



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų
bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Tauragės
rajono savivaldybėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Karolina Preikšaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vietos valdžios ir nevyriausybių organizacijų
bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Tauragės
rajo savivaldybėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Karolina Preikšaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Lekt. dr. Saulius Nefas

Recenzentas

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Karolina Preikšaitienė

**Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų
bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Tauragės
rajo savivaldybėje**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Karolina Preikšaitienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Preikšaitienė, Karolina. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: bendradarbiavimas, užimtumas, vietos valdžia, nevyriausybės organizacijos, jaunimas.

Kaunas, 2025. 106 p.

Santrauka

Nevyriausybinių organizacijų ir vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimas laikomas svarbia prielaida viešojo valdymo efektyvumui, gyventojų įtraukimui į sprendimų priėmimą bei aukštesnei viešųjų paslaugų kokybei užtikrinti (Šilinskytė, 2015; Bučaitė-Vilkė, 2019). Nors teisinis reglamentavimas sudaro galimybes šiai sąveikai, praktikoje išlieka koordinacijos spragos, formalumo dominavimas bei ribotas institucinis pasitikėjimas (Civinskas, Lazauskienė ir kt., 2019). Dėl savo lankstumo, gebėjimo prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir stiprių ryšių su vietos bendruomenėmis, NVO efektyviai įgyvendina specializuotas paslaugas ir socialines iniciatyvas (Rybak, 2024). Jaunimo užimtumas – viena iš sričių, kuriose NVO vaidmuo ypač ryškus. Šios organizacijos geba greitai reaguoti į jaunimo poreikius ir siūlyti sprendimus, grindžiamus įtraukimo, socialinės lygybės ir ekonominio tvarumo principais. Tarpsektorinis bendradarbiavimas šioje srityje vertinamas kaip būtinas veiksnys formuojant kompleksines, vietos bendruomenėms pritaikytas užimtumo strategijas (Čeponienė ir Jakštienė, 2024; Ngai ir kt., 2023). Partnerystės leidžia apjungti skirtingų sektorių išteklius, kompetencijas bei žinias, kurios sustiprina jaunimo įgalinimą darbo rinkoje. Mokslininkai (Šilinskytė, 2013; Guogis, Šapanienė ir kt., 2021) pabrėžia bendradarbiavimo svarbą, tačiau tyrimų rezultatai rodo, kad reali praktika dažnai neperžengia formalių struktūrų. Kiti autoriai (Doucet ir kt., 2024; Rybak, 2024; Bano, 2019) išskiria pasitikėjimo stoką, finansinių ir žmogiškųjų išteklių disbalansą bei ribotą sektorių integraciją kaip pagrindinius veiklos iššūkius. Atsižvelgdami į minėtus iššūkius, autoriai (Kluve ir kt., 2016; Zhu ir kt., 2022) siūlo derinti skirtingų sektorių pastangas, išskiriant investicinį ir problemų sprendimu grįstą požiūrį į jaunimo užimtumo didinimą. Tyrimo problema – kaip vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas Tauragės rajono savivaldybėje gali prisidėti prie jaunimo užimtumo skatinimo? Tyrimo objektas – vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą. Baigiamojo projekto tikslas – nustatyti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje. Siekiant pasiekti išsikeltą tikslą, numatyti trys uždaviniai: 1. atlikti teorinę vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą analizę; 2. išnagrinėti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje skatinančius tarptautinius ir nacionalinius teisinio reguliavimo dokumentus; 3. iširti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje. Tyrimui atlikti pasirinktas taikomasis (empirinis) tyrimas, kuriame taikyti mokslinės literatūros analizės, tarptautinių ir nacionalinių strateginių dokumentų bei teisės aktų turinio analizės ir pusiau struktūruoto interviu metodai. Duomenų rinkimui taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas. Interviu buvo atliekami su Tauragės rajono savivaldybės darbuotojais, NVO atstovais ir

Užimtumo tarnybos specialistais, tiesiogiai dirbančiais jaunimo užimtumo srityje. Informantai atrinkti pagal patogiosios imties principą – pasirinkti lengviau pasiekiami, tačiau tyrimo temai svarbūs asmenys, galintys pateikti išsamią ir reikšmingą informaciją. Duomenų analizė atlikta pasitelkiant kokybinės turinio analizės metodą. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad Tauragės rajono savivaldybės ir NVO bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje grindžiamas ilgalaikė partneryste, pasitikėjimu, savanorišku įsitraukimu bei dalijimusi ištekliais. Bendros iniciatyvos ne tik prisideda prie jaunimo užimtumo didinimo, bet ir stiprina jų socialinius, emocinius bei profesinius gebėjimus. Bendradarbiavimas dažniausiai vyksta per formalizuotas sutartis ir bendrų projektų įgyvendinimą, tačiau jame svarbus ir lankstus, asmeniškų ryšių paremtas bendravimas. Tyrimo metu taip pat išryškėjo keletas tokių esminių iššūkių, kaip komunikacijos spragos tarp partnerių, finansinis neapibrėžtumumas, perteklinė biurokratija bei nepakankamas grįžtamasis ryšys. Pirmame baigiamojo projekto skyriuje analizuojamos mokslinėje literatūroje pateikiamos vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo sampratos, jų funkcijos viešajame valdyme bei teorinis požiūris į jaunimo užimtumo reikšmę ir jo skatinimo galimybes. Antrajame skyriuje nagrinėjami tarptautiniai ir nacionaliniai strateginiai bei teisiniai dokumentai, reguliuojantys tarpsektorinio bendradarbiavimo principus ir jaunimo užimtumo didinimo gaires. Trečiajame skyriuje pristatoma tyrimo metodika, atliekama vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo situacijos analizė Tauragės rajono savivaldybėje bei pateikiami pusiau struktūruoto interviu duomenų analizės rezultatai. Projekto pabaigoje formuluojamos išvados ir rekomendacijos. Baigiamasis projektas baigiamas mokslinės literatūros bei informacijos šaltinių sąrašais.

Preikšaitienė Karolina. Collaboration between Local Authorities and Non-Governmental Organizations in Promoting Youth Employment in Tauragė District Municipality. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Rūta Petrauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: collaboration, employment, local authorities, non-governmental organizations, youth.

Kaunas, 2025. 106 p.

Summary

Cooperation between non-governmental organizations and local government institutions is considered an important prerequisite for effective public governance, citizen involvement in decision-making, and ensuring higher quality public services (Šilinskytė, 2015; Bučaitė-Vilkė, 2019). Although legal regulation provides opportunities for such interaction, in practice there remain coordination gaps, a dominance of formality, and limited institutional trust (Civinskas, Lazauskienė et al., 2019). Due to their flexibility, adaptability to changing circumstances, and strong ties with local communities, NGOs effectively implement specialized services and social initiatives (Rybak, 2024). Youth employment is one of the areas where the role of NGOs is particularly prominent. These organizations are able to respond quickly to the needs of young people and offer solutions based on the principles of inclusion, social equality, and economic sustainability. Cross-sectoral cooperation in this area is viewed as a necessary factor in developing complex employment strategies adapted to local communities (Čeponienė and Jakštienė, 2024; Ngai et al., 2023). Partnerships enable the pooling of resources, competencies, and knowledge from different sectors, which enhances youth empowerment in the labor market. Researchers (Šilinskytė, 2013; Guogis, Šapanienė et al., 2021) emphasize the importance of cooperation, but research findings show that in practice it often does not go beyond formal structures. Other authors (Doucet et al., 2024; Rybak, 2024; Bano, 2019) highlight a lack of trust, an imbalance of financial and human resources, and limited integration between sectors as the main challenges. In response to these challenges, researchers (Kluve et al., 2016; Zhu et al., 2022) propose combining efforts across sectors by emphasizing both investment and problem-solving approaches to improving youth employment. The research problem – how can cooperation between local authorities and non-governmental organizations in Tauragė District Municipality contribute to promoting youth employment? The object of the research is the cooperation between local government and non-governmental organizations in promoting youth employment. The aim of the final thesis is to identify the cooperation opportunities between local government and non-governmental organizations in promoting youth employment in Tauragė District Municipality. To achieve this aim, three objectives have been set: 1) to conduct a theoretical analysis of cooperation between local government and non-governmental organizations in promoting youth employment; 2) to examine international and national legal documents regulating cooperation in the field of youth employment; 3) to investigate the cooperation opportunities between local government and non-governmental organizations in promoting youth employment in Tauragė District Municipality. The study was designed as an applied (empirical) research, in which methods such as analysis of scientific literature, content analysis of international and national strategic documents and legislation, and semi-structured interviews were applied. A semi-structured interview method was applied for data collection. Interviews were conducted with employees of Tauragė District Municipality, NGO

representatives, and Employment Service specialists working directly in the field of youth employment. Respondents were selected based on the principle of convenience sampling – individuals who were more accessible but relevant to the research topic and capable of providing comprehensive and meaningful information. Data analysis was conducted using the qualitative content analysis method. The empirical study revealed that cooperation between Tauragė District Municipality and NGOs in the field of youth employment is based on long-term partnership, trust, voluntary involvement, and resource sharing. Joint initiatives contribute not only to increasing youth employment but also to strengthening young people’s social, emotional, and professional skills. Cooperation most often occurs through formal agreements and joint project implementation, but flexible, trust-based communication also plays an important role. The study also identified several key challenges, such as communication gaps between partners, financial uncertainty, excessive bureaucracy, and insufficient feedback. The first chapter of the thesis analyzes the concepts of cooperation between local government and non-governmental organizations found in scientific literature, their functions in public governance, and theoretical perspectives on the significance of youth employment and ways to promote it. The second chapter examines international and national strategic and legal documents regulating the principles of cross-sectoral cooperation and youth employment enhancement. The third chapter presents the research methodology, analyzes the current state of cooperation between local authorities and NGOs in Tauragė District Municipality, and presents the results of the semi-structured interview data analysis. At the end of the final project, conclusions and recommendations are formulated. The final project ends with lists of scientific literature and information sources.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	11
Santrumpų ir terminų sąrašas	12
Įvadas.....	13
1. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinė analizė.....	16
1.1. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo samprata ir jų vaidmuo viešajame valdyme	16
1.2. Jaunimo užimtumo samprata ir reikšmės	27
1.3. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinis modelis	33
2. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas	42
2.1. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tarptautinis teisinis reguliavimas	42
2.2. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą nacionalinis teisinis reguliavimas.....	47
2.3. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą gerųjų praktikų analizė	56
3. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje tyrimas	61
3.1. Tyrimo metodika	61
3.2. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje situacijos analizė.....	67
3.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė	70
Išvados	97
Rekomendacijos.....	99
Literatūros sąrašas	101
Informacijos šaltinių sąrašas	105
Priedai.....	107
1 priedas. Interviu klausimynas	107
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas savivaldybės administracijos darbuotojams, nevyriausybinių organizacijų atstovams ir Užimtumo tarnybos specialistams, dirbantiems su jaunimo užimtumu.....	109
3 priedas. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize, 2025).....	110

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindinės NVO funkcijos (sudaryta autorės, remiantis Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017; Šilinskytė, 2015; Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007 ir kt.).....	19
2 lentelė. Pagrindinės bendradarbiavimo formos (sudaryta autorės, remiantis Bučaitė-Vilkė (2019); Prosevičienė (2010); Šilinskytė, 2015; Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007 ir kt.).....	24
3 lentelė. Užimtumo sąvokos teorinės interpretacijos (sudaryta autorės, remiantis Yeung ir Yang, 2020; Brazienė, 2020; Čeponienė ir Jakštienė, 2024; Henze, 2015; Bruno, Marelli ir Signorelli, 2014)	28
4 lentelė. Interviu klausimynas (sudaryta autorės, 2025)	62
5 lentelė. Informantų kodavimas ir charakteristikos (sudaryta autorės, 2025).....	65
6 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025).....	71
7 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie jų veiklos sąsajas jaunimo užimtumo skatinime (sudaryta autorės, 2025)	72
8 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo motyvus jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025).....	74
9 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo poveikį inovatyvių sprendimų jaunimo užimtumo srityje priėmimui (sudaryta autorės, 2025)	75
10 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie formalių bendradarbiavimo pagrindų egzistavimą ir jų poveikį institucinio bendradarbiavimo tęstinumui (sudaryta autorės, 2025)	77
11 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo reguliarumą ir dialogo palaikymą jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)	78
12 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie atsakomybių ir sprendimų priėmimo paskirstymą bendrose iniciatyvose (sudaryta autorės, 2025)	79
13 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie turimų organizacinių išteklių panaudojimą bendradarbiavimui jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)	81
14 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo pobūdį ir trukmę jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)	82
15 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įgyvendintos bendros veiklos ir projektai jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025).....	84
16 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie funkcijų ir galių paskirstymą įgyvendinant bendrus projektus jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)	85
17 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie veiksnius, užtikrinančius sklandų bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)	87

18 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įžvalgos apie dažniausiai patiriamus iššūkius bendradarbiaujant jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)	88
19 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įgyvendintos jaunimo užimtumo programos ir iniciatyvos bendradarbiaujant su kita institucija (sudaryta autorės, 2025)	90
20 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie efektyviausias jaunimo užimtumo didinimo priemones (sudaryta autorės, 2025).....	91
21 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie jaunimo pokyčius užimtumo, aktyvumo ir kompetencijų srityse įgyvendinant bendras iniciatyvas (sudaryta autorės, 2025)	92
22 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įžvalgos apie bendradarbiavimo tobulinimo galimybes jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025).....	94

Paveikslų sąrašas

1 pav. Nevyriausybinėms organizacijoms būdingi bruožai (sudaryta autorės, pagal Šilinskytė, 2013)	17
2 pav. Trečiojo sektoriaus vieta viešojo ir verslo sektorių atžvilgiu (sudaryta autorės, pagal Rimkutė, 2001).....	18
3 pav. Pagrindiniai NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimą charakterizuojantys tinklai (sudaryta autorės, pagal Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007).....	21
4 pav. Užimtumo termino sampratos (sudaryta autorės, pagal Kipšaitė-Skietrė, 2011).....	29
5 pav. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo principai skatinant jaunimo užimtumą (sudaryta autorės, pagal Šapanienė ir kt., 2021; Šilalienė ir Šukvietienė, 2023)	34
6 pav. Pagrindiniai NVO vaidmenys skatinant jaunimo užimtumą (sudaryta autorės, pagal Guogis, Gudelis & Stasiukynas, 2007; Pipirienė & Sinkevičiūtė, 2010; Šilinskytė, 2013; Šilinskytė, 2015; Vorevičienė & Butkevičienė, 2017)	35
7 pav. Pagrindinės jaunimo užimtumo didinimo programos (sudaryta autorės, pagal Kluge ir kt., 2016).....	37
8 pav. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize, 2025).....	40
9 pav. Pagrindinės jaunimo užimtumo kryptys (sudaryta autorės, pagal Kluge, 2016).....	46
10 pav. Pagrindiniai NVO ir savivaldybių bendradarbiavimo lygmenys (sudaryta autorės, pagal Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas: Metodika, 2017).....	50
11 pav. Pagrindinės jaunimo užimtumo problemas apibrėžiančios sritys (sudaryta autorės, remiantis Nacionaliniu jaunimo politikos 2023–2027 metų veiksmų planu, 2023).....	52
12 pav. Regioninės jaunimo politikos valdymo modelis (Jaunimo reikalų agentūra, 2025).....	54

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

NVO – nevyriausybinės organizacijos;

JGI – Jaunimo garantijų iniciatyva;

ES – Europos Sąjunga;

NEET – jaunuoliai, kurie nepriklauso nei švietimo, nei darbo rinkai, nei mokymosi programoms;

JRT – Jaunimo reikalų taryba;

AJC – Tauragės atviras jaunimo centras.

Terminai:

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

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

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

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

Vietos valdžia – tai valstybės nustatyta teritorinė valdymo sistema, turinti teisinį statusą ir jai priskirtas funkcijas, leidžiančias savarankiškai spręsti bendruomenei svarbius klausimus bei vykdyti viešąją administravimą pagal valstybės nustatytus reglamentus (Astrauskas, 2022).

Įvadas

Temos aktualumas. Vietos valdžios institucijų ir nevyriausybinų organizacijų (toliau – NVO) bendradarbiavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, stiprinančių demokratiją, didinančių viešųjų paslaugų kokybę ir skatinančių pilietinės visuomenės įsitraukimą į vietos valdymą. Lietuvoje šis bendradarbiavimas dar nėra pakankamai išplėtotas, o jo praktinis įgyvendinimas susiduria su įvairiais iššūkiais – teisiniais, administraciniais ir finansiniais. Šilinskytės (2015) atliktas tyrimas išryškina, kad pagrindiniai veiksniai, lemiantys NVO įsitraukimą į vietos valdymą, yra sprendimų priėmimo proceso struktūra, valdžios institucijų atvirumas ir finansavimo mechanizmai. Nors nevyriausybinių organizacijų gali atlikti svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką, praktikoje jų įsitraukimas dažnai yra ribotas dėl administracinių ir finansinių kliūčių. Bučaitė-Vilkė (2019) pabrėžia, kad vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas dažnai būna formalus pobūdžio ir ne visada atspindi realius pilietinės visuomenės poreikius. Demokratinio dalyvavimo aspektai dažnai lieka antrame plane, o pagrindinę sprendimų galią išlaiko vietos valdžios institucijos. Tai rodo, kad nors teisinė sistema leidžia bendradarbiauti, praktikoje įtraukimas dažnai apsiriboja konsultacijomis, o ne realiu bendradarbiavimu. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas yra esminis veiksnys siekiant užtikrinti darnią bendruomenės plėtrą, viešųjų paslaugų prieinamumą bei pilietinės visuomenės įsitraukimą į sprendimų priėmimą. NVO visame pasaulyje atlieka svarbų vaidmenį socialinės gerovės, alternatyvios sveikatos priežiūros, švietimo ir socialinio teisingumo srityse (Abiddin, Ibrahim ir Abdul Aziz, 2022). Šis bendradarbiavimas yra aktualus, nes vietos valdžia dažnai susiduria su ribotais finansiniais bei administraciniais ištekliais, o NVO gali efektyviai papildyti viešąjį sektorių, teikdamos specializuotas paslaugas ir inicijuodamos naujoves bendruomenės gerovei užtikrinti. Tačiau šis procesas nėra sklandus – tiek valdžia, tiek NVO susiduria su valdymo, finansavimo ir tarpusavio koordinavimo problemomis (Abiddin, Ibrahim ir Abdul Aziz, 2022). Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė ir kt. (2019) pabrėžia, kad bendradarbiavimas su NVO yra svarbus veiksnys siekiant efektyvesnio viešųjų paslaugų teikimo ir vietos problemų sprendimo. Nors teisinė sistema numato galimybes šiam bendradarbiavimui, tačiau praktikoje susiduriama su daug iššūkių, tokių, kaip finansavimo trūkumas, administracinė našta ir ribotas vietos valdžios institucijų atvirumas NVO pasiūlymams.

Pasak Butkevičienės, Vaidelytės ir Šnapštienės (2010), vietos valdžia dažnai deleguoja tam tikras funkcijas NVO, nes jos yra lankstesnės ir geriau atitinka specifinius bendruomenės poreikius. Tai ypač svarbu jaunimo užimtumo skatinimo srityje, kadangi NVO yra arčiau vietos bendruomenių, geriau supranta jaunimo poreikius ir gali efektyviau įgyvendinti socialines bei užimtumo programas, prisitaikydamos prie kintančios aplinkos ir individualių jaunuolių poreikių. Jaunimo užimtumas yra esminis veiksnys, lemiantis tiek asmeninę jauno žmogaus gerovę, tiek visuomenės socialinį ir ekonominį stabilumą. Jaunimo reikalų agentūros atstovai pabrėžia, kad tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu yra būtinas siekiant užtikrinti efektyvų jaunimo politikos įgyvendinimą, kuris apima ne tik nacionalinių institucijų, bet ir vietos valdžios bei NVO bendradarbiavimą, siekiant sukurti integruotas ir veiksmingas jaunimo užimtumo skatinimo strategijas, kurios atlieptų tiek nacionalinius, tiek vietos bendruomenių poreikius (Jaunimo reikalų agentūra, 2024). Per pastaruosius dešimtmečius globalizacija tapo vienu reikšmingiausiu procesu, vis labiau veikiančiu ekonominę ir socialinę sritis. Šios sritys lemia darbo rinkos pokyčius bei kelia naujus iššūkius visuomenei, sudarytai iš įvairių socialinių grupių. Ypatingai ši situacija paliečia jaunimą – vieną pažeidžiamiausių grupių, kurių įsitraukimas į darbo rinką tampa viena aktualiausių šių dienų ekonominių, socialinių ir politinių problemų, su kuriomis susiduria tiek nacionalinės, tiek

vietos valdžios institucijos (Kvedaraitė ir kt., 2012). Remiantis Pasaulio banko (2023) duomenimis, jaunimo nedarbo rodikliai Lietuvoje yra gerokai aukštesni nei suaugusiųjų, o regionuose, tokiuose, kaip Tauragės rajono savivaldybė, šis iššūkis tampa dar didesnis. Vidurio ir Vakarų Lietuvos regione nedarbo lygis yra aukštesnis nei šalies vidurkis visose amžiaus grupėse, ypač tarp jaunimo ir darbingo amžiaus gyventojų. 2023 m. jaunimo (15–24 m.) nedarbo lygis šiame regione siekė 15,6 proc., o tai yra didžiausias rodiklis Lietuvoje ir gerokai lenkia Sostinės regioną (9,1 proc.). Šie duomenys rodo, kad Vidurio ir Vakarų Lietuvos regione egzistuoja didesni darbo rinkos iššūkiai, ypač jaunimo įsidarbinimo srityje, o Sostinės regionas išsiskiria žemesniu nedarbo lygiu ir geresnėmis darbo galimybėmis (Oficialios statistikos portalas, 2025). Jaunimo integracija į darbo rinką yra būtina tiek asmeninei, tiek visuomeninei gerovei, nes tai tiesiogiai veikia socialinę įtrauktį ir ekonominį stabilumą (Brazienė ir Blažienė, 2022).

Temos naujumas. Nors vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas yra laikomas svarbiu demokratijos, viešųjų paslaugų kokybės bei pilietinės visuomenės stiprinimo veiksmu (Šilinskytė, 2013; Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007), jaunimo užimtumo kontekste ši sritis vis dar yra menkai ištirta, ypač vietos savivaldos lygmeniu. Vietos valdžios vaidmenį bendruomenės įtrauktyje aptaria Astrauskas (2022), Urvikis (2016) ir Burbulytė-Tsiskarishvili ir kt. (2018), o bendradarbiavimo ribotumus bei iššūkius – Bučaitė-Vilkė (2019), Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė ir kt. (2019), taip pat Doucet’as ir kt. (2024), Bano (2019) bei Rybak’as (2024). Šie autoriai akcentuoja formalumo dominavimą, finansinių ir žmogiškųjų išteklių disbalansą bei pasitikėjimo stoką tarp sektorių. Jaunimo užimtumo problemą nagrinėja Brazienė (2017, 2020), Brazienė ir Merkys (2013), Čeponienė ir Jakštienė (2024), Jakštienė (2013), Yeung’as ir Yang’as (2020), Bruno’as, Marelli’is ir Signorelli’is (2014). Jie pabrėžia struktūrinius darbo rinkos iššūkius, NEET jaunimo augimą, praktinių įgūdžių stoką bei išsilavinimo ir darbo rinkos neatitikimą. Li’as (2019) siūlo skirti investicinį ir problemų sprendimo požiūrius į jaunimo užimtumą, o Kluge’o ir kt. (2016), Ngai’us ir kt. (2023), Zhu’as ir kt. (2022) pateikia veiksmingas užimtumo skatinimo kryptis ir priemones. Nors Jaunimo reikalų agentūra (2024), Šapanienė ir kt. (2021), Šilalienė ir Šukvietienė (2023) bei Stasiukynas, Šukvietienė ir Sudnickas (2022) išskiria principus ir sąlygas sėkmingam bendradarbiavimui, šie aspektai dažnai analizuojami bendrai, be konkrečių savivaldybių atvejų. Šiuo magistro baigiamuoju projektu siekiama papildyti šią tyrimų sritį, išanalizuojant vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo stiprinimą skatinant jaunimo užimtumą.

Baigiamojo projekto tyrimui pasirinkta Tauragės rajono savivaldybė, nes joje veikia apie 130 įvairių sričių NVO, įskaitant jaunimo ir su jaunu dirbančias organizacijas. 2019 m. savivaldybė buvo įvertinta „Aukštinės krivulės“ apdovanojimu už bendradarbiavimą su NVO, o aktyvi pilietinė veikla rodo didelį bendradarbiavimo potencialą. Tauragė, kaip ir daugelis regioninių savivaldybių, susiduria su jaunimo emigracija ir ribotomis užimtumo galimybėmis, kurias lemia struktūriniai darbo rinkos pokyčiai, skaitmenizacija ir nepakankama jaunimo integracija į vietos ekonomiką. Šiame tyrime analizuojamas vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą, siekiant išsiaiškinti, kaip šis bendradarbiavimas gali padėti spręsti ilgalaikes jaunimo integracijos į darbo rinką problemas bei kokios priemonės galėtų būti taikomos siekiant didesnio efektyvumo. Tai pirmasis tokio pobūdžio tyrimas Tauragės rajone, todėl jo rezultatai gali būti naudingi ne tik vietos politikos formuotojams, bet ir kitoms savivaldybėms bei pačioms NVO, ieškančioms efektyvių bendradarbiavimo modelių ir būdų prisitaikyti prie jaunimo poreikių.

Tyrimo problema – kaip vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas Tauragės rajono savivaldybėje gali prisidėti prie jaunimo užimtumo skatinimo?

Tyrimo objektas – vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą.

Projekto tikslas – nustatyti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje.

Projekto uždaviniai:

1. atlikti teorinę vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą analizę;
2. išnagrinėti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje skatinančius tarptautinius ir nacionalinius teisinio reguliavimo dokumentus;
3. iširti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje.

Tyrimo metodai. Tiriant vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimą skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje, pasirinktas taikomojo (empirinio) pobūdžio tyrimas. Tyrimui atlikti buvo taikyti keli tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teorinis modeliavimas, strateginių dokumentų ir teisės aktų turinio analizė, bei pusiau struktūruotas interviu, kurio duomenys buvo analizuoti taikant kokybinės turinio analizės metodą. Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo siekiama išanalizuoti vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo sampratą bei jų vaidmenį viešajame valdyje, įsigilinti į jaunimo užimtumo reikšmę ir teorines prielaidas, susijusias su šio bendradarbiavimo įtaka jaunimo užimtumo skatinimui. Analizuojant tarptautinius ir nacionalinius strateginius dokumentus bei teisės aktus, buvo siekiama nustatyti strateginį ir teisinį vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo jaunimo užimtumo srityje pagrindą. Atliktas kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, siekiant nustatyti vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje. Tyrimo imtį sudarė 12 informantų – Tauragės rajono savivaldybės darbuotojai, NVO atstovai ir Užimtumo tarnybos specialistai, dirbantys jaunimo užimtumo srityje. Informantai atrinkti taikant patogiosios imties metodą, pasirenkant lengviau pasiekiamus, tačiau teminiu požiūriu svarbius asmenis, galinčius pateikti vertingą ir aktualią informaciją. Duomenų analizė atlikta taikant kokybinę turinio analizę, kurios metu sistemingai peržiūrėti ir interpretuoti transkribuoti interviu tekstai.

Projekto struktūra. Magistro baigiamasis projektas susideda iš įvado, trijų skyrių, išvadų ir rekomendacijų. Įvade pristatomas temos aktualumas, naujumas, tyrimo problema ir objektas, projekto tikslas ir uždaviniai. Pirmajame skyriuje atliekama teorinė analizė, kurioje nagrinėjama vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo samprata bei jų vaidmuo viešajame valdyje, apibrėžiama jaunimo užimtumo sąvoka ir reikšmė, taip pat pateikiamas autorės parengtas teorinis vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą modelis. Antrajame skyriuje analizuojami tarptautiniai ir nacionaliniai dokumentai, reguliuojantys šios srities teisinį pagrindą bei pateikiami gerosios praktikos pavyzdžiai. Trečiajame skyriuje pristatoma tyrimo metodika, atliekama Tauragės rajono situacijos ir kokybinio tyrimo duomenų analizė. Baigiamojo projekto pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Projektą sudaro. 110 puslapių (su priedais), 22 lentelės, 12 paveikslų, 3 priedai. Panaudoti 57 literatūros šaltiniai ir 33 informaciniai šaltiniai.

1. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinė analizė

Šiame baigiamojo projekto skyriuje analizuojama nevyriausybinių organizacijų samprata, jų vaidmuo bei bendradarbiavimo su vietos valdžia reikšmė, nagrinėjama vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo samprata, bendradarbiavimo formų įvairovė ir jų taikymo galimybės.

1.1. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo samprata ir jų vaidmuo viešajame valdyme

Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas yra viena iš viešojo sektoriaus bendradarbiavimo raiškos formų. Vietos valdžia atlieka svarbų vaidmenį sprendžiant bendruomenės socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius klausimus, o bendradarbiavimas su nevyriausybiniėmis organizacijomis gali didinti vietos valdžios veiklos veiksmingumą. Pirmiausia svarbu apibrėžti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų sampratą bei jų veiklos specifiką, o tuomet išanalizuoti bendradarbiavimo procesą, jo formas ir reikšmę vietos valdymo sistemai.

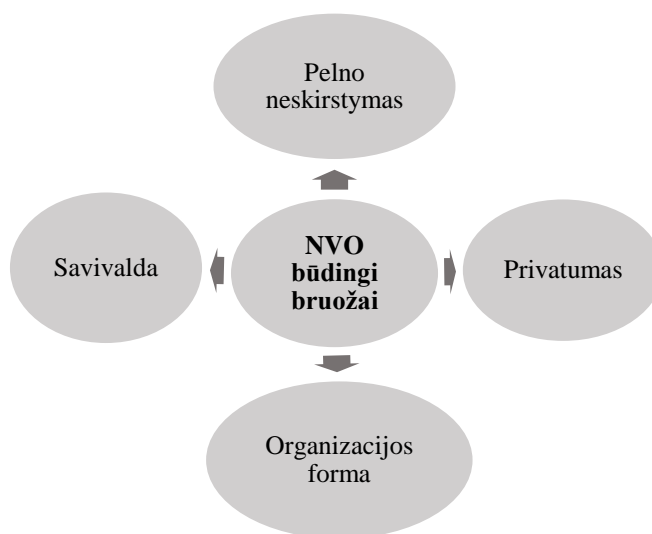
Moksliniuose šaltiniuose pateikiami įvairūs vietos valdžios apibrėžimai. Astrauskas (2022) akcentuoja, kad nėra vieno visuotinai priimto vietos valdžios apibrėžimo. Paprasčiausiai vietos valdžią galima suprasti kaip tam tikrą administracinę struktūrą, veikiančią tam tikroje teritorijoje ir atsakingą už vietos lygmens valdymo funkcijas. Remiantis Astrausko (2022) požiūriu, vietos valdžia yra valstybės nustatyta teritorinė valdymo sistema, turinti aiškiai apibrėžtą teisinį statusą ir jai priskirtas funkcijas. Vietos valdžia ne tik savarankiškai sprendžia vietos bendruomenei aktualius klausimus, bet ir vykdo viešojo administravimo užduotis laikydamosi valstybės nustatytų taisyklių ir reglamentų. Pasak Burbulytės-Tsiskarishvili ir kt. (2018), vietos valdžia, dar vadinama vietos savivalda, yra svarbi demokratinės valstybės valdymo sistemos dalis, leidžianti piliečiams aktyviai dalyvauti sprendžiant vietos reikšmės klausimus ir užtikrinant bendruomenės poreikių tenkinimą. Pagal Urvikį (2016), vietos valdžios sąvoka gali būti interpretuojama dviem skirtingais būdais – plačiuoju ir siauruoju. *Plačiuoju požiūriu* vietos valdžia suprantama kaip tam tikra teritoriniu pagrindu susiformavusi socialinė struktūra, kurioje vietos gyventojai palaiko tarpusavio ryšius ir dalyvauja sprendžiant viešuosius klausimus. *Siauresniu požiūriu* ji apibūdinama kaip administracinis vienetas, turintis teisinį pagrindą vietos savivaldai įgyvendinti. Ši funkcija atliekama per gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri organizuoja valdymo procesus ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą.

Vietos valdžiai būdinga tai, kad ji veikia savarankiškai spęsdama vietos gyventojams svarbius klausimus, laikydamosi galiojančių teisės aktų. Ji remiasi demokratiniais principais, todėl jos institucijos dažniausiai formuojamos rinkimų būdu. Pasak Astrausko (2022), vietos valdžia yra teritoriniu principu organizuota valdymo sistema, kuri ne tik vykdo administracines funkcijas, bet ir užtikrina piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Ši valdžia įgyvendinama per vietos bendruomenių išrinktas institucijas, kurios yra atsakingos už gyventojų interesų atstovavimą ir viešųjų paslaugų teikimo administravimą.

Vietos valdžios veikla apsiriboja tam tikra teritorija, pavyzdžiui, miestu ar rajonu, ir jos pagrindinė funkcija – užtikrinti tokias gyventojams būtinas paslaugas, kaip švietimas, sveikatos priežiūra ar infrastruktūros vystymas (Urvikis, 2016). Be to, vietos valdžia skirsto biudžetą, administruoja finansinius išteklius, teikia veiklos ataskaitas bendruomenei ir siekia didinti vietos gyventojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą. Pasak Urvikio (2016), vietos valdžios efektyvumas priklauso nuo

jos gebėjimo racionaliai paskirstyti išteklius ir užtikrinti paslaugų kokybę, todėl svarbus tampa piliečių aktyvumas ir kontrolės mechanizmai. Astrauskas (2022) taip pat pažymi, kad vietos valdžia veikia pagal subsidiarumo principą, reiškiantį, jog sprendimai turėtų būti priimami kuo arčiau piliečių, taip skatinant jų dalyvavimą vietos valdyje. Be to, vietos valdžios institucijos glaudžiau bendradarbiauja su centrine valdžia bei kitomis organizacijomis, siekdamos efektyviau spręsti vietos problemas ir užtikrinti darnią teritorijų plėtrą. Galima teigti, kad vietos valdžia atlieka tarpininko vaidmenį tarp valstybės ir gyventojų, suteikdama jiems galimybę stebėti ir daryti įtaką tam, kaip valstybė atstovauja ir gina jų interesus. Ji ne tik administruoja vietos reikalus, bet ir užtikrina, kad vietos bendruomenės balsas būtų girdimas valstybės valdymo procese (Astrauskas, 2022; Urvikis, 2016).

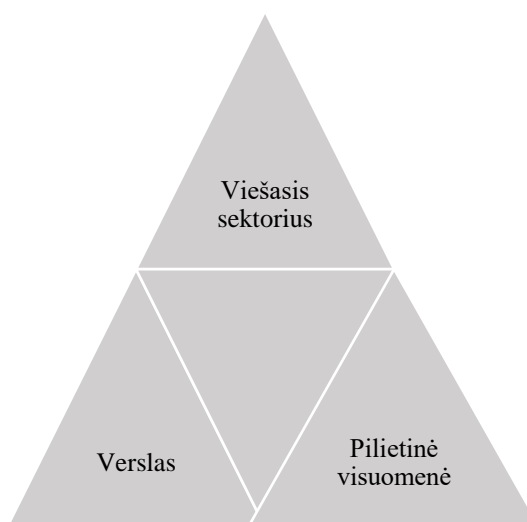
Tuo tarpu nevyriausybinės organizacijos (toliau – NVO) yra savarankiškos, ne pelno siekiančios organizacijos, įkurtos piliečių, siekiant visuomenei naudingų tikslų ir nėra tiesiogiai pavaldžios valdžios institucijoms (Stasiukynas, Šukvietienė ir Sudnickas, 2022). Nevyriausybinių organizacijų sąvoka yra plačiai vartojama šiuolaikinėje visuomenėje, tačiau jos apibrėžimas nėra vienareikšmis. Šių organizacijų spektras yra itin platus – nuo mažų, vietos bendruomenėse veikiančių iniciatyvų iki tarptautinių struktūrų, vienijančių tūkstančius narių. Dėl šios įvairovės tampa sudėtinga tiksliai nustatyti, kas laikytina NVO. Pagal Visuotinę lietuvių enciklopediją „NVO yra su jokia vyriausybe organizaciniais ryšiais nesusiję savanoriški asmenų arba organizacijų ne verslo susivienijimai, siekiantys ginti jų įstatuose apibrėžtus visuomenei ar tam tikrai žmonių grupei svarbius interesus“ (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2025). Autorės Pipirienė ir Sinkevičiūtė (2010) nevyriausybinių organizaciją apibūdina kaip demokratinę, piliečių iniciatyva įkurtą organizaciją, kuri tarnauja visuomenės ar tam tikrų jos grupių labui, nesiekia pelno ir neturi tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyje. NVO yra ne pelno organizacijos, veikiančios savarankiškai ir nepriklausomai nuo valstybės bei verslo sektoriaus. Pagal Abiddin’ą, Ibrahim’ą ir Abdul Aziz’ą (2022), NVO yra savanoriškai įsteigtos, ne pelno siekiančios ir nepriklausomos nuo vyriausybės organizacijos, veikiančios socialinėje, ekonominėje ir aplinkosaugos srityse. Jos atlieka svarbų vaidmenį bendruomenės stiprinime, pilietinio aktyvumo skatinime ir darnaus vystymosi procesuose. Siekdama apibendrinti įvairius NVO apibrėžimus, Šilinskytė (2013) išskiria šioms organizacijoms būdingus bruožus (žr. 1 pav.)



1 pav. Nevyriausybiniams organizacijoms būdingi bruožai (sudaryta autorės, pagal Šilinskytė, 2013)

1 paveikslo duomenimis, NVO pasižymi keliais esminiais bruožais, kurie jas išskiria iš kitų organizacijų formų. Visų pirma, jos turi aiškiai apibrėžtą struktūrą ir veiklos procesus bei yra oficialiai įregistruotos kaip juridiniai asmenys. Nors NVO gali bendradarbiauti su viešuoju sektoriumi ir gauti valstybės paramą, jos išlieka nepriklausomos ir nėra valstybinės institucijos dalis. Be to, jų veikla grindžiama pelno neskirstymo principu – nors organizacijos gali generuoti pajamas, visos lėšos yra skiriamos jų tikslų įgyvendinimui ir tolesnei veiklai plėtoti. Svarbus aspektas yra ir savivalda – NVO pačios kontroliuoja savo veiklą, o sprendimus priima nepriklausomi valdymo organai. Galiausiai, šių organizacijų veikla remiasi savanorišku darbu ir visuomenės parama, skatinant aktyvų pilietinį dalyvavimą (Šilinskytė, 2013). Kadangi nevyriausybines organizacijas veikia įvairiose srityse ir turi skirtingas formas, sudėtinga išskirti vieną pagrindinį jų veiklos bruožą. Todėl siekiant geriau suprasti pagrindinius jų veiklos principus, svarbu atsižvelgti į šių organizacijų veiklos raidą.

NVO turi gilią istorinę šaknis, siekiančias senovės laikus, kai religinės ir bendruomeninės grupės rūpinosi labdara ir socialine pagalba. Viduramžiais Europoje veikė pirmieji labdaros fondai, o bažnyčia buvo pagrindinė socialinės paramos institucija (Pipirienė ir Sinkevičiūtė, 2010). Šiuolaikinės NVO pradėjo formuotis XIX a. ir buvo daugiausia orientuotos į humanitarinę pagalbą ir socialinių problemų sprendimą. Lietuvoje jų užuomazgos siekia XVIII a. pabaigą, kai atsirado pirmosios draugijos ir asociacijos. Po Antrojo pasaulinio karo NVO skaičius ir įtaka išaugo – jos tapo svarbiomis tarptautinių organizacijų partnerėmis, dalyvaujančiomis vystomojo bendradarbiavimo, žmogaus teisių gynimo ir krizių valdymo procesuose. Lietuvoje sovietmečiu visos nepriklausomos organizacijos buvo uždraustos arba griežtai kontroliuojamos, tačiau po nepriklausomybės atkūrimo NVO veikla vėl pradėjo plėstis (Vorevičienė & Butkevičienė, 2017). Šiandien NVO ne tik teikia socialines paslaugas, bet ir aktyviai dalyvauja viešosios politikos formavime. Pasak Šilinskytės (2013), dėl besikeičiančių ekonominių ir socialinių veiksnių, keičiasi ir NVO vaidmuo. Valdžios institucijoms dažnai sudėtinga greitai prisitaikyti prie naujų aplinkybių arba jos į pokyčius reaguoja pavėluotai. Tuo tarpu NVO geba operatyviau prisitaikyti prie kintančios situacijos, todėl jų reikšmė valstybės valdyme nuolat didėja, o šių organizacijų skaičius ir veiklos sritys sparčiai plečiasi. Augant NVO įtakai visame pasaulyje, vis dažniau pradėtas vartoti terminas „trečiasis sektorius“, pabrėžiantis pilietinės iniciatyvos svarbą. Šis terminas grindžiamas visuomenės suskirstymu į tris tarpusavyje sąveikaujančias pagrindines dalis (žr. 2 pav.)



2 pav. Trečiojo sektoriaus vieta viešojo ir verslo sektorių atžvilgiu (sudaryta autorės, pagal Rimkutė, 2001)

Alcock'as (2010) teigia, kad kiekvienas iš trijų sektorių – viešasis, verslo ir pilietinės visuomenės – pasižymi savitais principais ir vertybėmis. Šis modelis pabrėžia šių trijų sektorių išskirtinumą ir jų tarpusavio santykius. Nors viešasis, privatusis ir trečiasis sektoriai pasižymi skirtingomis vertybėmis, tarp jų vyksta nuolatinė sąveika ir vertybių sklaida. Pastaruoju metu trečiasis sektorius įgauna vis didesnę reikšmę visuomenės gerovės užtikrinime. Jo veiklos mastas nuolat auga tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu, nes NVO stiprina savo žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Šios organizacijos ne tik siekia gerinti bendrą gyvenimo kokybę, bet ir aktyviai gina visuomenės interesus, skatina pilietinį aktyvumą, įtraukia gyventojus į viešuosius procesus (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017).

Autorės Pipirienė ir Sinkevičiūtė (2010) teigia, kad stipri pilietinė visuomenė yra esminis demokratijos ir pažangos pagrindas. Jos raida dažniausiai vertinama pagal tai, kokią įtaką šalyje turi ir koku mastu veikia NVO, dar vadinamos visuomeninėmis, trečiojo sektoriaus, ne pelno ar pilietinėmis organizacijomis. Akivaizdu, kad siekiant didesnio visuomenės įsitraukimo į šių organizacijų veiklą bei jų efektyvesnio veikimo, būtina užtikrinti palankias sąlygas jų kūrimuisi ir plėtrai. Jos gali būti įkurtos kaip asociacijos, labdaros organizacijos, fondai ar viešosios įstaigos, siekiančios spręsti įvairias socialines, kultūrinės, ekonomines ir politines problemas (Beneševičiūtė, 2013).

NVO kūrimasis pirmiausia siejamas su rinkos nepakankamumu ir visuomenės poreikių tenkinimu, ypač socialinių paslaugų sektoriuje ir ekstremalių situacijų, pvz., pandemijos, metu. Šiame kontekste viešojo sektoriaus institucijos tampa priklausomos nuo piliečių ne tik priimant sprendimus iš viršaus į apačią, bet ir nuo iniciatyvų, kylančių iš apačios į viršų (Stasiukynas, Šukvietienė ir Sudnickas, 2022).

Pradinėje savo raidos stadijoje NVO atliko gerokai kitokias funkcijas nei šiandien. Iš pradžių jų veikla daugiausia buvo orientuota į tris pagrindines sritis (Šilinskytė, 2013):

- esminių viešųjų paslaugų užtikrinimas (socialinė parama, edukacija, sveikatos priežiūra);
- ekonominio augimo skatinimas ir verslumo rėmimas;
- pagrindinių žmogaus laisvių ir teisių apsauga bei jų plėtra.

Šiuo metu NVO veikla yra gerokai platesnė ir apima daugybę skirtingų sričių (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Pagrindinės NVO funkcijos (sudaryta autorės, remiantis Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017; Šilinskytė, 2015; Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007 ir kt.)

Funkcija	Funkcijos aprašymas	Šaltinis
Socialinių paslaugų teikimas	NVO dažnai užpildo viešojo sektoriaus paliktas spragas, teikdamos socialines paslaugas įvairioms visuomenės grupėms, įskaitant šeimas, jaunimą, neįgaliuosius ir socialiai pažeidžiamus asmenis.	Vorevičienė ir Butkevičienė (2017)
Pilietinės visuomenės stiprinimas	NVO prisideda prie pilietinės visuomenės stiprinimo, skatindamos visuomenės įsitraukimą į sprendimų priėmimą, pilietinį aktyvumą ir savanorystę. NVO remia socialinę integraciją ir mobilizuoja visuomenę, kad ji aktyviau dalyvautų vietos valdyje.	Šilinskytė (2015) Guogis, Gudelis ir Stasiukynas (2007)
Interesų atstovavimas ir advokacija	Jos atlieka tarpininkavimo vaidmenį tarp piliečių, verslo ir valdžios institucijų, siekdamas atstovauti tam tikrų grupių interesams bei daryti įtaką viešosios politikos formavimui. Šis vaidmuo apima ir teisėkūros procesų stebėseną, rekomendacijų teikimą bei aktyvų dalyvavimą viešose diskusijose dėl politinių sprendimų.	Šilinskytė (2013)

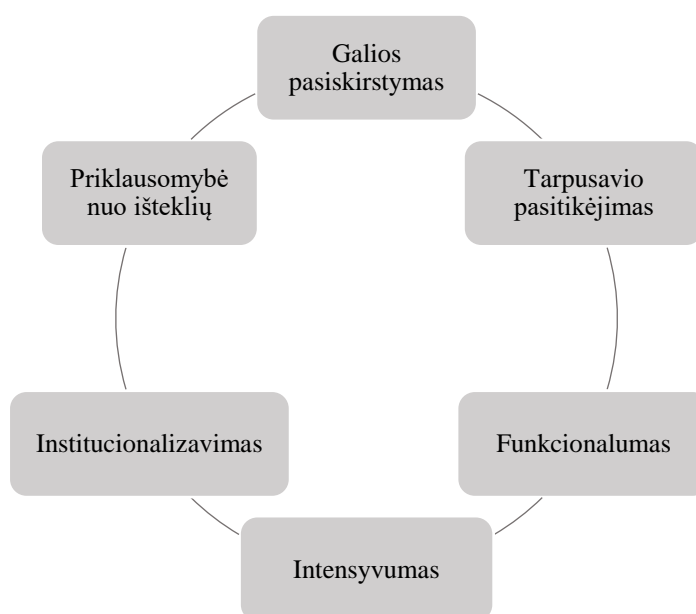
Funkcija	Funkcijos aprašymas	Šaltinis
Partnerystė su valdžios institucijomis	NVO bendradarbiauja su savivaldybėmis ir centrinės valdžios institucijomis, įgyvendindamos bendrus projektus ir strategijas socialinės politikos srityje. Kauno miesto atvejo analizė rodo, kad vietos valdžios institucijos vis dažniau remiasi NVO teikiamomis paslaugomis kaip svarbiu socialinės pagalbos šaltiniu.	Guogis, Gudelis ir Stasiukynas (2007), Vorevičienė ir Butkevičienė (2017)
Švietimas ir informacijos sklaida	Daugelis NVO užsiima informacijos teikimu visuomenei apie svarbias socialines, ekonomines ar aplinkosaugines problemas bei organizuoja švietimo programas.	Pipirienė ir Sinkevičiūtė (2010)
Tyrimai ir analizė	NVO dažnai vykdo socialinius, ekonominius ir politinius tyrimus, kurie padeda geriau suprasti visuomenės poreikius ir formuoti įrodymais grįstą politiką. Ši veikla apima duomenų rinkimą, politikos analizę ir rekomendacijų teikimą viešojo administravimo institucijoms. Lietuvoje veikiančios NVO dažnai bendradarbiauja su akademinėmis institucijomis, siekdamos pateikti nepriklausomą situacijos analizę įvairiose viešosios politikos srityse.	Lewis (2009) Šilinskytė (2015)
Humanitarinė pagalba ir krizių valdymas	NVO yra svarbios teikiant humanitarinę pagalbą ir reaguojant į krizes, įskaitant gamtines nelaimes, karo pabėgėlių integraciją ir socialines krizes. Jos organizuoja paramos akcijas, renka lėšas bei teikia pagalbą pažeidžiamoms grupėms tiek vietos, tiek tarptautiniu mastu. Lietuvoje tai ypač aktualu NVO, kurios dirba su pabėgėliais ir migrantais, teikdamos jiems socialines ir integracijos paslaugas	Lewis (2009) Vorevičienė ir Butkevičienė (2017)
Ekonominės plėtros skatinimas	Kai kurios NVO skatina vietos ekonomiką, remdamos socialinį verslą, smulkųjį ir vidutinį verslą bei profesinio mokymo programas. Jos prisideda prie užimtumo didinimo ir naujų darbo vietų kūrimo regionuose, kur ekonominės galimybės yra ribotos. Lietuvoje veikiančios NVO dažnai organizuoja programas, skirtas jaunimo užimtumo didinimui, skatindamos jų dalyvavimą socialiniuose projektuose bei verslo iniciatyvose.	Šilinskytė (2013) Šilinskytė (2015)

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas NVO funkcijas galima teigti, kad be tradicinių socialinių, ekonominių ir žmogaus teisių iniciatyvų, jos aktyviai veikia aplinkosaugos, kultūros, technologijų plėtros, bendruomenių stiprinimo bei krizių valdymo srityse. NVO glaudžiai bendradarbiauja su valdžios institucijomis, prisideda prie strateginių sprendimų priėmimo, viešųjų paslaugų teikimo, organizuoja mokymus, seminarus ir vykdo informacijos sklaidą. Taip pat jos atlieka tyrimus ir analizę, padedančią formuoti įrodymais grįstą politiką bei geriau suprasti visuomenės poreikius. Be to, NVO aktyviai dalyvauja humanitarinėje pagalboje ir krizių valdyme, reaguodamos į nelaimes, socialines krizes ar pabėgėlių integraciją. Jos prisideda prie vietos ekonomikos skatinimo, remdamos socialinį verslą, profesinį mokymą ir smulkųjį verslą. Ši veiklą įvairovė leidžia NVO efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius ir prisidėti prie tvarios plėtros tiek vietiniu, tiek tarptautiniu mastu.

Bendradarbiavimas tarp nevyriausybinų organizacijų ir vietos valdžios – tai daugiasluoksnis ir dinamiškas procesas, apimantis tiek sprendimų priėmimą, tiek paslaugų įgyvendinimą bei tarpsektorinį ryšį. Literatūroje šiai sąvokai apibrėžti naudojami skirtingi akcentai, priklausomai nuo autoriaus analizuojamos konteksto srities – nuo paslaugų teikimo iki strateginių partnerystės modelių. Pasak Šilinskytės (2015), bendradarbiavimas apibūdinamas kaip procesas, kuriame NVO dalyvauja sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo etapuose savivaldos lygmeniu, tokiu būdu aktyviai prisidedamos prie politikos formavimo ir įgyvendinimo. Autorė išskiria šį procesą kaip neatsiejamą pilietinės visuomenės veiklos dalį, kurios metu stiprinamas viešasis interesas ir didinamas gyventojų įtraukimas į valdymo procesus (Šilinskytė, 2015). Tuo tarpu Doucet’as ir kt. (2024) bendradarbiavimą

interpretuoja kaip praktinį veikimo modelį, pagrįstą abipusiu pasitikėjimu, išteklių bei žinių mainais ir ilgalaikių tikslų siekimu. Šie autoriai siūlo bendradarbiavimą vertinti kaip nuolat besikeičiantį santykį, kurio sėkmė priklauso nuo žmogiškojo kapitalo, organizacinės kultūros bei ilgalaikio įsipareigojimo (Doucet ir kt., 2024). Kitokį požiūrį į bendradarbiavimo prigimtį siūlo Bano (2019), kuri nagrinėja valstybės ir nevyriausybinų organizacijų partnerystes. Autorė išskiria du skirtingus bendradarbiavimo lygius – paviršutinišką, formalų bendradarbiavimą ir įtvirtintą partnerystę. Autorės teigimu, tik įtvirtintos partnerystės, pagrįstos moraliniu įsipareigojimu ir pasitikėjimu, gali iš esmės paveikti valstybės veikimo būdus. Ji taip pat pažymi, kad daugelis bendradarbiavimo iniciatyvų, ypač remiamų, nesukuria tvarių pokyčių, nes jų pagrindas dažnai yra trumpalaikės strategijos ar išorinė motyvacija (Bano, 2019). Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp nevyriausybinų organizacijų ir vietos valdžios nėra vienalytis ar paprastas reiškinys. Tai sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, kuriam įtaką daro įvairūs veiksniai – instituciniai, kultūriniai, socialiniai ir žmogiškieji. Vienais atvejais bendradarbiavimas pasireiškia kaip aktyvus dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose, kitais – kaip praktinis bendrų veiklų įgyvendinimas, o dar kitur – kaip ilgalaikė partnerystė, pagrįsta pasitikėjimu, vertybiniu suderinamumu ir tvirtu įsipareigojimu.

NVO ir vietos valdžios institucijos vis dažniau bendradarbiauja siekdamos užtikrinti efektyvesnę viešųjų paslaugų teikimą, stiprinti pilietinę visuomenę ir skatinti vietos gyventojų dalyvavimą sprendimų priėmime. Ši sąveika ypač aktuali vietos lygmeniu, kur abi pusės gali veikti kaip lygiateisiai partneriai, sprendamos bendruomenėms aktualias problemas (Doucet ir kt., 2024). NVO dažnai įsitraukia į įvairias socialines, edukacines ar aplinkosaugines veiklas, o savivaldybės, pasitelkdamos jų žinias ir žmogiškuosius išteklius, siekia didinti savo veiklos efektyvumą ir skaidrumą (Bano, 2019). Bendradarbiavimo tarp šių sektorių forma vis dažniau įvardijama kaip tinklaveika, kurioje svarbų vaidmenį atlieka ne tik formalūs susitarimai, bet ir tarpinstituciniai ryšiai, abipusis pasitikėjimas bei išteklių mainai (Rybak, 2024). Tinklai suvokiami kaip lankstūs bendradarbiavimo modeliai, kuriuose skirtingi veikėjai veikia ne hierarchiniu, o horizontaliu principu, siekdami bendrų tikslų. Vienas iš plačiausiai taikomų požiūrių, vertinant NVO ir savivaldybių bendradarbiavimo tinklus, remiasi šešių esminių požymių sistema (žr. 3 pav.).



3 pav. Pagrindiniai NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimą charakterizuojantys tinklai (sudaryta autorės, pagal Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007)

Apibendrinus pagrindinius NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimą apibūdinančius tinklus, galima išskirti sistemą, grindžiamą šešiais pagrindiniais kriterijais, leidžiančiais vertinti ne tik formalią partnerystės egzistenciją, bet ir jos turinį, veiksmingumą bei tvarumą.

Pirmasis aspektas – *institucionalizavimo laipsnis*, kuris nusako, kiek bendradarbiavimas yra įtvirtintas oficialiuose dokumentuose, sutartyse ar veiklos strategijose. Kuo šis bendradarbiavimas labiau reglamentuotas, tuo jis tampa stabilesnis ir mažiau priklausomas nuo asmeninių iniciatyvų ar politinės kaitos. Antrasis požymis – *sąveikos intensyvumas*, apibūdinantis kontaktų dažnį bei bendrų veiklų apimtį. Reguliarus dialogas, bendra projektinė veikla ar konsultacijos rodo aktyvų ir dinamišką tinklo veikimą. Trečiasis – *funkcionalumas*, kuris atskleidžia, kiek bendradarbiavimas prisideda prie realių visuomenės poreikių sprendimo, o ne apsiriboja deklaratyviu buvimu ar simbolinėmis iniciatyvomis. Ketvirtasis elementas – *tarpusavio pasitikėjimas*, būtinas sklandžiam informacijos srautui, konstruktyviam dialogui ir ilgalaikiams bendriems sprendimams. Penktasis aspektas – *priklausomybė nuo išteklių*, leidžiantis įvertinti, ar viena iš pusių (dažniausiai NVO) yra stipriai priklausoma nuo finansinių, techninių ar žmogiškųjų savivaldybės išteklių, ar partnerystė pagrįsta abipusiu naudingumu. Galiausiai, šeštasis požymis – *galios paskirstymas*, parodantis, kaip sprendimų priėmimo įtaka pasiskirsto tarp savivaldos administracijos, politikų ir pačių NVO. Subalansuoti santykiai šioje srityje leidžia išlaikyti bendradarbiavimą kaip lygiaverčių partnerių sąveiką, o ne vienpusę kontrolę. Šie rodikliai sudaro pagrindą kompleksiskai vertinti NVO ir savivaldybių bendradarbiavimo tinklus, identifikuoti jų stipriąsias bei silpnąsias vietas ir kurti efektyvesnius partnerystės modelius (Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007). Be šių rodiklių, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad NVO ir savivaldybių sąveikos pobūdį dažnai lemia konkrečios vietos valdžios politinė kultūra. Tai reiškia, kad nuo vietinės valdžios atvirumo, požiūrio į pilietinį sektorių bei dominuojančių valdymo tradicijų priklauso tiek bendradarbiavimo formos, tiek jų intensyvumas.

Įvertinus pagrindinius vietos valdžios ir NVO sąveikos aspektus – nuo formalios partnerystės įtvirtinimo iki galios pasiskirstymo – tampa aišku, kad efektyvus bendradarbiavimas negali būti analizuojamas vien tik struktūriniu ar administraciniu požiūriu. Ne mažiau svarbus ir tarpusavio santykių pobūdis, t. y. kaip abi pusės suvokia viena kitą, kokių tikslų siekia ir kokias bendradarbiavimo formas renkasi. NVO ir savivaldybės santykiuose galima išvelgti skirtingus bendradarbiavimo scenarijus – nuo konstruktyvaus dialogo iki tarpusavio įtampos ar net ignoravimo. Norint giliau suprasti šiuos tarpusavio ryšius bei įvertinti jų kokybę, pravartu remtis teoriniais modeliais, kuriuose susisteminti galimi bendradarbiavimo tipai. Vienas iš viešojo valdymo srityje dažnai taikomų modelių, aiškinančių ryšius tarp valstybinių institucijų ir NVO, yra Najam'as (1996) pasiūlytas „4C modelis“, kuris padeda suprasti, kaip gali būti organizuojama partnerystė tarp šių dviejų sektorių. Modelio esmė – dviejų dimensijų sąveika: viena – tai tikslų (galutinių siekių) suderinamumas tarp organizacijų, kita – taikomų priemonių ar strategijų panašumas. Pagal tai formuojamos keturios pagrindinės sąveikos rūšys, kuriomis apibūdinami galimi santykiai (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010):

1. *bendradarbiavimas* (angl. *cooperation*) – ši situacija susiklosto, kai abiejų sektorių organizacijos siekia tų pačių tikslų ir pasitelkia panašias veikimo priemones. tokia partnerystė dažnai yra tvirta, nes tarp abiejų pusių egzistuoja abipusis supratimas tiek dėl siekių, tiek dėl veikimo būdų.
2. *papildomumas* (angl. *complementarity*) – čia abi pusės sutaria dėl galutinio tikslo, tačiau jų naudojami metodai yra skirtingi. tokiu atveju galima sukurti veiksmingą partnerystę, jeigu pavyksta suderinti skirtingus požiūrius į priemones ir veikimo strategijas.

3. *prisitaikymas ar kooptacija* (angl. *co-optation*) – tai atvejis, kai organizacijos renkasi panašius veikimo būdus, bet jų galutiniai tikslai skiriasi. Tokia sąveika gali būti laikina, nes strateginis suderinamumas nėra paremtas bendra vizija ar vertybėmis.
4. *konfrontacija* (angl. *confrontation*) – šiuo atveju nei tikslai, nei veikimo metodai nėra suderinami. Abi organizacijos laikosi priešingų nuostatų, todėl bendradarbiavimas praktiškai neįmanomas, o sąveika dažnai virsta atvira priešprieša.

„4C modelis“ leidžia analizuoti vietos valdžios ir nevyriausybinių sektoriaus santykius ne kaip statišką struktūrą, o kaip dinamišką procesą, kur organizacijos gali nuolat keisti savo pozicijas priklausomai nuo konteksto, interesų ar išorinių aplinkybių. Jis yra vertingas, nes leidžia lanksčiai vertinti įvairius bendradarbiavimo scenarijus skirtinguose politiniuose ir kultūriniuose kontekstuose (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010).

Analizuojant NVO ir vietos valdžios institucijų sąveiką, svarbu suprasti, kokių lygiu vyksta jų bendradarbiavimas. Bendradarbiavimo sąveika pasižymi nuoseklia raida – nuo mažesnio įsipareigojimo, laisvesnių ryšių ir menkesnio pasitikėjimo iki glaudžios, integruotos partnerystės, grindžiamos bendrais tikslais, ištekliais bei atsakomybe. Remiantis Raišiene (2008), galima išskirti šešias pagrindines bendradarbiavimo formas, kurios išsidėsto pagal tarpusavio pasitikėjimo bei bendrų išteklių naudojimo lygį:

1. *sąveika konkuruojant* (angl. *cooptation*) – organizacijos veikia viename sektoriuje, tačiau išlieka konkurencingos. Ši forma paplitusi tarp savivaldybių, kurios konkuruoja dėl projektinių lėšų ar paslaugų kokybės, bet retkarčiais bendradarbiauja siekdamos efektyvumo (Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė ir kt., 2019).
2. *tinklinis bendravimas* (angl. *networking*) – informacijos apsikeitimas be tvirtų įsipareigojimų. Ši sąveika būdinga vietos interesų grupėms, kurias, kaip rodo Bučaitės-Vilkės (2019) tyrimas, retai įtraukia į sprendimų priėmimą, todėl trūksta demokratinio legitimumo.
3. *kooperacija* (angl. *cooperation*) – organizacijos išlaiko autonomiją, bet siekia trumpalaikės abipusės naudos. Lietuvoje šis modelis paplitęs viešųjų paslaugų teikime, tačiau, kaip nurodo Guogis, Gudelis ir Stasiukynas (2007), kooperacija dažnai apsiriboja formaliu bendravimu, be gilesnio bendradarbiavimo. Kooperacija pasireiškia kaip savivaldybių bendradarbiavimas, grindžiamas susitarimais ar kitokiais įsipareigojimais. Šiai bendradarbiavimo formai būdinga tai, kad partneriai aktyviai dalijasi turimais ištekliais (Raišienė, 2008). Esminė kooperacijos savybė – tai laikino pobūdžio, dažnai neformalus ir savanoriškumo principais pagrįsti ryšiai, užmezgami tarp savivaldybių siekiant konkrečių tikslų.
4. *partnerystė* (angl. *partnership*) – didesnis pasitikėjimas, bendri tikslai, sprendimų priėmimo dalijimasis. Šilinskytė (2015) pabrėžia, kad partnerystė tarp NVO ir savivaldybių leidžia sukurti vertingą sprendimų priėmimo struktūrą, jei įtraukiamos abi pusės ir aiškiai pasiskirstomi vaidmenys.
5. *sąjunga / aljansas* (angl. *alliances*) – formalizuoti ilgalaikiai santykiai su išteklių sinergija. Tokiose sąjungose galima taikyti viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus partnerystės formas, kurios, kaip parodė Urvikis (2016), leidžia pasiekti geresnę paslaugų kokybę ir prieinamumą per bendrą valdymą.
6. *integracinis bendradarbiavimas* (angl. *integrative collaboration*) – aukščiausias sąveikos lygis, apimantis bendrą atsakomybę, finansavimą, išteklius ir sprendimus. Tokiam bendradarbiavimui būtinas stiprus pasitikėjimas ir aiškus galios pasiskirstymas, dažnai

prilygstantis institucinėms reformoms. Tačiau, kaip pažymi Bano (2019), tokie partnerystės modeliai gali susidurti su iššūkiais, jei nėra ilgalaikio įsipareigojimo ir skaidrumo.

Tolesni tyrimai leidžia šį modelį papildyti demokratinio legitimumo bei tinklinės valdysenos aspektais. Pasak Bučaitės-Vilkės (2019), bendradarbiavimo tinklai dažnai funkcionuoja kaip technokratinio pobūdžio sprendimų priėmimo struktūros, kuriose pilietinių interesų grupių dalyvavimas dažnai yra labiau formalus nei realus. Tai reiškia, kad net ir formaliai pažengusios sąveikos formos ne visuomet užtikrina dalyvavimą sprendimuose ar atskaitingumą. Urvikio (2016) disertacijoje išryškinama, kad efektyviausi bendradarbiavimo modeliai formuojasi tada, kai viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijos įtraukiamos į mišrią viešųjų paslaugų teikimo sistemą, o paslaugos organizuojamos remiantis „kūrybišku sektorių derinimu ir tinkliniu valdymu“. Tokiu būdu organizacijos ne tik dalijasi atsakomybėmis, bet ir bendrai kuria vertę visuomenei. Vis dėlto, kaip pastebi Bano (2019), sėkmingas perėjimas prie integracinio bendradarbiavimo galimas tik tada, kai egzistuoja ilgalaikis įsipareigojimas, vertybinis pasitikėjimas ir neinstrumentinis dalyvavimas. Be šių komponentų, net ir geriausios partnerystės rizikuoja išlikti formaliomis ar trumpalaikėmis.

Analizuojant bendradarbiavimo tipologiją, svarbu neapsiriboti vien sąveikos formomis pagal jų intensyvumą, bet taip pat būtina atsižvelgti į bendradarbiavimo struktūrą – ar ji yra hierarchinė, tinklinė ar horizontali. Šios formos leidžia giliau suprasti partnerystės pobūdį, galios pasiskirstymą ir sprendimų priėmimo mechanizmus (žr. 2 lent.). (Bučaitė-Vilkė, 2019; Raišienė, 2008; Bano, 2019).

2 lentelė. Pagrindinės bendradarbiavimo formos (sudaryta autorės, remiantis Bučaitė-Vilkė (2019); Prosevičienė (2010); Šilinskytė, 2015; Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007 ir kt.)

Bendradarbiavimo forma	Bruožai	Šaltiniai
Hierarchinis bendradarbiavimas	Vertikali kontrolė, viena pusė dominuoja, sprendimų priėmimas iš viršaus	Šilinskytė (2015), Guogis, Gudelis ir Stasiukynas (2007)
Tinklinis bendradarbiavimas	Laisvi, daugiašaliai ryšiai, pasitikėjimas, informacijos sklaida	Bučaitė-Vilkė (2019), Prosevičienė (2010)
Horizontalus bendradarbiavimas	Lygiavertis bendradarbiavimas, pasitikėjimas, bendras sprendimų priėmimas	Raišienė (2008), Bano (2019)

2 lentelės duomenimis, išskiriamos trys pagrindinės bendradarbiavimo formos – *hierarchinis*, *tinklinis* ir *horizontalusis*. Tai leidžia suprasti, kaip skirtingai organizacijos dalyvauja bendroje veikloje, kaip pasiskirsto sprendimų priėmimo galia bei koku mastu užtikrinamas partnerystės abipusiškumas ir tvarumas. *Hierarchinis bendradarbiavimas* pasižymi vertikalia struktūra, kurioje sprendimus dažniausiai lemia viena iš šalių, dažniausiai viešojo sektoriaus institucija. Kiti partneriai (dažnai NVO) įtraukiami įgyvendinimo etape ir turi mažiau įtakos strateginiam planavimui ar sprendimų priėmimui. Tokį modelį galima prilyginti delegavimui, kai partneriai nėra visiškai savarankiški. Šilinskytė (2015) pažymi, kad NVO dažnai veikia tik kaip formalūs dalyviai, neturėdami realios įtakos sprendimams. Guogio, Gudelio ir Stasiukyno (2007) tyrimai taip pat atskleidžia, kad tokiose partnerystėse dažnai vyrauja nevienodas galios pasiskirstymas, kuris apsunkina abipusio pasitikėjimo formavimąsi. *Tinklinis bendradarbiavimas* grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu, informacijos sklaida ir bendradarbiavimu be aiškios hierarchijos. Tokios sąveikos struktūros dažnai būna laisvesnės, orientuotos į bendrus projektus, žinių mainus ir inovacijas. Bučaitė-Vilkė (2019) nurodo, kad tokie tinklai dažnai vystosi savivaldos lygmeniu, tačiau jų efektyvumui reikalingas aiškus koordinavimas ir demokratinis pagrindas. Prosevičienė (2010)

pabrėžia, kad tinklinio bendradarbiavimo forma ypač naudinga žinių vadybos ir kokybės tobulinimo kontekste, nes leidžia efektyviai keistis gerosiomis praktikomis. Urvikio (2016) disertacijoje taip pat akcentuojama, kad ilgalaikiai ir neformalūs santykiai tarp sektorių skatina naujų paslaugų formų atsiradimą. Vis dėlto tinklinės sąveikos gali kelti ir iššūkių. Feiock ir kt. (2023) atkreipia dėmesį į tai, kad tokio tipo bendradarbiavime gali išryškėti atsakomybės išskaidymo problema – kai tampa neaišku, kas už ką atsako, o tai gali silpninti bendradarbiavimo veiksmingumą. *Horizontalus bendradarbiavimas* laikomas pažangiausia bendradarbiavimo forma, kai partneriai veikia lygiavertėmis sąlygomis, kartu priima sprendimus, planuoja veiklą ir dalijasi atsakomybe. Toks modelis reikalauja abipusio pasitikėjimo, bendrų tikslų ir ilgalaikio įsipareigojimo. Raišienė (2008) horizontalų bendradarbiavimą sieja su integracine sąveika, kai organizacijos kartu ne tik dalijasi ištekliais, bet ir prisiima atsakomybę bei riziką. Tuo tarpu Bano (2019) pabrėžia, kad sėkminga partnerystė yra įmanoma tada, kai bendradarbiavimas grindžiamas ne vien formaliais susitarimais, o vertybinėmis nuostatomis ir moraline atsakomybe. Teles'as (2016) išskiria, kad horizontalus bendradarbiavimas dažniausiai kyla iš savanoriško sprendimo bendradarbiauti ir yra veiksmingas sprendžiant tarpinstitucines ar teritorines problemas, nes leidžia optimaliai derinti išteklius ir sprendimų paieškas. Kaip teigia Abiddin'as, Ibrahim'as ir Abdul Aziz'as (2022), siekiant tvaraus ir bendruomenės poreikius atliepiančio bendradarbiavimo, organizacijos turi būti ne tik struktūriškai suderintos, bet ir susietos bendra vizija, tikslais bei vertybėmis. Tai ypač aktualu kalbant apie viešojo ir nevyriausybinių sektorių sąveiką.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo forma tiesiogiai veikia partnerystės kokybę, rezultatyvumą ir ilgalaikį poveikį. Nors hierarchinis modelis gali užtikrinti kontrolę, horizontalus ir tinklinis bendradarbiavimas dažniau siejamas su įtrauktimi, pasitikėjimu ir inovatyviais sprendimais. Šių formų tarpusavio derinimas leidžia pasiekti lankstumą, atskaitomybę ir efektyvumą.

Bendradarbiavimas tarp NVO ir vietos valdžios institucijų nėra tik techninis procesas – tai ir socialinis, vertybinis bei politinis reiškinys. Kaip pastebi Stasiukynas, Šukvietienė ir Sudnickas (2022), NVO veiklą lemia ne tik išorinės sąlygos, tokios, kaip teisinis reglamentavimas ar finansavimo modeliai, bet ir organizacijų gebėjimas megzti santykius su vietos valdžios institucijomis, stiprinti savo infrastruktūrą ir įgyvendinti savo misiją esant politiniams bei ekonominiams iššūkiams. Tokie veiksniai, kaip NVO priskyrimas perkančiųjų organizacijų statusui ar neaiškus „viešojo intereso“ apibrėžimas, gali apsunkinti organizacijų veikimą ir bendradarbiavimą su vietos valdžia. Kita vertus, kaip pažymi Rybak'as (2024), sėkmingas bendradarbiavimas dažnai nepriklauso nuo NVO skaičiaus ar jų dydžio – esminiai aspektai yra organizacinis pajėgumas, pasitikėjimas tarp institucijų bei gebėjimas kurti socialinį kapitalą per bendrus veiksmus su vietos valdžia.

Svarbiu bendradarbiavimo aspektu tampa ir dalyvių „žmogiškasis veiksnys“. Doucet'as ir kt. (2024) savo studijoje pažymi, jog individualūs darbuotojai, jų žinios apie savivaldos procesus, gebėjimas kurti ilgalaikius santykius institucijose yra itin svarbūs veiksniai, lemiantys bendradarbiavimo tvarumą ir kokybę. Taip pat įvardijami tokie iššūkiai, kaip politinių prioritetų kaita, darbuotojų kaita ar trumpalaikės finansavimo schemos, galinčios kelti grėsmę pasiektam progresui. Todėl stipri ir nuosekli partnerystė reikalauja ne tik formalios struktūros, bet ir neformalaus dialogo, lankstumo, atviro bendravimo bei tarpusavio pasitikėjimo kultūros, kurie kartu padeda užtikrinti ilgalaikę bendradarbiavimo sėkmę.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp nevyriausybinų organizacijų ir vietos valdžios institucijų yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, apimantis įvairius bendradarbiavimo lygius – nuo informacijos perdavimo iki aktyvaus dalyvavimo sprendimų priėmimo. Ši sąveika priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip institucinis reglamentavimas, pasitikėjimas, organizacinis pajėgumas, resursų prieinamumas bei politinė kultūra. Sėkmingam bendradarbiavimui būtinas abipusis pasitikėjimas, aiškus atsakomybių pasiskirstymas ir ilgalaikė partnerystė, pagrįsta ne tik formaliais susitarimais, bet ir žmogiškuoju veiksniu – darbuotojų kompetencija, gebėjimu palaikyti dialogą ir kurti socialinį kapitalą. Ši partnerystė padeda stiprinti pilietinę visuomenę, užtikrinti efektyvesnį viešųjų paslaugų teikimą ir skatinti gyventojų įsitraukimą į valdymo procesus vietos lygmeniu.

Nepaisant augančio NVO ir vietos valdžios institucijų bendradarbiavimo potencialo, šis procesas dažnai susiduria su įvairiomis struktūrinėmis, institucinėmis ir vertybinėmis problemomis. Vienas iš dažniausiai įvardijamų iššūkių – formalaus ir realaus dalyvavimo atotrūkis. Nors NVO formaliai įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesus, praktikoje jų pasiūlymai dažnai lieka simboliniai, o reali įtaka sprendimams – minimali (Šilinskytė, 2015). Dėl to bendradarbiavimas neretai tampa „iš viršaus nuleistu“ procesu, kuriame trūksta abipusio dialogo ir partnerystės. Kitas aktualus iššūkis – finansinis ir institucinės galios disbalansas tarp sektorių. Kaip pažymi Doucet’as ir kt. (2024), NVO dažnai veikia esant ribotiems ištekliams, trumpalaikiams finansavimo ciklams ir neapibrėžtomis sutartinėmis sąlygomis, kurios kelia grėsmę jų veiklos tęstinumui. Tuo tarpu vietos valdžia disponuoja ilgalaikėmis struktūromis bei ištekliais, todėl bendradarbiavimas dažnai tampa asimetrišku. Taip pat dažnas reiškinys – institucinis nepasitikėjimas ir komunikacijos spragos. Pasak Rybak’as (2024), bendradarbiavimui trukdo fragmentacija tarp savivaldos padalinių, skirtingi darbo tempai bei kultūriniai skirtumai tarp biurokratinio ir nevyriausybinių sektoriaus veikimo būdų. Dar vienas reikšmingas aspektas – politinės valios kaita. Vietos valdžios požiūris į bendradarbiavimą su NVO dažnai priklauso nuo konkrečių politinių partijų, merų ar administracijos vadovų. Keičiantis valdžiai, gali būti nutraukiamos ilgalaikės iniciatyvos, o tai mažina NVO motyvaciją dalyvauti viešajame valdyme (Stasiukynas, Šukvietienė, Sudnickas, 2022).

Išanalizavus bendradarbiavimo iššūkius ir kliūtis galima teigti, kad efektyvus NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimas reikalauja ne vien tik struktūrinės integracijos ar formalizuotų procedūrų, bet ir nuoseklaus tarpusavio pasitikėjimo kūrimo, ilgalaikio finansinių ir žmogiškųjų išteklių užtikrinimo, aiškiai apibrėžtų atsakomybės ribų bei politinės valios palaikymo nepaisant valdžios kaitos. Tik įgyvendinus šias sąlygas galima peržengti formalios partnerystės ribas ir pasiekti realią pažangą.

Apibendrinant galima teigti, kad vietos valdžia yra teritoriniu pagrindu organizuota valdymo sistema, atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą, bendruomenės interesų atstovavimą ir piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimą. Tuo tarpu nevyriausybinių organizacijų – tai nepriklausomos, ne pelno siekiančios organizacijos, veikiančios visuomenės labai įvairiose srityse: socialinėje, švietimo, ekonominėje, aplinkosaugos ir kt. Vietos valdžia ir NVO, veikdamos savarankiškai, tačiau bendradarbiaudamos, gali reikšmingai prisidėti prie efektyvesnės viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo. NVO yra lankstesnės, greičiau reaguoja į besikeičiančias situacijas, dažnai užpildo viešojo sektoriaus spragas socialinių paslaugų teikimo srityje, skatina pilietinį aktyvumą ir stiprina demokratiją. Bendradarbiavimas tarp NVO ir vietos valdžios gali vykti skirtingais lygiais: informacijos perdavimo, konsultavimo ir aktyvaus įsitraukimo. Aukščiausiu lygmenyje NVO tampa pilnavertėmis partnerėmis, dalyvaujančiomis sprendimų priėmimo ir viešosios politikos įgyvendinime. Bendradarbiavimo pobūdis gali būti hierarchinis, tinklinis ar horizontalus,

priklausomai nuo galios pasiskirstymo, sprendimų priėmimo mechanizmų ir įtraukties laipsnio. Tačiau realybėje šis bendradarbiavimas dažnai išlieka formalus, ribojamas išteklių trūkumo, institucinės asimetrijos, komunikacijos spragų ar politinės valios stokos. Sėkmingas bendradarbiavimas grindžiamas abipusiu pasitikėjimu, aiškiu atsakomybių pasiskirstymu, žmogiškuoju veiksmu (darbuotojų kompetencija, gebėjimu palaikyti dialogą), politinės valios tęstinumu ir struktūrinėmis sąlygomis (teisiniu reglamentavimu, finansiniu stabilumu).

1.2. Jaunimo užimtumo samprata ir reikšmės

Jaunimo užimtumas yra glaudžiai susijęs su nedarbo problema ir tampa vis aktualesnis šiuolaikinėje visuomenėje. Valstybės užimtumo politika daro tiesioginę įtaką ne tik ekonomikos augimui, bet ir socialinei gerovei. Jaunimas – tai valstybės ateitis, o investicijos į jų įgūdžius, kompetencijas ir karjeros galimybes ilgainiui lemia šalies konkurencingumą globalioje rinkoje. Šiuolaikinėje darbo rinkoje jaunimas dažnai susiduria su finansiniais sunkumais, nepakankama darbo patirtimi ir ribotomis galimybėmis įsidarbinti.

Remiantis Henze'o (2015), jaunimas yra specifinė visuomenės grupė, kuriai būdingas tapatybės formavimas, naujų vaidmenų išbandymas ir socialinė integracija. Šiuo etapu jauni žmonės susiduria su įvairiais visuomenės lūkesčiais, tradicijomis ir asmeniniais ateities siekiais, kuriuos turi suderinti savo gyvenime. Jaunimas taip pat suvokiamas kaip modernybės reiškinys, kuriame švietimas ir socializacija atlieka lemiamą vaidmenį padedant įsitvirtinti visuomenėje ir prisitaikyti prie jos struktūrų (Henze, 2015). Kaip teigia Brazienė ir Merkys (2013) jaunimas yra unikali visuomenės dalis, pereinanti iš vaikystės į suaugusiojo gyvenimą. Šis pereinamasis laikotarpis pasižymi intensyviu asmenybės formavimusi, socialinių įgūdžių ugdymu ir profesinės veiklos pradžia. Vienas svarbiausių šio etapo iššūkių yra perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką, kuris yra sudėtingas ir daugialypis procesas. Jį lemia tiek individualūs veiksniai, tokie, kaip išsilavinimas, įgyti įgūdžiai ir socialinė padėtis, tiek struktūriniai aspektai, įskaitant ekonomines sąlygas ir darbo rinkos poreikius (Brazienė ir Merkys, 2013). Šis perėjimas yra vienas svarbiausių jauno žmogaus gyvenimo etapų, nes daro didelę įtaką jo savarankiškumui, karjeros galimybėms ir socialinei integracijai. Galima teigti, kad jaunimas – tai visuomenės grupė, kuriai būdingas perėjimas į savarankišką gyvenimą, apimantis profesinės veiklos, socialinės tapatybės ir pilietinio dalyvavimo formavimąsi. Tai ne tik tam tikra amžiaus kategorija, bet ir socialinis reiškinys, kurį lemia ekonominiai, kultūriniai bei politiniai veiksniai, darantys įtaką jaunų žmonių integracijai į švietimo sistemą, darbo rinką ir visuomeninį gyvenimą.

Norint analizuoti jaunimo užimtumą, pirmiausia būtina aiškiai apibrėžti jaunimo amžiaus ribas, kadangi jos gali skirtis priklausomai nuo teisinio ir statistinio konteksto. Nors pasaulyje nėra vieningo tarptautinio jaunimo amžiaus grupės apibrėžimo, Jungtinės Tautos, atsižvelgdamos į statistinius poreikius ir gerbdamos valstybių narių pateiktus apibrėžimus, jaunimu laiko asmenis, kurių amžius yra nuo 15 iki 24 metų (United Nations, 2000). Yeung'as ir Yang'as (2020) jaunimu taip pat laiko 15–24 metų asmenis. Statistikos duomenyse dažnai naudojamos skirtingos amžiaus grupės, todėl šiame baigiamajame projekte nagrinėjant jaunimo užimtumo didinimą, jaunimu bus laikomi asmenys nuo 15 iki 24 metų amžiaus.

Per pastaruosius dešimtmečius jaunimo padėtis darbo rinkoje prastėjo tiek globaliu, tiek nacionaliniu lygmeniu, ir ši socialinė grupė tapo viena iš labiausiai pažeidžiamų (Brazienė, 2017). Yeung'as ir Yang'as (2020) atliktas tyrimas atskleidžia gilėjančią jaunimo užimtumo krizę visame pasaulyje,

kurią lemia globalizacija, technologiniai pokyčiai ir ekonominiai svyravimai. Be to, didelės darbo rinkos nelygybė išlieka problema, ypač tarp socialiai pažeidžiamų grupių. Jaunimo integracija į darbo rinką yra ne tik ekonominė, bet ir socialinė problema. Kuo daugiau jaunų žmonių dalyvaus aktyvioje veikloje – tiek profesinėje, tiek visuomeninėje – tuo stipresnė bus visuomenė. Sėkmingam jaunimo užimtumui būtina valdžios, švietimo institucijų, darbdavių ir NVO sinergija. Tik glaudus bendradarbiavimas gali užtikrinti, kad jaunimas ne tik susiras darbą, bet ir turės galimybes tobulėti, kurti inovacijas bei prisidėti prie valstybės gerovės. Jaunimo užimtumo problema yra viena iš svarbiausių socialinės politikos sričių visoje Europoje. Ekonominiai ir technologiniai pokyčiai sukelia iššūkių jauniems žmonėms, bandantiems integruotis į darbo rinką, ypač tiems, kurie neturi reikiamos darbo patirties ar profesinių įgūdžių. Šioje situacijoje svarbų vaidmenį atlieka nevyriausybinių organizacijų – kaip pažymi Tosun (2017), jos yra vienos iš pagrindinių subjektų, galinčių padėti jaunimui įsidarbinti, ugdyti reikalingus įgūdžius ir aktyviai įsiliesti į visuomeninę veiklą.

Jaunimo užimtumas dažnai siejamas su tam tikra veikla ar jos stoka, tačiau ši sąvoka neturi vienareikšmio ir tiksliai apibrėžto apibrėžimo. Todėl siekiant geriau suprasti jos esmę, būtina išanalizuoti skirtingų autorių požiūrius šiuo klausimu (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Užimtumo sąvokos teorinės interpretacijos (sudaryta autorės, remiantis Yeung ir Yang, 2020; Brazienė, 2020; Čeponienė ir Jakštienė, 2024; Henze, 2015; Bruno, Marelli ir Signorelli, 2014)

Autorius	Užimtumo samprata
Yeung ir Yang (2020)	Užimtumas apima asmenų dalyvavimą darbo rinkoje, kai jie dirba už atlyginimą ar savarankiškai ir nėra bedarbiai
Brazienė (2020)	Užimtumas laikomas profesinės socializacijos ir socialinės integracijos dalimi pereinant iš švietimo į darbo rinką
Čeponienė ir Jakštienė (2024)	Užimtumas yra individo įtraukimas į ekonominę veiklą, atsižvelgiant į darbo jėgos pasiūlą ir paklausą
Henze (2015)	Užimtumas apima aktyvų asmenų dalyvavimą darbo rinkoje, įskaitant tiek formalią, tiek neformalią veiklą, ir yra susijęs su darbo jėgos paklausos ir pasiūlos dinamika
Bruno, Marelli ir Signorelli (2014)	Užimtumas tai būklė, kai asmuo dirba arba aktyviai ieško darbo, siekiant būti įtrauktam į ekonominę veiklą ir užtikrinti pragyvenimą

3 lentelėje pateiktos įvairių mokslininkų užimtumo sampratos atskleidžia, kad užimtumas suvokiamas kaip individo dalyvavimas ekonominėje veikloje, apimantis tiek darbą už atlygį, tiek aktyvų darbo paieškos procesą. Užimtumas apima ne tik ekonominį aspektą, bet ir svariai prisideda prie žmogaus socialinio įsitvirtinimo, profesinio identiteto formavimo bei asmeninio augimo. Užimtumas – tai plati sąvoka, apimanti ne tik darbą, už kurį gaunamas atlygis, bet ir visus ekonominius bei teisinius ryšius tarp asmenų, dalyvaujančių darbo veikloje ir kooperacijoje.

Atsižvelgiant į tai, kad užimtumo sąvoka įvairiuose šaltiniuose apibrėžiama skirtingai, tampa akivaizdu, jog vieningo, universalaus apibrėžimo nėra. Užimtumas gali būti suvokiamas labai įvairiai, priklausomai nuo nagrinėjamos srities ar tyrimo konteksto. Todėl būtina išskirti, kad šis terminas nėra vien tik ekonominio pobūdžio – jis įgyja skirtingas prasmes socialiniame, politiniame, psichologiniame ar net kultūriniame kontekste (Kipšaitė-Skietrė, 2011). Ekonominiu požiūriu užimtumas dažniausiai siejamas su darbo rinkos dalyvavimu, pajamų gavimu ir produktyvia veikla, kuri prisideda prie bendrojo vidaus produkto kūrimo. Politiniame diskurse užimtumas neretai laikomas socialinės politikos tikslu ir rodikliu, rodančiu valstybės gebėjimą užtikrinti savo piliečių

gerovę. Psichologiniame kontekstuose jis vertinamas kaip priemonė integruotis į visuomenę, stiprinti savivertę, kurti tapatybę bei realizuoti save kaip asmenybę. Ši daugialypė samprata iliustruoja, kad užimtumas nėra vien tik darbo turėjimas – tai platus ir sudėtingas reiškinys, apimantis įvairias gyvenimo sritis (Kipšaitė-Skietrė, 2011). Tam, kad būtų galima išsamiau įvertinti šio termino prasmę, toliau pateikiamas 4 paveikslas, kuriame apžvelgiamos užimtumo sampratos skirtinguose kontekstuose.

Lietuvių kalbos žodynas	Ekonomika	Politika	Psichologija
<ul style="list-style-type: none"> • Užimtumas, tai užimtas asmuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Užimtumas - tai teisėta darbinė žmonių veikla, kuriant materialines vertybes ir teikiant • paslaugas, siekiant patenkinti asmeninius ir visuomeninius poreikius, duodantį jiems darbo pajamas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Užimtumas, tai žmogiškųjų išteklių valdymas siekiant ilgalaikių perspektyvų ir kova su socialine atskirtimi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Užimtumas, tai vienas iš jaunimo nusikalstamumo mažinimo būdų, kuris turi teigiamą • įtaka asmenybės ugdymui ir formavimui.

4 pav. Užimtumo termino sampratos (sudaryta autorės, pagal Kipšaitė-Skietrė, 2011)

Brazienės (2017) teigimu, užimtumo sąvoka yra glaudžiai susijusi su asmens subjektyviu darbo vertinimu, pabrėžiant tinkamo darbo svarbą. Užimtumas laikomas pakankamu, kai jis atitinka dirbančiojo lūkesčius ir poreikius, o darbo situacija suvokiama kaip tinkama. Šioje sampratoje išskiriamas asmeninis požiūris į užimtumą, kuris priklauso ne tik nuo objektyvių darbo sąlygų, bet ir nuo subjektyvaus jų suvokimo. Apibendrinus galima teigti, kad užimtumas apima ne tik darbo santykius ir gaunamą atlygį, bet ir veiklas, kurios prisideda prie asmens profesinio tobulėjimo. Tai gali būti savanoriška veikla, praktika ar stažuotės, suteikiančios galimybes įgyti naujų įgūdžių ir sustiprinti savo pozicijas darbo rinkoje. Ekonominiu požiūriu užimtumas dažniausiai siejamas su asmenų dalyvavimu darbo rinkoje ir jų atliekamu ekonominiu vaidmeniu. Čėponienė ir Jakštienė (2024) teigia, kad užimtumo lygis yra glaudžiai susijęs su tokiais šalies ekonomikos rodikliais, kaip BVP augimas, investicijos ir eksporto apimtys. Užimtumo didinimas prisideda ne tik prie individualios gerovės, bet ir prie visos šalies socialinės bei ekonominės plėtros (Čėponienė ir Jakštienė, 2024). Kaip teigia Jakštienė (2013), užimtumas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių ekonomikos stabilumą. Nepanaudojant gyventojų gebėjimų, profesinių žinių ir kitų kompetencijų šalies ūkyje, ekonomika patiria nuostolių. Pasak Brazienės (2020), užimtumas taip pat siejamas su šeimos ir socialinės aplinkos įtaka. Šeimos išsilavinimas ir socialinė padėtis gali lemti jaunimo galimybes įsidarbinti ir sėkmingai pereiti iš švietimo sistemos į darbo rinką.

Šiuolaikinėje visuomenėje politika neapsiriboja vien tik valstybės valdymu – ji apima ir asmenų, grupių bei organizacijų sąveiką sprendžiant viešąsias problemas. Pasak Henze'o (2015), jaunimo santykis su politika atspindi jų reakciją į socialines realijas ir visuomenės lūkesčius – tai rodo, jog politika yra neatsiejama nuo visuomenės struktūrų, kuriose individai siekia įgyvendinti savo teises, interesus ir sprendimus. Politiką galima vertinti kaip sistemą, kurioje visuomenės nariai sąmoningai dalyvauja kuriant bei įgyvendinant kolektyvinius tikslus. Viena iš politikos sričių yra viešoji politika. Tai apibrėžiama kaip institucijų sprendimų visuma, kuria siekiama spręsti visuomenės problemas bei užtikrinti bendrąjį gerį. Kaip teigia Brazienė ir Mikutavičienė (2013), viešoji politika – tai nuoseklus procesas, kurio metu valstybė, remdamasi strateginiais dokumentais ir teisės aktais, reguliuoja darbo jėgos paklausą ir pasiūlą, ypač atsižvelgdama į tokias jautrias socialines grupes, kaip jaunimas.

Viešoji politika ne tik formuoja struktūrines prielaidas socialinių problemų sprendimui, bet ir leidžia reguliuoti atskirų visuomenės grupių integraciją į pagrindines gyvenimo sferas. Viena iš svarbiausių viešosios politikos krypčių, ypač pastaraisiais dešimtmečiais, yra jaunimo užimtumo politika. Jaunimo užimtumo politika apima valstybės, vietos savivaldos ir socialinių partnerių (tarp jų – ir NVO) vykdomas priemones, kuriomis siekiama skatinti jaunimo integraciją į darbo rinką, užtikrinti jų užimtumo galimybes, gerinti įgūdžių ugdymą bei mažinti nedarbą (Brazienė ir Mikutavičienė, 2013). Brazienė (2020) pažymi, kad jaunimo užimtumo politikos pagrindas yra kompleksinis švietimo ir darbo rinkos sąveikos reguliavimas, kurį lemia tiek socialinė kilmė, tiek tėvų išsilavinimas bei jaunimo įgyti įgūdžiai. Tuo tarpu Čėponienė ir Jakštienė (2024) teigia, kad jaunimo užimtumo situacija išlieka sudėtinga ir reikalauja kryptingų bei tikslingų politikos priemonių. Jų nuomone, vien ekonominės aplinkos gerinimo nepakanka – būtinos specializuotos darbo rinkos politikos priemonės, orientuotos konkrečiai į jaunimo įtraukimą į užimtumo procesus. Tai patvirtina būtinybę vystyti įtraukią ir kompleksinę jaunimo užimtumo politiką, apimančią švietimo sistemos modernizavimą, profesinį orientavimą, paramą įsidarbinimui bei stipresnę vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimą. Galima teigti, kad jaunimo užimtumo politika yra tarpdisciplininė viešosios politikos sritis, kuri apjungia švietimo, darbo rinkos, socialinės apsaugos ir regioninės plėtros aspektus.

Jaunimo užimtumas dažniausiai vertinamas pagal jo mastą ir pasekmes, tačiau siekiant veiksmingų sprendimų, būtina suprasti ir pagrindines priežastis bei veiksnius, lemiančius jaunimo dalyvavimą darbo rinkoje. Neatsižvelgus į šiuos veiksnius, gali būti praleisti esminiai darbo rinkos mechanizmai, turintys įtakos įvairių užimtumo skatinimo priemonių efektyvumui. Nors kiekvienoje šalyje jaunimo užimtumo veiksniai gali būti įvertinami skirtingai, tam tikros bendros tendencijos išlieka visur.

Jakštienės (2013) tyrime analizuojamas užimtumą lemiantis mikroekonominių ir makroekonominių veiksnių modelis, pabrėžiant, kad šie veiksniai yra tarpusavyje susiję ir daro tiesioginę įtaką darbo rinkai. Autorė skirsto juos į dvi pagrindines grupes: mikroekonominius veiksnius, apimančius žmogiškuosius išteklius (išsilavinimą, kompetencijas, demografinius aspektus) bei technologinę pažangą (inovacijas, IT diegimą), ir makroekonominius veiksnius, apimančius bendrąją ekonominę aplinką (bendrą vidaus produktą, eksporto apimtį, investicijas, mokesčių sistemą) bei migracinius procesus (vidinę ir tarptautinę migraciją). Jakštienė (2013) pabrėžia, kad šių veiksnių analizė leidžia geriau suprasti darbo rinkos dinamiką bei formuoti efektyvias užimtumo skatinimo priemones. Šias išvadas papildė Čėponienės ir Jakštienės (2024) tyrimas, kuris atskleidžia, kad bendro vidaus produkto augimas gali mažinti jaunimo nedarbą, tačiau šio poveikio stiprumas priklauso nuo darbo rinkos struktūros ir jos gebėjimo prisitaikyti prie ekonominių pokyčių. Tiesioginės užsienio investicijos laikomos svarbiu darbo vietų kūrimo veiksmu, tačiau jos dažniausiai skatina aukštos kvalifikacijos užimtumą, o tai gali apsunkinti galimybes jaunuoliams, neturintiems reikiamų įgūdžių ar patirties, įsitvirtinti darbo rinkoje. Panaši situacija pastebima ir eksporto sektoriuje – jo plėtra didina darbo jėgos poreikį, tačiau jaunimas neretai susiduria su kvalifikacijos neatitikimu, dėl ko negali pasinaudoti šiomis atsiveriančiomis galimybėmis. Be to, didelis jaunimo nedarbo lygis dažnai tampa viena pagrindinių emigracijos priežasčių, o tai sukuria darbo rinkos disbalansą (Čėponienė ir Jakštienė, 2024). Dėl emigracijos sumažėja jaunų darbuotojų pasiūla, o kartu ir konkurencija dėl darbo vietų, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje tai gali neigiamai paveikti šalies ekonomikos augimą ir demografinę struktūrą. Darbo rinkos nestabilumas taip pat yra reikšmingas veiksnys – daugelis jaunų žmonių dirba pagal terminuotas arba laikinas darbo sutartis, o darbo užmokestis dažnai nėra konkurencingas. Dėl šios priežasties dalis jaunimo, ypač turinčio aukštą kvalifikaciją, pasirenka emigraciją, ieškodami geresnių profesinių perspektyvų užsienyje (Brazienė, 2017). Didelis

išsilavinimo ir darbo rinkos poreikių nesuderinamumas yra viena iš pagrindinių jaunimo įsidarbinimo kliūčių.

Jaunimo užimtumas yra kompleksinis reiškinys, kurį veikia daugybė skirtingų veiksnių. Šie veiksniai apima tiek makroekonominės, tiek mikroekonominės, tiek socialinės ir asmeninės priežastis. Brazienė ir Merkys (2013) pabrėžia, kad perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką yra vienas svarbiausių jauno žmogaus gyvenimo etapų, nes jis daro didelę įtaką savarankiškumui, karjeros galimybėms ir socialinei integracijai. Brazienė (2017) atkreipia dėmesį, kad 20–24 metų amžiaus jaunimo grupėje mažėja tų, kurie tik mokosi, o daugėja tų, kurie vienu metu mokosi ir dirba. Tai rodo, kad siekdami įgyti patirties, jaunimas vis dažniau derina studijas su darbu. Tačiau jaunimo įsitvirtinimą darbo rinkoje apsunkina keletas veiksnių, įskaitant kvalifikacijos ir darbo rinkos poreikių neatitikimą, kuris lemia sunkumus įsidarbinant net ir baigus studijas (Brazienė, 2017). Be to, jaunimo nedarbo lygis yra aukštesnis nei bendrasis nedarbo rodiklis, ypač regionuose, kur ekonominės galimybės ribotos. Tiek mažesniuose miestuose, tiek kaimo vietovėse jaunimo užimtumo lygis yra žemesnis nei didžiuosiuose miestuose, o tai rodo regioninius darbo rinkos netolygumus.

Yeung'as ir Yang'as (2020) pažymi, kad daugelis jaunų žmonių turi mažai arba visai neturi darbo patirties, o kai kuriems trūksta reikalingų įgūdžių arba jų įgytas išsilavinimas neatitinka darbo rinkos poreikių. Profesinis pasirengimas ir darbo rinkos reikalavimų atitikimas tampa itin svarbiais aspektais jaunimo įsidarbinimo procese. Brazienė (2020) pabrėžia, kad jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką Lietuvoje dažnai yra sudėtingas, nes švietimo sistema ne visuomet atliepia realius darbo rinkos poreikius. Dėl šios priežasties jaunuoliai, baigę mokslus, dažnai neturi reikalingų praktinių įgūdžių, o darbdaviai nenori investuoti laiko ir išteklių jų papildomam mokymui. Trumpickaitė ir Spiriajevas (2020) išskiria paradoksalią situaciją: darbdaviai Lietuvoje neretai reikalauja darbo patirties net iš jaunų žmonių, kurie dar tik pradeda savo profesinį kelią. Tai sukuria uždara ratą – norint įsidarbinti reikia turėti patirties, tačiau norint jos įgyti reikia pirmiausia įsidarbinti. Be to, nors aukštasis išsilavinimas Lietuvoje yra prieinamas plačiam jaunimo ratui, dažnai pasirenkamos studijų kryptys neatitinka darbo rinkos poreikių. Socialinių mokslų ir humanitarinių specialybių absolventų pasiūla viršija paklausą, tuo tarpu technologijų bei inžinerijos sričių specialistų akivaizdžiai trūksta (Brazienė, 2020).

Jaunimo sėkmę darbo rinkoje lemia ne tik tokie individualūs veiksniai, kaip amžius, lytis, išsilavinimas ir motyvacija, bet ir šeimos socialiniai ištekliai (Yeung ir Yang, 2020). Ekonominė padėtis, socialiniai ryšiai bei kultūrinis kapitalas daro reikšmingą įtaką jaunimo galimybėms įsidarbinti ir siekti geresnių darbo vietų. Nepaisant šių veiksnių, didelės darbo rinkos nelygybės išlieka problema, ypač tarp socialiai pažeidžiamų grupių. Brazienė (2020) teigia, kad jaunimas iš mažiau išsilavinusių šeimų dažniau susiduria su sunkumais darbo rinkoje. Tokiems jaunuoliams dažnai trūksta bendrųjų darbo rinkos kompetencijų, o jų pirmieji darbai būna mažai apmokami ir nesuteikia stabilumo. Be to, socialiai pažeidžiami jaunuoliai – ypač tie, kurie kilę iš socialinės rizikos šeimų ar gyvena kaimo vietovėse – dažniau susiduria su įsidarbinimo sunkumais dėl nepakankamų socialinių ir profesinių įgūdžių (Brazienė ir Dorelaitienė, 2012).

Darbo rinkos politika ir reguliavimas taip pat daro įtaką jaunimo užimtumui. Pasak Brazienės ir Mikutavičienės (2013), darbdaviai dažnai nesiryžta samdyti jaunų darbuotojų dėl sudėtingų darbo santykių reguliavimo aspektų. Pavyzdžiui, laikino įdarbinimo galimybės yra ribotos, o darbdaviams sudėtinga atleisti darbuotoją, jei jis neatitinka lūkesčių. Nors ES ir Lietuvoje yra įgyvendinamos įvairios jaunimo užimtumo skatinimo programos, tokios, kaip Jaunimo garantijų iniciatyva, jų

poveikis yra ribotas. Pasak Čeponienės ir Jakštienės (2024), daugelis šių priemonių nėra pakankamai efektyvios, nes orientuojasi į trumpalaikį nedarbo mažinimą, o ne į ilgalaikę jaunimo integraciją į darbo rinką.

Analizuojant jaunimo užimtumą svarbu išskirti grupę jaunuolių, kurie nepriklauso nei švietimo, nei darbo rinkai, nei mokymosi programoms – tai vadinamasis NEET jaunimas (toliau – NEET). Ši kategorija apima įvairias jaunimo grupes: tiek ilgalaikius bedarbius, tiek asmenis, kurie po studijų neranda darbo, taip pat tuos, kurie dėl įvairių socialinių ar ekonominių priežasčių yra pasitraukę iš aktyvios darbo rinkos ar švietimo sistemos. Yeung'as ir Yang'as (2020) teigia, kad NEET jaunimo problema yra visuotinis reiškinys, kurį lemia ekonominiai, socialiniai ir struktūriniai veiksniai. NEET jaunimo dalis išlieka reikšminga tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse, o ilgalaikis buvimas šioje grupėje gali turėti ilgalaikių ekonominių ir socialinių pasekmių (Yeung ir Yang, 2020). Viena iš pagrindinių problemų yra jaunimo nedarbo ir švietimo sistemos nesuderinamumas, kuris neleidžia jaunuoliams sklandžiai pereiti į darbo rinką. Brazienė (2017) savo tyrime nagrinėja NEET jaunimo padėtį Lietuvoje ir išskiria pagrindinius veiksnius, lemiančius šios grupės didėjimą. Autorė pažymi, kad jaunimo užimtumo galimybės šalyje yra netolygios dėl regioninių skirtumų, o jaunuoliai, turintys žemesnį išsilavinimą, dažniau atsiduria NEET kategorijoje (Brazienė, 2017). Moterys į šią grupę patenka dažniau nei vyrai, nes joms tenka daugiau šeiminių pareigų, o regionuose darbo pasirinkimas yra ribotas. Bruno'as, Marelli'is ir Signorelli'is (2014) nagrinėja NEET problemą ES, pabrėždami, kad ekonominės krizės laikotarpiais NEET jaunimo dalis smarkiai išaugo, ypač Pietų Europoje. Autoriai teigia, kad 2008–2009 metų krizė itin padidino NEET rodiklius ES šalyse. Ilgalaikis šios grupės augimas kelia grėsmę prarastos jaunimo kartos susiformavimui (Bruno, Marelli ir Signorelli, 2014). NEET jaunimo problema yra rimtas socialinis iššūkis, reikalaujantis kompleksinių sprendimų. Globalūs, regioniniai ir vietiniai veiksniai turi įtakos šios grupės didėjimui, todėl veiksminga jaunimo užimtumo politika turėtų būti pritaikyta prie skirtingų šalių ir regionų specifikos.

Jaunimo užimtumo skatinimas yra viena iš prioritetinių darbo rinkos politikos sričių Lietuvoje ir ES. Ekonominiai ir socialiniai pokyčiai, technologinės inovacijos bei globalizacija keičia darbo rinkos struktūrą, todėl jaunimui tampa vis sudėtingiau integruotis į darbinę veiklą (Trumpickaitė ir Spiriajevas, 2023). Siekiant palengvinti perėjimą iš švietimo sistemos į darbo rinką ir mažinti jaunimo nedarbą, taikomos įvairios priemonės: švietimo ir profesinio mokymo tobulinimas, darbo rinkos reguliavimas, subsidijos bei socialinės įtraukties skatinimas. Efektyvus šių priemonių įgyvendinimas gali padėti mažinti nedarbą, skatinti profesinę karjerą ir gerinti socialinę gerovę.

Li'as (2019) pabrėžia, kad jaunimo užimtumo politika turėtų būti grindžiama moksliniais tyrimais, leidžiančiais tiksliau identifikuoti jaunimo poreikius ir pritaikyti politikos priemones pagal specifinius socialinius, ekonominius ir kultūrinius veiksnius. Analizuodamas jaunimo politikos priemones Europoje, jis išskiria du požiūrius į jaunimą: problemų sprendimo ir investicinį. Investicinis požiūris vertina jaunimą kaip vertingą išteklių, kuris gali prisidėti prie ekonomikos augimo ir visuomenės gerovės, todėl jaunimo politikos kūrimui ir įgyvendinimui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Tuo tarpu problemų sprendimo požiūris yra būdingas visoms šalims, tačiau specifinės problemos ir jų sprendimo būdai priklauso nuo kiekvienos valstybės ekonominės, kultūrinės bei technologinės situacijos (Li, 2019).

Vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką jaunimo užimtumui, yra tinkama profesinė orientacija ir švietimo bei darbo rinkos suderinamumas. Brazienė (2020) pabrėžia, kad jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką dažnai yra komplikluotas dėl praktinių įgūdžių stokos, todėl būtina

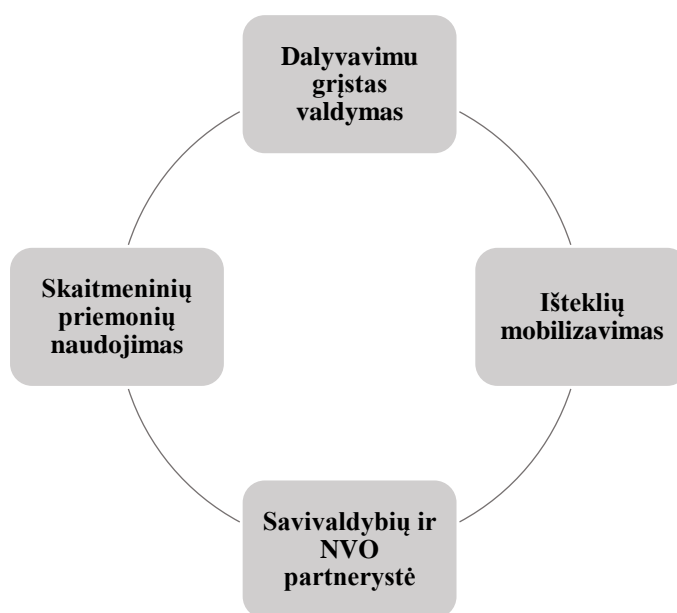
stiprinti praktinio mokymo ir pameistrystės programas. Kitu aspektu į tai žvelgia Ngai'as ir kt. (2023), kurie teigia, kad svarbios ne tik tradicinės karjeros konsultacijos, bet ir platesnio pobūdžio karjeros intervencijos, tokios, kaip profesinių įgūdžių tobulinimas darbo vietoje, savanoriškos veiklos programos ir praktikos per savanorišką darbą. Šios intervencijos padeda jaunuoliams formuoti ne tik techninius, bet ir minkštuosius įgūdžius (tokius, kaip komandinis darbas, laiko planavimas, probleminių situacijų sprendimas), kurie yra būtini darbo rinkoje. Palyginus skirtingus požiūrius galima teigti, kad profesinio orientavimo ir mokymo programos yra veiksmingos tik tada, kai jos yra pritaikytos prie darbo rinkos poreikių ir apima tiek teorinį, tiek praktinį paruošimą.

Apibendrinant jaunimo užimtumo sampratos ir jo skatinimo priemonių teorinę analizę galima teigti, kad jos yra glaudžiai susijusios su socialiniais bei ekonominiais veiksniais, darančiais įtaką jaunuolių integracijai į darbo rinką. Jaunimas – tai visuomenės grupė, kuri apima pereinamąjį laikotarpį nuo vaikystės iki suaugusiojo gyvenimo, dažniausiai apibrėžiamą pagal amžių, psichologinius, socialinius ir kultūrinius aspektus. Jaunimas, kaip specifinė visuomenės grupė, susiduria su įvairiais iššūkiais – kvalifikacijos ir darbo rinkos poreikių neatitikimu, patirties stoka, regioniniais skirtumais bei socialiniais veiksniais. Užimtumas reiškia individo dalyvavimą darbo veikloje – tiek dirbant už atlygį, tiek aktyviai siekiant įsidarbinti ar dalyvaujant praktinėse, savanorystės ar mokymosi veiklose. Jaunimo užimtumą lemia įvairūs mikroekonominiai (pvz., išsilavinimas, kompetencijos) ir makroekonominiai (pvz., ekonominė situacija, investicijos) veiksniai. Dėl patirties stokos, kvalifikacijos neatitikimo ir regioninių skirtumų jaunimui dažnai kyla sunkumų integruojantis į darbo rinką. Darbo rinkos dinamika lemia tai, kad jaunimo užimtumo klausimai tampa vis aktualesni, o jų sprendimui reikalingos kompleksinės priemonės. Tyrimai rodo, kad darbo rinkos politika turėtų būti orientuota ne tik į nedarbo mažinimą, bet ir į ilgalaikę jaunimo integraciją, stiprinant profesinį orientavimą, praktinio mokymo programas, verslumo skatinimą bei socialinės įtraukties iniciatyvas.

1.3. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinis modelis

Jaunimo užimtumo skatinimas yra vienas svarbiausių klausimų, kuriam spręsti būtinas aktyvus vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas. Nepakankamas jaunimo įdarbinimas gali sukelti ilgalaikes ekonomines ir socialines pasekmes, įskaitant didesnę nedarbą, socialinę atskirtį bei sumažėjusias galimybes jauniems žmonėms įsilieti į darbo rinką. Vietos valdžios institucijos ir nevyriausybinių organizacijų atlieka svarbų vaidmenį sprendžiant šią problemą. Teoriniu požiūriu vietos valdžios institucijos turi užtikrinti jaunimo užimtumo įgyvendinimą, sudarydamos palankias sąlygas jaunimo iniciatyvoms, jų kompetencijų ugdymui ir integracijai į darbo rinką (Šaparnienė ir kt., 2021). Tuo tarpu NVO, veikdamos kaip tarpininkai tarp jaunimo ir valdžios, padeda užtikrinti tiesioginį jaunimo poreikių išsiaiškinimą bei siūlo sprendimus, kurie būtų grindžiami bendruomenių įsitraukimu. Demokratinės valstybės efektyvumas priklauso nuo gyventojų įsitraukimo į viešosios politikos formavimą, o jaunimas, būdamas viena svarbiausių visuomenės grupių, dažnai susiduria su iššūkiais įsitraukiant į sprendimų priėmimo procesus (Šilalienė ir Šukvietienė, 2023). Petronytė, Šupa ir Markauskaitė (2015) teigia, kad piliečių įtraukimas į viešąjį valdymą didina sprendimų skaidrumą, gerina valdžios atskaitomybę ir užtikrina sprendimų priėmimo efektyvumą. Šis principas taikomas ir jaunimo užimtumo skatinimui – kuo aktyviau jaunuoliai dalyvauja kuriant jiems skirtas programas, tuo didesnė jų motyvacija naudotis šiomis galimybėmis.

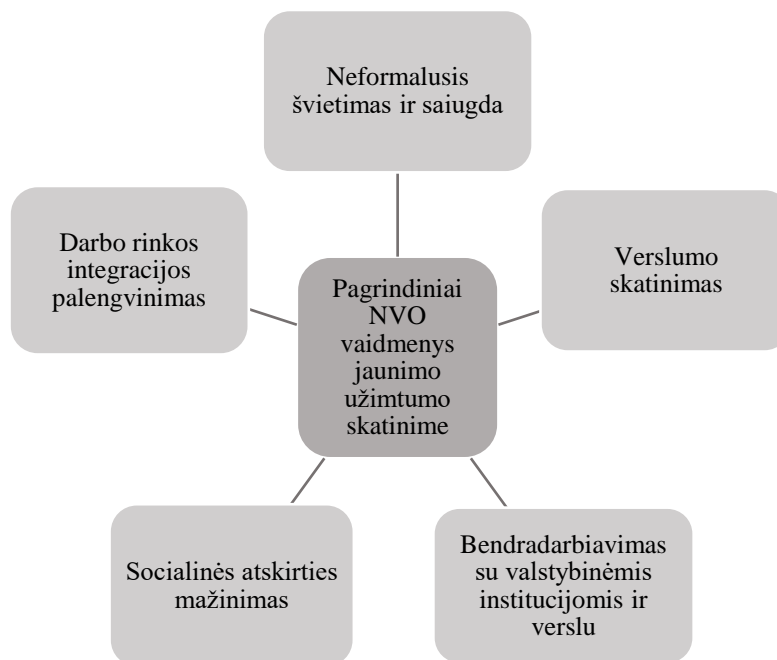
Sėkmingas vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas skatinant jaunimo užimtumą gali būti grindžiamas šiais principais (žr. 5 pav) (Šapanienė ir kt., 2021; Šilalienė ir Šukvietienė, 2023) 5 paveikslo duomenimis, pirmiausia dalyvavimu grįstas valdymas užtikrina, kad jaunimas ir NVO ne tik būtų konsultuojami, bet ir turėtų realią įtaką priimant sprendimus. Tai leidžia sprendimų priėmimo procesą padaryti labiau įtraukiantį ir atliepiantį jaunimo poreikius. Antra, svarbus išteklių mobilizavimas, kai vietos valdžia skiria finansavimą jaunimo iniciatyvoms ir užimtumo programoms, o NVO pritraukia papildomus išteklius iš privačių ir tarptautinių fondų, taip užtikrindamos veiklų tęstinumą. Trečias principas – skaitmeninių priemonių naudojimas, kuris leidžia efektyviai skleisti informaciją ir taikyti elektroninės demokratijos sprendimus, didinant jaunimo įsitraukimą. Galiausiai, savivaldybių ir NVO partnerystė per bendras darbo grupes, tarybas ir reguliarias konsultacijas, kurios padeda išlaikyti nuolatinį dialogą tarp jaunimo organizacijų ir vietos valdžios institucijų, užtikrinant veiksmingą sprendimų įgyvendinimą.



5 pav. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo principai skatinant jaunimo užimtumą (sudaryta autorės, pagal Šapanienė ir kt., 2021; Šilalienė ir Šukvietienė, 2023)

NVO atlieka daugialypį vaidmenį jaunimo užimtumo srityje, veikdamos kaip švietimo, mentorystės ir profesinės integracijos platformos. Pasak Šilinskytės (2013), NVO aktyviai dalyvauja kuriant jaunimo socializacijos erdves, kuriose skatinamas savanoriškumas, neformalusis švietimas ir darbo rinkai reikalingų įgūdžių ugdymas. Remiantis autoriais (Guogis, Gudelis & Stasiukynas, 2007; Pipirienė & Sinkevičiūtė, 2010; Šilinskytė, 2013; Šilinskytė, 2015; Vorevičienė & Butkevičienė, 2017), pagrindiniai NVO vaidmenys yra darbo rinkos integracijos palengvinimas, socialinės atskirties mažinimas, verslumo skatinimas, neformalusis švietimas ir saviugda bei bendradarbiavimas su valstybinėmis institucijomis ir verslu. NVO organizuoja praktinius mokymus, mentorystės programas ir karjeros konsultacijas, kurios padeda jaunimui pasiruošti darbo rinkai, o savanoriška veikla suteikia socialinių ir profesinių įgūdžių, vertinamų darbdavių. Dirbant su socialiai pažeidžiamu jaunimu, jį įtraukiant į ugdymo ir integracijos programas bei skatinant lyderystę ir bendruomeninį įsitraukimą per įvairias socialines ir savanoriškas veiklas. Daug dėmesio skiriama jaunimo verslumo ugdymui – vykdomos programos, suteikiančios praktinių žinių apie verslo kūrimą ir valdymą, taip pat skatinamas socialinis verslumas, leidžiantis jaunimui įgyvendinti inovatyvius sprendimus pasitelkiant NVO finansinę ir metodologinę paramą. Neformalusis švietimas ir saviugda apima seminarus,

diskusijas ir praktinius užsiėmimus, kuriuose ugdomi ne tik profesiniai, bet ir socialiniai gebėjimai, tokie kaip lyderystė, komandinio darbo įgūdžiai ir problemų sprendimas. Siekiant didinti jaunimo užimtumą, bendradarbiaujama su vietos valdžia, švietimo įstaigomis ir verslo sektoriumi, taip pat naudojamos ES struktūrinių fondų ir vietinių iniciatyvų lėšos jaunimo užimtumo didinimui (žr. 6 pav.).



6 pav. Pagrindiniai NVO vaidmenys skatinant jaunimo užimtumą (sudaryta autorės, pagal Guogis, Gudelis & Stasiukynas, 2007; Pipirienė & Sinkevičiūtė, 2010; Šilinskytė, 2013; Šilinskytė, 2015; Vorevičienė & Butkevičienė, 2017)

NVO atlieka svarbų vaidmenį skatinant jaunimo užimtumą. Jos ne tik sudaro sąlygas jaunimui įgyti praktinių įgūdžių ir darbo patirties, bet ir prisideda prie socialinės atskirties mažinimo, verslumo ugdymo bei bendruomeniškumo skatinimo. Efektyvus NVO, vietos valdžios ir verslo sektoriaus bendradarbiavimas gali tapti esminiu veiksniu siekiant didesnio jaunimo įsidarbinimo ir socialinės integracijos. Lietuvoje NVO veiklai įtakos turi daugybė veiksnių, kuriuos identifiko Stasiukyno, Šukvietienės ir Sudnicko (2022) atliktas tyrimas. Remiantis šiuo tyrimu, esminiai NVO veiklos sėkmės aspektai yra žmogiškieji gebėjimai, infrastruktūra bei santykiai su valdžios institucijomis. Žmogiškieji gebėjimai, tokie, kaip lyderystė, komunikacija, administraciniai įgūdžiai ir komandinio darbo gebėjimai, yra ypač svarbūs siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą. Taip pat reikšminga infrastruktūra, kuri apima biuro patalpas ir informacinių technologijų priemones, leidžiančias organizacijoms veikti sklandžiai. Be to, santykiai su valdžios institucijomis, ypač partnerystės siekimas ir administracinės naštos mažinimas, yra reikšmingi veiksniai, lemiantys NVO veiklos sėkmę. Nors teisinė bazė formaliai užtikrina NVO veiklos pagrindus, dažnai pasitaiko interpretavimo problemų valdžios institucijose, kas apsunkina bendradarbiavimą. Tokie administracinės naštos aspektai, kaip sudėtingos ataskaitos ir nepakankamai išvystyti veiklos finansavimo mechanizmai taip pat išlieka aktualiomis problemomis. Dėl šių iššūkių NVO veiklos efektyvumas yra ribojamas, o siekiant ilgalaikės plėtros būtina skirti daugiau dėmesio teisės aktų aiškumui ir jų suderinamumui.

Sėkmingo bendradarbiavimo tarp vietos valdžios ir NVO veiksniais analizavo Douce'as t ir kt. (2024). Jų tyrimas pabrėžia tris esminius elementus, kurie prisideda prie efektyvaus bendradarbiavimo:

- stipri lyderystė savivaldybėse ir NVO, užtikrinanti abipusį pasitikėjimą ir iniciatyvas;
- ilgalaikiai finansavimo mechanizmai, garantuojantys projektų tvarumą;
- skaidrus sprendimų priėmimo procesas, leidžiantis NVO realiai dalyvauti politikoje.

Šie veiksniai yra būtini norint stiprinti viešojo ir nevyriausybinių sektoriaus partnerystę. Vorevičienės (2016) tyrimas apie NVO vaidmenį socialinės gerovės valstybėje patvirtina, kad NVO gali reikšmingai prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo ir bendruomenės išitraukimo skatinimo. Tačiau tam būtina užtikrinti aiškų NVO teisinį statusą bei palankias finansavimo sąlygas. Neapibrėžtumas ir nepakankamas valdžios institucijų dėmesys gali apsunkinti šių organizacijų veiklą ir riboti jų potencialą. Pasak Lewis'o (2009), NVO ne tik užpildo valdžios paliktas spragas jaunimo užimtumo srityje, bet ir veikia kaip katalizatoriai, skatinantys socialinę inovaciją ir bendruomeniškumą. Taip pat, kaip pažymi Alcock'as (2010), NVO veikla padeda jaunimui formuoti stiprią pilietinę tapatybę, stiprina pasitikėjimą savimi ir suteikia galimybę tobulėti ne tik profesinėje, bet ir socialinėje srityje.

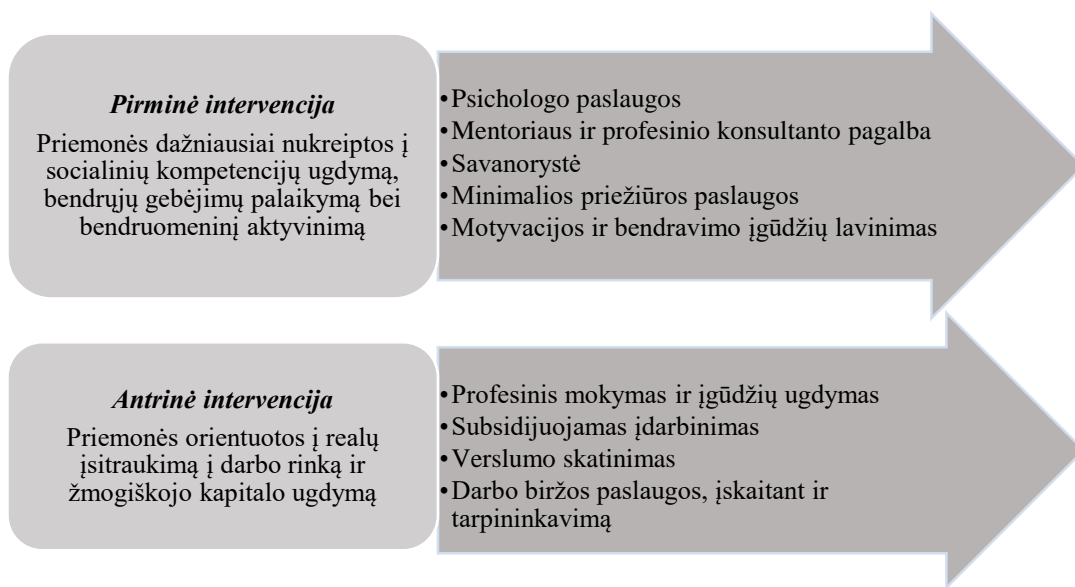
Galima teigti, kad NVO atlieka esminį vaidmenį jaunimo užimtumo skatinime, veikdamos kaip tarpininkės tarp švietimo, darbo rinkos ir valdžios institucijų. Jos ne tik sudaro galimybes jaunimui įgyti praktinių įgūdžių ir darbo patirties, bet ir prisideda prie socialinės atskirties mažinimo, verslumo skatinimo bei bendruomeniškumo stiprinimo. Tvariam NVO veiklos užtikrinimui būtinas skaidrus finansavimas, stipri lyderystė ir partnerystės su vietos valdžia bei verslo sektoriumi stiprinimas. Tokiu būdu NVO gali tapti ne tik jaunimo integracijos į darbo rinką įrankiu, bet ir ilgalaikių socialinių inovacijų kūrėjomis.

Nepaisant bendradarbiavimo potencialo, NVO veiklos efektyvumas dažnai priklauso nuo patirties, skaidrumo, žmogiškųjų išteklių ir finansinių išteklių, kaip teigia Álvarez-Otero'as ir kt. (2024). Šie kriterijai rodo, kad vietos valdžios institucijos, siekdamos stiprinti partnerystę su NVO, turėtų kurti finansavimo ir gebėjimų stiprinimo programas. Smaleck'as ir kt. (2021) pažymi, kad bendradarbiavimas gali tapti pagrindine platforma socialiniam dialogui, tačiau tam būtini aiškūs komunikacijos kanalai ir bendri projektai.

Siekiant sudaryti palankias sąlygas jaunimui įgyti reikalingų įgūdžių, dalyvauti prasmingose veiklose ir integruotis į darbo rinką, būtinas glaudus bendradarbiavimas tarp skirtingų sektorių. Sėkmingam šio bendradarbiavimo įgyvendinimui svarbūs keli pagrindiniai principai: jaunimo įtraukimas į sprendimų priėmimą, finansinių ir žmogiškųjų išteklių mobilizavimas, šiuolaikinių technologijų taikymas bei nuolatinis dialogas tarp vietos valdžios ir jaunimo organizacijų.

Atskirai galima nagrinėti ir jaunimo užimtumo įgyvendinimo priemones, kurios, kaip rodo tarptautiniai tyrimai, dažnai yra skirstomos pagal jų intervencijos laiką, formą ir turinį. Remiantis Kluve'o ir kt. (2016) sistemine apžvalga, jaunimo užimtumo didinimo programos gali būti klasifikuojamos į dvi pagrindines intervencijų grupes: *pirminę intervenciją*, kuri apima socialinio kapitalo stiprinimo priemones, ir *antrinę intervenciją*, orientuotą į žmogiškojo kapitalo ugdymą ir integraciją į darbo rinką (7 pav.). Vis dėlto vienareikšmiškai teigti, jog žmogiškąjį ir socialinį kapitalą didinančios priemonės turi griežtas ribas, negalima. Daugelis šių priemonių pasižymi kompleksiskumu – pavyzdžiui, profesinio mokymo programos dažnai apima ir gyvenimo įgūdžių ugdymą, o pirminės intervencijos, tokios kaip konsultacijos ar mentorystė, dažnai įgyvendinamos

kartu su karjeros planavimo ar profesinio orientavimo elementais. Tokiu būdu intervencijos veikia keliomis kryptimis vienu metu, papildydamos viena kitą.



7 pav. Pagrindinės jaunimo užimtumo didinimo programos (sudaryta autorės, pagal Kluve ir kt., 2016)

Jaunimo užimtumo skatinimas yra efektyviausias tuomet, kai apjungia skirtingų tipų intervencijas: nuo socialinio kapitalo didinimo iki konkrečių darbo rinkos priemonių. Kluve'o ir kt. (2016) sisteminė apžvalga parodė, kad kombinuotos programos, įtraukusios kelis metodus, buvo efektyviausios, nes gebėjo spręsti kompleksinius jaunimo iššūkius. Kluve'o ir kt. (2016) atliko išsamią jaunimo užimtumo programų analizę, kurios metu buvo peržiūrėta 113 programų poveikio vertinimų. Tyrimas atskleidė, kad tik apie trečdalis šių programų turėjo reikšmingą teigiamą poveikį darbo rinkos rezultatams – maždaug 38 proc. analizuotų intervencijų padėjo jaunimui sėkmingiau integruotis į darbo rinką. Autoriai pažymi, kad programų efektyvumas dažnai priklauso nuo jų gebėjimo būti pritaikytoms prie šalies ekonominės situacijos bei taikymo konteksto (Kluve et al., 2016). Panašias išvagas pateikia ir Li'as (2019), kad sėkmingas jaunimo užimtumas reikalauja nuoseklaus koordinavimo tarp programos tikslų, priemonių ir dalyvių įtraukimo. Jis siūlo modelį, kuriame politinio veiksmingumo stiprinimas per pilietinį ugdymą ir įsitraukimą yra esminis veiksnys užtikrinant užimtumo poveikį jaunimui. Empiriniai tyrimai taip pat rodo, kad programų, kurios remiasi kompleksiniu požiūriu – derina profesinį rengimą, verslumo ugdymą ir užimtumo tarpininkavimą – veiksmingumas dažniausiai yra didesnis. Šapanienė (2020) akcentuoja, kad programos, kurių metu derinamos socialinių kompetencijų ir profesinių įgūdžių ugdymo veiklos, geriau atliepia skirtingų jaunuolių poreikius ir prisideda prie ilgalaikio jų socialinio ir ekonominio stabilumo. Henze'o (2015) siūlo pažvelgti į jaunimo integracijos į darbo rinką procesą kaip į platesnį socializacijos mechanizmą. Jaunimo veiksmai ir sprendimai yra reakcija į socialinius kontekstus bei jiems keliamus lūkesčius. Todėl, autorės nuomone, jaunimo politikos priemonės turi atsižvelgti ne tik į ekonominius rodiklius, bet ir į kultūrinius bei vertybinius aspektus. Jaunimo užimtumo programų efektyvumui reikšmingas yra individualus dalyvių poreikių vertinimas ir nuolatinė stebėseną. Tikslingai pritaikytos paslaugos pagal individualų dalyvio profilį leidžia padidinti sėkmingo įsitraukimo į darbo rinką tikimybę (Kluve ir kt., 2016; Šapanienė, 2020). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad veiksmingiausios yra tos programos, kurios ne tik siūlo struktūrines priemones įgūdžiams lavinti ar subsidijuotam įdarbinimui, bet ir taiko nuoseklią stebėseną bei įtraukia jaunimą kaip

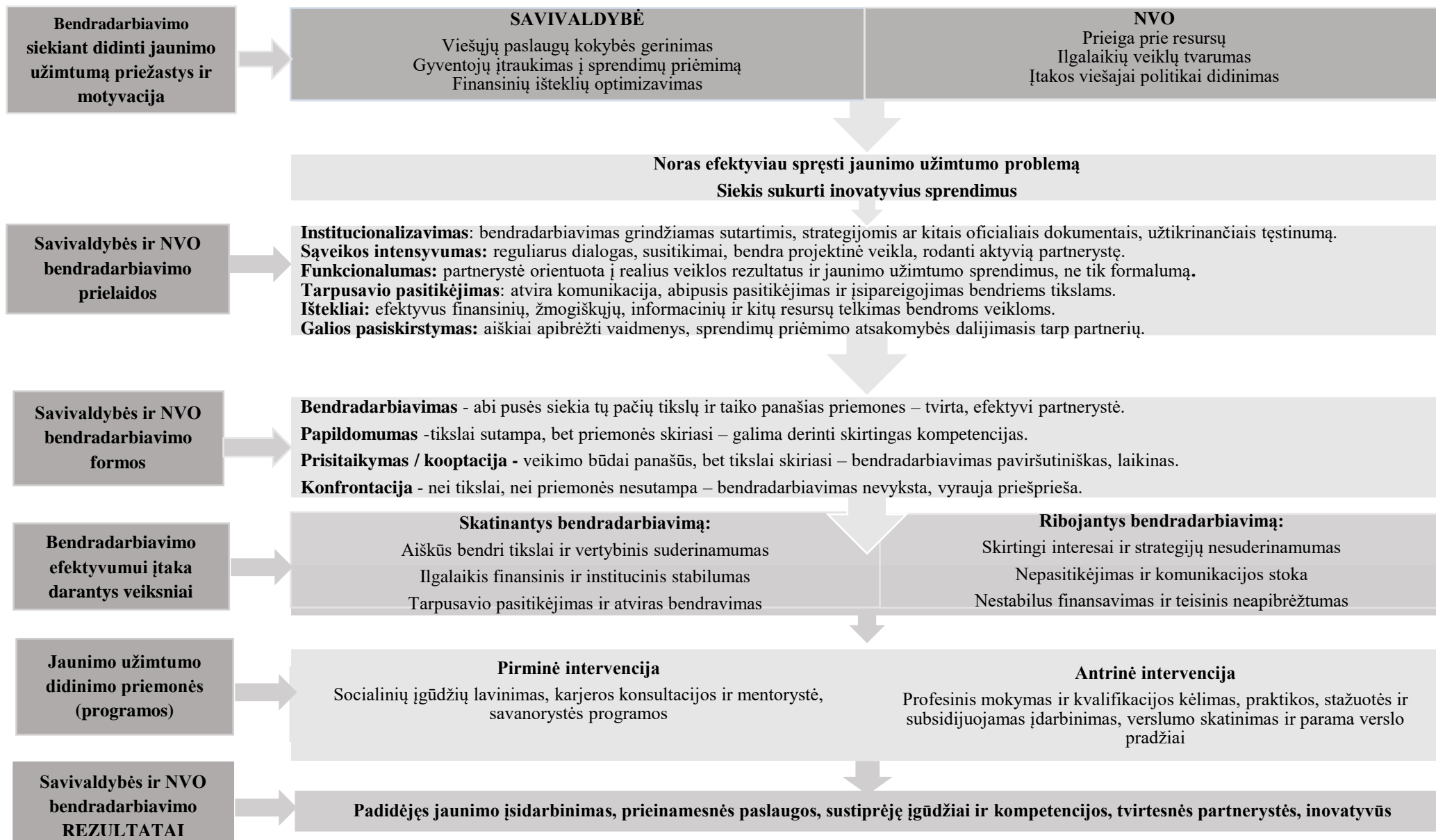
aktyvius veikėjus. Jaunimo užimtumo priemonės turi būti ne tik taikomos, bet ir adaptuojamos pagal tikslinių grupių poreikius, siekiant tiek ekonominio, tiek socialinio įgalinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas yra esminis veiksnys skatinant jaunimo užimtumą. Vietos valdžia, formuodama politiką ir sudarydama palankias sąlygas iniciatyvoms bei kompetencijų ugdymui, užtikrina struktūrinį pagrindą jaunimo įtraukimui į darbo rinką. NVO, veikdamos kaip tarpininkės tarp jaunimo, švietimo ir viešojo sektoriaus, siūlo lankstų, į poreikius orientuotą priėjimą per mentorystę, neformalųjį ugdymą ir verslumo skatinimą. Veiksmingas bendradarbiavimas grindžiamas jaunimo įtrauktimi į sprendimų priėmimą, išteklių mobilizavimu, skaitmeninių priemonių taikymu ir nuolatinio dialogu tarp sektorių. NVO ne tik prisideda prie socialinės atskirties mažinimo, bet ir veikia kaip socialinių inovacijų kūrėjos. Vis dėlto jų veiklą riboja teisinis neapibrėžtumas, administracinė našta ir nestabilus finansavimas. Tyrimai rodo, kad efektyviausios jaunimo užimtumo programos yra kompleksinės – derinančios profesinį rengimą, verslumą ir socialinių įgūdžių ugdymą. Jas papildo individualizuotas požiūris, nuoseklus poreikių vertinimas ir jaunimo aktyvus įsitraukimas. Glaudus vietos valdžios, NVO ir verslo bendradarbiavimas gali tapti tvariu pagrindu sėkmingam jaunimo įsidarbinimui.

Apibendrinus pirmame skyriuje atliktą mokslinės literatūros analizę, buvo parengtas vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo teorinis modelis, atskleidžiantis šių sektorių sąveikos poveikį jaunimo užimtumo skatinimui (žr. 8 pav.).

8 paveikslo duomenimis, vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo teorinis modelis grindžiamas siekiu užtikrinti jaunimo užimtumą, pasitelkiant abiejų sektorių išteklius, kompetencijas ir strateginius tikslus. Pradiniam etape išryškėja abiejų partnerių bendradarbiavimo priežastys ir motyvacija – vietos valdžios institucijos siekia įgyvendinti viešąją politiką, stiprinti socialinę sanglaudą ir užtikrinti visuomenės gerovę, o NVO orientuojasi į bendruomenių įgalinimą, prieigą prie išteklių, naujų sprendimų paiešką bei pagalbą pažeidžiamoms jaunimo grupėms. Gana skirtingi motyvai, tačiau bendras tikslas – jaunimo įtraukimas į darbo rinką – sukuria pagrindą tvariai partnerystei. Toliau bendradarbiavimas grindžiamas tam tikromis prielaidomis – tai institucinis bendradarbiavimo įtvirtinimas, reguliarus sąveikos intensyvumas, abipusis pasitikėjimas, aiškus funkcijų pasidalijimas, išteklių prieinamumas ir subalansuotas galios pasiskirstymas. Šios sąlygos sudaro pagrindą efektyviam bendradarbiavimui, kuris gali įgyti skirtingas formas, kaip apibrėžiama 4C modelyje. Šiame modelyje identifikuojamos keturios pagrindinės partnerystės formos: bendradarbiavimas, papildomumas, prisitaikymas (kooptacija) ir konfrontacija. Efektyviausia forma laikomas bendradarbiavimas – kai abi pusės siekia to paties tikslo ir naudoja panašius metodus. Tokiu atveju partnerystė yra nuosekli, pagrįsta ilgalaikiu planavimu, pasitikėjimu ir strateginiu veikimu. Papildomumo atveju tikslas – didinti jaunimo užimtumą – yra bendras, tačiau savivaldybės ir NVO taiko skirtingus metodus. Tai sudaro galimybes kūrybiškai derinti savivaldybių teikiamą institucinę ir infrastruktūrinę paramą (pvz., finansavimą, patalpas, teisinės priemonės) su NVO lankstumu, inovatyviais darbo su jaunimu metodais bei individualizuotomis socialinėmis paslaugomis. Prisitaikymo forma pasireiškia tuomet, kai organizacijos taiko panašius darbo metodus, pvz., rengia mokymus ar užimtumo projektus, tačiau jų galutiniai tikslai skiriasi – vieniems svarbiau formaliai įgyvendinti programą, kitiems – realus jaunimo įgalinimas. Dėl to bendradarbiavimas tampa fragmentiškas, stokojantis ilgalaikio poveikio. Konfrontacijos atveju, kai nesutampa nei tikslai, nei veikimo principai, pvz., viena pusė akcentuoja kontrolę ir formalius rezultatus, o kita – neformalų ugdymą ir dalyvavimą, bendros iniciatyvos stringa, o sprendimų paieška užimtumo srityje tampa neefektyvi, kelianti įtampą vietos lygmeniu. Norint, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir NVO

būtų ne tik formalus, bet ir realiai veikiantis jaunimo užimtumo srityje, būtina atsižvelgti į veiksnius, kurie lemia bendradarbiavimo kokybę ir tvarumą. Jaunimo užimtumo skatinimas per vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimą priklauso nuo tam tikrų veiksmų, kurie gali tiek stiprinti, tiek riboti partnerystę. Efektyviam bendradarbiavimui būtini bendri siekiai, abipusis pasitikėjimas, papildomi žmogiškieji ir materialiniai išteklių bei aiškiai apibrėžta atsakomybės riba tarp institucijų. Šie veiksniai sudaro prielaidas kryptingai ir koordinuotai veiklai jaunimo užimtumo srityje. Visgi bendradarbiavimą gali apsunkinti nepasitikėjimas tarp institucijų, politinių interesų nesuderinamumas, finansinių ar žmogiškųjų išteklių stoka bei neaiškiai apibrėžtos funkcijos, kurios sukuria veiklos spragas. Atsižvelgiant į šias partnerystės formas ir bendradarbiavimą lemiančius veiksnius, svarbu pažymėti, kad jaunimo užimtumo skatinimas reikalauja ir kryptingų intervencinių sprendimų. Šiuo atžvilgiu išskiriamos dvi pagrindinės intervencijų kryptys: pirminė ir antrinė. Pirminė intervencija apima tokias prevencines priemones, kaip švietimo ir neformaliojo ugdymo iniciatyvos, savanorystės skatinimas bei įgūdžių ugdymo programos, kurios padeda jaunimui pasirengti darbo rinkai dar prieš susiduriant su nedarbo rizika. Tuo tarpu antrinė intervencija orientuota į sprendimus, kai jaunuoliai jau susiduria su nedarbu ar socialine atskirtimi – tai įdarbinimo skatinimo programos, mentorystės iniciatyvos, karjeros konsultavimas, darbo tarpininkavimas bei reintegracijos į darbo rinką priemonės. Toks požiūris leidžia kompleksiskai ir tikslingai reaguoti į skirtingas jaunimo grupių situacijas, didinant jų galimybes sėkmingai įsitvirtinti darbo rinkoje. Savivaldybių ir NVO bendradarbiavimas, orientuotas į jaunimo užimtumo didinimą, lemia apčiuopiamus ir tvarius rezultatus. Tarp pagrindinių bendros veiklos rezultatų išryškėja išaugusios jaunuolių galimybės sėkmingai integruotis į darbo rinką – jie įgyja praktinių įgūdžių, profesinių kompetencijų ir pasitikėjimo savimi. Kartu tai padeda mažinti jaunimo nedarbo lygį, ypač socialiai pažeidžiamų grupių. Institucinėje plotmėje stiprėja savivaldybių ir NVO tarpusavio partnerystė, grindžiama pasitikėjimu, žinių mainais bei efektyvesniu resursų panaudojimu. Tokia sąveika skatina inovatyvių sprendimų kūrimą, lankstesnę reaguojimą į jaunimo poreikius ir paslaugų prieinamumo didinimą vietos lygmeniu.



8 pav. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize, 2025)

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas jaunimo užimtumo skatinimo srityje yra sudėtingas, daugiasluoksnis, tačiau būtinas procesas, siekiant veiksmingai spręsti jaunimo nedarbo problemas. Išanalizavus mokslinę literatūrą matyti, jog bendradarbiavimas tarp šių sektorių reikalauja aiškiai apibrėžtos partnerystės, pasitikėjimu ir abipuse nauda grįstų santykių bei ilgalaikės strateginės orientacijos. Tiek vietos valdžia, tiek nevyriausybinių organizacijų atlieka skirtingas, tačiau viena kitą papildančias funkcijas: vietos valdžia kuria teisinį ir institucinį pagrindą, skirsto resursus, o NVO – lanksčiai reaguoja į kintančius jaunimo poreikius, vykdo švietimo ir mentorystės veiklas, įgyvendina praktines iniciatyvas. Skyriuje atskleista, kad sėkmingam bendradarbiavimui reikalingi tokie esminiai principai kaip jaunimo įtraukimas į sprendimų priėmimą, resursų mobilizavimas, skaitmeninių priemonių naudojimas ir nuolatinis dialogas tarp sektorių. Be to, svarbu užtikrinti organizacinį pajėgumą, finansinį tvarumą, aiškų teisinį reglamentavimą ir žmogiškųjų išteklių stiprinimą. Aptarti teoriniai bendradarbiavimo modeliai parodė, kad bendradarbiavimo forma (hierarchinė, tinklinė, horizontali) tiesiogiai lemia partnerystės kokybę ir rezultatyvumą. Taip pat buvo pabrėžtas žmogiškasis veiksnys – darbuotojų kompetencijos, institucijų požiūris, organizacinė kultūra, kurie daro tiesioginę įtaką ilgalaikiam bendradarbiavimo tvarumui. Kita svarbi skyriaus dalis – jaunimo užimtumo sampratos ir jos skatinimo teorinė analizė – atskleidė, jog jaunimo užimtumas yra tarpdisciplininis reiškinys, apimantis ne tik ekonominius, bet ir socialinius, kultūrinius bei psichologinius aspektus. Jaunimo užimtumui įtaką daro mikro ir makroekonominiai veiksniai, išsilavinimas, darbo rinkos struktūra, profesinio orientavimo kokybė, regioniniai skirtumai ir socialinė aplinka. Teoriniu požiūriu, veiksmingiausios jaunimo užimtumo politikos priemonės yra kompleksinės, adaptuotos pagal specifinius poreikius, ir įtraukiančios patį jaunimą į jų kūrimo ir įgyvendinimo procesus.

2. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tarptautinis ir nacionalinis teisinis reguliavimas

Šiame skyriuje analizuojamas vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo siekiant skatinti jaunimo užimtumą teisinis reguliavimas tarptautiniu ir nacionaliniu lygmenimis. Aptariamos pagrindinės Europos Sąjungos (toliau – ES) politikos kryptys, strategijos bei iniciatyvos, kurios numato bendradarbiavimo tarp viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų jaunimo užimtumo srityje galimybes ir formas. Taip pat nagrinėjami Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, reglamentuojantys vietos valdžios bei nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimą, jaunimo politikos formavimą ir įgyvendinimą.

2.1. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą tarptautinis teisinis reguliavimas

Jaunimo užimtumo politika tarptautiniu mastu grindžiama ne tik siekiu skatinti kokybišką darbą ir ekonominę integraciją, bet ir būtinybe įtraukti visus svarbiausius veikėjus – nuo centrinių valdžios institucijų iki savivaldybių bei nevyriausybinių organizacijų. Tarptautiniuose strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose ne tik nustatomos kryptys, kaip valstybės turėtų spręsti jaunimo užimtumo iššūkius, bet ir pabrėžiama tarpsektorinio bendradarbiavimo – ypač tarp vietos valdžios institucijų ir nevyriausybinių organizacijų – svarba, siekiant veiksmingai įgyvendinti jaunimo užimtumo skatinimo priemones.

Jungtinių Tautų Organizacijos (toliau – JTO) Darnaus vystymosi tikslai pabrėžia būtinybę siekti tokio ekonominio augimo, kuris būtų socialiai atsakingas, aplinkai draugiškas ir žmogaus orumą gerbiantis. Vienas iš esminių šių tikslų – 8-asis Darnaus vystymosi tikslas „Deramas darbas ir ekonomikos augimas“ – akcentuoja, kad ekonominė pažanga privalo eiti išvien su socialiniu teisingumu, o ypač – su kokybiško užimtumo užtikrinimu visoms gyventojų grupėms, įskaitant jaunimą. Šiame kontekste deramas darbas suprantamas ne tik kaip bet kokia įsidarbinimo galimybė, bet ir kaip darbas, užtikrinantis sąžiningą atlygį, socialinę apsaugą, profesinio augimo galimybes bei saugią ir motyvuojančią darbo aplinką. Jaunimo atžvilgiu šis tikslas įgyja dar didesnę svarbą – jauni žmonės dažnai susiduria su sudėtingesnėmis įsidarbinimo sąlygomis, mažesnėmis garantijomis ar diskriminaciniais požiūriais darbo rinkoje. Todėl Jungtinės Tautos pabrėžia, kad jaunimo užimtumo klausimai turi būti sprendžiami ne paviršutiniškai, o pasitelkiant nuosekliai, įtraukias ir vietos poreikius atitinkančias priemones (Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja, 2015). Šio tikslo įgyvendinimas apima ne tik statistinį nedarbo mažinimą, bet ir kryptingą vietos bei regionų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, siekiant užtikrinti, kad nacionalinės strategijos būtų pritaikomos realioms bendruomenių situacijoms. Taigi, šiuo atveju itin aktualus vadinamasis „iš apačios į viršų“ principas – kai sprendimai gimsta iš vietinių iniciatyvų, o ne yra tiesiogiai primetami iš aukščiau. Integruojant bendruomenės veiklas, savivaldybių praktiką ir tarptautinius strateginius prioritetus, galima pasiekti darnesnę ir veiksmingesnę rezultatą. Tokia visuminė prieiga leidžia užtikrinti, kad globalios idėjos apie darnų vystymąsi būtų ne tik deklaruojamos, bet ir praktiškai įgyvendinamos regioniniuose kontekstuose – ten, kur susiformuoja realūs jaunimo iššūkiai bei atsiveria galimybės jų sprendimui (Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja, 2015).

Tarptautinė darbo organizacija (TDO) – tai specializuota Jungtinių Tautų agentūra, įkurta 1919 m. po Pirmojo pasaulinio karo, remiantis Versalio taikos sutartimi. Organizacija buvo įsteigta siekiant skatinti socialinį teisingumą ir visuotinai pripažintas darbo teises. TDO išsiskiria unikaliu trišaliu

valdymo modeliu, kuriame lygiomis teisėmis dalyvauja vyriausybių, darbdavių ir darbuotojų atstovai. Tai leidžia užtikrinti platų požiūrį į darbo rinkos problemas bei įgyvendinamą politiką. TDO vaidmuo jaunimo užimtumo politikoje yra esminis – organizacija rengia tarptautinius standartus (konvencijas ir rekomendacijas), teikia techninę pagalbą šalims, organizuoja mokymus, vykdo tyrimus ir remia inovatyvias programas, skirtas darbo rinkos iššūkiams spręsti.

Vienas iš svarbiausių dokumentų šioje srityje – Užimtumo politikos konvencija Nr. 122, kuri buvo priimta Tarptautinės darbo organizacijos 48-ojoje sesijoje 1964 m. birželio 9 d. Ji įsigaliojo 1966 m. liepos 15 d. Ši konvencija įpareigoja TDO nares (tarp jų ir Lietuvą) formuoti ir įgyvendinti aktyvią užimtumo politiką, kurios tikslas – užtikrinti kuo pilnesnį, produktyvesnį ir laisvai pasirenkamą užimtumą visiems gyventojams. Ypatingas dėmesys skiriamas jaunimo užimtumo didinimui, pabrėžiant ne tik darbo vietų kūrimą, bet ir lygių galimybių, oraus darbo, kokybiško švietimo ir mokymosi visą gyvenimą svarbą. Užimtumo politikos konvencijoje nurodyta, kad užimtumo politika turi būti grindžiama kompleksiniu požiūriu – neapsiriboti vien subsidijomis ar mokymo programomis, bet apimti ir socialinės integracijos priemones: psichologinę paramą, mentorystę, neformalų ugdymą ar vietos lygmens bendruomeninius projektus. TDO remia valstybes narės kuriant šias sistemas, o ypatingą dėmesį skiria jaunimui regionuose, kur nedarbo lygis dažnai būna didesnis nei šalies vidurkis. TDO taip pat inicijuoja tarptautines kampanijas (pvz., *Global Initiative on Decent Jobs for Youth*) ir bendradarbiauja su šalimis narėmis, skatindama keistis gerosiomis praktikomis, skatinti jaunimo verslumą bei jų dalyvavimą darbo rinkos politikos kūrime. Taigi, ši organizacija ne tik kuria teisinį pagrindą, bet ir veikia kaip globalus jaunimo užimtumo iniciatyvų koordinatorius, padedantis valstybėms spręsti vietos lygmens ir struktūrines problemas (Tarptautinė darbo organizacija, 1964).

Pagrindinis Europos Sąjungos (toliau – ES) užimtumo teisinis pagrindas yra sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo, kuri buvo patvirtinta 2007 m. gruodžio 13 d. Lisabonoje pasirašytos Europos Sąjungos reformų sutarties pagrindu ir įsigaliojo 2009 m. gruodžio 1 d., ratifikavus ją visų valstybių narių parlamentams. Ši sutartis nustato bendrus principus ir siekius, kurių turi laikytis ES valstybės narės formuodamos vidaus ir bendrąją užimtumo politiką. Joje pabrėžiama, kad bet kuri Sąjungos politika turi būti formuojama ir įgyvendinama atsižvelgiant į būtinybę skatinti aukštą užimtumo lygį, užtikrinti tinkamą socialinę apsaugą, skatinti švietimą bei mokymą, taip pat kovoti su socialine atskirtimi. Šie principai grindžia visą ES užimtumo politikos sistemą, kurioje siekiama ne tik bendro ekonominio augimo, bet ir socialinio teisingumo bei piliečių gerovės. Ypatingas dėmesys skiriamas ne tik darbo vietų kūrimui, bet ir jų kokybei, profesinių įgūdžių tobulinimui bei darbo rinkos atvirumui visiems piliečiams, ypač jaunimui (Europos Sąjungos veikimo sutartis, 2007).

Viena iš reikšmingiausių ES iniciatyvų jaunimo užimtumo srityje yra Europos užimtumo strategija, kuri buvo patvirtinta 1997 m. lapkričio 20 d. per Liuksemburgo Europos Vadovų Tarybos susitikimą. Ši strategija suformuluota kaip atsakas į didėjančią nedarbą ir poreikį kurti nuoseklią, koordinuotą ES šalių narių užimtumo politiką. Ji tapo pirmąja oficialia bendra ES užimtumo politikos sistema ir buvo įtvirtinta Amsterdamo sutartyje, kuria valstybės narės susitarė koordinuoti nacionalines užimtumo strategijas ir keistis gerąja patirtimi. Strategija neapsiriboja vien aukščiausio lygmens politiniais sprendimais – joje aiškiai numatyta, kad efektyvių rezultatų siekimui būtinas įtraukus valdymas, įtraukiantis tiek nacionalines, tiek regionines ir vietos institucijas. Todėl valstybės narės ne tik įsipareigoja vykdyti nacionalinius veiksmų planus, bet ir įtraukti savivaldybes, nevyriausybines organizacijas bei kitus pilietinės visuomenės atstovus į užimtumo politikos įgyvendinimą (Europos užimtumo strategija, 1997). Tokio tarpsektorinio bendradarbiavimo esmė – užtikrinti, kad priemonės,

skirtos jaunimo užimtumui, būtų efektyviai įgyvendinamos vietos lygmeniu, atsižvelgiant į regioninius ypatumus bei tikruosius jaunuolių poreikius. Bendradarbiaujant su savivaldybėmis ir NVO galima kurti tikslines iniciatyvas, apimančias profesinio orientavimo paslaugas, verslumo ugdymo programas, mentorystės tinklus bei socialinės įtraukties priemones. Toks požiūris leidžia ne tik gerinti jaunimo įsidarbinimo galimybes, bet ir kurti ilgalaikius socialinius bei ekonominius pokyčius regionuose. Todėl Europos užimtumo strategijos kontekste vietos valdžios ir NVO partnerystė tampa vienu iš kertinių veiksnių siekiant įgyvendinti ES lygmeniu numatytus jaunimo užimtumo tikslus.

Svarbią reikšmę Europos jaunimo užimtumo politikos formavimui turi Jaunimo garantijų iniciatyva (JGI), kuri buvo patvirtinta 2013 m. balandžio 22 d. ES Tarybos rekomendacija. Šią iniciatyvą pasiūlė Europos Komisija, reaguodama į itin išaugusį jaunimo nedarbą po 2008 m. finansų krizės, o jos įgyvendinimą patvirtino ES Taryba. Ši iniciatyva žymi paradigminį pokytį ES jaunimo užimtumo politikoje – nuo pasyvių nedarbo mažinimo priemonių prie aktyvių įgalinimo strategijų. Iniciatyvos esmė – užtikrinti, kad visi jaunesni nei 25 metų jaunuoliai gautų kokybišką darbo pasiūlymą, tęstinį mokymąsi, praktiką arba stažuotę ne vėliau kaip per keturis mėnesius nuo darbo netekimo arba mokymosi baigimo. Svarbu pažymėti, kad JGI neapsiriboja tik nacionalinės valdžios atsakomybe – vienas iš kertinių jos principų yra tarpsektorinio bendradarbiavimo būtinybė. Dokumente pabrėžiama, kad JGI įgyvendinimas turi būti grįstas partneryste tarp nacionalinės ir vietos valdžios institucijų, švietimo sistemų, darbo rinkos dalyvių bei nevyriausybinio sektoriaus. Savivaldybės, kaip arčiausiai jaunimo esančios institucijos, kartu su vietos NVO įgyja esminį vaidmenį identifikuojant jaunimo poreikius, siūlant individualizuotas priemones ir vykdant aktyvią paramos sistemų plėtrą (Jaunimo garantijų iniciatyva, 2013). 2020 m. ES Tarybos rekomendacija „Tiltas į darbo rinką“ sustiprino JGI nuostatas ir pateikė atnaujintą požiūrį į jaunimo užimtumo įgyvendinimą. Šioje rekomendacijoje išskiriamas poreikis stiprinti individualizuotą paramą, orientuotą į tikslines jaunimo grupes, tokias kaip NEET, kurias dažnai pasiekia tik vietos lygmens priemonės. Akcentuojama, kad užimtumo paslaugos turi būti pritaikytos prie skirtingų jaunuolių situacijų – atsižvelgiant į socialinį kontekstą, regiono ekonominę struktūrą, švietimo galimybes bei darbo rinkos poreikius (Europos Sąjungos Taryba, 2020).

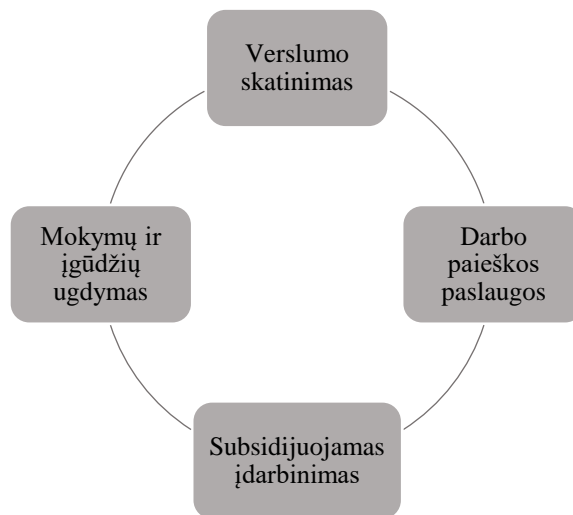
ES Tarybos rekomendacija (2020) dar kartą patvirtina, jog vietos bendradarbiavimo stiprinimas tarp savivaldybių, švietimo ir mokymo įstaigų, jaunimo organizacijų ir darbo rinkos partnerių yra būtina sąlyga sėkmingam jaunimo užimtumo įgyvendinimui. Tik integruotos, tarpinstitucinės ir jaunimo poreikiams pritaikytos programos gali pasiekti tvarių rezultatų, ypač regionuose, kuriuose jaunimo nedarbo lygis išlieka aukštas. Tiek JGI, tiek „Tiltas į darbo rinką“ pabrėžia holistinį požiūrį į jaunimo užimtumą, kurio centre – ne tik darbo pasiūla, bet ir gebėjimų stiprinimas, motyvacija, socialinė įtrauktis bei jaunimo įgalinimas savarankiškam gyvenimui. Toks įgyvendinimas be vietos partnerių būtų neįmanomas, todėl tiek ES teisės aktuose, tiek strateginiuose dokumentuose bendradarbiavimas su vietos valdžia ir pilietine visuomene laikomas vienu svarbiausių principų (Europos Sąjungos Taryba, 2020).

Dar viena svarbi strategija yra ES Jaunimo strategija 2019–2027 m., kuri buvo patvirtinta 2018 m. lapkričio 26 d. ES Tarybos, kurią sudaro valstybių narių jaunimo reikalų ministrai. Strategija priimta kaip Tarybos rezoliucija dėl Europos jaunimo strategijos, siekiant užtikrinti koordinuotą ir ilgalaikę ES jaunimo politikos kryptį. Strategijoje pabrėžiama, kad jaunuolių įgalinimas nėra tik formalių užimtumo priemonių (pvz., darbo rinkos programų ar stažuotčių) užtikrinimas, bet ir platesnis dalyvavimo visuomenės gyvenime skatinimas. Vienas iš esminių šios strategijos veikimo principų –

struktūrinis dialogas, kurio tikslas yra skatinti aktyvų jaunimo dalyvavimą svarstant ir priimant politinius sprendimus tiek vietos, tiek regioniniu bei nacionaliniu lygmeniu. Taip siekiama ne vien išgirsti jaunuolių balsus, bet ir sukurti sąlygas, kuriose pats jaunimas galėtų formuoti jam aktualias gaires. Kitas svarbus strategijos aspektas – principas „Susieti“ (angl. *Connect*). Jis numato glaudesnę partnerystę tarp vietos valdžios institucijų, regioninių organizacijų ir nevyriausybinių sektoriaus, kurie visi turi savitų kompetencijų bei išteklių jaunimo užimtumo srityje. Vietos valdžios institucijos geriausiai pažįsta specifinius regioninius poreikius ir gali efektyviausiai reaguoti į vietos darbo rinkos pokyčius, tuo tarpu NVO ir bendruomeninės organizacijos dažnai palaiko tiesioginį ryšį su jaunimu – jos geriau supranta skirtingus jaunuolių socialinius, kultūrinius ir ekonominius kontekstus. Bendradarbiaudamos su regioninėmis struktūromis, šios institucijos ir organizacijos gali užtikrinti, kad jaunimo kompetencijų ugdymas ir užimtumo didinimas vyktų ne tik formalių programų, bet ir tarpinstitucinių iniciatyvų pagrindu. Šio bendradarbiavimo svarba ypač išryškėja kalbant apie neformaliojo mokymosi pripažinimą ir jaunimo dalyvavimą vietos ekonominiame bei socialiniame gyvenime. Neformaliojo mokymosi veiklos (pvz., savanorystė, jaunimo mainai ar bendruomeninės iniciatyvos) suteikia jaunuoliams galimybę įgyti praktinių įgūdžių, kurie ne visada būna formaliai patvirtinti mokyklų diplomais ar pažymėjimais. ES jaunimo strategijoje (2018) pabrėžiamas poreikis pripažinti tokių veiklų metu įgytą patirtį, nes ji gali būti itin vertinga tiek darbo rinkoje, tiek asmeniniame jaunuolio tobulėjime (ES jaunimo strategija 2019–2027 m., 2018). Tokios priemonės padidina jaunų žmonių motyvaciją dalyvauti vietos iniciatyvose ir suteikia jiems realių galimybių pagerinti savo įsidarbinimo perspektyvas. Galiausiai, strategijoje akcentuojamas ne tik finansinis (pvz., subsidijų ar projektinio finansavimo) aspektas, bet ir institucinės partnerystės poreikis. Tai reiškia, kad vietos savivaldybės, regioninės valdžios, NVO ir verslo sektorius turėtų aktyviai bendradarbiauti siekdami bendro tikslo – sukurti aplinką, kurioje jaunimui būtų suteikiamos ne tik darbui reikalingos kompetencijos, bet ir erdvės realizuoti savo idėjas bei savarankiškai formuoti darnios visuomenės pamatus. Toks kompleksinis požiūris užtikrina, kad jaunuolių įsitraukimas taptų ne vien deklaruojama, bet ir realiai įgyvendinama vertybe visuose valdžios bei bendruomenės lygmenyse (Europos Sąjungos Taryba, 2018).

Dromantienė (2023) akcentuoja, kad ES jaunimo strategijoje (2018) ypatingas dėmesys skiriamas jaunimo įgalinimui ir jų aktyviam įtraukimui į darbo rinką. Ji teigia, kad šiuolaikinė jaunimo užimtumo politika pereina nuo tradicinio socialinės apsaugos modelio prie įgalinimo strategijų, kurios skatina jaunimą ne tik ieškoti darbo, bet ir aktyviai dalyvauti darbo rinkos procesuose. Tuo tarpu Kluge'o ir kt. (2016) atlikta sisteminė jaunimo užimtumo programų analizė rodo, kad jos dažnai yra veiksmingesnės besivystančiose šalyse nei išsivysčiusiose ekonomikose. 9 paveiksle pateiktos pagrindinės jaunimo užimtumo kryptys, remiantis Kluge'o ir kt. (2016).

9 paveikslo duomenimis, išskiriamos keturios pagrindinės intervencijų grupės: mokymų ir įgūdžių ugdymas, verslumo skatinimas, darbo paieškos paslaugos ir subsidijuojamas įdarbinimas. Šios kryptys taikomos siekiant pagerinti jaunimo integraciją į darbo rinką ir didinti jų užimtumo galimybes, ypač besivystančiose šalyse. Jaunimo užimtumo skatinimas turi būti lankstus ir pritaikytas prie šalies ekonominių sąlygų. Jei išsivysčiusiose šalyse daugiau dėmesio skiriama jaunimo įgalinimui ir dalyvavimui darbo rinkoje, tai besivystančiose valstybėse svarbesnis yra subsidijuotas įdarbinimas ir mokymosi programos.



9 pav. Pagrindinės jaunimo užimtumo kryptys (sudaryta autorės, pagal Kluve, 2016)

Darbdavių skatinimas priimti jaunus darbuotojus yra viena iš efektyviausių jaunimo užimtumo priemonių. Li'as (2019) tyrime pabrėžiama, kad verslumo ugdymo programos gali būti veiksminga alternatyva tradiciniams įdarbinimo modeliams, ypač jaunuoliams, kurie susiduria su sunkumais ieškant darbo. Verslumo mokymai, startuolių paramos programos ir lengvatinės paskolos yra esminės priemonės, padedančios jaunimui tapti savarankiškais darbo rinkoje (Li, 2019). Šilalienė ir Šukvietienė (2023) teigia, kad savivaldybių lygmeniu įgyvendinamos jaunimo užimtumo programos gali prisidėti prie vietos ekonomikos augimo ir jaunimo įsitraukimo į darbo rinką. Tačiau jos pažymi, kad šios programos dažnai kenčia nuo finansavimo trūkumo ir administracinių kliūčių (Šilalienė ir Šukvietienė, 2023). Galima teigti, kad verslumo skatinimo priemonės gali būti efektyvus sprendimas siekiant mažinti jaunimo nedarbą, tačiau tam reikia užtikrinti tinkamą finansavimą ir administracinę paramą.

Apibendrinant galima teigti, kad tarptautinis teisinis reguliavimas aiškiai pabrėžia kompleksinę jaunimo užimtumo sampratą, kurioje itin svarbus vaidmuo tenka vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimui. Tokios partnerystės siekis atsispindi tiek Europos užimtumo strategijoje (1997), Jaunimo garantijų iniciatyvoje (2013), Tarybos rekomendacijoje „Tiltas į darbo rinką“ (2020), tiek ir ES jaunimo strategijoje 2019–2027 m. Visuose šiuose dokumentuose akcentuojamas tarpinstitucinis požiūris, svarbus siekiant užtikrinti, kad jaunimo užimtumo priemonės būtų veiksmingos ne vien formaliai, bet ir realiai atlieptų regioninius poreikius bei individualias jaunuolių situacijas. Ypatingas dėmesys skiriamas ne tik darbinių įgūdžių ugdymui, bet ir motyvacijos, socialinių kompetencijų bei psichologinės paramos priemonių diegimui, ypač kalbant apie pažeidžiamus jaunimo segmentus (pvz., NEET). Ši holistinė prieiga atskleidžia būtinybę įtraukti įvairius partnerius – savivaldybes, NVO, verslo sektorių, švietimo institucijas – ne tik siekiant darbo vietų kūrimo, bet ir užtikrinant platesnes jaunimo dalyvavimo visuomenės gyvenime galimybes. Tiek Tarptautinė darbo organizacija, tiek Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslai patvirtina, kad dėmesys jaunimo užimtumas yra esminis siekiant tvaraus ekonomikos augimo ir socialinės gerovės. Visuminis požiūris „iš apačios į viršų“ – pradedant bendruomenės iniciatyvomis ir baigiant tarptautinių organizacijų rekomendacijomis – leidžia geriau suprasti konkrečius vietos poreikius, o glaudus bendradarbiavimas su NVO ir vietos valdžia užtikrina, kad jauni žmonės gautų tiek profesinę, tiek socialinę, tiek psichologinę paramą, reikalingą sėkmingai integracijai į darbo rinką.

2.2. Vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą nacionalinis teisinis reguliavimas

Jaunimo politikos formavimosi pradžia Lietuvoje siejama su 1996 m. birželio 27 d. LR Seimo nutarimu Nr. I-1413, kuriuo buvo patvirtinta pirmoji Valstybinės jaunimo politikos koncepcija. Šiuo dokumentu jaunimo politika oficialiai pripažinta kaip integrali nacionalinės politikos sritis, o tai tapo reikšmingu postūmiu kuriant sisteminių ir ilgalaikį požiūrį į jaunimo klausimus šalies teisinėje ir politinėje aplinkoje. Koncepcijoje pirmą kartą buvo apibrėžta jaunimo sąvoka, kuriai priskiriami 16–29 metų amžiaus asmenys, išgyvenantys asmenybės brendimo ir perėjimo į savarankišką gyvenimą etapą. Taip pat buvo įtvirtinta valstybinės jaunimo politikos samprata kaip valstybės institucijų veikla, kuria siekiama spręsti jaunimo problemas bei kurti palankią aplinką jų asmeniniam ir visuomeniniam tobulėjimui (LR Seimo nutarimas „Dėl valstybinės jaunimo politikos koncepcijos“, 1996 m. birželio 27 d. Nr. I-1413). Koncepcijoje išskirti pagrindiniai jaunimo politikos tikslai, tarp kurių:

- pilietiškai ir demokratiškai nusiteikusios asmenybės ugdymas,
- jaunimo įtraukimas į politinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį šalies gyvenimą,
- dvasinių vertybių stiprinimas.

Taip pat akcentuoti tokie svarbūs principai, kaip valstybės institucijų atsakomybė ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas, siekiant skatinti jaunimo įsitraukimą į visuomenės gyvenimą bei jų iniciatyvumą. Nors ši Koncepcija šiuo metu nebegalioja, jos suformuluoti principai išliko kertiniais tolesniam jaunimo politikos vystymui Lietuvoje. Jie sudarė pagrindą naujoms strategijoms, įstatymams ir programoms, kuriomis siekiama atliepti besikeičiančius jaunimo poreikius ir kontekstą.

Tvirtas strateginis pagrindas sudaro esminę prielaidą efektyviam vietos valdžios institucijų ir NVO bendradarbiavimui skatinant jaunimo užimtumą. Lietuvoje jaunimo užimtumo klausimai yra integruoti į bendresnę jaunimo politikos ir socialinės integracijos plėtros viziją, todėl šią sritį formuoja nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai. Tarp jų – ilgalaikė šalies raidos vizija „Lietuva 2050“, Nacionalinis pažangos planas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginiai veiklos planai bei Nacionalinis jaunimo politikos veiksmų planas. Šiuose dokumentuose pabrėžiama tarpsektorinio bendradarbiavimo svarba, siekiant jaunimo socialinės integracijos, įgalinimo bei įtraukimo į darbo rinką ir visuomeninį gyvenimą. Šiuos strateginius siekius įgyvendina nacionaliniai teisės aktai, kurie reglamentuoja bendradarbiavimo formas, jaunimo politikos koordinavimą bei paramos mechanizmus. Nors bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus ir NVO nėra apibrėžtas vienu konkrečiu teisės aktu, jo teisinį pagrindą sudaro keli svarbūs įstatymai: Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas, Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas bei Lietuvos Respublikos nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas. Šie įstatymai detalizuoja, kaip turi būti organizuojamas bendradarbiavimas, kokius įsipareigojimus prisiima savivaldybės ir kokiomis sąlygomis NVO gali veikti jaunimo užimtumo srityje.

Nacionaliniu lygmeniu svarbiu orientyru yra ilgalaikis strateginis dokumentas – Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (toliau – Vizija), patvirtinta LR Seimo 2023 m. birželio 15 d. nutarimu Nr. XIV-2087. Šioje Vizijoje numatytos pagrindinės šalies raidos kryptys iki 2050 metų, tarp jų akcentuojama jaunimo įgalinimo, dalyvavimo visuomenėje ir socialinės integracijos svarba. Vizijoje išskiriama, kad jaunimo potencialas yra vienas iš svarbiausių nacionalinių išteklių, todėl būtina sudaryti sąlygas jauniems žmonėms aktyviai įsitraukti į valstybės gyvenimą per švietimą, užimtumą,

savanorystę ir pilietinį dalyvavimą. Vizijoje taip pat pabrėžiama tarpsektorinio bendradarbiavimo būtinybė – vietos savivalda, NVO ir kiti pilietinės visuomenės subjektai įvardijami kaip esminiai partneriai, siekiant kurti jaunimui palankią aplinką (Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo Nr. XIV-2466, 2023). Vizijoje nurodoma, kad aktyvus bendradarbiavimas tarp šių sektorių padeda kurti įtraukią darbo rinką, stiprina socialinius ryšius bei užtikrina lygias galimybes visiems jauniems žmonėms, nepriklausomai nuo jų socialinės ar geografinės padėties. Vizijoje taip pat iškeliamas tikslas plėtoti įvairiapuses jaunimo dalyvavimo formas – nuo įsitraukimo į savivaldos sprendimų priėmimą iki socialinio verslumo bei neformalaus ugdymo iniciatyvų, kurios gali būti sėkmingai įgyvendinamos bendradarbiaujant vietos valdžiai su NVO sektoriumi. Tokiu būdu Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ įtvirtina strateginį siekį stiprinti jaunimo užimtumą ir įtrauktį kaip vieną iš pagrindinių nacionalinių prioritetų, remiantis partnerystės, įgalinimo ir įtraukaus vystymosi principais (Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo Nr. XIV-2466, 2023).

Tarp pagrindinių nacionalinio lygmens dokumentų, apibrėžiančių valstybės plėtros kryptis ir strateginius siekius, išskirtinę reikšmę turi 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas (toliau – Planas), patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998. Šiame dokumente numatyti esminiai socialinės, ekonominės, švietimo, užimtumo ir pilietinės visuomenės stiprinimo tikslai, kurie yra reikšmingi jaunimo politikos ir tarpsektorinio bendradarbiavimo kontekste. Plane didelis dėmesys skiriamas jaunimo integracijai į darbo rinką, saviraiškos galimybėms bei aktyviam dalyvavimui visuomenės gyvenime. Vienas svarbiausių siekių – mažinti jaunimo nedarbą ir socialinę atskirtį, ypač regionuose. Plane nurodoma, kad tai galima pasiekti tik stiprinant bendradarbiavimą tarp vietos savivaldos institucijų, švietimo sektoriaus, verslo ir NVO. Akcentuojama, jog būtent NVO yra tie partneriai, kurie veikia arčiausiai bendruomenių ir gali pasiūlyti lankstesnius, inovatyvius ir poreikius atliepiančius sprendimus jaunimo įtraukties srityje (Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo Nr. 998, 2020). Plane numatyta, kad savivaldybės turi ne tik skatinti jaunimo įtraukimą į darbo rinką ir visuomeninį gyvenimą, bet ir kurti palankią aplinką jaunimo verslumui, savanorystei bei neformaliajam ugdymui. Šie procesai turėtų būti organizuojami per bendradarbiavimą su vietos NVO, kurios gali pasiūlyti veiksmingus ir bendruomenėje įtvirtintus modelius. Be to, pažymima būtinybė įtraukti jaunimą į sprendimų priėmimą – tiek per konsultacinius mechanizmus, tiek per dalyvaujimąjį biudžetą ar savivaldos struktūras (Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo Nr. 998, 2020).

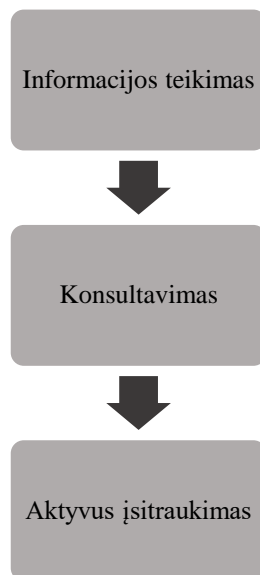
Svarbią reikšmę jaunimo užimtumo įgyvendinimui turi devynioliktosios LR Vyriausybės 2024–2028 metų programa (toliau – Programa), patvirtinta 2024 m. gruodžio 12 d. Seimo nutarimu Nr. XV-54. Programoje pabrėžiama, kad siekiant efektyvios jaunimo integracijos į darbo rinką ir aktyvaus dalyvavimo visuomeniniame gyvenime, būtina stiprinti vietos valdžios institucijų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą. Šis bendradarbiavimas laikomas esminiu veiksmu, leidžiančiu įgyvendinti jaunimo verslumo, savanorystės ir neformaliojo švietimo iniciatyvas, taip pat užtikrinti jų įtrauktį į sprendimų priėmimo procesus. Programoje taip pat numatytas kryptingas regioninės politikos stiprinimas, siekiant mažinti socialinę atskirtį ir skatinti tolygų ekonominį augimą visoje šalyje (Dėl devynioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programos Nr. XV-54, 2024). Tai apima investicijas į infrastruktūrą, švietimo ir sveikatos paslaugų prieinamumą, paramą smulkiajam ir vidutiniam verslui, ypač regionuose. Šios priemonės kuria sąlygas palankesnei jaunimo aplinkai – didina jų galimybes įsidarbinti, ugdyti reikalingus įgūdžius ir aktyviai dalyvauti vietos bendruomenių

gyvenime, ypač tose savivaldybėse, kuriose jaunimo nedarbo lygis viršija šalies vidurkį (Dėl devynioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programos Nr. XV-54, 2024).

Papildant strateginių dokumentų analizę, svarbu pažymėti, kad jaunimo užimtumo sritis Lietuvoje yra grindžiama ne tik nacionaliniais strateginiais dokumentais, kurie nustato pagrindines vystymosi kryptis ir prioritetus, bet ir teisės aktais bei ministrų įsakymais, kurie apibrėžia konkrečias priemones, atsakomybes bei įgyvendinimo mechanizmus.

Analizuojant nacionalinius teisės aktus, reglamentuojančius NVO ir savivaldybių bendradarbiavimą, svarbu pabrėžti, kad ši partnerystė įgauna ypatingą reikšmę sprendžiant aktualius visuomenės klausimus, tokius, kaip jaunimo užimtumas. Pirmiausia būtina išskirti LR vietos savivaldos įstatymą (1994), kuris buvo priimtas LR Seimo 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Šiame įstatyme apibrėžiamas savivaldybių vaidmuo įgyvendinant socialinę ir švietimo politiką, taip pat pabrėžiama būtinybė bendradarbiauti su vietos bendruomenėmis ir NVO. Įstatyme nurodoma, kad savivaldybės, vykdydamos joms priskirtas funkcijas, privalo užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą bendruomenei, įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procesus ir skatinti gyventojų dalyvavimą vietos savivaldoje. Šiame kontekste, bendradarbiavimas su tokioms NVO, kurios teikia paslaugas jaunimui, kaip užimtumo mokymai, mentorystės programos ar socialiniai projektai – tampa viena iš formų, kaip savivaldybės gali įgyvendinti savo funkcijas jaunimo užimtumo srityje (LR vietos savivaldos įstatymo Nr. I-553, pakeitimo įstatymas 2023 m. balandžio 1 d. Nr. XIV-1268, 2023).

Papildomą pagrindą šiai partnerystei suteikia LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (2013), kuris buvo priimtas LR Seimo 2013 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr. XII-717. Šiame įstatyme nustatyta valstybės ir savivaldybių pareiga kurti palankią aplinką NVO veiklai ir skatinti jų įtraukimą į viešųjų paslaugų teikimą. Taip pat numatyta, kad savivaldybės gali steigti NVO tarybas, kurios dalyvauja sprendžiant su viešuoju interesu susijusius klausimus. Jaunimo užimtumo skatinimas, kaip viena iš socialinės partnerystės krypčių, taip pat gali būti šių tarybų veiklos dalis. Tai reiškia, kad savivaldybės ne tik gali, bet ir yra skatinamos bendradarbiauti su NVO planuojant ir įgyvendinant veiklas, kurios prisideda prie jaunimo įsidarbinimo galimybių didinimo (LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymo Nr. XII-717, pakeitimo įstatymas 2020 m. kovo 1 d. Nr. XIII-2626, 2020). Atsižvelgiant į teisinį pagrindą, reglamentuojantį NVO ir savivaldybių bendradarbiavimą, tampa akivaizdu, kad šios partnerystės sėkmingam įgyvendinimui svarbus ne tik norminis reglamentavimas, bet ir praktiniai bendradarbiavimo modeliai. Siekiant užtikrinti veiksmingą NVO ir savivaldybių sąveiką, ypač jaunimo užimtumo srityje, svarbu įvertinti, kaip šis bendradarbiavimas gali būti struktūruojamas realioje veikloje. Šiuo požiūriu reikšmingu orientyru tampa 2017 m. parengta Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo metodika, kuri buvo sukurta bendradarbiaujant LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijai bei Nacionalinei nevyriausybinių organizacijų koalicijai, 2017 m. metodika išleista įgyvendinant ministerijos programos „Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių plėtra“ projektą „Nevyriausybines organizacijas vienijančių asociacijų stiprinimas“ Nr. NOBP1-132. Šis dokumentas leidžia identifikuoti ir analizuoti bendradarbiavimo formas skirtingais lygmenimis, skatina partnerystę viešųjų paslaugų teikimo srityje bei stiprina vietos bendruomenių įgalinimą (žr. 10 pav.).



10 pav. Pagrindiniai NVO ir savivaldybių bendradarbiavimo lygmenys (sudaryta autorės, pagal Savivaldybių ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimas: Metodika, 2017)

10 paveiksle vaizduojami trys pagrindiniai bendradarbiavimo tarp vietos valdžios institucijų ir NVO lygiai: informacijos perdavimas, konsultavimas bei aktyvus įsitraukimas. Šie lygmenys skiriasi savo intensyvumu ir bendradarbiavimo gilumu – nuo paprasto informacijos dalijimosi iki bendrų sprendimų priėmimo bei dalyvavimo teisėkūros procesuose. Toks skirstymas leidžia aiškiau įvertinti bendradarbiavimo kokybę ir nustatyti galimybes stiprinti pilietinės visuomenės įtraukimą į savivaldos procesus. Pirmasis bendradarbiavimo lygmuo – *informacijos teikimas* – dažniausiai yra vienašalis procesas, kai vietos valdžios institucijos perduoda visuomenei informaciją apie svarstomus ar priimtus sprendimus, teisėkūros iniciatyvas, viešųjų lėšų naudojimą ar planuojamus veiksmus. Tai apima skelbimus apie konkursus, mokymus, viešas konsultacijas ar kitus administracinius sprendimus. Šiuo lygmeniu siekiama užtikrinti skaidrumą ir piliečių informuotumą (Smalec ir kt., 2021). Tuo pat metu NVO taip pat gali perduoti informaciją savivaldybėms, supažindindamos jas su savo veikla, iniciatyvomis ir bendruomenės poreikiais. Antrasis lygmuo – *konsultavimas* – išsiskiria abipusiu dialogu. Vietos valdžia ir NVO tariasi dėl sprendimų, susijusių su viešąja politika, teisės aktais ar konkrečiais veiksmais bendruomenės labui. Šis bendradarbiavimas leidžia identifikuoti realius vietos gyventojų poreikius ir pasiūlyti veiksmingus sprendimus. NVO šiame procese aktyviai siūlo iniciatyvas, dalyvauja viešose diskusijose, darbo grupėse, organizuoja susitikimus ir prisideda prie informacijos sklaidos apie savivaldos veiklą. Be to, jos teikia grįžtamąjį ryšį, padedantį vertinti sprendimų efektyvumą bei siūlant tobulinimo kryptis (Zajda, 2017; Šilinskytė, 2015). Galiausiai, *aktyvus įsitraukimas* reiškia aukščiausią bendradarbiavimo lygmenį, kai NVO veikia kaip pilnavertės partnerės, dalyvaujančios sprendimų priėmimo, teisėkūros procese ir įgyvendinimo veiklose. Vis dėlto praktikoje tokia partnerystė dažnai susiduria su iššūkiais – bendradarbiavimas neretai išlieka formalus, o reali galia ir sprendimų priėmimas telkiasi vietos valdžios rankose. Dėl to akcentuojamas bendradarbiavimo formalizavimo poreikis, aiškiai apibrėžiant abiejų šalių atsakomybes, teises ir įsipareigojimus. Nors NVO pasižymi kūrybiškumu ir gebėjimu greitai reaguoti į visuomenės poreikius, jos dažniau sprendžia mažesnės apimties klausimus, o sudėtingesni sprendimai dažnai paliekami vietos valdžiai ar kitoms institucijoms (Zajda, 2017). Todėl ilgalaikė, pagarba grįsta partnerystė, tampa būtina sąlyga sėkmingai inovacijų plėtrai.

Urvikis (2016) konstatuoja, kad Lietuvos savivaldybėms būdingas gana ribotas bendradarbiavimo lygis. Jo atlikto kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė keletą pagrindinių veiksnių, trukdančių sklandžiam tarpusavio bendradarbiavimui tarp savivaldos institucijų (Urvikis, 2016):

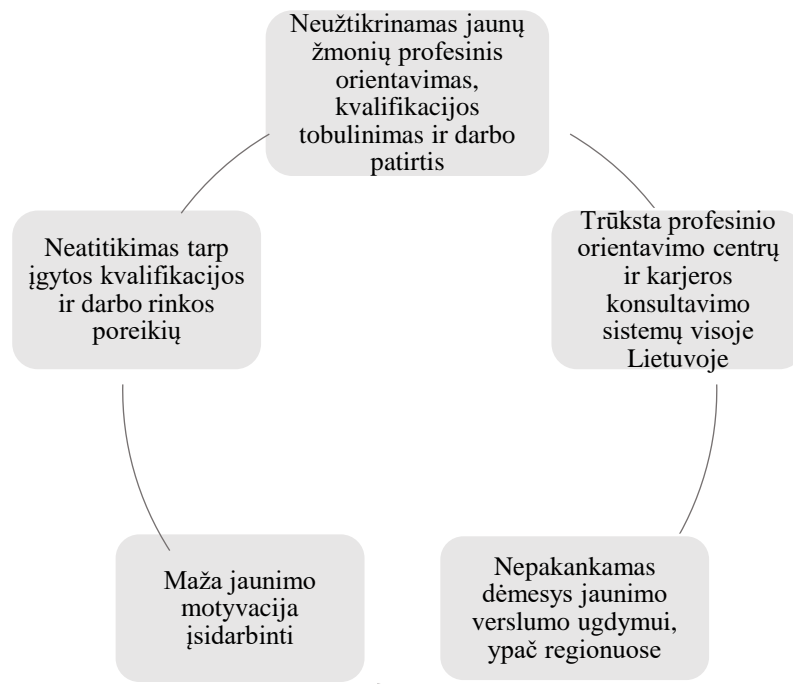
1. vietos savivaldoje, taip pat verslo ir bendruomenių sektoriuose, trūksta aktyviai įsitraukiančių dalyvių, dėl ko mažėja galimybių konstruktyviam bendradarbiavimui.
2. politiniai bei instituciniai skirtumai tarp savivaldybių neretai sukelia nesuderinamų interesų konfliktus.
3. nėra pakankamai susiformavusių neformalių tinklų ar ryšių tarp institucijų, kurie galėtų palengvinti bendrus sprendimus ar iniciatyvas.

Analizuojant bendradarbiavimo tarp savivaldybių ir NVO teisinį bei praktinį pagrindą matyti, kad sėkmingai partnerystei įtakos turi ne tik bendradarbiavimo formos ar politinis institucijų nusiteikimas, bet ir finansinės paskatos. Šiuo aspektu svarbu atkreipti dėmesį į teisinius instrumentus, kurie, nors ir netiesiogiai, bet padeda užtikrinti veiklų tvarumą bei finansinį pagrindą jaunimo užimtumo iniciatyvoms. Vienas iš tokių dokumentų – LR labdaros ir paramos įstatymas (1993), kuris buvo priimtas LR Seimo 1993 m. birželio 4 d. sprendimu Nr. I-172. Šis įstatymas sukuria teisinius mechanizmus paramai viešąjį interesą atstovaujančioms organizacijoms, taip suteikdamas papildomų galimybių remti jaunimo iniciatyvas, vykdomas bendradarbiaujant su savivaldybėmis (LR labdaros ir paramos įstatymo Nr. I-172, pakeitimo įstatymas 2017 m. sausio 1 d. Nr. XII-2202, 2017).

Tam, kad bendradarbiavimas būtų tikslingas ir efektyvus, būtina atsižvelgti į jaunimo užimtumo politiką reguliuojančius teisės aktus, kurie nustato pagrindines kryptis, tikslines grupes, priemones bei atsakingas institucijas. Šie teisės aktai padeda formuoti sisteminių požiūrį į jaunimo įtraukimą į darbo rinką ir sudaro pagrindą konkrečioms iniciatyvoms, kuriose bendradarbiavimas su NVO tampa vienu iš veiksmingo įgyvendinimo mechanizmų.

Vienas esminių jaunimo politikos teisinio reguliavimo pagrindų yra LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2003), patvirtintas LR Seimo 2003 m. gruodžio 4 d. (Nr. IX-1871). Šio įstatymo naujausioje redakcijoje, priimtoje 2023 m., atsispindi šiuolaikiniai jaunimo poreikiai ir iššūkiai, įskaitant dalyvavimo visuomenės gyvenime, emocinės sveikatos stiprinimo, užimtumo ir skaitmeninių kompetencijų ugdymo aspektus. Įstatyme aiškiai įtvirtinta, kad jaunimo politikos formavimas ir įgyvendinimas yra tiek valstybės, tiek savivaldybių atsakomybė, tačiau būtina užtikrinti nuolatinį bendradarbiavimą su jaunimo organizacijomis, kitomis NVO, dirbančiomis su jaunimu, bei pačiu jaunimu. Toks požiūris grindžiamas partnerystės principu, kuris leidžia efektyviau reaguoti į jaunimo poreikius ir lūkesčius, o taip pat sukuria sąlygas tvarioms ir jaunimui aktualioms priemonėms. Viena iš tokių priemonių – jaunimo užimtumą skatinančios iniciatyvos, kurios apima tiek formalų ir neformalų ugdymą, tiek praktinių įgūdžių formavimą bei integraciją į darbo rinką (Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymo Nr. IX-1871 pakeitimo įstatymas, 2019).

Vienas iš reikšmingiausių dokumentų, nustatančių jaunimo užimtumo politiką Lietuvoje, yra Nacionalinės jaunimo politikos 2023–2027 metų veiksmų planas (toliau – Planas), patvirtintas 2023 m. liepos 17 d. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-469. Šiame Plane jaunimo užimtumo stiprinimas įvardijamas kaip vienas iš prioritetinių tikslų. Plane pabrėžiama būtinybė užtikrinti tarpsektorinį bendradarbiavimą, didinti jaunimo įtrauktį į darbo rinką, skatinti verslumą bei stiprinti jaunimo kompetencijas, atitinkančias šiuolaikinės ekonomikos poreikius. Be to, plane išskiriamos pagrindinės problemų grupės, tiesiogiai susijusios su jaunimo užimtumu (žr. 11 pav.).



11 pav. Pagrindinės jaunimo užimtumo problemas apibrėžiančios sritys (sudaryta autorės, remiantis Nacionaliniu jaunimo politikos 2023–2027 metų veiksmų planu, 2023)

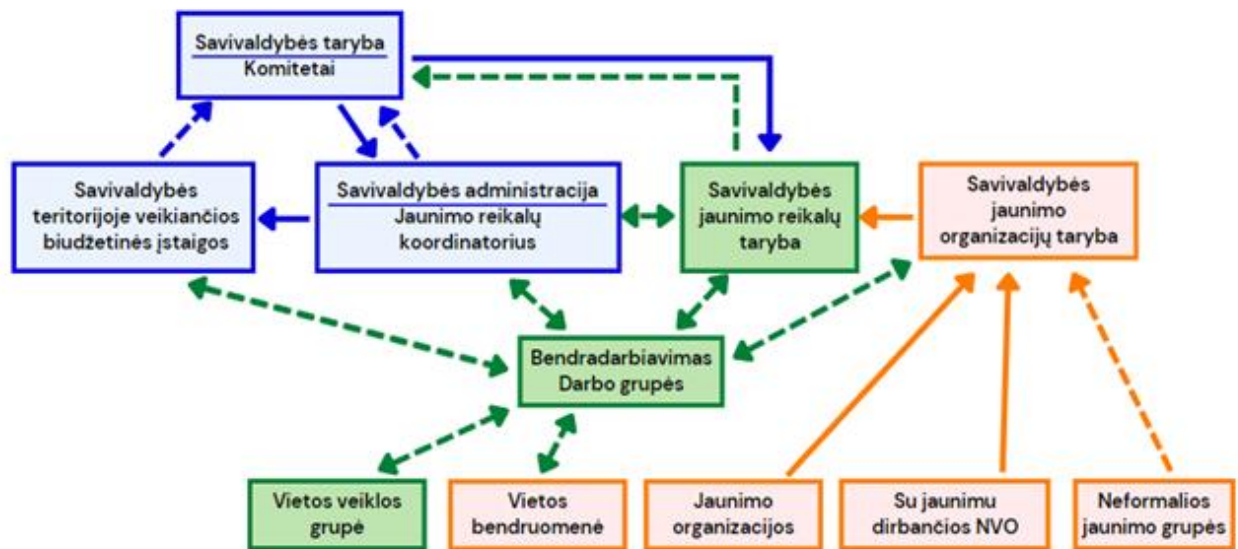
Remiantis Nacionaliniu jaunimo politikos 2023–2027 metų veiksmų planu, 11 paveiksle pavaizduotos pagrindinės sritys, atspindinčios jaunimo užimtumo problematiką. Šios problemų grupės atspindi svarbiausius struktūrinius ir sisteminius iššūkius, turinčius tiesioginę įtaką jaunimo galimybėms integruotis į darbo rinką. Tarp jų – nepakankamai išplėtotą profesinio orientavimo sistemą, kvalifikacijos ir darbo rinkos neatitikimai, mažas motyvacinis potencialas bei nepakankama verslumo skatinimo infrastruktūra, ypač regionuose. Šios problemos svarbios ne tik nacionaliniu, bet ir vietos savivaldos lygmeniu. Veiksmų plane akcentuojama, kad jų sprendimui būtina aktyvi vietos valdžios institucijų ir nevyriausybių organizacijų partnerystė. Savivaldybės raginamos ne tik finansiškai prisidėti prie jaunimo politikos įgyvendinimo, bet ir aktyviai dalyvauti kuriant jaunimo užimtumui palankią aplinką. Tuo tarpu NVO įvardijamos kaip svarbios veiklos įgyvendintojos – nuo mokymų ir konsultavimo iki mentorystės, socialinio verslumo ir kitų praktinių iniciatyvų, kurios padeda jaunimui įgyti realių įgūdžių ir darbo patirties. Siekiant įgyvendinti Nacionalinėje jaunimo politikos strategijoje numatytus tikslus ir spręsti identifikuotas jaunimo užimtumo problemas, svarbus vaidmuo tenka instituciniam koordinavimui ir bendradarbiavimui tarp skirtingų valdžios lygių bei sektorių.

Svarbu atsižvelgti ir į LR užimtumo įstatymą (2016), kuris buvo priimtas LR Seimo 2016 m. birželio 21 d. sprendimu Nr. XII-2470. Šiame įstatyme pateikiama užimtumo samprata apima ne tik formalią darbo veiklą, bet ir savarankišką, dalinai savarankišką ar priklausomą veiklą, kurios metu asmuo teisėtai užsidirba pragyvenimui (LR užimtumo įstatymas Nr. XII-2470, 2016). Toks platus užimtumo apibrėžimas sudaro pagrindą įvairioms iniciatyvoms, skirtoms jaunimo įtraukimui į darbo rinką, įskaitant bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios padeda ugdyti socialinius ir profesinius įgūdžius, reikalingus sėkmingai integracijai. Vis dėlto šių teisinių galimybių įgyvendinimas regione priklauso nuo realios vietinės situacijos, kurią lemia demografiniai ir ekonominiai veiksniai.

Jaunimo užimtumo galimybes papildo ir kiti svarbūs teisės aktai, tokie, kaip LR švietimo įstatymas (1991), kuris buvo priimtas LR Seimo 1991 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. I-1489. Šiame įstatyme numatyta profesinio orientavimo, karjeros planavimo ir mokymosi visą gyvenimą sistemų plėtra, glaudžiai siejama su darbo rinkos poreikiais. Šis įstatymas taip pat sudaro sąlygas stiprinti formalaus ir neformalaus ugdymo dermę, kuri yra svarbi ugdant jaunimo gebėjimus ir prisitaikymą prie nuolat besikeičiančios darbo rinkos aplinkos (LR švietimo įstatymo Nr. Nr. I-1489, pakeitimo įstatymas 2011 m. liepos 1 d. Nr. XI-1281, 2011).

Šiuolaikinės jaunimo užimtumo priemonės turi būti lanksčios, kompleksinės ir orientuotos į jaunimo įgalinimą. Ypač svarbu taikyti tokias strategijas, kurios padeda jaunimui ne tik rasti darbą, bet ir aktyviai veikti darbo rinkos procesuose – nuo verslumo iki socialinių inovacijų. Savivaldybės, kaip vietinės jaunimo politikos įgyvendintojos, yra įpareigosotos bendradarbiauti su NVO, kurios vykdo veiklas jaunimo užimtumo srityje – tokias kaip mokymai, mentorystės programos, socialiniai verslai ar savanorystės iniciatyvos. LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2003) tokiu būdu užtikrina institucinį pagrindą šiai sąveikai ir suteikia galimybę NVO tapti ne tik paslaugų teikėjomis, bet ir sprendimų bendraautorėmis (LR jaunimo politikos pagrindų įstatymo Nr. IX-1871, pakeitimo įstatymas 2019 m. sausio 1 d. Nr. XIII-1224, 2019). Be to, įstatyme numatyta, kad savivaldybėse gali būti steigiamos jaunimo reikalų tarybos, kuriose dalyvauja ir nevyriausybinė organizacijų atstovai. Tokios tarybos ne tik prisideda prie politikos formavimo, bet ir gali inicijuoti ar koordinuoti veiklas, tiesiogiai orientuotas į jaunimo įtraukimą į darbo rinką, verslumą ar socialinę įtrauktį. Svarbu pabrėžti, kad jaunimo užimtumas, kaip viena iš prioritetinių jaunimo politikos kryptių, šio įstatymo kontekste traktuojamas plačiai – tai apima ne tik formalią darbo veiklą, bet ir ugdymąsi, savanorystę, praktiką bei aktyvų dalyvavimą pilietiniame gyvenime, kuris ilgainiui didina įsidarbinimo galimybes. Todėl Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, įtvirtindamas būtinybę bendradarbiauti su NVO, sudaro esminį pagrindą tvarioms ir įtraukiančioms jaunimo užimtumo iniciatyvoms vietos lygmeniu.

Norint įvertinti, kaip šios teisinės nuostatos įgyvendinamos praktikoje, būtina pažvelgti į jaunimo užimtumo valdymo modelį savivaldybių lygmeniu bei pagrindines institucijas, atsakingas už šios politikos vykdymą (Jaunimo reikalų agentūra, 2025). Vietos valdžios lygmenyje jaunimo užimtumo skatinimu rūpinasi įvairios tarpusavyje bendradarbiaujančios struktūros – savivaldybių tarybos, jaunimo reikalų koordinatoriai, konsultacinės ir atstovaujamosios institucijos. Jų veikla padeda užtikrinti, kad jaunimas turėtų realias galimybes dalyvauti darbo rinkoje, ugdyti savo kompetencijas bei gauti reikalingą paramą (žr. 12 pav.).



12 pav. Regioninės jaunimo politikos valdymo modelis (Jaunimo reikalų agentūra, 2025)

Remiantis regioninės jaunimo politikos valdymo modeliu (12 pav.) galima teigti, kad vietos savivaldoje jaunimo užimtumo formavimą ir įgyvendinimą vykdo kelios tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos. Pagrindinį vaidmenį atlieka savivaldybės taryba, kuri, vadovaudamasi LR vietos savivaldos įstatymu (1994), priima sprendimus vietos lygiu. Ji gali steigti komitetus ir komisijas, kurios analizuoja jaunimo politikos klausimus, rengia rekomendacijas bei prižiūri jų įgyvendinimą. Vienas iš tokių komitetų gali būti Švietimo, kultūros, sporto ir jaunimo reikalų komitetas, kuris nagrinėja jaunimo užimtumo situaciją ir teikia siūlymus jos tobulinimui. Svarbią funkciją atlieka ir jaunimo reikalų koordinatorius. Jis yra atsakingas už jaunimo programų rengimą ir įgyvendinimą, jaunimo situacijos stebėseną, bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų skatinimą bei ryšių palaikymą su užsienio lietuvių jaunimo organizacijomis. Prie jaunimo užimtumo įgyvendinimo prisideda ir savivaldybės jaunimo reikalų taryba, kuri veikia kaip konsultacinė institucija. Ji sudaroma remiantis lygybės principu, įtraukiant tiek savivaldybės administracijos, tiek jaunimo organizacijų atstovus. Ji siūlo teisės aktų pakeitimus, dalyvauja strateginių planų kūrimo bei stiprina bendradarbiavimą tarp jaunimo organizacijų ir savivaldybės institucijų. Dar viena reikšminga institucija yra savivaldybės jaunimo organizacijų taryba, kuri jungia ir atstovauja savivaldybės teritorijoje veikiančias jaunimo organizacijas bei neformalias jaunimo grupes. Ji teikia pasiūlymus dėl finansavimo prioritetų, dalyvauja savivaldybės sprendimų priėmimo procesuose. Ši regioninė jaunimo politikos valdymo struktūra leidžia efektyviai koordinuoti veiklas savivaldybių lygmeniu, užtikrinant jaunimo įtrauktį, jų interesų atstovavimą bei bendradarbiavimą tarp vietos valdžios ir nevyriausybinių sektorių.

Šiuo aspektu reikšmingą funkciją atlieka Jaunimo reikalų departamentas, kuris veikia kaip centrinė institucija, atsakinga už jaunimo politikos plėtrą, stebėseną ir metodinę paramą savivaldybėms bei jaunimo organizacijoms (Jaunimo reikalų departamentas, 2025). Departamentas ne tik formuoja jaunimo politikos kryptis, bet ir inicijuoja bei įgyvendina nacionalinius projektus, skirtus jaunimo įgalinimui darbo rinkoje, profesiniam orientavimui, neformaliajam ugdymui, savanorystei ir socialinei integracijai. Taip pat Jaunimo reikalų departamentas skatina savivaldybes stiprinti vietos jaunimo politikos koordinavimą, diegti jaunimo situacijos analizės ir stebėsenos sistemas bei plėtoti bendradarbiavimą su nevyriausybiniais sektoriumi.

Norint užtikrinti, kad Lietuvos Respublikos įstatymuose numatytos jaunimo įtraukties į darbo rinką nuostatos būtų realiai įgyvendinamos, būtina institucinių priemonių sistema, kuri padėtų operatyviai reaguoti į darbo rinkos iššūkius ir jaunimo poreikius. Šiuo aspektu svarbiu partneriu tampa Užimtumo tarnyba prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri atlieka koordinuojantį vaidmenį įgyvendinant nacionalinę jaunimo užimtumo politiką. Užimtumo tarnyba vykdo aktyvios darbo rinkos politikos priemones, tokias kaip profesinis mokymas, pameistrystė, įdarbinimas su subsidija, darbo įgūdžių įgijimas ir parama savarankiškam užimtumui. Vienas iš ryškiausių pavyzdžių – projektas „Jaunimo užimtumo skatinimas“, kuris orientuotas į NEET jaunimo grupę. Šio projekto tikslas – integruoti jaunimą į darbo rinką per įvairias priemones, derinant profesinį konsultavimą, mokymus, praktiką ar tarpininkavimą dėl darbo. Be to, Užimtumo tarnyba yra viena iš pagrindinių institucijų, įgyvendinančių projektą „JUNGTYS“, kuris skirtas sunkiau pasiekiamam jaunimui. Per šį projektą teikiama asmeninė pagalba, organizuojamos veiklos grupėse, mentorystė, tarpininkavimas su darbdaviais, taip pat siekiama stiprinti gyvenimo įgūdžius bei padėti jaunuoliams atpažinti savo galimybes ir motyvaciją. Programos tikslas – kad bent trečdalis dalyvavusiųjų sugrįžtų į švietimo sistemą, įsidarbintų ar pradėtų savarankišką veiklą (Užimtumo tarnyba, 2025).

Užimtumo tarnyba glaudžiai bendradarbiauja su savivaldybėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios dažnai tampa tiltu tarp valstybės institucijų ir bendruomenės. NVO neretai prisideda prie jaunimo įgūdžių lavinimo, praktinių veiklų įgyvendinimo, mentorystės ar savanoriškos veiklos organizavimo, o Užimtumo tarnyba užtikrina koordinuotą šių veiklų įgyvendinimą ir paramą. Tokiu būdu Užimtumo tarnyba atlieka esminę jungiamąją funkciją tarp valstybės strategijų, vietos savivaldos veiksmų ir praktinių jaunimo poreikių. Ji užtikrina, kad jaunimo užimtumo politika būtų ne tik formaliai deklaruojama strateginiuose dokumentuose ar teisės aktuose, bet ir realiai įgyvendinama per konkrečias veiklas, paslaugas ir paramos priemones, padedančias jaunimui sėkmingai integruotis į darbo rinką.

Apibendrinant galima teigti, kad jaunimo užimtumo skatinimas Lietuvoje grindžiamas daugiasluoksniu nacionaliniu teisiniu ir instituciniu pagrindu, kuris apima tiek strateginius dokumentus, tiek teisės aktus bei veiklos metodikas. Šiame kontekste svarbų vaidmenį atlieka nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai: ilgalaikė Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2021–2030 Nacionalinis pažangos planas, LR Vyriausybės 2024–2028 metų programa bei Nacionalinis jaunimo politikos 2023–2027 metų veiksmų planas. Šiuose dokumentuose nuosekliai pabrėžiama jaunimo įtraukties svarba, verslumo, kompetencijų ugdymo, dalyvavimo sprendimų priėmimo bei tarpsektorinio bendradarbiavimo būtinybė, užtikrinant veiksmingą jaunimo politikos įgyvendinimą.

Tokie įstatymai, kaip LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2003), LR vietos savivaldos įstatymas (1994), LR užimtumo įstatymas (2016) bei LR labdaros ir paramos įstatymas (1993), sukuria teisinį pagrindą partnerystei, kuria siekiama skatinti jaunimo įtrauktį į darbo rinką, ugdymą, savanorystę bei socialinę integraciją. Šiame kontekste ypatinga reikšmė tenka vietos savivaldos ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimui – jis įvardijamas ne tik kaip rekomenduotinas, bet ir kaip būtinas jaunimo užimtumo įgyvendinimo elementas. Svarbu pabrėžti, kad nors bendradarbiavimas teisiškai įtvirtintas, jo veiksmingumas didžiąja dalimi priklauso nuo praktinio įgyvendinimo – gebėjimo koordinuoti veiklas, užtikrinti finansinį tvarumą bei prisitaikyti prie skirtingų regionų ir bendruomenių poreikių. Tokiuose kontekstuose itin reikšmingas tampa savivaldybių ir NVO dialogas bei jų gebėjimas kartu inicijuoti ir įgyvendinti jaunimui palankias iniciatyvas.

Reikšmingą vaidmenį taip pat atlieka Jaunimo reikalų agentūra, veikianti kaip koordinuojanti institucija, metodinės pagalbos teikėja bei iniciatyvų skatintoja, ir Užimtumo tarnyba, kuri per nacionalinius projektus aktyviai prisideda prie jaunimo integracijos į darbo rinką. Kartu šios institucijos su vietos valdžia ir NVO kuria erdvę kompleksiniams sprendimams, grįžtiems įgalinimo, įtraukties ir partnerystės principais. Visa tai leidžia konstatuoti, kad nacionalinis teisinis reguliavimas sudaro tvirtą pagrindą veiksmingam jaunimo užimtumo didinimui, tačiau jo įgyvendinimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo vietos lygmens institucijų ir pilietinės visuomenės aktyvumo bei bendradarbiavimo kultūros.

2.3. Vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą gerųjų praktikų analizė

Efektyvus vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas tampa kertiniu veiksmu siekiant skatinti jaunimo užimtumą, ypač regionuose, kuriuose darbo rinkos galimybės yra ribotos. Gerosios praktikos rodo, kad savivaldybių ir NVO partnerystės leidžia sukurti inovatyvius, vietos bendruomenės poreikius atitinkančius sprendimus, skatinančius jaunų žmonių integraciją į darbo rinką, savanorystę ir verslumą.

Lietuvoje NVO dažnai veikia kaip tarpininkai tarp jaunimo ir institucijų, užpildydami viešajame sektoriuje esančias spragas. Vienas iš pavyzdžių – Kauno miesto savivaldybės bendradarbiavimas su NVO jaunimo užimtumo srityje. Tyrimai atskleidė, kad trečiasis sektorius siūlo ne tik tradicines paslaugas, bet ir aktyviai dalyvauja kuriant neformaliojo švietimo ir profesinių įgūdžių ugdymo iniciatyvas, orientuotas į jaunimą (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017). NVO veikia kaip erdvė, kurioje jaunimas gali įgyti praktinės patirties, savanoriauti, kurti socialinius projektus – visa tai tiesiogiai prisideda prie jų pasirengimo darbo rinkai.

Ukmergės rajono savivaldybėje bendradarbiavimas su vietos NVO įgauna reikšmingą vaidmenį sprendžiant jaunimo užimtumo klausimus. Savivaldybė palaiko glaudžius ryšius su organizacijomis, kurios specializuojasi neformaliame ugdyme, jaunimo verslumo skatinime ir socialinių įgūdžių stiprinime. Dėl šio bendradarbiavimo organizuojami įvairūs edukaciniai renginiai, dirbtuvės, praktiniai seminarai, kuriuose jaunuoliai įgyja kompetencijų, būtinų sėkmingai integracijai į darbo rinką. Tai apima tiek techninių (pvz. amatų, verslo pradžios), tiek minkštųjų įgūdžių (komandinis darbas, savęs pristatymas, komunikacija) ugdymą (Guogis, Gudelis ir Stasiukynas, 2007). Kaip pažymi Guogis, Gudelis ir Stasiukynas (2007), NVO veikia kaip tarpininkės tarp jaunimo ir savivaldybių institucijų. Jos atlieka svarbų vaidmenį ne tik paslaugų teikime, bet ir aktyviai įtraukia jaunuolius į pačių projektų planavimą bei įgyvendinimą. Dalyvaudami šioje veikloje, jaunuoliai įgyja vertingos patirties projektų vadybos, biudžeto planavimo, komandinio darbo srityse, kurios svarbios jų tolimesnei karjerai ir savarankiško gyvenimo pradžiai. Taip pat tokia patirtis formuoja pilietinį aktyvumą ir atsakomybės jausmą bendruomenėje. Be to, šiose veiklose dažnai dalyvauja ir vietos verslo atstovai, kurie ne tik dalijasi patirtimi, bet ir tampa potencialiais darbdaviais jaunuoliams, pasižymintiems iniciatyvumu ir įgūdžiais. Tokiu būdu kuriama aplinka, kurioje vystomas „trigubos partnerystės modelis“ – savivalda, NVO ir verslas veikia kartu, siekdami bendro tikslo – sėkmingos jaunimo integracijos į visuomenę ir darbo rinką.

Dar vienas svarbus pavyzdys – tarpžinybinio bendradarbiavimo modelis, išsamiai analizuotas Jaunimo reikalų departamento užsakymu parengtoje studijoje (Miginis ir Ulozas, 2011). Tyrime pabrėžiama, kad jaunimo užimtumas neturi būti vykdomas izoliuotai – efektyvus rezultatas

pasiekiamas tik tada, kai koordinuotai veikia įvairūs sektoriai: savivaldybės, ministerijos (ypač švietimo, socialinės apsaugos, ekonomikos), mokyklos, aukštosios mokyklos, vietos verslo subjektai bei jaunimo ir bendruomeninės organizacijos. Šis modelis remiasi integruoto valdymo principais – tai reiškia, kad jaunimo užimtumo įgyvendinimas turi būti ne pavienių iniciatyvų, o koordinuotos sistemos dalis. Praktikoje tai reiškia bendrų regioninių jaunimo užimtumo strategijų kūrimą, periodinius tarpinstitucinius susitikimus, bendrų veiksmų planų rengimą, taip pat specializuotų jaunimo tarybų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus (Miginis ir Ulozas, 2011). Per šiuos bendradarbiavimo tinklus skatinama:

- pameistrystė ir profesinė praktika vietos įmonėse, kas padeda jaunuoliams įgyti realios darbo patirties;
- neformalus ugdymas per mokymus, kuriuos dažnai veda nevyriausybiniai partneriai;
- mentorystės programos, kai patyrę verslo ar NVO atstovai padeda jauniems žmonėms pasirinkti karjeros kryptį;
- projektinis darbas, kuris leidžia jaunuoliams būti ne pasyviems dalyviams, o aktyviais veikėjais, atsakingais už konkrečius rezultatus.

Šiame kontekste ypatingai svarbu pabrėžti, kad bendradarbiavimas padeda ne tik koordinuoti veiksmus, bet ir efektyviau naudoti išteklius – tiek žmogiškuosius, tiek finansinius. Pavyzdžiui, vietos NVO gali naudotis savivaldybių patalpomis ar gauti administracinę pagalbą, o mainais jos įgyvendina veiklas, kurių savivaldybė viena pati galbūt negalėtų pasiūlyti. Taip sukuriama abipusė nauda ir tvarus bendradarbiavimo pagrindas.

Vienas iš labiausiai išplėtotų pavyzdžių pateiktas Stoffel (2022) tyrime, kuriame analizuojama Emfuleni savivaldybė Pietų Afrikos Respublikoje. Savivaldybės teritorijoje jaunimas sudaro didelę gyventojų dalį, tačiau nedarbo lygis tarp jų itin aukštas, 2020–2021 jis viršijo 50 proc. Tyrime išskiriama NVO „Bokamoso Skills and Economic Empowerment Centre“, kuri vienintelė regione siūlo kompleksines jaunimo profesinio rengimo ir verslumo skatinimo programas. Per 3 metų laikotarpį ši NVO apmokė daugiau nei 600 jaunų žmonių įvairiose srityse – nuo statybos iki rankdarbių bei verslo pagrindų. Net 68 proc. jaunuolių sėkmingai pradėjo savarankišką veiklą ar įsidarbino. Ši statistika liudija, kad bendradarbiavimas tarp vietos valdžios ir NVO gali turėti reikšmingą poveikį jaunimo integracijai į darbo rinką. Atsižvelgiant į šio pavyzdžio sėkmę, tampa akivaizdu, kad tokie modeliai galėtų būti pritaikomi ir kitur, stiprinant jaunimo įgalinimą per bendradarbiavimą tarp įvairių sektorių. Taip pat siūloma kurti trišales partnerystes tarp NVO, savivaldybių ir privačių investuotojų, kad būtų užtikrintas ilgalaikis poveikis ir tvarus finansavimas (Stoffel, 2022).

Albanijos pavyzdys yra vienas ryškiausių atvejų, kai vietos valdžios institucijų, NVO ir tarptautinių partnerių bendradarbiavimas tampa veiksminga priemone sprendžiant jaunimo užimtumo ir socialinės atskirties problemas. Škodra ir Vlora – du skirtinguose šalies regionuose esantys miestai – per pastaruosius metus tapo praktinio bendradarbiavimo modelio centrais, kuriuose įgyvendinti projektai siekė įgalinti jaunimą ir moteris, skatinant jų savarankišką veiklą ir verslumą. Ymeraj (2020) atliktame tyrime akcentuojama, kad projektų ištakos kilo iš vietos bendruomenių poreikių, o jų įgyvendinimas buvo grindžiamas aiškia partneryste tarp savivaldybių, NVO ir Europos saugumo ir bendradarbiavimo organizacijos (OSCE) misijos Albanijoje. Vykdytos veiklos buvo orientuotos ne į pasyvų finansavimą ar vienadienius mokymus, bet į kompleksinę paramą, apimančią teorinius verslumo mokymus, praktines dirbtuves, mentorystę, pagalbą rengiant verslo planus ir net finansavimo galimybę pradinėms verslo investicijoms. Per šiuos projektus daugiau nei 120 jaunuolių

ir moterų buvo įtraukti į aktyvias veiklas. Skirtingai nei daugelyje panašių iniciatyvų, šioje atvejo analizėje išskirtinai pabrėžiamas poveikis – apie 80 proc. dalyvių po projekto pabaigos įsitraukė į ekonominę veiklą. Dalis jų įsidarbino vietos verslo įmonėse, kita dalis – pradėjo individualią ar kolektyvinę veiklą. Kai kurie dalyviai subūrė kooperatyvus, kuriuose naudojama bendra įranga, dalijamasi patalpomis ir kompetencijomis. Tokie rezultatai rodo ne tik sklandų partnerystės veikimą, bet ir tvarų socialinį pokytį, kurio pagrindas – pasitikėjimas, vietos žinojimas ir konkretus veikimas (Ymeraj, 2020). Svarbi šių projektų ypatybė buvo regioninis požiūris. Miestai ne tik vykdė savas programas, bet ir dalijosi patirtimi, sprendimų būdais bei ugdymo modeliais. Tai leido optimizuoti išteklius, išvengti dubliavimo ir užtikrinti, kad net mažesnės savivaldybės galėtų pasinaudoti jau išbandytais veikimo principais. Tokia sąveika yra aktuali ir kitoms šalims, kuriuose vis dar ieškoma veiksmingų būdų įtraukti regionų jaunimą į aktyvią ekonominę veiklą. Albanijos patirtis patvirtina, kad net esant ribotam finansavimui, tačiau turint aišką strateginį matymą ir į veiklą įtraukiant skirtingus sektorius, galima pasiekti apčiuopiamų rezultatų. Programos dalyvių įdarbinimo ir savarankiškos veiklos pradžios rodikliai rodo, kad vietos valdžios ir NVO partnerystė, paremta tikslinėmis, praktinėmis ir realius poreikius atliepiančiomis priemonėmis, yra vienas efektyviausių modelių kovojant su jaunimo nedarbu, ypač regionuose, kuriuose dominuoja migracija, ekonominė stagnacija ir ribota darbo rinka.

Viena iš pažangiausių ir sistemiškiausių jaunimo užimtumo skatinimo praktikų Europoje yra plėtojama Ispanijoje. Tai vadinamoji dvigubo profesinio mokymo sistema (Dual Vocational Education and Training – Dual VET), kuri remiasi glaudžiu bendradarbiavimu tarp viešojo sektoriaus, švietimo įstaigų ir verslo. Ši sistema leidžia mokiniams derinti teorinį mokymą profesinėse mokyklose su praktiniu mokymu darbo vietoje, realiose įmonėse. Toks modelis sudaro galimybę ne tik įgyti profesinių žinių, bet ir iš karto pritaikyti jas praktikoje, taip stiprinant jaunuolių įgūdžius bei užtikrinant jų konkurencingumą darbo rinkoje (Puerta ir Garcia, 2025). Kaip teigia Puerta ir Garcia (2025), Dual VET modelis Ispanijoje veikia kaip integruotas švietimo ir užimtumo mechanizmas, kuriame dalyvauja ne tik švietimo ministerijos padaliniai ir profesinės mokyklos, bet ir regioninės savivaldos institucijos bei privatūs darbdaviai. Pastarieji įsipareigoja priimti mokinius į stažuotes ar dalinį įdarbinimą, taip tiesiogiai dalyvaudami jų profesiniame rengime. Tai reiškia, kad mokiniai yra įtraukiami į darbo procesą nuo ankstyvųjų mokymo etapų, o tai leidžia formuoti realius profesinius įgūdžius, kurie atitinka konkrečios darbo rinkos poreikius. Statistiniai duomenys rodo, kad dalyvavimas Dual VET sistemoje reikšmingai padidina jaunuolių įsidarbinimo galimybes. 2023 m. duomenimis, daugiau nei 70 proc. programos absolventų per šešis mėnesius po baigimo sėkmingai įsidarbino. Dar daugiau – daugelis jų liko dirbti tose pačiose įmonėse, kuriuose atliko praktiką. Tai rodo, kad praktinis rengimas ne tik padeda įgyti įgūdžių, bet ir tampa tiesioginiu tiltu į darbo rinką. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad Dual VET sistema skatina vietos lygmens bendradarbiavimą. Savivaldybės dažnai atlieka koordinatoriaus vaidmenį tarp švietimo įstaigų ir verslo sektoriaus, taip pat padeda su informavimu, logistikos klausimais bei programų viešinimu. Tai ypač svarbu mažesniuose miestuose ar regionuose, kur profesinio mokymo galimybės gali būti ribotos, o verslo subjektai mažesni – būtent ten savivaldybių aktyvumas tampa lemiamas (Puerta ir Garcia, 2025).

Kanadoje vis aktyviau plėtojamas vietos savivaldos ir NVO bendradarbiavimas miestų žalinimo, urbanistinės ekologijos ir aplinkosaugos srityse tampa ne tik aplinkos tvarumo stiprinimo priemone, bet ir svarbia socialinės įtraukties, ypač jaunimo, strategija. Doucet ir bendraautorai (2023) savo tyrime pabrėžia, kad daugelis tokių iniciatyvų, nors iš pirmo žvilgsnio atrodo orientuotos tik į gamtinės aplinkos gerinimą, iš tiesų yra kompleksiškos ir tarnauja kaip platformos jaunimo praktinei

veiklai, įdarbinimui bei ugdymui. Vietos savivaldybės bendradarbiauja su ekologinėmis ir bendruomeninėmis NVO įgyvendinant įvairaus pobūdžio žaliąsias programas. Tokiuose projektuose dažnai dalyvauja jaunuoliai, kuriems suteikiamos laikino darbo ar savanoriškos praktikos galimybės. Šis įsitraukimas vyksta per struktūrizuotas programas, kuriose jaunimas gauna ir mokymus, ir praktines užduotis – pavyzdžiui, medžių sodinimą, duomenų rinkimą apie augaliją, bendruomeninių dirbtuvių organizavimą. Tai padeda ne tik spręsti sezoninio užimtumo problemą, bet ir tampa pirmąja darbo patirtimi daugeliui jaunų žmonių. Tokios programos dažnai finansuojamos savivaldybių biudžeto lėšomis, o jų įgyvendinimu rūpinasi vietos NVO, kurios atsakingos už jaunimo paruošimą, darbų koordinavimą ir bendruomenės įtraukimą. Pabrėžtina, kad net ir mažose Kanados savivaldybėse šis modelis veikia efektyviai – sukuria bendruomeninį ryšį tarp kartų ir skatina socialinį atsakingumą (Doucet ir kt., 2023). Tyrimo duomenys rodo, kad šie projektai turi daugialypį poveikį: viena vertus, jie padeda jaunimui įgyti praktinių įgūdžių (pvz., kraštovaizdžio tvarkymo, biologinės įvairovės stebėsenos), kita vertus – ugdo atsakomybės jausmą, bendruomeniškumą ir pilietiškumą. Jaunuoliai ne tik atlieka konkrečius darbus, bet ir dalyvauja sprendimų priėmimo procese – teikia idėjas, dalyvauja planavimo susitikimuose ar pristato rezultatus vietos gyventojams. Tai įgalina jaunuolius tapti aktyviais miesto kūrėjais, o ne tik pasyviais paslaugų gavėjais. Svarbu paminėti, kad kai kurios Kanados savivaldybės turi nuolatinės partnerystės su NVO, kurios veikia kaip tarpininkai tarp vietos valdžios ir jaunimo. Dėl šios priežasties projektai yra ne vienkartiniai, o tęstiniai – jaunuoliai gali kasmet grįžti į programą, imtis sudėtingesnių atsakomybių, veikti kaip mentorai kitiems. Tokiu būdu kuriamas ciklinis ugdymo modelis, skatinantis ilgalaikį įsitraukimą ir netgi karjeros augimą žaliosios ekonomikos srityje (Doucet ir kt., 2023).

Remiantis įvairių autorių tyrimais, sėkmingoms vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo iniciatyvoms, ypač jaunimo užimtumo srityje, būdingos šios esminės savybės:

- aiškus atsakomybės pasidalijimas, strateginis planavimas ir finansinis stabilumas, kurie leidžia nevyriausybinėms organizacijoms ne tik išlikti, bet ir kurti bei įgyvendinti ilgalaikes jaunimo programas (Rogojsza, 2016);
- įtraukus planavimas, kai vietos savivaldos institucijos kviečia į bendro strateginio veikimo procesą ne tik NVO, bet ir pačius jaunus žmones, taip stiprindamos jų dalyvavimą viešojoje politikoje ir sprendimų priėmime (Dumbraveanu, 2018);
- tarpsektorinis koordinavimas, kai prie jaunimo užimtumo prisideda įvairūs sektoriai – švietimo, socialinės apsaugos, ekonomikos, kultūros – ir užtikrinamas jų tarpusavio sąveikos efektyvumas (Miginis ir Ulozas, 2011);
- finansinio skaidrumo ir atskaitomybės principų taikymas, kurie yra būtini ilgalaikiam pasitikėjimui tarp vietos valdžios ir nevyriausybinių veikėjų palaikyti bei kokybiškoms partnerystėms plėtoti (Alvarez-Otero ir kt., 2024).

Šie principai atspindi bendrą tarptautinių ir nacionalinių tyrimų tendenciją, pabrėžiančią, kad efektyvus bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir NVO nėra atsitiktinis – jis turi būti grindžiamas sistemingais, strategiškai suplanuotais veiksmais, kuriuose svarbus abipusis įsipareigojimas ir pasitikėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas yra vienas kertinių elementų, siekiant efektyviai spręsti jaunimo užimtumo iššūkius tiek nacionaliniu, tiek regioniniu mastu. Įvairių šalių – nuo Lietuvos iki Ispanijos, Pietų Afrikos Respublikos, Albanijos ar Kanados – praktikos rodo, kad tokia partnerystė leidžia sukurti lankstų, poreikius atitinkantį bei įtrauktį skatinantį veikimo modelį. Efektyvus bendradarbiavimas neapsiriboja tik paslaugų teikimu – jis

apima jaunimo įtraukimą į sprendimų priėmimą, tarpinstitucinių ryšių kūrimą, tvarų finansavimą bei realių įgūdžių ugdymą per savanorystę, praktiką ar verslumo skatinimą. Tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse įsitikinta, kad įtraukus ir strateginis vietos valdžios bei NVO veikimas padeda ne tik mažinti jaunimo nedarbą, bet ir formuoti aktyvius, atsakingus piliečius. Sėkmę šiose partnerystėse lemia keli esminiai principai: aiškus atsakomybių pasidalijimas, ilgalaikės strategijos, įtrauktis, tarpsektorinis koordinavimas bei finansinis skaidrumas. Kai šie principai yra įgyvendinami nuosekliai, bendradarbiavimas tampa ne epizodiniu, o struktūriniu reiškiniu – gebančiu keisti jaunuolių profesinius kelius. Todėl būtina skatinti tokio tipo partnerystes, remtis esamomis gerosiomis praktikomis ir kurti integruotus, vietos poreikius atitinkančius jaunimo užimtumo modelius, kuriuose dalyvauja visi svarbiausi sektoriai – nuo viešojo ir nevyriausybinio iki verslo ir švietimo.

Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad jaunimo užimtumo skatinimas tarptautiniu ir nacionaliniu lygmenimis grindžiamas aiškiais strateginiais kryptimis bei teisine sistema, kurioje esminis vaidmuo tenka vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimui. Jungtinių Tautų Organizacijos, Tarptautinės darbo organizacijos, Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose bei Lietuvos Respublikos nacionaliniuose planuose ir teisės aktuose pabrėžiama, kad tarpsektorinė partnerystė yra būtina siekiant efektyviai integruoti jaunimą į darbo rinką bei stiprinti jų socialinę įtrauktį. Tarptautiniu lygmeniu akcentuojama holistinė, „iš apačios į viršų“ orientuota prieiga, skatinanti sprendimų priėmimą ir veiklų įgyvendinimą vietos lygmenyje – įtraukiant bendruomenes, savivaldybes ir NVO. Tokios iniciatyvos kaip Jaunimo garantijų iniciatyva ar ES jaunimo strategija 2019–2027 m. iškelia vietos partnerystę kaip kertinę sąlygą veiksmingam jaunimo užimtumo įgyvendinimui. Nacionaliniu lygmeniu, Lietuvos teisinė sistema suformuoja tvirtą bazę NVO ir savivaldybių bendradarbiavimui – per tokius dokumentus, kaip LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas, LR užimtumo įstatymas, LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas ar Nacionalinis pažangos planas. Jie aiškiai įtvirtina, kad jaunimo užimtumas – tai ne tik darbo vietų kūrimas, bet ir įgalinimo, savanorystės, verslumo bei socialinės integracijos skatinimas. Taip pat praktinės gerųjų pavyzdžių analizės rodo, kad stipri partnerystė tarp vietos valdžios ir NVO padeda kurti lankstų, bendruomenės poreikius atitinkantį modelį, kuris leidžia efektyviau pasiekti jaunuolius, ypač pažeidžiamiausias jų grupes. Iniciatyvos, apimančios mentorystę, verslumo mokymus, praktinius užsiėmimus ar projektinę veiklą, rodo, jog tvarus bendradarbiavimas lemia ne tik didesnes įsidarbinimo galimybes, bet ir ugdo pilietiškumą bei socialinę atsakingumą. Todėl galima teigti, kad teisinio ir strateginio pagrindo egzistavimas yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga – tik aktyvus vietos institucijų, NVO ir kitų sektorių bendradarbiavimas užtikrina jaunimo politikos veiksmingumą praktikoje. Siekiant ilgalaikių rezultatų, būtina skatinti dialogą, aiškų atsakomybių pasidalijimą, finansinį stabilumą ir dalyvaujamąją kultūrą visais valdymo lygmenimis.

3. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje tyrimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei tarptautinius ir nacionalinius dokumentus, šiame baigiamojo projekto skyriuje atliekamas vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje tyrimas. Siekiant atlikti šį tyrimą, pirmiausia pristatoma tyrimo metodika, tuomet atliekama esamos situacijos Tauragės rajono savivaldybėje analizė, apžvelgiant bendradarbiavimo formas ir iniciatyvas, bei pateikiama empirinio tyrimo duomenų analizė.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metodai. Analizuojant vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimą skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, leidžiantis detaliau pažvelgti į šį reiškinį per praktinę dalyvių patirtį. Ši metodologinė prieiga grindžiama socialinių mokslų tyrimuose taikomu interpretaciniu požiūriu, kuris leidžia pažinti ne tik reiškinio struktūrą, bet ir giluminius jo mechanizmus – motyvus, sąveikas, patirtis (Tidikis, 2003). Tokia tyrimo strategija suteikia galimybę ne tik fiksuoti faktus, bet ir atskleisti gilesnius procesus, dalyvių požiūrį ir vertinimus, kurie svarbūs analizuojant tarpsektorinio bendradarbiavimo praktiką. Plačiaja prasme kokybiniai tyrimai orientuojasi į socialinės tikrovės pažinimą iš vidaus, per tyrimo dalyvių patirtis ir pasaulio suvokimą. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), šie metodai remiasi prielaida, kad tikrovė yra daugialypė, konstruojama socialinių veikėjų, todėl būtina ją tyrinėti natūraliame kontekste, atsižvelgiant į reikšmių konstravimo procesus. Kokybiniai tyrimai nėra orientuoti į kiekybinį matavimą ar apibendrinimą visai populiacijai – jų tikslas yra gilus reiškinio supratimas, leidžiantis atskleisti niuansus, paradoksus, išgyvenimus ir tarpusavio sąveikas. Dažniausiai taikomi kokybiniai tyrimo metodai yra: dokumentų ir turinio analizė, kai tiriami tekstiniai šaltiniai (įstatymai, strateginiai dokumentai, ataskaitos) atskleidžiant jų prasmę ir ideologines nuostatas, stebėjimas (tiesioginis arba dalyvaujamas), kuris leidžia fiksuoti elgseną natūraliame kontekste, atvejo analizė, taikoma siekiant išsamiai ištirti konkretų reiškinį tam tikrame socialiniame, kultūriniame ar instituciniame kontekste ir kokybinis interviu, kaip vienas iš pagrindinių informacijos rinkimo metodų, kai tiriamas asmeninis požiūris, išgyvenimai, motyvai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Interviu metodas, kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), yra vienas plačiausiai naudojamų kokybinių metodų socialiniuose tyrimuose. Jis gali būti nestruktūruotas – kai pokalbis vyksta laisvai, tyrėjui vadovaujantis tik pagrindinėmis temomis; struktūruotas – kai pateikiamas visiems informantams vienodas klausimynas, bei pusiau struktūruotas, kuris užtikrina pusiausvyrą tarp sistemingumo ir lankstumo. Pastarasis laikomas itin tinkamu, kai reikia tirti kompleksinius reiškinius – jis leidžia tyrėjui laikytis numatyto klausimų plano, bet kartu reaguoti į netikėtus atsakymus, gilinti pokalbį ir atrasti naujas temas, kylančias interviu metu.

Duomenų rinkimui pasirinktas *pusiau struktūruoto interviu metodas* – vienas iš dažniausiai taikomų kokybinio tyrimo būdų, leidžiantis tirti reiškinius per tiesioginį bendravimą su tiriamaisiais. Šis metodas išlaiko lankstumą – suteikia galimybę gilintis į atsakymus, koreguoti klausimus pagal situaciją ir plėtoti netikėtai iškilusias, tačiau tyrimui reikšmingas temas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tyrėjas gali užduoti tikslinius klausimus, o informantai turi galimybę išsamiai išreikšti savo nuomonę, remdamiesi asmenine bei profesine patirtimi. Pusiau struktūruotam interviu būdingas pusiausvyros principas – jis jungia struktūruotumą su galimybe laisvai plėtoti temą. Tai itin aktualu tiriant sudėtingus reiškinius, tokius kaip tarpsektorinis bendradarbiavimas, kuriame svarbios ir formali sąveika, ir asmeninės patirtys.

Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), pagrindiniai šio metodo privalumai – išsami ir kontekstuali informacija, tyrėjo lankstumas, autentiškų patirčių atskleidimas bei galimybė nagrinėti prasmės aspektus. Vis dėlto, šis metodas turi ir trūkumų: duomenų analizė yra imli laikui, o rezultatai priklauso nuo tyrėjo įgūdžių. Be to, skirtingų interviu palyginamumas gali būti ribotas dėl kintančios klausimų eigos. Nepaisant to, pusiau struktūruotas interviu ypač tinka situacijose, kuriose siekiama suprasti, kaip tyrimo dalyviai suvokia savo vaidmenį, atsakomybę ir vertina tarpusavio bendradarbiavimą.

Be interviu metodo, tyrimo metu taip pat buvo taikytas dokumentų analizės metodas, kuris pasitelktas siekiant papildyti pirminių duomenų šaltinius ir išplėsti tyrimo apimtį. Dokumentų analizė leido nuosekliai ir sistemiškai įvertinti institucinę aplinką, kurioje įgyvendinamas jaunimo užimtumas Tauragės rajono savivaldybėje, bei atskleisti vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo kryptis. Analizuoti dokumentai buvo atrinkti vadovaujantis jų aktualumu tiriamam objektui, viešu prieinamumu bei instituciniu svarbumu vietos lygmens jaunimo užimtumo kontekste. Analizė atlikta remiantis dokumentais, kurie pateikti Tauragės rajono savivaldybės internetinėje svetainėje (www.taurage.lt), Jaunimo reikalų agentūros svetainėje (www.jra.lt), taip pat viešai prieinamais NVO informaciniais šaltiniais. Analizuoti tokie dokumentai: Tauragės rajono savivaldybės 2023–2025 metų strateginis veiklos planas, Tauragės rajono savivaldybės 2023 m. veiklos ataskaita, Tauragės rajono jaunimo reikalų tarybos 2023 m. ataskaita, Jaunimo reikalų agentūros dokumentai ir rekomendacijos dėl savivaldybių jaunimo politikos įgyvendinimo, Nevyriausybinių organizacijų, veikiančių Tauragės rajone, viešai prieinamos ataskaitos ir projektų aprašymai.

Šis metodas padėjo giliau suprasti, kaip formuojamos ir įgyvendinamos jaunimo užimtumo priemonės vietos lygmeniu, kokie yra savivaldybės ir NVO tarpusavio veiklos prioritetai, sprendimų mechanizmai bei veiklų planavimo struktūra. Dokumentų analizė taip pat suteikė galimybę objektyviai palyginti esamas programas, jų tikslus, finansavimo modelius ir planuojamas priemones.

Interviu klausimynas. Interviu klausimynas parengtas remiantis magistro baigiamojo projekto tikslu – nustatyti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje. Klausimynas sukurtas siekiant išsiaiškinti, kaip šis bendradarbiavimas vykdomas praktikoje, kokie mechanizmai taikomi, kokius iššūkius ir galimybes išvelgia tiesiogiai su jaunimu dirbantys specialistai. Interviu klausimynas parengtas remiantis teorinėje baigiamojo projekto dalyje autorės sukurtu vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teoriniu modeliu, siekiant empiriškai pagrįsti šiame modelyje išskirtas sąveikos dimensijas. Klausimyną sudarė 17 pusiau struktūruoto interviu klausimų, orientuotų į tarpsektorinio bendradarbiavimo, įgalinimo, koordinavimo bei jaunimo įtraukties principus (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Interviu klausimynas (sudaryta autorės, 2025)

Klausimo kategorija	Klausimas	Ryšys su teorinėje dalyje nagrinėtais šaltiniais
Bendradarbiavimo siekiant didinti jaunimo užimtumą priežastys ir motyvacija	1. Kaip Jūs galėtumėte įvardinti bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę?	Guogio, Gudelio ir Stasiukyno (2007) tyrimai rodo, kad organizacinė pozicija lemia galios pasiskirstymą tinkluose bei sprendimų įtaką, o Šilinskytė (2015) pabrėžia, kad aiškiai apibrėžti vaidmenys mažina simbolinį NVO dalyvavimą. Raišienė (2008) priduria, jog aukštesnės grandies nariai tampa „vartais“ prie strateginių resursų ir partnerystės sėkmę lemia jų lyderystė.

Klausimo kategorija	Klausimas	Ryšys su teorinėje dalyje nagrinėtais šaltiniais
	2. Kaip Jūsų veikla susijusi su jaunimo užimtumo skatinimu?	Ilgametė patirtis didina žmogiškąjį kapitalą, kuris, anot Šilinskytės (2015), leidžia NVO lanksčiau reaguoti į jaunimo poreikius. Rupšienė (2007) teigia, kad patyrę specialistai pateikia gilesnes refleksijas.
	3. Kokie pagrindiniai motyvai skatina Jūsų organizaciją bendradarbiauti su savivaldybe (ar NVO) jaunimo užimtumo srityje?	Vorevičienė ir Butkevičienė (2017) išskiria viešųjų paslaugų kokybę ir jaunimo įtrauktį kaip pagrindinius savivaldybių motyvus, o Guogis ir kt. (2007) akcentuoja išteklių sinergiją. Šilinskytė (2015) priduria, kad bendri vertybiniai tikslai yra būtina ilgalaikės partnerystės sąlyga.
	4. Kaip, Jūsų manymu, bendradarbiavimas tarp institucijų padeda priimti inovatyvius sprendimus jaunimo užimtumo klausimams spręsti?	Šilinskytės (2015) ir Guogio ir kt. (2007) darbai rodo, kad savivaldybių instituciniai resursai derinami su NVO lankstumu generuoja naujus, dalyvavimu grįstus darbo su jaunimu metodus; ES jaunimo strategija (2018) inovacijų poreikį susieja su įgūdžių lavinimu ir verslumo skatinimu.
Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo prielaidos	5. Ar egzistuoja formalūs bendradarbiavimo tarp institucijų pagrindai (sutartys, strategijos, susitarimai)? Kaip tai veikia bendradarbiavimo tęstinumą?	Institucionalizacija (sutartys, strategijos) užtikrina tęstinumą ir apsaugo nuo politinių svyravimų (Šilinskytė, 2015). LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2019) įtvirtina NVO dalyvavimą tarybose ir programose, todėl klausimas padeda įvertinti, kaip teisės normos veikia praktikoje.
	6. Kaip dažnai vyksta susitikimai ar kitos bendros veiklos su partneriais? Ar jaučiamas reguliarus dialogas?	Raišienė (2008) tvirtina, kad dialogo dažnis koreliuoja su partnerystės gilumu; Bano (2019) primena, jog retas kontaktas palaiko tik „paviršinę“ kooptaciją, reguliarius susitikimai skatina tarpusavio mokymąsi ir bendras iniciatyvas.
	7. Kaip Jūsų organizacijoje paskirstomos atsakomybės ir sprendimų priėmimo teisės bendrose iniciatyvose su kita puse (savivaldybe ar NVO)?	Šilinskytė (2015) ir Raišienė (2008) skiria hierarchinį, tinklinį ir horizontalų sprendimų modelius. Galios balansas lemia, ar NVO tampa strateginėmis bendraautorėmis ar tik vykdytojomis.
	8. Kaip vertinate Jūsų organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių, informacinių) panaudojimą bendradarbiavimui?	Lewis (2009) pabrėžia, kad finansinių, žmogiškųjų ir informacinių išteklių telkimas leidžia partneriams pakilti nuo epizodinių susitarimų iki tvirtos, ilgesnio laikotarpio partnerystės. Šilinskytė (2015) atkreipia dėmesį, jog išteklių disbalansas – ypač nepakankamas finansavimas ar kompetencijų trūkumas – gali skaldyti bendras iniciatyvas, todėl subalansuotas resursų paskirstymas laikomas kertiniu stabilumo rodikliu.
Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo formos	9. Kaip apibūdintumėte Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kita puse (savivaldybe ar NVO) – ar jis labiau pagrįstas ilgalaikė partneryste, trumpalaikiu tiksliniu bendradarbiavimu ar atsitiktinėmis iniciatyvomis? Kodėl?	Raišienės (2008) kooperacijos - integracijos skalė atspindi, kaip partnerystė vystosi didėjant tarpusavio pasitikėjimui ir išteklių sinergijai, pereinama nuo trumpalaikės kooperacijos, kur vyrauja savanoriški, epizodiniai ryšiai, prie integracinio bendradarbiavimo, kuriame sprendimai, finansai ir atsakomybė jau dalijami bendrai. Najam „4C“ modelis (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010) rodo, kad tikslų ir priemonių suderinamumas lemia, ar sąveika taps visaverčiu bendradarbiavimu, papildomumu, kooptacija ar konfrontacija.
	10. Kokias bendras veiklas ar projektus įgyvendinate(-ote) kartu su kita puse (savivaldybe ar NVO) jaunimo užimtumo srityje?	LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2019) skatina NVO ir savivaldybes vykdyti mokymus, socialinius verslus ir mentorystę.

Klausimo kategorija	Klausimas	Ryšys su teorinėje dalyje nagrinėtais šaltiniais
	11. Kaip paskirstomos funkcijos ir galios įgyvendinant bendrus projektus?	Hierarchinis modelis palieka sprendimus dominuojančiai pusei, o NVO dažnai tampa vykdytojomis (Šilinskytė, 2015). Tinklinis modelis skatina lankstumą, bet gali trūkti aiškios atsakomybės, tuo tarpu horizontalusis siekia lygiaverčio sprendimų dalijimosi (Raišienė, 2008). Guogis, Gudelisas ir Stasiukynas (2007) nustatė, kad subalansuotas galios pasiskirstymas kuria tvaresnį jaunimo užimtumą.
Bendradarbiavimo efektyvumui įtaka darantys veiksniai	12. Kokie veiksniai labiausiai prisideda prie sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimo jaunimo užimtumo srityje?	Empiriniai tyrimai išskiria bendrą viziją, finansinį ir institucinį stabilumą bei tarpusavio pasitikėjimą kaip kertines partnerystės atramas (Rybak, 2024; Doucet ir kt., 2024). Šilinskytė (2015) papildomai akcentuoja vertybinį suderinamumą: kai vertybinė tapatybė sutampa, sumažėja „projektinio“ bendradarbiavimo rizika.
	13. Su kokiais iššūkiais ar kliūtimis dažniausiai susiduriate bendradarbiaujant jaunimo užimtumo srityje (pvz., komunikacijos trūkumas, skirtingi interesai, finansinis neapibrėžtumas)?	Dažniausiai minimos problemos – finansinis neapibrėžtumas, žmoniškųjų išteklių stygius, skirtingi strateginiai prioritetai ir nepasitikėjimas (Bučaitė-Vilkė ir kt., 2018). Šilinskytė (2015) pažymi, kad formali NVO įtrauktis nepašalina šių kliūčių, nes reali įtaka sprendimams išlieka ribota, jei trūksta pasitikėjimo ir skaidrių procedūrų.
Jaunimo užimtumo didinimo priemonės (programos)	14. Kokias jaunimo užimtumo programas ar iniciatyvas vykdėte bendradarbiaudami su kita puse (savivaldybe ar NVO)?	Tauragės 2022–2027 m. jaunimo politikos plane numatyta savanorystės skatinimas, socialiniai verslai, atviros jaunimo erdvės ir karjeros konsultacijos. Šios kryptys atitinka nacionalinius jaunimo užimtumo tikslus bei Jaunimo reikalų agentūros rekomendacijas. Teisiniu lygmeniu jos įgyvendina Jaunimo politikos pagrindų įstatymo nuostatas dėl daugiapusiškos jaunimo įgalinimo sistemos savivaldybėje.
	15. Kurias jaunimo užimtumo didinimo priemones laikytumėte efektyviausiomis (pvz., mentorystė, praktikos, verslumo skatinimas)? Kodėl?	Kluge ir kt. (2016) atlikti tyrimai rodo, kad mentorystė, stažuotės ir verslumo skatinimas labiausiai padidina jaunimo įsidarbinimo tikimybę, ypač regionuose, kuriuose nedarbo lygis aukštesnis už nacionalinį vidurkį.
Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo rezultatai	16. Ar pastebėjote pokyčių jaunimo užimtumo, jo aktyvumo ar kompetencijų srityje dėl bendrų iniciatyvų? Jei taip, kokių?	Šilinskytė (2015) argumentuoja, kad NVO praktikos padidina socialinius ir pilietinius įgūdžius, ypač kai jaunimas dalyvauja savanorystėje ar projektiniuose darbuose. Jaunimo reikalų agentūros (2024) ataskaita rodo, kad tokie įgūdžiai koreliuoja su aukštesniu sėkmingo įsivertinimo darbo rinkoje lygiu.
	17. Kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes matote ateityje, siekiant dar efektyvesnio jaunimo užimtumo skatinimo?	Bano (2019) ragina atsisakyti trumpalaikių projektinių veiklų ir pereiti prie ilgalaikių, rezultatais pagrįstų sutarčių, kurios stiprina veiklos tęstinumą. Doucet ir kt. (2024) pabrėžia tarpsektorinių mokymosi tinklų ir skaitmeninių dalijimosi platformų svarbą, nes jos spartina inovacijas jaunimo užimtume. Rybak (2024) atkreipia dėmesį, kad aiškiai įtvirtintos bendros vertybės ir rotuojanti lyderystė padeda subalansuoti savivaldybės ir NVO įtaką, kurdamos tvirtesnį pasitikėjimą grįstą partnerystės kontekstą.

Tyrimo imtis ir dalyvių atranka. Atliekant kokybinį tyrimą, imties dydis ir atrankos metodai dažniausiai priklauso nuo tyrimo tikslo ir pobūdžio, o ne nuo statistinių reprezentatyvumo reikalavimų. Kaip pažymi Rupšienė (2007), kokybinėje analizėje svarbiausias kriterijus yra gautos informacijos turinio patikimumas ir gilumas, todėl būtina atrinkti tokius asmenis, kurie galėtų pateikti aktualiausia ir išsamiausia informaciją apie tiriamą reiškinį. Atsižvelgiant į tyrimo temą – vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo jaunimo užimtumo srityje analizę Tauragės rajono savivaldybėje

– informantų atranka vykdoma taikant tikslinės atrankos metodą. Šis metodas leidžia pasirinkti informantus pagal jų žinias, patirtį ir sąsajas su tiriamu reiškiniu, taip užtikrinant, kad tyrime dalyvaus tik tie asmenys, kurie gali išsamiai pasidalinti savo patirtimi ir pateikti tyrimo klausimus atliepiančius duomenis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Informantų atrankai taikomi šie kriterijai: tiesioginis dalyvavimas jaunimo užimtumo srityje (politikos formavime, įgyvendinime ar projektinėje veikloje); institucinis atstovavimas – siekiama įtraukti skirtingų sektorių atstovus, tokius kaip vietos valdžios institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir Užimtumo tarnybos specialistai; darbo patirtis ir kompetencija – pageidautina bent kelerių metų darbo su jaunimu ar bendradarbiavimo patirtis; funkcijų pobūdis – atrenkami asmenys, turintys sprendimų priėmimo ar veiklos koordinavimo atsakomybę; taip pat veiklos aktualumas – informantai turi būti aktyvūs būtent Tauragės rajone. Tyrimo imtį sudarė savivaldybės administracijos darbuotojai, atsakingi už jaunimo užimtumo įgyvendinimą, NVO atstovai bei Tauragės užimtumo tarnybos specialistai, dirbantys su jaunimu ar įgyvendinantys su jaunimo užimtumu susijusius projektus. Ši dalyvių grupė buvo pasirinkta taikant patogiosios imties metodą – buvo kreipiamasi į lengviau pasiekiamus, tačiau turinio prasme svarbius informantus. Tokiu būdu užtikrinamas tyrimo įgyvendinimo praktiškumas ir gautos informacijos vertingumas.

Siekiant apsaugoti informantų tapatybę ir užtikrinti tyrimo rezultatų nešališkumą, tyrimo dalyviai koduojami – jų vardai, pavardės ir pareigos nenurodomi. Vietoj to kiekvienam informantui suteiktas unikalus kodas, sudarytas iš raidės (A, B, C) ir skaičiaus kombinacijos (1.1 – 1.6.). Tokia sistema leidžia aiškiai identifikuoti konkrečius atsakymus analizės metu ir užtikrina nuoseklų duomenų pateikimą (žr. 5lent.).

5 lentelė. Informantų kodavimas ir charakteristikos (sudaryta autorės, 2025)

Eil. Nr.	Informantų grupė	Informantų grupės kodas	Informanto kodas	Interviu trukmė	Interviu fiksavimas	Interviu vieta
1.	Tauragės r. savivaldybės administracijos darbuotojai, atsakingi už jaunimo užimtumo įgyvendinimą	A.1	A.1.1	30 min.	Balso įrašas	Tauragė
2.			A.1.2	25 min.	Balso įrašas	Tauragė
3.			A.1.3	20 min.	Balso įrašas	Tauragė
4.			A.1.4	35 min.	Balso įrašas	Tauragė
5.			A.1.5	40 min.	Balso įrašas	Tauragė
6.	Tauragės užimtumo tarnybos specialistai, dirbantys su jaunimu ar įgyvendinantys su jaunimo užimtumu susijusius projektus	B.1	B.1.1	25 min.	Balso įrašas	Tauragė
7.	Tauragės r. nevyriausybinių organizacijų atstovai atsakingi už jaunimo užimtumo įgyvendinimą	C.1	C.1.1	35 min.	Balso įrašas	Tauragė
8.			C.1.2	30 min.	Balso įrašas	Tauragė
9.			C.1.3	30 min.	Balso įrašas	Tauragė
10.			C.1.4	20 min.	Balso įrašas	Tauragė
11.			C.1.5	25 min.	Balso įrašas	Tauragė
12.			C.1.6	25 min.	Balso įrašas	Skaidvilė

Duomenų analizės metodai. Pusiau struktūruoto interviu metu surinkti duomenys bus nagrinėjami taikant kokybinės turinio analizės metodą. Šis metodas pasirinktas dėl jo tinkamumo analizuoti

interview pagrindu surinktą informaciją, sistemingai ją apdoroti ir išskirti pagrindines tyrimo temas, nuostatas bei reikšmingas sąsajas tarp informantų atsakymų. Tyrimo metu bus siekiama suprasti, kaip vietos valdžios ir NVO atstovai vertina tarpusavio bendradarbiavimą, jo įtaką jaunimo užimtumui bei su tuo susijusias praktines patirtis. Analizės procesas prasidės nuo visų interview įrašų transkribavimo. Kiekvienas pokalbis bus perrašytas pažodžiui, kad tyrėjas galėtų detalčiai peržvelgti informantų mintis, formuluotes ir išsireiškimus. Atlikus transkripciją, bus pereinama prie temų išskyrimo – kiekvienas atsakymas bus grupuojamas pagal tyrimo klausimų kryptis ir vertinamas atsižvelgiant į bendras bei individualias nuomones. Bus identifikuojami pasikartojantys teiginiai, kontrastingos pozicijos ir reikšmingi pastebėjimai. Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016), kokybinė analizė grindžiama nuolatiniu tyrėjo reflektavimu – tyrėjas analizės metu lygina, interpretuoja, užsirašo pastabas, kelia papildomus klausimus bei nuosekliai formuoja išvadas. Tokia analizės eiga yra dinamiška ir gali būti kartojama kelis kartus, kol išryškėja stabilūs ir pagrįsti apibendrinimai. Rekursyvus analizės pobūdis reiškia, kad kiekvienas naujas įžvalgų lygmuo remiasi ankstesnėmis analizės stadijomis, leidžiančiomis peržiūrėti ir patikslinti ankstesnes interpretacijas. Kadangi kokybinio tyrimo metu dažnai susiduriama su didelės apimties duomenimis, analizei reikės kantrumo, metodinio nuoseklumo ir gebėjimo peržvelgti medžiagą įvairiais aspektais. Tyrėjas sieks įsigilinti į visą informacijos visumą – ne tik pavienius teiginius, bet ir jų kontekstą, nuoseklumą bei reikšmę platesnėje teminėje struktūroje. Analizės metu taip pat bus ieškoma sąsajų tarp skirtingų informantų patirties ir vertinimų, o tai leis formuoti išsamius ir pamatuotus apibendrinimus apie bendradarbiavimo poveikį jaunimo įtraukimui į darbo rinką.

Duomenų analizė bus vykdoma keliais etapais: iš pradžių atliekama pirminė temų identifikacija, vėliau – giluminė analizė, o galiausiai – išvadų formulavimas, apjungiant teorinę tyrimo dalį su gautais empiriniais duomenimis. Tokia struktūruota analizės eiga padės pagrįsti tyrimo išvadas ir pateikti rekomendacijas, atitinkančias praktinius poreikius.

Duomenų rinkimas vyko dvi savaites, t. y. 2025 metų balandžio–gegužės mėnesiais. Atsižvelgiant į dalyvių užimtumą bei galimybes, pokalbiai vyko tiek gyvai susitikus, tiek nuotoliniu būdu telefonu – pasirinktas kiekvienam informantui tinkamiausias ir patogiausias būdas. Kiekvienas interview truko apytiksliai nuo 25 iki 40 minučių. Iškart po kiekvieno pokalbio tyrėjas atliko surinktos informacijos transkribavimą – visų interview turinys buvo perrašytas ir parengtas tolimesnei kokybinei analizei.

Tyrimo etiniai principai. Atliekant kokybinį tyrimą, buvo laikomasi pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų, siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą ir anonimiškumą, pagarbą jų nuomonei bei duomenų saugumą. Kadangi tyrimo metu renkama informacija apie dalyvių patirtį ir vertinimus, svarbu užtikrinti, kad kiekvienas jų jaustųsi saugiai ir galėtų laisvai išreikšti savo poziciją. Tiriamiesiems buvo pateikta aiški informacija apie tyrimo tikslą, planuojamą eigą, duomenų naudojimo pobūdį bei jų teisę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti. Tokiu būdu įgyvendintas pagarbos tiriamajam principas, leidžiantis pačiam asmeniui apsispręsti dėl savo įsitraukimo į tyrimą (Kardelis, 2007). Siekiant užtikrinti anonimiškumą, kiekvienam informantui buvo priskirtas individualus kodas, o surinkti duomenys nėra siejami su asmeninėmis tapatybėmis atskleidžiančiomis detalėmis. Tai ypač svarbu, kai tyrimo dalyviai atstovauja organizacijas ar institucijas (Tidikis, 2003). Tyrimo rezultatų pristatyme siekiama išvengti bet kokios informacijos, kuri galėtų leisti atpažinti tiriamąjį. Taip pat užtikrinamas konfidencialumo principas – visa surinkta informacija saugoma atsakingai, ji nebus perduodama tretiesiems asmenims, o prieiga prie duomenų suteikta tik tyrėjui. Visa tyrimo duomenų analizė vyko laikantis informacijos apsaugos standartų. Interview metu laikomasi lygiaverčio ir pagarbaus bendravimo principų. Tyrėjas siekė išlaikyti atvirą ir nešališką santykį su pašnekovu,

sudarydamas sąlygas nuoširdžiam ir nevaržomam pokalbiui. Tai atitinka geranoriškumo principą, kuris skatina abipusį pasitikėjimą ir leidžia tyrimo dalyviams drąsiai dalytis savo patirtimi (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016). Tyrimo metu surinkti duomenys analizuojami sąžiningai, tiksliai atspindint pateiktą informaciją. Tyrėjas siekė objektyvumo, vengė rezultatų interpretavimo pagal išankstinius lūkesčius ar subjektyvius vertinimus. Tyrimo etikos laikymasis yra esminis tyrimo planavimo ir įgyvendinimo elementas, leisiantis užtikrinti tyrimo patikimumą, mokslinį sąžiningumą bei abipusį pasitikėjimą tarp tyrėjo ir dalyvių.

Tyrimo rizikų valdymas. Planuojant kokybinį tyrimą, svarbu įvertinti galimas rizikas, kurios gali iškilti tiek tyrimo metu, tiek apdorojant gautus duomenis. Kaip nurodoma Pauliukienės (2017) rekomendacijose, bet kuris socialinis tyrimas apima tam tikrą rizikos ir naudos santykį, todėl tyrėjas privalo būti pasiruošęs šias rizikas atpažinti, įvertinti ir tinkamai valdyti. Tyrimo metu gali pasitaikyti situacijų, kai informantai patiria tam tikrą psichologinį diskomfortą – pavyzdžiui, jaučia įtampą dėl dalyvavimo, nežinomybės ar jautrių klausimų. Taip pat egzistuoja rizika, kad ilgesni pokalbiai gali sukelti nuovargį ar mažinti informantų motyvaciją tęsti interviu iki pabaigos. Dėl to gali sumažėti atsakymų kokybė ar atsirasti svarbios informacijos praradimo pavojus. Tam, kad tokios situacijos būtų išvengtos, planuojama interviu trukmę riboti iki racionalaus laiko, paliekant galimybę informantui daryti pertrauką ar atsisakyti tęsti pokalbį.

Papildoma rizika susijusi su tyrėjo pozicija – yra tikimybė, kad duomenys bus interpretuojami pernelyg remiantis tyrėjo išankstiniais lūkesčiais ar nuostatomis. Siekiant to išvengti, bus taikoma sisteminė analizės metodika, kuri leis objektyviai apdoroti informaciją, koncentruojantis į tiriamųjų atsakymų turinį, o ne jų formą ar tyrėjo įžvalgas. Pauliukienė (2017) pabrėžia, kad tyrėjas privalo sąmoningai stebėti savo vaidmenį tyrimo procese ir vengti šališkumo, kuris gali iškreipti rezultatus.

Vis dėlto, šalia galimų iššūkių egzistuoja ir reikšmingos tyrimo naudos. Tyrime dalyvaujantys asmenys turės progą išsakyti savo nuomonę, reflektuoti apie savo patirtį bei prisidėti prie sprendimų priėmimo jaunimo užimtumo srityje. Tokios galimybės gali sustiprinti jų įsitraukimą, didinti pasitikėjimą vietos valdžios institucijų sprendimais bei paskatinti aktyvesnį pilietinį dalyvavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo metodika buvo kruopščiai parinkta siekiant išsamiai ir kontekstualiai ištirti vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje. Taikyti kokybiniai tyrimo metodai – pusiau struktūruotas interviu bei dokumentų analizė – leido gilintis į dalyvių patirtis, nuomones bei viešosios politikos įgyvendinimo praktiką, kartu išlaikant lankstumą ir tyrimo gylį. Tikslinės ir patogiosios atrankos metodai užtikrino, kad į tyrimą būtų įtraukti informantai, turintys aktualios ir vertingos informacijos tyrimo klausimams. Taikyta kokybinė turinio analizė padėjo sistemingai struktūruoti surinktus duomenis, išryškinti reikšmingus dėsningumus ir skirtumus tarp informantų pozicijų. Tyrime taip pat buvo laikomasi pagrindinių etikos principų – anonimiškumo, konfidencialumo ir pagarbos tiriamajam, o galimos tyrimo rizikos buvo iš anksto numatytos ir tinkamai valdomos. Tokia metodinė prieiga užtikrina tyrimo patikimumą, pagrįstumą ir leidžia formuoti objektyvias išvadas, kurios gali būti naudingos praktiniams sprendimams.

3.2. Vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje situacijos analizė

Jaunimo užimtumo ir jaunimo įtraukties skatinimas Tauragės rajono savivaldybėje yra glaudžiai susijęs su kryptingu vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimu. Pastarąjį dešimtmetį savivaldybė

sistemiškai plėtojo jaunimo politiką, grįstą dalyvaujamoju valdymu, partneryste su pilietinės visuomenės atstovais bei infrastruktūriniais sprendimais, leidžiančiais jaunimui aktyviai įsitraukti į visuomeninį gyvenimą bei darbo rinką.

Tauragės rajono savivaldybės 2022–2027 metų jaunimo politikos įgyvendinimo planas buvo patvirtintas Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2021 m. lapkričio 24 d. sprendimu Nr. 1-316. Dokumente suformuluoti strateginiai tikslai, kuriais siekiama stiprinti jaunimo pilietinį aktyvumą, verslumą, kūrybiškumą ir socialinį atsakingumą. Taip pat numatyti prioritetai, apimantys užimtumo, švietimo, savanorystės, informavimo ir bendruomeniškumo stiprinimo sritis (Tauragės rajono savivaldybė, 2022).

Vienas pagrindinių plano tikslų – jaunimo kūrybiškumo ir verslumo skatinimas. Šiam tikslui įgyvendinti suplanuotos konkrečios priemonės: jaunimo politikos programos vykdymas, vaikų ir jaunimo lyderystės ugdymas, Atviro jaunimo centro veiklos užtikrinimas bei meninės saviraiškos ir neformalaus ugdymo plėtra. 2022–2027 m. šiems tikslams įgyvendinti skirta daugiau nei 925 700 Eur, iš kurių 121 000 Eur numatyti jaunimo užimtumui ir verslumui, 207 400 Eur – neformaliajam ugdymui, 45 000 Eur – meninei saviraiškai (Tauragės rajono savivaldybė, 2022). Plane taip pat išskiriamas dalyvaujamojo biudžeto mechanizmas, leidžiantis jaunimui tiesiogiai prisidėti prie sprendimų priėmimo. 2023 m. neformalioms jaunimo grupėms paskirstyta 18 275 Eur projektams, apimantiems pilietines iniciatyvas, tarptautinį bendradarbiavimą, kūrybinius renginius ir informavimo veiklas.

Plane ypatingas dėmesys skiriamas savanorystės ir mobiliojo darbo su jaunimu skatinimui. Tauragėje nuosekliai vykdoma Jaunimo savanoriškos tarnybos programa, kurioje dalyvaujantys jaunuoliai kiekvieną mėnesį savanoriauja po 40 valandų įvairiose NVO organizacijose. Mobilusis darbas su jaunimu – tai viena iš priemonių, leidžiančių pasiekti neaktyvius ar socialinę atskirtį patiriančius jaunuolius, ypač gyvenančius atokesnėse vietovėse (Tauragės rajono savivaldybė, 2022).

2024 metais įgyvendintos priemonės jaunimo užimtumo srityje rodo kryptingą politikos įgyvendinimą. Tauragės atviras jaunimo centras (toliau – AJC) ne tik aktyviai veikė savo patalpose, bet ir vykdė išvykstamąją veiklą – lankėsi ugdymo įstaigose, organizavo edukacinius užsiėmimus, stalo žaidimų vakarus bei prevencines iniciatyvas. AJC pasiekė 1098 unikalius lankytojus, organizavo 249 veiklas, tarp jų net 211 individualių konsultacijų, padėjusių jaunuoliams spręsti socialines ir profesines problemas. Centras įgyvendino tris projektus: „JUNGTYŠ“, skirtą NEET jaunuolių įtraukimui, „Edukacines dirbtuves moksleiviams“ (finansuotas Krašto apsaugos ministerijos ir savivaldybės), bei tęstinį projektą „Žingsniai link geresnės ateities“, finansuojamą Jaunimo reikalų agentūros. Didelis dėmesys skirtas mobiliam darbui su jaunimu – per 2024 m. jis vykdytas 6 skirtingose rajono teritorijose (pvz., Lauksargiai, Gaurė, Skaudvilė), surengtos 142 išvykos, įtraukti 418 dalyvių. Šios veiklos padėjo pasiekti mažiau galimybių turintį jaunimą, kuris kitaip galimai liktų už jaunimo politikos paslaugų ribų.

Savarankiškumą ir atsakomybę skatinančiu įrankiu išlieka Jaunimo savanoriškos tarnybos programa, kurios metu jaunuoliai kiekvieną mėnesį savanoriauja pasirinktoje organizacijoje po 40 valandų. Ši programa padeda stiprinti socialinius ir darbo įgūdžius, didina motyvaciją aktyviai dalyvauti viešajame gyvenime bei skatina prasmingą jauno žmogaus įsitraukimą į bendruomenės veiklą. Tauragėje ši programa aktyviai įgyvendinama nuo 2020 metų, o ją koordinuoja Tauragės jaunimo ir jaunimo organizacijų sąjunga „Tauragės apskritis stalas“. Savanoriai įtraukiami į veiklas įvairiose

akredituotose priimančiose organizacijose, tokiose kaip Tauragės atvirasis jaunimo centras, Tauragės krašto muziejus „Santaka“ ar Tauragės šeimos gerovės centras. Jaunuoliai ne tik prisideda prie edukacinių veiklų ir renginių organizavimo, bet ir dalyvauja mobiliojo darbo su jaunimu iniciatyvose bei kitose socialiai reikšmingose veiklose. Programos dalyviai taip pat gauna mentoriaus palaikymą – kartą per mėnesį vyksta susitikimai, kurių metu reflektuojama apie patirtį ir aptariamos tobulėjimo galimybės. Sėkmingai baigus programą, jaunuoliui išduodamas pažymėjimas, kuris gali suteikti papildomą 0,25 balo stojant į pirmosios pakopos studijas Lietuvoje. Registracija į programą vykdoma du kartus per metus – gegužės ir lapkričio mėnesiais, per nacionalinę Jaunimo reikalų agentūros sistemą (Tauragės rajono savivaldybė, 2025).

Tauragėje šiuo metu registruotos 257 nevyriausybinės organizacijos, iš kurių apie 140 aktyviai veikia įvairiose srityse: jaunimo, švietimo, socialinės apsaugos, kultūros, sporto, aplinkosaugos, sveikatos, tarptautinio bendradarbiavimo, miesto ir kaimo bendruomenių vystymo. 41 jų vykdo akredituotą veiklą: 20 socialinėje, 18 švietimo, 3 sporto srityse. Tai rodo NVO sektoriaus daugialypumą ir lankstumą, kuris leidžia atliepti skirtingus visuomenės ir jaunimo poreikius (Tauragės rajono savivaldybė, 2025).

NVO veiklai skirta ne tik metodinė parama, bet ir infrastruktūra – joms perduotos Atviro jaunimo centro, Bendruomenių namų bei patalpos seniūnijose, kurios naudojamos įvairioms paslaugoms teikti. Tai sudaro palankias sąlygas savarankiškai vykdyti jaunimo užimtumo ir įtraukties iniciatyvas. Tauragės rajono savivaldybė laikoma viena iš pažangiausių savivaldos institucijų bendradarbiavimo su NVO srityje. 2019 m. jai buvo įteiktas prestižinis „Auksinės krivulės“ apdovanojimas už bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis ir ambicingus planus šioje srityje.

Tauragės miesto 2023–2029 metų vietos plėtros strategija, kurioje detalai analizuojama jaunimo situacija, buvo patvirtinta asociacijos Tauragės miesto vietos veiklos grupės visuotinio narių susirinkimo 2024 m. gegužės 21 d. protokolu Nr. 2/24. Viena iš pagrindinių strategijos tikslinių grupių – mažiau galimybių turintis jaunimas. Dokumente pabrėžiama, kad dėl nutolimo nuo didžiųjų miestų jaunuoliai dažnai išvyksta iš Tauragės rajono dėl studijų, darbo ar kitų socialinių galimybių (Tauragės miesto vietos veiklos grupė, 2023). Šios tendencijos lemia ryškų jaunimo skaičiaus mažėjimą – 2022–2024 m. jis sumažėjo nuo 4180 iki 4055, tuo tarpu bendras gyventojų skaičius krito nuo 37 403 iki 37 198 (Oficialios statistikos portalas, 2025).

Darbo rinkos rodikliai tik dar labiau išryškina situacijos sudėtingumą: užimtų gyventojų skaičius Tauragės rajone nuo 2019 iki 2023 m. sumažėjo nuo 17,4 tūkst. iki 14,2 tūkst. (Oficialios statistikos portalas, 2025). Vidurio ir Vakarų Lietuvos regione, kuriam priklauso Tauragė, jaunimo nedarbo lygis 2023 m. siekė 15,6 proc. – aukščiausias visoje šalyje ir gerokai lenkiantis Sostinės regiono rodiklį (9,1 proc.). Atsižvelgiant į šias tendencijas, Tauragės strateginiuose dokumentuose numatyta plėtoti priemones, kurios padėtų jaunimui įsitvirtinti vietos darbo rinkoje. Tarp tokių priemonių – neformalaus ugdymo stiprinimas, socialinių dirbtuvių kūrimas, mentorystės modeliai, praktiniai mokymai, bendruomeninių paslaugų plėtra. Akcentuojama būtinybė įtraukti visus sektorius – savivaldybę, švietimo įstaigas, verslą ir nevyriausybinių sektorių, kad būtų sukurta kompleksinė, jaunimo poreikius atitinkanti užimtumo politika (Tauragės miesto vietos veiklos grupė, 2023).

Jaunimo reikalų taryba (JRT) – vienas svarbiausių mechanizmų jaunimo užimtumo įgyvendinime Tauragės rajone. 2024 m. JRT suorganizavo 6 posėdžius, kuriuose buvo nagrinėjami mobiliojo darbo su jaunimu, verslumo, savanorystės, prevencijos priemonių bei finansavimo klausimai. Taryboje

dalyvauja savivaldybės darbuotojai ir jaunimo organizacijų atstovai – tai užtikrina dialogą tarp institucijų ir jaunimo bei įgalina pastaruosius aktyviai dalyvauti politiniuose procesuose (Tauragės rajono savivaldybės jaunimo reikalų taryba, 2024).

Tauragėje veikia platus jaunimo organizacijų tinklas: „Tauragės apskritis stalias“, Lietuvos moksleivių sąjungos Tauragės skyrius, „Interact“ klubas, Skaudvilės jaunimo klubas „Feniksas“, Tauragės liberalus jaunimas, Jaunųjų konservatorių lyga ir kt. Šios organizacijos ne tik įgyvendina įvairius projektus, bet ir aktyviai dalyvauja Jaunimo reikalų tarybos veikloje, teikia pasiūlymus savivaldybei, planuoja veiklas ir prisideda prie jaunimo politikos kūrimo.

Papildomą svarbą jaunimo įtraukties stiprinimui suteikia nacionalinis projektas „JUNGTYS“, įgyvendinamas bendradarbiaujant su Jaunimo reikalų departamentu. Projekto tikslas – pasiekti NEET jaunuolius. Tauragėje „JUNGTYS“ įgyvendinamas per mobilųjį darbą su jaunimu – specialistai tiesiogiai susitinka su jaunimu jų aplinkoje, analizuoja jų situaciją ir padeda įsitraukti į veiklas, mokymus ar darbo rinką. Šis projektas tapo stipriu tiltu tarp savivaldybės, NVO ir atskirties riziką patiriančio jaunimo.

Tauragės savivaldybė, pasitelkdama vietines iniciatyvas bei įsitraukdama į nacionalinius projektus, sėkmingai vysto įtraukią jaunimo politiką, kurioje jaunimo užimtumas, socialinė įtrauktis ir bendruomeniškumo ugdymas nėra atskiri aspektai, bet tarpusavyje susiję procesai. Bendradarbiavimas su NVO, strateginis planavimas, atvirų erdvių kūrimas bei jaunimo savanorystės skatinimas sudaro sisteminių pagrindą, leidžiantį efektyviai reaguoti į jaunimo poreikius ir ilgainiui formuoti palankią aplinką jų augimui bei profesiniam įsivertinimui regione.

Apibendrinant galime teigti, kad Tauragės rajono savivaldybėje jaunimo užimtumas įgyvendinamas sistemiskai ir kompleksiskai, glaudžiai bendradarbiaujant vietos valdžiai bei nevyriausybinėms organizacijoms. Šis bendradarbiavimas grindžiamas ilgalaikėmis strategijomis, aiškiai apibrėžtais tikslais ir finansinėmis priemonėmis, kurios leidžia kurti palankią aplinką jaunimo saviraiškai, aktyvumui ir profesiniam augimui. Svarbiausios veiklos kryptys apima atviro ir mobiliojo darbo su jaunimu stiprinimą, savanorystės plėtrą, projektinį finansavimą ir neformalųjį ugdymą, kas padeda pasiekti ir įtraukti net pažeidžiamiausias jaunimo grupes. Taip pat itin reikšmingas yra nevyriausybinių organizacijų sektoriaus įsitraukimas – tiek kaip jaunimo iniciatyvų vykdytojų, tiek kaip politikos formuotojų, aktyviai dalyvaujančių tarybų ir darbo grupių veikloje. Demografiniai ir užimtumo duomenys rodo, kad Tauragės jaunimo situacija vis dar išlieka iššūkis: mažėjantis jaunimo skaičius, aukštas nedarbo lygis ir migracijos tendencijos skatina ieškoti tvaryų sprendimų. Vis dėlto, analizuoti dokumentai, projektai ir veiklos rodo kryptingą ir inovatyvų savivaldybės požiūrį į jaunimo užimtumo plėtrą, kurio sėkmę sustiprina tarpinstitucinis ir tarpsektorinis bendradarbiavimas.

3.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė

Šiame baigiamojo projekto poskyryje pristatoma analizė, paremta empirinio tyrimo metu surinktais duomenimis. Atsižvelgiant į informantų pateiktas išvalgas, informacija susisteminama, išskiriant pagrindines kategorijas ir joms priskiriamas subkategorijas. Toks struktūravimas leidžia nuosekliai įvertinti bendradarbiavimo tarp vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje.

Pirmosios kategorijos klausimai buvo skirti išsiaiškinti informantų požiūrį į bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę jaunimo užimtumo srityje. Siekta suprasti, kaip institucijų sąveika padeda pasiekti

efektyvesnių sprendimų, kokią pridėtinę vertę ji kuria jaunimui bei kokie aspektai, informantų nuomone, daro šį bendradarbiavimą tikslingą. Gautos išvalgos susistemintos ir pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmė jaunimo užimtumo srityje	Kompleksiškas požiūris į paslaugas ir jaunimo poreikius	„<...> kuo glaudesnis ryšys, tuo paslaugas suteikti galima <i>kompleksiškiau ir tikslingiau</i> <...>“ (B.1.1) „<...> tik glaudžiai dirbdamos kartu įvairios organizacijos gali užtikrinti kompleksinį jaunimo problemų sprendimą <...>“ (C.1.2)
	Išteklų, kompetencijų ir institucijų sinergija	„<...> kai dirbam kartu, sprendimai tampa tikslesni, greičiau įgyvendinami ir atitinka realius poreikius <...>“ (A.1.5) „<...> kai susijungiam – atsiranda daugiau veiklų, didesnės galimybės ir realus poveikis <...>“ (C.1.5) „<...> sujungiami skirtingų institucijų ištekliai ir kompetencijos <...>“ (A.1.2)
	Efektyvi komunikacija ir sprendimų priėmimas	„<...> sprendimai dažnai priimami greitai ir konstruktyviai <...>“ (C.1.1) „<...> visos nacionaliniu, regioniniu lygmeniu užduotys yra paremtos bendradarbiavimu <...>“ (A.1.4)
	Partnerystės stiprumas ir savivaldybės vaidmuo	<...> bendruomenės bendradarbiauja su kultūros centrais, seniūnijomis <...>“ (A.1.3) „<...> jeigu matosi rezultatai, savivaldybė tikrai į tai atsižvelgia <...>“ (C.1.3) „<...> bendradarbiavimas labai svarbus norint kokybiškai atlikti darbą su jaunimu <...>“ (C.1.4) „<...> būtinybė veikti išvien dėl visuomenės gerovės ir pasitikėjimo <...>“ (C.1.6) „<...> jungianti atskiras amžių grupes vienam tikslui, idėjų gryninimui, patirčių pasidalinimui <...>“ (A.1.1)

6 lentelės duomenimis, informantų požiūris į bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę jaunimo užimtumo srityje yra vieningas – visi pabrėžia šios sąveikos svarbą, tačiau jų akcentai skiriasi pagal veiklos pobūdį ir patirtį. Informantas B.1.1 bendradarbiavimą vertina kaip sąlygą tiksliniam paslaugų teikimui: „<...> kuo glaudesnis ryšys, tuo paslaugas suteikti galima kompleksiau ir tikslingiau <...>“, atskleisdamas institucijų ryšių reikšmę paslaugų prieinamumui. Panašiai situaciją apibūdina ir informantas C.1.2, pažymėdamas, kad „<...> tik glaudžiai dirbdamos kartu įvairios organizacijos gali užtikrinti kompleksinį jaunimo problemų sprendimą <...>“. Institucijų bendradarbiavimą kaip priemonę efektyvesniems sprendimams įvardija informantas A.1.5, „<...> kai dirbam kartu, sprendimai tampa tikslesni, greičiau įgyvendinami ir atitinka realius poreikius <...>“. Vertinant komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesus, informantas C.1.1 išskiria greitą ir konstruktyvų sprendimų priėmimą: „<...> sprendimai dažnai priimami greitai ir konstruktyviai <...>“, o A.1.4 atkreipia dėmesį į bendradarbiavimo sistemingumą visuose valdymo lygmenyse: „<...> visos nacionaliniu, regioniniu lygmeniu užduotys yra paremtos bendradarbiavimu <...>“. Partnerystės stiprumas ir savivaldybės vaidmuo taip pat atsiskleidžia per įvairias informantų patirtis. A.1.3 teigia, kad „<...> bendruomenės bendradarbiauja su kultūros centrais, seniūnijomis <...>“, taip nurodydamas horizontalius ryšius tarp sektorių. Informantas C.1.3 pastebi, kad „<...> jeigu matosi rezultatai, savivaldybė tikrai į tai atsižvelgia <...>“, o C.1.4 bendradarbiavimą sieja su kokybišku

darbu su jaunimu: „<...> dažnai jaunuoliai turi problemų, kurioms reikalingos ir kitos institucijos <...>“. Informantas **A.1.1** papildė: „<...> jungianti atskiras amžių grupes vienam tikslui, idėjų grynimui, pasitarimams, patirčių pasidalinimui <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje informantų vertinamas ne kaip formalus reikalavimas, o kaip būtina sąlyga veiksmingoms intervencijoms. Apibendrinant galima teigti, kad informantų požiūris į bendradarbiavimo tarp vietos valdžios institucijų ir nevyriausybinių organizacijų reikšmę jaunimo užimtumo srityje yra vieningas – tai laikoma būtina sąlyga siekiant veiksmingų sprendimų ir ilgalaikio poveikio. Nors akcentuojami skirtingi aspektai – kompleksinių paslaugų kūrimas, institucinių išteklių sujungimas, efektyvi komunikacija ar savivaldybės palaikymas – visi jie rodo, kad bendradarbiavimas yra ne tik priemonė, bet ir vertybė, kuri grindžia tvarią jaunimo įtrauktį į darbo rinką. Informantų išsakyta nuomonė apie bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę jaunimo užimtumo srityje iš esmės sutampa su mokslinėje literatūroje išskiriamais bendradarbiavimo principais ir prielaidomis. Teorinėje analizėje Šilinskytė (2015) pabrėžia, kad efektyvi tarpsektorinė partnerystė reikalauja pasitikėjimu grįstų santykių, atsakomybės pasidalijimo ir nuoseklios komunikacijos. Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė ir kt. (2019) taip pat išskiria, kad savivaldos ir NVO sąveika tampa veiksminga, kai orientuojamasi į bendrą tikslą, o veikla grįsta papildančiais ištekliais.

Antruoju klausimu buvo siekiama atskleisti, kaip informantai apibrėžia savo veiklos ryšį su jaunimo užimtumo skatinimu. Atsakymai padėjo suprasti jų atstovaujama institucijų indėlį į jaunimo įtrauktį, prasmingą veiklą, savirealizaciją ir socialinį aktyvumą. Informantų įžvalgos pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie jų veiklos sąsajas jaunimo užimtumo skatinime (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Veiklos susijusios su jaunimo užimtumo skatinimu	Savivaldybės, tarybos ir komisijų veikla, projektų koordinavimas	<p>„<...> Esu Jaunimo reikalų tarybos narys, stengiuosi prisidėti prie jaunimo užimtumo rajone skatinimo ir vystymosi <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> pagrindinė pareigybės funkcija yra įgyvendinti ir padėti formuoti jaunimo politiką savivaldybėje <...> verslumo skatinimas, pilietiškumo skatinimas, savanorystė <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> Organizuojame veiklas, remiame projektus, analizuojame jaunimo poreikius ir ieškome būdų <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> Jaunimui siūlome dalyvauti įvairiuose Užimtumo tarnybos įgyvendinamuose projektuose <...> profesiniame veiklinime <...>“ (B.1.1)</p>
	Jaunimo erdvės, konsultacijos, mobilus darbas	<p>„<...> Vykdomė atvirą darbą su jaunimu, individualų konsultavimą, mobilų darbą kaimiškose vietovėse <...>“ (C.1.1)</p> <p>„<...> veikia kaip jaunimo užimtumo vieta <...> ugdyti savo kompetencijas per įvairias veiklas <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> siekiame padėti jaunimui prasmingai praleisti laiką <...> ieškome galimybių kurtis pagrindą po kojomis <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...>, per veiklas, dirbtuves, savanorystę, pokalbius ir projektus mes skatinam užimtumą <...>“ (C.1.5)</p>
	Dalyvavimas renginiuose, stovyklose, socialinėse iniciatyvose	<p>„<...> mano veikla pagrindinė siejasi su savanoriška veikla, esu jaunimo organizacijos atstovė. Savanorevimas renginiuose, stovyklose, akcijose <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> dirbame su jaunaisiais policijos rėmėjais <...> organizuojam mokymus, praktinius užsiėmimus <...> ugdo atsakomybę, drausmę <...>“ (C.1.6)</p>

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
	Veikla su socialiniais partneriais, tarpsektorinių ryšių palaikymas	„<...> komisijos metu galima nustatyti mokyklos nelankymo priežastis <...> kviečiame jaunimo darbuotojus, nukreipiame jaunuolius <...>“ (A.1.2) „<...> skėtinės organizacijos gauna finansavimą, skatina vaikų, jaunimo užimtumą <...> bendradarbiauja su Tauragės atvira erdve <...>“ (A.1.3)

Analizuojant 7 lentelės duomenis matyti, kad informantų veikla jaunimo užimtumo srityje yra itin įvairialypė ir apima tiek tiesioginį darbą su jaunimu, tiek strateginį veiklos planavimą, projektų koordinavimą ar partnerystes su kitomis institucijomis. Nemaža dalis informantų atstovauja savivaldos institucijoms ir nurodo, kad jų funkcijos yra tiesiogiai susijusios su jaunimo politikos įgyvendinimu. Kaip pažymi **A.1.4**, „<...> pagrindinė pareigybės funkcija yra įgyvendinti ir padėti formuoti jaunimo politiką savivaldybėje <...>“, įskaitant tokius elementus kaip verslumo, pilietiškumo skatinimas ar savanorystės vystymas. Veiklos spektras apima ne tik sprendimų priėmimą, bet ir praktinį projektų įgyvendinimą. Informantas **A.1.5** akcentuoja: „<...> remiame projektus, analizuojame jaunimo poreikius ir ieškome būdų, kaip sudaryti jiems daugiau galimybių <...>“. Tuo tarpu **B.1.1** nurodo konkrečius instrumentus, padedančius jaunimui įsitraukti į veiklas: „<...> siūloma dalyvauti Europos socialinio fondo projektuose, savęs pažinimo programose, veiklinime <...>“. Jaunimo darbuotojai ir nevyriausybinėse organizacijose atstovai pabrėžia darbo su jaunimu kasdienybę bei užimtumo formų įvairovę. Informantas **C.1.2** teigia, kad „<...> Tauragės atvira jaunimo erdvė veikia kaip jaunimo užimtumo vieta <...>“, o **C.1.4** priduria: „<...> kasdien darbe ieškome galimybių jaunimui užsiimti kažkokia veikla <...>“. Taip pat akcentuojama konsultacijų ir neformalaus švietimo svarba – **C.1.1** išskiria „<...> individualų konsultavimą, mobilių darbą su jaunimu kaimiškose vietovėse <...>“, o **C.1.5** pažymi, kad „<...> per veiklas, dirbtuves, savanorystę, pokalbius ir projektus mes skatinam užimtumą <...>“. Keli informantai akcentuoja savanoriškos veiklos svarbą – tai ypač ryšku **C.1.3** atsakyme: „<...> savanorevimas pilietiniuose, patriotiniuose renginiuose, vasaros stovyklose <...>“, o **C.1.6** atkreipia dėmesį į poveikį jaunimo elgsenai: „<...> tokia veikla ugdo atsakomybę, drausmę <...> padeda jaunimui nukreipti savo energiją teigiama linkme <...>“. Tarpinstitucinės sąveikos svarba išryškėja ir **A.1.2** atsakyme: „<...> komisijos metu kviečiame jaunimo darbuotojus, nukreipiame jaunuolius jiems dėl užimtumo <...>“, o **A.1.3** pabrėžia skėtinių organizacijų įtrauktį: „<...> jos visos paliečia jaunimą, skatina užimtumo veiklas, bendradarbiauja su Tauragės atvira erdve <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad visų informantų veikla daugiau ar mažiau prisideda prie jaunimo užimtumo skatinimo, tiek tiesiogiai teikiant paslaugas, tiek koordinuojant programas ir kuriant sistemines prielaidas efektyviam jaunimo įtraukimui. Remiantis teorinėje dalyje atlikta analize galima teigti, kad informantų atsakymai dėl jų veiklos jaunimo užimtumo srityje atliepia esminius teorinius principus. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad vietos valdžios institucijos turi ne tik formuoti jaunimo politikos strategiją, bet ir užtikrinti jos įgyvendinimą per koordinuotą veikimą su kitais sektoriais (Šilinskytė, 2015; Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė ir kt., 2019). Teorinėje dalyje taip pat pažymima, kad NVO atlieka reikšmingą vaidmenį mažinant socialinę atskirtį, siūlydamos lankstesnes, kontekstui pritaikytas priemones, ypač svarbias pažeidžiamoms jaunimo grupėms (Abiddin, Ibrahim ir Abdul Aziz, 2022; Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010). Be to, kaip teigia Brazienė (2017) ir Čeponienė bei Jakštienė (2024), veiksmingas jaunimo užimtumo skatinimas reikalauja kompleksinio požiūrio – derinant profesinio veiklinimo, neformalaus švietimo, psichologinės pagalbos ir socialinių įgūdžių ugdymo elementus.

Prieš analizuojant sekančius rezultatus, svarbu pabrėžti, kad sėkmingas bendradarbiavimas tarp institucijų dažnai priklauso ne tik nuo gerų ketinimų ar strateginių tikslų suderinamumo, bet ir nuo turimų išteklių – žmogiškųjų, finansinių bei informacinių – efektyvaus paskirstymo ir naudojimo. Todėl analizuojant šį klausimą siekta išsiaiškinti, kaip vertinamas vidinių išteklių pakankamumas ir jų įtraukimas į tarpsektorinį bendradarbiavimą skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajone (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo motyvus jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Motyvai bendradarbiauti jaunimo užimtumo skatinime	Finansinis ir materialus pagrindas	<p>„<...> pagrindinis motyvas – finansinis stabilumas <...>“ (C.1.1)</p> <p>„<...> galimybė kartu rengti projektus, kurie užtikrina didesnę finansavimą <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> dažniausiai tai būna finansavimas <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> finansavimas irgi svarbus – kai dirbi kartu, atsiranda daugiau galimybių veiklai <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> finansavimas. Kartais tiesiog be tų išorinių resursų būtų labai sunku įgyvendinti kokybiškas veiklas <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> bendradarbiaudami galim gauti finansavimą <...>“ (C.1.5)</p>
	Noras padėti jaunimui ir ugdyti vertybes	<p>„<...> jauni žmonės turėtų galimybių – tiek veiklų, tiek patirties <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> kad jaunimas turėtų galimybę augti kultūringas, įgyti įvairių patirčių <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> tai leidžia jauniems žmonėms ne tik realizuoti savo idėjas, bet ir ugdyti kūrybiškumą <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> įgūdžių ugdymas, darbo patirtis <...>“ (A.1.2)</p>
	Socialinis poveikis ir bendruomeniškumo stiprinimas	<p>„<...> kurti saugią, stiprią ir atsakingą visuomenę <...>“ (C.1.6)</p> <p>„<...> skatinti jaunimo užimtumą įtraukiant prevenciją žalingų įpročių vartojimui <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> savanorystė – vienas iš prasmingiausių, nes savivaldybė savanorystę labai palaiko, skatina, bendradarbiavimą <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> savanorystės principu <...>“ (A.1.3)</p>
	Prevencinis poveikis ir saugios aplinkos	<p>„<...> kai visi susėda prie vieno stalo, atsiranda daugiau idėjų, platesnis požiūris <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> galim pasidalyti idėjomis, paremti vieni kitus <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> patirties dalinimasis. Kiekviena pusė įneša savo indėlį <...>“ (A.1.5)</p>

8 lentelės duomenimis, informantų įžvalgos dėl bendradarbiavimo su savivaldybe ar NVO jaunimo užimtumo srityje išryškina kelias motyvines kryptis. Viena iš pagrindinių subkategorijų – noras prisidėti prie jaunimo augimo, įgalinimo ir gerovės, kurią akcentavo dauguma informantų. Informantas **A.1.1** teigia, kad bendradarbiauti skatina siekis „<...> kad jaunimas turėtų galimybę augti kultūringas, įgyti įvairių patirčių įvairiose srityse <...>“, o **C.1.4** pabrėžia, kad jų veiklos pagrindas yra „<...> noras padėti pačiam jaunam žmogui <...>, kuriam reikia tiek palaikymo, tiek praktinių galimybių tobulėti“. Panašiai kalba ir **A.1.5**: „<...> norim, kad jaunimas turėtų galimybių augti, tobulėti, jaustųsi reikalingas <...>“. Kita išryškėjusi kryptis – finansiniai motyvai ir tvarumo užtikrinimas, ypač akcentuojami nevyriausybinių organizacijų atstovų. **C.1.1** aiškiai įvardija, kad „<...> be nuoseklaus savivaldybės finansinio prisidėjimo būtų sudėtinga užtikrinti veiklų tęstinumą <...>“, o **C.1.3** atkreipia dėmesį į tai, kad bendradarbiavimą palaiko ne tik finansavimas, bet ir „<...> moralinis pastiprinimas <...>“. **C.1.2** pažymi, jog bendri projektai su savivaldybe leidžia „<...> užtikrinti didesnę finansavimą jaunimo iniciatyvoms <...>“, o tai reikšmingai prisideda prie veiklos

kokybės ir jaunimo įgalinimo. Trečioji dominuojanti subkategorija – socialinės atsakomybės ir saugios aplinkos kūrimo siekis. Tai atspindi tokie teiginiai kaip **C.1.6:** „<...> bendras tikslas – kurti saugią, stiprią ir atsakingą visuomenę <...>“, o **A.1.4** akcentuoja prevencinį bendradarbiavimo aspektą: „<...> skatinti jaunimo užimtumą įtraukiant prevenciją žalingų įpročių vartojimui <...>“. Taip pat svarbus vaidmuo skiriamas savanorystės skatinimui – **A.1.4** pabrėžia, kad „<...> savanorystė – vienas iš prasmingiausių motyvų, savivaldybė labai palaiko <...>“, o **A.1.3** išskiria ją kaip neformalų, bet veiksmingą būdą įtraukti jaunimą į bendruomenines veiklas. Galiausiai, ketvirtoji kryptis – bendrų tikslų siekimas ir patirties mainai, kuri, pasak informanto **C.1.5**, leidžia „<...> pasidalyti idėjomis, paremti vieni kitus, kartu daryti didesnius projektus <...>“. **A.1.2** pažymi, kad bendradarbiavimo motyvas yra ir „<...> bendrų tikslų siekimas, tokių kaip darbo vietų kūrimas <...>“, o **A.1.5** išskiria, kad „<...> kiekviena pusė įneša savo indėlį, ir kartu galima padaryti daugiau <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad institucijų ir NVO bendradarbiavimo motyvacija apima tiek pragmatinius veiksnius – kaip finansavimas ar dalijimasis ištekliais, tiek vertybinius – kaip noras padėti jaunimui ir kurti saugią, atsakingą visuomenę. Tokia kompleksinė motyvacija užtikrina bendradarbiavimo tvarumą ir orientaciją į ilgalaikius pokyčius jaunimo užimtumo srityje. Remiantis teorinėje baigiamojo projekto dalyje atlikta analize, informantų išsakyti motyvai bendradarbiauti jaunimo užimtumo srityje glaudžiai susiję su mokslinėje literatūroje išskirtomis bendradarbiavimo prielaidomis. Šilinskytė (2015) pabrėžia, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas tampa veiksmingas tuomet, kai jis grindžiamas aiškiais tikslais, pasitikėjimu ir abipusiu naudos suvokimu. Bučaitė-Vilkė (2019) atkreipia dėmesį, kad bendradarbiavimo motyvacija dažnai kyla iš siekio spręsti vietos socialines problemas, kuriose jaunimas laikomas pažeidžiama grupe. Be to, finansinės paskatos taip pat išlieka viena stipriausių motyvacijų bendradarbiauti – tai nurodo tiek Bučaitė-Vilkė (2019), tiek Brazienė (2020), kurios pažymi, kad dalyvavimas bendruose projektuose dažnai priklauso nuo galimybės gauti finansavimą.

Siekiant geriau suprasti, kokios priemonės ir veiksniai skatina efektyvų bendradarbiavimą tarp vietos valdžios, NVO ir kitų suinteresuotų subjektų jaunimo užimtumo srityje, svarbu išanalizuoti informantų išskirtus būdus ir priemones, kurie, jų nuomone, padeda kurti tvarius bendradarbiavimo ryšius bei užtikrinti realią naudą jaunam žmogui (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo poveikį inovatyvių sprendimų jaunimo užimtumo srityje priėmimui (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Inovatyvių sprendimų kūrimas per tarpsektorinį bendradarbiavimą	Skirtingų sektorių kompetencijų ir patirties sinergija	<p>„<...> skirtingos institucijos turi skirtingų patirčių skirtingose srityse, ir esant reikalui gali jomis pasidalinti su kitais randant optimaliausius sprendimus <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> įvairių sektorių atstovai gali pasiūlyti skirtingus požiūrius ir patirtį <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> sujungia skirtingas patirtis, išteklius ir kompetencijas <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> skirtingos institucijos dirba skirtingose jaunimo politikos srityse <...>“ (A.1.4)</p>
	Idėjų generavimas per bendravimą ir partnerystę	<p>„<...> kai visi susėdam prie stalo, atsiranda drąsesni, kūrybiškesni sprendimai – net ir tokie, kurių vienas pats gal nė nesugalvotum <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> kai kalbamės su kitais – tiek iš savivaldybės, tiek iš kitų organizacijų – labai dažnai gimsta naujų idėjų <...>“ (C.1.5)</p>

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		„<...> bendraujant su kitais visada gali gimi naujos idėjos <...>“ (C.1.4) „<...> partnerystė, tarpinstituciniai projektai, gerosios praktikos mainai <...>“ (C.1.3)
	Greitesnė reakcija į pokyčius ir jaunimo poreikius	„<...> bendradarbiavimas padeda atrasti tinkamus sprendimus, išgirsti ir žmogaus lūkesčius <...>“ (B.1.1) „<...> dalijantis informacija tarp institucijų galima laiku reaguoti į pokyčius jaunimo aplinkoje <...>“ (C.1.6) „<...> gauti naujausią informaciją ir ją taikyti praktikoje <...>“ (A.1.4)
	Kūrybiškų metodų ir priemonių integracija	„<...> galima derinti formalaus ir neformalaus ugdymo metodus, įtraukti šiuolaikines technologijas <...>“ (C.1.2) „<...> laviruoti tarp jaunimo, ekraninių dalykų ir gyvo bendravimo <...>“ (A.1.3) „<...> generuoti naujas idėjas ir greičiau prisitaikyti prie kintančių jaunimo poreikių <...>“ (C.1.1)

9 lentelės duomenimis, dauguma informantų bendradarbiavimą tarp institucijų vertina kaip pagrindinę sąlygą inovatyviems sprendimams jaunimo užimtumo srityje. Atsakymuose išskiriamos kelios kryptys: skirtingų požiūrių integracija, informacijos sklaida, idėjų mainai ir jaunimo poreikių atliepimas. Skirtingų patirčių integraciją pabrėžė informantas **A.1.1**: „<...> skirtingos institucijos turi skirtingų patirčių skirtingose srityse, ir esant reikalui gali jomis pasidalinti <...>“. **A.1.5** pratęsė šią mintį pažymėdamas, kad „<...> kuo daugiau požiūrių susitinka, tuo daugiau atsiranda naujų idėjų <...>“. Daug informantų akcentuoja informacijos sklaidos svarbą kaip naujų sprendimų pagrindą. **A.1.4** teigimu, „<...> bendradarbiaujant galima greičiau pritaikyti naujas praktikas <...>“, o **C.1.6** pabrėžia, kad „<...> dalijantis informacija tarp institucijų galima laiku reaguoti į pokyčius jaunimo aplinkoje <...>“. Jaunimo nuomonės svarba inovacijų kūrimo procese išryškėja **A.1.3** atsakyme: „<...> organizuodami miesto šventes atsiklausiamo kuo jaunimas gyvena <...>“. Šiai minčiai pritaria ir **B.1.1**: „<...> bendradarbiavimas padeda išgirsti ir žmogaus lūkesčius <...>“, taip pabrėžiant orientaciją į vartotoją, t. y. jauną žmogų. Galiausiai, **C.1.3** apibendrina bendradarbiavimo naudą taip: „<...> bendradarbiavimas sujungia skirtingas patirtis, išteklius ir kompetencijas <...>“, o **C.1.5** priduria: „<...> kai kalbamės su kitais – tiek iš savivaldybės, tiek iš kitų organizacijų – labai dažnai gimsta naujų idėjų <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad visų informantų nuomonės patvirtina, jog institucinis dialogas ir veiklos koordinavimas yra esminiai veiksniai kuriant inovatyvius, šiuolaikiniams jaunimo poreikiams pritaikytus sprendimus. Remiantis mokslinių šaltinių analize, bendradarbiavimas tarp institucijų inovatyvių sprendimų priėmimui jaunimo užimtumo srityje yra plačiai pripažįstamas kaip būtina prielaida veiksmingai viešajai politikai. Šilinskytė (2015) akcentuoja, kad efektyvi partnerystė turi būti pagrįsta pasitikėjimu, aiškiu atsakomybių pasiskirstymu ir nuolatine komunikacija. Bučaitė-Vilkė, Civinskas, Lazauskienė ir kt. (2019) pažymi, kad inovatyviems sprendimams pasiekti svarbus ir įvairių sektorių sinerginis veikimas. Taigi, tiek mokslinės literatūros šaltiniai, tiek informantų pastebėjimai rodo, kad institucinė partnerystė, atvira komunikacija ir skirtingų patirčių derinimas yra būtini komponentai siekiant inovatyvių, jaunimui aktualių užimtumo sprendimų.

Išanalizavus, kaip bendradarbiavimas tarp institucijų prisideda prie inovatyvių sprendimų jaunimo užimtumo srityje, toliau siekiama nustatyti, ar šis bendradarbiavimas grindžiamas formaliais

susitarimais – sutartimis, strategijomis ar kitais dokumentais – bei kaip šie formalūs pagrindai veikia bendradarbiavimo tęstinumą ir stabilumą (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie formalių bendradarbiavimo pagrindų egzistavimą ir jų poveikį institucinio bendradarbiavimo tęstinumui (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Formalus bendradarbiavimo pagrindas ir bendradarbiavimo tęstinumas	Strateginiai dokumentai, sutartys	<p>„<...> tam yra skirti bendradarbiavimo susitarimai, kurie apibrėžia bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityse <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> tai yra įforminta sutartimis, strategijomis ir planais, kas turi būti įgyvendinta <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> mes pastoviai turime derinti ir matyti tą strategiją, kur link einame <...>“ (A.1.3)</p> <p>„<...> patvirtintas jaunimo politikos priemonių įgyvendinimo planas <...> yra numatytos visos atsakingos įstaigos <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> dažniausiai viskas įforminama – būna sutartys, bendradarbiavimo susitarimai <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> turim pasirašytas bendradarbiavimo sutartis <...> kai kurios veiklos įtrauktos į strateginius planus <...>“ (C.1.5)</p>
	Tęstinumo užtikrinimas per planavimą ir atsakomybės pasidalijimą	<p>„<...> tai labai padeda užtikrinti, kad bendradarbiavimas tęstųsi ne tik „geros valios“ pagrindu <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> strategija yra kaip sakau jaunimo politikos priemonių įgyvendinimo <...> bendradarbiavimas tarp tų trijų veikėjų ir vyksta <...> tęstinumas pastovus <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> leidžia planuoti veiklas ilgesniam laikotarpiui <...> užtikrina, kad jaunimo užimtumo srityje vykdomos iniciatyvos būtų nuoseklios, tvarios ir kryptingos <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> labai svarbu, nes padeda išlaikyti pastovumą – net jei keičiasi žmonės, veiklos nesibaigia <...>“ (C.1.5)</p>
	Formalumo ribotumas ir priklausomybė nuo žmoniškųjų veiksnių	<p>„<...> bendradarbiavimo sutartys kartais padeda, kai nenori institucijos bendrauti ir formalus raštas įpareigoja <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> tai tik formalumas <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> praktikoje didžiausią vertę turi pasitikėjimas, abipusė motyvacija ir aktyvus įsitraukimas <...>“ (C.1.1)</p> <p>„<...> labai daug yra formalumų, kur kartais realaus darbo negali atlikti, nes nepasirašyta ar neužregistruota <...>“ (C.1.6)</p> <p>„<...> vieni specialistai įtraukti į Vaiko gerovės komisijos veiklą, kiti pagal poreikį surandami ir pakviečiami <...>“ (A.1.2)</p>

10 lentelės duomenimis, dauguma informantų sutaria dėl formalių bendradarbiavimo pagrindų svarbos, tačiau jų įtaka bendradarbiavimo tęstinumui vertinama skirtingai. Dalis informantų pabrėžia, kad bendradarbiavimas dažnai grindžiamas oficialiais dokumentais – strategijomis, susitarimais ar sutartimis. Pasak A.1.4, „<...> savivaldybėje yra patvirtintas jaunimo politikos priemonių įgyvendinimo planas 2021–2027 m. <...> tai jau galima laikyti formaliu pagrindu“, A.1.3 taip pat pažymi, kad „<...> visi planai yra derinami tarp to, kad būtų visoms sritims, visoms amžiaus kartoms, tuo pačiu ir jaunimui <...>“. Keli informantai akcentuoja, kad formaliai įtvirtintas bendradarbiavimas padeda užtikrinti veiklų tęstinumą net ir pasikeitus darbuotojams ar organizacijų vadovams. Kaip pažymi C.1.5, „<...> kai kurios veiklos įtrauktos į strateginius planus. Tai labai svarbu, nes padeda išlaikyti pastovumą – net jei keičiasi žmonės, veiklos nesibaigia <...>“. Panašiai situaciją vertina ir informantas A.1.5: „<...> viskas įforminama – būna sutartys, bendradarbiavimo susitarimai, įtraukta į strateginius planus <...>“, o C.1.2 išskiria, kad „<...> formalus susitarimas padeda išvengti nesusipratimų, stiprina pasitikėjimą tarp partnerių ir leidžia planuoti veiklas

ilgesniam laikotarpiui <...>“. Visgi ne visi informantai formalius susitarimus laiko esminiu sėkmingo bendradarbiavimo veiksmu. **C.1.1** teigia, kad „<...> dokumentai padeda užtikrinti formalų pagrindą, tačiau realų tęstinumą garantuoja tarpusavio ryšiai ir aiški komunikacija <...>“, o **C.1.3** mano, kad „<...> tai tik formalumas <...>“. Kritiškai į perteklinį formalumą žvelgia ir **C.1.6**, pažymėdamas, kad „<...> labai daug yra formalumų, kur kartais realaus darbo negali atlikti, nes nepasirašyta ar neužregistruota <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad formalūs susitarimai, strategijos ar planai sudaro svarų struktūrinį pagrindą bendradarbiavimui, tačiau jų praktinė nauda priklauso nuo to, kiek institucijos iš tikrųjų bendradarbiauja, pasitiki viena kita ir siekia bendrų tikslų. Formalaus bendradarbiavimo aspektas, analizuojamas informantų atsakymuose, glaudžiai dera su teorinėje literatūroje išskirtais principais. Kaip nurodoma teorinėje dalyje, institucinė partnerystė dažnai grindžiama tokiais teisiniais dokumentais, kaip LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas, LR vietos savivaldos įstatymas bei LR nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas, kuriuose detalizuojamos savivaldybių ir NVO bendradarbiavimo formos, apibrėžiamas atsakomybės pasiskirstymas bei veiklos koordinavimo mechanizmai. Institucionalizacijos svarbą pabrėžia ir Šilinskytė (2015), teigdama, kad formalūs susitarimai – strategijos, sutartys ar planai – padeda užtikrinti bendradarbiavimo tęstinumą ir apsaugo nuo politinių svyravimų.

Siekiant suprasti, kaip institucinis bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje realizuojamas praktikoje, svarbu išanalizuoti informantų patirtį bendradarbiaujant ir organizuojant bendras veiklas. Ši analizė leidžia nustatyti, ar tarp partnerių palaikomas nuoseklus ir tvarus dialogas, ar bendradarbiavimas vyksta tik esant konkrečiam poreikiui (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo reguliarumą ir dialogo palaikymą jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo dažnumas ir reguliarumas	Reguliarūs susitikimai ir tęstinis dialogas	„<...> organizuojami ketvirčio, pusmečio, bei metų bendrų įvykdytų ir planuojamų tęstinių veiklų aptarimas <...>“ (B.1.1) „<...> susitinkame bent kartą per ketvirtį <...>“ (A.1.1) „<...> susitikimai vyksta reguliariai – kartais kartą per mėnesį, kartais dažniau <...>“ (A.1.5) „<...> tikrai dažnai, kreipiasi ir Užimtumo tarnybos, ir probacijos tarnybos atstovai <...>“ (A.1.4)
	Lankstus, poreikiu grįstas bendravimas	„<...> dažnai derinamės neformaliai. Tas ryšys tikrai yra gyvas, ne „popierinis“ <...>“ (A.1.5) „<...> dialogas vyksta nuolat – tiek planuotų susitikimų, tiek neformalių pokalbių forma <...>“ (C.1.1) „<...> kontaktą palaikome telefonu, el. paštu ar bendrose renginiuose <...>“ (C.1.2) „<...> kai ryšys gyvas, daug lengviau spręsti viską greitai ir lanksčiai <...>“ (C.1.5)
	Dialogo trūkumas arba epizodiškumas	„<...> susitikimai vyksta greituoju būdu – skambučiu, el. paštu <...>“ (A.1.3) „<...> pagal poreikį. Man reikia – skambinu, kitam reikia – susisiekiama su manimi <...>“ (C.1.4) „<...> neturime jokių planų ar susitarimų dėl susitikimų <...>“ (C.1.6) „<...> reguliaraus dialogo nėra, galbūt dėl abiejų šalių užimtumo <...>“ (C.1.3)

11 lentelės duomenimis, institucinis bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje dažniausiai grindžiamas tiek formaliais susitarimais, tiek nuolat palaikomu dialogu. Dauguma informantų išskyrė reguliarių susitikimų svarbą veiklų koordinavimui. Informantas **A.1.1** nurodo: „<...> susitinkame bent kartą per ketvirtį, nuolatinis dialogas palaikomas esant poreikiui <...>“, o informantas **A.1.5** pabrėžia, kad „<...> susitikimai vyksta reguliariai – kartais kartą per mėnesį, kartais dažniau, priklauso nuo projekto ar iniciatyvos <...>“. Reguliarus ir aktyvus ryšys taip pat akcentuojamas informanto **C.1.1**, kuris pažymi: „<...> dialogas vyksta nuolat – tiek planuotų susitikimų, tiek neformalių pokalbių forma <...>“. Tuo tarpu kai kurie informantai atkreipė dėmesį į susitikimų priklausomybę nuo poreikio ir situacijos. Informantas **A.1.3** išskiria mišrų bendravimą, kai „<...> susitikimai su partneriais dažniausiai vyksta greituoju būdu – skambučiu, el. paštu <...>“, o **C.1.4** teigia, kad „<...> pagal poreikį. Man reikia – skambinu ar važiuoju aš, kitam reikia – susisiekiama su manimi <...>“. Vis dėlto ne visi pritarė dėl reguliaraus bendradarbiavimo. Informantas **C.1.3** atvirai pastebi, kad „<...> reguliaraus dialogo nėra, galbūt dėl abiejų šalių užimtumo <...>“, o **C.1.6** nurodo: „<...> neturime jokių planų ar kokių susitarimų dėl susitikimų <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad nors dauguma institucijų deklaruoja reguliarią dialogą ir susitikimų organizavimą, jo intensyvumas ir forma priklauso nuo organizacinių poreikių, vykdomų veiklų ir turimų išteklių. Teorinė analizė pagrindžia empirinėje dalyje išryškėjusius pastebėjimus apie susitikimų reguliarumo ir bendravimo svarbą tarp institucinių partnerių jaunimo užimtumo srityje. Kaip nurodo Raišienė (2008), dialogo dažnis tiesiogiai koreliuoja su partnerystės gilumu – kuo dažnesni kontaktai ir bendros veiklos, tuo stipresnis bendradarbiavimas ir efektyvesnis problemų sprendimas. Tokie susitikimai padeda ne tik koordinuoti veiksmus, bet ir stiprinti tarpusavio pasitikėjimą, dalintis informacija bei diegti inovatyvius sprendimus. Šią mintį papildė ir Bano (2019) įžvalgos, jog retas kontaktas tarp organizacijų palaiko tik „paviršinę kooptaciją“, tuo tarpu reguliariūs susitikimai ir bendros iniciatyvos padeda plėtoti tikrą, tvarią partnerystę, orientuotą į rezultatus ir jaunimo poreikių sprendimą.

Toliau reikšminga analizuoti, kaip institucijos, dalyvaujančios jaunimo užimtumo skatinime, pasiskirsto atsakomybę ir sprendimų priėmimo teises bendrose iniciatyvose. Šie aspektai leidžia įvertinti, ar partnerystė grindžiama lygiaverčiu įsitraukimu, aiškiu vaidmenų apibrėžimu ir efektyviu veiklos koordinavimu tarp savivaldybės, NVO ir kitų suinteresuotų šalių (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie atsakomybių ir sprendimų priėmimo paskirstymą bendrose iniciatyvose (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Atsakomybės ir sprendimų priėmimo teisės bendrose veiklose	Atsakomybės paskirstymas pagal kompetencijas ir veiklos pobūdį	<p>„<...> atsakomybės dažnai pasiskirsto pagal kompetencijas – savivaldybė gali būti atsakinga už strateginių sprendimų priėmimą, finansavimą ir infrastruktūrą, o NVO – už praktinių veiklų organizavimą <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> kiekviena institucija turi savo stipriąsias puses, todėl atsakomybės paskirstomos pagal kompetencijas <...>“ (C.1.6)</p> <p>„<...> aiškus vaidmenų pasiskirstymas kas už ką atsakingas, sprendimų priėmimas remiantis sutarimu arba pasiskirstymu pagal sritis <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> atsakomybės ir sprendimų priėmimo teisės bendrose iniciatyvose yra paskirstomos pagal veiklos pobūdį, kompetencijas ir iš anksto sutartus susitarimus <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> jei labai aktyvi NVO, tai ji būna tokia paimanti labai stipriai savo atsakomybę <...> bet dažniausiai iš praktikos savivaldybėje</p>

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		<i>esame tie specialistai, kurie kuruojame <...> savivaldybė didesnę atsakomybę prisiima <...>“ (A.1.3)</i>
	Kolektyvinis sprendimų priėmimas	<i>„<...> remiantis skyrių veiklos nuostatais, taip pat ir bendradarbiavimo susitarimuose įtvirtintomis nuostatomis atsakomybę neša bei sprendimo teisę turi tiesioginiai vadovai <...>“ (B.1.1)</i> <i>„<...> dažniausiai pasirašoma sutartis, kur konkrečiai nurodoma, kas už ką atsakingas, kas ką turi padaryt <...>“ (C.1.4)</i> <i>„<...> dažniausiai viskas numatyta sutartyje <...>“ (A.1.5)</i>
	Sutartinis vaidmenų apibrėžimas ir lankstus prisitaikymas	<i>„<...> iniciatyvos įgyvendytojas pasitaria su partneriu ir sprendimas balsavimo būdu būna priimamas <...>“ (A.1.1)</i> <i>„<...> pasitariame su partneriais, kas ką galim geriausiai padaryti <...>“ (C.1.5)</i> <i>„<...> stengiamės dirbti kaip komanda – jei matom, kad reikia, pasikalbam, pasiderinam, svarbiausia, kad bendras tikslas būtų pasiektas <...>“ (C.1.4)</i> <i>„<...> sprendimų priėmimo teisė yra kolektyviniu pagrindu, visada sudaroma darbo grupė ar komisija <...>“ (A.1.4)</i> <i><...> atsakomybės paskirstomos pagal valdybos nutarimus arba bendru darbuotojų ir narių susitarimu <...> stengiamės dirbti horizontaliai, įtraukdami visus svarbius asmenis į sprendimų priėmimą <...>“ (C.1.1)</i>

12 lentelės duomenimis, atsakomybių ir sprendimų priėmimo paskirstymas bendrose iniciatyvose tarp savivaldybės, NVO ir kitų partnerių dažniausiai vyksta trimis pagrindiniais principais: pagal kompetencijas, remiantis sutartimis arba lankstaus susitarimo pagrindu. Dalis informantų, kaip pavyzdžiui informantas **A.1.2**, teigia, kad „<...> savivaldybė gali būti atsakinga už strateginių sprendimų priėmimą, finansavimą ir infrastruktūrą, o NVO – už praktinių veiklų organizavimą <...>“, bei informantas **C.1.6** pažymi, jog „<...> kiekviena institucija turi savo stipriąsias puses, todėl atsakomybės paskirstomos pagal kompetencijas <...>“, pabrėžia, kad sprendimų priėmimas grindžiamas institucijų kompetencijomis. Kita dalis informantų, kaip pavyzdžiui **B.1.1**, sako, jog „<...> atsakomybę neša bei sprendimo teisę turi tiesioginiai vadovai, tuo tarpu veiklos sritis kuruoja pagal funkcijas paskirti atsakingi darbuotojai <...>“, bei informantas **C.1.4**, kuris nurodo, kad „<...> dažniausiai pasirašoma sutartis, kur konkrečiai nurodoma, kas už ką atsakingas <...>“, akcentuoja formalizavimo svarbą – atsakomybės aiškiai įtvirtinamos veiklos nuostatuose ar bendradarbiavimo sutartyse. Tokie formalūs susitarimai padeda išvengti nesusipratimų ir užtikrina aiškų veiklų koordinavimą. Trečioji pozicija – lankstaus bendradarbiavimo modelis, kuriame sprendimai priimami pasitarus, pasiskirstant užduotis pagal galimybes ar aktualias situacijas. Informantas **A.1.1** pastebi, kad „<...> iniciatyvos įgyvendytojas pasitaria su partneriu ir sprendimai balsavimo būdu būna priimamas <...>“, o informantas **C.1.5** pabrėžia, jog „<...> paprastai pasitariame su partneriais, kas ką galim geriausiai padaryti <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos siekia derinti formalius sprendimų priėmimo pagrindus su lankstumu ir bendru susitarimu, orientuodamosi į partnerių kompetencijas ir tikslų pasiekimą. Toks modelis sudaro palankias sąlygas efektyvioms, kontekstui pritaikytoms bendradarbiavimo struktūroms jaunimo užimtumo srityje. Remiantis teorinėje baigiamojo projekto dalyje nagrinėtomis išvalgomis, atsakomybės ir sprendimų priėmimo paskirstymas bendrose savivaldybės ir NVO iniciatyvose glaudžiai susijęs su partnerystės modeliu. Šilinskytė (2015) bei Raišienė (2008) išskiria tris pagrindinius bendradarbiavimo modelius: hierarchinį, tinklinį ir horizontalų. Hierarchiniame modelyje sprendimų priėmimas koncentruojamas dominuojančioje institucijoje, dažnai – savivaldybėje. Tinklinis modelis pasižymi lankstumu, tačiau

gali stigti aiškios atsakomybės, o horizontalusis siekia lygiaverčio sprendimų dalijimosi, grindžiamo bendru tikslu ir įtraukimu. Empirinėje dalyje matyti, kad praktikoje organizacijos derina šiuos modelius pagal kontekstą: viena vertus, remiasi formalizuotomis struktūromis (sutartimis, strateginiais planais), kita vertus – taiko bendradarbiavimo formas, paremtas pasitikėjimu ir neformaliu susitarimu. Šis modelių derinimas leidžia ne tik išlaikyti aiškumą atsakomybėse, bet ir užtikrinti veiklų lankstumą bei efektyvų reagavimą į jaunimo poreikius.

Siekiant suprasti, kaip institucijos prisideda prie jaunimo užimtumo skatinimo, svarbu išanalizuoti, kaip jos vertina ir panaudoja savo turimus išteklius – žmogiškuosius, finansinius bei informacinius – bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis ir partneriais. Todėl 13 lentelėje pateikiamos informantų nuomonės apie tai, kaip šie ištekliai prisideda prie bendrų iniciatyvų įgyvendinimo ir kokią reikšmę turi bendradarbiavimo efektyvumui (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie turimų organizacinių išteklių panaudojimą bendradarbiavimui jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Organizacijos išteklių vertinimas bendradarbiavimui	Efektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas	<p>„<...> darbuotojai dirbantys Užimtumo tarnyboje, karjeros konsultantai ir veiklinimo koordinatoriai <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> savanoriai ar specialistai turėtų būti tinkamai pasirinkti pagal poreikį ir pagal kompetencijas <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> jaunimo darbuotojai ir savanoriai yra pagrindinis mūsų veiklos variklis <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> jaunimo darbuotojų nėra daug, o poreikių – vis daugiau <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> policijos pareigūnai dirbantys su jaunimo užimtumu turi patirties <...>“ (C.1.6)</p>
	Finansinių išteklių trūkumas ir optimizavimas	<p>„<...> finansavimo galėtų būti šiek tiek daugiau, tačiau jo pakanka <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> stengiamės panaudoti tikslingai <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> finansiniai ištekliai, nors ir riboti, yra nukreipiami ten, kur gali sukurti didžiausią poveikį <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> dažniausiai pritrūksta finansinių išteklių <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> finansinių išteklių tikrai trūksta <...>“ (C.1.6)</p>
	Informacinių ir kitų išteklių prieinamumas	<p>„<...> informaciniai ištekliai pasiekiami lengvai <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> metodinis palaikymas ir pagalba suteikiant reikalingą medžiagą <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> komunikacijos kanalai naudojami viešinant bendras veiklas <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> informacinius resursus išnaudojam efektyviai <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> galima pasidalinti informacija ir sklaida didesnė <...>“ (C.1.6)</p>
	Lankstus išteklių naudojimas ir prisitaikymas prie situacijos	<p>„<...> galime susitikti parke ant suoliuko, apkalbėti. Galime susikurti fb chatą <...>“ (A.1.3)</p> <p>„<...> gebame greitai prisitaikyti ir optimizuoti turimus resursus <...>“ (C.1.1)</p> <p>„<...> nueitas ilgas kelias kad pvz. mokyklos mane įsileistų <...>“ (C.1.4)</p>

13 lentelės duomenimis, dauguma informantų palankiai vertina savo organizacijų turimus žmogiškuosius, finansinius ir informacinius išteklius, tačiau akcentuoja jų optimizavimo būtinybę bei nuolatinę trūkumo problemą – ypač finansinėje srityje. Keletas informantų, kaip pavyzdžiui **B.1.1** ir **C.1.2**, išskiria efektyvų žmogiškųjų išteklių panaudojimą, pabrėždami jų svarbą bendradarbiavimo procesuose: „<...> *darbuotojai dirbantys Užimtumo tarnyboje, karjeros konsultantai ir veiklinimo koordinatoriai* <...>“ (**B.1.1**), „<...> *jaunimo darbuotojai ir savanoriai yra pagrindinis mūsų veiklos variklis* <...>“ (**C.1.2**). Kita ryški tendencija – finansinių išteklių trūkumo įvardijimas. Informantai **A.1.5** ir **C.1.3** pastebi, jog dažnai tenka taupiai planuoti veiklas, o finansavimas ne visada užtikrina jų kokybę: „<...> *dažniausiai pritrūkstama finansinių išteklių* <...>“ (**C.1.3**), „<...> *stengiamės panaudoti tikslingai* <...>“ (**A.1.5**). Tuo tarpu **C.1.2** pažymi, kad net riboti ištekliai gali būti veiksmingai naudojami, jei jie nukreipiami ten, kur sukuria didžiausią poveikį. Informaciniai ištekliai dažniausiai vertinami teigiamai – informantai, kaip **A.1.4** ar **C.1.5**, pabrėžia jų prieinamumą bei svarbą koordinuojant veiklas: „<...> *informacinius resursus išnaudojam efektyviai* <...>“ (**C.1.5**), „<...> *metodinis palaikymas ir pagalba suteikiant reikalingą medžiagą* <...>“ (**A.1.4**). Be to, keli informantai (pvz., **A.1.3** ir **C.1.1**) atkreipia dėmesį į lankstų požiūrį į išteklių naudojimą – komunikacijai ir susitikimams pasitelkiamos įvairios priemonės, pritaikytos konkrečiam kontekstui ir siekiamam rezultatui: „<...> *galime susitikti parke ant suoliuko, apkalbėti. Galime susikurti fb chatą* <...>“ (**A.1.3**). Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus ir kontekstui pritaikytas išteklių panaudojimas yra esminis bendradarbiavimo sėkmės veiksnys, ypač kai kalbama apie lankstų, į jaunimo poreikius orientuotą požiūrį. Organizacijos siekia išnaudoti turimus išteklius maksimaliai efektyviai, tačiau tuo pat metu pabrėžia būtinybę užtikrinti tvarų jų papildymą – ypač finansinėje ir žmogiškųjų išteklių srityse. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad tiek žmogiškųjų, tiek finansinių bei informacinių išteklių telkimas bendradarbiavimui yra esminė sąlyga stiprioms partnerystėms tarp institucijų kurti. Pasak Lewis (2009), efektyvus išteklių panaudojimas leidžia pereiti nuo epizodinio sąlyčio prie tvirto, ilgalaikio bendradarbiavimo, grįsto abipusiu naudingumu. Šilinskytė (2015) pabrėžia, kad išteklių disbalansas – ypač kompetencijų trūkumas ar ribotas finansavimas – gali trukdyti iniciatyvoms vystytis, todėl resursų subalansavimas tarp partnerių tampa vienu svarbiausių stabilumo ir tęstinumo elementų. Brazienė (2017) pabrėžia, kad jaunimo įgalinimas darbo rinkoje reikalauja ne tik programų finansavimo, bet ir sistemingo žmogiškųjų išteklių koordinavimo bei informacijos prieinamumo, užtikrinant efektyvų veiklų įgyvendinimą vietos lygmeniu.

Išnagrinėjus organizacijų išteklių naudojimo praktiką bendradarbiaujant, toliau svarbu įvertinti paties bendradarbiavimo pobūdį ir trukmę. Siekiant išsiaiškinti, ar savivaldybės, NVO ir kitų institucijų sąveika jaunimo užimtumo srityje remiasi ilgalaikę strateginę partnerystę, trumpalaikiu tiksliniu bendradarbiavimu ar atsitiktinėmis iniciatyvomis, informantams buvo pateiktas klausimas apie jų organizacijos bendradarbiavimo formą ir motyvus (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie bendradarbiavimo pobūdį ir trukmę jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo trukmės pobūdis	Ilgalaikė partnerystė kaip pagrindinė bendradarbiavimo forma	<i>informacijos apsikeitimu, ir koordinuotais veiksmais</i> <...>“ (B.1.1) <i>„<...> tai ilgalaikė partnerystė, nes miestui reikalingas šios amžiaus grupės užimtumas</i> <...>“ (A.1.1) <i>„<...> vienareikšmiškai ilgalaikė partnerystė</i> <...>“ (A.1.4) <i>„<...> daugeliu atvejų tai ilgalaikė partnerystė</i> <...>“ (A.1.5) <i>„<...> mūsų bendradarbiavimas su savivaldybe yra pagrįstas ilgalaikę partnerystę</i> <...>“ (C.1.1)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		<p>„<...> tikslas – kurti tvarius ryšius, kurie leistų nuosekliai spręsti jaunimo užimtumo ir socialinės integracijos iššūkius <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> prieš tai atsakiau kad įdėta daug darbo ir tai tikrai ilgalaikė perspektyva <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> dauguma bendradarbiavimų yra ilgalaikiai. Turim savo patikimų partnerių ratą <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> pagrįsta ilgalaikėje partnerystėje, kadangi kiekvienais metais rašome tęstines prevencines programas <...>“ (C.1.6)</p>
	Ilgalaikės partnerystės derinimas su trumpalaikiais projektais	<p>„<...> mūsų savivaldybėje yra ir trumpalaikių, ir ilgalaikių projektų, nors tas ilgalaikis irgi turi pabaigos datą <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> gali būti ir trumpalaikis tikslinis bendradarbiavimas <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> papildytą trumpalaikiu tiksliniu bendradarbiavimu <...>“ (C.1.3)</p>
	Trumpalaikis bendradarbiavimas su potencialu ilgalaikiam ryšiui	<p>„<...> būna ir trumpalaikiai, bet iš esmės jie vis tiek yra ilgalaikiai ir abipusis bendradarbiavimas <...>“ (A.1.3)</p>

14 lentelės duomenimis, daugumos informantų požiūriu bendradarbiavimas tarp organizacijų jaunimo užimtumo srityje yra pagrįstas ilgalaikėje partnerystėje. Informantas **B.1.1** teigia, kad bendradarbiavimas grindžiamas „<...> bendrų tikslų siekimu ir koordinuotais veiksmais <...>“. Panašiai atsiliepia ir **A.1.1**: „<...> tai ilgalaikė partnerystė, nes miestui reikalingas šios amžiaus grupės užimtumas <...>“. Ilgalaikės partnerystės privalumai, pasak informanto **A.1.4**, yra susiję su nuolatinio bendradarbiavimu su tais pačiais patikimais partneriais, nes „<...> visos kitos su jaunimu dirbančios NVO yra pastovūs partneriai <...>“. **C.1.1** papildomai pabrėžia, kad jų bendradarbiavimas „<...> pagrįstas ilgalaikėje partnerystėje <...>“, o **C.1.6** teigia, kad „<...> kiekvienais metais rašome tęstines prevencines programas susijusias su nepilnamečiu įsitraukimu <...>“. Tačiau dalis informantų įvardijo ir trumpalaikio bei tikslingo bendradarbiavimo atvejus, dažniausiai susijusius su projektine veikla. **C.1.3** pažymi, kad bendradarbiavimą apibūdintų kaip „<...> ilgalaikę partnerystę, papildytą trumpalaikiu tiksliniu bendradarbiavimu <...>“, o **A.1.2** nurodo, kad „<...> mūsų savivaldybėje yra ir trumpalaikių, ir ilgalaikių projektų <...>“. Kai kurie informantai išskyrė ir mišrų bendradarbiavimo modelį, kuris jungia ilgalaikių santykių stabilumą su trumpalaikių iniciatyvų lankstumu. **A.1.3** atkreipia dėmesį į tai, kad „<...> būna ir trumpalaikiai, bet iš esmės jie vis tiek yra ilgalaikiai <...>“, o **C.1.5** pažymi: „<...> turim savo patikimų partnerių ratą, su kuriais dirbam jau keletą metų, bet pasitaiko ir trumpalaikių projektų <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad dauguma organizacijų bendradarbiauja remdamiesi ilgalaikės partnerystės principais, tačiau geba prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir įsitraukti į trumpalaikes iniciatyvas, kai to reikalauja situacija. Toks lankstus modelis užtikrina tiek stabilumą, tiek reagavimą į jaunimo poreikių pokyčius. Teorinėje baigiamojo projekto dalyje pažymima, kad ilgalaikė partnerystė tarp NVO ir vietos valdžios institucijų yra būtina siekiant tvarių jaunimo užimtumo sprendimų. Efektyvi partnerystė grindžiama ne tik formaliais susitarimais, bet ir pasitikėjimu, nuolatinio dialogo bei žmogiškuoju veiksmu, leidžiančiu koordinuoti veiklas ir palaikyti tęstinumą net keičiantis aplinkybėms. Kaip pabrėžia Bano (2019), trumpalaikiai projektai retai sukuria ilgalaikę vertę – tvari partnerystė reikalauja išpareigojimo ir bendrų vertybių. Doucet ir kt. (2024) taip pat akcentuoja, kad neformalus bendravimas bei veiklos lankstumas padeda kurti stipresnius ryšius ir veiksmingesnį bendradarbiavimą.

Siekiant atskleisti, koku būdu bendradarbiavimas tarp institucijų pasireiškia praktiniame lygmenyje, toliau analizuojamos konkrečios bendros veiklos ir projektai, kuriuos tyrimo dalyviai įgyvendino kartu su savivaldybe ar NVO jaunimo užimtumo srityje (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įgyvendintos bendros veiklos ir projektai jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendros veiklos jaunimo užimtumo skatinimo srityje	Karjeros ugdymas ir profesinis veiklinimas	„<...> <i>organizuojame renginius apie darbo paiešką, savanorystę, verslumo pagrindus ir profesinius veiklinimus, skatinant jaunimo profesijų pasirinkimą <...></i> “ (B.1.1) „<...> <i>renginius apie karjeros galimybes. Taip pat įtraukiame jaunimą į sprendimų priėmimą, projektų planavimą <...></i> “ (A.1.5) „<...> <i>renginius apie karjerą. Taip pat įtraukiame jaunimą į planavimą – kartu kuriame, ne tik jiems organizuojame <...></i> “ (C.1.5)
	Savanorystės skatinimas ir socialinės iniciatyvos	„<...> <i>savanorystė savivaldybėje, bendradarbiavimas su bendruomenėmis ir jaunimo užėmimas mobiliuose užsiėmimuose <...></i> “ (A.1.1) „<...> <i>jaunimo savanoriška tarnyba yra finansuojama iš savivaldybės ir ministerijos <...></i> “ (A.1.4) „<...> <i>savanorystės skatinimo kampanijas, renginius <...></i> “ (A.1.5) „<...> <i>savanorystės veiklas socialinėje srityje <...></i> “ (C.1.3) „<...> <i>vykdome savanorystės skatinimo kampanijas <...></i> “ (C.1.1)
	Laisvalaikio, edukacinės ir kultūrinės veiklos	„<...> <i>vaikų ir jaunuolių stovyklų finansavimas bei stengiamasi plėsti NVŠ pasiūlą <...></i> “ (A.1.2) „<...> <i>renginiai, sporto renginiai, šeimos dienos renginiai, miesto šventės <...></i> “ (A.1.3) „<...> <i>dirbtuves, edukacines programas, kūrybinius užsiėmimus <...></i> “ (C.1.2) „<...> <i>stovyklas, mokymus <...></i> “ (A.1.5) „<...> <i>vaikų vasaros stovyklas <...></i> “ (C.1.3) „<...> <i>edukacijų iki miestelio šventės ar didesnių projektų stovyklų <...></i> “ (C.1.4) „<...> <i>dirbtuves apie emocinę sveikatą <...></i> “ (C.1.5)
	Prevenciniai ir saugios aplinkos kūrimo projektai	„<...> <i>kolegė rašo projektą, kuris orientuotas į psichoaktyvių medžiagų prevenciją <...></i> “ (C.1.6) „<...> <i>organizuojame prevencinius susitikimus, paskaitas, diskusijas su pareigūnais <...></i> “ (C.1.6) „<...> <i>jaunimo švietimas, užimtumas bei saugios aplinkos kūrimas <...></i> “ (C.1.6)

15 lentelės duomenimis, visų informantų atsakymuose atsispindi platus bendrų veiklų spektras, vykdomų tarp savivaldybės, NVO ir kitų institucijų jaunimo užimtumo srityje. Akivaizdu, kad bendradarbiavimas dažniausiai apima keturias pagrindines sritis: karjeros ugdymą, savanorystės skatinimą, edukacinį ir laisvalaikio turinį bei prevencines iniciatyvas. Didelė dalis informantų **(B.1.1, A.1.5, C.1.5)** išskyrė karjeros ugdymo ir profesinio veiklinimo svarbą. Veiklos, orientuotos į darbo paiešką, verslumo ugdymą, karjeros planavimą bei jaunimo įtraukimą į sprendimų priėmimą. Informantas **B.1.1** pažymi: „<...> *organizuojame renginius apie darbo paiešką, savanorystę, verslumo pagrindus ir profesinius veiklinimus <...>*“. Savanorystės skatinimas taip pat yra itin dažna

bendradarbiavimo forma. Tokias veiklas paminėjo informantai **A.1.1, A.1.4, A.1.5, C.1.1, C.1.3**. Tai apima tiek ilgalaikes programas, kaip jaunimo savanoriška tarnyba, tiek trumpalaikes iniciatyvas bendruomenėse. Informantas **C.1.1** sako: „<...> vykdomė savanorystės skatinimo kampanijas <...>“. Trečiasis ryškus veiklų blokas – edukacinės, kultūrinės ir laisvalaikio veiklos, kurias mini informantai **A.1.2, A.1.3, C.1.2, C.1.3, C.1.4, C.1.5**. Šios veiklos skatina jaunimo įsitraukimą ir socialinę integraciją. Informantas **C.1.2** teigia: „<...> edukacinės programos, savanorystės veiklos ir kūrybiniai užsiėmimai, kurie skatina jaunų žmonių saviraišką <...>“. Galiausiai, dalis informantų pabrėžia prevencinių iniciatyvų reikšmę. Tai veiklos, susijusios su psichoaktyvių medžiagų prevencija, saugios aplinkos kūrimu ir socialinės atsakomybės ugdymu: „<...> organizuojame prevencinius susitikimus, paskaitas, diskusijas su pareigūnais <...>“ – nurodo informantas **C.1.6**. Apibendrinant galima teigti, bendros veiklos atskleidžia ne tik institucijų funkcijų papildomumą, bet ir jų bendrą siekį kurti jaunimui saugią, palaikančią ir įgalinančią aplinką, kuri apima tiek socialinius, tiek profesinius jų poreikius. Teorinėje dalyje buvo pabrėžta, kad bendradarbiavimas tarp institucijų jaunimo užimtumo srityje apima įvairias formas – nuo formalaus planavimo iki praktinio veiklų įgyvendinimo, o jo sėkmę lemia ne tik organizaciniai gebėjimai, bet ir gebėjimas kurti prasmingą turinį jaunimui. Pasak Bučaitės-Vilkės (2019), sėkminga partnerystė grindžiama ne tik dalijimusi atsakomybėmis, bet ir bendromis iniciatyvomis, kurios leidžia stiprinti socialinį kapitalą bei kurti pridėtinę vertę bendruomenėms. Tai atitinka informantų atsakymus, kuriuose akcentuojamos savanorystės programos, edukacinės dirbtuvės, bendri renginiai ir projektai.

Toliau analizuojama, kaip tarp institucinių partnerių paskirstomos funkcijos ir sprendimų galios įgyvendinant bendrus projektus jaunimo užimtumo srityje. Šis aspektas ypač svarbus siekiant veiksmingo bendradarbiavimo, nes aiškus vaidmenų ir atsakomybių pasiskirstymas užtikrina sklandų veiklų koordinavimą, mažina nesusipratimų riziką ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą tarp bendradarbiaujančių organizacijų (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie funkcijų ir galių paskirstymą įgyvendinant bendrus projektus jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Funkcijų ir sprendimų galių paskirstymas įgyvendinant bendrus projektus	Funkcijų paskirstymas pagal kompetencijas ir stipriausias puses	<p>„<...> kiekviena institucija įsijungtų į projektų įgyvendinimą, užtikrinant projekto tikslų įgyvendinimą <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> savivaldybė gali rūpintis finansavimu ir strateginiu planavimu, o NVO – praktine veikla <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> kai reikia surinkti savanorius, tai jau jaunimo organizacija labiau <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> stengiamės paskirstyti pagal kompetencijas – kas ką daro geriausiai <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> kiekviena organizacija prisideda stipriausiomis savo pusėmis <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> savivaldybė dažniausiai atsakinga už finansavimą – mes už veiklų įgyvendinimą <...>“ (C.1.6)</p>
	Bendras sprendimų priėmimas ir partnerystės modelis	<p>„<...> iniciatyvos įgyvendytojas stengiasi savarankiškai įgyvendinti projektą <...>“ (A.1.1)</p> <p>„<...> sprendimai dažnai priimami bendru sutarimu <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> bendru sutarimu, atsižvelgiant į organizacijų kompetencijas ir resursus <...>“ (C.1.1)</p> <p>„<...> kiekviena pusė turi teisę teikti siūlymus ir dalyvauti diskusijose <...>“ (C.1.2)</p>

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		<p>„<...> kiekvienas partneris turi balso teisę, sprendimai priimami konsensu <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> labai padeda, kai turim aiškų planą ir reguliariai komunikuojam <...>“ (C.1.5)</p>
	Funkcijų ir galių formalizavimas pagal projektų specifiką	<p>„<...> savivaldybės prisiima daugiau atsakomybės, galios <...>“ (A.1.3)</p> <p>„<...> funkcijos ir galios yra numatomos pačiame projekte <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> kas projekto vadovas, tas ir atsakingas <...>“ (C.1.4)</p>

16 lentelės duomenimis, funkcijų ir galių paskirstymas įgyvendinant bendrus projektus jaunimo užimtumo srityje dažniausiai vyksta remiantis partnerių kompetencijomis, savitarpio sutarimu bei konkrečiais projekto reikalavimais. Daugelis informantų pažymėjo, kad funkcijos natūraliai paskirstomos pagal tai, ką kiekviena institucija ar organizacija geba geriausiai atlikti. Pavyzdžiui, C.1.6 teigia, jog „<...> savivaldybė dažniausiai atsakinga už finansavimą – mes už veiklų įgyvendinimą <...>“, o A.1.2 akcentuoja, kad „<...> savivaldybė gali rūpintis finansavimu ir strateginiu planavimu, o NVO – praktine veikla <...>“. Taip pat aiškiai išsiskyrė bendra sprendimų priėmimo praktika, kai sprendimai priimami pasitarus ar bendru sutarimu. C.1.2 pažymi: „<...> kiekviena pusė turi teisę teikti siūlymus ir dalyvauti diskusijose <...>“, o A.1.5 nurodo, kad „<...> sprendimai dažnai priimami bendru sutarimu <...>“. Toks požiūris stiprina partnerystę ir užtikrina abipusį įsitraukimą į projektų įgyvendinimą. Tuo tarpu dalis informantų pabrėžė, kad funkcijos ir galios dažnai iš anksto numatomos pačiuose projektuose arba formalizuojamos vadovaujantis projekto struktūra ir vadovų paskirtimis. A.1.3 pastebi, kad „<...> savivaldybės prisiima daugiau atsakomybės, galios <...>“, o C.1.4 pažymi: „<...> kas projekto vadovas, tas ir atsakingas <...>“. Apibendrinant galima teigti, jog funkcijų ir galių paskirstymas bendruose projektuose yra dinamiškas procesas, dažniausiai derinamas tiek formaliai (projektuose ar susitarimuose), tiek neformaliai, remiantis abipusiu pasitikėjimu ir veiklos pobūdžiu. Tai leidžia kurti efektyvų, į tikslą orientuotą bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje. Raišienė (2008) pabrėžia, kad funkcijų pasiskirstymas bendradarbiavimo procese turėtų atitikti organizacijų kompetencijas ir veiklos galimybes, o sprendimai turi būti priimami bendradarbiavimo principais grįstuose formatuose, kaip darbo grupės ar tarpinstitucinės komisijos. Tuo tarpu Guogio, Gudelio ir Stasiukyno (2007) nuomone, viešojo sektoriaus ir NVO sąveika dažnai priklauso nuo viešojo administravimo dominavimo, tačiau veiksmingesnės partnerystės formuojamos tada, kai įgalinamos visos dalyvaujančios pusės. Bučaitė-Vilkė (2019) taip pat nurodo, kad svarbu ne tik formalus atsakomybių paskirstymas, bet ir tarpusavio pasitikėjimu grįsta koordinacija, kai partneriai veikia ne hierarchiškai, o kaip tinklinė struktūra, kurioje kiekvienas dalyvis prisideda pagal stipriausias savo puses. Teorinėje analizėje atskleisti požiūriai visiškai atitinka empirinėje dalyje pateiktas išvalgas – institucijų bendradarbiavimas remiasi tiek formalizuotais principais, tiek lankstumu, o sprendimų priėmimas grindžiamas aiškiu atsakomybių pasidalijimu ir pasitikėjimu tarp partnerių.

Norint išsamiau įvertinti, kokie veiksniai lemia sklandų ir efektyvų bendradarbiavimą tarp Tauragės rajono savivaldybės, NVO bei Užimtumo tarnybos atstovų, svarbu išanalizuoti, kokias bendradarbiavimo sąlygas patys informantai laiko esminėmis siekiant užtikrinti jaunimo užimtumo iniciatyvų sėkmę ir tęstinumą (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie veiksmus, užtikrinančius sklandų bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Veiksniai, užtikrinantys sklandų bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje	Aiškūs tikslai, atsakomybės ir bendros vertybės	<p>„<...> aiškūs tikslų apibrėžimas, reguliarus bendravimas, atsakomybės paskirstymas <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> kai visi partneriai vienodai supranta, ką norime pasiekti, lengviau derinti veiksmus <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> aiškūs tikslai ir bendras supratimas <...>“ (C.1.6)</p> <p>„<...> aiškiai įvardijami bendradarbiavimo pliusai – tada visos pusės labiau įsitraukia <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> labai svarbus dalykas – dalintis informacija, kad visos pusės žinotų, kas vyksta <...>“ (C.1.4)</p>
	Efektyvi komunikacija ir informacijos dalijimasis	<p>„<...> atvira ir efektyvi komunikacija <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> informacijos mainai ir bendro tikslo siekimas <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> nuolatinis informacijos dalinimasis <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> padeda dalintis informacija, kad visos pusės žinotų, kas vyksta <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> reguliarus bendravimas <...>“ (A.1.2)</p> <p>„<...> gyvi susitikimai, bedradarbiavimai tokiose situacijose labiausiai padeda <...>“ (A.1.3)</p> <p>„<...> nuolatinis ryšio palaikymas – kai ne tik kartą susitinki ir viskas, bet kai bendrauji nuolat <...>“ (C.1.4)</p>
	Žmogiškieji ištekliai ir įsitraukimas	<p>„<...> pakankami žmogiškieji ištekliai, darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> motyvuotų specialistų įsitraukimas <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> kai visi komandos nariai yra motyvuoti <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> kai visi nuoširdžiai įsitraukia <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> įstaigų vadovai yra linkę bendradarbiauti, patys inovatyvūs, ieškantys sprendimų <...>“ (A.1.4)</p> <p>„<...> komandinis darbas, įvairios naujos veiklos <...>“ (A.1.1)</p>
	Pasitikėjimas, lankstumas ir pagalba	<p>„<...> pasitikėjimas ir pagarba <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> pagalba vieni kitiems <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> lankstumas ir prisitaikymas <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> pagalba vieni kitiems – jeigu matai, kad kitai pusei reikia pagalbos, ir gali padėti – padedi <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> labai svarbus – dalintis informacija bei padėti vieni kitiems ne tik kai „reikia“, bet ir kai matom, kad galim <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> bendruomenės dydis, vadovų palaikymas vietos valdžios ir pačių institucijų vadovų teigiamas požiūris <...>“ (A.1.4)</p>

17 lentelės duomenimis, sklandų bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje užtikrina keli pagrindiniai veiksniai, kuriuos išskyrė tyrime dalyvavę informantai. Pirmiausia, itin svarbūs yra aiškūs tikslai, atsakomybės ribos ir bendros vertybės. Informantė C.1.6 pabrėžia: „<...> aiškūs tikslai ir bendras supratimas <...>“, o C.1.3 priduria, kad „<...> kai visi partneriai vienodai supranta, ką norime pasiekti, lengviau derinti veiksmus <...>“. Toks aiškumas padeda suderinti skirtingų institucijų veiksmus ir priimti bendrus sprendimus. Kitas svarbus aspektas – efektyvi komunikacija ir reguliarus informacijos dalijimasis. Pasak informanto B.1.1, „<...> informacijos mainai ir bendro tikslo siekimas <...>“ yra būtinas nuosekliai veiklai užtikrinti. Panašiai ir C.1.5 pažymi, jog „<...> labai svarbu – dalintis informacija bei padėti vieni kitiems ne tik kai „reikia“, bet ir kai matom, kad

galim <...>“. Didelę reikšmę turi ir žmogiškieji ištekliai bei komandos narių motyvacija. Informantas **C.1.2** akcentuoja, kad „<...> motyvuotų specialistų įsitraukimas <...>“ tiesiogiai veikia bendradarbiavimo sėkmę, o **A.1.4** pažymi, jog „<...> vadovų palaikymas ir inovatyvus požiūris padeda ieškoti bendradarbiavimo formų <...>“. Galiausiai, pasitikėjimas, lankstumas ir pagalba vieni kitiems sukuria tvirtą pagrindą partnerystei. Informantas **C.1.4** pabrėžia: „<...> jei matai, kad kitai pusei reikia pagalbos, ir gali padėt – padedi <...>“, o **C.1.3** priduria, kad „<...> pasitikėjimas ir pagarba yra kertiniai elementai efektyviam bendradarbiavimui<...>“. Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas institucinis bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje grindžiamas ne vien formaliais susitarimais, bet visų pirma žmogiškuoju ryšiu, pasitikėjimu, aiškia vizija ir nuolat palaikomu dialogu. Tokie empiriniai duomenys atitinka teorinėje dalyje aptartus partnerystės sėkmės veiksnius. Kaip pažymi Raišienė (2008), efektyvus bendradarbiavimas remiasi pasitikėjimu, lygiaverčiu dalyvavimu ir bendrų tikslų siekimu, o viena iš bendradarbiavimo kokybės sąlygų yra reguliarus bendravimas ir informacijos dalijimasis. Rybak (2024) išskiria socialinį kapitalą kaip esminį partnerystės komponentą, pažymėdamas, kad pasitikėjimas tarp institucijų bei bendri tikslai skatina įsitraukimą, sumažina administracinius barjerus ir leidžia greičiau prisitaikyti prie jaunimo kintančių poreikių.

Siekdami suprasti, kokie veiksniai apsunkina bendradarbiavimą tarp savivaldybės, NVO ir kitų institucijų jaunimo užimtumo srityje, informantai buvo paprašyti įvardyti pagrindinius iššūkius, su kuriais dažniausiai susiduria įgyvendindami bendras veiklas ar projektus (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įžvalgos apie dažniausiai patiriamus iššūkius bendradarbiaujant jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Iššūkiai, trukdantys sklandžiam bendradarbiavimui jaunimo užimtumo srityje	Komunikacijos spragos ir informacijos sklaidos problemos	„<...> trūksta komunikacijos ir informacija partnerius nepasiekia arba pasiekia per vėlai <...>“ (B.1.1) „<...> galbūt komunikacijos trūkumas, nes pradedant daugiau apie tai kalbėti <...>“ (A.1.2) „<...> komunikacijos spragos, kai ne viską laiku sužinom <...>“ (A.1.5) „<...> komunikacijos trūkumas arba vėluojanti informacija tarp partnerių <...>“ (C.1.2) „<...> sunku laiku apsiukeisti informacija <...>“ (C.1.3) „<...> komunikacijos trūkumas, žmogiškasis faktorius suprantant informaciją <...>“ (C.1.4)
	Skirtingi interesai, požiūriai ir atsakomybės	„<...> manau trūksta atsakomybės <...>“ (A.1.1) „<...> kartais ir skirtingi lūkesčiai ar interesai <...>“ (A.1.5) „<...> pasitaiko skirtingų prioritetų ar interesų <...>“ (C.1.2) „<...> kiekviena organizacija gali turėti savo specifinių interesų ar prioritetų <...>“ (C.1.3) „<...> sudėtinga suderinti skirtingus požiūrius ar veiklos tempą <...>“ (C.1.5)
	Finansinis neapibrėžtumas ir resursų stoka	„<...> finansinis neapibrėžtumas – ne visada aišku, ar projektas bus finansuojamas <...>“ (A.1.5) „<...> iššūkių dėl ilgalaikio finansavimo tęstinumo <...>“ (C.1.1) „<...> finansavimo trūkumas ar vėlavimas gali paveikti projekto įgyvendinimą <...>“ (C.1.3) „<...> finansinis neapibrėžtumas – planuoti tampa sunku <...>“ (C.1.5)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		„<...> visada gaunamas nepakankamas finansavimas iš savivaldybės <...>“ (C.1.6)
	Biurokratiniai barjerai ir administraciniai trikdžiai	„<...> pagrindinis iššūkis – administraciniai, biurokratiniai reikalavimai <...>“ (A.1.4) „<...> sprendimų priėmimo procesai gali sulėtinti projekto eigą <...>“ (C.1.3) „<...> reikia laikytis formalių žingsnių <...>“ (C.1.5)

18 lentelės duomenimis, pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria Tauragės rajono savivaldybės, NVO ir Užimtumo tarnybos atstovai, bendradarbiaudami jaunimo užimtumo srityje, yra susiję su komunikacijos trūkumu, finansiniu neapibrėžtumu, skirtingais partnerių interesais bei biurokratiniais barjeriais. Didžioji dalis informantų pažymi informacijos sklaidos ir komunikacijos spragas kaip vieną reikšmingiausių kliūčių. Pavyzdžiui, informantas **B.1.1** atkreipia dėmesį, kad „<...> trūksta komunikacijos ir informacija partnerius nepasiekia arba pasiekia per vėlai <...>“, o panašiai **C.1.2** nurodo, jog „<...> komunikacijos trūkumas arba vėluojanti informacija tarp partnerių apsunkina planavimą ir veiklų koordinavimą <...>“. Taip pat dažnai išsakoma problema – partnerių interesų ir veiklos tempo skirtumai. Pasak informanto **C.1.3**, „<...> kiekviena organizacija gali turėti savo specifinių interesų ar prioritetų, kurie ne visada sutampa <...>“. Tokią nuomonę palaiko ir **A.1.5**, teigdamas apie „<...> skirtingus lūkesčius ar interesus <...>“. Finansinis neapibrėžtumas – dar viena dažnai minimė kliūtis. Informantas **C.1.1** pabrėžia iššūkius „<...> dėl ilgalaikio finansavimo tęstinumo <...>“, o **C.1.6** konkrečiai įvardija, kad „<...> gaunamas nepakankamas finansavimas iš savivaldybės <...>“, todėl kyla sunkumų įgyvendinti suplanuotas veiklas. Galiausiai, keli informantai išskiria administracinius ir biurokracinius iššūkius, kurie stabdo greitą sprendimų priėmimą. **A.1.4** teigia, kad „<...> pagrindinis iššūkis – administraciniai, biurokratiniai reikalavimai <...>“, kuriuos galima būtų spręsti paprastesniais būdais, tačiau dėl formalumų tai tampa sudėtinga. Apibendrinant galima teigti, kad siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo jaunimo užimtumo srityje, būtina spręsti keturias pagrindines problemas: komunikacijos trūkumą, interesų bei prioritetų nesuderinamumą, finansinį neapibrėžtumą ir perteklinę administracinę našą. Šie iššūkiai glaudžiai dera su teorinėje dalyje išskirtomis įžvalgomis. Pavyzdžiui, Doucet ir kt. (2024) pažymi, kad trumpalaikiai finansavimo ciklai ir neapibrėžtos sutartinės sąlygos kelia grėsmę NVO veiklos tęstinumui, o vietos valdžia veikia ilgaamžiškesnėmis struktūromis, todėl bendradarbiavimas tampa asimetrišku. Rybak (2024) atkreipia dėmesį į dažnai pasitaikančias komunikacijos spragas ir kultūrinius skirtumus tarp sektorių, kurie apsunkina veiklų koordinavimą bei sprendimų priėmimą. Šilinskytė (2015) akcentuoja, kad net ir formaliai įtraukus NVO į bendradarbiavimą, praktikoje dažnai išlieka ribotas jų realus poveikis ir sprendimų galios disbalansas. Tokiu būdu empiriniai duomenys patvirtina teorinėje dalyje aptartas kliūtis ir pabrėžia būtinybę ne tik tobulinti struktūrinius bendradarbiavimo pagrindus, bet ir stiprinti pasitikėjimu grįstus, abipusiškai atsakingus ryšius tarp partnerių.

Siekiant įvertinti institucinio bendradarbiavimo poveikį jaunimo užimtumo stiprinimui, svarbu išanalizuoti konkrečias programas ir iniciatyvas, kurias savivaldybės, NVO ir kitos institucijos įgyvendino kartu. Tai leidžia geriau suprasti, kokios veiklos buvo efektyviausios ir kaip partnerystės prisidėjo prie jaunimo galimybių plėtros (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įgyvendintos jaunimo užimtumo programos ir iniciatyvos bendradarbiaujant su kita institucija (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Įgyvendinamos jaunimo užimtumo programos ir iniciatyvos	Savanorystės ir pilietiškumo ugdymo iniciatyvos	– „<...> dalyvavimas Jaunimo savanoriškoje tarnyboje, DofE kompetencijų ugdymas <...>“ (B.1.1) – „<...> Savanorystė savivaldybėje <...>“ (A.1.1) – „<...> jaunimo savanoriška tarnyba yra finansuojama iš savivaldybės ir ministerijos <...>“ (A.1.4) – „<...> savanorystės programų startas mieste <...>“ (C.1.1) – „<...> JST programa, kuri <...> skatina socialinę įtrauktį <...>“ (C.1.2) – „<...> savanoriauti <...>“ (C.1.3) – „<...> savanorystės programa, kur jaunuoliai padėjo vyresnio amžiaus žmonėms <...>“ (C.1.5)
	Karjeros planavimo ir verslumo iniciatyvos	– „<...> karjeros planavimas ir konsultavimas, verslumo pagrindai <...>“ (B.1.1) – „<...> karjeros ugdymo renginius, dirbtuves apie verslumą <...>“ (A.1.5) – „<...> dirbtuves apie aktyvų pilietiškumą <...>“ (C.1.5) – „<...> karjeros dirbtuvės ir renginiai <...>“ (C.1.5) – „<...> išbandyti įvairias profesijas <...>“ (C.1.3)
	Stovyklos ir renginiai bendruomenėje	– „<...> šeimos dienos renginiai <...>“ (A.1.3) – „<...> stovyklos, susitikimai inicijuoti vadovų <...>“ (A.1.4) – „<...> sporto ir kultūrinės veiklas <...>“ (A.1.5) – „<...> vasaros stovyklas <...>“ (C.1.3) – „<...> menų festivalį <...>“ (C.1.1) – „<...> vasaros stovyklų iki psichologinės gerovės projektų <...>“ (C.1.5)
	Programos su finansiniu savivaldybės dalyvavimu	– „<...> Jaunimo garantijų iniciatyvos veiklų vykdymas <...>“ (B.1.1) – „<...> jaunimo iniciatyvų rėmimo priemonė <...>“ (A.1.4) – „<...> savivaldybė skiria lėšas, o mes patys įgyvendiname veiklas <...>“ (C.1.6)

19 lentelės duomenimis, institucinis bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje apima platų iniciatyvų spektrą – nuo formalių savanorystės programų iki kūrybinių renginių ir profesinio orientavimo veiklų. Dauguma informantų mini savanorystę kaip vieną iš pagrindinių bendrų veiklų formų: tiek per Jaunimo savanorišką tarnybą, tiek per socialinės pagalbos iniciatyvas ar savivaldybės organizuojamas programas. Kaip pažymi informantas **A.1.4**, „<...> galima įvardinti tą pačią jaunimo savanorišką tarnybą, verslumo programos, stovyklos, susitikimai inicijuoti vadovų <...>“, o **C.1.2** pabrėžia, kad „<...> vykdome JST programą, kuri yra galingas bendruomenės stiprinimo įrankis <...>“. Taip pat aktyviai vykdomos karjeros planavimo, verslumo ugdymo bei pilietiškumo stiprinimo iniciatyvos, kurios, kaip nurodo informantai, dažnai įgyvendinamos per dirbtuves, renginius ar konsultavimo paslaugas. Pavyzdžiui, **C.1.5** teigia: „<...> organizavom karjeros dirbtuves ir renginius apie aktyvų pilietiškumą <...>“, o **A.1.5** mini, kad buvo įgyvendinti „<...> karjeros ugdymo renginiai, dirbtuvės apie verslumą <...>“. Stovyklos, šeimos šventės, sporto ir kultūriniai renginiai taip pat pasitelkiami ne tik kaip laisvalaikio forma, bet ir kaip būdas skatinti jaunimo įsitraukimą į bendruomenės gyvenimą bei užtikrinti jų užimtumą. **A.1.3** pažymi: „<...> mūsų žygiai, bėgimai ir t. t. – kreipiesi į jaunimo organizacijas, kad įsitrauktų <...>“, o **C.1.3** teigia:

„<...> *organizuodavome vasaros stovyklas ir užimtumo programas <...>*“. Be to, pastebima svarbi finansinė savivaldybės parama, leidžianti organizacijoms realiai įgyvendinti numatytas veiklas. **C.1.6** pabrėžia, kad „<...> *pagrindinis bendradarbiavimas šiuo metu vyksta finansiniu pagrindu – savivaldybė skiria lėšas, o mes patys įgyvendiname veiklas <...>*“, o **A.1.4** nurodo, kad „<...> *jaunimo iniciatyvų rėmimo priemonė <...> yra būtent jaunimo užimtumo veikloms finansuoti <...>*“. Apibendrinant galima teigti, bendros jaunimo užimtumo iniciatyvos, įgyvendinamos bendradarbiaujant tarp savivaldybės, NVO ir kitų institucijų, yra svarbus ilgalaikio poveikio veiksnys, prisidedantis prie jaunuolių įgalinimo, socialinės integracijos ir darbo rinkos pasirengimo. Kaip pabrėžiama teorinėje dalyje, programų veiksmingumas didele dalimi priklauso nuo jų gebėjimo prisitaikyti prie jaunimo poreikių ir įtraukti jaunuolius kaip aktyvius veikėjus (Šaparnienė, Reinholde ir Rinkevičienė, 2021; Kluve ir kt., 2019). Taip pat svarbu, kad šios iniciatyvos būtų kompleksinės, apimančios ne tik socialinių įgūdžių ugdymą, bet ir profesinį orientavimą, verslumo skatinimą, mentorystę bei psichologinę paramą, kaip nurodo autorė, remdamasi empiriniais tyrimais. Tyrimo duomenys patvirtina, kad tikslingai koordinuotos ir lanksčiai įgyvendinamos iniciatyvos padeda užtikrinti ne tik ekonominį, bet ir socialinį jaunimo įgalinimą, o veiksmingas partnerių bendradarbiavimas – ypač tarp vietos valdžios ir NVO – yra būtinas šių tikslų siekimui

Siekiant geriau suprasti, kurios priemonės yra laikomos efektyviausiomis jaunimo užimtumo didinimo srityje, svarbu įvertinti informantų nuomones apie praktikas, mentorystę, verslumo skatinimą ir kitas iniciatyvas. Atsakymų analizė padėjo išskirti tuos metodus, kurie, informantų vertinimu, labiausiai prisideda prie jaunimo motyvavimo, įgalinimo ir įsiliejimo į darbo rinką (žr. 20 lent.).

20 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinio sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie efektyviausias jaunimo užimtumo didinimo priemones (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Efektyviausios jaunimo užimtumo didinimo priemonės	Verslumo skatinimas	„<...> <i>jaunimas skatinamas kurti darbo vietas sau ir kitiems <...></i> “ (B.1.1) „<...> <i>padeda jaunimui suprasti darbo ir nepriklausomybės prasmę <...></i> “ (A.1.1) „<...> <i>verslumo skatinimas ugdo savarankiškumą, kūrybiškumą ir pasitikėjimą savo idėjomis <...></i> “ (C.1.2)
	Mentorystė ir palydėjimas	„<...> <i>mentorystė. Tai kaip palydėjimas ir žinių bei įgūdžių perdavimas <...></i> “ (A.1.2) „<...> <i>mentorystė: individualus ryšys su patyrusiu profesionalu <...></i> “ (C.1.3) „<...> <i>mentorystė ir praktika yra panašūs dalykai <...></i> “ (A.1.4)
	Praktika ir realios patirtys	„<...> <i>jaunimo užimtumas turi eiti per praktiką <...></i> “ (A.1.3) „<...> <i>praktikos leidžia įgyti realios darbo patirties <...></i> “ (C.1.2) „<...> <i>suteikia realią darbo patirtį, leidžia įgyti praktinių įgūdžių <...></i> “ (C.1.3) „<...> <i>manau praktika, kadangi jaunimas gali iš arčiau pamatyti <...></i> “ (C.1.6)
	Savanorystė ir patyriminis ugdymas	„<...> <i>labai stipriai veikia savanorystė ir realios patirtys <...></i> “ (A.1.5) „<...> <i>savanorystės programų startas mieste <...></i> “ (C.1.1) „<...> <i>JST programa – bendruomenės stiprinimo įrankis <...></i> “ (C.1.2) „<...> <i>per asmeninį patyrimą jaunuoliai iš tikrųjų pasiima tai, kas jiems svarbiausia <...></i> “ (C.1.4)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		„<...> po realių patirčių – kalbos, pasitikėjimas, gebėjimas dirbti komandoje išauga stipriai <...>“ (C.1.5)

20 lentelės duomenimis, informantų nuomone, jaunimo užimtumo srityje efektyviausios yra keturios pagrindinės priemonės: verslumo skatinimas, mentorystė, praktika bei savanorystė su realiomis patirtimis. Dauguma informantų pabrėžia verslumo svarbą kaip priemonę, ugdančią savarankiškumą ir atsakomybę. Informantas **B.1.1** teigia, kad „<...> jaunimas skatinamas kurti darbo vietas sau ir kitiems <...>“, o **A.1.1** priduria, kad tai „<...> padeda jaunimui suprasti darbo ir nepriklausomybės prasmę <...>“. **C.1.2** išskiria, kad verslumas „<...> ugdo savarankiškumą, kūrybiškumą ir pasitikėjimą savo idėjomis <...>“. Mentorystė taip pat išskiriama kaip reikšminga priemonė: **A.1.2** ją apibūdina kaip „<...> palydėjimą ir žinių bei įgūdžių perdavimą <...>“, o **C.1.3** pabrėžia individualaus ryšio svarbą – „<...> mentorius gali padėti atrasti stipriąsias puses, nustatyti tikslus ir juos siekti <...>“. Kalbant apie praktikos galimybes, informantas **A.1.3** teigia, kad „<...> jaunimo užimtumas turi eiti per praktiką <...>“, o **C.1.3** akcentuoja, jog praktika „<...> leidžia įgyti praktinių įgūdžių, susipažinti su darbo aplinka ir užmegzti kontaktų <...>“. **C.1.6** papildo, jog praktikų metu jaunimas „<...> gali iš arčiau pamatyti tikrą realų darbą <...>“. Savanorystė ir realios patirtys dažniausiai minimos kaip esminės ir veiksmingos. **A.1.5** pažymi: „<...> kai jaunuolis pats kažką išbanda, atsiranda tikrasis suvokimas ir augimas <...>“, o **C.1.4** pabrėžia, kad „<...> per asmeninį patyrimą jaunuoliai pasiima tai, kas jiems svarbiausia <...>“. **C.1.5** papildo: „<...> po realių patirčių – kalbos, pasitikėjimas, gebėjimas dirbti komandoje išauga stipriai <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad efektyviausiomis jaunimo užimtumo didinimo priemonėmis laikomos tos, kurios remiasi praktiniu įsitraukimu ir patirtiniu mokymusi – tokios kaip savanorystė, praktikos, mentorystė bei verslumo skatinimas. Šios priemonės padeda ugdyti jaunuolių gebėjimus realiomis darbo sąlygomis, didina jų pasitikėjimą savimi ir suteikia motyvacijos įsitraukti į darbo rinką. Tokios išvalgos atliepia teorinėje dalyje pateiktas nuostatas – kaip pažymi Šaparnienė, Reinholde ir Rinkevičienė (2021) didžiausią poveikį turi programos, kurios sujungia socialinių ir profesinių kompetencijų ugdymą, yra pritaikytos pagal individualius dalyvių poreikius ir apima praktinį patyrimą bei motyvacinę paramą. Be to, Kluve ir kt. (2019) bei Dromantienė (2023) pabrėžia, kad jaunimo užimtumo programų veiksmingumas didėja, kai jos grindžiamos aktyviu jaunimo įtraukimu, lankstumu ir ilgalaikiu poveikiu, o vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas šiuo atveju tampa struktūriniu pagrindu tvariam jaunimo įgalinimui darbo rinkoje.

Siekiant įvertinti bendradarbiavimo tarp savivaldybės, NVO ir kitų institucijų poveikį jaunimo raidai, svarbu išanalizuoti, kokie pokyčiai atsispindi jaunimo užimtumo, aktyvumo bei kompetencijų srityse įgyvendinant bendras iniciatyvas. Tokia analizė leido suprasti, kiek bendradarbiavimas prisideda prie realios jaunimo pažangos, jų socialinio įsitraukimo bei gebėjimų stiprinimo (žr. 21 lent.).

21 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų nuomonė apie jaunimo pokyčius užimtumo, aktyvumo ir kompetencijų srityse įgyvendinant bendras iniciatyvas (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Jaunimo pokyčiai dėl bendrų iniciatyvų	Padidėjęs jaunimo aktyvumas ir įsitraukimas	„<...> padidėjęs jaunimo aktyvumas, įsiliejant į bendruomenės gyvenimą ir darbo rinką <...>“ (B.1.1) „<...> po tam tikrų iniciatyvų, vyksta pristatymai, jaunuoliai noriai dalinasi patirtimi <...>“ (A.1.2)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
jaunimo užimtumo srityje		<p>– „<...> kai buvo vykdoma programa mobilaus darbo į bendruomenes, tai bent keliose bendruomenėse buvo suaktyvėjimas <...>“ (A.1.3)</p> <p>„<...> vis daugiau jaunų žmonių drąsiau įsitraukia į įvairias veiklas, tampa aktyvesni savo bendruomenėje <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> dalyvaudami projektuose, jaunimas tampa aktyvesnis, labiau įsitraukia į visuomenės gyvenimą <...>“ (C.1.3)</p> <p>„<...> daugiau siekia savanorystės, dalyvauja Erasmus+ projekte <...>“ (C.1.4)</p> <p>„<...> labai pasikeičia – tampa drąsesni, labiau pasitiki savimi, pradeda patys imtis iniciatyvos <...>“ (C.1.5)</p>
	Kompetencijų ir įgūdžių tobulėjimas	<p>„<...> noras išbandyti ir „pasimatuoti“ profesijas <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> jaunimas įgyja ne tik naujų įgūdžių, bet ir labiau pasitiki savimi <...>“ (C.1.2)</p> <p>„<...> mokymai, seminarai ir praktinė veikla padeda įgyti naujų žinių ir įgūdžių <...>“ (C.1.3) „<...> kai kurie netgi nusprendžia, kuo nori būti ateityje <...>“ (C.1.5)</p>
	Socialinis ir emocinis augimas	<p>„<...> matosi pokytis – tiek komunikacijoje, tiek socialiniuose įgūdžiuose <...>“ (A.1.5)</p> <p>„<...> jaunimas tapo aktyvesnis, drąsiau reiškia nuomonę <...> stiprėja jų socialinės ir emocinės kompetencijos <...>“ (C.1.1)</p> <p>„<...> tai apima ne tik profesinius įgūdžius, bet ir socialinius bei asmeninius gebėjimus <...>“ (C.1.3)</p>
	Ribotas ar nepastebėtas poveikis	<p>„<...> kol kas, tiesą pasakius, aiškių ar apčiuopiamų pokyčių nepastebėjau <...>“ (C.1.6)</p>

21 lentelės duomenimis, dauguma informantų pastebi reikšmingus teigiamus pokyčius jaunimo užimtumo, aktyvumo ir kompetencijų srityse, atsiradusius dėl įgyvendinamų bendrų iniciatyvų tarp savivaldybės, NVO ir kitų institucijų. Dauguma atsakymų susiję su padidėjusiu jaunimo aktyvumu ir įsitraukimu į bendruomeninį gyvenimą. Informantas A.1.2 pažymi, kad „<...> po tam tikrų iniciatyvų, vyksta pristatymai, jaunuoliai noriai dalinasi patirtimi ir kviečia kitus jaunuolius prisijungti į veiklas <...>“. Panašią tendenciją išskiria ir informantas C.1.5, kad „<...> jaunuoliai, kurie įsitraukia į veiklas, labai pasikeičia – tampa drąsesni, labiau pasitiki savimi, pradeda patys imtis iniciatyvos <...>“. Antroji tendencija – kompetencijų ir įgūdžių tobulėjimas. Informantai pabrėžia, kad įtraukus jaunimą į savanoriškas veiklas ar praktinius projektus, jie įgyja ne tik darbo patirties, bet ir įvairiapusių gebėjimų. Informantas C.1.2 nurodo, jog „<...> jaunimas įgyja ne tik naujų įgūdžių, bet ir labiau pasitiki savimi, geba dirbti komandoje, komunikuoti ir planuoti veiklas <...>“. Taip pat informantas C.1.3 išskiria, kad dalyvavimas bendrose iniciatyvose „<...> padeda jaunimui didinti užimtumą <...> dažnai baigiasi įsidarbinimu pagal patirtą praktiką <...>“. Dalis atsakymų atskleidžia ir socialinių bei emocinių kompetencijų augimą. Pavyzdžiui, A.1.5 teigia, kad „<...> daug jaunimo pradeda labiau pasitikėti savimi, atranda naujų sričių, kuriomis nori užsiimti. Matosi pokytis – tiek komunikacijoje, tiek socialiniuose įgūdžiuose <...>“. Panašiai kalba ir C.1.1, kad „<...> jaunimas tapo aktyvesnis, drąsiau reiškia nuomonę, žino, kur gali kreiptis pagalbos ar su pasiūlymais. Taip pat stiprėja jų socialinės ir emocinės kompetencijos <...>“. Svarbu pažymėti, kad vienas iš informantų – C.1.6 – išreiškė skeptišką požiūrį: „<...> kol kas, tiesą pasakius, aiškių ar apčiuopiamų pokyčių nepastebėjau <...>“ ir pridūrė: „<...> galbūt tam reikėtų ilgesnio laikotarpio ir daugiau sistemingos veiklos <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad bendros iniciatyvos ne tik prisideda prie jaunimo įtraukimo į prasmingą veiklą, bet ir stiprina jų kompetencijas, socialinį ryšį bei emocinį pasitikėjimą savimi. Tai leidžia daryti prielaidą apie teigiamą ilgalaikį poveikį jaunimo

raidai bei jų integracijai į aktyvų visuomeninį gyvenimą. Kaip nurodo Šilinskytė (2015), dalyvavimas savanoriškoje veikloje ir projektiniuose darbuose padeda ugdyti socialinius bei pilietinius įgūdžius, o tai itin svarbu jaunimo integracijai ir aktyviam dalyvavimui visuomenėje. Be to, pagal Šaparnienę, Reinhold ir Rinkevičiene (2021), veiksmingiausios jaunimo užimtumo programos yra tos, kurios ne tik ugdo profesinius gebėjimus, bet ir prisideda prie socialinio stabilumo per savęs pažinimą ir komandinio darbo patirtis. Remiantis teoriniais šaltiniais, jaunuolių įtraukimas į praktines, savanorystės ar mentorystės pagrindu veikiančias iniciatyvas leidžia jiems ugdyti ne tik profesines, bet ir bendrąsias kompetencijas: komunikaciją, planavimą, atsakomybę bei savivertę. Tokie rezultatai rodo, kad bendros institucijų iniciatyvos sukuria palankią terpę jaunimo įgalinimui, o tai, kaip pažymi Šilinskytė (2013), padeda mažinti socialinę atskirtį ir stiprina jų dalyvavimą bendruomeniniame gyvenime.

Toliau svarbu išanalizuoti, kokias galimybes informantai mato tolesniam bendradarbiavimo tobulinimui. Ši analizė padėjo suprasti, kokie sprendimai galėtų dar labiau sustiprinti institucijų tarpusavio ryšius ir prisidėti prie ilgalaikio bei tvaraus jaunimo įgalinimo proceso (žr. 22 lent.).

22 lentelė. Tauragės rajono savivaldybės, nevyriausybinių sektoriaus ir Užimtumo tarnybos atstovų įžvalgos apie bendradarbiavimo tobulinimo galimybes jaunimo užimtumo srityje (sudaryta autorės, 2025)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo tobulinimo galybės jaunimo užimtumo srityje	Jaunimo įtraukimas į sprendimų priėmimą ir iniciatyvas	„<...> svarbiausia – dar labiau įtraukti jaunimą į sprendimų priėmimo procesus, didinti jų savarankiškumą <...>“ (C.1.1) „<...> aktyviau įtraukti patį jaunimą į projektų planavimą ir įgyvendinimą <...>“ (C.1.3) „<...> dar aktyviau įtraukti pačius jaunuolius į sprendimų priėmimą <...>“ (C.1.5) „<...> svarbu stiprinti jaunimo įsitraukimą į programas ir sprendimų priėmimą <...>“ (C.1.6) „<...> dažniau kviešti į miesto švenčių, renginių darbo grupes, komisijas, išgirsti aktyviausių lyderių gyvas nuomones <...>“ (A.1.3)
	Glaudesnis tarpsektorinis bendradarbiavimas (institucijos, verslas, NVO)	„<...> siekiant glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir verslo sektoriaus įsitraukimo <...>“ (B.1.1) „<...> dar glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas <...>“ (C.1.3) „<...> stiprinti vietas ir nacionalinių organizacijų bendradarbiavimą <...>“ (C.1.1) „<...> norėtųsi galbūt išėjimo didesnio į neformalų bendradarbiavimą <...>“ (A.1.4)
	Geresnė komunikacija ir bendros informacinės priemonės	„<...> būtų naudinga turėti bendrą platformą informacijos dalijimuisi <...>“ (A.1.5) „<...> bendra informacinė platforma ar tinklaveikos erdvė <...>“ (C.1.2) „<...> labai naudinga turėti bendrą koordinacinį žmogų ar komandą <...>“ (C.1.5)
	Finansavimo stiprinimas ir priemonių įgyvendinimo galybės	„<...> norėtųsi daugiau finansavimo – ypač popamokinėms veikloms <...>“ (A.1.5) „<...> reikėtų daugiau dėmesio skirti finansavimui – ypač popamokinėms veikloms ir išvykoms <...>“ (C.1.4) „<...> ilgalaikį finansavimą užtikrinančias strategijas <...>“ (C.1.1)
	Kompetencijų stiprinimas ir grįžtamasis ryšys	„<...> nuolatinis specialistų kompetencijų kėlimas per mokymus ar mainus <...>“ (C.1.2)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		<p>„<...> mokymai institucijų darbuotojams apie jaunimo politiką ir realų darbą su jaunimu <...>“ (C.1.5)</p> <p>„<...> stiprinti tarpusavio grįžtamąjį ryšį – ne tik veiklas kartu daryti, bet ir po jų atsisėsti, pasikalbėti <...>“ (C.1.5)</p>

22 lentelės duomenimis, dauguma informantų siūlo konkrečias kryptis, kaip tobulinti bendradarbiavimą jaunimo užimtumo srityje. Pirmiausia išryškėja jaunimo įtraukimo į sprendimų priėmimą svarba. Informantas **C.1.1** pažymi, jog būtina „<...> dar labiau įtraukti jaunimą į sprendimų priėmimo procesus, didinti jų savarankiškumą ir pasitikėjimą savo jėgomis <...>“. Panašiai pastebi ir **C.1.6**: „<...> sukūrus daugiau galimybių jaunimui dalyvauti diskusijose apie savo poreikius <...> galima užtikrinti, kad jų balsas būtų išgirstas <...>“. Antroji kryptis – tarpsektorinio bendradarbiavimo stiprinimas. Informantas **B.1.1** akcentuoja verslo sektoriaus įtraukimo svarbą: „<...> siekiant glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir verslo sektoriaus įsitraukimo <...>“. **C.1.3** priduria, kad „<...> reikėtų dar aktyviau įtraukti verslo atstovus į jaunimo užimtumo iniciatyvas <...>“. Trečia – bendros informacijos dalijimosi sistemos sukūrimas. Informantas **C.1.2** siūlo „<...> bendra informacinė platforma ar tinklaveikos erdvė, kurioje visi partneriai galėtų keistis informacija, ištekliais ir patirtimis <...>“. O **A.1.5** pastebi, kad „<...> būtų naudinga turėti bendrą platformą informacijos dalijimuisi, kad visos pusės viską matytų ir žinotų realiu laiku <...>“. Ketvirtasis aspektas – finansavimo poreikis. **C.1.4** išskiria, kad „<...> reikėtų daugiau dėmesio skirti finansavimui – ypač popamokinėms veikloms ir išvykoms <...>“. **A.1.5** taip pat pažymi, kad „<...> norėtųsi daugiau finansavimo – ypač popamokinėms veikloms, išvykoms <...>“. Galiausiai, akcentuojamas grįžtamasis ryšys ir mokymų svarba. **C.1.5** pasiūlo, kad „<...> labai svarbu būtų stiprinti tarpusavio grįžtamąjį ryšį <...> būtų labai naudinga turėti bendrą koordinacinį žmogų ar komandą <...>“. Apibendrinant galima teigti, kad informantų siūlomos bendradarbiavimo tobulinimo kryptys – tai ne tik praktiniai pasiūlymai, bet ir aiški orientacija į tvarią partnerystę, dalyvavimu grįstą valdymą bei didesnę jaunimo įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Tokią kryptį atspindi ir teorinėje dalyje analizuojamos nuostatos, jog efektyvus bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir NVO yra grindžiamas aiškia partneryste, nuolatiniu dialogu, jaunimo įtrauktimi bei resursų mobilizavimu (Šaparnienė, Reinholde ir Rinkevičienė, 2021; Šilalienė ir Šukvietienė, 2023). Tad teorinė analizė patvirtina empirinio tyrimo išvadas – tobulinti bendradarbiavimą būtina per dalyvavimo galimybių plėtrą, institucinių tinklų stiprinimą, resursų efektyvesnę panaudojimą ir inovatyvių sprendimų paiešką, kurių centrinė ašis yra pats jaunas žmogus.

Apibendrinant atlikto interviu duomenų analizę, verta prisiminti baigiamojo projekto autorės sudarytą teorinį vietos valdžios ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo, skatinant jaunimo užimtumą modelį (žr. 3 Priedas). Šis modelis padeda sistemiškai pažvelgti į bendradarbiavimo procesus, įvertinti jų stipriąsias ir tobulintinas vietas bei nustatyti veiksnius, lemiančius šių procesų efektyvumą. Remiantis empirinio tyrimo duomenų analize, teoriniame modelyje identifikuotos veiklos buvo įvertintos taikant šviesoforo principą: veiklos, kuriose tyrimo metu buvo nustatyti didžiausi trūkumai, pažymėtos raudona spalva; veiklos, kuriose pastebėtos tam tikros problemos – geltona spalva; o sėkmingai įgyvendinamos veiklos – žalia spalva. Empirinis tyrimas atskleidė, kad bendradarbiavimas tarp savivaldybės, NVO ir kitų institucijų dažniausiai grindžiamas noru spręsti aktualias jaunimo užimtumo problemas bei siekiu kurti tvarius sprendimus. Tokios priežastys ir motyvacija glaudžiai siejasi su modelyje numatytais pagrindiniais bendradarbiavimo skatinimo aspektais – bendrų tikslų siekimu, viešųjų paslaugų gerinimu ir bendruomenės įtraukimu. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad jaunimo užimtumo priemonės apima

skirtingus lygmenis – nuo savanorystės ir mentorystės iki praktikos, verslumo skatinimo ir profesinio orientavimo. Šios priemonės atliepia modelyje išskirtą įvairiapusę intervencijų struktūrą, kuri padeda kurti nuoseklų ir tikslinį poveikį jaunimo kompetencijų ugdymui. Bendradarbiavimo formos praktikoje pasireiškia įvairiai – kai kur dominuoja tvirta partnerystė, kai kur stebimas epizodinis prisitaikymas ar paviršutiniškas bendradarbiavimas. Tai rodo, kad bendradarbiavimo pobūdis labai priklauso nuo konkrečių situacijų, organizacijų tarpusavio santykių bei turimų išteklių. Tyrimas taip pat atskleidė nuomonių skirtumus tarp skirtingų sektorių atstovų. Savivaldybės institucijų požiūris dažniau grindžiamas jau pasiekta pažanga ir formalių susitarimų svarba, o nevyriausybines organizacijos pabrėžia informacijos sklaidos stoką, finansinio stabilumo trūkumą bei poreikį stiprinti neformalius ryšius. NVO atstovai taip pat dažniau siūlo tokias naujas bendradarbiavimo formas, kaip bendros informacinės platformos ar verslo sektoriaus įtraukimas. Tuo tarpu Užimtumo tarnybos vaidmuo dažniausiai apsiriboja vykdomosiomis funkcijomis – jos dalyvavimas tarpsektorinėse iniciatyvose yra epizodinis ir mažai iniciatyvus. Empiriniai duomenys taip pat išryškino pagrindinius bendradarbiavimą ribojančius ir skatinančius veiksnius. Prie ribojančių veiksnių priskirtini komunikacijos trūkumas, nepakankamas finansavimo stabilumas, pertekliniai biurokratiniai reikalavimai, o tarp bendradarbiavimą skatinančių veiksnių išryškėjo pasitikėjimu grįstas bendravimas, aiškus tikslų apibrėžimas ir partnerių kompetencijų pripažinimas. Šie aspektai visiškai atitinka modelyje įvardytus sėkmės ir rizikos veiksnius. Institucionalizavimo lygmuo, kaip parodė tyrimas, dar nėra pakankamas – bendradarbiavimo formos dažnai remiasi neformaliais susitarimais ar asmeniniais ryšiais, o tai riboja bendradarbiavimo tvarumą. Vis dėlto ten, kur egzistuoja formalūs susitarimai, strategijos ar bendros iniciatyvos, pastebimas efektyvesnis procesų koordinavimas bei aiškesnis vaidmenų pasiskirstymas tarp partnerių. Kalbant apie rezultatus, interviu metu gauti duomenys patvirtina, kad bendros iniciatyvos prisideda prie jaunimo aktyvumo, savivokos, socialinių įgūdžių bei kompetencijų augimo. Dauguma informantų pastebi teigiamus pokyčius tiek individualiame jaunuolių elgesyje, tiek bendruomeniniuose procesuose. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad autorės sudarytas teorinis modelis sėkmingai atspindi realius bendradarbiavimo procesus Tauragės rajono savivaldybėje.

Išvados

1. Atlikus vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinę analizę nustatyta, kad šių sektorių partnerystė yra esminė sąlyga veiksmingam jaunimo užimtumo įgyvendinimui vietos lygmeniu. Vietos valdžia, užtikrindama institucinę ir strateginę pagrindą, bei NVO, veikdamos lankščiau ir inovatyviai, kartu sudaro sąlygas kurti kompleksines, poreikius atliepiančias užimtumo iniciatyvas. Išskiriamos įvairios bendradarbiavimo formos – nuo informacijos apsikeitimo iki integracinės partnerystės, tačiau veiksmingiausios partnerystės grindžiamos abipusiu pasitikėjimu, aiškiu atsakomybių pasiskirstymu ir ilgalaikiu įsipareigojimu. Efektyvi sąveika priklauso ne tik nuo formalių susitarimų, bet ir nuo žmogiškųjų veiksnių – darbuotojų kompetencijos, lyderystės ir gebėjimo palaikyti nuolatinį dialogą. Nustatyta, kad jaunimo užimtumo skatinimui būtinos abi intervencijų kryptys – pirminė (prevencinė, orientuota į kompetencijų ugdymą) ir antrinė (reaktyvi, skirta integracijai į darbo rinką). NVO atlieka daugialypį vaidmenį – jos ne tik įgyvendina jaunimo švietimo, mentorystės, praktinio mokymo ar verslumo skatinimo veiklas, bet ir atstovauja jaunimo interesams formuojant viešąją politiką. NVO taip pat prisideda prie socialinės atskirties mažinimo, ypač dirbdamos su pažeidžiamomis jaunimo grupėmis, ir skatina pilietinį įsitraukimą per savanorišką veiklą. Dėl savo gebėjimo greitai reaguoti į kintančius visuomenės poreikius, jos tampa svarbiu viešojo sektoriaus partneriu, papildančiu ir stiprinančiu vietos valdžios pastangas. Tvari partnerystė tarp vietos valdžios ir NVO sudaro prielaidas sistemingam ir ilgalaikiam jaunimo užimtumo didinimui. Apibendrinusi mokslinės literatūros analizę, baigiamojo projekto autorė parengė teorinį vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą modelį, kuriame apibrėžiami pagrindiniai bendradarbiavimo principai, sąveikos formos, veiksmingumo prielaidos ir galimi bendradarbiavimo scenarijai. Šis modelis leidžia kompleksiskai vertinti sektorių sąveiką, identifikuoti sėkmingos partnerystės veiksnius bei numatyti kryptingas intervencijas, orientuotas į jaunimo integraciją į darbo rinką vietos valdžios lygmeniu.
2. Išnagrinėjus tarptautinius ir nacionalinius teisės aktus paaiškėjo, kad vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimas jaunimo užimtumo srityje yra pripažįstamas kaip esminė sėkmingos jaunimo politikos įgyvendinimo sąlyga. Tarptautiniu lygmeniu tokie dokumentai, kaip Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslai, Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos ir ES strateginiai dokumentai – Jaunimo garantijų iniciatyva, Tarybos rekomendacija „Tiltas į darbo rinką“ bei ES jaunimo strategija 2019–2027 m. – pabrėžia tarpsektorinio požiūrio svarbą, grindžiamą „iš apačios į viršų“ principu, kuris stiprina vietos institucijų vaidmenį ir bendruomenių įtraukimą į sprendimų priėmimą. Šiuose dokumentuose akcentuojama būtinybė teikti ne tik darbo pasiūlymus, bet ir ilgalaikę paramą: švietimą, mentorystę, verslumo ugdymą bei psichologinę pagalbą. Nacionaliniu lygmeniu šį požiūrį atspindi strateginiai dokumentai – Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, Nacionalinis pažangos planas, LR Vyriausybės programa bei Nacionalinis jaunimo politikos veiksmų planas. Juose aiškiai pabrėžiama, kad siekiant jaunimo įgalinimo, socialinės įtraukties bei regionų vystymosi būtina stiprinti vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimą. Akcentuojama būtinybė kurti jaunimui palankią aplinką, remti neformalųjį ugdymą, skatinti savanorystę ir įtraukti jaunimą į sprendimų priėmimą. Teisinį pagrindą šiam bendradarbiavimui sukuria tokie įstatymai, kaip LR jaunimo politikos pagrindų įstatymas, LR užimtumo įstatymas, LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas bei kiti susiję teisės aktai, kuriuose įtvirtinti bendradarbiavimo principai, atsakomybės paskirstymas ir praktinių priemonių rėmai, leidžiantys įgyvendinti jaunimo užimtumą vietos lygmeniu.

3. Atlikus vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo galimybių skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje tyrimą ir išanalizavus gautus duomenis nustatyta, kad tarp šių institucijų egzistuoja tvirtas bendradarbiavimo pagrindas, grindžiamas abipusiu pasitikėjimu, dalijimusi ištekliais, bendrų tikslų siekimu bei savanoriškumo ir jaunimo įtraukimo principais. Savivaldybės ir NVO partnerystės dažniausiai remiasi ilgalaikiu bendradarbiavimu, kurio metu įgyvendinamos įvairios jaunimo užimtumo programos – nuo savanorystės, karjeros ugdymo iki socialinių iniciatyvų. Šis bendradarbiavimas grindžiamas ne tik formalizuotais susitarimais ar sutartimis, bet ir tarpusavio pasitikėjimu bei geranorišku įsitraukimu, leidžiančiu lanksčiai prisitaikyti prie kintančių jaunimo poreikių. Bendradarbiavimo procesas apima tiek strateginio lygmens sprendimus (finansavimą, programų inicijavimą), tiek praktinį įgyvendinimą vietos lygmeniu, įtraukiant specialistus, jaunimo darbuotojus, savanorius ir pačius jaunuolius. Tyrimo duomenys atskleidė, jog institucijos siekia kurti partnerystę, kurioje visos pusės jaustųsi lygiavertės ir įtrauktos į bendrą veiklą, kartu stiprinant socialinę sanglaudą ir didinant jaunimo galimybes įsitraukti į aktyvų visuomeninį bei profesinį gyvenimą. Tačiau tyrimo rezultatai taip pat atskleidė egzistuojančius iššūkius, trukdančius šį bendradarbiavimą išplėtoti maksimaliai. Tai apima informacijos sklaidos spragas, skirtingus veiklos tempus tarp sektorių, finansinio neapibrėžtumo klausimus bei nepakankamą grįžtamąjį ryšį. Informantai pabrėžė, kad efektyvesniam bendradarbiavimui būtinas aiškesnis funkcijų pasiskirstymas, reguliarus dialogas, verslo sektoriaus įtraukimas, o taip pat bendros informacinės platformos ir jaunimo aktyvesnis dalyvavimas sprendimų priėmime. Tai rodo, kad parengtas teorinis bendradarbiavimo modelio pritaikymas praktikoje įmanomas, tačiau jam būtinas sistemingas tobulinimas, orientuotas į atvirumą, partnerystę ir ilgalaikę viziją. Pastebėti ir nuomonių skirtumai tarp vietos valdžios, NVO ir Užimtumo tarnybos atstovų. Jie pasireiškia vertinant bendradarbiavimo kokybę, jaunimo įtraukimą bei išteklių naudojimą. Vietos valdžios atstovai labiau akcentuoja formalius bendradarbiavimo pagrindus ir jau pasiektą pažangą, o NVO – informacijos sklaidos trūkumą, finansavimo stoką ir neformalių ryšių poreikį. Taip pat NVO aktyviau siūlo tokias naujoves, kaip bendros platformos ar verslo įtraukimas. Užimtumo tarnyba veikia labiau kaip vykdytojas nei iniciatyvus partneris, retai įsitraukiantis į tarpsektorines iniciatyvas.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į baigiamojo projekto tikslą – nustatyti vietos valdžios ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes skatinant jaunimo užimtumą Tauragės rajono savivaldybėje – bei įvertinus, kad šis bendradarbiavimas turi potencialo būti dar efektyvesnis, formuluojamos rekomendacijos:

Tauragės rajono savivaldybės merui:

1. stiprinti institucinį koordinavimą: numatyti atsakingą asmenį (koordinatorių), kuris rūpintųsi jaunimo užimtumo ir bendradarbiavimo su NVO koordinavimu, turėtų aiškų įgaliojimą palaikyti tarpsektorinius ryšius ir užtikrinti iniciatyvų nedubliavimą.
2. formalizuoti jaunimo įtraukimą: apibrėžti aiškius dalyvavimo būdus ir principus, kaip jaunuoliai gali įsitraukti į sprendimų priėmimą (darbo grupėse, projektų vertinimo komisijose, diskusijose prieš rengiant strateginius dokumentus), siekiant užtikrinti, kad jų balsas būtų girdimas ne tik simboliškai, bet ir struktūriškai.
3. skatinti neformalų kontaktą su jaunimu: skatinti savivaldybės vadovų ir darbuotojų dalyvavimą jaunimo organizuojamuose neformaliuose renginiuose, kuriuose būtų galima tiesiogiai išgirsti jų lūkesčius, idėjas ar problemas.
4. užtikrinti finansinį stabilumą: sukurti aiškų ir skaidrų mechanizmą, kuriuo būtų reguliariai remiamos neformalios veiklos (išvykos, stovyklos, mokymai), nes jos, kaip rodo tyrimai, turi didžiausią ilgalaikį poveikį jaunimo motyvacijai ir įsitraukimui. Finansavimą užtikrinti pasitelkiant savivaldybės biudžetą, valstybinių ir tarptautinių programų lėšas bei partnerystes su privačiu sektoriumi.
5. sukurti platformą keitimuisi informacija, kurioje būtų matomos visos vykdomos veiklos, projektai, finansavimo galimybės ir mokymų pasiūlymai, siekiant didinti skaidrumą, gerinti koordinaciją tarp organizacijų ir efektyviau naudoti turimus išteklius.

Tauragės rajono savivaldybėje jaunimo užimtumo didinimo srityje veikiančioms nevyriausybinioms organizacijoms:

1. bendradarbiauti su verslo sektoriumi. Plėtoti programas, kurios apjungtų jaunimą ir vietos verslo įmones – per mentorystę, praktikas, teminius renginius ar „atvirų durų dienas“.
2. sukurti patirties dalijimosi platformą. Sukurti bendrą virtualų arba fizinį tinklą, kuriame NVO galėtų dalintis gerąja patirtimi, informacija apie vykdomas iniciatyvas, mokymus, galimus projektų partnerius.
3. plėtoti skaitmeninius įrankius. Išnaudoti socialinius tinklus, el. naujienlaiškius, kaip būdus pasiekti mažiau aktyvius jaunuolius, ypač iš atokesnių gyvenviečių ar socialiai jautrių grupių.

Užimtumo tarnybai:

1. transformuoti veiklą į partnerinį modelį: aktyviau dalyvauti NVO ir savivaldybės iniciatyvose kaip partneriui (ne tik paslaugų teikėjui), dalintis duomenimis ir žmogiškaisiais ištekliais.
2. stiprinti karjeros orientavimą. Organizuoti daugiau teminių užsiėmimų: verslumo mokymai, praktinės darbo paieškos dirbtuvės, bendradarbiaujant su mokyklomis, įstaigomis ir darbdaviais.
3. sukurti grįžtamojo ryšio sistemą. Sukurti mechanizmą, kaip sistemingai rinkti atsiliepimus po kiekvieno bendro projekto, kad būtų galima įvertinti naudą ir koreguoti veiklas.

Jaunimo reikalų agentūrai (nacionaliniu lygmeniu):

1. peržiūrėti vizitų metodiką. Plėsti agentūros vizitų formatą savivaldybėse – organizuoti susitikimus ne tik su koordinadoriais ar meru, bet ir su platesniu jaunimo politikos lauko atstovų ratu (jaunimu, NVO, švietimo įstaigomis).
2. skatinti regioninius renginius. Organizuoti daugiau regioninių susitikimų, kur dalyvautų skirtingų savivaldybių jaunimo reikalų koordinatoriai, NVO ir ministerijų atstovai, siekiant dalintis gerąja patirtimi bei kurti bendrus projektus.

Literatūros sąrašas

1. Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Abdul Aziz, S. A. (2022). Non-governmental organisations (NGOs) and their part towards sustainable community development. *Sustainability*, 14(8), 4386. <https://doi.org/10.3390/su14084386>
2. Alcock, P. (2010). A strategic unity: Defining the third sector in the UK. *The Policy Press, Voluntary Sector Review*, 1(1), 5–24. <https://doi.org/10.1332/204080510X496984>
3. Alvarez-Otero, S., & kt. (2024). Factors influencing NGO efficiency and collaboration with public institutions. *International Journal of Nonprofit Studies*, 15(1), 87–102
4. Alvarez-Otero, S., Alvarez-Valle, E., Arenas-Parra, M., & Quiroga-García, R. (2024). Analysis of the 'Good' performance indicators of Non-Governmental Development Organizations. *World Development Perspectives*, 36, 100639. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2024.100639>
5. Astrauskas, A. (2022). *Vietos savivalda ir savivaldybė: teoriniai, istoriniai ir praktiniai aspektai* (p. 462). Mykolo Romerio universitetas.
6. Bano, M. (2019). Partnerships and the good-governance agenda: Improving service delivery through state–NGO collaborations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(6), 1270-1283. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9937-y>
7. Beneševičiūtė, I. (2013). Įgalinančio dialogo poreikis ir patirtis plėtojant socialines paslaugas nevyriausybinėje neįgaliųjų organizacijoje. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, 11(1), 157–182.
8. Brazienė, R. (2017). Jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką. *Lietuvos socialinė raida. Darbo rinkos pokyčiai: problemas ir galimybės*, 88-103. <https://www.lituanistika.lt/content/108849>
9. Braziene, R. (2020). From education to the labor market in Lithuania: The role of youth and parental education. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 688(1), 155-170. <https://doi.org/10.1177/0002716220908254>
10. Brazienė, R., & Merkys, G. (2013). Lietuvos jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką: teorinės prielaidos ir empiriniai radiniai. *FilosoFija. sociologija*, 24(2). 82–91. <https://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2013/2/82-91.pdf>
11. Bruno, G. S., Marelli, E., & Signorelli, M. (2014). The rise of NEET and youth unemployment in EU regions after the crisis. *Comparative Economic Studies*, 56, 592-615. <https://doi.org/10.1057/ces.2014.27>
12. Bučaitė-Vilkė, J. (2019). Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas? *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 10(1), 153–175. <https://doi.org/10.7220/2335-8777.10.1.7>
13. Bučaitė-Vilkė, J., Civinskas, R., Lazauskienė, A., Leščauskaitė, V., Lackowska, M., Gendźwiłł, A., ... & Mikalauskas, A. (2019). *Savivaldybių bendradarbiavimas Lietuvoje: formos, galimybės, vizijos: kolektyvinė monografija*. Vytauto Didžiojo universitetas. <https://doi.org/10.7220/9786094674426>
14. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., & Šnapštienė, R. (2010). Role of civil society organizations in local governance: theoretical approaches and empirical challenges in Lithuania. *Viešojo politika ir administravimas*, 33, 35-44.
15. Burbulytė-Tsiskarishvili, G., Dvorak, J., Žernytė, A. (2018). Savivaldybių funkcijų ir galių kaita Lietuvoje 1994-2016 metais. *Viešojo politika ir administravimas*, 3, 399-420. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21955>

16. Doucet, T. C., Duinker, P. N., Zurba, M., Steenberg, J. W. N., & Charles, J. D. (2024). Perspectives of successes and challenges in collaborations between non-governmental organizations and local government. *Urban Forestry & Urban Greening*, 93, 128220. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128220>
17. Doucet, T. C., Duinker, P. N., Charles, J. D., Steenberg, J. W., & Zurba, M. (2024). Characterizing non-governmental organizations and local government collaborations in urban forest management across Canada. *Environmental Management*, 73(1), 231-242. <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01889-8>
18. Dromantienė, L. (2023). Moderniosios jaunimo politikos strategijos: nuo Gosta'os Espingo-Anderseno gerovės valstybės teorijos prie įgalinimo praktikos. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, 115, 56-66.
19. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: registrų centras.
20. Guogis, A., Gudelis, D., & Stasiukynas, A. (2007). Nevyriausybių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse. *Public Policy and Administration*, 1(22), 47–56. <https://www.lituanistika.lt/content/12538>
21. Henze, V. (2015). On the concept of youth—Some reflections on theory. In I. Schäfer (Ed.), *Youth, revolt, recognition: The young generation during and after the “Arab Spring”* (pp. 5–16). Berlin: Mediterranean Institute Berlin (MIB)/Humboldt University Berlin. <https://doi.org/10.18452/17873>
22. Yeung, W. J. J., & Yang, Y. (2020). Labor market uncertainties for youth and young adults: An international perspective. *The ANNALS of the American academy of political and social science*, 688(1), 7-19. <https://doi.org/10.1177/0002716220913487>
23. Ymeraj, A. (2020). What can the Albanian government do to effectively combat youth unemployment? *ECONOMICUS*, 19(1), 115–132. <https://doi.org/10.58944/nkfk1256>.
24. Jakštienė, S. (2013). Užimtumą lemiančių mikroekonominių ir makroekonominių veiksnių modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai.*, (3), 160-168.
25. Kipšaitė-Skietrė, I. (2011). Inovacijų vaidmuo jaunimo užimtumo didinimui Lietuvoje ir ES. In *Ekonomikos ir vadybos aktualijos* (pp. 174-180). <https://www.lituanistika.lt/content/33398>
26. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2002. *Šiauliai: Lucilijus*.
27. Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., ... & Witte, M. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review. *World Development*, 114, 237-253. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.10.004>
28. Kvedaraitė, N., Repečkienė, A., Glinskienė, R., & Žvirelienė, R. (2012). Youth employment and measures that facilitate inclusion into labour market. *Social Research = Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*. Šiaulių universitetas.
29. Lewis, D. (2009). Nongovernmental organizations, definition and history. London School of Economics and Political Science. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_3
30. Li, X. (2020). Rethinking youth policy model in Europe and its constituents: civic learning and civic engagement. *Urban Research & Practice*, 13(1), 97-108. <https://doi.org/10.1080/17535069.2019.1667135s>
31. Najam, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. *Development policy review*, 14(4), 339-354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.1996.tb00112.x>

32. Ngai, S. S. Y., Cheung, C. K., Mo, J., Wang, L., Ng, Y. H., & Wang, P. (2023). Career interventions and social well-being among non-engaged youth: Examining the mediating effects of career competency. *Children and Youth Services Review, 148*, 106903. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2023.106903>
33. Pauliukienė J. (2017). Kokybinių tyrimų etika. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/02/7702_Kokybiniu_tyrimu_etika.pdf.
34. Petronytė, I., Šupa, M., & Markauskaitė, A. (2015). *Valdžios ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas*. Vilnius: Pilietinės visuomenės institutas.
35. Pipirienė, V., & Sinkevičiūtė, E. (2010). Nevyriausybines organizacijos: šiuolaikinis požiūris. <https://www.lituanistika.lt/content/26416>
36. Prosevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje priežastys ir pasekmės. In *Jaunųjų mokslininkų darbai, 2(27)*, 52-59.
37. Raišienė, A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktiku požiūriu. *Jurisprudencija, 4(106)*, 50–60.
38. Rimkutė, J. (2001). *Žmogaus socialinė raida*. Homo liber, p. 206.
39. Rybac A. (2024). NGO management in terms of cooperation with local government organizations. *Scientific papers of silesian university of technology organization and management series, 193*. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.193.25>
40. Rogojsza, B. (2016). Współpraca pomiędzy JST a organizacjami pozarządowymi. Prezentacja dobrych praktyk. *Ekonomiczne Problemy Usług, 125*, 299–309. <https://doi.org/10.18276/epu.2016.125-24>
41. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
42. Smalec, A., Niemczyk, A., & Seweryn, R. (2021). Cooperation between local government and non-governmental organizations as a platform for the development of social dialogue. *Journal of International Business Research and Marketing, 6(2)*, 12–16. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.62.3002>
43. Stasiukynas, A., Šukvietienė, A., & Sudnickas, T. (2022). Veiksniai, įtakojantys NVO veiklą: Lietuvos atvejo analizė. *International Journal of Criminology and Sociology, 11*, 172–181. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2022.11.18>
44. Stoffel, L. J. (2022). *An assessment of the state of youth participation in NGOs empowerment programmes: The case of Emfuleni*. North-West University.
45. Šaparnienė, D., Reinholde, I., & Rinkevičienė, S. (2021). Relationship between citizens' trust in local government and participation in local governance. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of economics and administration, 29(2)*, 1-13. <https://doi.org/10.46585/sp29021210>
46. Šilalienė, I., & Šukvietienė, A. (2023). Jaunimo įgalinimo Lietuvos savivaldybėse analizė. *Socialiniai tyrimai, 46(1)*. <https://doi.org/10.15388/Soctyr.2022.46.1.3>
47. Šilinskytė, A. (2013). Nevyriausybinių organizacijų veikla ir vaidmuo Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas, 12(2)*, 326–338. <https://core.ac.uk/download/pdf/197248167.pdf>
48. Šilinskytė, A. (2015). Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių sąveika Lietuvoje: teoriniai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso aspektai. *Viešoji politika ir administravimas, 14(2)*, 221–235. <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-05>

49. Teles, F. (2016). *Local governance and intermunicipal cooperation*. Springer. <https://doi.org/10.1057/9781137445742>
50. Tidikis, R. J. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
51. Tosun, J. (2017). Promoting youth employment through multi-organizational governance. *Public Money & Management*, 37(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1249230>
52. Trumpickaitė, V., & Spiriajevas, E. (2020). Jaunimo užimtumas ir įsidarbinimo galimybės Klaipėdoje: socialinis geografinis požiūris. *Regional Formation & Development Studies*, 32(3). <https://doi.org/10.15181/rfds.v32i3.2151>
53. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas* (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas). <https://www.lituanistika.lt/content/84334>
54. Vorevičienė, J. (2016). Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė: nevyriausybinų organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 7(2), 49–65.
55. Vorevičienė, J., & Butkevičienė, E. (2017). Nevyriausybinų organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis. *Public Policy and Administration*, 16(1), 121–137. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.16.1.18018>
56. Zajda, K. (2017). Non-governmental organizations' collaboration with local entities and their potential for implementing social innovations. *Acta Innovations*. No 24, p 14-21. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=596636>
57. Zhu, N., Hawke, L. D., Prebeg, M., Hayes, E., Darnay, K., Iyer, S. N., & Henderson, J. (2022). Intervention outcome preferences for youth who are out of work and out of school: a qualitative study. *BMC psychology*, 10(1), 180. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00887-5>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Brazienė, R., & Blažienė, I. (2022). *Lietuvos socialinė raida 2022*. Lietuvos socialinių tyrimų centras. https://lstc.lt/wp-content/uploads/2023/03/Lietuvos_socialine_raida_2022_11.pdf.
2. Čeponienė, A., & Jakštienė, S. (2024). *Makroekonominių veiksnių ir jaunimo užimtumo sąsajų vertinimas Lietuvoje*. *Ižvalgos*, 2024(1). https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2024-Nr1/7.%20A.%20Ceponiene,%20S.%20Jakstiene_MAKROEKONOMINIU%20VEIKSNIU%20OIR%20JAUNIMO%20UZIMTUMO%20SASAJU%20VERTINIMAS%20LIETUVOJE.pdf
3. Dumbraveanu, C. (2018). Youth Count? An analysis of the influence of National Youth Councils on youth policy formulation. Erasmus University Rotterdam. <https://thesis.eur.nl/pub/41840/Dumbraveanu-Catalina.pdf>
4. Europos Komisija. (1997). *Europos užimtumo strategija*. https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/european_employment_strategy.html
5. Europos Sąjungos Taryba. (2020). *Tarybos rekomendacija dėl tilto į darbo rinką – Jaunimo garantijų stiprinimas ir 2013 m. balandžio 22 d. Tarybos rekomendacijos dėl Jaunimo garantijų steigimo pakeitimas* (Oficialusis leidinys C 372, 2020 m. lapkričio 4 d., p. 1–9). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1104%2801%29>
6. Europos Sąjungos veikimo sutartis. (2012). *Oficialusis leidinys C 326, 2012 m. spalio 26 d.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT>
7. Feiock, R. C. (2023). Regional governance and institutional collective action. In *Handbook on local and regional governance* (pp. 362-374). Edward Elgar Publishing. https://books.google.com/books/about/Handbook_on_Local_and_Regional_Governanc.html?id=R--nEAAAQBAJ
8. Jaunimo reikalų agentūra. (2024). *Jaunimo problematikos tyrimo 2023 bangos analizė*. https://jra.lt/uploads/jaunimo-problematikos-tyrimo-2023-bangos_analize_ataskaita-viesinama.pdf
9. Jaunimo reikalų agentūra. (2024). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje: SSGG analizė*. https://jra.lt/uploads/tb_ssgg_analize.pdf
10. Europos Komisija. *Jaunimo užimtumo iniciatyva*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1176&langId=lt>
11. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. *Projektas „JUNGTYS“*. <https://jrd.lt/veiklos-sritys/projektas-jungtys/>
12. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*. Jungtinės Tautos. https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
13. Lietuvos Respublikos Jaunimo politikos pagrindų įstatymas, Nr. IX-1871. (2003). *Valstybės žinios, 2003, Nr. 119-5406*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226599>
14. Lietuvos Respublikos nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas, Nr. XII-717. (2014). *Teisės aktų registras, 2014-01-03*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.454282>
15. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2010). *Lietuvos nevyriausybinų organizacijų plėtros koncepcija*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364564?jfwid=bkaxmhdw>

16. Lietuvos Respublikos Seimas. (2023). *Dėl Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ patvirtinimo, Nr. XIV-2087.* <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fe7f21435f4211eea9acefe8f1ce1345>
17. Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas, Nr. XII-2470. (2016). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b9ca8ad03de611e68f278e2f1841c088>
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2020). *Dėl Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo: Nutarimas Nr. 998.* <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>
19. Miginis, N., & Ulozas, M. (2011). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje.* Jaunimo reikalų departamentas. https://old.jrd.lt/informacija-dirbantiems-su-jaunimu/metodiniai-leidiniai/el-biblioteka/leidinystaisytas_2014.10.07.pdf
20. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. (2017). *Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo metodika.* http://www.3sektorius.lt/docs/Savivaldybiu_NVO_bendradarbiavimas_2017_2018-02-20_17:22:21.pdf
21. Oficialios statistikos portalas. (2024). *Statistiniai duomenys apie jaunimą Lietuvoje.* <https://osp.stat.gov.lt>
22. Oficialiosios statistikos portalas. (2025). *Gyventojų ir užimtumo duomenys pagal savivaldybes.* <https://osp.stat.gov.lt>
23. Pasaulio bankas. (2024). *Jaunimo nedarbo lygis (15–24 m.) Lietuvoje, 2023 m.* <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.NE.ZS?locations=LT&view=map&year=2023>
24. Tarptautinė darbo organizacija. (1964). *Užimtumo politikos konvencija Nr. 122: Priimta 48-ojoje TDO konferencijos sesijoje, 1964 m. birželio 9 d., Ženeva.*
25. Tauragės miesto vietos veiklos grupė. (2023). *Tauragės miesto 2023–2029 metų vietos plėtros strategija.* <https://tauragesvvg.lt>
26. Tauragės rajono savivaldybė. (2022). *Tauragės rajono savivaldybės 2022–2027 metų jaunimo politikos priemonių įgyvendinimo planas.* <https://taurage.lt>
27. Tauragės rajono savivaldybė. (2025). *Tauragės rajono savivaldybės veiklos ataskaita ir strateginiai dokumentai.* <https://taurage.lt>
28. Tauragės rajono savivaldybės jaunimo reikalų taryba. (2024). *2024 m. veiklos apžvalga.* <https://taurage.lt/jaunimo-reikalu-taryba>
29. Tauragės rajono savivaldybės jaunimo reikalų taryba. (2024). *2024 metų veiklos ataskaita.* Tauragės rajono savivaldybė. <https://taurage.lt/veiklos-sritys/jaunimas/>
30. Tauragės rajono savivaldybė. (2022). *Tauragės rajono savivaldybės 2022–2027 metų jaunimo politikos priemonių įgyvendinimo planas.* <https://www.taurage.lt>
31. United Nations. (2000). *Who are the youth?* <https://www.un.org/en/global-issues/youth>
32. Užimtumo tarnyba. (2024). *Jaunimo užimtumo skatinimo programos ir projektas „JUNGTYS“.* <https://uzt.lt/darbo-ieskantiems/projektas-jungtys-jaunimui/503>
33. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2025). *Nevyriausybines organizacijos.* <https://www.vle.lt/straipsnis/nevyriausybinės-organizacijos>

Priedai

1 priedas. Interviu klausimynas

Klausimo kategorija	Klausimas	Ryšys su teorinėje dalyje nagrinėtais šaltiniais
Bendradarbiavimo siekiant didinti jaunimo užimtumą priežastys ir motyvacija	1. Kaip Jūs galėtumėte įvardinti bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę?	Guogio, Gudelio ir Stasiukyno (2007) tyrimai rodo, kad organizacinė pozicija lemia galios pasiskirstymą tinkluose bei sprendimų įtaką, o Šilinskytė (2015) pabrėžia, kad aiškiai apibrėžti vaidmenys mažina simbolinį NVO dalyvavimą. Raišienė (2008) priduria, jog aukštesnės grandies nariai tampa „vartais“ prie strateginių resursų ir partnerystės sėkmę lemia jų lyderystė.
	2. Kaip Jūsų veikla susijusi su jaunimo užimtumo skatinimu?	Ilgametė patirtis didina žmogiškąjį kapitalą, kuris, anot Šilinskytės (2015), leidžia NVO lanksčiau reaguoti į jaunimo poreikius. Rupšienė (2007) teigia, kad patyrę specialistai pateikia gilesnes refleksijas.
	3. Kokie pagrindiniai motyvai skatina Jūsų organizaciją bendradarbiauti su savivaldybe (ar NVO) jaunimo užimtumo srityje?	Vorevičienė ir Butkevičienė (2017) išskiria viešųjų paslaugų kokybę ir jaunimo įtrauktį kaip pagrindinius savivaldybių motyvus, o Guogis ir kt. (2007) akcentuoja išteklių sinergiją. Šilinskytė (2015) priduria, kad bendri vertybiniai tikslai yra būtina ilgalaikės partnerystės sąlyga.
	4. Kaip, Jūsų manymu, bendradarbiavimas tarp institucijų padeda priimti inovatyvius sprendimus jaunimo užimtumo klausimams spręsti?	Šilinskytės (2015) ir Guogio ir kt. (2007) darbai rodo, kad savivaldybių instituciniai resursai derinami su NVO lankstumu generuoja naujus, dalyvavimu grįstus darbo su jaunimu metodus; ES jaunimo strategija (2018) inovacijų poreikį susieja su įgūdžių lavinimu ir verslumo skatinimu.
Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo prielaidos	5. Ar egzistuoja formalūs bendradarbiavimo tarp institucijų pagrindai (sutartys, strategijos, susitarimai)? Kaip tai veikia bendradarbiavimo tęstinumą?	Institucionalizacija (sutartys, strategijos) užtikrina tęstinumą ir apsaugo nuo politinių svyravimų (Šilinskytė, 2015). LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2019) įtvirtina NVO dalyvavimą tarybose ir programose, todėl klausimas padeda įvertinti, kaip teisės normos veikia praktikoje.
	6. Kaip dažnai vyksta susitikimai ar kitos bendros veiklos su partneriais? Ar jaučiamas reguliarus dialogas?	Raišienė (2008) tvirtina, kad dialogo dažnis koreliuoja su partnerystės gilumu; Bano (2019) primena, jog retas kontaktas palaiko tik „paviršinę“ kooptaciją, reguliarius susitikimai skatina tarpusavio mokymąsi ir bendras iniciatyvas.
	7. Kaip Jūsų organizacijoje paskirstomos atsakomybės ir sprendimų priėmimo teisės bendrose iniciatyvose su kita puse (savivaldybe ar NVO)?	Šilinskytė (2015) ir Raišienė (2008) skiria hierarchinį, tinklinį ir horizontalų sprendimų modelius. Galios balansas lemia, ar NVO tampa strateginėmis bendraautorėmis ar tik vykdytojomis.
	8. Kaip vertinate Jūsų organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių, informacinių) panaudojimą bendradarbiavimui?	Lewis (2009) pabrėžia, kad finansinių, žmogiškųjų ir informacinių išteklių telkimas leidžia partneriams pakilti nuo epizodinių susitarimų iki tvirtos, ilgesnio laikotarpio partnerystės. Šilinskytė (2015) atkreipia dėmesį, jog išteklių disbalansas – ypač nepakankamas finansavimas ar kompetencijų trūkumas – gali skaldyti bendras iniciatyvas, todėl subalansuotas resursų paskirstymas laikomas kertiniu stabilumo rodikliu.
Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo formos	9. Kaip apibūdintumėte Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kita puse (savivaldybe ar NVO) – ar jis labiau pagrįstas ilgalaikėje partnerystėje, trumpalaikiu tiksliniu bendradarbiavimu ar	Raišienės (2008) kooperacijos - integracijos skalė atspindi, kaip partnerystė vystosi didėjant tarpusavio pasitikėjimui ir išteklių sinergijai, pereinama nuo trumpalaikės kooperacijos, kur vyrauja savanoriški, epizodiniai ryšiai, prie integracinio bendradarbiavimo, kuriame sprendimai, finansai ir atsakomybė jau dalijami bendrai. Najam „4C“ modelis (Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010) rodo, kad tikslų

Klausimo kategorija	Klausimas	Ryšys su teorinėje dalyje nagrinėtais šaltiniais
	atsitiktinėmis iniciatyvomis? Kodėl?	ir priemonių suderinamumas lemia, ar sąveika taps visaverčiu bendradarbiavimu, papildomumu, kooptacija ar konfrontacija.
	10. Kokias bendras veiklas ar projektus įgyvendinate(-ote) kartu su kita puse (savivaldybe ar NVO) jaunimo užimtumo srityje?	LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2019) skatina NVO ir savivaldybes vykdyti mokymus, socialinius verslus ir mentorystę.
	11. Kaip paskirstomos funkcijos ir galios įgyvendinant bendrus projektus?	Hierarchinis modelis palieka sprendimus dominuojančiai pusei, o NVO dažnai tampa vykdytojais (Šilinskytė, 2015). Tinklinis modelis skatina lankstumą, bet gali trūkti aiškios atsakomybės, tuo tarpu horizontalusis siekia lygiaverčio sprendimų dalijimosi (Raišienė, 2008). Guogis, Gudelisas ir Stasiukynas (2007) nustatė, kad subalansuotas galios pasiskirstymas kuria tvaresnį jaunimo užimtumą.
Bendradarbiavimo efektyvumui įtaka darantys veiksniai	12. Kokie veiksniai labiausiai prisideda prie sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimo jaunimo užimtumo srityje?	Empiriniai tyrimai išskiria bendrą viziją, finansinį ir institucinį stabilumą bei tarpusavio pasitikėjimą kaip kertines partnerystės atramas (Rybak, 2024; Doucet ir kt., 2024). Šilinskytė (2015) papildomai akcentuoja vertybinį suderinamumą: kai vertybinė tapatybė sutampa, sumažėja „projektinio“ bendradarbiavimo rizika.
	13. Su kokiais iššūkiais ar kliūtimis dažniausiai susiduriate bendradarbiaujant jaunimo užimtumo srityje (pvz., komunikacijos trūkumas, skirtingi interesai, finansinis neapibrėžtumas)?	Dažniausiai minimos problemos – finansinis neapibrėžtumas, žmogiškųjų išteklių stygius, skirtingi strateginiai prioritetai ir nepasitikėjimas (Bučaitė-Vilkė ir kt., 2018). Šilinskytė (2015) pažymi, kad formali NVO įtrauktis nepašalina šių kliūčių, nes reali įtaka sprendimams išlieka ribota, jei trūksta pasitikėjimo ir skaidrių procedūrų.
Jaunimo užimtumo didinimo priemonės (programos)	14. Kokias jaunimo užimtumo programas ar iniciatyvas vykdėte bendradarbiaudami su kita puse (savivaldybe ar NVO)?	Tauragės 2022–2027 m. jaunimo politikos plane numatyta savanorystės skatinimas, socialiniai verslai, atviros jaunimo erdvės ir karjeros konsultacijos. Šios kryptys atitinka nacionalinius jaunimo užimtumo tikslus bei Jaunimo reikalų agentūros rekomendacijas. Teisiniu lygmeniu jos įgyvendina Jaunimo politikos pagrindų įstatymo nuostatas dėl daugiapusiškos jaunimo įgalinimo sistemos savivaldybėje.
	15. Kurias jaunimo užimtumo didinimo priemones laikytumėte efektyviausiomis (pvz., mentorystė, praktikos, verslumo skatinimas)? Kodėl?	Kluge ir kt. (2016) atlikti tyrimai rodo, kad mentorystė, stažuotės ir verslumo skatinimas labiausiai padidina jaunimo įsidarbinimo tikimybę, ypač regionuose, kuriuose nedarbo lygis aukštesnis už nacionalinį vidurkį.
Savivaldybės ir NVO bendradarbiavimo rezultatai	16. Ar pastebėjote pokyčių jaunimo užimtumo, jo aktyvumo ar kompetencijų srityje dėl bendrų iniciatyvų? Jei taip, kokių?	Šilinskytė (2015) argumentuoja, kad NVO praktikos padidina socialinius ir pilietinius įgūdžius, ypač kai jaunimas dalyvauja savanorystėje ar projektiniuose darbuose. Jaunimo reikalų agentūros (2024) ataskaita rodo, kad tokie įgūdžiai koreliuoja su aukštesniu sėkmingo įsivertinimo darbo rinkoje lygiu.
	17. Kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes matote ateityje, siekiant dar efektyvesnio jaunimo užimtumo skatinimo?	Bano (2019) ragina atsisakyti trumpalaikių projektinių veiklų ir pereiti prie ilgalaikių, rezultatais pagrįstų sutarčių, kurios stiprina veiklos tęstinumą. Doucet ir kt. (2024) pabrėžia tarpsektorinių mokymosi tinklų ir skaitmeninių dalijimosi platformų svarbą, nes jos spartina inovacijas jaunimo užimtume. Rybak (2024) atkreipia dėmesį, kad aiškiai įtvirtintos bendros vertybės ir rotuojanti lyderystė padeda subalansuoti savivaldybės ir NVO įtaką, kurdamas tvirtesnį pasitikėjimu grįstą partnerystės kontekstą.

2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas savivaldybės administracijos darbuotojams, nevyriausybinių organizacijų atstovams ir Užimtumo tarnybos specialistams, dirbantiems su jaunimo užimtumu

1. Kaip Jūs galėtumėte įvardinti bendradarbiavimo tarp institucijų reikšmę?
2. Kaip Jūsų veikla susijusi su jaunimo užimtumo skatinimu?
3. Kokie pagrindiniai motyvai skatina Jūsų organizaciją bendradarbiauti su savivaldybe (ar NVO) jaunimo užimtumo srityje?
4. Kaip, Jūsų manymu, bendradarbiavimas tarp institucijų padeda priimti inovatyvius sprendimus jaunimo užimtumo klausimams spręsti?
5. Ar egzistuoja formalūs bendradarbiavimo tarp institucijų pagrindai (sutartys, strategijos, susitarimai)? Kaip tai veikia bendradarbiavimo tęstinumą?
6. Kaip dažnai vyksta susitikimai ar kitos bendros veiklos su partneriais? Ar jaučiamas reguliarus dialogas?
7. Kaip Jūsų organizacijoje paskirstomos atsakomybės ir sprendimų priėmimo teisės bendrose iniciatyvose su kita puse (savivaldybe ar NVO)?
8. Kaip vertinate Jūsų organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių, informacinių) panaudojimą bendradarbiavimui?
9. Kaip apibūdintumėte Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kita puse (savivaldybe ar NVO) – ar jis labiau pagrįstas ilgalaikė partneryste, trumpalaikiu tiksliniu bendradarbiavimu ar atsitiktinėmis iniciatyvomis? Kodėl?
10. Kokias bendras veiklas ar projektus įgyvendinate(-ote) kartu su kita puse (savivaldybe ar NVO) jaunimo užimtumo srityje?
11. Kaip paskirstomos funkcijos ir galios įgyvendinant bendrus projektus?
12. Kokie veiksniai labiausiai prisideda prie sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimo jaunimo užimtumo srityje?
13. Su kokiais iššūkiais ar kliūtimis dažniausiai susiduriate bendradarbiaujant jaunimo užimtumo srityje (pvz., komunikacijos trūkumas, skirtingi interesai, finansinis neapibrėžtumas)?
14. Kokias jaunimo užimtumo programas ar iniciatyvas vykdyte bendradarbiaudami su kita puse (savivaldybe ar NVO)?
15. Kurias jaunimo užimtumo didinimo priemones laikytumėte efektyviausiomis (pvz., mentorystė, praktikos, verslumo skatinimas)? Kodėl?
16. Ar pastebėjote pokyčių jaunimo užimtumo, jo aktyvumo ar kompetencijų srityje dėl bendrų iniciatyvų? Jei taip, kokių?
17. Kokias bendradarbiavimo tobulinimo galimybes matote ateityje, siekiant dar efektyvesnio jaunimo užimtumo skatinimo?

3 priedas. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo skatinant jaunimo užimtumą teorinis modelis (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analize, 2025)

