldybėje, 2020 m. patvirtintas aprašas Tauragės savivaldybėje
	Priskirtos pareigybės koordinuojant savanorišką veiklą savivaldybėje	Už savanorišką veiklą atsakingi JRK
NVO finansavimas	Parengtos NVO finansavimo programos	Išskirta atskira eilutė 2020-2023 m. strateginis veiklos planas
Klausimas: <i>Kokias galėtumėte įvardinti pagrindines priežastis, kurios stabdo Jūsų savivaldybėje didesnę piliečių savanorišką įsitraukimą į socialinių paslaugų teikimą?</i>		
Trikdžiai, ateinantys iš išorės	Savanorystės kultūros trūkumas	Trūksta visuomenės atstovų iniciatyvų formalizuoti savanorystę per darbo santykius.
	Savanorių teikiamos socialinės naudos nesuvokimas	skaičiuojama, kokią dalį savivaldybės biudžeto sukuria savanoriška veikla.
Vidiniai trikdžiai	Reglamentavimo trūkumas	Nėra dokumentų, reglamentuojančių kaip administruoti viešajame sektoriuje savanorius.
	Metodinės paramos trūkumas	Nėra viešai prieinamų metodinių rekomendacijų savivaldybėms, kaip įtraukti savanorius į veiklas
	Kompetencijų trūkumas	Trūksta mokymų darbuotojams, kaip verbuoti, atrinkti, įgalinti, administruoti savanorių veiklą.
Klausimas: <i>Kurių socialinių paslaugų teikime Jūsų savivaldybėje praverstų savanoriai ir kodėl?</i>		
Poreikis bendrųjų socialinių paslaugų teikime	Informuojant apie bendrąsias paslaugas	COVID-19 karantino metu savanoriai buvo kviečiami teikti informavimo paslaugas, dalinti maistą, lankyti senolius namuose, bendrauti su jais, užimti daugiavaikių šeimų vaikus nuotoliniu būdu, aprūpinti juos mokymo ir kt. literatūra.
	Teikiant maisto organizavimo paslaugas	
	Teikiant sociokultūrinės paslaugas	
Poreikis specialiųjų paslaugų teikime	Vykdamas pagalbą į namus	Dokumentuose aspektas neįžvelgtas
	Teikiant socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugas (vaikų dienos centruose)	Pagal vykdomų projektų ataskaitas matyti, kad savanoriai dirba vaikų dienos centruose.

Poreikis specifinių kompetencijų teikime	Dirbant individualiai	Savivaldybių veiklos ataskaitos rodo, kad trūksta psichologų, teisininkų.
	Dirbant poroje	Dokumentų analizėje neatsispindi
Klausimas: Kokios piliečius aktyvinančios priemonės ištraukti į pagalbą teikiant pagalbą COVID-19 viruso pandemijos metu buvo inicijuotos Jūsų savivaldybėje?		
Priemonės savanorių pritraukimui	Visuomenės informavimas apie savanorystės galimybes TV, portaluose, socialiniuose tinkluose	Informacija buvo skelbiama socialiniuose tinkluose, portaluose, vietinę televiziją.
Savanorių įtraukimo priemonės	Visuomenės informavimas apie savanorystės galimybes tradicinėmis priemonėmis	Straipsniai vietinėje spaudoje, dalintos skrajutės, leidiniai.
	Savanorių administravimo dokumentų sukūrimas	Administratoriaus direktoriaus įsakymu paskirtas atsakingas asmuo už savanorių organizavimą karantino metu ir patvirtinta sutartis su savanoriu karantino metu.
	Skaitmeninių instrumentų savanorių registravimui sukūrimas	Sukurta elektroninė savanorio registracijos anketa. Facebook.com sukurta Tauragės savanorių grupė.
Klausimas: Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauta ir kaip, siekiant spręsti iškilusias socialines problemas vietose?		
Savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	Bendradarbiavimas su NVO	Buvo bendradarbiaujama su „Stiprūs Kartu“, „Sidabrine linija“, Lietuvos šaulių sąjunga, jaunimo organizacija „Apskritasis stalas“, bendruomenėmis.
	Bendradarbiavimas su savivaldybės administruojamomis įstaigomis	Buvo bendradarbiaujama su socialinių paslaugų centrais, visuomenės sveikatos biuru.
	Bendradarbiavimas su žiniasklaida	Bendradarbiavo su vietine žiniasklaidos atstovais.
Klausimas: Kokie padaliniai, savivaldybės darbuotojai buvo atsakingi už savanorių pritraukimą pandemijos metu?		
Atsakingi padaliniai	Savivaldybės administracijos skyriai	Kultūros ir personalo ir ūkio skyrius.
	Laikinosios komisijos	Ekstremalių situacijų komisija
	Sukurtas centras	Ekstremalių situacijų operacijų centras
Atsakingi darbuotojai	Mero patarėjai	Problemų sprendime visada dalyvavo mero patarėjai
	Savivaldybės administracijos direktorius	Ekstremalių situacijų komisijos pirmininkas
	Jaunimo reikalų koordinatorius	Atsakingas už savanorių organizavimą
	Socialinės paramos skyriaus vedėja	Savanorių poreikio perdavimas
	Savivaldybės gydytoja	Vykde savanorių mokymus
Kiti savivaldybės darbuotojai	Visi savivaldybės darbuotojai buvo įtraukti į pandemijos sukeltų problemų sprendimą.	
Klausimas: Kokius šiuo metu matote vidinius savivaldybės resursus aktyvinant piliečių įsitraukimą į socialinių paslaugų teikimą savivaldybėje?		
Vidiniai resursai	Finansiniai	Savanoriškai veiklai skiriamas kiekvienais metais vis didesnis finansavimas
	Atsakingi už veiklą darbuotojai	Yra paskirtas darbuotojas jaunimo savanoriškai veiklai koordinuoti
	Įstaigų tinklas	Socialinių paslaugų infrastruktūra savivaldybėje yra išplėtotą.
	Teisinė bazė	Teisinė bazė sukurta
	Kompetencijos	Darbai su savanoriais darbuotojai patirties turi.
Klausimas: Kokia šių iniciatyvų, pasiteisinusių kitų valstybių savivaldybėse, perspektyva Jūsų savivaldybėje?		
Savanorystės plėtojimo Jūsų savivaldybėje strategijos ir strateginio 2020-2022 m. plano parengimas.	Poreikio strateguoti savivaldybėje nematymas	Savivaldybėje savanorystės kuravimas perduotas NVO.
	Poreikio strategiškai planuoti matytų, formalizavus administracijos funkcijas	
Valstybės tarnautojų ir kitų viešojo	Stebimas asmeninis įsitraukimas	
	Pritarimas užskaityti kaip pagrindinę	

sektorius įstaigų darbuotojų asmeninis ištraukimas į savanorystę	veiklą	Dar neformalizuota
	Pritarimas įtraukti į metinį vertinimą	
Savanorių paslaugų padalinio sukūrimas NVO pagrindu prie Jūsų savivaldybės.	Galimybė ištraukti asmeniškai sumažinus pagrindinio darbo apimtį	Poreikio nematymas
Savanorių tarybos, kaip patariamojo komiteto rajono savivaldybės Tarybai įsteigimas		Poreikio nematymas
Savanorio statuso formalizavimas savivaldybės personalo skyriuje, jo įtraukimui į veiklas reikalingo dokumentų paketo parengimas.		Statusas jau formalizuotas dokumentuose
Savanorystės ugdymo pamokos, iniciatyvos IUJ, mokyklose.	Atskiri integravimo atvejai į ugdymo procesą stebimi	Vyksta per pilietiškumo pamokas, iniciatyva iš savanorių.
	Turėtų teigiamą rezultatą formuojant savanorystės kultūrą	Įtrauktos į mokymo programas turėtų teigiamos įtakos savanoriškos kultūros formavimui

Apibendrinus visą empirinę dalį, galima išskirti šiuos pagrindinius dviejų savivaldybių savanorių aktyvinimo veikloje stebimus aspektus:

1. Savanoriška veikla yra palaikoma aukščiausiu lygiu savivaldybėse, savanorystės idėjoms ir skatinimui pritaria meras, savivaldybės tarybos nariai. Įgyvendinama per jaunimo užimtumo politiką savivaldybėje. Atskiros strategijos savanorių įtraukimui į socialinių paslaugų teikimą dar nėra. Savanoriška veikla savivaldybėse valdoma remiantis jaunimo savanorišką veiklą reglamentuojančiais teisės aktais nacionaliniu lygiu. Už jaunimo savanorišką veiklą atsakingi jaunimo reikalų koordinatoriai, už savanoriškos veiklos organizavimą – NVO „Apskritasis stalas“. Savanoriškos veiklos skatinimo programos įtrauktos į 2020-2022 m. savivaldybių strateginius planus, įgyvendinama per jaunimo politiką, NVO ir bendruomenių veiklos skatinimą. Savanorius į socialinių paslaugų teikimą būtų galima įtraukti teikiant informavimo, maisto organizavimo, sociokultūrinės, pagalbos į namus, socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo (vaikų dienos centre) paslaugas. Savivaldybėse įgyvendinant savanorišką veiklą susiduriama su neigiamu visuomenės požiūriu, savanoriškos veiklos kultūros nebuvimu. Specialistams trūksta metodinių rekomendacijų.

2. Organizuojant savivaldybėse pagalbą dėl viruso COVID-19 sukeltų problemų gyventojams buvo pasitelkti savanoriai. Savivaldybėse paskirti formaliai ir neformaliai atsakingi asmenys už savanorių organizavimą karantino metu atsakingi jaunimo reikalų koordinatoriai dėl patirties dirbant su savanoriais. Savanorių pritraukimui pasinaudoti socialiniai tinklai, žiniasklaida, dalinti lankstinukai ir leidiniai. Organizuojant pagalbą bendradarbiauta su NVO, bendruomenėmis, savivaldybei pavaldžiomis institucijomis. Į pagalbos organizavimą ir problemų sprendimą buvo įtraukiami įvairūs savivaldybės skyriai ir darbuotojai.

3. Informantai pagrindinius vidinius savivaldybių resursus, aktyvinant savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą, įvardino: finansinius, žmogiškuosius išteklius, teisinę bazę, kompetenciją, socialinių paslaugų infrastruktūrą savivaldybėse. Galime pritari informantų nuomonei, kadangi tai tikrai yra pagrindiniai vidiniai resursai, kurie būtų reikalingi plėtojant savanorišką veiklą savivaldybėse socialinių paslaugų teikime. Informantų nuomone, pateiktos iniciatyvos kol kas nėra būtinos. Galima daryti prielaidą, kad nors ir savivaldybėse veikia jaunimo savanoriška veikla, tačiau tvirtų savanorystės kultūros pamatų dar nėra. Poreikio nematymas naujoms struktūroms savivaldybėje rodo, kad dar savivaldybės nėra pasiruošusios įgyvendinti esminių sprendimų viduje. Norint gerinti savanorių įtraukimo valdymą savivaldybėje būtina

plačiau vertinti visas galimybes. Rinkti informaciją, analizuoti situaciją socialinių paslaugų teikime ir įvertinti galimybę į socialinių paslaugų teikimą įtraukti savanorius. Žinoma poreikis turi atsirasti ir iš socialines paslaugas teikiančių institucijų. Išryškėjo ir darbuotojų pozicija, kad savanoriautų, jei iš to turėtų asmeninės naudos. Galime teigti, kad savivaldybės nėra dar pasirengusios įgyvendinti inovacijas (socialines inovacijas), kurios turėtų esminių pokyčių esamos situacijos gerinimui.

Atlikę teorinės medžiagos, dokumentų ir savivaldybėse gautos iš informantų medžiagos analizę, galime teigti, kad savanorystė, kaip potencialus ir papildomas žmogiškasis išteklius teikiant socialines paslaugas savivaldybėse, reikalauja analogiško socialinėms inovacijoms valdymo, netradicinių priemonių įtraukiant ir administruojant savanorius, todėl nėra pakankamai išnaudotas savivaldybėse.

Atlikus tyrimo analizę galime išskirti ir pagrindinius veiksnius, kurie aktyvina savanorius savivaldybėje:

- savanorystės naudos pripažinimas ir palaikymas visais valdžios lygmenimis (vietinės valdžios palaikymas visais lygmenimis, savanorystės formalizavimas ir įtraukimas į pagrindinius dokumentus, visuomenės informavimas apie galimybes savanoriauti savivaldybėse);
- savanorių įtraukimo į socialines veiklas trukdžių matymas ir periodiška analizė;
- savanorių įtraukimo mechanizmo susikūrimas ir veiklos administravimas;
- numatyti materialieji, informaciniai ištekliai savanorių veiklos koordinavimui ir palaikymui;
- kompetentingi žmonių ištekliai savanorystei aktyvinti ir savanorius įtraukti;
- savivaldybės administracijos padalinių bendradarbiavimas tarp skyrių;
- savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su NVO ir biudžetinėmis organizacijomis plėtojant savanorystę savivaldybėse;
- gerosios patirties sklaida;
- savanoriškos veiklos įtraukimas į IUĮ mokymo programas.

IŠVADOS

1. Analizuojamos temos aspektas – savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymas savivaldybėje – atspindi naujojo viešojo valdymo pagrindinius bruožus: pilietinės visuomenės įsitraukimą; privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą; skaidrumą; veiklos optimizavimą; administracinių gebėjimų stiprinimą. Savanoriškos veiklos indėlis XXI a., kurį ji gali duoti individualiam vystymuisi, socialinei sanglaudai, socialinių poreikių tenkinimui, niekada nebuvo toks didelis ir neužėmė svarbesnės vietos viešosios politikos darbotvarkėje. Tai yra ir globalus, ir nacionalinis reiškinys, prisidedantis prie kovos su pagrindinėmis pasaulinėmis problemomis. Savanorystė gali padėti vyriausybėms vykdyti geresnes viešąsias programas ir politiką. Savanoriška veikla padeda įkūnyti pagrindines Europos vertybes – teisingumą, solidarumą, įtrauktį ir pilietiškumą.

2. Išanalizavus mokslinius šaltinius galime teigti, kad pagrindinis inovacijų tikslas viešajame sektoriuje yra atliepti visuomenės poreikius ir spręsti iškylančias problemas naujaisiais būdais, kuriais galima pasiekti geriausių rezultatų. Inovacijų įgyvendinimas tai sudėtingas procesas, apimantis dažniausia kelias sritis, nes norint pakeisti vieną, būtina pakeisti ir greta esančias sritis. Savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą būtų galima priskirti socialinei inovacijai, kuri reikalauja net tik pokyčio organizacijoje, bet ir visuomenėje. Vystant savanorių įtraukimo valdymą savivaldybėse žmogiškųjų išteklių politika yra viena svarbiausių sričių. Norint įtraukti kuo daugiau savanorių savivaldybėse žmogiškųjų išteklių politika turi būti atvira ir aktyvi, orientuota į darbuotojų tobulinimą, kultūros kūrimą ir inovacijas. Siekiant pritraukti savanorius svarbu, ar yra tokioje organizacijoje savanorystės supratimas, kultūra, kadangi savanorių pritraukimas nėra lengvas procesas. Kaip ir nuolatinių darbuotojų, taip ir savanorių pritraukimo procesas apima tuos pačius valdymo procesus: planavimą, verbavimą, valdymą, įgalinimą. Savanorių išlaikymui svarbiausias įgalinimo procesas. Analizuojant literatūrą išryškėjo tai, kad vienas svarbiausių aspektų įtraukiant savanorius tai aiški jų valdymo strategija. Analizuojant literatūrą išryškėjo, kad vienas svarbiausių aspektų įtraukiant savanorius yra aiški jų valdymo strategija. Gautos iš informantų medžiagos analizė patvirtino teorinėje dalyje keltą prielaidą, kad valdymas savivaldybėje yra naujas, dažnai analogiškas socialinės inovacijos valdymui procesas, reikalaujantis naujų priedų, kitokio supratimo, lankstesnio administravimo. Savanorių įtraukimas yra sudėtingas procesas, todėl savivaldybių darbuotojai tikisi įvairių rekomendacijų, metodinės pagalbos iš valdžios mokslininkų.

3. Dokumentų analizė ir atliktas tyrimas savivaldybėse atskleidė, kad Lietuvoje savanorių įtraukimo valdymas dar nėra išgrynintas. Savanoriška veikla šalyje vis dar nėra populiarus reiškinys. Savanorių valdymas nacionaliniu lygiu vykdomas nuo 2011 m. priėmus įstatymą aktyviau, per jaunimo savanorišką veiklą nuo 2018 m. Daryti išvadas apie efektyvumą dar anksti. Į socialinių paslaugų teikimą savanoriai įtraukiami per iš ES struktūrinių fondų finansuojamus projektus. Savanorių įtraukimas į socialinių paslaugų teikimą paliekamas pačių organizacijų apsisprendimui.

4. Remiantis atlikta kitų šalių patirties įtraukiant savanorius į socialinių problemų sprendimą analize, galima įžvelgti, kad savanoriškos veiklos populiarumui turi įtakos aukščiausios valdžios palaikymas ir sukurtos veiklos valdymo gairės, išplėtotas NVO sektorius. Analizuojant kitų šalių patirtis išryškėjo ir savanorių aktyvus palaikymas vietos lygmenyje, sukurtos aiškios savanorišką veiklą koordinuojančios ir organizuojančios struktūros, suteikiama emocinė, psichologinė pagalba, sukurtas tinklas, jungiantis savanorius visos šalies ar regiono mastu. Taip pat nemažiau svarbus veiksnys, gerinantis savanorių įtraukimo valdymą savivaldoje, tai aiški informacijos sklaida apie galimybes užsiimti savanoriška veikla.

5. Išanalizavus LR ir savivaldybių viešai prieinamus dokumentus ir iš informantų gautą medžiagą, prieita išvados, kad savanorių įtraukimo valdyme trūksta metodinės medžiagos, labiau apibrėžto savanorio vaidmens, valdžios rimtesnio dėmesio formalizuojant savanorių įtraukimo procesą į problemų sprendimą. Taip pat reikėtų bendros informacinės sistemos, kuri jungtų visus savanorius ir savanorius priimančias organizacijas. Siekiant gerinti savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymą reikalinga iniciatyva iš SADM, sukuriant rekomendacijas ar kitas priemones skatinančias savanorių įtraukimą į socialinių paslaugų teikimą.

6. Iš informantų gautos medžiagos savivaldybėse analizė parodė, kad analizuotose savivaldybėse stebima savanorystę palaikanti politikų ir administracijos pozicija, ji formalizuota savivaldybės tarybos ir administracijos direktoriaus patvirtintuose strateginiuose ir veiklos dokumentuose, sukurtose pareigybėse, skiriama finansinė parama NVO. Savanoriai savivaldybėse įtraukiami viešinant savanoriškos veiklos galimybes, apie jas informuojant, konsultuojant, finansiškai remiant. Savanorių įtraukimo didinimas, sukuriant aiškesnius veiklos administravimo mechanizmus savivaldybėse, patvirtina, kad savanoriai dar nėra suvokti kaip potencialas teikiant socialines paslaugas, kad savivaldybės stokoja patirčių įtraukti savanorius. Gilinantį į savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą valdymą savivaldybėje išryškėjo, kad savivaldybėje savanoriškos veiklos kultūra dar tik formuojasi. Nėra įvertintos ir išnaudotos visos savanorių įtraukimo galimybės. Kol kas nematomas poreikis atskirų, savanorius atstovaujančių, struktūrų sukūrimui. Išryškėjo ir tai, kad darbuotojams trūksta metodinių ir praktinių žinių plėtojant savanorių įtraukimą. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, kurie atskleidė, kad savivaldybės dar nėra pasirengusios įgyvendinti inovacijas, kurios turėtų esminių pokyčių savanorių valdymo klausimu. Savivaldybėse esamą vidinių (trūksta metodinės medžiagos, motyvacijos) ir išorinių (neigiamas visuomenės požiūris į savanorystę) trikdžių įgyvendinant savanoriškos veiklos plėtrą savivaldybėse. Remiantis atliktos teorinės medžiagos, dokumentų ir iš informantų pateiktos medžiagos analize, galime teigti, kad savanorystė kaip potencialus ir papildomas žmogiškasis išteklius, teikiant socialines paslaugas savivaldybėse, reikalauja analogiško socialinėms inovacijoms valdymo, netradicinių priemonių įtraukiant ir administruojant savanorius, todėl nėra pakankamai išnaudota savivaldybėse.

7. Savivaldybėse atliekamu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ir veiksniai, kurie galėtų pagerinti savanorių valdymą savivaldybėse. Atlikus tyrimą išryškėjo šie veiksniai: savanorystės naudos pripažinimas ir palaikymas visais valdžios lygmenimis; savanorių įtraukimo į socialines veiklas trukdžių matymas ir periodiška analizė; savanorių įtraukimo mechanizmo susikūrimas ir veiklos administravimas; numatyti materialieji, informaciniai ištekliai savanorių veiklos koordinavimui ir palaikymui; kompetentingi žmonių ištekliai savanorystei aktyvinti ir savanorius įtraukti; savivaldybės administracijos padalinių bendradarbiavimas tarp skyrių; savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su NVO ir biudžetinėmis organizacijomis plėtojant savanorystę savivaldybėse; gerosios patirties sklaida; savanoriškos veiklos įtraukimas į IUĮ mokymo programas.

REKOMENDACIJOS

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:

1. Inicijuoti kiekvienais metais skaičiuoti savanorių sukuriamą BVP dalį Lietuvoje ir šią informaciją viešinti.
2. Parengti ilgalaikę savanoriškos veiklos plėtros strategiją Lietuvoje, remiantis kaimyninių, kitų ES valstybių patirtimi.
3. Tęsti socialinių iniciatyvų, per kurias aktyvinamas piliečių įtraukimas į savanorystę sprendžiant valstybės problemas, palaikymą per projektus, sudarant plačias galimybes į jas įsijungti ir savivaldybėms.
4. Apsvarstyti galimybę parengti savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą rekomendacijas.
5. Parengti laisvai prieinamą metodinę medžiagą apie savanorių įtraukimo valdymą organizacijoje.
6. Apsvarstyti galimybę rekomenduoti savivaldybių administracijoms, siekiant didinti socialinių paslaugų prieinamumą, į socialinių paslaugų teikimą įtraukti savanorius. Išreikšti palaikymą tai darančioms savivaldybėms.
7. Inicijuoti mokymų, skirtų savivaldybių administracijų direktoriams, kitiems su socialinės politikos įgyvendinimu savivaldybėje susijusiems darbuotojams apie socialinių inovacijų įgyvendinimą, žmogiškųjų išteklių įtraukiant savanorius valdymą, parengimą.
8. Pasinaudojant žiniasklaida, televizija, daugiau viešinti savanoriškos veiklos galimybes šalyje, dalintis geraisiais pavyzdžiais, taip kuriant savanorystės kultūrą LR.

LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai:

1. Apsvarstyti galimybę į IUĮ mokymo programas įtraukti savanorystę aiškinančias, skatinančias ugdymo priemones.
2. Inicijuoti visų švietimo sistemoje dalyvaujančių asmenų įsitraukimą į socialinių problemų sprendimą kūrybiškai, pagal savo galimybes.

Tauragės r. ir Šilalės r. bei kitų LR savivaldybių administracijoms:

1. Apsvarstyti galimybę, remiantis jaunimo savanoriškos veiklos teisės aktais, sukurti gaires savanorių įtraukimui ir valdymui savivaldybėje, neapibrėžiant amžiaus grupės ir sukuriant savanoriškos veiklos bendrą modelį savivaldybėje.
2. Savivaldybės Tarybos posėdyje apsvarstyti galimybę steigti atskirą savanorių atstovų struktūrą (komisiją, komitetą), kuri atstovautų savivaldybėje savanorišką veiklą vykdančias organizacijas, kartu galėtų rūpintis savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą klausimais, padėti jaunimo reikalų koordinatoriui administravimo klausimais, Tarybai – politinių sprendimų iniciavimo ar priėmimo klausimais.
3. Rengti mokymus savivaldybės darbuotojams ir savivaldybei pavaldžių institucijų darbuotojams apie žmogiškųjų išteklių valdymą, inovacijas, savanorių teikiamą naudą, jų įtraukimo valdymą.
4. Apsvarstyti ir išanalizuoti galimybę didinti savanorių veiklos galimybes socialinių paslaugų srityje.
5. Socialinių paslaugų įstaigas aktyviau motyvuoti tapti savanorius priimančiomis organizacijomis, kaip vieną iš motyvų būtų galima įvardinti galimybę sumažinti nuolatinių darbuotojų darbo krūvį.
6. Skelbti periodiškai informaciją apie savanorišką veiklą, sukuriamas naudas, vertes vietinėje spaudoje, socialiniuose tinkluose, viešose erdvėse ar renginių metu.
7. Aktyviau įsitraukti į SADM ir kitų ministerijų skelbiamus projektus, kurie didina piliečių įsitraukimą į socialinių problemų sprendimą vietose.
8. Kartu su turimais partneriais kitose šalyse keistis gerosiomis savanorių įtraukimo į socialinių problemų sprendimą patirtimis, mokytiis vieniems iš kitų.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 16 (1). *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas)*. Prieiga internete <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169592503/J.04~2009~1367169592503.pdf>
2. Ališauskas, K., Karparavičius, H., Šeputienė, J. (2005). *Inovacijos ir projektai*. Šiauliai: ŠU leidykla.
3. Andrijauskaitė, L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
4. Augutienė, R., Adomaitytė-Subačienė, I. (2016). *Prekyba žmonėmis: ko nepasako specialistai*. Kaunas: Lietuvos Caritas.
5. Astrauskas, A. (2011). Vietos savivaldos raida Lietuvoje 1990-2010 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, 283-298. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/cb3/13641%20VPA%202011%20T%2010_2%209.pdf
6. Buchanan, D. A., Badham, R. J. (2008). *Power, Politics, and Organizational Change*. London: Sage Publications.
7. Bulc, V. (2012). *Sustainable Innovation Strategies: the power of the networks*. Prieiga internete: <http://vibacom.si/upload/binporto2412012.pdf>
8. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė K., Petukienė, E. (2020). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiaulių universitetas*.
9. *Baltosios knygos dėl paramos visuomeninei veiklai Lietuvos Respublikoje metmenys*. 2019. Nacionalinė vartotojų konfederacija. Prieiga internete: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:e08DrrEQBmMJ:vartotojuteises.lt/content/download/26940/135998/file/NVK-STUDIJA-studijos_ataskaita.pdf+%&cd=20&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20%20
10. Beržinytė, K. (2017). *Žmogiškųjų išteklių valdymas: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Mažeikių skyriaus atvejis. Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. Prieiga internete: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:20017956/>
11. Bitinas, K. Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. *Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda.
12. Bitinas, A., Guogis, A., Migun, L., Važgytė, G. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajono atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*, 9 (1), 18-25. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/5fd/2_bitinas_guogis.pdf
13. Brozmanová Gregorová, A., Stachoň, M. (2012). Volunteering in the Context of Social Work – Historical Connection and Perspective. *Historia i Polityka*, 12 (19) / 2014, 97-110. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/276345347_Volunteering_in_the_Context_of_Social_Work_-_Historical_Connection_and_Perspectives
14. Bruškienė, V., Dvorak, J., Burbulytė-Tsiskarishvili, G. (2017). *Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę. Mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
15. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacijų procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2012, 2, 1-14. Prieiga internete: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/401/372>
16. *Business School. Giving and Volunteering in Australia* (2014). The Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies. Prieiga internete: <https://www.communitybusinesspartnership.gov.au/wp-content/uploads/2014/12/Giving-and-Volunteering-in-Australia-2014-Environmental-Scan-and-Literature-Review-2.pdf>
17. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 17-26. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/5ab/J.%20Buwakeviciute_A.Raipa.pdf
18. Chlivickas, E., Melnikas, B. (2016). *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis. Monografija*. Vilnius: VGTU leidykla.
19. Cho, T., Faerman, S.R. (2010). An integrative approach to empowerment. Construct definition, measurement, and validation. *Public Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 33-51.
20. Czaputowicz, J. (2015). Public administration models: conceptualization under conditions of Central and Eastern Europe. *Public Administration*, (45/46), 8-16.
21. Dačiulytė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 633-641. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/2d6/011_Daciulyte.pdf
22. Denters, B. (2011). Local Governance. In M. Bevir (Ed.), *The Sage Handbook of Governance*. London: Sage Publications.

23. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 25-32. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12767/2322-4967-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
24. Domarkas, V., Misionytė, R. (2005). Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 16-25. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/dd2/2_v.domarkas%20ir%20kt..pdf
25. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 7-14. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/e20/1_v.domarkas.pdf
26. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 9-16. Prieiga internete: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/842/V.Domarkas.pdf>
27. Drechsler, W. (2009). Towards a neo-weberian European Union? Lisbon agenda and public administration. *Haldskultuur*, 10, 6–21. Prieiga internete: <http://haldskultuur.eu/journal/index.php/HKAC/article/view/19/22>
28. Dvorak, J. (2008). *Piliečių dalyvavimo viešajame administravime iniciatyvų vertinimas: savivaldybių tarnautojų požiūriu*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/327187358_PILIECIU_DALYVAVIMO_VIESAJAME_ADMINISTRAVIME_INICIATYVU_VERTINIMAS_SAVIVALDYBIU_TARNAUTOJU_POZIURIS/link/5b7ed9ab299bf1d5a721b348/download
29. Einolf, Ch. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*, 9, 2, 153-176. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/326374191_Evidence-based_volunteer_management_A_review_of_the_literature
30. *Europos savanoriavimo žemėlapis atrodo nykiai*. Voluntarius LT. Nacionalinė savanoriško gebėjimo tarnyba. Prieiga internete: <http://voluntarius.lt/index.php/108-europos-savanoriavimo-zemelapyje-lietuva-atrodo-nykiai> [Žiūrėta 2019-05-05].
31. Eurostat statistics Explained (2015). *Social participation and integration statistics 2015*. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_participation_and_integration_statistics#Formal_and_informal_voluntary_activities
32. Fairley, Sh. (2007). Volunteering Abroad: Motives for Travel to Volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 21 (1), 41-57. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/274719370_Volunteering_Abroad_Motives_for_Travel_to_Volunteer_at_the_Athens_Olympic_Games
33. Frič, P., Pospíšilová, T. and all. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v česke společnosti na začátku 21. století*. Praha, Čekija: Agnes. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/314330469_Vzorce_a_hodnoty_dobrovolnictvi_v_ceske_spolecnosti_na_zacatku_21_stoleti
34. Gaižauskaitė, I., Valovičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidykla.
35. Giedraitytė, V. (2016). *Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internete: <http://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:20078404/datastreams/MAIN/content>
36. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidykla
37. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidykla.
38. Gerbasī, J., Warner, M. E. (2007). Privatization, Public Goods, and the Ironic Challenge of Free Trade Agreements. *Forthcoming Administration and Society*. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/228622737_Privatization_Public_Goods_and_the_Ironic_Challenge_of_Free_Trade_Agreements
39. Gregorová, A. B., Matulayová, T., Mračková, A., Vavrinčíková, L., Vlašičová, J., Koróny, S. (2012). *Dobrovolníctvo na Slovensku – výskumné Reflexie*. Slovakija: Iuvent. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/295545886_Dobrovolnictvo_na_Slovensku_-_vyskumne_reflexie
40. Gregorová, A. B., Šolcova, J., Sichelova, M. (2018). *Dobrovolníctvo mládeže na Slovensku - aktuálny stav a trendy*. Stupava, Slovakija: Platforma dobrovolníckych centier a organizácií. Prieiga internete: https://www.dobrovolnickecentra.sk/images/stories/files/1.dobrovolnictvo_mladeze_online_2018.pdf
41. Grigaliūnas, M. (2012). *Tinklinis silpnasis visuomenės įtikėjimas ir savanoriystės populiarinimas Lietuvoje 2011 m. Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga internete: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:1933609/>
42. Grincevičius, O. (2011). Savanoriškos veiklos socialinės galimybės vaikų dienos centruose. *Sveikatos mokslai*, 21 (5), 26-31. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367179720559/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

43. Guogis, A. (2009). Kodėl būtina sekti viešojo valdymo? (II) *Bernardinai.lt*, spalio 15. Prieiga internete: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2009-10-15-aryvdas-guogis-kodel-butina-siekti-naujojo-viesojo-valdymo-ii/33638>
44. Guogis A., Gudelis, D. (2009). Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 23-28. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/8a0/2_a.guogis%20ir%20kt..pdf
45. Henrinksen, L. S., Strømsnes, K., Svedberg, L. (2019). *Civic Engagement in Scandinavia– Volunteering, Informal Help and Giving in Denmark, Norway and Sweden*. Cham, Šveicarija: Springer. Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id=njNyDwAAQBAJ&pg=PA70&lpg=PA70&dq=volunteering+statistics+denmark&source=bl&ots=XtIWJZ0NR7&sig=ACfU3U0tMq6Lhnx9B9HCsullmEpLYKMw4Q&hl=lt&sa=X&ved=2ahUKewjcIdiI9JT0AhXkzMQBHV-pAWEQ6AEwAnoECAGQAQ#v=onepage&q=volunteering%20statistics%20denmark&f=false>
46. Hochgerner, J. (2011). Innovation processes in the dynamics of social change. In Jiri Loudin / Klaus Schuch (ed.), *Innovation Cultures. Challenge and Learning Strategy* (p.17-45). Prague, Čekija: Filosofia. Prieiga internete: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/magazine/context/articlesreports-0/innovation-processes-dynamics-social-change>
47. Horner, L. and Hutton, W. (2011). “Public Value, Deliberative Democracy and the Role of Public.
48. Hustinx, L., Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering. A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: Internatioinal Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 14 (2), 167-187. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/225236077_Collective_and_Reflexive_Styles_of_Volunteering_A_Sociological_Modernization_Perspective
49. *Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Tyrimo ataskaita* (2015). Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Prieiga internete: <https://www.lietuva2030.lt/lt/naudinga>
50. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaucionienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle. *Procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, p.7-14.
51. Jezukevičiūtė, D. (2010). Savanorystė kaip jaunimo socialinio ugdymo bendruomenėje veiksnys. *Tiltas į ateitį*, 1 (4), 122–126.
52. Johnson, L. C. (2003). *Socialinio darbo praktika. Bendrasis požiūris*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
53. Jonutytė, I. (2007). *Savanorystė socialinio ugdymo sistemoje. Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
54. Juodaitytė, A. (2012). *Kokybiniai edukaciniai tyrimai: teorijos, duomenų rinkimas ir analizė*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
55. Juralevičienė, J., Galvanuskaitė, E. (2007). Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 98-108. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/99d/10_j.juralevicienne%20ir%20kt..pdf
56. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus
57. Katz, E., Rosenberg, J. (2005). An Economic Interpretation of Institutional Volunteering. *European Journal of Political Economy*, 21 (2), 429-443.
58. Kėrytė, Ž. (2014). Socialinių nevyriausybinų organizacijų, generuojančių pajamas, atsiradimo kontekstas ir vaidmuo Lietuvos gerovės valstybėje. *Kultūra ir visuomenė: Socialinių tyrimų žurnalas*, 5 (1), 105-124. Prieiga internete: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/31648/1/ISSN2335-8777_2014_N_5_1.PG_105-124.pdf
59. Kiurienė, V. (2019). *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas: Socialiniai mokslai, vadyba. Prieiga internete: http://www.su.lt/images/Kiuriene_daktarodisertacija1.pdf
60. Klanienė, I., Litvinas, Š., Gelžinienė, J. (2011). Studentų socialinės atsakomybės ugdymas ir savanoriška veikla. *Tiltai*, 3 (56), 159-168.
61. Kvieskienė, G. (2016). Viešojo, privataus ir NVO sektoriaus partnerystė: tyrimo pristatymas. *Socialinis ugdymas: Lietuvos edukologijos universitetas*, 43 (2), 78–89. Prieiga internete: <http://socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/view/170>
62. Kučikas, A., Norvilas, J., Kurtinaitytė, G., Kurtinaitienė, N., Borovskaja, O., Kėzaitė, M. (2007). Straipsnių rinkinys apie savanorišką veiklą. Kaunas: Actio Catholica Patria.
63. Kurapkaitienė, N., Sadauskas, J. (2013). Savanorystė socialiniame darbe: sąsajos ir įtampas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2 (40), 83-88. Prieiga internete: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/2013_2_40/kurapkaitiene_sadauskas.pdf [Žiūrėta 2019-04-02].
64. *Kurk Lietuvai*. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija ir Vidaus reikalų ministerija. Prieiga internete: <http://kurkl.lt/projektai/socialiniu-inovaciju-skatinimas-itraukiant-valstybes-tarnautojus/>

65. Kusumasari, B., Pramusinto, A., Santoso, A. D., Fathin, C. A. (2019). Wats shapes public sector inovation? *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 430–446. Prieiga internete: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4983/4638>
66. Labanauskas, L. (2017). Socialinės inovacijos ir kūrybiškumas švietimo ir inovacijų politikos kontekste. *Socialinis ugdymas*, 47 (3), 33–45. Prieiga internete: <http://socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/view/208/193>
67. Laegreid, P., Verhoest, K. (2010). Introduction: Reforming Public Sector. In: P. Laegreid, K. Verhoest (eds.) *Governance of Public Sector Organizations*. London: Palgrave Macmillan.
68. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. Technologija.
69. Lisevičiūtė, L. (2016). *Inovacijų atsiradimo nevyriausybinėse organizacijose, teikiančiose socialines paslaugas, veiksniai. Magistro darbas*. Vilniaus universitetas. Prieiga internete: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:35921239/35921239.pdf>
70. Lisevičiūtė, L., Žalimienė, L. (2017). Inovacijos socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 13, 77-89. Prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/STEPP/article/view/10044/7901>
71. Lobanova, L., (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius : Vilniaus universitetas Tarptautinio verslo mokykla.
72. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* Nr. 2: p. 226–233. Prieiga internete: <file:///C:/Users/HP/Downloads/1042-2118-1-SM.pdf>
73. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 21, 28-37.
74. Medišauskaitė, A. (2013). *Savariškų veiklos apžvalga Lietuvoje*. The Tiltas Trust. Prieiga internete: http://lt.thetiltatrast.org/wp-content/uploads/2013/11/Brochure_Volunteering.pdf
75. Mikolaitytė, J. (2010). *Bendradarbiavimu grįstos vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba. Prieiga internete: http://daily.su.lt/SU_docs/Mikolaitytes_disertacijos_santrauka.pdf
76. Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. Londonas, Didžioji Britanija: NESTA. Prieiga internete: http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf
77. Obrazcovas, V., Savas, E. (2009). *Viešųjų paslaugų privatizavimas: praktika ir patirtis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
78. Osborne, S. (Ed.) (2010). *The New Public Governance*. New York: Routledge
79. Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The Word That Would Be King? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
80. Papšienė, P., Černiauskiene, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19 (4), 68-75. Prieiga internete: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/466/492>
81. Patapas, A. (2010). *Bendrieji ir specialieji viešojo valdymo principai*. Vilnius: MRU leidybos centras
82. Perez – Buch, D. (2002). 2001 m.- Tarptautiniai savanorių metai – savanorių politikos ir įstatymų aplinkos katalizatorius. *Trečias sektorius*, 1(25), 1-3. Prieiga internete: http://elibrary.lt/resursai/Ziniasklaida/trecias_sektorius/biul_nr25_2002.pdf
83. Petrauskienė, R., Predkelytė, E. (2014). Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. Mokslinių straipsnių rinkinys*, 12, 147-160. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14973/Petrauskien%20.pdf?sequence=1>
84. Petrylaitė, Ž. (2017). Žmogiškųjų išteklių verbavimo ir atrankos ypatumai Šiaulių miesto privačiame sektoriuje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39 (2), 226-233. Prieiga internete: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/1042/1058>
85. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), 27-40. Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/48d/S.%20Pivoras_E.Visockyte.pdf
86. Pruskus, V. (2014). Jaunimo dalyvavimo savanoriškoje veikloje įtaka socializacijai ir kompetencijų ugdymuisi. *Filosofija ir edukologija*: 22(1), 74-81. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/272857081_Influence_of_Youth_Volunteering_on_Socialization_and_Development_of_Compences
87. Pušinaitė, R., Pučėtaitė, R. (2015). *Darnių inovacijų skatinimas. Rekomendacijos politikams*. Vilnius: Akademinė leidyba. Prieiga internete: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/projektai/Rekomendacijos_politikams.pdf
88. Quick, K., Feldman, S. M. (2011). Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3): 272–290. Prieiga internete: <https://hubert.hhh.umn.edu/Stuck/Asset4DistinguishingParticipationAndInclusion.pdf>
89. Radebe, T. (2009). The Strategic Value of Innovation in the Public Sector. *Ideas that Work: The Public Sector Innovation Journal* 1 (1): 10–14.

90. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė, V., Nefas, S. (2016). *Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai*. Mykolo Riomerio universitetas.
91. Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M. (2010). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Hampshire, Didžioji Britanija: Palgrave Macmillan. Prieiga internete: <https://epdf.pub/volunteering-and-society-in-the-21st-century.html>
92. *Savonoriškos veiklos svarba ir indėlis į šalies BVP*. (2018). Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. Prieiga internete: http://www.3sektorius.lt/docs/Savonoryste_Lietuvoje_indelis_BVP_2018_2019-12-16_12:29:35.pdf
93. *Savonorių indėlis į Lietuvos biudžetą – net 7,4%*. (2018). Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. Prieiga internete: <http://www.3sektorius.lt/pilietines-iniciatyvos/naujienuos/2018-12-05-savonoriu-indelis-i-lietuvas-biudzeta-net-7437-> [Žiūrėta 2019-04-31]
94. *Share of respondents who dedicate free time to an organization, association, movement, club, or foundation in Poland from 2010 to 2018*. Statista. Prieiga internete: <https://www.statista.com/statistics/1071713/poland-people-who-volunteer/>
95. Sherr, M. (2008). *Social Work with Volunteers*. Chicago, JAV: Lyceum Books. Prieiga internete: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1049731508327990>
96. Simanauskienė, N. (2019). *Socialinių paslaugų teikimo tobulinimas. Magistro darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga internete: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/93195/1/natalija_simanauskiene_md.pdf
97. Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
98. Stankevičė, A. (2015). *Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje. Magistro darbas*. Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internete: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:8423263/8423263.pdf>
99. Spicker, P. (2009). The nature of a public service. *International Journal of Public Administration* 2009 32(11) pp 970-991. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/265865101_The_Nature_of_a_Public_Service
100. Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba. (2010). *Savonorių mentorių vadovas*. Prieiga internete: [http://esf.socmin.lt/katalogas/pdb/Produktai/VP1-1.3-SADM-02-K-01-053%20\(3\)%20Savonoriu%20mentoriu%20vadovas.pdf](http://esf.socmin.lt/katalogas/pdb/Produktai/VP1-1.3-SADM-02-K-01-053%20(3)%20Savonoriu%20mentoriu%20vadovas.pdf)
101. Šimkus, A. (2015). Savonorystės žmogiškųjų išteklių valdymas nevyriausybinėse organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2015.73, 83-104. Prieiga internete: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/991/1/ISSN2335-8750_2015_N_73.PG_83-104.pdf
102. Štuopytė, E. (2010). Savonorių mokymasis vykdamas socioedukacinę veiklą nevyriausybinėse organizacijose. *Socialiniai mokslai*, 2, 123-130.
103. Tamošiūnas, T. (2017). Europos Sąjungos socialinių inovacijų skatinimo politika ir jos įgyvendinimas. *Socialiniai tyrimai*, 41 (1), 42–55. Prieiga internete: <https://journals.su.lt/socialiniai-tyrimai/article/download/246/155/>
104. Tamulienė, I., Šimkus, A. (2012). Savonoriškos veiklos valdymas Lietuvoje: nevyriausybių organizacijų patirtys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2012.64, 105-121. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/284481485_Savonoriškos_veiklos_valdymas_Lietuvoje_nevyriausybiniau_organizacijiu_patirtys. [Žiūrėta 2019-07-22]
105. *The Global competitiveness Reptor 2018*. (2018). World economic forum. Prieiga internete: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/#series=LEGATPISOCI>
106. Vaidelytė, E., Žilinskas, G., Rauleckas, G. (2016). Piliečių įtrauktis į viešąjį valdymą teorinės apibrėžtys. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2016 (16). Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15032/Vaidelyt%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
107. *Valdžios ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas*. (2015). Pilietinės visuomenės institutas. Prieiga internete: http://www.civitas.lt/wp-content/uploads/2015/08/VRM-tyrimo-ataskaita_final.pdf
108. Van de Walle, S., Hammerschmid, G., Andrews, R., Bezes, P. (2016). *Introduction: Public Administration Reforms in Europe*. Glos, Didžioji Britanija: Edward Elgar Publishing Limited.
109. *Volunteering*. (2019). Gov.UK. Ethnicity facts and figures. Prieiga internete: <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/culture-and-community/civic-participation/volunteering/latest>
110. *Volunteering in European Union*. (2010) Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) Directorate General Education and Culture (DG EAC). Londonas. Prieiga internete: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261764/Volunteering_in_the_EU_Final_Report.pdf/579790cb-a20f-4803-a9fa-3cb62a8e76ac
111. Wilson, J. (2012). Volunteerism Research : A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (2), 176-212. Prieiga internete: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.900.7049&rep=rep1&type=pdf>

112. Uzdilaitė, J. (2018). *Lietuvoje teikiamų socialinių paslaugų kokybės vertinimas. Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga internete: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2014/02/Uzdilait%C4%97-J.-Lietuvoje-teikiam%C5%B3-socialini%C5%B3-paslauga%C5%B3-kokyb%C4%97s-vertinimas.pdf>
113. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internete: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:15504517/15504517.pdf>
114. Žilinskas, G. (2009). *Vietos savivaldos sistema. Įvadas į viešąjį valdymą*. Kauno technologijos universitetas.
115. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Šv. Ignaco Lojolos kolegija.

Teisės aktai ir kiti šaltiniai

116. Birštono savivaldybė kviečia savanorius prisijungti teikiant pagalbą karantino Lietuvos valstybėje metu. Prieiga internete: <https://birstonas.lt/2020/03/30/birstono-savivaldybe-kviecia-savanorius-prisijungti-teikiant-pagalba-karantino-lietuvos-valstybeje-metu/>
117. Buriama Elektrėnų savanorių komanda. Prieiga internete: <https://www.elektrenai.lt/go.php/lit/Buriama-elektrenu-savivaldybes-savanoriu-komanda>
118. Buriami savanoriai padėti per karantiną. Prieiga internete: <http://www.jurbarkosviesa.lt/Naujienos/KORONAVIRUSAS/Buriami-savanoriai-padeti-per-karantina>
119. Ieškome savanorių galinčių įvairiais darbais prisidėti prie viruso prevencijos bei saviizoliavusių žmonių gerovės Tauragės rajone. Prieiga internete: https://www.facebook.com/tauragessavivaldybe/?tn=%2Cd%2CP-R&eid=ARAIeJGb3TY5jn9sT_p2sH5T12LDNWNec0yEZ5DhSNcxfGG-GaBz7CTDA5QHdD_GUUaTEGDZLBehDd
120. Ieškomi savanoriai, galintys padėti koronaviruso metu. Prieiga internete: <https://sekunde.lt/leidinys/sekunde/ieskomi-savanoriai-galintys-padeti-koronaviruso-metu/>
121. Jei gaki - padėk nagali – pranešk. Prieiga internete: <http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/naujienos/jei-gali-pad%C4%97k-negali-prane%C5%A1k/>
122. Jei nori tapk savanoriu. Prieiga internete: http://www.svencionys.lt/lit/Jeji_nori_tapti_savanoriu/10007
123. Joniškio rajono savivaldybė kviečia sveikus, rizikos grupei nepriklausančius pilnamečius asmenis savanoriauti. Prieiga internete: <http://www.joniskis.lt/lit/img/3>
124. Kauniečiai koronaviruso akivaizdoje – susitelkę ir bendruomeniški: pradėdama geradarių registracija Prieiga internete: http://www.kaunas.lt/2020/03/naujienos/kaunieciai-koronaviruso-akivaizdoje-susitelke-ir%20bendruomeniski-pradedama-geradariu-registracija/?fbclid=IwAR2_rlNanc3m55uc4G79x9JqhcNQPSPVsC2zBGSXOOvJK9Fug4OwpX4yks
125. *Komunikatas „ES politika ir savanoriška veikla. Tarpvalstybinės savanoriškos veiklos pripažinimas ir skatinimas ES“*. (2011). Europos komisija. Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/LT/1-2011-568-LT-F1-1.Pdf>
126. Kviečia prisijungti prie nacionalinio savanorių pagalbos koordinavimo centro veiklos. Prieiga internete: 2020 <http://www.salcininkai.lt/naujienos/394/kvieciame-prisijungti-prie-nacionalinio-savanoriu-pagalbos-koordinavimo-centro-veiklos:11459>
127. Kviečiame fizinius ir juridinius asmenis būti savanoriais organizuojant izoliuotų ar turėjusių kontaktą su sergančiais koronaviruso (COVID-19) liga asmenų maitinimą, transportavimą, apgyvendinimą ir kt. Prieiga internete: <http://www.skuodas.lt/naujienos/kvieciame-fizinius-ir-juridinius-asmenis-buti-savanoriais-organizuojant-izoliuotu-ar-turejusių-kontakta-su-serganciais-koronaviruso-covid-19-liga-asmenu-maitinima-transportavima-apyvendinima-ir-k/>
128. Kviečiame jungtis į savanorių gretas. Prieiga internete: <https://www.siauliai.lt/lit/Kvieciame-jungtis-i-savanoriu-gretas>
129. Kviečiame prisijungti prie Vilniaus rajono pagalbos gyventojams koordinavimo grupės 2020. Prieiga internete: <https://www.vrsa.lt/index.php?1872404203>
130. Kviečiame savanorius prisidėti prie Ekstremalios situacijos suvaldymo. Prieiga internete: <https://www.birzai.lt/index.php?4138880740>
131. Kviečiami tapti savanoriais. Prieiga internete: <https://www.facebook.com/%C5%A0ilal%C4%97s-rajono-savivaldyb%C4%97-763459773759496/>
132. *Lietuvos Respublikos Nevyriausybinų organizacijų įstatymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos seimas 2013-12-19, Nr. XII-717. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lit/TAD/TAIS.463439/asr>
133. *Lietuvos Respublikos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas*. Priėmė Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos 2015-06-15, Nr. 1-183. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lit/TAD/a3152c3013aa11e5af81c7d24921dbde/asr>
134. *Lietuvos Respublikos priešgaisrinės saugos įstatymo* Nr. IX-1225 1, 2, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo V-1 skyriumi įstatymas. Priėmė Lietuvos Respublikos seimas 2014-11-13, Nr.

- XII-1330. Suvestinė redakcija nuo 2016-01-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2a8a1f506fe011e4becb8c56b1259a0e>
135. *Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2011-06-22, Nr. XI-1500. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.402802>
136. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2019). *Užimtumo ir nedarbo rodikliai*. Prieiga internete: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/uzimtumo-ir-darbo-rinkos-politika/uzimtumo-ir-nedarbo-rodikliai#uzimtumas>
137. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministras 2006-04-11, Nr. A1-100. Suvestinė redakcija nuo 2017-03-14. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.274248/asr>
138. *Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2008-03-04, Nr. A1-68. Suvestinė redakcija nuo 2019-01-26. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.315583/asr>
139. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2011-07-14, Nr. A1-330. Galiojanti redakcija nuo 2014-11-14. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.404031/asr>
140. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministrerija 2013-02-25, Nr. A1-73. Galiojanti redakcija nuo 2014-11-14. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.443631/asr>
141. *Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2016-05-02, Nr. A1-232. Suvestinė redakcija nuo 2020-04-11. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8ba952e0104011e6acc9d34f3fceabc>
142. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2018-06-22, Nr. A1-317. Galiojanti redakcija nuo 2020-03-04. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/aa3158f2797711e89188e16a6495e98c/asr>
143. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2019-04-29, Nr. 2V-98 (1.4). Galiojanti redakcija nuo 2019-09-03. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/175a325a6ab611e99684a7f33a9827ac/asr>
144. *Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas*. Priėmė Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2019-06-07, Nr. 2V-126 (1.4) įsakymas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e58f16e4895b11e98a8298567570d639?jfwid=-1799zjm998>
145. *Lietuvos Respublikos Socialinių paslaugų įstatymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos seimas 2006-01-19, Nr. X-493. Suvestinė redakcija nuo 2019-10-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342>
146. *Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija 2019-11-29, Nr. V-1407. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/dd54181212e811eaad00dac7ebcb2435?jfwid=k2sbo3k1r>
147. *Lietuvos Respublikos Technologijų ir inovacijų įstatymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2018-06-30, Nr. XIII-1414. Suvestinės redakcija nuo 2019-08-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c/asr>
148. *Lietuvos Respublikos vidaus ministro įsakymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos vidaus ministerija 2018-12-28, Nr. 1V-977. Suvestinė redakcija nuo 2019-10-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a7164a10ae111e98a758703636ea610?jfwid=ldesxgz9o>
149. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2010). *Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų analizė*. Vilnius. Prieiga internete: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.428>
150. *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas*. Priėmė Lietuvos Respublikos seimas 1994-07-07 d., Nr. I-533. Suvestinė redakcija nuo 2020-04-03. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/eussGopIyh>
151. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas*. Priėmė Lietuvos Respublikos vyriausybė 2001-03-14, Nr. 291 Suvestinė redakcija nuo 2020-01-03. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.126110/asr>
152. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas*. Priėmė Lietuvos Respublikos vyriausybė 2006-10-10, Nr. 978. Suvestinė redakcija nuo 2019-06-28. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.284148?jfwid=bnp209kuk>
153. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas*. Priėmė Lietuvos Respublikos vyriausybė 1998-07-17, Nr. 892 Suvestinė redakcija 2019-07-05. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.60204/asr>
154. *National report United Kingdom*. (2014) Study on Volunteering in the European Union Country Report United Kingdom. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national_report_uk_en.pdf
155. Nori ir gali padėti? Prieiga internete: <https://www.kretinga.lt/node/12601>
156. Pakruojo rajono savivaldybės informacija. Prieiga internete: <http://www.pakruojis.lt/index.php?1760824758>

157. Reikalingi savanoriai. Prieiga internete: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSez3ZVT2JfMEseWXwjBzB2OQ_opJ4XXIotyK7Xm4WcV5qGx_A/viewform
158. Savivaldybė kviečia savanorius. Prieiga internete: <http://www.palangostiltas.lt/++savivaldybe+kviecia+savanoriauti++reikalinga+pagalba+teikiant+paslaugas+labi+ausiai+pazeidziamiems+visuomenes+nariams,7,2,10638.html>
159. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. (2010). Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Prieiga internete: [file:///C:/Users/HP/Downloads/TYRIMAS%20savivaldybiu%20VP%20galutinis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/TYRIMAS%20savivaldybiu%20VP%20galutinis%20(1).pdf)
160. Silpniausiems bendruomenės nariams pagalbą ranką tiesia savanoriai. Prieiga internete: <https://druskininkusavivaldybe.lt/go.php/lit/Silpniausiems-bendruomenes-nariams-pagalbos-ranka-tiesia-savanoriai/4952>.
161. Šilalės rajono savivaldybės tarybos sprendimas. Priėmė Šilalės rajono savivaldybės taryba 2016-11-24, Nr. T1-271. Suvestinė redakcija nuo 2018-04-04. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/be4175b0b35211e6a3e9de0fc8d85cd8/asr>
162. Šilalės rajono savivaldybės tarybos sprendimas. Priėmė Šilalės rajono savivaldybės taryba 2019-03-2, Nr. T1-72. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b8768b01526211e98bc2ba0c0453c004?jfwid=14f2281hod>
163. Šilalės rajono savivaldybės tarybos sprendimas. Priėmė Šilalės rajono savivaldybės taryba 2019-11-29, Nr. T1-256. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e51ca5e2160c11eaad00dac7ebcb2435?jfwid=-9dzqnu8pj>
164. Šilalės rajono savivaldybės tarybos sprendimas. Priėmė Šilalės rajono savivaldybės taryba 2020-02-21, Nr. T1-38. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/7a5f79d0570211ea931dbf3357b5b1c0>
165. Tauragės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas. Priėmė Tauragės rajono savivaldybės administracija 2020-01-07, Nr. 5-6. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/152334c1318d11ea8f0dfdc2b5879561?jfwid=-1caidv1q2g>
166. Tauragės rajono savivaldybės taryba. Tauragės strateginis veiklos planas 2020-2022. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/c712195042d911ea983cd4e02103c255/c786ad1042d911ea983cd4e02103c255/format/ISO_PDF/
167. Tauragės rajono savivaldybės tarybos sprendimas. Priėmė Tauragės rajono savivaldybės taryba 2020-02-05, Nr. 1-3. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/891684a248bb11ea9b3585dbd527d9e8?jfwid=-9dzqnu7ek>
168. The Conservative Party Manifesto, 2015. *Strong leadership, a clear economic plan, a brighter, more secure future*. Prieiga internete: <http://ucrel.lancs.ac.uk/wmatrix/ukmanifestos2015/localpdf/Conservatives.pdf>
169. Union Final Report. (2010). *Study on Volunteering in the European*. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf
170. Vabatahtliku tegevuse õiguskeskkonna analüüs. (2013). Prieiga internete: https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumentid/Uuringud/Kodanikuyhiskond/2013_vabatahtliku_tegevuse_oigusanaluus.pdf
171. Vabatanhtliku tegevuse arengukava 2007-2010. Prieiga internete: https://vabatahtlikud.ee/UserFiles/arengukava/vta_2007_2010_31_jaan_2007.pdf
172. Veikime prasmingai – kviečiame savanoriauti ir kreiptis pagalbos!!! Prieiga internete: <http://www.ignalina.lt/index.php?1252766017>
173. Vilniaus miesto savivaldybė. Prieiga internete: <https://www.facebook.com/pg/vilnius.lt/posts/>
174. Vilniuje pradeda veikti karštoji linija 1664 Prieiga internete: <http://alkas.lt/2020/03/18/vilniuje-pradeda-veikti-karstoji-linija-1644-skirta-tiems-kam-reikia-pagalbos/>
175. Visionary Analytics. (2013). Prieiga internete: <https://www.visionary.lt/reports-2/science-technology-innovation>

PRIEDAI

Lietuvos savanorystės modeliui pasirinktų valstybių pasiekimai savanorystės srityje

Aspektai	JK	Danija	Estija	Lenkija
Vieta pagal Pasaulio konkurencingumo indekso socialinio kapitalo subindeksą	16 (2018 m.)	4 (2018 m.)	58 (2018 m.)	70 (2018 m.)
Tradicija	Gilios šaknys	Savanorystės kultūra susiformavusi	Savanorystės kultūra susiformavusi	Savanorystės kultūra susiformavusi
Lyderystės aktyvinimo laikas ir priežastys	20 a. 7-as dešimtmetis. Nusivylimas viešųjų paslaugų kokybe.	Nuo 1990 m.	Nuo 1900 m.	Nuo 1990 m.
Savanoriškos veiklos organizacijų skaičius	166 854 (2019 m.)	Apie 100 tūkst.	-	-
Įsitraukusių gyventojų proc.	Apie 22 % (2018 m.)	Apie 45 % (2015 m.)	Apie 30 % (2015 m.)	Apie 40 % (2018 m.)
Savanorystės politika / koordinuojanti institucija	Savanoriškų paslaugų padalinys prie Vidaus reikalų ministerijos	Atsakomybę dalinasi kelios ministerijos: Švietimo, Socialinės apsaugos, Vidaus reikalų ir Kultūros ministerijos.	Vidaus reikalų ministerijos Vietinės valdžios ir regioninės administracijos departamentas	Socialinės apsaugos departamentas prie Darbo ir socialinės politikos ministerijos
Pagrindiniai savanorystę reglamentuojantys teisės aktai	Nėra tiesiogiai savanorišką veiklą reglamentuojančio įstatymo.	Nėra tiesiogiai savanorišką veiklą reglamentuojančio įstatymo.	Nėra tiesiogiai savanorišką veiklą reglamentuojančio įstatymo. Įvairios savanorišką veiklą skatinančios priemonės yra įtvirtintos kitose teisės aktuose.	2003 m. balandžio 23d. priimtame įstatyme „Dėl viešąją naudą teikiančios veiklos ir savanorystės“
Veiksmingiausias Vyriausybės priemonės aktyvinti savanorystę	– nuo 2018 m. 3 apmokamos dienos per metus savanorystei; – prie VRM Savanoriškų tarnybų padalinys, 23 biurai	Nacionalinis savanorių centras ir Savanorių tarnyba. Savipagalbos grupės savanoriams.	Savanorių elgesio kodeksas	Savanorių centrų tinklas.
Vyriausybės priemonių savanorystei aktyvinti rezultatas	Išaugo pasitikėjimas valdžia	Išaugo pasitikėjimas valdžia	Išaugo pasitikėjimas valdžia	Išaugo pasitikėjimas valdžia

Šaltinis: sudaryta pagal Kurk Lietuvai, (2019), Share of respondents who dedicate free time to an organization, association, movement, club, or foundation in Poland from 2010 to 2018, (2018), The Conservative Party Manifesto, (2015), International rector Volunteering England, (2014), The Global competitiveness Reptor 2018, (2018).

Savanorišką veiklą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai

Įstatymas	Apibendrinimas	Savanorystės organizavimo aspektas dokumente	Dokumentas skirtas
<p>Savanoriškos veiklos išlaidų kompensavimo sąlygų ir tvarkos aprašas. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2011 m. liepos 14 d. Nr. A1-330 įsakymas.</p> <p>Galiojanti redakcija 2014-11-14</p>	<p>Įstatyme aiškiai įvardintos galimos savanorio patirtas išlaidos, susijusios su savanoriška veikla: kelionė, nakvynė, maitinimas, pašto, telefono, mokymų, draudimo, priemonių, ir kitas tarptautiniuose programose nustatytas išlaidas. Išlaidos kompensuojamos pateikiant įrodančius dokumentus pvz. Kelionės bilieta, paslaugų-prekių čekius, PVM sąskaitas faktūras ir kt. Savanoriškos veiklos organizatoriai, pildo laisvos formos žurnalą, apie savanorių patirtas išlaidas.</p>	<p>Savanorystės išlaidų apskaita</p>	<p>Savanoriams Organizacijoms, priimančioms savanorius</p>
<p>Nacionalinė jaunimo savanoriškos veiklos programa. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2013 m. vasario 25 d. Nr. A1-73 įsakymas.</p> <p>Galiojanti redakcija 2014-11-14</p>	<p>Programa nustato: tikslus, uždavinius, veiklos kryptis ir remiamas veiklas, laukiamus rezultatus, įgyvendinimo vertinimo kriterijus, finansavimo ir įgyvendinimo kontrolės tvarką, siekiant plėtoti jaunimo savanorišką veiklą Lietuvoje.</p> <p>Programos tikslas – sudaryti sąlygas jauniems žmonėms dalyvauti savanoriškoje veikloje ir įgyti asmeninių, socialinių, profesinių kompetencijų ir darbo patirties. Programos uždaviniai: 1. Sukurti savanoriškos veiklos modelį; 2. Skatinti jaunimo savanorišką veiklą.</p> <p>Programos tikslinė grupė: 2013–2015 metais, finansuojant Programos įgyvendinimą Europos socialinio fondo lėšomis pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą, – nedirbantys jauni žmonės nuo 16 iki 29 metų, prioritetą teikiant: neįgijusiems pagrindinio išsilavinimo, įgijusiems pagrindinį išsilavinimą, įgijusiems vidurinį išsilavinimą, registruotiems darbo biržoje, baigusiems profesinio mokymo programas, įgijusiems aukštąjį išsilavinimą; 2015–2020 metais, finansuojant Programos įgyvendinimą Europos socialinio fondo ir Jaunimo užimtumo iniciatyvos lėšomis pagal 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą, – nedirbantys, nesimokantys ir mokymuose nedalyvaujantys 15–29 metų asmenys. Programos metu, kuriami teisės aktai skatinantys savanorystę, mentorių mokymo, priimančių organizacijų akreditacijos tvarkos aprašo sukūrimas.</p>	<p>Jaunimo užimtumo didinimo programa</p>	<p>Organizacijoms, ketinančioms aktyvinti savanorių įsitraukimą</p>
<p>Jaunimo savanoriškos tarnybos</p>	<p>Aprašas nustato jaunimo savanoriškos veiklos organizavimą principus, jos</p>	<p>Jaunimo savanoriškos</p>	<p>Jaunimo savanorystę</p>

organizavimo tvarkos aprašas. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. birželio 22 d. Nr. A1-317 įsakymas. Galiojanti redakcija 2020-03-04	vykdymą, vykdytojus, jų darbo organizavimą ir savanoriškos veiklos finansavimą. Jaunimo savanoriška tarnyba tarpininkauja tarp savanorio ir jį priimančios akredituotos savanorius priimančios organizacijos. Parengta: Jaunimo savanoriškos veiklos grafikas, Jaunimo savanoriškos tarnybos sutartis.	tarnybos veiklos tvarka	organizuojančioms organizacijoms
Jaunimo savanorius priimančių organizacijų akreditavimo tvarkos aprašas. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. balandžio 29 d. Nr. 2V-98 (1.4) įsakymas. Galiojanti redakcija 2019-09-03	Aprašas nustato jaunimo savanorius priimančių organizacijų akreditavimo tikslą ir uždavinius, akreditavimo vykdytojus, jų darbo organizavimą, teises ir pareigas, jaunimo savanorius priimančių organizacijų akreditavimo tvarką. Jaunimo savanorius priimanči organizacija –akredituotas Lietuvos Respublikoje įregistruotas ne pelno siekiantis savanoriškos veiklos organizatorius, galintis suteikti savanoriams asmeninio / profesinio tobulėjimo erdvę ir užtikrinti atitinkamą palaikymą. Jaunimo savanorius priimančių organizacijų akreditavimo tikslas – įvertinti organizacijos, norinčios tapti jaunimo savanorius priimančia organizacija, pasirengimą organizuoti savanorišką veiklą, bei numatyti gaires ir prioritetus tolesniam jaunimo savanorius priimančios organizacijos mokymuisi ir tobulėjimui, bendradarbiavimui su savanorystę organizuojančia organizacija.	Savanorius priimančių institucijų akreditavimas	Jaunimo savanorystę organizuojančioms organizacijoms
Jaunimo savanorišką veiklą organizuojančių ir priimančių organizacijų veiklos kokybės tvarkos aprašas LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. birželio 7 d. Nr. 2V-126 (1.4) įsakymas.	Aprašas nustato Jaunimo savanoriškos tarnybos organizavimo etapų, savanorišką veiklą organizuojančių (toliau - SVO) ir savanorius priimančių (toliau - Priimanti) organizacijų veiklos kokybės kriterijus, teises ir pareigas kokybiškai įgyvendinant Jaunimo savanorišką tarnybą.	Veiklos kokybės valdymas	Jaunimo savanorystę organizuojančioms organizacijoms
Lietuvos Respublikos priešgaisrinės saugos įstatymo Nr. IX-1225 1, 2, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo V-1 skyriumi 2014 m. lapkričio 13 d. Nr. XII-1330 įstatymas.	Įstatymas nustato priešgaisrinės saugos užtikrinimo ir organizavimo Lietuvos Respublikoje teisinius pagrindus, priešgaisrinės saugos užtikrinimo sistemą, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų funkcijas, savanorių ugniagesių statusą ir veiklą , gyventojų, įmonių, įstaigų ir organizacijų teises ir pareigas priešgaisrinės saugos srityje.“	Priešgaisrinės tarnybos darbo tvarka	Priešgaisrinės tarnyboms
Savanorių ugniagesių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2015 m. birželio 15 d. Nr. 1-183 įsakymas.	Aprašas nustato Lietuvos Respublikos savanorių ugniagesių įvadinio mokymo ir tolesnės kvalifikacijos tobulinimo tvarką. Aprašo paskirtis – užtikrinti tinkamą savanorių ugniagesių mokymą ir jų tolesnį kvalifikacijos tobulinimą.	Savanorių ugniagesių įvadinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.	Priešgaisrinės tarnyboms priimančioms savanorius.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus teisės aktus.

Savonorių aktyvinimas Lietuvos savivaldybėse karantino dėl COVID-19 viruso metu

Savivaldybė	Priemonės, savonorių įtraukimas	Atsakingas padalinys	Įrodantys šaltiniai
Kauno savivaldybė	Pasitelkimas savonorių socialinei pagalbai karantino metu: skelbiama akcija „Kaunas pilnas gerumo“ kviečia kauniečius siūlyti patalpas asmenų saviizoliacijai, įvairias prekes ir paslaugas, gaminti ar pristatyti maistą bei užsimti kita savonorišką veiklą. <i>Bendradarbiaujama:</i> Lietuvos šaulių sąjungos, Lietuvos skautijos bei Samariečių bendrijos Kauno skyriaus atstovais – iš viso per tris šimtus žmonių.	Kauno miesto savivaldybės administracija	Kauniečiai koronaviruso akivaizdoje..., 2020
Vilniaus savivaldybė	Pasitelkimas savonorių socialinei pagalbai karantino metu: Nuo kovo 18 d., kol tęsis karantinas, Vilniuje veiks karštoji linija 1664. Šiuo numeriu kviečiami skambinti vilniečiai, kuriems reikia pagalbos, konsultacijos: vyresnio amžiaus žmonės, neįgalieji paskambinę galės sulaukti savonorių pagalbos. Savonoriai pasitelkiami rizikos grupių asmenis aprūpinti būtiniausiomis priemonėmis. Savonoriai su dronų pagalbą mieste prižiūri viešąją tvarką ar laikomasi karantino. Savonoriai dirba oro uoste. Bendradarbiaujama su Šaulių sąjungos savonoriais, kurie miesto gatvėse padeda viešosios tvarkos pareigūnams.	Vilniaus miesto savivaldybės administracija	Vilniuje pradeda veikti karštoji linija 1664, 2020
Vilniaus rajono savivaldybė	Pasitelkimas savonorių socialinei pagalbai karantino metu: Esant sudėtingai situacijai mūsų šalyje dėl COVID-19 plitimo, Vilniaus rajono savivaldybės merės Marijos Rekst iniciatyva, papildomai yra įkurta Vilniaus rajono pagalbos gyventojams koordinavimo grupė. Jos pagrindinė užduotis yra organizuoti Vilniaus rajono savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių ir norinčių padėti savonorių bei įmonių visokeriopos pagalbos teikimą gyventojams ir tiems, kuriems tos pagalbos reikia kilus nepaprastajai padėčiai.	Vilniaus rajono mero pavaduotojas	Kviečiame prisijungti prie Vilniaus rajono pagalbos gyventojams koordinavimo grupės, 2020
Palangos miesto savivaldybė	Pasitelkimas savonorių socialinei pagalbai karantino metu: savivaldybė kviečia sveikus, rizikos grupei nepriklausančius pilnamečius asmenis tapti savonoriais ir padėti organizuojant izoliuotų ar turėjusių kontaktą su sergančiais koronaviruso liga asmenų maitinimą, transportavimą, apgyvendinimą bei teikiant kitas paslaugas. Maisto pristatymą į namus senyvo amžiaus asmenims	Savivaldybės Ekstremalių situacijų komisijos narys.	Savivaldybė kviečia savonorius, 2020
Elektrėnų savivaldybė	Pasitelkimas savonorių socialinei pagalbai karantino metu : Elektrėnų savivaldybės administracija kviečia jungtis aktyvius, pilietiškus ir svarbiausia – nepatenkančius į koronaviruso rizikos grupę – savonorius. Pagalba aprūpinant būtiniausiomis priemonėmis saviizoliacijoje esantiems asmenims, senyvo amžiaus asmenims	Socialinių paslaugų centro direktorė	Buriama Elektrėnų savonorių komanda, 2020
Panevėžio	Pasitelkimas savonorių socialinei pagalbai karantino metu: Asmenys nuo 18 metų,	Savivaldybės	Ieškomi savonoriai,

miesto savivaldybė	galintys teikti miestui reikalingą savanorišką pagalbą maisto dalinimo punktuose, tepinėlių paėmimo dėl COVID-19 viruso paslaugas mobiliuose punktuose, pagalba senjorams ir/ar padidintos rizikos grupių žmoniems, pagalba su augintinių priežiūra, aprūpinimu būtiniausiomis priemonėmis (maistu, higienos prekėmis ir kt.), viešose prekybos vietose, miesto viešojo transporto dezinfekcija. <i>Dirbama bendradarbiaujant su šiomis NVO: Lietuvos skautijos padalinio Panevėžio kraštas; Panevėžio atviras jaunimo centras, Inicijatyvus jaunimo grupė, Panevėžio vietos veiklos grupė, labdaros paramos fondas „Maisto bankas“.</i>	administracijos vyr. specialistė (jaunimo reikalų koordinatorė)	galintys padėti koronaviruso metu, 2020
Kretingos rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Kviečia jungtis aktyvius, pilietiškus ir svarbiausia – nepatenkančius į koronaviruso rizikos grupę savanorius. Savanorius buriame tik tokioms veikloms, kurias galima organizuoti nuotoliniu būdu. <i>Bendradarbiaujama su Kretingos parapijos savanoriais.</i>	Mero patarėja, Savivaldybės administracijos vyr. specialistė (jaunimo reikalų koordinatorė)	Nori ir gali padėti?, 2020
Švenčionių rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: savivaldybei reikalinga savanorių pagalba dėl koronaviruso grėsmės paskelbto karantino metu. Kviečiami registruotis visi, galintys padėti senoliams ir saviizoliuotiems gyventojams apsipirkti, išvedžioti šunį ar suteikti kitą reikalingą pagalbą. Taip pat kviečiami registruotis tie, kurie turi automobilius ir gali būti kurjeriais ar prisidėti kitais būdais.	Švenčionių rajono savivaldybės administracija	Jeigu nori tapk savanoriu, 2020
Jurbarko rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Kviečia jungtis aktyvius, pilietiškus ir svarbiausia – nepatenkančius į koronaviruso rizikos grupę savanorius. Savanorius buriame tik tokioms veikloms, kurias galima organizuoti nuotoliniu būdu.	Jurbarko rajono savivaldybės administracija	Buriami savanoriai padėti per karantiną, 2020
Joniškio rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: kviečia jungtis aktyvius, pilietiškus ir svarbiausia – nepatenkančius į koronaviruso rizikos grupę – savanorius. Savanoris turi būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis nei 50 metų amžiaus.	Joniškio rajono savivaldybės administracija	Joniškio rajono savivaldybė kviečia sveikus, rizikos..., 2020
Šiaulių miesto savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: ruošiasi įvairioms reikalingoms bei netikėtoms veikloms karantino metu ir renka duomenis apie Savanorius Šiaulių mieste. Savanoriai - tai pilnamečiai asmenys, turintys žinių įvairiose profesinėse srityse, kurie galėtų prisidėti skelbiant informaciją, budėti prie telefonų, padėti išnešioti maistą ar suteikti kitą mūsų bendrapiliečiams reikalingą pagalbą. Dalinami nemokami leidiniai su informacija apie COVI-19 viruso prevencija ir kviečiami savanoriai	Šiaulių miesto savivaldybės administracija	Kviečiame jungtis į savanorių gretas, 2020
Pakruojo rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: rajone suburta savanorių komanda, kuri pasiruošusi pagelbėti senyvo amžiaus, skurstantiems, vienišioms žmonėms ar daugiavaikėms šeimoms šiuo sunkiu, atsakingu ir ekstremaliu karantino laikotarpiu.	Pakruojo rajono savivaldybės administracija	Pakruojo rajono savivaldybės informacija, 2020
Skuodo rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Kviečia jungtis aktyvius, pilietiškus ir svarbiausia – nepatenkančius į koronaviruso rizikos	Skuodo rajono savivaldybės vyriausioji	Kviečiame fizinius ir juridinius asmenis

	grupę savanorių. Savanorius buriame tik tokioms veikloms, kurias galima organizuoti nuotoliniu būdu.	specialistė (jaunimo reikalų koordinatorė)	būti savanoriais..., 2020
Biržų rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Kreipiamės į jaunimą (pilnamečius asmenis) ir į visus, galinčius visuomeniškai prisidėti prie ekstremalios situacijos suvaldymo. Kviečiame savanoriauti ir prašome pagalbos pasiruošiant priimti asmenis izoliacijai, užtikrinant tvarką, sklandų darbą asmenų izoliacijai skirtose patalpose. Labai laukiame žmonių, kurie galėtų prisidėti valdant koronaviruso situaciją	Biržų švietimo pagalbos tarnybos Atviros jaunimo erdvės specialistė, Biržų rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriaus vedėjas	Kviečiame savanorius prisidėti prie ekstremalios situacijos suvaldymo, 2020
Birštono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: kviečia jungtis aktyvius, pilietiškus, sveikatos nusiskundimų neturinčius pilnamečius savanorius, neatlygintiniais pagrindais teikti valstybei reikalingą pagalbą (padėti senoliams apsipirkti (maisto produktai, vaistai); išnešti buitines atliekas; išvedžioti šunį; atlikti gyventojams svarbios informacijos viešinimo darbus (skrajučių, lankstinukų, plakatų iškabimas viešose vietose); kita veikla.	Birštono savivaldybės administracija	Birštono savivaldybė kviečia savanorius prisijungti..., 2020
Mažeikių rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Savivaldybė kviečia visus padėti savo artimui, kaimynui, pažįstamam ir nepažįstamam!	Mažeikių rajono savivaldybės administracija	Jeį gaki - padėk nagali – pranešk, 2020
Ignalinos rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Kviečiame norinčius ir galinčius savanoriauti žmones prisidėti prie šiuo metu veikiančių www.stipruskartu.lt ir Sidabrinės linijos iniciatyvų. Šiuo metu „StiprusKartu.lt“ yra užsiregistravę 16 savanorių iš Ignalinos rajono (12 Ignalinos mieste). Taigi gyventojai gali skambinti nemokamu telefonu 1827 ir prašyti pagalbos. Taip pat prašome visus savanorius užsiregistruoti ir savivaldybėje, kad būtų pasirūpinta apsaugos priemonėmis.	Ignalinos rajono savivaldybės vyr. specialistė ryšiams su visuomene	Veikime prasmingai – kviečiame savanoriauti ir kauptis pagalbos!!!, 2020
Šalčininkų rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Kviečiame prisijungti prie pirmosios karantino dienos pradėjusio veikti Nacionalinio savanorių pagalbos koordinavimo centro veiklos ir padėti žmonėms spręsti problemas. Pagalba senyvo amžiaus asmenims aprūpinant būtinais priemonėmis.	Šalčininkų rajono savivaldybė	Kviečia prisijungti prie..., 2020
Utenos rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Utenos rajono savanorius kviečiame registruotis pagalbai Utenos rajono gyventojams, dėl ekstremalios padėties ir karantino atsidūrusiems sudėtingoje situacijoje	Utenos rajono savivaldybės administracijos Socialinių reikalų ir sveikatos apsaugos skyriaus vyr. socialinė darbuotoja	Reikalingi savanoriai, 2020
Tauragės rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Savivaldybės socialinio tinklo Facebook paskyroje pasirodė pranešimas, kad labai reikalingi savanoriai, galintys prisidėti įvairiais darbais prie viruso prevencijos ir saviizoliavusių žmonių gerovės. <i>Bendradarbiauja: Tauragės jaunimo ir jaunimo organizacijų sąjunga “Tauragės apskrituoju stalu”, savivaldybės visuomenės sveikatos biuru, Šaulių sąjunga.</i>	Tauragės rajono savivaldybės kultūros skyriaus vedėja, „Tauragės apskrituoju stalo“ vadovas	Ieškome savanorių galinčių įvairiais darbais prisidėti..., 2020

	<i>Socialiniame tinkle Facebook sukurta Tauragės savanorių grupė, siekiant betarpiškos informacijos sklaidos ir greičiau suteikti reikiamą pagalbą.</i>		
Druskininkų savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: siekiant apsaugoti silpniausius bendruomenės narius, kuriais artimieji pasirūpinti negali, į pagalbą pasitelkiami savanoriai. Pagalbos prašantiems artimųjų neturintiems senjorams iš specialios savanorių bazės paskiriamas savanoris. Savanoris pats susisiekiama su asmeniu, kuriam reikalinga pagalba ir padeda įsigyti būtinas prekes neišeinant iš namų.	Savivaldybės socialinės paramos skyrius, Socialinių paslaugų centras	Silpniausiems bendruomenės nariams pagalbą ranką tiesia savanoriai, 2020
Šilalės rajono savivaldybė	Pasitelkimas savanorių socialinei pagalbai karantino metu: Savivaldybė kviečia savanorius prisijungti prie pagalbos teikimo senoliams ir saviizoliacijoje esantiems asmenims. Kviečiami asmenys neatlyginamai galintys pasiūti apsaugines kaukes, miesto gyventojams, kurie negali jų įsigyti, pildyti elektroninę savanorio anketą. <i>Bendradabiauojama su „Sidabrine linija“ ir „Stiprūs kartu“: socialiniais darbuotojais, socialinių paslaugų namų darbuotojais, vietine spauda, bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, visuomenės sveikatos biuru, savivaldybės gydytoja ir kt.</i>	Jaunimo reikalų koordinatore	Kviečiami tapti savanoriais, 2020

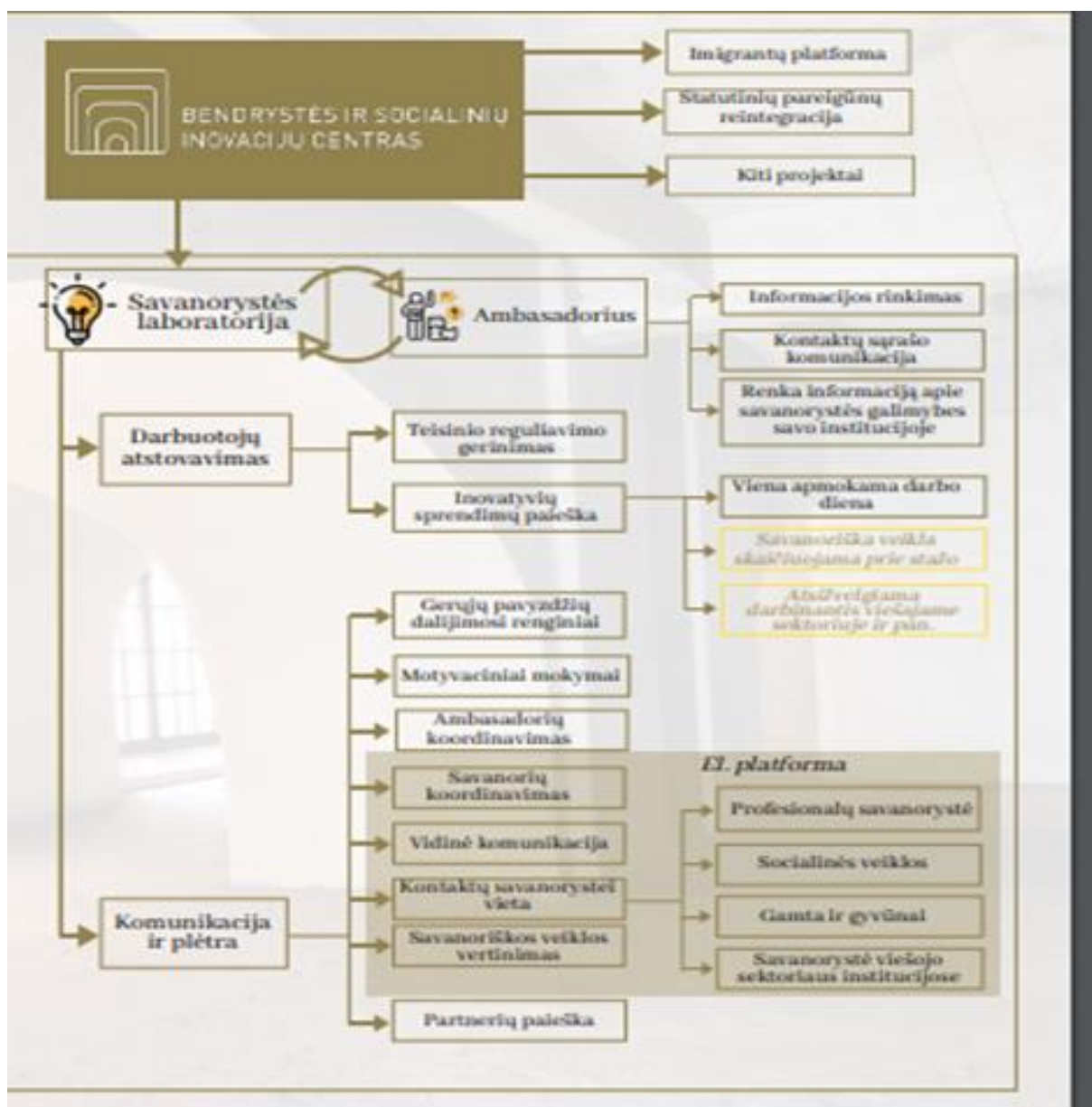
Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Granto grafikas

2019m.					2020 m.		
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	Komentaras
T							
TR							
M							
E							
I							Gynimas

Sudaryta darbo autorės

T – teorinė dalis; TR – teorinės dalies rekonstrukcija; M – metodologinė dalis; E – empirinė dalis; I – išvados ir rekomendacijos.



1.11 pav. Savanorystės skatinimo laboratorijos modelis
Šaltinis: Savanorystės skatinimo laboratorijos modelis, 2020

KLAUSIMYNAS

Esu Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto II kurso magistrantūros programos Viešasis valdymas studentė Aistė Jurgilaitė ir atlieku mokslinį tyrimą apie savanorių įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą valdymą savivaldybėje. Tyrimu siekiu išsiaiškinti savanorystės aktyvinimo savivaldybėje situaciją ir galimybes įtraukiant savanorius į socialinių problemų sprendimą savivaldybėje.

Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Tyrimo metu gauti duomenys bus skelbiami baigiamajame darbe, su jais susipažinti turėsite galimybę ir Jūs. Tyrimui atsirinktos 2 savivaldybės, informantai bus nuasmeninti, asmeninė informacija apie juos nebus skelbiama magistro darbe.

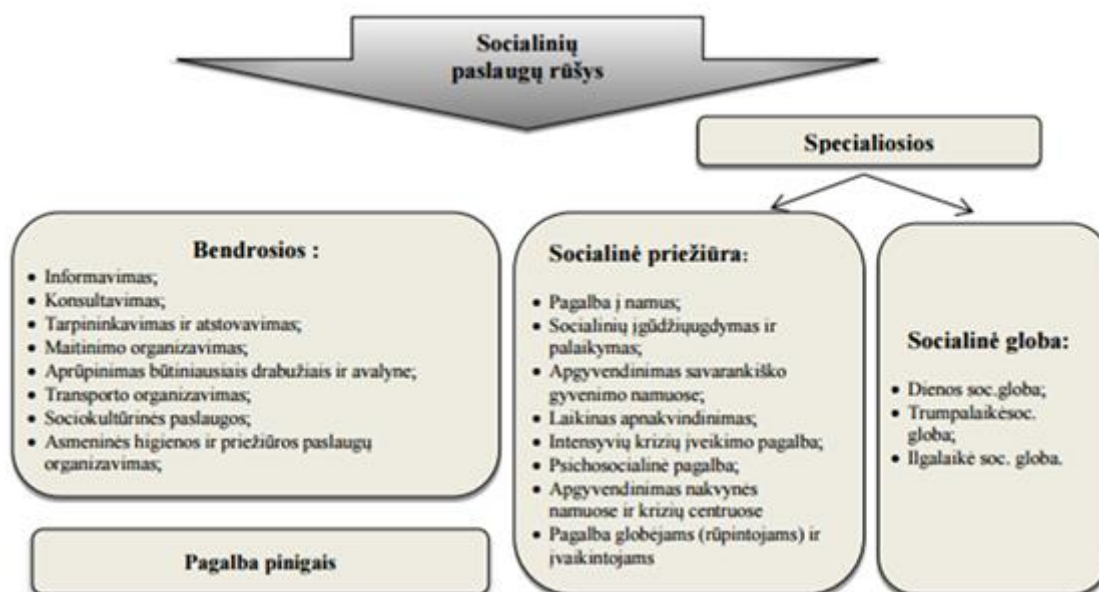
Klausimyną kokybiniam tyrimui sudaro trys blokai: *Situacija savivaldybėje savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą aspektu; Savanorių įtraukimo priemonės, panaudotos COVID-19 viruso pandemijos atveju ir Galimybės gerinti situaciją rajono savivaldybėje.*

Prašome atidžiai perskaityti klausimus, įsigilinti į juos ir atsakyti objektyviai, išreiškiant savo nuomonę.

1. Situacija savivaldybėje savanorių įtraukimo į socialinių paslaugų teikimą aspektu

Klausimas	Lydintieji klausimai
Kokia savivaldybės politika aktyvinant savanorių, savanorius jungiančių NVO įsitraukti į socialinių paslaugų teikimą rajone?	Gal turima savivaldybėje kokia strategija, gal yra rajono Taryboje kokie nors komitetai, šiuo klausimu dirbantys asmenys,?
Atsakymas	
Kaip remiamos savivaldybėje piliečių iniciatyvos prisidėti prie socialinių problemų sprendimo, kaip remiamos NVO?	Kaip savivaldybė padeda NVO, kokios priemonės? Kas (struktūros, pareigybės) atsakingas savivaldybės administracijoje už NVO, už bendruomenių aktyvinimą?
Atsakymas	
Kokie savivaldybės dokumentai, sukurtos pareigybės liudija, kad savivaldybei rūpi savanorių pasitelkimas socialinėms problemoms spręsti?	Kokie vidiniai savivaldybės dokumentai liudija, kad savivaldybė pasisako už savanorių dalyvavimą, kokie dokumentai rodo, kad yra pasirengę priimti savanorius? Kokie mokymai vykdyti savivaldybėje savanorių įtraukimo klausimais ir pan.?
Atsakymas	
Kokias galėtumėte įvardinti pagrindines priežastis, kurios stabdo Jūsų savivaldybėje didesnį piliečių savanorišką įsitraukimą į socialinių paslaugų teikimą?	Kokie trikdžiai iš savivaldybės? Kokios priežastys pareina iš visuomenės? Kokius trikdžius matote centrinės valdžios sprendimuose?
Atsakymas	
Kurių paslaugų teikime (žr. pav.) Jūsų savivaldybėje praverstų savanoriai ir kodėl?	Kokių paslaugų teikime reikalingi <i>specifinių kompetencijų</i> turintys savanoriai ir kodėl? Kokių paslaugų teikime reikalingi savanoriai, galintys dirbti <i>kartu su socialiniais darbuotojais poroje</i> , teikiant paslaugas?

Atsakymas	
Kokie savanoriškos veiklos procesų valdymo etapai yra jau vykdomi Jūsų savivaldybėje ?	Ar yra vykdomi savanorių planavimo, verbavimo, administravimo, mokymo procesai? Ar sukurti tai formalizuojantys dokumentai?
Atsakymas	



1.2 pav. Socialinių paslaugų rūšys

Šaltinis: sudaryta pagal Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo, 2006

2. Savanorių įtraukimo priemonės, panaudotos COVID-19 viruso pandemijos metu savivaldybėje

Klausimas	Lydintieji klausimai
Kokios piliečius aktyvinančios priemonės įsitraukti į pagalbą teikiant pagalbą COVID-19 viruso pandemijos metu buvo inicijuotos Jūsų savivaldybėje?	Kokiose socialinės pagalbos baruose labiausiai prirėkė savanorių?
Atsakymas	
Su kokiomis organizacijomis bendradarbiauta ir kaip siekiant spręsti iškilusias socialines problemas vietose?	Su kokiomis NVO, bendruomenėmis, kitomis viešojo sektoriaus, privataus sektoriaus organizacijomis bendradarbiauta kviečiant, telkiant savanorius pandemijos metu? Kokios bendradarbiavimo formos naudotos?
Atsakymas	
Kokie padaliniai, savivaldybės darbuotojai buvo atsakingi už savanorių pritraukimą pandemijos metu?	Gal buvo sukurtos komisijos, įkurti laikini padaliniai? Kaip buvo formalizuota ta veikla? Koks procentas savivaldybės administracijos darbuotojų ir kaip įsitraukė į savanorišką

	veiklą tuo metu?
Atsakymas	

3. Galimybės gerinti savanorystės valdymą savivaldybėje

Klausimai	Lydintieji klausimai
1. Kokius šiuo metu matote vidinius savivaldybės resursus aktyvinant piliečių įsitraukimą į socialinių paslaugų teikimą savivaldybėje?	Ar pakanka kompetencijų užsiimti šia veikla? Ar turima pakankama teisinė bazė administruoti savivaldybėje savanorių darbą?
Atsakymas	
2. Kokia šių iniciatyvų, pasiteisinusių kitų valstybių savivaldybėse, perspektyva Jūsų savivaldybėje?	Kiekvieną iniciatyvą diskutuoti atskirai
2.1. Savanorystės plėtojimo Jūsų savivaldybėje strategijos ir strateginio 2020-2022 m. plano parengimas.	Kas rengtų, kas būtų atsakingas už įgyvendinimą?
Atsakymas	
2.2. Valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų asmeninis įsitraukimas į savanorystę?	Kokios motyvacinės priemonės tam padėtų?
Atsakymas	
2.3. Savanorių paslaugų padalinio sukūrimas NVO pagrindu prie Jūsų savivaldybės.	Jeigu jau sukurta, papasakokite apie jį.
Atsakymas	
2.4. Savanorių tarybos, kaip patariamojo komiteto rajono savivaldybės Tarybai įsteigimas	Jeigu jau sukurta, parašykite apie tai.
Atsakymas	
2.5. Savanorio statuso formalizavimas savivaldybės personalo skyriuje, jo įtraukimui į veiklas reikalingo dokumentų paketo parengimas.	Jeigu tai jau padaryta, parašykite plačiau.
Atsakymas	
2.6. Savanorystės ugdymo pamokos, iniciatyvos IUĮ, mokyklose.	Jeigu jau vyksta, įvardinkite kokiose mokyklose ir kokios programos.
Atsakymas	
Kaip vertinate projekto <i>Savanorystės skatinimo laboratorijoje</i> pasiūlytas savanorystės skatinimo priemones viešajame sektoriuje: viešojo sektoriaus darbuotojui 1 apmokama diena savanoriškai veiklai, savanoriškos veiklos įtraukimas į darbo stažą, savanorystės aktualizavimas valstybės tarnautojų vertinime.	
Atsakymas	