



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių
bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Monika Kiaušaitė
Projekto autorė

Doc. Dr. Jurgita Šiugždinienė
Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus

Baigiamasis magistro studijų projektas
Viešasis administravimas (6211LX040)

Monika Kiaušaitė

Projekto autorė

Doc. Dr. Jurgita Šiugždinienė

Vadovė

Doc. Dr. Eglė Gaulė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Monika Kiaušaitė

Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Monikos Kiaušaitės, baigiamasis projektas tema „Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kiaušaitė, Monika. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jurgita Šiugždinienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

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

Reikšminiai žodžiai: bendradarbiavimas, skirtingų interesų derinimas, Kauno rajono savivaldybė, vietos bendruomenės

Kaunas, 2020. 80 p.

Santrauka

Šiandieninėje visuomenėje demokratizacijos ir decentralizacijos procesai rodo, jog valdžios institucijos nebeveikia dominuojančio vaidmens šalies valdyme, o vis labiau yra akcentuojamos vietos bendruomenės, kaip lygiaverčiai socialiniai partneriai, sprendžiant ne tik šalies, bet ir gyvenamosios vietovės problemas (Pilipavičius ir Vidrevičienė, 2014). Sumanus žmogus ir jo vaidmuo valdyme yra viena iš koncepcinių prieigų kalbant apie sumanųjį viešąjį valdymą (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė, 2016), kas yra itin aktualu aukšto socialinio išsivystymo šalims, kurių tarpe yra ir Lietuva. Šalies strateginiai dokumentai akcentuoja poreikį ieškoti naujų ir inovatyvių būdų skatinti bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus vietos savivaldoje. Atsižvelgiant į minimas prielaidas pasirinktas Kauno rajono savivaldybės atvejis yra aktualus dėl savivaldybės bandymų inicijuoti naujus projektus susijusius su vietos bendruomenių skatinimu aktyviau dalyvauti tvarkant vietos reikalus, naujų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų taikymu tam, kad būtų galima išvengti konfliktų. Temos naujumą atspindi tai, kad Lietuvoje savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus nėra tyrinėtas. Projekte pirmą kartą yra pateikiamas integruotasis bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis, taip pat pirmą kartą analizuojama Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus sąveika, pateikiamos naudojamo modelio tobulinimo galimybės. Projekte tiriamas probleminis klausimas yra, kaip tobulinti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį? Tyrimo objektas – bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis. Tikslas – nustatyti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio tobulinimo galimybes. Uždaviniai: 1. Išanalizuoti savivaldos, vietos bendruomenių ir bendradarbiavimo koncepcijas, bendradarbiavimo svarbą ir modelius. 2. Pateikti skirtingų interesų derinimo teorinius aspektus, užsienio šalių savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtis ir integruotąjį bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį. 3. Išanalizuoti Lietuvos teisinę aplinką, reglamentuojančią savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus. 4. Pasiūlyti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio pritaikymo ir tobulinimo galimybes. Projekte naudoti tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė turinio analizė. Darbo rezultatai rodo, kad remiantis teorinėmis ir praktinėmis užsienio šalių prielaidomis sudarytas integruotasis bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis atspindi Kauno rajono savivaldybėje. Pagrindinės modelio tobulinimo sritys Kauno rajone yra susijusios su komunikacijos tobulinimu, organizacinių pokyčių poreikiu, bendruomenės lyderių ugdymu, tikslingu praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų pasirinkimu. Darbo rezultatai gali būti aktualūs

ne tik Kauno rajono savivaldybės administracijai, bet ir kitoms institucijoms, vietos bendruomenėms, viešojo valdymo srities mokslininkams, tam kad būtų skiriamas didesnis dėmesys bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus plėtrai Lietuvoje. Pirmojoje projekto dalyje yra pateikiama informacija apie savivaldos, vietos bendruomenių ir bendradarbiavimo koncepcijas, bendradarbiavimo svarbą ir jo modelius, antrojoje konkrečiau kalbama apie skirtingų interesų derinimo teorinius aspektus, užsienio šalių patirtis, pateikiamas integruotasis bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis. Trečiojoje dalyje pateikiama strateginių dokumentų analizė ir teisės aktų analizė temos kontekste, o ketvirtojoje dalyje – tyrimo rezultatų analizė, kurioje pateikiami siūlymai, kaip tobulinti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus. Pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Kiaušaitė, Monika. Cooperation of Kaunas District Municipality and Local Communities in Reconciling Different Interests. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. Jurgita Šiugždinienė. Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology

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

Keywords: Cooperation, Different Interests Reconciling, Kaunas District Municipality, Local Communities

Kaunas, 2020. 80 p.

Summary

In a modern, nowadays society democratization and decentralization processes shows that government institutions are not playing the dominant role in state's management and control. On the other hand local communities are becoming equally important social partners in solving issues occurring not just at a state level but also local level. (Pilipavičius ir Vidrevičienė, 2014). An smart person and his role in the governing is one of the theoretical concepts talking about the smart public governing (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė, 2016) and that is very relevant for highly developed countries, such as Lithuania. The need for new and innovative ways for enhancing the cooperation in reconciling different interests at the municipal level is emphasized in the countries strategic documents. Taking above mentioned into account, the case of Kaunas District municipality is relevant due to newly initiated projects related to more active involvement of local communities in solving local issues as well as initiatives in finding new ways to cooperate in reconciling interest in order to avoid conflicts. The relevance of the topic is proved by the fact that cooperation in reconciling different interests between local communities and municipalities has not been previously investigate in Lithuania. Integrated cooperation model for reconciling different interest is presented for the first time in this report. In addition to this, the relationship between Kaunas District's municipality and local community's cooperation in reconciling different interests is also analyzed for the first time, possible improvements of the model are also presented. The problem statement addressed in the project is: "How the model of cooperation between Kaunas District's municipality and local communities in reconciling different interests, can be enhanced?" The research object – the model of reconciling different interests. Research objective – to find and set the opportunities for the improvement of the Kaunas District's municipality's and local community's cooperation model. Assignments, 1. To analyze the concepts of governing, local communities and cooperation as well as evaluate its' relevance and models. 2. To present theoretical aspects of reconciling of different interests and integrated cooperation model for reconciling different interest model applied abroad. 3. To analyze the legal environment of Lithuania which regulating cooperation of municipal institutions and local communities while reconciling different interests 4. To propose application and improvement opportunities for the Kaunas District's municipality's and local community's cooperation in reconciling different interests model. Research methods applied in the project – academia literature review, legislative analysis, document analysis, semi-structured interview, and qualitative content analysis. The research reveals that based on theoretical and practical assumptions of foreign countries the integrated cooperation model in reconciling different interest can be observed in Kaunas District's municipality. The model improvement areas in Kaunas District are related to communication enhancement and development, the need to organizational changes, development of the social leaders, targeted and practical choice of methods for cooperation in reconciling different

interests. The research results might be relevant not extensively for the administration Kaunas District's municipality but also for other institutions, local communities, researchers of public governing as well as to attract attention to further improvements of cooperation in reconciling different interests in Lithuania. The first part of the project provides the information about municipalities, local communities, cooperation concepts, the importance of cooperation and models. The second part focuses on different theoretical aspects and foreign experiences in application of integrated cooperation model for reconciling different interest. The analysis of both strategic documents and legislative base in a context of this research is presented in the third section. The fourth section analyses the key research findings and suggests the ways to improve cooperation between Kaunas District's Municipality and local communities in reconciling different interests. Conclusions and recommendations provided in the end.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Savivaldos institucijų, vietos bendruomenės, bendradarbiavimo koncepcijos, bendradarbiavimo svarba ir modeliai	15
1.1. Savivaldos, vietos bendruomenės ir bendradarbiavimo teorinės sampratos	15
1.2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo svarba ir modeliai.....	21
2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių skirtingų interesų derinimo galimybės.....	28
2.1. Skirtingų interesų derinimo teoriniai aspektai remiantis savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo pagrindais	28
2.2. Bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių praktinė užsienio šalių patirtis	30
2.3. Integruotasis savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis	35
3. Lietuvos organizacinės ir teisinės aplinkos analizė savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste	40
3.1. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus strateginės aplinkos analizė	40
3.2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus teisinės aplinkos analizė	43
4. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tyrimo rezultatų analizė.....	49
4.1. Tyrimo metodologija	49
4.2. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus organizacinė ir teisinė aplinka.....	52
4.3. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio tobulinimo galimybės	61
Išvados	71
Rekomendacijos.....	74
Literatūros sąrašas	76
Informacijos šaltinių sąrašas	79
Priedai.....	81
1 priedas. Lietuvos strateginių dokumentų apžvalga.....	81
2 priedas. 2018 m. Lietuvos valdymo efektyvumo pozicija tarp ES šalių	82
3 priedas. Kauno rajono bendruomeninių organizacijų žemėlapis.....	83
4 priedas. KRBOS veiklos tikslai	84
5 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai Kauno rajono savivaldybės atstovams.....	85
6 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai Kauno rajono vietos bendruomenių atstovams...	86
7 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimų paskirtis.....	87

8 priedas. Kauno rajono vietos bendruomenių pasisakymai dėl atstovavimo bendradarbiavimo derinant interesus procese.....	89
9 priedas. Kauno rajono savivaldybės atstovų pasisakymai dėl atstovavimo bendradarbiavimo derinant interesus procese.....	90
10 priedas. Bendradarbiavimo derinant interesus inicijavimas ir iniciavimo priemonės.....	91
11 priedas. Tyrimo respondentų atliepimas bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio principams	92
12 priedas. Respondentų pateikiami (ne)sėkmingų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus Kauno rajone pavyzdžiai	93

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vietos savivaldos stiprybės apibrėžiančios sąvokos samprata	15
2 lentelė. Vietos bendruomenės samprata	17
3 lentelė. Organizacijos ir bendruomenės skirtumai	18
4 lentelė. Bendradarbiavimo viešajame sektoriuje samprata.....	20
5 lentelė. Bendradarbiavimo tarp organizacijų ir vietos savivaldos institucijų principai.....	22
6 lentelė. Veikėjų prisidedančių prie savivaldybės bendradarbiavimo įvairovė	23
7 lentelė. „Keturių C“ modelis: Nevyriausybinių organizacijų ir valdžios santykiai.....	24
8 lentelė. Taikinamojo tarpininkavimo aspektai tarpininko ir besiderančių šalių perspektyvose.	31
9 lentelė. Brazilijoje naudojamo tarpininkavimo pasitelkiant organizacijas pavyzdžiai.....	32
10 lentelė. Integruotojo bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio bruožai	37
11 lentelė. Aktualių sąvokų aiškinimas LR Vietos savivaldos įstatyme	45
12 lentelė. Kauno rajono savivaldybės Mero 2018 m. veiklos aspektai susiję su sąlygų bendruomenėms gerinimu.	53
13 lentelė. Kauno rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos veiklos funkcijos.....	54
14 lentelė. Praktinis bendradarbiavimo derinant interesus atstovavimas Kauno rajono savivaldybėje	61
15 lentelė. Kauno rajono vietos bendruomenių atstovų požiūris į bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus inicijavimo kriterijus	62
16 lentelė. KRS atstovų požiūris į bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus inicijavimo kriterijus.....	63
17 lentelė. Vietos bendruomenių atstovų minimi praktiniai komunikacinės-diskusinės platformos bruožai.	65
18 lentelė. Kauno rajono savivaldybės administracijos atstovų minimi praktiniai komunikacinės-diskusinės platformos bruožai.	66
19 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų orientacines kryptis.....	68
20 lentelė. Respondentų pateikiami pastebėjimai dėl bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tobulinimo sričių Kauno rajone	69

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Vietos valdžios bei savanoriškų ir bendruomeninių organizacijų sąveika	25
2 paveikslas. Integruotasis bendradarbiavimo derinant interesus modelis.....	38

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

KRS – Kauno rajono savivaldybė;

BVA – Bendruomenės veiklos administratorius;

BOT – Bendruomeninių organizacijų taryba;

KRBOS – Kauno rajono bendruomeninių organizacijų sąjunga;

NVO – Nevyriausybinė organizacija.

Terminai:

Vietos savivalda – vietos valdžios teisė ir gebėjimas laikantis įstatymų nustatytų ribų tvarkyti ir valdyti didelę viešųjų reikalų dalį savo atsakomybe ir vadovaujantis gyventojų interesais. Šią teisę turi tarybos ar susirinkimai, sudaryti slaptu balsavimu, tiesioginių, lygių ir visuotinių rinkimų būdu laisvai išrinkti nariai, kurie gali turėti jiems pavaldžius vykdomuosius organus (Politikos mokslų enciklopedinis žodynas, 2007).

Bendruomenė – tam tikroje, konkrečioje vietovėje gyvenančių žmonių grupė turinti bendrų bruožų ar interesų dėl savo gyvenamosios aplinkos (*Merriam – Webster* žodynas, n. d.).

Bendradarbiavimas – procesas, kai dvi organizacijos ar žmonių grupės dirba kartu, dalinasi ištekliais, kad ką nors sukurtų ar pasiektų (*Cambridge Dictionary* žodynas, n. d.).

Įvadas

Temos aktualumas. Modernėjančiame pasaulyje nacionalinės ir vietos valdžios priimami sprendimai yra neįsivaizduojami be aktyvaus suinteresuotųjų asmenų, grupių ir vietos bendruomenių dalyvavimo viešajame valdyme. „Demokratizacija ir decentralizacija viešojo valdymo sektoriuje rodo, kad valstybinės institucijos nebevaidina dominuojančio vaidmens šalies valdyme, o vis labiau aktualizuojama bendruomenė, kaip visavertis socialinis partneris, dalyvaujantis sprendžiant ne tik šalies, bet ir gyvenamosios vietovės ekonomines, socialines, politines, kultūrinės ir aplinkosaugines problemas“ (Pilipavičius, Vidrevičienė, 2014, p. 942). Bendruomenės aiškiai išdėstydamos savo poreikius teigiamai veikia vietos valdžios ir administracijos veiksmus (Rafique, Khoo, 2017, p. 243).

Kalbant apie savivaldą, vietos bendruomenių aktyvumas sprendžiant konkrečiai vietai aktualius klausimus yra svarbus dėl valdymo efektyvumo didinimo, paslaugų kokybės stiprinimo, demokratiškos principų užtikrinimo, patrauklios ir saugios aplinkos kūrimo bei tikslingo savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo.

Lietuvos ir užsienio mokslininkai pastaruoju metu itin aktyviai diskutuoja apie bendruomenes ir jų centrus viešojo administravimo kokybės gerinimo kontekste (Valackienė, Žalnieriūnienė, 2015, p. 22). Bendruomenės itin svarbios savivaldybių veiklos ir sprendimų priėmimo kokybės užtikrinimui atliepiančioms bendruomenių poreikius. Užsienio šalių mokslininkai (Smalec, Niemszyk ir Seweryn, 2019; Lennon, 2018; Sorensen ir Torfing, 2017; Sobrinho, Vasconcellos, De Andrade, Barros, 2018; Mey ir kt., 2016; Jung, Lee, Yap, Ineson, 2015) analizuodami bendruomenes išskiria atskirų šalių savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo, interesų derinimo patirtis bei galimybes, taip pat kalba apie bendruomenių svarbą viešajame valdyme, tuo tarpu Lietuvoje (Astrauskas, 2019; Bučaitė-Vilkė, 2019; Vorevičienė, 2018; Smalskys ir Šilinskytė, 2016; Valackienė ir Žalnieriūnienė, 2015; Guogis ir Šilinskytė, 2013; Paulikas, 2013) labiau akcentuojamas bendruomeniškumas, jo kilmė, bendruomenės įtraukimas, dalyvavimas.

Kalbant apie savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą ir skirtingų interesų derinimą, svarbu kalbėti apie besikeičiančią visuomenę, vietos gyventojų poreikius, augantį intelektualinį kapitalą, sąmoningumą, ką galima vadinti sumanių bendruomenių vystymusi. Sumanus žmogus ir jo vaidmuo valdyme yra viena iš koncepcinių prieigų kalbant apie sumanųjį viešąjį valdymą (Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė, 2016, p. 39), kas pastarojo meto tendencijomis yra itin siektina kiekvienoje aukštą socialinį išsivystymo lygį turinčioje valstybėje. Remiantis Jungtinių Tautų Organizacijos atliekamu žmogaus socialinės raidos indeksu (*Human development index*), 2018 metais Lietuva iš 189 šalių užėmė 35 – ą vietą ir atsižvelgiant į visus rodiklius yra priskiriama būtent prie aukšto socialinio išsivystymo šalių.

Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. patvirtintoje Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kalbama apie sumanią visuomenę ir sumanų valdymą bei glaudų bendradarbiavimą sukuriant mechanizmus padėsiančius bendruomenes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą, užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma, skatinti susitarimus, plėsti bendruomenių savivaldą ir stiprinti bendruomenes. Visa tai įgyvendinama tik gebant tinkamai parinkti ir pritaikyti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį atsižvelgiant į savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių tikslus bei strategijas.

Aukštas šalies socialinio išsivystymo lygis, siekis didinti viešojo administravimo efektyvumą ir Lietuvos pažangos strategijoje (2012) numatomi pokyčiai lemia poreikį analizuoti savivaldos

institucijų ir vietos bendruomenių sąveiką. Atsižvelgiant į tai, aktualu išsiaiškinti Kauno rajono savivaldybės (toliau – KRS) ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtis, modelį ir numatyti bendradarbiavimo, minėtoje srityje, tobulinimo galimybes.

Temos naujumas. Bendruomenės, kaip tyrimų objektas, yra gana dažnas įvairiose mokslo srityse, tačiau būtent vietos bendruomenės, lokaliai veikiančios teritorine prasme yra tyrinėjamos mažiau. Analizuojant bendradarbiavimo modelius ir galimybes Lietuvoje mokslininkai pagrindiniu aspektu iš esmės nėra laikę interesų derinimo galimybių, kas vietos valdyme yra svarbu ir nauja. Bendruomenės dažnai tiesiog formaliai įtraukiamos į sprendimų priėmimą. Lietuvoje bendradarbiavimo galimybės plačiau analizuojamos tik viešųjų paslaugų teikimo kontekste (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017; Dapkus, 2008; Bagdonienė ir Hopienė, 2004), o interesų derinimas pradedamas akcentuoti tik kalbant apie teritorijų plėtrą (Cirtautas, 2011), tuo tarpu bendrame vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo kontekste interesų derinimas nėra išskiriamas. Temos naujumas atsispindi ir išskiriant Kauno rajono savivaldybės interesų derinimo aplinką, atliekant vietos bendruomenių ir KRS bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirties analizę bei numatant tokio bendradarbiavimo tobulinimo galimybes.

Projekte tirama problema. Šiuo metu taikomas Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis ir jo pritaikomumas nėra aiškus. Bendradarbiavimo su vietos bendruomenėmis svarba, kaip veiklos sritis, yra numatyta Kauno rajono savivaldybės 2013 – 2020 m. strateginiame plėtros plane. 2018 m. Kauno rajono savivaldybėje buvo pradėtas pilotinis projektas ir įsteigta nauja bendruomenės veiklos administratorių pareigybė, kuri be standartinių vietos bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo formų turėjo užtikrinti tarpininkavimą ir interesų derinimą tam, kad būtų stiprinami vietos bendruomenių ir Kauno rajono savivaldybės ryšiai. 2019 m. pareigybės veikimo principai yra keičiami, o savivaldybėje nėra pristatyta naujų bendradarbiavimo modelių, kurie būtų susiję su interesų derinimu. Atsižvelgiant į minėtus aspektus, galima teigti, kad pagrindinis projekte tiriamas probleminis klausimas yra, kaip tobulinti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį?

Tyrimo tikslas: nustatyti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas. Bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis.

Tyrimo dalykas. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti savivaldos, vietos bendruomenių ir bendradarbiavimo koncepcijas, bendradarbiavimo svarbą ir modelius.
2. Pateikti skirtingų interesų derinimo teorinius aspektus, užsienio šalių savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtis ir integruotąjį bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį.
3. Išanalizuoti Lietuvos teisinę aplinką, reglamentuojančią savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus.

4. Pasiūlyti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio tobulinimo galimybes.

Projekte taikyti tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizės metodas naudotas, kad būtų galima atskleisti vietos bendruomenių, savivaldos, bendradarbiavimo sampratas, bendradarbiavimo svarbą ir modelius. Taip pat, šis metodas naudotas pateikiant skirtingų interesų derinimo teorinius aspektus, praktinius užsienio šalių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdus, formuojant integruotąjį savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį. Teisės aktų analizės metodas naudotas atskleisti Lietuvos strateginių ir teisinių dokumentų aspektus susijusius su analizuojama tema. Dokumentų analizės metodas naudotas pateikti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus organizacinę ir teisinę aplinką, Kauno rajono vietos bendruomenių situaciją bei galimus tyrimo respondentus. Pusiaus struktūruoto interviu metodas naudotas surinkti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių atstovų pateikiamą informaciją, o kokybinės turinio analizės metodas naudotas atskleidžiant Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių atstovų nuomones apie praktinę situaciją bendradarbiavimo derinant interesus kontekste, bei pateikti pasiūlymams bendradarbiavimo derinant interesus modelio tobulinimui.

Projekto struktūra.

Projektą sudaro 93 puslapiai, 20 lentelių, 2 paveikslai, 12 priedų. Panaudota 51 mokslinės literatūros šaltinis ir 38 teisės aktų ir duomenų šaltiniai.

1. Savivaldos institucijų, vietos bendruomenės, bendradarbiavimo koncepcijos, bendradarbiavimo svarba ir modeliai

Tam, kad būtų galima išanalizuoti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus galimybes, visų pirma svarbu į projekto dedamąsias dalis pažvelgti teoriniu aspektu. Šiame skyriuje bus analizuojama savivaldos, vietos bendruomenės bendradarbiavimo sampratų koncepcija, aptariama savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo svarba ir pateikiami bendradarbiavimo tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių modeliai. Teorinė apžvalga svarbi dėl galimybės apibrėžti skirtingų interesų derinimo aspektą bendradarbiavimo kontekste bei galimus praktinius būdus derinti skirtingus interesus.

1.1. Savivaldos, vietos bendruomenės ir bendradarbiavimo teorinės sampratos

Savivalda yra arčiausiai žmogaus esantis valdymo komponentas. Remiantis Valackiene ir Žalnieriūniene (2015, p. 25), vietos savivalda gali būti apibrėžiama, kaip savivaldybės bendruomenės ir jos išrinktų atstovų bei jų suformuotų ir kontroliuojamų viešojo administravimo institucijų teisė bei galia savarankiškai tvarkyti ir valdyti bendruomenės viešuosius reikalus. Savivaldybės ir jų veikla yra priartinta prie žmonių tad vietos bendruomenių įsitraukimas į vietos reikalų tvarkymą yra labai svarbus. Pasak Pauliko (2013, p. 199), vietos valdžios stiprybė ir patikimumas pasireiškia tuo, kad ji yra arti vietos gyventojų, yra renkama jų pačių, su vietos valdžia galima tiesiogiai palaikyti ryšius, o patiems bendruomenės nariams dalyvauti formuojant politiką. Tiesioginis vietos bendruomenių dalyvavimas savivaldoje gali užtikrinti jų interesus atliepiančius viešosios politikos sprendimus, dėl to yra skatinamas aktyvus bendruomenių dalyvavimas, viešosios konsultacijos ir kitos veiklos, kurių tikslas informacijos mainai (Smalskys ir Šilinskytė, 2016, p. 641).

Kasdieninė veikla yra susijusi su savivaldos procesais turinčiais įtakos gyventojams, kurie gali daryti poveikį savivaldai. Tam, jog būtų galima suprasti, kas yra vietos savivalda, svarbu išskirti mokslininkų pateikiamus savivaldos sampratos aspektus (žr. 1 lent.), kuriuose nurodoma, kodėl savivalda yra stipri. Skirtingus apibrėžimus lemia mokslininkus dominantys požiūrio į savivaldą akcentai, sudarantys galimybes juos analizuojant suprasti vietos savivaldos veiklos principus.

1 lentelė. Vietos savivaldos stiprybės apibrėžiančios sąvokos sampratą. (Sudaryta autorės)

Autorius	Teorinis aiškinimas
Novikovas (2005, p. 62)	Demokratinės visuomenės sąlyga, vietos savivaldos lygmeniu įmanoma visiškai įgyvendinti vieną iš pagrindinių demokratijos principų – visi veiksnūs piliečiai turi lygias teises ir galimybes dalyvauti bendruomenės reikalų valdyme. Ji yra demokratijos produktas. Kuo visuomenė demokratiškesnė, tuo labiau joje išplėtoti savivaldos pagrindai.
Fitzgerald ir Wolak (2016, p. 130-131)	Vietos savivalda suteikia galimybes žmonėms dalyvauti politikoje. Visuomenė yra linkusi bendrauti su vietos valdžia dėl jos artumo, bendruomenės gali pažinti tarybos narius, dalyvauti susirinkimuose ir priimti teikiamas paslaugas. Vietos problemos tiesiogiai veikia žmones, o vietos valdžios institucijos gali tiesiogiai reaguoti į bendruomenės poreikius, būti lanksčios teikdamos viešąsias paslaugas ir reaguodamos į politinius reikalavimus.
Burbulytė-Tsiskarishvili, Dvorak ir Žernytė (2018, p. 399)	Vietos savivalda svarbi ne tik, kaip bet kurios šiuolaikinės valstybės viešojo valdymo dalis, bet ir kaip demokratinės visuomenės pagrindas, nes ji suteikia galimybę piliečius įtraukti į sprendimų priėmimą, valstybės valdymo procesus, skatina valdžios institucijų atsakingumą ir atskaitingumą rinkėjams. Vietinės valdžios institucijos geriausiai žino ir supranta vietinės bendruomenės poreikius, ypatumus ir problemas, o gebėjimas priimti vietos sąlygas atitinkančius sprendimus skatina valstybių valdymo veiksmingumą.

Analizuojant savivaldą svarbu išskirti, kad ji nėra savitiksle – ji reikalinga ir vykdo viešąsias užduotis, kad patenkintų gyventojų poreikius (Novikovas, 2005, p. 62; Smalec ir kt. 2019, p. 360).

Atsižvelgiant į vietos savivaldos sampratos aiškinimą, kuris formuojamas per savivaldos stiprybes, galima paminėti, kad visuomenės narių poreikių tenkinimas yra pagrindinė sampratos dedamoji dalis. Novikovas (2005), Burbulytė-Tsiskarishvili ir kt. (2018) akcentuoja vietos savivaldos svarbą demokratijoje, bendruomenės dalyvavimą tvarkant vietos reikalus. Fitzgerald ir Wolak (2016) daugiau išskiria tiesioginį bendruomenės kontaktą su vietos savivaldos atstovais, teikiamas paslaugas bei tiesioginį reagavimą į bendruomenės poreikius.

Mokslininkų apibrėžtus vietos savivaldos sampratos aspektus, tikslinga papildyti ir termino aiškinimu žodynuose. *Merriam-Webster* žodyne (n. d.) pateikiamas sąvokos aiškinimas, kuriuo nurodoma, kad vietos savivalda kontroliuoja ir priima sprendimus vietiniu (miesto, apskrities) lygmeniu, o *Cambridge* žodyne (n. d.) nurodomas platesnis sąvokos apibrėžimas – miestų ir mažų teritorijų kontrolė, organizavimas, atstovų išrinkimas bei paslaugų teikimas toje teritorijoje gyvenantiems žmonėms. Savivaldą tyrinėjančių mokslininkų sampratos apibrėžiamos plačiau, akcentuojant ne tik teritorijos kriterijų, bet ir poreikių tenkinimą, gyventojų įsitraukimą, bendruomenių svarbą.

Apibendrinant mokslininkų (Novikovas, 2005; Smalec ir kt., 2019; Fitzgerald ir Wolak, 2016; Burbulytė – Tsiskarishvili ir kt., 2018) išskirtus vietos savivaldos terminus ir moksliniuose žodynuose (*Merriam-Webster; Cambridge Dictionary*) pateikiamus sąvokos apibrėžimus, galima teigti, kad vietos savivalda yra demokratinės visuomenės pagrindinė sąlyga, orientuota į miestų ar tam tikrų teritorijų valdymą bei kontroliavimą, kuomet visi piliečiai turi lygias sąlygas dalyvauti tvarkant vietos reikalus, rinkti valdžios atstovus, gauti viešąsias ir administracines paslaugas lokaliai pagal gyvenamąją teritoriją ir veikia tam, jog patenkintų suinteresuotųjų poreikius. Tokio pobūdžio teorinis sampratos apibrėžimas tiksliausiai įvardiją vietos savivaldos esmę.

Išskyrus vietos savivaldos sampratos apibrėžimą svarbu paminėti, kad be to, jog viena iš vietos savivaldos funkcijų yra įtraukti bendruomenes į vietos reikalų tvarkymą, kita funkcija yra paslaugų teikimas. Būtinųjų paslaugų vietos bendruomenėms teikimas ir organizavimas yra svarbi vietos savivaldos funkcija, nes vietos valdžia, teikdama paslaugas sugeba geriau išnaudoti konkrečiai vietai būdingas specifines sąlygas, negu nutolusi nuo vietos reikalų centrinė valdžios administracija (Paulikas, 2013, p. 199). Tačiau, šioje vietoje aktualu, jog specifinių sąlygų žinojimas ne visuomet yra pagrindinis aspektas vedantis į sėkmingą teritorijos valdymą. Vietos savivaldos atstovai, turintys galimybę artimai bendrauti su bendruomenėmis ir būdami jiems atskaitingi ne visada gali tuo pasinaudoti. Savivaldos institucijų priimamus sprendimus ir vietos bendruomenių interesų neatitikimą lemia ribotas vietos valdžios informuotumas apie bendruomenės reikalus, o tam reikšmės turi santykinai didelės savivaldybių teritorijos (daugiau negu 10 000 gyventojų), nes savivaldybės politikams ir administratoriams sudėtinga įsigilinti į kiekvienos bendruomenės problemas (Paulikas ir Adomonis, 2003, p. 71). Akcentuojama bendruomenių dalyvavimo svarba ir teiginys, jog savivalda yra arčiausiai žmonių sprendžiant jų problemas – praktine prasme ne visuomet yra pagrindžiama dėl savivaldybių dydžio ir realių savivaldos atstovų galimybių. Dėl to skirtingų interesų derinimas tampa sudėtingas, kaip ir dviejų savivaldybių funkcijų (vietos bendruomenių įtraukimas į valdymą; kokybiškų paslaugų teikimas) įgyvendinimas, nes savivaldos atstovai negali suprasti visų vietos bendruomenių poreikių ir problemų.

Apibrėžiant savivaldos sampratos esmę buvo minimos vietos bendruomenės, be kurių savivalda tinkamai nefunkcionuotų. Tam, jog būtų galima toliau tikslingai analizuoti savivaldos ir vietos bendruomenių santykį svarbu apibrėžti vietos bendruomenių sampratą.

Šių dienų visuomenėje žmonės yra linkę vis labiau reikšti ir ginti savo nuomonę, pasižymi sąmoningumu ir buriasi tam, jog sąveikaujant su vietos valdžia galėtų realizuoti savo idėjas. Bendruomeninių grupių įsitraukimas į viešojo sektoriaus institucijų strateginį planavimą, administravimą yra įvardijamas kaip naujasis viešasis valdymas (Smalskys ir Šilinskytė, 2016, p. 645), tad siekiant modernaus, gyventojams palankaus viešojo administravimo savivaldoje, svarbu aktyvus gyventojų įsitraukimas, taip pat ir valdžios institucijų atvirumas. Bendruomenės pasižymi tarpdiscipliniškumu, tad jos yra tyrinėjamos įvairiose mokslo srityse. „Bendruomenės darbas, bendra veikla leidžia žmonėms pagerinti savo gyvenimo kokybę, sudaro sąlygas dalyvauti valdyme, įgalina daryti didesnę poveikį vietos valdžios sprendimams“ (Valackienė ir Žalnierūnienė, 2015, p. 23), tad kalbant apie vietos bendruomenės sampratą (žr. 2 lent.) svarbu suprasti, kad veikdami kartu žmonės siekia bendros naudos.

2 lentelė. Vietos bendruomenės samprata (sudaryta autorės)

Autorius	Vietos bendruomenės sampratos apibrėžimas
Vorevičienė (2018)	Bendra sąvoka, varijuojanti nuo teritorinio apibrėžtumo vienetų, kur nariai priklauso bendruomenei, nes yra suskirstyti pagal tam tikrus geografinius požymius, iki sudėtingų ir sunkiai tradiciniu požiūriu bendruomenėms priskiriamų grupių. Bendruomenė gali būti suprantama ir kaip vertybių sistema, siejama solidarumo, bendruomeniškumo ir pasitikėjimo.
Angelsen ir kt. (2014)	Etninės grupės kilusios iš tam tikro regiono pirminių gyventojų ir tapatinamos su jais. Jos yra veikiamos globalių aplinkos pokyčių, nes dažniausiai patenkindamos pagrindinius pragyvenimo poreikius tiesiogiai naudojasi savo artimiausia aplinka ir vietiniais gamtos ištekliais.
Eriksson (2010)	Priklausymo grupei jausmas ir jausmas, kad joje esi nepriklausomas, individualus. Tai bendrųjų vertybių sistema, kurią sudaro solidarumas, bendravimas ir pasitikėjimas. Tai asmenys, turintys bendrą patirtį, bendras problemas ir gyvenantys vienoje bendruomenėje / vietovėje.
Nefas (2009)	Žmonių grupė, gyvenanti apibrėžtoje teritorijoje ir atliekanti tam tikrus veiksmus tos vietovės labui, todėl atsiranda bendri interesai ir vidinis jausmas, kad jie priklauso tai pačiai žmonių grupei.

Atsižvelgiant į mokslininkų pateikiamus vietos bendruomenės sampratos aiškinimus galima paminėti, jog visi autoriai kalba apie teritorinę priklausomybę. Tai vienas iš svarbiausių vietos bendruomenės požymių – veikimas lokaliai, geografinėje vietovėje, kurioje gyventojai jaučia subjektyvų ir objektyvų bendrumo jausmą (Leliūgienė ir Sadauskas, 2011, p. 1289). Vorevičienė (2018) atkreipia dėmesį į tai, kad vietos bendruomenė gali būti suprantama, kaip vertybių sistema, o Eriksson (2010) ir Nefas (2009) apibrėždami vietos bendruomenes taip pat akcentuoja bendras vertybes, pridėdami priklausymo grupei jausmą, bendrus interesus bei konkrečiai vietovei aktualias problemas. Angelsen ir kt. (2014) šį suvokimą papildė teigdami, kad patenkinat savo poreikius vietos bendruomenės naudojasi vietiniais ištekliais, artimiausia aplinka. Šis sampratos papildymas yra svarbus, nes vietos bendruomenių principas pabrėžiamas ne tik dėl teritorijos ar žmonių susibūrimo, tačiau ir dėl galimybių problemas spręsti artimoje aplinkoje naudojant turimus išteklius. Tai būtent konkrečiai vietovei aktualūs klausimai, kurie iš esmės nedomina kitų bendruomenių.

Pagrindinės dvi vietos bendruomenę apibrėžiančios charakteristikos yra teritorinė priklausomybė ir tarpusavio ryšys (Leliūgienė ir Sadauskas, 2011, p. 1289). Papildant mokslinius sampratos apibrėžimus galima paminėti, jog bendruomeninių organizacijų paskirtis yra įgyvendinti viešuosius interesus susijusius su gyvenimu kaimynystėje, o jų specifika lemia būtinybę bendradarbiauti su vietos valdžios institucijomis (Bendruomeninių organizacijų ir bendruomenių centrų veiklos ir galimybių plėtojimo tyrimas, 2011, p. 6; 34).

Apibendrinus mokslininkų (Nefas, 2009; Eriksson, 2010; Leliūgienė ir Sadauskas, 2011; Angelsen ir kt., 2014; Vorevičienė, 2018) pateikiamas vietos bendruomenių sampratas galima daryti išvadą, kad

vietos bendruomenė yra žmonių, gyvenančių toje pačioje vietovėje, grupė, kurią sieja bendros patirtys, interesai, gyvenimas kaimynystėje ir kurios bendradarbiaudamos su vietos valdžios institucijomis siekia spręsti jų vietovei aktualias problemas išnaudojant turimus išteklius.

Vietos bendruomenės gali būti formalios organizacijos, veikiančios asociacijos ar kitu pagrindu (turinčios juridinį statusą) ir neformalios žmonių grupės (vienijamos gyvenimo kaimynystėje). 3 lentelėje pateikiami pagrindiniai skirtumai pasireiškiantys tarp organizacijų ir bendruomenių.

3 lentelė. Organizacijos ir bendruomenės skirtumai (Sudaryta autorės remiantis Astrauskas, 2019, p. 260).

Organizacija (formalioji žmonių socialinio bendrumo forma)	Bendruomenė (neformalioji žmonių socialinio bendrumo forma)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacija yra visa, kas yra sukurta; 2. Organizacija sukuriama sąmoningam ir aiškiam, konkrečiam tikslui. Vienybės pagrindas organizacijoje yra nebe patys žmonės, o tik tasai tikslas, kuriam siekti atitinkama organizacija rasta sėkmingiausia priemone; 3. Organizacijos narių pareigos aiškiai nustatytos ir formaliai aprašytos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bendruomenė yra visa, kas yra natūralu arba spontaniška; 2. Iš pačios prigimties susikuria tie santykiai, kurie remiasi pačių žmonių artimumu (kraujo ryšiai, kaimynystė, apskritai bičiulystė). Bendruomenės nariai vieni kitiems tiesiog simpatizuoja, t. y. kartu džiaugiasi savo laimėjimais, liūdi dėl ištikusios netekties, jie nesiekia kokio nors sutarto tikslo; 3. Bendruomenėje nebūna formalaus pareigų apibrėžimo. Bendruomenėje individai susiję vidiniu artumu iš prigimties.

Analizuojant 3 lentelėje pateikiamą informaciją galima pastebėti pagrindinį skirtumą – organizacija ir jos veikla sukuriama, o bendruomenėje viskas yra natūralu ir spontaniška. Galima daryti prielaidą, jog formalioje bendruomeninėje organizacijoje nustatytos narių pareigos atliepia organizacijų valdymo principus, kai visi nariai turi aiškų vaidmenį. Taip atliepiami organizacijos interesai, kurie bendruomenės atžvilgiu susiję su asmenų artima aplinka ir gyvenimu kaimynystėje, tačiau organizacijoje dažnu atveju yra renkami mokesčiai, rengiami projektai tad formali bendruomenė gali tikslingiau prisidėti prie viešojo gėrio, aplinkos kūrimo. Neformali bendruomenė labiau orientuojasi į žmonių santykius, idėjinius aspektus, tad gali daryti didelę įtaką tam tikros teritorijos valdymui vertybine prasme, tačiau jų finansinis indėlis ir viešojo gėrio kūrimas dažniausiai būna ribotas, liečiantis konkrečiai juos. Kilus problemai skatinama bendruomeninė veikla ją institucionalizuojant – įkuriant bendruomenės centrą, kuris atstovauja bendruomenės poreikius teritoriškumo principu, veikia kaip nevyriausybinė organizacija, o narių įsitraukimas į jo veiklą traktuojamas kaip veiksmingas būdas spręsti problemas ir tenkinti geresnio gyvenimo konkrečioje teritorijoje poreikius (Vorevičienė, 2018, p. 106). Tokiu atveju bendruomenės orientuojasi į nevyriausybinės organizacijos veiklos principus.

Nors bendruomenę galima suprasti kaip formalią ir kaip neformalią žmonių grupę, Nefas, Smalskys ir Šlapkauskas (2011) nurodo pagal kokius kriterijus vietos bendruomenę galima apibrėžti kaip funkcionalią:

1. lyderis;
2. aktyvi piliečių grupė (formaliai – bendruomenės centras, kaip juridinis vienetas) sistemingai besirenkanti ir formuluojanti bendruomenės poreikius;
3. bent viena aktyvi nevyriausybinė organizacija;
4. komunikacinė sistema;
5. palanki terpė individo augimui ir tobulėjimui;
6. organizacinė tarpusavio sąveika tarp individų, grupių, kaimynų;
7. socialinė tvarka;
8. realizuojami demokratijos principai.

Minimi kriterijai atskleidžia, kad funkcionali vietos bendruomenė yra suprantama ne kaip vienetas, o kaip tam tikroje teritorijoje veikiančių subjektų sistema. „Besireiškančios bendruomenės kriterijai atskleidžia, kad funkcionali vietos bendruomenė yra svarbiausias pilietinės visuomenės elementas“ (Valackienė ir Žalnieriūnienė, 2015, p. 24). Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis siekis yra susijęs su funkcionalios vietos bendruomenės egzistavimu savivaldoje, nereikėtų jų vertinti tik organizaciniu aspektu. Sėkminga vietos bendruomenių veikla priklauso nuo visų kriterijų išpildymo, tačiau tikslingam vietos bendruomenių veikimui organizacijos institucionalizavimas yra svarbus.

Apibrėžus vietos bendruomenės sampratą galima pridėti, kad vietos bendruomenės gali veikti kaip formalios nevyriausybinės organizacijos (bendruomenių centrai) ir kaip neformalios žmonių grupės, tačiau siekiant funkcionalios vietos bendruomenės savivaldoje iš esmės svarbu aktyvus gyventojų įsitraukimas ir juridinis statusas, kuris leidžia oficialiai sąveikauti su vietos valdžia. Galima daryti prielaidą, jog įsikūrus bendruomenės centrui, kaip ašinei organizacijai, aplink jį kuriasi funkcionali vietos bendruomenė, tokiu būdu apimama teritorinė gyventojų visuma – kuriami komunikaciniai tinklai, įtraukiami pavieniai gyventojai, atstovaujami bendri interesai.

Analizuojant vietos bendruomenės privalu paminėti ir bendruomeniškumą. Jis pasižymi asmenų norėjimu ir gebėjimu veikti kartu. „Bendruomeniškumas suteikia priklausymo, tapatumo, emocinio ryšio ir gerovės pojūčius“ (Valackienė ir Žalnieriūnienė, 2015, p. 24). Astrauskas (2019, p. 263) teigia, kad jis gali reikštis ne tik neorganizuotose žmonių grupėse, bet ir organizuotose, o neretai organizuotose (t. y. juridinę formą įgavusiose) žmonių grupėse jis gali reikštis netgi stipriau, nes teisinio statuso gavimas padidina bendruomeniškumo raišką žmonių grupėse.

Anksčiau darbe pateikta vietos bendruomenių sampratos analizė leido daryti prielaidą, kad neformaliai veikiančios bendruomenės turėtų pasižymėti didesniu bendruomeniškumo jausmu, nes jų veikla labiau idėjinė ir savanoriška. Astrausko (2019) išvalgos ir funkcionalios vietos bendruomenės (Nefas ir kt., 2011) kriterijai atskleidžia, kad formalios bendruomenės ne tik užtikrina efektyvesnę bendruomenės veikimą, bet gali skatinti ir didesnio bendruomeniškumo jausmo užtikrinimą. Tam įtakos gali turėti ir organizacijos bruožai – didesnis narių įsipareigojimas, konkrečių funkcijų ir pareigų skyrimas. Tai patvirtina ir šalių – Šveicarijos, Prancūzijos, Vokietijos, Slovakijos, Vengrijos, Lenkijos ir pan. – su mažomis žemiausio lygio savivaldybėmis (savivaldžios teritorinės bendruomenės) pavyzdys, tokiu būdu bendruomeniškumas socialinėje sistemoje, paprastai pripažįstamas, kaip vienas svarbiausių žmonių grupių skiriamųjų bruožų (Astrauskas, 2019, p. 263). Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad organizuotos vietos bendruomenės, bendruomenės centro įkūrimas, remiantis užsienio šalių patirtimi yra sėkmingesnis ir užtikrinantis efektyvesnę bendruomenės veiklą bei intensyvesnę bendruomeniškumo jausmą.

Kalbėdami apie savivaldos ir vietos bendruomenių sampratas pastebime šių dviejų komponentų tarpusavio priklausomybės svarbą, dažnai minimas bendradarbiavimas. Tam jog būtų galima analizuoti skirtingų interesų derinimo aspektą svarbu apžvelgti ir bendradarbiavimo esmę, konceptualizuoti sampratą.

Analizuojant vietos savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą neretai orientuojamasi būtent į bendruomenių centrus. Tokį bendruomenės veikimo principą, kaip jau buvo minėta anksčiau, galima prilyginti nevyriausybinių organizacijų veiklai. Savivaldybės administracijos bendradarbiavimas su išorės institucijomis, tikslingai įskaitant ir nevyriausybines organizacijas, turėtų būti grindžiamas informacinių priemonių kūrimu, dialogu su piliečiais, ryšių

užmezgimu, o gero bendradarbiavimo pagrindas yra tinkamai parengta informacijos politika, orientuota į tam tikras suinteresuotas grupes su kuriomis bendradarbiavimas yra būtinas (Smalec ir kt., 2019, p. 358). Analizuojant savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių santyki, bendradarbiavimo galimybes, skirtingų interesų derinimą svarbu suprasti, kas yra bendradarbiavimas, o tik tada analizuoti jo svarbą bei modelius.

Analizuojant savivaldybių bendradarbiavimo specifiką, galima remtis tinklų teorijos prielaidomis. Ši teorija akcentuoja veikėjų įvairovę, bendradarbiavimo ir konsensuso strategijas, o svarbiausias sąveikos tikslas yra suinteresuotų šalių įtraukimas ir galimybės joms deklaruoti, ginti savo interesus suteikiant derybinę, komunikacinę ir diskusinę platformą (Bučaitė-Vilkė, 2019, p. 158). Savivaldos ir vietos bendruomenių tarpusavio priklausomybė yra aiškiai nustatyta, o vietos bendruomenių samprata išryškino poreikį jas vertinti ne tik kaip formalias organizacijas, bet ir kaip visą sistemą veikėjų veikiančių tam tikroje teritorijoje. Tinklų požiūris į bendradarbiavimą šiuo atveju yra priimtinas dėl suinteresuotų šalių įtraukimo, derybinės, diskusinės ir komunikacinės platformos svarbos. Taip pat kalbant apie bendradarbiavimą ir jo sampratą svarbu, kad bendradarbiavimo partneriai turi gerai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems priklausančias užduotis (Puškorius, 2007, p. 25). Šioje vietoje pastebima tendencija, jog bendradarbiavimas remiasi tam tikrų subjektų veikimu kartu priskiriant funkcijas, kurios turi būti įgyvendintos siekiant veiksmingo bendradarbiavimo proceso.

Teorinė prieiga prie bendradarbiavimo sampratos turėtų būti grindžiama bendradarbiavimo modelio pasirinkimu ir bendradarbiaujančių šalių funkcijų pasiskirstymu procese. Tam, kad būtų galima tikslingai konceptualizuoti bendradarbiavimo sampratą, privalu įvertinti mokslininkų išskiriamus bendradarbiavimo apibrėžimus (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Bendradarbiavimo viešajame sektoriuje samprata (Sudaryta autorės).

Autorius	Bendradarbiavimo viešajame sektoriuje apibrėžimas
Raišienė (2005, p. 320)	Bendradarbiavimas yra esminė strategija, siekiant modernios visuomenės ir valstybės plėtros, jo veiklos bruožai yra lankstumas, dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybės ryšių horizontalumas.
Puškorius (2007, p. 24)	Bendradarbiavimas yra ypatinga veiklos rūšis. Veikla atliekama dalyvaujant vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, o jo turinys priklauso nuo sprendimo priėmimo, planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo, kontrolės ir bendradarbiavimo modelio pasirinkimo.
Sorensen ir Torfing (2017, p. 826; 828)	Bendradarbiavimas skatina inovacijas išnaudojant visų dalyvių skirtumus – patirtis, perspektyvas, nuomones, išteklius. Net ir nesėkmingas bendradarbiavimo procesas sukuria pokyčius, įgyjama naujo supratimo ir kūrybinių idėjų, kurios vėliau skatina naujoves. Jis yra kaip pagrindinė naujovių skatinimo priemonė linkusi į valdymo tinklus žiūrėti, kaip į galimas bendradarbiavimo sritis.
Bučaitė-Vilkė (2019, p. 154; 171)	Bendradarbiavimas gali būti traktuojamas, kaip viena iš inovatyvių strategijų siekiant spręsti įvairius politinius ar funkcinis klausimus. Tai instrumentinis įgaliojimas vykdyti bendras iniciatyvas, įgyvendinti optimalius savivaldybių teikiamų paslaugų projektus, politinių tapatybių, interesų, lyderystės, demokratinio dalyvavimo ir įsitraukimo laukus.

Remiantis *Merriam – Webster* žodynu (n. d.), bendradarbiavimas suprantamas, kaip bendras žmonių darbas siekiant atlikti darbus ar asmenų susivienijimas bendros naudos labui. Mokslininkų išskiriami apibrėžimai yra įvairūs tačiau bendro veikimo aspektas išskiriamas visose sampratoose. Pažymėtina, kad dalis mokslininkų mini inovacijas ir modernumą (Raišienė, 2005, p. 320; Sorensen ir Torfing, 2017, p. 826; 828; Bučaitė-Vilkė, 2019, p. 17), o Sorensen ir Torfing`as (2017) akcentuoja nesėkmingo bendradarbiavimo sukuriamus pokyčius, naujos patirties, idėjų įgijimą, kas vėliau skatina naujoves. Nesėkmės bendradarbiaujant faktoriaus daugiau nepabrėžia nė vienas mokslininkas, tačiau šis kriterijus yra svarbus. Raišienė (2005) pateikia konkretų apibrėžimą ir akcentuoja bendradarbiavimo veiklos bruožus, o Puškorius (2007) – veiklos turinį ir prideda, kad

bendradarbiavimo kokybė priklauso nuo jo modelio pasirinkimo. Tai rodo, jog bendradarbiavimo rezultatas priklauso nuo modelio pagal kurį veikia abi šalys. Konceptualizuojant bendradarbiavimo viešajame sektoriuje sampratą, remiantis 4 lentelėje pateiktais autorių apibrėžimais, galima teigti, jog tai yra veiklos rūšis, kai kartu dalyvauja ir veikia keletas veikėjų, siekiama bendrų tikslų sprendžiant politinius ir funkcinius klausimus, o procesas pasižymi inovacijomis, modernumu, naujomis patirtimis, įgūdžiais, veikla organizuojama lanksčiai, naudojama konsensuso strategija.

Atlikus savivaldos, vietos bendruomenės ir bendradarbiavimo sampratų teorijos analizę galima apibrėžti sąvokas, kuriomis bus remiamasi projekto eigoje. **Savivalda** - demokratinės visuomenės pagrindinė sąlyga, orientuota į miestų / teritorijų valdymą, kontroliavimą, kur piliečiai turi lygias sąlygas dalyvauti tvarkant vietos reikalus, rinkti valdžios atstovus, gauti viešąsias ir administracines paslaugas lokaliai pagal gyvenamąją teritoriją ir veikia tam, jog patenkintų suinteresuotųjų poreikius (Novikovas, 2005; Smalec ir kt., 2019; Fitzgerald ir Wolak, 2016; Burbulytė – Tsiskarishvili ir kt., 2018). **Vietos bendruomenė** - žmonių, gyvenančių toje pačioje vietovėje grupė, kurią sieja bendros patirtys, interesai, gyvenimas kaimynystėje ir kurios bendradarbiaudamos su vietos valdžios institucijomis siekia spręsti jų vietovei aktualias problemas. Jos gali būti formalios (NVO) ir neformalios (Nefas, 2009; Eriksson, 2010; Leliūgienė ir Sadauskas, 2011; Angelsen ir kt., 2014; Vorevičienė, 2018). **Bendradarbiavimas** - veiklos rūšis, kai kartu dalyvauja ir veikia keletas veikėjų, siekia bendrų tikslų sprendžiant politinius ir funkcinius klausimus, procesas pasižymi inovacijomis, modernumu, naujomis patirtimis, įgūdžiais, veikla organizuojama lanksčiai siekiant konsensuso tarp veiklos dalyvių. Visi trys elementai pasižymi tarpusavio priklausomybe. Vietos savivaldos veikimo principas yra lemiamas vietos bendruomenių dalyvavimu, tad bendradarbiavimas tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių sampratos kontekste yra privalomas (Raišienė, 2005; Puškorius, 2007; Sorensen ir Torfing, 2017; Bučaitė-Vilkė, 2019).

1.2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo svarba ir modeliai

Šių laikų visuomenėje vietos bendruomenių aktyvumas įgauna naują prasmę, nes augantis visuomenės sąmoningumas užtikrina aktyvesnę vietos bendruomenės įsitraukimą į savivaldos procesus bei savo galimybių išnaudojimą. Kol formavosi viešojo administravimo mokslas, susikūrė trys teoriniai modeliai – tradicinis hierarchinis modelis, naujoji viešojo vadyba ir naujasis viešasis valdymas – pirmieji du turėjo savo teorinių principų ir konkrečių įgyvendinimo metodų, o naujasis viešasis valdymas patrauklius teorinius aspektus, tačiau jam trūksta konkrečių įgyvendinimo metodų (Guogis ir Šilinskytė, 2013, p. 27). Analizuoti savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą yra svarbu atsižvelgiant į naujojo viešojo valdymo tendencijas šiuolaikiniame pasaulyje. „Naujasis viešasis valdymas (...) akcentuoja skaidrumą, atvirumą, pilietiškumą, pliuralizmą, demokratiją, korupcijos nebuvimą ir aktyvią nevyriausybinę organizacijų veiklą. Bendruomenės aktyvumas naujam viešajam valdymui yra prioritetas“ (Guogis ir Šilinskytė, 2013, p. 29), tad tikslingai analizuojant savivaldos ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą, išryškinant jo svarbą, atkreipiant dėmesį į problemas bei privalumus praktinėje veikloje yra užtikrinamas naujojo viešojo valdymo teorijos pritaikomumas.

Vietos valdžia ir bendruomeninės organizacijos turi bendrą tikslą – patenkinti vietos bendruomenės poreikius. Abiejų sektorių atstovų veiksmai papildo vienas kitą, bendradarbiavimas turi būti grindžiamas abipusiu pasitikėjimu ir vienas kito poreikių supratimu, tad kaskart pradedant bendradarbiavimą turi būti atsižvelgta į vietos bendruomenių poreikius bei lūkesčius, kad jie būtų patenkinami kuo geriau (Smalec ir kt., 2019, p. 359). Bendradarbiavimo svarba pasireiškia bendrų

tikslų, lūkesčių bendruomenės atžvilgiu išskyrimu, tuo jog bendradarbiaujančios šalys papildo viena kita ir supranta kartais skirtingus abiejų poreikius. Galima daryti prielaidą, kad bendradarbiaujant dviejų skirtingų sektorių atstovams yra kuriamos palankios sąlygos bendruomenių augimui, savivaldos atvirumui bei pasitikėjimo ir pasitenkinimo didėjimui teikiant viešąsias ir administracines paslaugas. Nuolatiniai vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių pokyčiai skatina vietos bendruomenes kartu su valdžios institucijomis ieškoti efektyviausių būdų, kaip spręsti regiono vystymosi problemas (Valackienė ir Žalnieriūnienė, 2015, p. 27), todėl bendradarbiavimas išryškinant bendrus tikslus iš esmės turi pateisinti tiek vietos bendruomenių tiek savivaldos institucijų lūkesčius.

Remiantis Raišienės (2005, p. 318-319) bendradarbiavimo teorine analize, kuri atlikta pasitelkus JAV tyrėjų (*Coughlin, Hoben, Manskopf, Quesada, Wondolleck, Straus, Wondolleck, Yaffee*) išvalgas, galima išskirti - kodėl skirtingų sektorių (šiuo atveju viešojo ir nevyriausybinio) bendradarbiavimas yra svarbus ir pasirenkamas, kaip veiklos strategija:

1. Partnerystės dalyviai gina savo interesus, pritaiko ekspertines žinias, dalinasi atsakomybe;
2. Tai yra įkvepiantis veiklos būdas, lyginant su tradiciniais valdymo metodais;
3. Jis remiasi pasidalintų resursų principu, todėl partnerystės dalyviai įgyja lygiavertes teises;
4. Leidžia išvengti funkcijų dubliavimosi, užtikrina efektyvią informacijos sklaidą;
5. Stiprina tarpusavio ryšius, pasitikėjimą, formuoja „kai tu laimi ir aš laimiu“ nuostatas.

Bendradarbiavimas kaip veiklos strategija naudingas ir savivaldos institucijoms, ir bendruomenėms. Pastebėtina, kad išskiriamos naudos yra orientuotos į tarpusavio santykius, kompromisų ieškojimą, interesų atstovavimą ir derinimą, nes taip sukuriama ryšys, kuris įgalina atsakomybės ir rūpesčio jausmus tarp bendradarbiaujančių šalių. Bendradarbiavimo kaip veiklos strategijos bruožus galima papildyti bendradarbiavimo tarp bendruomenių (NVO) ir savivaldos institucijų principais (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Bendradarbiavimo tarp organizacijų ir vietos savivaldos institucijų principai (Sudaryta autorės remiantis Smalec ir kt., 2019, p. 360).

Principas	Principo aiškinimas
Subsidiarumo principas	Viešosios valdžios įgyvendinimas turi būti arčiausiai piliečių. Pagrindinė prielaida – tinkamas užduočių pasiskirstymas, pagal jų vykdymo pobūdį ir veiksmingumą. Vietos valdžia vykdo viešąsias užduotis, kad patenkintų gyventojų poreikius, ji turėtų leisti piliečiams patiems spręsti jų problemas, pavesti užduotis nevyriausybinėms organizacijoms, kurios tas užduotis sugebėtų atlikti ir taip remtų pilietinių iniciatyvų įgyvendinimą.
Informacijos procesų atvirumo principas	Atsižvelgiama į gyventojų teisę gauti informaciją apie tai, kokie sprendimai buvo priimti dėl bendruomenės, kaip yra valdomos savivaldos lėšos. Vietos savivaldos pobūdis reikalauja įvairių formų piliečių įtraukimo į sprendimų priėmimo procesus, valdžia turi stengtis gauti visuomenės paramą politikos ir pokyčių vykdymui, o informacija turi būti prieinama įvairiomis formomis, jos turinys turi būti pakankamas, informacija turi būti savalaikė, patikima, faktai atitikti realybę.
Sąžiningos konkurencijos principas	Visi subjektai gali konkuruoti dėl galimybės atlikti viešąsias užduotis. Pasirenkamas tinkamiausias tokių užduočių įgyvendintojas. Vietos valdžios vienetai turi slopinti monopolines tendencijas, o nevyriausybines organizacijas turi derinti interesus su bendruomenės ir valdžios interesais.
Veiksmingumo principas	Vietos valdžios institucijos ir organizacijos turi nuolat kelti galimybes efektyviai įgyvendinti viešąsias užduotis ir bendradarbiauti, kad jos būtų įgyvendinamos remiantis ekonomiškumo principu – sukuriant maksimalią konkrečių išlaidų vertę ir gerbiant viešuosius išteklius. Svarbu atkreipti dėmesį į siūlomų sprendimų kokybę ir naudingumą konkrečiam tikslui įgyvendinti.
Partnerystės principas	Bendradarbiaujama tais tikslais, kurie yra nepaprastai svarbūs vietos bendruomenės vystymuisi ir jos piliečių gerovei. Abi pusės stengiasi įtikinti, kad derindamos išteklius ir kompetenciją, jos pasieks geriausių rezultatų. Partnerystė daro prielaidą, kad visos šalys bendradarbiauja tarpusavyje remiantis – dalyvavimo, bendro sprendimo ir bendros atsakomybės principais.

Pateikti principai atskleidžia savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių (NVO) veiklos aspektus turinčius užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą. Teoriškai analizuojant savivaldą, vietos bendruomenes, bendradarbiavimą ir jo svarbą – dažnai minima informacijos sklaida, komunikacijos kanalų kūrimas. Galima daryti prielaidą, jog siekiant sklandaus savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokiais būdais bus komunikuojama ir kaip dalinamasi informacija, nes tai užtikrina abipusį pasitenkinimą.

Atsižvelgiant į partnerystės principą, svarbu išskirti, kad yra pabrėžiamas dalyvavimas, bendri sprendimai, atsakomybė, todėl jis tampa svarbus dėl galimybės paskatinti vietos bendruomenių atsakomybės jausmą dėl savo veiksmų. Sąžiningos konkurencijos principas atskleidžia kitą svarbią bendradarbiavimo tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių detalę, nors principai taikomi bendrai įvairioms nevyriausybinėms organizacijoms, formalios bendruomenės turi būti arčiausiai savivaldos institucijų, dėl artimos aplinkos problemų išmanymo. Taigi sąžiningos konkurencijos principas atskleidžia, kad siekiant efektyvaus ir tinkamo bendradarbiavimo yra labai svarbu suderinti skirtingus interesus tarp bendruomenių ir vietos valdžios institucijų. Teritoriniai savivaldos vienetai priimdami sprendimus dėl dialogo siekia tinkamai nustatyti viešųjų tikslų poreikius, o vėliau juos teisingai įgyvendinti nukreipiant išteklius vietos problemoms spręsti, kalbant apie organizacijas, sprendimas bendradarbiauti yra grindžiamas skirtingais motyvais (Smalec ir kt., 2019, p. 362). Tiek savivaldos institucijos, tiek vietos bendruomenės gali teigti turinčios skirtingus tikslus, veikimo motyvus ar prieigas prie siektinų rezultatų. Bendradarbiavimas ir jo svarba, tarp bendruomenių ir savivaldos institucijų yra būtinas, o analizuojant teorinius aspektus išryškėja tendencija, kad tiek bendruomenių ir savivaldos institucijų tikslai sutampa, tačiau skiriamas per mažas dėmesys interesų derinimui, komunikacijai ir informacijos sklaidai.

Sėkmingas bendradarbiavimas yra pagrįstas vietos valdžios institucijų sąmoningumu ir noru kartu nustatyti ir spręsti problemas bei organizacijų sąmoningumu ir noru kartu įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Dėl to bendradarbiavimas tampa esmine strategija siekiant šiuolaikinės visuomenės ir valstybės plėtros, tuo pačiu išmanant partnerystės įgyvendinimo procesus ir bendradarbiavimo principus (Smalec ir kt., 2019, p. 362; Raišienė, 2005, p. 318). Atsižvelgiant į tai, kad savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių atstovai ne visada yra įsigilinę į bendradarbiavimo svarbą, modelius, principus yra būtinas asmenų veikiančių šioje srityje švietimas, nes kuo tikslingiau ir sklandžiau yra bendradarbiaujama, tuo savivaldos institucijų priimami sprendimai ir vykdomi politiniai bei administraciniai procesai yra veiksmingesni. Iš bendruomenių perspektyvos yra orientuojamasi į funkcionalių vietos bendruomenių vystymą, kompetencijų ugdymą, piliečių dalyvavimą bei konstruktyvaus dialogo būdu užtikrinamą skirtingų interesų derinimą remiantis bendradarbiavimo principais.

Analizuojant savivaldos institucijų bendradarbiavimą svarbu atkreipti dėmesį į veikėjų, prisidedančių prie bendradarbiavimo, įsitraukimą (žr. 6 lent.) ir jų atsakomybes bei vaidmenį – jie gali būti susiję su vidiniais arba su išoriniais veiksniais.

6 lentelė. Veikėjų prisidedančių prie savivaldybės bendradarbiavimo įvairovė (Sudaryta autorės remiantis Teles, 2016, p. 17 cit. iš Bučaitė-Vilkė, 2019, p. 158).

Su vidiniais procesais susiję veikėjai	Su išoriniais procesais susiję veikėjai
Vietos politikai	Pilietinės visuomenės organizacijos
Administracija ir vietos biurokratai	Privačios įmonės
Kitos savivaldybių lygmens organizacijos	Ne savivaldybių lygmens viešosios institucijos
	Piliečiai ir piliečių grupės

Orientuojantis į savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą svarbūs su išoriniais bendradarbiavimo procesais susiję veikėjai – pilietinės visuomeninės organizacijos ir piliečiai, jų grupės. Dažniausiai pilietinės visuomeninės organizacijos yra svarbios neformaliose savivaldybių bendradarbiavimo tinkle veikiančiose ir specifinėse politikos įgyvendinimo srityse (socialinė politika, švietimas ir pan.), o piliečiai svarbūs užtikrinant tiesioginę savivaldybių bendradarbiavimo tinklų atskaitomybę, ginant viešąjį interesą, jie įsijungia į patariamąsias komisijas, komitetus, dalyvauja priimant sprendimus (Teles, 2016, p. 17 – 18 cit. iš Bučaitė-Vilkė, 2019, p.159). Kalbant apie savivaldos lygmenį svarbiausi su vidiniais bendradarbiavimo procesais susiję veikėjai yra politikai ir administracija, vietos biurokratai. Politikai gali užtikrinti bendradarbiavimo proceso atskaitomybę ir legitimumą, administracijos ir vietos biurokratų įsitraukimas ir galios priklauso nuo savivaldos autonomijos lygmens, tačiau nuo jų priklauso ir paslaugų teikimo efektyvumas, vietos politinių sprendimų įgyvendinimas (Teles 2016, 17–18 cit. iš Bučaitė-Vilkė, 2019, p. 159). Raišienė (2005, p. 320) akcentuoja, kad būtina formuoti teigiamą nuostatą į bendradarbiavimą ir įtraukti visuomenę į jo procesus kuo ankstesnėse stadijose t. y. prieš nustatant programų / projektų tikslus ir uždavinius, griauti komunikacijos barjerus ir plėtoti visuomenės ir valdžios institucijų tarpusavio pasitikėjimą. Tad aiškus bendradarbiavimo veikėjų ir jų funkcijų / atsakomybių išskyrimas yra aktualus, ypač kai yra liečiamos neformalios bendruomenės, nes bendruomenės centrų veiksmi, funkcijos, dalyvavimo galimybės yra apibrėžtos konkrečiau, o bendruomenės įtraukimas į procesus ankstyvoje stadijoje liudija apie skirtingų interesų derinimo būtinybę prieš priimant sprendimus.

Kalbant apie vietos savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo modelius atkreiptinas dėmesys, kad bendruomenės dalyvavimas paprastai yra neatlygintinas ir vykdomas per tam tikras nevyriausybinės organizacijas (Pavlova ir Silbereisen, 2015, p. 941-961 cit. iš Survila, 2018, p. 261). Taip pat bendruomenės veikiančios kaip asociacijos yra tiesiogiai priskiriamos prie NVO, tad kalbant apie bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo modelius galima išskirti mokslininkų analizuojamus NVO bendradarbiavimo modelius.

Analizuojant organizacijų ir savivaldos institucijų bendradarbiavimą Najam`is (2000 cit. iš Butkevičienė, Vaidelytė ir Šnapštienė, 2010, p. 29) išskiria „Keturių C“ modelį, kuris nusako organizacijų ir savivaldos institucijų santykius (žr. 7 lent.).

7 lentelė. „Keturių C“ modelis: Nevyriausybinių organizacijų ir valdžios santykiai (Sudaryta autorės remiantis Najam, 2000, p. 383 – 385, 387, 388 cit. iš. Butkevičienė ir kt., 2010, p. 29).

		Tikslai	
		Panašūs	Nepanašūs
Taikomos priemonės	Panašūs	<p>Kooperacija (angl. Cooperation) Bendradarbiaujama, kai tam tikru klausimu valdžios organizacijos ir nevyriausybinių organizacijos ne tik siekia bendrų tikslų, bet ir naudoja panašius metodus, priemones ir strategijas.</p>	<p>Kooptacija (angl. Co-optation) Bendradarbiaujama, kai valdžios institucijos ir nevyriausybinių organizacijos dalinasi panašiomis strategijomis, bet yra orientuotos į skirtingus tikslus. Tokios situacijos dažniausiai būna laikinos, neturinčios tęstinumo.</p>
	Nepanašūs	<p>Papildomumas (angl. Complementarity) Būdingas kuomet norima pasiekti panašius tikslus, tačiau naudojamos skirtingos priemonės ir strategijos.</p>	<p>Konfrontacija (angl. Confrontation) Valdžios institucijų ir organizacijų tikslai, priemonės ir strategijos yra skirtingos, prieštaraujančios viena kitai.</p>

Najam`io modelyje atsispindi keturios bendradarbiavimo formos, kurios susijusios su tikslais ir priemonėmis, tikslų siekimu. „Pastebima, jog nepaisant egzistuojančios pozityvios bendradarbiavimo formos, šių dviejų sektorių santykiai yra įtempti. Ši įtampa yra labai natūrali, nes, jei santykiai tarp

nevyriausybinių ir valstybinių sektorių staiga taptų unisoniniai, tai reikštų, jog vienas iš jų prarado savo identitetą“ (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017, p. 124). „Keturių C“ modelis yra itin tinkamas analizuojant vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimą, nes atsižvelgiant į tai, kaip vertinami tam tikri veiksmai, vietos bendruomenės ir savivaldos institucijos siekdamos tikslingo bendradarbiavimo privalo derinti interesus ir siekti kooperacijos ar bent jau papildomumo modelio, kuomet yra deramasi dėl vienodų ar bent jau panašių tikslų ir galimybių tuos tikslus pasiekti.

Analizuojant NVO (bendruomenių) sąveiką su valdžios institucijomis, bendradarbiavimo intensyvumas ir modeliai priklauso nuo daugelio veiksnių – šalies, viešojo valdymo tradicijų, bendruomeniškumo, pilietinės visuomenės aktyvumo, informacijos ir jos sklaidos kanalų intensyvumo (Šilinskytė, 2015, p. 225). Visi šie elementai teorinėje analizėje buvo išryškinti remiantis įvairių mokslininkų pastebėjimais, tad atsižvelgiant į naujojo viešojo valdymo tendencijas galima išskirti savivaldos institucijų ir bendruomeninių organizacijų sąveikos būdus (žr. 1 pav.).

		Ko-dalyvavimas (Co-governance)	
		Žemas	Aukštas
Koordinavimas / koprodukcija	Žemas	Sąveika neegzistuoja (No relationship)	VP tinklas (Policy network)
	Aukštas	Agentūros (Agency)	Bendruomenės valdžia (Community governance)

1 pav. Vietos valdžios bei savanoriškų ir bendruomeninių organizacijų sąveika (Šaltinis: Šilinskytė, 2015, p. 226).

Pateiktame paveiksle matoma, kad aukščiausias galimas vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų sąveikos būdas yra bendruomenės valdžia. Būtina akcentuoti, kad formalių ir neformalių vietos bendruomenių įgalinimas ir aktyvus veikimas galimas tik tokiu atveju, jei yra aukštas pasitikėjimo vieni kitais lygis. „Simbolinis piliečių ar jų interesams atstovaujančių institucijų įtraukimas gali prisidėti prie jų informavimo ir interesų bei požiūrio atskirais klausimais išreiškimo, tačiau nesuteikia priemonių jiems dalyvauti visame sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procese bei „bendruomenės valdžios“ įgyvendinimo“ (Šilinskytė, 2015, p. 226). Taigi siekiant, jog bendradarbiavimas tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių būtų veiksmingas privalo bendruomenės į valdymo procesus įtraukti sudarant galimybes visapusiškai jų veiklai, motyvuojant, išklausančios poreikius, tikslus, priemones ir strategijas, kuriomis vadovaujantis tie tikslai būtų įgyvendinti ir siekti konsensuso, kuris atlieptų kooperacijos, bendruomenės valdžios skatinimo ir puoselėjimo modelius, galinčius užtikrinti sėkmingą, o ne tik simbolinį bendradarbiavimą.

Kalbant apie bendradarbiavimo modelius, Raišienė remdamasi įvairių autorių darbais išskiria penkis bendradarbiavimo modelius – tinklinis, kooperacijos, partnerystės, koalicijos, integracinis (cit iš. Puškorius, 2007, p. 24). Siekiant suprasti kiekvieno iš modelių esmę, toliau bus sistemingai apibūdami kiekvieno bendradarbiavimo modelio esminiai principai:

- **Tinklinis modelis** – susiformuoja dėl motyvų apimančių žinias, informaciją ir patirties srautus tarp sąveikaujančių subjektų. Svarbiausi aspektai – bendradarbiavimas vyksta tinkle, kurio pagrindas tinklo narių tarpusavio santykių, komunikavimo abipusiškumas, kuris užtikrina naudingą tinklo narių bendradarbiavimą; ryšiai tarp tinklo narių yra ne tik komunikacijos kanalai,

jais cirkuliuoja žinios, patirtis, ištekliai; sukuriamas socialinis kapitalas; Tinklai turi specifines, kiekvienam tinkui būdingas struktūras, o jų bendradarbiavimo procesuose akumuliuojamas socialinis kapitalas vista fiziniu ir intelektiniu kapitalu; tikslas – keistis informacija (Prosevičienė, 2010, p. 48; Raišienė, 2008, p. 52);

- **Kooperacijos modelis** – kolektyvinis veiksmas siekiant abipusės naudos; Kooperacijos tikslas – keistis nauda konkrečiame veiklos bare; Kooperacija nepasižymi aiškia struktūra, dalyviai išlaiko visišką autonomiją, jų sąveika yra epizodiška; Tai kolektyvinis susivienijimas sutartinių įsipareigojimų pagrindu, kooperacija reikalauja organizacijų narių įsitraukimo, aukšto pasitikėjimo lygio, susitikimų laiko ir vietos suderinimo, o resursai, kuriais dalijamasi, gali keistis nuo informacinių, techninių, finansinių ar žmogiškųjų išteklių (Raišienė, 2008, p. 51-53);
- **Partnerystės modelis** – tikslas yra dalytis resursais, kad būtų pasiekti bendrai užsibrėžti tikslai; veiklos rezultatai yra analizuojami bei vertinami, o priimant sprendimus dalyvauja dauguma narių; bruožai – aukštas partnerių pasitikėjimas, vieningais interesais grįsti tikslai, nuolatinė sąveika; skirtingų organizacijų atstovus partnerystės atveju sieja bendras tikslas tik konkrečioje veiklos srityje, tad vieningi interesai partnerystėje yra mažiau svarbūs; partneriai kartu sprendžia problemas, planuoja bendrus veiksmus (Raišienė, 2008, p. 54);
- **Koalicijos modelis** – bendras organizacijų darinys interesų atstovavimui (susivienijimai), koalicijoje visi partneriai turi vienodas teises ir nėra vadovaujančios struktūros, bendradarbiavimas pagrįstas siekiu atstovauti bendrus interesus plečiant veiklą ir didinant įtaką; koalicija yra laikoma partnerystės sinonimu (Šilinskytė, 2013, p. 686; Raišienė, 2008, p. 53);
- **Integracinis modelis** – skirtas ilgalaikėje perspektyvoje įgyvendinti vieningų interesų pagrindu iškeltą tikslą, o bendradarbiaujantys subjektai dalinasi specifinėmis žiniomis, patirtimi, organizaciniais resursais, rizika, atsakomybe ir atlygiu; tikslas – sukurti savarankišką sistemą sprendžiant plataus masto socialines problemas; didelis dėmesys skiriamas įtraukimo ir dalyvavimo principų realizavimui – visi dalyvauja susitikimuose, veiklose, rengiant ir priimant sprendimus, sprendžiant su organizacijų veikla susijusius klausimus (Raišienė, 2008, p. 53).

Pateiktus bendradarbiavimo modelius galima taikyti analizuojant vietos bendruomenių bei savivaldos institucijų bendradarbiavimą, nes jie nusako bendradarbiavimo veiklos principus, paskirtį. Atsižvelgiant į modelių aiškinimą, galima išgryninti, koku modeliu turi remtis bendruomenės pagal skirtingą situaciją. Vieni modeliai orientuojasi į informacijos keitimąsi, kiti remiasi resursų ar atsakomybių pasiskirstymu, tad konkretaus modelio pasirinkimą lemia bendradarbiaujančių šalių poreikiai, siekiai, vizijos ir konkrečios situacijos.

Analizuojant modelius galima išskirti ir konkrečius bendradarbiavimo / dalyvavimo būdus nusakančius vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų santykį. Šioje vietoje galima paminėti Mažylio bei Vazgelevičiaus (2004, p. 118-119) išskirtas bendruomenių (ir kitų NVO) bei savivaldos institucijų bendradarbiavimo formas, kurios pasireiškia iki šiol:

- NVO interesų atstovavimas (dalyvavimas savivaldybės politinių struktūrų ir vykdomųjų institucijų veikloje, bendros darbo grupės, bendruomenės poreikių tyrimai, komisijų veikla);
- Finansinė parama (finansinis rėmimas savivaldybės lėšomis, finansavimo tvarkos patvirtinimas);
- Nefinansinė parama (materialinės ir nematerialinės bendradarbiavimo formos – savivaldybės infrastruktūra, patalpų-priemonių panauda, informavimas, konsultavimas).

Šiuo atveju aktualiausia atkreipti dėmesį į interesų atstovavimą, kas yra itin siektina kalbant apie vietos bendruomenes ir jų poreikius, siekį bendradarbiauti. Minimimi bendradarbiavimo būdai susiję su

interesų atstovavimu ir yra orientuoti į sprendimų priėmimą dalyvaujant svarstymuose, kai tam tikri savivaldos institucijų žingsniai jau yra atlikti. Išskirtina, kad interesų atstovavimas yra aktualus kalbant apie planavimo stadiją, derinimą, teritorijų plėtrą, finansinius planus, tam jog iki sprendimų priėmimo bendruomenės būtų įsitraukusios į veiklas ir išdėsčiusios atstovaujama poziciją. Kalbant apie interesų atstovavimą ir bendruomenių įsitraukimą galima papildyti, jog bendruomenių dalyvavimo formų yra ir daugiau – viešieji svarstymai, vieši susitikimai, konsultacijos, piliečių apklausos, bendruomenių forumai, komisijos (Vaidelytė, Žilinskas ir Rauleckas, 2016, p. 259). Visos šios interesų atstovavimo galimybės yra susijusios su bendruomenių įtrauktimi ir rekomenduojamos skatinant aktyvų bendradarbiavimą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo svarba remiasi naujojo viešojo valdymo tendencijų atliepimu, interesų, lūkesčių išskyrimu. Bendradarbiavimas leidžia išvengti funkcijų dubliavimosi, suteikia galimybę įgyti patirties, pasidalinti atsakomybes, skatina aktyvesnę bendruomenių įsitraukimą. Bendradarbiaujant viešojo ir nevyriausybinio sektorių atstovams svarbu atkreipti dėmesį į principus, padedančius išgryninti veiklas ir užtikrinti sklandų bendradarbiavimą. Taip pat svarbu nuolat tobulinti kompetencijas ir atsižvelgti į pokyčius, tai aktualu abiejų sąveikaujančių pusių atstovams. Kalbant apie konkrečius bendradarbiavimo modelius, idealiu atveju siektini yra kooperacijos ir papildomumo santykiai. Išskiriami penki bendradarbiavimo modeliai (Raišienė, 2008; Prosevičienė, 2010; Šilinskytė, 2013) leidžia bendradarbiaujančių šalių atstovams išgryninti savo poreikius, pasirinkti būdą ir kryptingai vystyti bendradarbiavimą. Remiantis bendradarbiavimo formomis labiausiai siektinos yra interesų atstovavimo galimybės, užtikrinančios aktyvų vietos bendruomenių dalyvavimą savivaldos procesuose.

Atlikus teorijos analizę galima teigti, kad vietos savivalda neveikia be aktyvios vietos bendruomenių veiklos. Analizuotos teorinės sampratos yra betarpiškai susijusios tad bendradarbiavimas tarp subjektų yra neišvengiamas. Kokybiškam bendradarbiavimui svarbu aukštas bendruomeniškumo intensyvumo lygis, kuris dažnu atveju intensyvesnis formaliose, organizacijos pavidalu veikiančiose bendruomenėse. Iš savivaldos pusės – svarbu institucijų atstovų santykis ir galimybės pažinti vietos bendruomenių problemas, kas dėl didelių teritorinių administracinių vienetų gali būti sudėtinga, nes savivaldos atstovai neturi galimybių tinkamai pažinti ir suprasti visų vietos bendruomenių problemų. Tam, kad užtikrinti bendradarbiavimą kyla poreikis nuolat mokytis bei kurti kuo stipresnius komunikacinius tinklus, kurie būtų tinkami informacijos sklaidai ir grįžtamajam ryšiui užtikrinti. Bendradarbiavimas yra svarbus, nes leidžia išvengti funkcijų dubliavimosi, pasidalinti atsakomybes, įgyti patirties, skatina aktyvų bendruomenių įsitraukimą į vietos reikalų tvarkymą, vietos savivaldos institucijų atvirumą ir skaidrumą. Taip pat yra atliepiami naujojo viešojo valdymo principai, kurie orientuojasi į interesų derinimą, o tai leidžia užtikrinti ne tik simbolinį bet ir konstruktyvų, sėkmingą savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą. Pagrindiniai savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo modeliai, kuriais gali remtis bendruomeninės organizacijos yra tinklinis, kooperacijos, partnerystės, koalicinis ir integracinis (Raišienė, 2008; Prosevičienė, 2010; Šilinskytė, 2013). Šie modeliai yra pritaikomi visoms nevyriausybinėms organizacijoms, dėl to kyla poreikis formalizuoti konkrečiai savivaldos ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo santykius, kurie užtikrintų aktyvų vietos bendruomenių įsitraukimą ir atlieptų skirtingų interesų derinimo poreikį tvarkant vietos reikalus.

2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių skirtingų interesų derinimo galimybės

Išanalizavus savivaldos, vietos bendruomenės ir bendradarbiavimo sampratų koncepcijas bei išryškinus bendradarbiavimo svarbą ir modelius, pagal kuriuos bendruomenės gali bendradarbiauti su savivaldos institucijomis, svarbu turimą informaciją pritaikyti analizuojant skirtingų interesų derinimo kriterijų. Šioje dalyje pateikiama, kas yra skirtingų interesų derinimas, kokia yra praktinė užsienio šalių patirtis derinant skirtingus interesus tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių ir koks bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis gali būti taikomas savivaldoje.

2.1. Skirtingų interesų derinimo teoriniai aspektai remiantis savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo pagrindais

Analizuojant vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus teorinius aspektus svarbu paminėti, kad interesų derinimas šiame kontekste moksliskai yra mažai tyrinėtas. Dėl to skirtingų interesų derinimo samprata yra apibrėžiama remiantis kitų veiklos sričių pagrindu, savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo ištakomis. Pateikiant skirtingų interesų derinimo teorinius aspektus, šioje dalyje bus aiškinaama viešųjų interesų samprata ir kaip interesai yra derinami atsižvelgiant į bendradarbiavimo svarbos ir modelių analizę.

Mokslinėje literatūroje interesai neturi konkretaus apibrėžimo ir dažnai yra lyginami su poreikiais. Interesą galima interpretuoti kaip tam tikrą siekį, poziciją ar tikslą. Analizuojant bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus tarp vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų yra kalbama apie viešuosius interesus. Viešojo intereso sąvokos vartojimas yra platus, konkrečiai ši samprata nėra apibrėžta nei teisės aktuose, nei teisminėje praktikoje ginant viešąjį interesą (Matkevičienė ir Stonkienė, 2018, p. 37). Analizuojant skirtingų interesų derinimo teorinius aspektus privalu išskirti viešųjų interesų sampratą, kurią bus vadovaujamosi šiame darbe, nes viešasis interesas tiksliausiai nusako derybinį objektą derinant skirtingus interesus viešajame sektoriuje.

Viešojo intereso sąvokai apibūdinti dažnai pasitelkiama viešojo gėrio sąvoka, o pamatinės visuomenės vertybės atskleidžia viešojo intereso turinį (Matkevičienė ir Stonkienė, 2018, p. 37). Kaip teigia Šileikis (2015, p. 6), viešumas (skaidrumas) ir bendrumas (bendruomeniškumas) yra esminiai kiekvieno viešojo intereso tam tikroje srityje sampratos aspektai. Galima daryti prielaidą, jog viešasis interesas ir jo turinys priklauso nuo situacijos ir visuomenės grupės. Net būdamas atskiro asmens interesu, viešasis interesas yra bendras visuomenės, valstybės, bendruomenės interesas, o bendrumas nurodo visuomenės aktyvaus dalyvavimo ginant šį interesą lūkestį, leidžiantį konstatuoti visuomenės įsitraukimo ir dalyvavimo sprendžiant viešuosius reikalus potencialą (Matkevičienė ir Stonkienė, 2018, p. 37). Analizuojant viešojo intereso sampratą pastebima, jog viešasis interesas priskiriamas bendruomenės interesui ir pagal bendruomenės interesų atstovavimą galima vertinti kaip kokybiškai bendruomenės gali dalyvauti ir dalyvauja tvarkant viešuosius reikalus. Kaip teigia Malinauskas (2018, p. 189), viešojo intereso kategorija yra teisinis konstruktas, kuris leidžia pateisinti individualių teisių apribojimus bei saugo visuomenę nuo destrukcijos, nes visuomenė ir valstybė negali egzistuoti, jei tam tikrais atvejais nėra teikiamas prioritetas tam kas yra bendra prieš tai kas yra individualu. Galima daryti išvadą, jog viešasis interesas, pasižymintis bendrumu ir viešumu, yra visuomenei svarbus gėris, vertybė, kurio pagrindu vienijasi žmonių grupės ir kurį turi atstovauti viešojo sektoriaus institucijos. Kalbant apie savivaldą galima teigti, jog tai yra lokalus viešasis interesas, nes jis yra apibrėžtas teritorine prasme (Ivanauskas, 2008, p. 269) ir vietos bendruomenės, savivaldos institucijas konkrečiai domina dėl savo teritoriškumo principo.

Išryškinius viešojo intereso sampratos esmę galima orientuotis į bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus suvokimą. Kaip teigia Lennon`as (2018, p. 154), tie, kurie žengia į priekį planuodami bendradarbiavimą, šią procedūrą sieja su viešaisiais interesais. Pirmame projekto skyriuje buvo aiškinama vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo samprata, svarba ir bendradarbiavimo modeliai. Atlikus analizę buvo pastebėta, kad dažnai minima jog bendradarbiavimas remiasi interesų derinimu, o jo modeliai priklauso nuo to ar abi sąveikaujančios pusės turi vienodus tikslus bei strategijas. Taip pat, didelis dėmesys buvo skiriamas komunikacijai ir informacijos sklaidai, kas oponuoja į nuomonę, jog tikslinga informacijos sklaida, gebėjimas komunikuoti tarpusavyje sąveikaujančioms šalims padeda suprasti situaciją ir derinti interesus.

Viešojo intereso formavimo perspektyva yra plėtojama remiantis mintimi, kad veikėjai pasirinkdami sąveiką, kuri palengvina dialogą, sukuria susitarimą dėl to ką reiškia bendrasis gėris, taip pabrėžiama, kad dialogas palengvina procedūras ir suformuojamas supratimas, kad viešasis interesas yra tinkamas nustatant sprendimų priėmimo procedūras (Lennon, 2018, p. 154). Šiuo atveju dialogas tarp sąveikaujančių šalių yra suprantamas kaip skirtingų interesų derinimas atliepiant lokalius viešuosius interesus, kurių sėkmingu įgyvendinimu rūpinasi savivaldos institucijos, o sąveika – tam tikras bendradarbiavimo modelis. Nors interesai yra objektyviai egzistuojantys socialiniai poreikiai, siekiant užtikrinti vykdomos veiklos efektyvumą, interesų derinimas yra labai svarbus - jis skatina pasitenkinimą, pateisintus veiklos lūkesčius, įsipareigojimus vieni kitiems (Čiplienė, 2010 p. 72). Atsižvelgiant į bendradarbiavimo sampratą bei svarbą galima daryti išvadas, kad interesų derinimas skatina tarpusavio supratimą, bendruomenių susivienijimą, savivaldos institucijų darbo specifikos pokyčius ir užtikrina bendradarbiavimą, kuris remiasi konsensuso praktika. Taip pat, palaikomi glaudūs santykiai užtikrina savivaldos institucijų atvirumą ir vietos bendruomenių aktyvumą. Pastarieji du aspektai vienareikšmiškai gali būti laikomi sėkmingo bendradarbiavimo pagrindu.

Kalbant apie vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus svarbu išskirti ir asmenines kompetencijas, kurių pagalba skirtingų interesų derinimas tampa lengviau įgyvendinamas. Viešojo administravimo institucijų darbuotojai turėtų suprasti pagrindinių demokratinių vertybių svarbą, laikytis teisinės valstybės principų įsipareigojimų bei atsižvelgiant į pagrindinius visuomenės interesus sugebėti kompetentingai derinti konkuruojančius biurokratijos interesus su viešaisiais interesais (Hamilton, 2006, p. 14). Tai, jog iš žmogiškųjų išteklių pusės viešajame sektoriuje galima užtikrinti kompetentingų darbuotojų gebėjimą darbo vietoje derinti skirtingus interesus susijusius su dviejų sektorių bendradarbiavimu, lemia ne tik sėkmingą veiklą, bet ir atvirą, skaidrią savivaldą, bendruomenių motyvaciją ir drąsą komunikuoti ir bendradarbiauti.

Analizuojant skirtingas interesų derinimo trajektorijas yra svarbus politinio legitimumo aspektas, kurį žymi ir besikeičiantis požiūris į vietos valdymą decentralizacijos ir savivaldos reformų kontekste, siejamą su vietos valdysenos samprata (Bučaitė-Vilkė ir Žilys, 2016, p. 98). Vietos valdysena nuo vietos valdymo skiriasi veiklos organizavimu, sprendimų priėmimu bei bendruomenių įtraukimu/dalyvavimu. Vietos valdymas interpretuojamas, kaip tam tikra administravimo, politikos iššūkių sprendimo, požiūrio į pilietinį dalyvavimą valstybės priežiūros sistema, o vietos valdysena atvirkščiai – orientuota į decentralizavimą, bendradarbiavimą (Bučaitė-Vilkė ir Žilys, 2016, p. 98). „Valdysenos tinklams būdingas ne procedūrinis racionaliais interesais paremtas ar normatyvinis racionalumas, bet derybinis keliu kuriamas racionalumas, kuriame pasitikėjimo pagrindu deramasi dėl bendro viešojo intereso“ (Jessop, 2002, p. 224; Scharpf, 1997, p. 46 cit. iš Bučaitė-Vilkė, 2019, p. 156). Taigi, vietos valdysenos principas yra labiau pritaikomas praktine prasme kalbant apie skirtingų interesų derinimą, kai yra kuriamas ir puoselėjamas bendradarbiavimas tarp vietos

bendruomenių ir savivaldos institucijų. Nors šiandieniniame savivaldos kontekste orientuojamasi į vietos valdymą, svarbu, jog savivaldos institucijoms persiorientavus į viešąją valdyseną būtų sistemingiau ir profesionaliau atliepiamas interesų derinimo aspektas. Ypač atkreiptinas dėmesys į tai, kad viešoji valdysena konkrečiai orientuojasi į derybinį procesą pasitelkiant bendradarbiavimą, kai viešasis interesas tampa pagrindiniu derybų objektu tarp sąveikaujančių šalių.

Skirtingų interesų derinimą konkrečiau galima išskirti kalbant apie urbanistinę plėtrą. Šiuo metu išsivysčiusiose ir kai kuriose trečiojo pasaulio šalyse vyksta kokybiniai nacionalinių planavimo sistemų pokyčiai, svarstomas dalyvaujamojo planavimo pranašumas prieš formalųjį visuomenės įtraukimą į teritorijų planavimo darbus (Cirtautas, 2011, p. 62). Šiuo atveju dalyvaujamąjį planavimą galima prilyginti skirtingų interesų derinimui tarp vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų. Kaip teigia Cirtautas (2011), dalyvaujamasis planavimas yra procesų rinkinys, kuriuo siekiama surinkti ir suderinti skirtingų visuomenės grupių interesus, jis remiasi tokiais bruožais:

- Gali būti inicijuojamas bet kurios visuomenės grupės;
- Planavimo proceso principinė forma ir turinys priklauso nuo proceso dalyvių susitarimo;
- Esmė glūdi suvokime, kad visuomenė yra pliuralistinė ir joje galimi teisėti interesų konfliktai;
- Procesas yra kultūriškai sąmoningas ir jautrus galių bei įtakų skirtumams;
- Dalyvaujančios šalys turi keistis informacija ir siekti suprasti bendrinius planavimo pagrindus;
- Nė viena proceso šalis neturi likti pralaimėjusi.

Toks interesų derinimo modelis yra lankstus ir pritaikytas adaptuotis prie skirtingų situacijų. Interesų derinimo sampratos suvokimas iš esmės gali būti grindžiamas dalyvaujamojo planavimo principais.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų interesų samprata yra nekonkreči ir plati. Ji apima tikslus, siekius, pozicijas, pamatines vertybes (Matkevičienė ir Stonkienė, 2018), viešumą ir bendrumą (Šileikis, 2015). Viešieji interesai yra neatsiejama bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus dalis ir yra plėtojami, kai veikėjai pasirinkami sąveikos būdą lengvina dialogą ir sukuria susitarimą dėl to, kas yra bendrasis gėris (Lennon, 2018). Skirtingų interesų derinimas tarp vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų moksliskai yra tyrinėjamas mažai, nors jis skatina pasitenkinimą, pasiteisinusius lūkesčius, įsipareigojimus (Čiplienė, 2010), tad sugebėjimas derinti biurokratinis ir viešuosius interesus turi būti prioritetu (Hamilton, 2006) lemiančiu sėkmingą bendradarbiavimą. Siekiant užtikrinti interesų derinimą tarp skirtingų sektorių yra svarbu bendradarbiavimą grįsti derybiniais aspektais, užtikrinti sąveikaujančių šalių atstovų kompetencijas ir savivaldos institucijas skatinti taikyti vietos valdysenos principus.

2.2. Bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių praktinė užsienio šalių patirtis

Išryškinus skirtingų interesų tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių derinimo esmę bei apibrėžus kas yra viešieji interesai ir kuo naudingas interesų derinimas savivaldoje, toliau į šį aspektą galima gilintis atsižvelgiant į užsienio šalių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtį. Ji naudinga norint atskleisti, kokie yra skirtingų interesų derinimo tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių modelių privalumai. Šiame poskyryje bus analizuojamos įvairių valstybių praktikos bei pateikiamas apibendrintas bendradarbiavimo derinant interesus būdų sąrašas.

Kalbant apie skirtingų interesų derinimą kaip derybinį objektą, kai norima išvengti konfliktinių situacijų bei bylinėjimosi teismuose, visų pirma galima išskirti Šiaurės Karolinos (JAV) patirtį ir

naudojamą taikinamąjį tarpininkavimą (*mediacija*). Stephens`as (2001) pateikia konkrečius taikinamojo tarpininkavimo tarp vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų pavyzdžius šalyje:

- Greensbor`o mieste tarpininkas pasiūlė gaires bendruomenei ir planavimo skyriaus darbuotojams rengiant medžių apsaugos potvarkį.
- Craven`o grafystėje gyventojai su savivaldos atstovais tarpininko pagalba susitarė dėl medžioklės reguliavimo standartų.
- Bendruomenė ir vietos valdžia ieškojo būdų dirbti kartu teikiant informaciją apie gerovės reformą, tarpininkas sėkmingai vadovavo ir planavo tolimesnius bendradarbiavimo žingsnius.

Taikinamojo tarpininkavimo procesas liečia tiek konkrečius sprendimus ir jų priėmimą suderinus sąveikaujančių šalių interesus, tiek ir patį bendradarbiavimo procesą, kuomet kyla poreikis suprasti, kokius tikslus ir strategijas turi kiekviena besideranti pusė. Pateikti pavyzdžiai yra iš konkrečios teritorinės vietovės, kurioje yra naudojamas šis bendradarbiavimo būdas derinant skirtingus interesus. Remiantis šia patirtimi pateikiami taikinamojo tarpininkavimo viešajame sektoriuje aspektai.

Viešųjų ginčų tarpininko vaidmuo yra skirtas padėti konfliktuojančioms pusėms susitarti dėl jų nesutarimų ir (ar) išsiaiškinti, ar abi pusės iš viso gali susitarti (Stephens, 2001). Toks būdas atspindi skirtingų interesų derinimo procesą. Tarpininkavimas gali būti laikomas „derybomis su pagalba“, kai tarpininkas neturi įtakos konflikto baigčiai, jis padeda dalytis nuomonėmis, argumentais ir informacija apie problemą bei apibendrinti problemas, kurias reikia išspręsti (ten pat). Analizuojant modelį, galima pastebėti, jog taikinamojo tarpininko institucija nėra aiškiai apibrėžta, tad ši praktika yra tobulintina ir skirtingai pritaikoma konkrečiai situacijai, kai savivaldos institucijos ir vietos bendruomenės ieško bendradarbiavimo / susitarimo galimybių.

Norint įvertinti administracinės modelio pritaikymo galimybes savivaldoje taikinamąjį tarpininkavimą ir jo procesą galima vertinti iš tarpininko ir besiderančių šalių perspektyvos. Jos nurodo, kokiomis priemonėmis gali veikti tarpininkas ir kokios sąlygos riboja besiderančių šalių galimybes. 8 lentelėje pateikiami taikinamojo tarpininkavimo aspektai.

8 lentelė. Taikinamojo tarpininkavimo aspektai tarpininko ir besiderančių šalių perspektyvose (Sudaryta autorės remiantis Stephens, 2001).

Taikinamojo tarpininkavimo modelio įgyvendinimo aspektai	
Tarpininkas	Besiderančios šalys
Gali susitikti su besiderančiomis pusėmis kartu, arba atskirai.	Skirtingi vienos grupės ištekliai, informacija ir elgesys priklauso nuo kitų grupių. Tarpininkavimas ypač naudingas jei viena grupė įtakingesnė už kitas.
Padeda derinti interesus, generuoti ir ieškoti naujų sprendimų, įvertinti visų galimybes.	Tarpininkas nesusijęs su ankstesniais šalių susidūrimais padeda sukurti pasitikėjimo atmosferą.
Padeda visiems bendrauti, nusistatyti tikslą, sukurti taisykles, kaip išspręsti konfliktą. Turi būti susipažinęs su politiniais, teisiniais aspektais, turinčiais įtakos situacijai.	Nors savivaldos vadovai, tarnautojai laiko save problemų sprendėjais skatinančiais kompromisus tarp bendruomenių ir savivaldos, tačiau net ir būdami kvalifikuoti specialistai, jie gali būti neobjektyvūs.
Tarpininkas turi būti ne savivaldos institucijos atstovas ir ne vietos bendruomenės narys. Tam tikrais atvejais vietos bendruomenių atstovai turintys reikiamus įgūdžius gali tarpininkauti efektyviai ir objektyviai.	Besiderančios šalys gali turėti neaiškių strategijų, tam kad žmonės sėstų prie derybų stalo, jie turi būti nuolat skatinami.

Analizuojant taikinamojo tarpininkavimo aspektus iš tarpininko ir besiderančių šalių perspektyvos pateiktus lentelėje, galima įvertinti ir praktinius tokio modelio įgyvendinimo viešajame sektoriuje

bruožus. Visų pirma, remiantis Stephens`o (2001) pateikiama informacija, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog tarpininkas turi būti nešališkas, jis negali būti savivaldos institucijos atstovas, tačiau vietos bendruomenės narys tam tikrais atvejais tarpininku būti gali. Taikinamojo proceso metu labai svarbu pasitikėjimas ir abiejų šalių noras ieškoti sprendimų, kurie būtų paremti skirtingų interesų derinimu konkrečiose situacijose. Svarbu, kad tarpininkas santykiuose tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių gali veikti pastoviai, nes bendradarbiavimas tarp šių grupių yra privalomas ir neišvengiamas, o sklandus interesų derinimas yra veiklos efektyvumo tobulinimo galimybė.

Svarbu išskirti ir tokio modelio trūkumus – neaiški įgyvendinimo viešajame sektoriuje sistema, daug laiko reikalaujantis procesas, nuolatinių paskatų ieškojimas siekiant sėkmingo abipusio derėjimosi, neaiškus finansinis modelio įgyvendinimo aspektas, taip pat sunkiai įgyvendinamas, kuomet deramasi dėl moralinių vertybių, kas ypač aktualu, kalbant apie vietos bendruomenes.

Analizuojant taikinamąjį tarpininkavimą, galima išskirti ir kitą pavyzdį, kuris šiuo atveju naudojamas pasitelkiant organizacijas. Toks tarpininkavimo būdas taip pat orientuotas į konfliktų sprendimą, tačiau konkrečiu atveju – teritorinės plėtros klausimais Brazilijos Amazonėje (Sobrinho ir kt., 2018). Tarpininkavimo organizacijos skatina bendradarbiavimą tarp suinteresuotųjų šalių, tikslingai – savivaldos institucijų ir piliečių, vietos bendruomenių (Sobrinho ir kt., 2018, p. 144). Tam tikros rūšies konfliktai vyrauja kiekvienoje teritorijoje, kuri turi įtakos socialinių veikėjų elgesio sąveikai – socialinės aplinkos konfliktai Brazilijoje kilo dėl regioninės plėtros planų, kurie nebuvo iki galo suderinti su bendruomenėmis (Sobrinho ir kt., 2018, p. 150). Dėl šios priežasties buvo pasitelktas objektyvių ir nešališkų organizacijų tarpininkavimas tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių. Atsižvelgiant į tai pateikiami bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus galimybių pavyzdžiai, kurie naudojami Brazilijoje (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Brazilijoje naudojamo tarpininkavimo pasitelkiant organizacijas pavyzdžiai (Sudaryta autorės remiantis Sobrinho ir kt., 2018, p. 150 – 159).

<p>Integruota teritorinė analizė (ITA)</p>	<p>Partnerystės pagrindu plėtojamas savivaldybės plėtros projektas bendruomenių prioritetams iškelti (PIMS). Universitetas veikia kaip tarpininkas tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių, taip kurdamas jų partnerystę pasitikėjimo pagrindu ir aktyviu socialiniu kapitalu. PIMS metodika buvo įtvirtinta tarpdisciplininiame savivaldybių diagnozės pasiūlyme – ITA. ITA naudojo dalyvaujamasias greitos diagnostikos metodikas, kuriomis įvairios bendruomenės pateikė savo poreikius ir reikalavimus. ITA pagrindas buvo sukurtas atsižvelgiant į kelių socialinių veikėjų požiūrį ir pradinį pagrindinių elementų nustatymą atsižvelgiant į pasitikėjimą (ideali partnerystės modelis). ITA rinko duomenis apie demografinius rodiklius, sveikatą, švietimą, darbą, socialinę gerovę. Diagnozė vyko dviem etapais – pirmuoju universitetas rinko ir įvertino duomenis, antruoju jie buvo pristatomi susitikimuose su savivaldos ir vietos bendruomenių atstovais. Tokiuose susitikimuose tarpininkavo universiteto profesorius, o tarpininkavimo tikslas buvo pasiekti bent minimalų susitarimą.</p>
<p>Veiksmų centro modelis</p>	<p>„Proambiente“ programa pilietinės visuomenės lygmeniu įgyvendinta programa, kuri virto viešojo valdymo strategija orientuota į vietos bendruomenes. Ji veikė pagal teritorinės plėtros koncepciją – buvo sudaryta 12 veiksmų centrų. Pirmą kartą buvo apibrėžtas veiksmų centro modelis, kuris apima teritorijas priklausančias skirtingoms savivaldybėms, bet turinčias istorinius – socialinius, ekonominius ir kultūrinius persipynimus. Buvo sukurtas naujos erdvės socialinių dalyvių dialogui ir bendradarbiavimui. Programos valdymas suprantamas, kaip socialinės sistemos administravimo forma, skirta patenkinti vietos bendruomenių poreikius. Tarpininko vaidmenį atliko NVO, jos rengė susitikimus ir apklausas su programoje dalyvaujančiomis bendruomenėmis siekdamas diagnozuoti kiekvienos teritorijos ekonominę, socialinę ir aplinkos būklę. Atvejis rodo, kad NVO, kaip tarpininkai, buvo reikšmingi analizuojant ir rengiant socialinius ir aplinkos pokyčius, nors kartais jiems trūko kompetencijų ir mokslinių žinių naujų strategijų taikymui.</p>

Pavyzdžiai pateikti lentelėje, atskleidžia, jog nešališka ir kompetentinga organizacija yra tinkamas tarpininkas siekiant dialogo tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių. Pastebima, jog

universiteto įsitraukimas gali būti vertinamas itin palankiai dėl patikimumo, aiškumo užtikrinimo ir neginčijamos kompetencijos atitinkamoje srityje. Tuo tarpu, veiksmų centro modelis unikalus savo veikimu peržengiant vienos savivaldybės ribas ir atsižvelgiant į lokalių vietos bendruomenių poreikius. Pastebima, kad įgyvendinant teritorinės plėtros modelį bendradarbiavimas ir konfliktai yra to paties scenarijaus dalis, dėl to sustiprėja bendradarbiavimo iniciatyvos ir sumažėja konfliktų galimybės (Sobrinho ir kt., 2018, p. 156). Tai galima interpretuoti kaip konfliktų skatinamą skirtingų interesų derinimą, kuris remiasi konkrečiomis bendradarbiavimo galimybėmis. Iš esmės abu būdai (integruota teritorinė analizė, veiksmų centrai) yra nepakankamai apibrėžti ir nėra aiškios jų administracinės vykdymo sąlygos. Taikant šiuos modelius yra privaloma iš anksto nusistatyti kriterijus, kuriais vadovaujantis, bus vykdoma atitinkama veikla.

Analizuojant užsienio šalių savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtį svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad tokio pobūdžio bendradarbiavimas yra naudojamas ne vien tik dėl konfliktų sprendimo. Skirtingų interesų derinimas gali būti laikomas ir sėkmingo bendradarbiavimo visose srityse pagrindu.

Pietų Korėjoje organizuotas Gwangju miesto atnaujinimo projektas, kurio vykdymas buvo paremtas bendradarbiavimo, dalyvavimo ir partnerystės principais tarp suinteresuotųjų šalių (Jung ir kt., 2015, p. 29). Jung'o ir kt. (2015) atliktas tyrimas atskleidė, kad iš pradžių projektas susidūrė su bendradarbiavimo tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių stoka, tam kad palengvinti vietos bendruomenių dalyvavimą ir plėtoti partnerystę buvo įkurta **jungtinė darbo grupė**, kurią sudarė savivaldos, vietos bendruomenių ir verslo atstovai. Ši grupė veikė dialogo ir interesų derinimo pagrindu, buvo atsakinga už rinkodarą, bendradarbiavimą ir bendruomeninių organizacijų dalyvavimą. Tokiu būdu buvo plėtojamas partnerystės modelis. Mokslininkų (Jung ir kt., 2015 p. 38) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad net ir pritaikius jungtinės darbo grupės veiklą kai kurioms bendruomenėms trūko galimybių aktyviai dalyvauti (ypač projekto pradžioje), buvo nustatyta, kad sėkmingai veiklai yra būtini glaudūs savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių santykiai, kurių metu vienodai ir skaidriai paskirstoma galia ir ištekliai bei socialinis susitarimas, kuris užtikrina atsakomybes. Atsižvelgiant į šiuos aspektus galima teigti, kad jungtinės darbo grupės inicijuojamos, organizuojamos ir vykdomos savivaldos institucijų tam, kad būtų įsiklausyta į bendruomenių poreikius stiprinant bendradarbiavimą.

Australijoje praktikuojamas bendruomenių įsitraukimas į savivaldybės tarybos veiklą, ypač nekilnojamojo turto srityje (Mey ir kt., 2016, p. 39). Atliktas savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo nekilnojamojo turto srityje tyrimas (Mey ir kt., 2016) atskleidė, kad Australijos savivaldybės yra labai gerai informuotos apie vietos bendruomenių nuomonę, o bendruomenės itin domisi nekilnojamojo turto sistemomis. Atsižvelgiant į abipusį ryšį tampa akivaizdu, jog bendradarbiavimas yra svarbus kriterijus, o tam, jog vietos bendruomenių ir savivaldybės strategijos, tikslai sutaptų (bent iš dalies) yra naudojamas **savivaldybių tarybų ir darbo grupių konsultavimas**. Mey ir kt. (2016, p. 39) išskiria nekilnojamojo turto srities interesų derinimo aspektus, tai yra: dalijimasis informacija, renginių ir seminarų vedimas, techninių patarimų teikimas tarybai, teikiamas finansavimas vietos bendruomenėms, programų užtikrinančių bendruomenių įsitraukimą į energetikos reikalus plėtojimas ir iniciavimas (pvz. aplinkos atnaujinimo susitarimai).

Atsižvelgus į pateiktus bendradarbiavimo derinant interesus veiksnius Australijoje, galima daryti išvadą, jog abipusis suinteresuotumas ir noras sprendimus priimti betarpiškai konsultuojantis su bendruomene ir įtraukiant jos narius į daugelį savivaldybės administracijos vykdomų procedūrų, yra

naudingas abejoms bendradarbiaujančioms pusėms. Savivaldybių tikslas yra aktyviau įtraukti vietos bendruomenes, tad daugiausia finansavimo skiriama švietimo ir informavimo priemonėms; jų ryšių užmezgimas su bendruomenėmis priklauso nuo naudos, kurią patirs Taryba, taip pat nustatyta, kad tokiu būdu ugdomas pilietiškumas, o savivaldybės gerina savo įvaizdį (Mey ir kt., 2016, p. 39).

Kitas skirtingų interesų derinimo bendradarbiaujant pavyzdys yra susijęs su silpnesnių ir skurdesnių vietos bendruomenių noru įsitvirtinti. Kosta Rikoje atlikto mokslinio tyrimo (Rivera, Naranjo, Robalino, Alpizar ir Blackman, 2018) metu buvo nustatytas dviejų skirtingų sektorių bendradarbiavimo būdas – **kolektyvinė savanoriška aplinkosaugos programa**. Šioje programoje, kurią kuravo Kosta Rikos savivaldybė, vietos bendruomenių atstovai ir savivaldybės institucijos bendradarbiavo tam, kad būtų užtikrinta aukšta ekologinė reputacija (Rivera ir kt., 2018, p. 17). Svarbu, kad tokia bendradarbiavimo forma yra galima įvairiose srityse. Rivera ir kt. (2018) atliktas tyrimas atskleidė, jog skurdžios vietos bendruomenės įsikūrusios paplūdimiuose ir užsiimančios smulkiu verslu nėra pajėgios finansiškai ir techniškai užtikrinti aukštos kokybės teikiamos produkcijos (pvz. jūros gėrybių) dėl didelės jūrų taršos ir įrangos stokos, dėl to bendruomenės jaučia nepriteklių. Savivaldybė pasitelkdama kolektyvines savanoriškas programas derasi su vietos bendruomenėmis ir įtraukia jas į politinių sprendimų priėmimą, taip pat suteikia finansavimą, tam kad jos užsiimtų jūrų valymu ir ekologiškos produkcijos teikimu. Vietos bendruomenės sulaukia daugiau klientų, didina savo įsitraukimą į vietos problemų sprendimą, o savivaldybė užtikrina vietos bendruomenių išsilaikymą, ekologišką ir švarią aplinką, kuri skatina turizmą (Rivera ir kt., 2018, p. 17). Apibendrintai galima teigti, kad kolektyvinės savanoriškos programos yra tinkamas bendradarbiavimo tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių būdas, kai abi šalys turi iš dalies skirtingus tikslus, tačiau ieško bendrų sprendimo būdų, strategijų ir priemonių. Tokios programos yra kuruojamos savivaldybės, o interesų derinimas užtikrina regionų vystymąsi.

Prince George mieste (Britų Kolumbija, Kanada) buvo pasitelktas **bendruomenės kūrybinių dirbtuvių modelis**, kuris naudojamas derinant skirtingus interesus susijusius su infrastruktūra, aplinkosauginiais ir ekstremalių situacijų klausimais bei įgalina interesų derinimą ribotame laike (Picketts ir kt., 2012, p. 82). Tam tikra prasme savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas yra grindžiamas galimybe kartu rasti problemų sprendimo idėjas, kurios yra aktualios vietos gyventojams ir savivaldos institucijoms. Remiantis Picketts'o ir kt. (2012) atliktu tyrimu galima išskirti bendruomenės kūrybinių dirbtuvių organizavimo aspektus:

- Ribojamas dalyvių skaičius tam, kad užtikrinti atsakingą dalyvavimą susitikimuose;
- Savivaldybės vadovai į dirbtuves paskiria specialistus geriausiai išmanančius problemą;
- Įvairiais būdais renkama bendruomenių nuomonė (apklausos, pasisakymai soc. tinkluose ir pan.);
- Dalyvavimas grindžiamas atvirumu, apolitiškumu ir socialinio statuto nebuvimu (lygybe);
- Atsižvelgiant į dalyvių užimtumą, dirbtuvės organizuojamos trumpame laikotarpyje - iki 8 dienų;
- Kūrybinių dirbtuvių metu ugdomi gebėjimai, nustatomi vietos bendruomenių poreikiai, probleminiai klausimai, veiklos prioritetai siekiamiems rezultatams pasiekti.

Atsižvelgiant į minėtus aspektus galima daryti išvadą, jog šis bendradarbiavimo būdas yra efektyvus laiko atžvilgiu. Įgyvendinant bendruomenės kūrybinių dirbtuvių veiklą yra skatinamas produktyvus ir greitas interesų derinimo modelis, tačiau tam yra reikalingas išankstinis pasirengimas. Dalyviai gali ne tik išdėstyti ir argumentuoti savo nuomonę, bet ir praktinėmis veiklomis (kaip, kad soc. tinklų forumų analizė atitinkamo klausimo kontekste) grįsti problemos aktualumą ir galimus jos

sprendimus. Galima teigti, kad toks modelis skirtas per trumpą laiką parengti problemos sprendimo viziją, kuri tenkintų visas suinteresuotąsias šalis.

Apžvelgus užsienio šalių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tarp vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų patirtį, kuri buvo analizuojama pasitelkus įvairių mokslininkų (Stephens, 2001; Sobrinho ir kt., 2018; Jung ir kt., 2015; Mey ir kt., 2016; Rivera ir kt., 2018; Picketts, 2012) atliktus tyrimus, galima išskirti šiuos bendradarbiavimo derinant interesus būdus:

1. Taikinamasis tarpininkavimas ir tarpininkavimas pasitelkiant organizacijas (savivaldybės plėtros forumas, integruota teritorinė analizė, veiklos centrų modelis);
2. Jungtinės darbo grupės;
3. Savivaldybės tarybos ir darbo grupių konsultavimas;
4. Kolektyvinės savanoriškos programos;
5. Bendruomenės kūrybinės dirbtuvės.

Aukščiau pateiktos bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus galimybės ir patirtys užsienio šalyse yra sėkmingos. Galima išskirti šias patirtis: tarpininkavimo metodas yra orientuotas į konfliktinių situacijų sprendimą. Jungtinių darbo grupių, tarybų ir darbo grupių konsultavimas orientuotas į vietos bendruomenių dalyvavimo skatinimą ir bendrų tikslų / strategijų akcentavimą. Kolektyvinės savanoriškos programos siejamos su skirtingais savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių tikslais, bet vienodomis strategijomis, taip sukuriant bendradarbiavimo tinklą ir atliepian abipusius interesus. Bendruomenės kūrybinės dirbtuvės skirtos aktyviam visuomenės dalyvavimui per trumpą laiką užtikrinti ir parengti suinteresuotuosius tenkinančią viziją. Visi minėtieji būdai yra tobulingi ir turi tam tikrų trūkumų, dėl to privalu juos taikyti ir modifikuoti atsižvelgiant į konkrečią situaciją.

2.3. Integruotasis savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis

Apibendrinant teorinius aspektus ir užsienio šalių praktinę patirtį suformuotas integruotasis savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis (toliau Integruotasis bendradarbiavimo modelis) Šis modelis apima teorinius bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus aspektus ir geriausias interesų derinimo patirtis. Modelio sudarymas naudingas tolimesnei tyrimo eigai siekiant vertinti konkrečius atvejus Kauno rajono savivaldybėje.

Interesų derinimui gali būti pasirenkamos skirtingos bendradarbiavimo modelio variacijos (praktiniai būdai), kurios priklauso nuo savivaldybės institucijų ir vietos bendruomenių tikslų, strategijų. Kaip teigia Puškorius (2007), sąveikaujančioms pusėms reikia siekti geriausio bendradarbiavimo modelio atsižvelgiant į konkrečią situaciją. Integruotasis bendradarbiavimo modelis turėtų būti lengvai pritaikomas konkrečiai situacijai, atsižvelgiant į jį galima kurti palankią bendradarbiavimo derinant interesus aplinką, kuri padeda siekti norimų rezultatų.

Integruotasis bendradarbiavimo modelis remiasi tinklų teorijos prielaidomis, nes didelis dėmesys skiriamas įvairių veikėjų įtraukimui į procesus, komunikacinės ir diskusinės platformos sukūrimui ir plėtojama konsensuso strategijai (Bučaitė-Vilkė, 2019, p. 158). Remiantis teoriniais bendradarbiavimo derinant interesus aspektais pritaikomais vietos bendruomenėms, svarbu išskirti bendradarbiavimo dalyvius. Pirmame skyriuje buvo išryškinta, kad bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus turi apimti ne tik juridinį statusą turinčius subjektus, bet ir neformalias žmonių

grupės (žr. 3 lent. p. 18). Asmenys susivieniję savo bendru interesu tam, kad galėtų veikti dėl jiems aktualaus klausimo jų gyvenamojoje teritorijoje dažnu atveju neturi priegios dalyvauti vietos valdyme, tad svarbu apibrėžti galimybę jų įsitraukimui. Kalbant apie savivaldos institucijas, privalu įvertinti, kurie savivaldos atstovai (atsižvelgiant į interesų derinimo sritį) turi dalyvauti bendradarbiavime, tai gali būti vietos politikai, administracijos atstovai (tam tikros srities specialistai) ar kitos savivaldybės institucijos (pvz. seniūnija) (žr. 6 lent. p. 23). Svarbu, kad savivaldos atstovai turėtų įgaliojimus priimti sprendimus ir veikti konkretaus klausimo kontekste. Visi dalyviai turi būti kompetentingi ir remtis viešuoju interesu. Taip pat, bendradarbiavimas turi orientuotis į teritorinę priklausomybę, t. y. kaskart pritaikomas konkrečiai vietai, į ją įtraukiamos visos lokaliai suinteresuotos bendruomenės. Turi būti užtikrinamos sąveikaujančių šalių atstovų kompetencijos, svarbu, jog savivaldos institucijų darbuotojai sugebėtų kompetentingai derinti biurokratinis interesus su viešaisiais interesais (Hamilton, 2006, p. 14). Kalbant apie savivaldos institucijų darbuotojus, svarbu siekti vietos valdysenos atliepimo, kuri orientuojama į bendradarbiavimą, pasitikėjimą, derybas (Bučaitė-Vilkė ir Žilys, 2016). Tai atliepia institucijų poreikį inicijuoti bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus ir jų indėlį į bendradarbiavimo vykdymą bei sėkmę.

Kiekvieną kartą inicijuojant bendradarbiavimą privalu iš naujo apibendrinti bendradarbiavimo inicijavimo kriterijus – teritoriškumo (aplinka, infrastruktūra, apimtis, privalumai, trūkumai), vietos bendruomenių pozicija (tikslai, poreikiai, strategijos), savivaldos institucijų pozicija (tikslai, poreikiai, strategijos), išteklių (materialieji, nematerialieji, žmogiškieji, finansiniai, technologiniai), bendradarbiavimo strategija (būdas, dialogo vedimas, derybos, komunikacija, informavimas). Taip pat bendradarbiaujant remtis subsidarumo, informacijos, procesų atvirumo, veiksmingumo, partnerystės principais (Smalec ir kt., 2019, p. 360). Šie principai užtikrina atvirą ir skaidrų bendradarbiavimą, kuris remiasi abipusiu dalyvavimu, konkretaus klausimo aktualizavimu ir padeda suderinti skirtingus interesus tarp sąveikaujančių šalių.

Dažnai vietos bendruomenės neturi pasiteisinusios sėkmingos bendradarbiavimo inicijavimo praktikos. Tai gali lemti vietos bendruomenių atstovų kompetencijų trūkumas, tik simbolinė sąveika su savivaldos institucijomis, nežinojimas kaip užmegzti kontaktą, nesėkmės baimė. Remiantis užsienio valstybių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus praktiniais pavyzdžiais pateiktais 2.2. poskyryje buvo pastebėta, kad dažniausiai bendradarbiavimas derinant interesus yra inicijuojamas „iš viršaus į apačią“. Galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas inicijuojamas savivaldos institucijų kuria tarpusavio pasitikėjimą, ugdo kompetencijas, formuoja bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį. Užtikrinus savivaldos institucijų inicijuojamą bendradarbiavimą su vietos bendruomenėmis galima tikėtis, jog tokia sąveika peraugės į sėkmingą praktiką, kai vietos bendruomenės skirtingų interesų derinimą sėkmingai inicijuos „iš apačios į viršų“ ir tai taps norma.

Atsižvelgiant į „Keturių C“ modelį (Najam, 2000, p. 383 – 385, 387, 388 cit. iš Butkevičienė ir kt., 2010, p. 29) reikia užtikrinti, kad bendradarbiavimo dalyviai turėtų panašius tikslus, taip būtų puoselėjama kooperacija ir randamos priemonės bendrų tikslų įgyvendinimui. Pateikti aspektai rodo, kad bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį galima formuoti remiantis kooperacijos ir partnerystės bendradarbiavimo modeliais (Raišienė, 2008) (žr. p. 27).

Taigi, galima išskirti pagrindinius teorinius **Integruotojo bendradarbiavimo modelio** bruožus:

- Įtraukiamos suinteresuotos vietos bendruomenės neatsižvelgiant į jų juridinį statusą sprendžiant konkretų klausimą siekiant užtikrinti viešąjį interesą;

- Bendradarbiavimo proceso profesionalumo užtikrinimui įtraukiami klausimo srities specialistai-ekspertai;
- Savivaldos institucijų darbuotojai turi būti kompetentingi savo srities specialistai gebantys derinti biurokratinis ir viešuosius interesus bei privalo turėti aiškius įgaliojimus;
- Prieš pradėdant bendradarbiavimą apibendrinami bendradarbiavimo inicijavimo kriterijai – teritoriškumas, vietos bendruomenių pozicija, savivaldos institucijų pozicija, ištekliai, bendradarbiavimo strategija;
- Sukuriama komunikacinė, diskusinė platforma, kuri yra palanki sąveikaujančioms pusėms t. y. pritaikoma atsižvelgiant į laiką, vietą, priemones bei užtikrinant kokybišką informacijos sklaidą;
- Skirtingų interesų derinimas turi būti paremtas konsensuso praktika ir „win – win“¹ požiūriu;
- Užtikrinamas tolygus suinteresuotųjų pusių atstovavimas, tarpusavio pasitikėjimas, aiškiais interesais grindžiami tikslai, nuolatinė sąveika, apolitiškumas;
- Tikslas dalytis resursais ir keistis nauda konkretaus klausimo sprendime, bei užtikrinti interesų derinimo būdu priimto sprendimo įgyvendinimą;
- Bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus iniciavimas turi kilti iš savivaldos institucijų („iš viršaus į apačią“). Esant poreikiui, bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus gali inicijuoti vietos bendruomenės („iš apačios į viršų“).

Išskyrus pagrindinius integruotojo bendradarbiavimo modelio bruožus pastebimos tendencijos leidžia juos susisteminti į proceso etapus ir pateikti lentelėje (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Integruotojo bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio bruožai (Sudaryta autorės).

Dalyviai / suinteresuotos pusės							
Lokaliųjų vietos bendruomenės				Savivalda			
Formalios bendruomenės		Neformalios bendruomenės		Vietos politikai	Administratoriai, biurokratai	Kitos savivaldos lygmens institucijos	
Bendradarbiavimo iniciavimo kriterijai							
Tikslai	Teritoriškumas	Vietos bendruomenių pozicija		Savivaldos pozicija	Ištekčiai	Bendradarbiavimo strategija	
Proceso organizavimas							
Įtraukiami nešališki ekspertai	Kompetentingi, įgalioti savivaldos specialistai			Privalomas iniciavimas „iš viršaus į apačią“	Sudaromos palankios sąlygos iniciatyvai „iš apačios į viršų“		
Komunikacinė diskusinė platforma							
Interesų derinimo būdai (praktinė išraiška)		Remiamasi konsensuso strategija		Užtikrinama informacijos sklaida		Numatomos detalės (laikas, data, vieta, priemonės)	
Taikomi principai							
Pasitikėjimas	Abipusė nauda	Įtraukimas	Aiškūs interesai	Apolitiškumas	Informacijos prieinamumas	Lygiavertė partnerystė	Nuolatinė sąveika

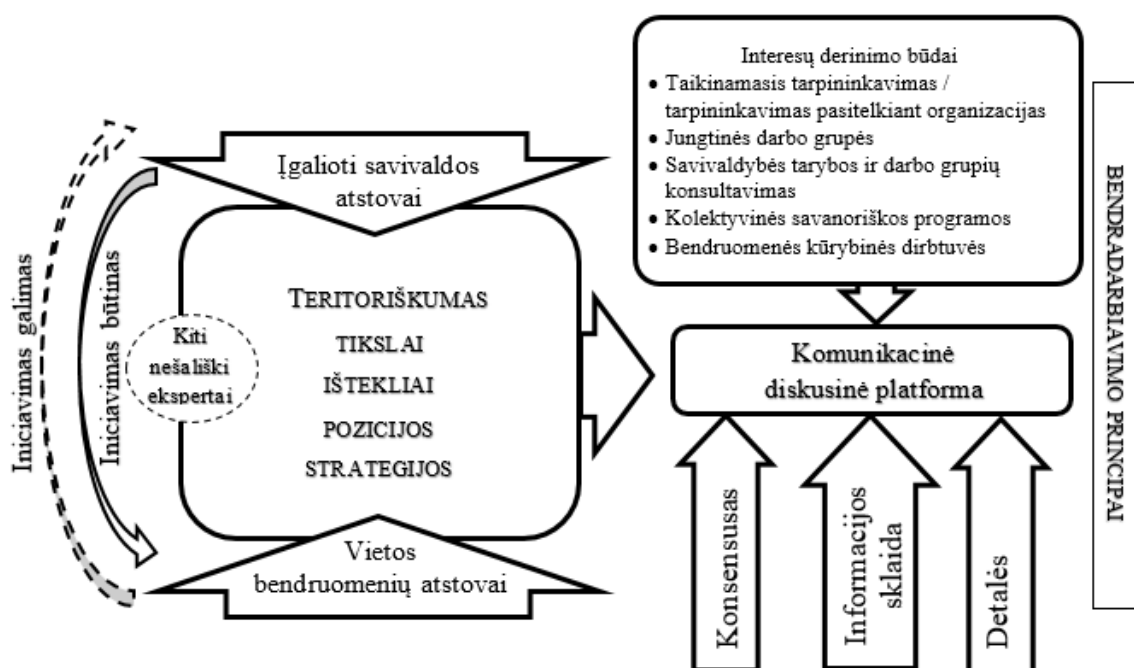
Taikant Integruotąjį bendradarbiavimo modelį ir siekiant konsensuso rezultato, remiantis praktinėmis užsienio šalių patirtimis, galimi konkretūs bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdai kurie pateikiami 2.2. poskyryje (praktinė išraiška žr. 10 lent.). Atsižvelgiant į pateikiamo modelio bruožus, juos galima pritaikyti vystant bendradarbiavimą šiomis kryptimis – taikinamojo tarpininkavimo arba tarpininkavimo pasitelkiant organizacijas (Stephens, 2001; Sobrinho ir kt., 2018), jungtinių darbo

¹ Abejoms pusėms naudinga derybų baigtis.

grupių (Jung ir kt., 2015), savivaldybės tarybos ir darbo grupių konsultavimo (Mey ir kt., 2016), kolektyvinių savanoriškų programų (Rivera ir kt., 2018) bei bendruomenės kūrybinių dirbtuvių (Picketts ir kt., 2012).

Taikomi būdai priklauso nuo konkrečios situacijos, tikslų, priemonių, bendruomenių ir savivaldos institucijų galimybių, todėl daroma prielaida, kad praktiniai būdai yra integruotojo bendradarbiavimo derinant interesus modelio išeigos taškai lemiantys tolimesnį bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus vykdymą ir užtikrinimą.

Atsižvelgiant į teorinius ir praktinius modelio bruožus, pritaikomumą – pateikiama modelio veikimo schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Integruotasis bendradarbiavimo modelis (sudaryta autorės remiantis teorijos analize).

Pateiktoje veikimo schemeje matoma, jog visų pirma vyksta bendradarbiavimo dalyvių sąveika, kurios metu yra atsižvelgiama į bendradarbiavimo inicijavimo kriterijus. Toliau dėmesys krypta į komunikacinės diskusinės platformos kūrimą pasirenkant tinkamą praktinį būdą, numatomos ir suderinamos bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus detalės. Tam, kad būtų užtikrinta sėkminga komunikacinė diskusinė platforma, svarbu informacijos sklaida (laiku ir kokybiška, bei prieinama visiems suinteresuotiesiems patogiu būdu). Taip pat, rezultatas ir bendradarbiavimo derinant interesus kertinis aspektas yra konsensuso pasiekimas. Pradėjus bendradarbiauti derinant skirtingus interesus yra būtina laikytis numatytų bendradarbiavimo principų, tam jog būtų galima pasiekti teigiamą ir abi puses tenkinantį rezultatą.

Apibendrinant atliktą analizę, galima teigti, kad savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių skirtingų interesų derinimas yra ganėtinai mažai mokslininkų tyrinėjama sritis. Derybų objektas yra apibūdinamas, kaip viešieji interesai, liečiantys tam tikros teritorijos gyventojus. Interesų derinimas yra svarbus siekiant mažinti konfliktines situacijas ir užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų. Jis suprantamas, kaip procesas, kurio metu besiderančios šalys ieško galimybių sąveikauti.

Konfliktingose situacijose efektyviausi bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdai yra taikinamasis tarpininkavimas arba tarpininkavimas pasitelkiant organizacijas. Siekiant sklandaus bendradarbiavimo ir vietos bendruomenių dalyvavimo tvarkant vietos reikalus naudojamos jungtinės darbo grupės arba savivaldybės tarybos ir darbo grupių konsultavimas. Savanoriškos kolektyvinės programos pasirenkamos, kai besiderančios šalys turi skirtingus tikslus, bet siekia bendros strategijos tikslams pasiekti. Bendruomenės kūrybinės dirbtuvės užtikrina aktyvų visuomenės įsitraukimą per ribotą laiką. Visos interesų derinimo galimybės nėra konkrečiai apibrėžtos įgyvendinimo prasme, o norint pasirinkti modelį privalu atsižvelgti į konkrečią situaciją ir derinti pagal sąveikaujančių šalių poziciją.

Atsižvelgus į teorinius ir praktinius skirtingų interesų derinimo aspektus, pasiūlytas Integruotasis bendradarbiavimo modelis, kuris sudaro sąlygas derinti skirtingus interesus su vietos bendruomenėmis savivaldoje. Modelį sudaro – dalyviai / suinteresuotos pusės, proceso organizavimas, diskusinė-komunikacinė platforma, taikomi principai. Svarbu, kad remiantis modelio bruožais būtų sukuriama palanki komunikacinė – diskusinė platforma, o bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus rezultatas remtųsi konsensuso strategija ir „win-win“ požiūriu. Praktinė prasme modelis gali būti įgyvendinamas atsižvelgiant į konkrečią situaciją ir būtent jai adaptuojant modelį.

3. Lietuvos organizacinės ir teisinės aplinkos analizė savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste

Strateginiai ir teisiniai dokumentai turi didelę reikšmę formuojant savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus galimybes. Atsižvelgiant į strateginius dokumentus galima išskirti administracinių pokyčių svarbą, o vadovaujantis teisės aktais – apibrėžti ne tik vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo svarbą, bet ir procedūras, įgyvendinimą. Šiame skyriuje bus pateikiama aktuali informacija apimanti strateginių dokumentų analizę bei teisinės aplinkos analizę.

3.1. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus strateginės aplinkos analizė

Strateginių šalies dokumentų analizė padeda išryškinti veiklos kryptis, kurios liečia vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimo reikšmę ir interesų derinimo svarbą. Atsižvelgiant į tai, kad bendradarbiavimas orientuotas į interesų derinimą yra mažai analizuojamas, yra svarbu pateikti įžvalgas, kurios padėtų konkretizuoti bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus tolimesniuose planavimo dokumentuose. Strateginių dokumentų analizėje svarbu išskirti, kad bendradarbiavimas gali būti interpretuojamas ir kitomis sąvokomis – partnerystė, sąveika, įsitraukimas, dalyvavimas, o interesų derinimas – dialogas, kompromisai, konsensusas, derybos.

Nacionalinis strateginis dokumentas Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ (toliau – strategija „Lietuva 2030“) (2012) šiuo metu yra pagrindas į kurį visų pirma reikia atsižvelgti. Toliau seka 2014 – 2020 m. laikotarpiui patvirtinta Nacionalinė pažangos programa (2012). Analizuojant šią programą siekiama atkreipti dėmesį į tikslus susijusius su bendradarbiavimu derinant skirtingus interesus nurodytam laikotarpiui. Dar vienas svarbus strateginis dokumentas yra Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 m. programa, vertinti joje pateikiamą informaciją naudinga dėl galimybės identifikuoti interesų derinimo aspektus bendrame viešojo valdymo kontekste. Atsižvelgiant į šalies valdymo struktūrą svarbu apžvelgti ir 2016 – 2019 m. Vyriausybės programą, jos prioritetus susijusius su analizuojama tema. Taip pat svarbus dokumentas yra NVO ir bendruomenės veiklos stiprinimo 2017 – 2019 m. veiksmų planas (2017).

Atsižvelgiant į analizuojamų strateginių dokumentų apimtį, 1-ame priede pateikiama susisteminta informacija susijusi su savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus aspektais. Tam, kad būtų galima identifikuoti dokumentų svarbą analizuojamame kontekste, privalu kiekvieną minimą strateginį dokumentą apžvelgti detaliau.

Strategija „Lietuva 2030“ patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Analizuojant dokumentą visų pirma svarbu išskirti, kad viena iš vertybių, kuriomis remiamasi, yra atvirumas, o pati vertybė atskleidžia, jog šalyje svarbu palaikyti dialogą ir bendradarbiauti, tad šis aspektas pagrindžia faktą, jog savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant interesus yra aktualus šių dienų valdymo sistemoje. Strategijoje „Lietuva 2030“ nemažai dėmesio skiriama savivaldos institucijų veiklos stiprinimui įvairiose srityse, taip pat akcentuojamas bendradarbiavimas, plataus susitarimo siekimas, dalyvavimas konstruktyvaus dialogo forma. Atkreipiamas dėmesys ir į tai, jog reikalingi pokyčiai, kurie kurtų naujas arba tobulintų jau esamas galimybes bendruomenėms aktyviau dalyvauti tvarkant vietos reikalus, siekiama bendruomenių savivaldos. Strategijoje temai aktualiausios sritys – Sumani visuomenė ir Sumanus

valdymas. Kalbant apie sumanios visuomenės pažangos rodiklius, tiksliausia būtų paminėti pilietinės galios indeksą, remiantis strategija „Lietuva 2030“ (2012), 2009/2010 m. šios srities pažangos rodiklis buvo 35,5 balo, siekiama, kad 2020 m. jis būtų 50 balų, o 2030 – 60 balų. Svarbu atkreipti dėmesį, kad Pilietinės visuomenės instituto atlikto paskutiniojo 2016 m. Lietuvos pilietinės galios indekso tyrimo (2017) duomenimis, Pilietinės galios indeksas buvo 37 balai, tad atliepti siekiamus rodiklius iki strategijos laikotarpio pabaigos gali būti sudėtinga, jei valstybės institucijos reikiamiems strateginiams pokyčiams neskirs daugiau dėmesio.

Sumanaus valdymo ir analizuojamos temos kontekste iš siekiamų strategijoje „Lietuva 2030“ pateikiamų rodiklių galima išskirti valdymo efektyvumo indeksą, nes savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas ir interesų derinimas iš esmės priklauso nuo efektyvių valdymo pokyčių. Remiantis strategijoje pateikiama informacija, Lietuva 2009/2010 m. laikotarpiu Europos sąjungoje užėmė 21 vietą, 2020 m. siekiama užimti 15 vietą, o 2030 m. – ne žemesnę negu 10 vietą tarp ES šalių. Šiuo metu, remiantis Pasaulio banko duomenimis (2019), Lietuva tarp Europos sąjungos šalių užima 15 vietą (žr. 2 priedas). Svarbu atkreipti dėmesį, kad visi priminiai rodikliai yra be Kroatijos, kuri ES nare tapo 2013 m. Kalbant apie valdymo efektyvumą – rezultatai rodo pozityvius pokyčius. Ilgalaikiai strateginiai dokumentai yra ganėtinai abstraktūs, tačiau pastebima, kad dokumente yra skiriamas gana didelis dėmesys savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimui derinant skirtingus interesus

LR Vyriausybė 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ patvirtino 2014-2020 m. Nacionalinę pažangos programą (toliau – Nacionalinė pažangos programa). Analizuojant dokumentą, pastebima, kad didelis dėmesys skiriamas bendruomenių ir NVO vaidmens savivaldoje didinimui. Svarbu profesionalus piliečių atstovavimas, plėtojamas bendradarbiavimas tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių. Atsižvelgiant į Nacionalinės pažangos programos (2012) 2-ą prioritetą „Veikli ir solidari visuomenė“ 2.2 tikslą „Didinti bendruomenių ir NVO vaidmenį“, dėmesys skiriamas gyventojų telkimuisi vietiniu lygmeniu ir artimiausioje aplinkoje, o šiam tikslui įgyvendinti aktualūs uždaviniai yra susiję su sąlygų teikti bendruomenių iniciatyvas ir joms spręsti vietos reikalus didinimu, bendruomenių iniciatyvų rėmimu, NVO dalyvavimo viešojoje politikoje gerinimu, plėtojama bendradarbiavimu su viešosiomis institucijomis. Taip pat svarbus ir 5-as prioritetas „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“, jame nurodomos esminės viešojo valdymo tobulinimo sritys susijusios su analizuojama tema yra:

- Strateginių kompetencijų viešojo valdymo institucijose stiprinimas ir šių institucijų veiklos valdymo gerinimas (trūksta sistemingai įgyvendinamų viešojo sektoriaus inovacijų, profesionaliai veikiančios valstybės tarnybos, įrodymais grįsto, į rezultatus orientuoto valdymo);
- Viešojo valdymo procesų atvirumo užtikrinimas ir aktyvaus visuomenės dalyvavimo šiuose procesuose skatinimas (trūksta informacijos viešinimo standartų, galimybių dalyvauti įgyvendinant viešojo valdymo sprendimus) (Nacionalinė pažangos programa, 2012).

Atsižvelgiant į vietos bendruomenių telkimą ir savivaldos institucijų veiklos tobulinimą, Nacionalinėje pažangos programoje (2012) remiantis 5-u prioritetu yra svarbus 5.1 tikslas „Stiprinti strategines kompetencijas viešojo valdymo institucijose ir gerinti šių institucijų veiklos valdymą“ bei 5.2 tikslas „Užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti“. Šiems tikslams pasiekti Nacionalinėje pažangos programoje (2012) numatomi aktualūs uždaviniai yra susiję su bendradarbiavimo stiprinimu, sisteminių tyrimų ir vertinimų nustatant vietos

bendruomenių dalyvavimo veiksmingumą vykdymu, elektroninės demokratijos kūrimu, informacijos sklaida, konsultavimosi su visuomene užtikrinimu. Atkreiptinas dėmesys ir į 7-o prioriteto „Regionų plėtra“ 7.1 tikslą, kuriuo siekiama užtikrinti tolygią ir tvarią regionų plėtrą, šiam tikslui pasiekti aktualūs uždaviniai susiję su didesniu gyventojų pasitikėjimu savivaldybių institucijomis, administracinių paslaugų teikimo prieinamumo gerinimu, aktyviu bendruomenių įtraukimu, kompetencijų kėlimu, o tam svarbu partnerystė tarp bendruomenių ir vietos valdžios pagrįsta vietos plėtros strategijomis bei kitos vietos bendruomenių ir savivaldybių bendradarbiavimo formos (Nacionalinė pažangos programa, 2012). Programoje itin didelis dėmesys yra skiriamas savivaldos tobulinimui ir vietos bendruomenių plėtrai, dažnai minimas poreikis bendradarbiauti, tačiau labiau akcentuojamasi į atskirų sektorių veiklos tobulinimą. Taip pat, nepakankamas dėmesys skiriamas interesų derinimo poreikiui ir konkrečių pokyčių numatymui tam, kad būtų palaikomas dialogas ir vengiama konfliktinių situacijų. Nors vietos bendruomenių dalyvavimui politikoje ir viešajame valdyme yra suteikiamas nemažas dėmesys, stinga konkretizavimo bei išryškavimo, kad dalyvavimas nebūtų tik simbolinis ir apimtų savivaldą plačiąją prasme sukuriant naujas bendradarbiavimo formas.

2012 m. vasario 7 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“ patvirtino 2012-2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programą. Galima išskirti, kad Viešojo valdymo tobulinimo programoje (2012) numatomas uždavinys visuomenės, NVO, vietos bendruomenių skatinimui dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o pagrindinės kryptys šio uždavinio įgyvendinimui yra konsultavimosi su visuomene ir jų dalyvavimo viešojo valdymo procesuose užtikrinimas, priemonių skatinančių vietos bendruomenės dalyvauti sprendžiant viešuosius vietos reikalus nustatymas ir įgyvendinimas, bendruomenių savivaldos stiprinimas. Svarbu paminėti, kad išskiriami faktoriai, jog visuomenei sunku atstovauti savo interesus dėl nepakankamai aiškaus teisinio reglamentavimo, viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamos kitos, neįprastos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos (Viešojo valdymo programa, 2012).

Analizuojant strateginius dokumentus privalu atkreipti dėmesį ir į Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ patvirtintą septynioliktosios LR Vyriausybės programą (toliau – LR Vyriausybės programa). LR Vyriausybės programoje numatomi pokyčiai tiesiogiai atliepia valstybės valdymo kryptis konkrečiu laikotarpiu. Visų pirma svarbu paminėti, kad LR Vyriausybės programoje (2016) siekiama darnos, kaip pamatinio tikslo, dėl šios priežasties akcentuojama darnios visuomenės, kuri pasižymi tarpusavio pagarba, pilietiškumu, partneryste sprendžiant bendruomenės, savivaldos, valdžios reikalus, svarba. „Siekiant tvarios regionų plėtros, svarbus vaidmuo tenka pačių regionų ir savivaldybių, jų gyventojų, politikų, nevyriausybinių organizacijų iniciatyvumui ir kompetencijai“ (LR Vyriausybės programa, 2016). Pastebėtina, kad programoje didelis dėmesys tenka NVO ir bendruomenių įgalinimui teikti viešąsias paslaugas, bendradarbiavimas perteikiamas tik šioje perspektyvoje. Vyriausybė įsipareigoja tobulinti viešąjį valdymą, įvesti naujovių, siekti atliepti visuomenės poreikius ir skatinti aktyvesnę NVO ir bendruomenių įsitraukimą, tačiau bendradarbiavimas siekiant derinti skirtingus interesus nėra akcentuojamas ir numatomas. Programoje trūksta naujų idėjų, politinės valios, kuri siektų formuoti naują požiūrį į vietos bendruomenių dalyvavimą savivaldoje, ne tik jau patikrintomis formomis, bet ir naujomis, kurios puoselėtų konsensuso praktiką ir užkirstų kelią konfliktinėms situacijoms.

2017-2019 m. NVO ir bendruomeninės veiklos stiprinimo veiksmų planas patvirtintas 2017 m. vasario 28 d. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-99 „Dėl nevyriausybinių organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017 – 2019 m. veiksmų plano patvirtinimo“

(toliau – NVO ir bendruomeninės veiklos stiprinimo planas). Apžvelgus dokumentą pastebėta, jog jis yra gana šabloniškas, nėra pateikiama konkretesnių veiksmų, kurie būtų inovatyvūs ir skatintų modernesnę požiūrį į vietos bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimą atliepiant ir interesų derinimo kriterijų. 2017 – 2019 m. laikotarpiui parengtas planas iš esmės turėtų atspindėti siektinus pokyčius. Kaip ir LR Vyriausybės programoje, labiau akcentuojamas viešųjų paslaugų teikimo aspektas, tad galima daryti prielaidą, kad NVO ir bendruomeninės veiklos stiprinimo planas šiam laikotarpiui tikslingiau atspindi Vyriausybės siekius. Galima išskirti, jog arčiausiai analizuojamos temos pateikti uždaviniai kalba apie NVO ir bendruomeninių organizacijų plėtros sąlygų gerinimą, jų institucinių gebėjimų gerinimą, viešojo ir NVO sektorių bendradarbiavimo skatinimą tačiau tik viešųjų paslaugų teikimo kontekste, informuotumo ir savanoriškos veiklos didinimą (NVO ir bendruomeninės veiklos stiprinimo planas, 2017).

Apžvelgus pagrindinius šalies strateginius dokumentus galima daryti išvadą, jog ilgalaikiai strateginiai dokumentai akcentuoja savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių poreikį bendradarbiauti derinant skirtingus interesus. Taip pat, juose pateikiamos idėjos siejasi su viešojo valdymo sistemos tobulinimu, bendruomenių skatinimu ir metodų priimtinių abejiems sektoriams taikymu. Išryškinamas poreikis ieškoti naujų galimybių bendradarbiauti konstruktyvaus dialogo forma arba tobulinti jau esamus bendradarbiavimo modelius. Pastebėta, kad konkretizuojant strateginius dokumentus (laikotarpio ir institucine prasme), pasigendama tendencijų išlaikymo, politinės valios atspindėti didesnius pokyčius kalbant apie savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių santykį, skirtingų interesų derinimą tam, kad išvengtų konfliktų. Daugiau akcentuojami šabloniniai siekiai ir veiksmai, o būtent naujovių atspindėjimas lieka nuošalyje.

3.2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus teisinės aplinkos analizė

Teisinė aplinka reglamentuojanti savivaldos institucijų veiklą, vietos bendruomenių plėtrą yra itin svarbus aspektas, norint užtikrinti strateginiuose šalies dokumentuose numatomą poreikį plėtoti bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių.

Analizuojami Lietuvos Respublikos įstatymai gali būti suskirstyti į tris lygmenis – nacionalinį, vietinį ir organizacinį. Šis skirstymas reikalingas tam, kad būtų tikslingai pateikta aktuali teisės aktų informacija. Atsižvelgiant į temą, nacionalinio lygmens įstatymai – LR Konstitucija (1992), LR Viešojo administravimo įstatymas (1999) ir LR Visuomenės informavimo įstatymas (1996). Vietinio – LR Vietos savivaldos įstatymas (1996), LR Asociacijų įstatymas (2004), organizacinio – LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas (2018) ir LR Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas (2013).

Visų pirma svarbu aptarti nacionalinio lygmens įstatymus. LR Konstitucija (1992) yra pagrindinis šalies įstatymas, joje pateikiami piliečių dalyvavimo pagrindai. LR Konstitucijos (1992) 33 straipsnyje yra nurodoma, kad „piliečiai turi teisę dalyvauti valdant savo šalį tiek tiesiogiai, tiek per demokratiškai išrinktus atstovus“, taip pat 35 straipsnyje nurodoma, kad „piliečiams laiduojama teisė laisvai vienytis į bendrijas, politines partijas ar asociacijas, jei šių tikslai ir veikla nėra priešingi Konstitucijai ir įstatymams“. Tai rodo pamatinę piliečių įsitraukimo į vietos reikalų tvarkymą vertybę ir laisvas galimybes burtis į organizacijas bendruomeninei veiklai.

LR Viešojo administravimo įstatymo (1999) 7 straipsnio 1 dalis nurodo, kad „viešojo administravimo institucijos dėl administracinio reglamentavimo sprendimų, susijusių su bendrais teisėtais

visuomenės interesais ir turinčių svarbią reikšmę didelei gyventojų bendruomenės daliai, turi konsultuotis su visuomenės interesams atitinkamoje srityje atstovaujančiomis organizacijomis (...), o įstatymų numatytais atvejais – ir su gyventojais“, taip pat 7 straipsnio 2 dalyje nurodoma, kad „konsultavimosi būdus (suinteresuotų asmenų sueiga, apklausos, viešai skelbti susirinkimai, atstovų kvietimai, kiti nuomonių išaiškinimo būdai) pasirenka pati viešojo administravimo institucija, jeigu įstatymų nenustatyta kitaip“. Šis straipsnis pagrindžia faktą, jog viešojo administravimo institucijos privalo derinti interesus gyventojams aktualiose srityse, kurios liečia ir planavimą, koordinavimą, veiklos kontrolę bei vadovavimą. Svarbu pabrėžti, kad gyventojai turi teisę veikti organizuotai ir kaip pavieniai, neformalūs susivienijimai. Atkreiptinas dėmesys kad, LR Viešojo administravimo įstatyme (1999) 3 straipsnyje yra pateikti principai, kuriais vadovaujantis turi būti įgyvendinamas įstatymas, vienas iš temai aktualių principų yra pateikiamas 7 punkte – subsidiarumo, tai reiškia, kad sprendimų įgyvendinimas turi būti priartintas prie žmonių, taip pat svarbus ir 12 punktu pateiktas principas – naujovių ir atvirumo permainingoms, kuris reiškia, kad „viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip spręsti problemas ir nuolat mokytis iš gerosios patirties pavyzdžių“. Šiame įstatyme didelis dėmesys bendruomenių ir savivaldos institucijų bendradarbiavimui derinant skirtingus interesus nėra skiriamas, tačiau galima remtis esminiais viešojo administravimo institucijų veiklos vykdymo aspektais, kurie susiję su bendruomenių dalyvavimu. Taip pat, svarbu išskirti, kad numatomas nuolatinis viešojo administravimo subjekto mokymasis ir naujų būdų problemų sprendimui taikymas yra itin svarbus aspektas, kalbant apie galimybes taikyti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelius savivaldybėse.

Kitas įstatymas, kurį svarbu paminėti yra LR Seimo 1996 m. liepos 2 d. patvirtintas LR Visuomenės informavimo įstatymas, nes visuomenės informavimas yra vienas iš būtinų aspektų sėkmingam bendradarbiavimo ir interesų derinimo užtikrinimui. Šio įstatymo 6 straipsnio 1 dalis nurodo, kad „kiekvienas asmuo turi teisę gauti iš valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, kitų biudžetinių įstaigų viešąją informaciją apie jų veiklą, oficialius jų dokumentus (kopijas), taip pat informaciją, kurią minėtos įstaigos turi apie jį patį“, o to pačio straipsnio 2-oje dalyje nurodoma, kad „valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos turi informuoti visuomenę apie savo veiklą“. Atsižvelgiant į tai svarbu, jog savivaldybių institucijos laikytųsi šio įstatymo nuostatų, kad vietos bendruomenės turėtų galimybę laisvai susipažinti su visa aktualia informacija ir galėtų inicijuoti bendradarbiavimą bei siekti derinti interesus. Taip pat, svarbu atkreipti dėmesį, jog LR visuomenės informavimo įstatyme (1996) 9 straipsnis nurodo, kad kiekvienas žmogus turi teisę viešai kritikuoti savivaldos institucijų veiklą, tad galima daryti prielaidą, jog šio straipsnio užtikrinimas skatina ieškoti alternatyvių veiklos vykdymo galimybių, kurios skatina bendradarbiauti ir derinti skirtingus interesus, nes kiekvienas asmuo, įskaitant ir organizuotas grupes, gali laisvai ir nevaržomai reikšti savo nuomonę.

Apibendrintai nacionalinio lygmens teisės aktai nurodo, kad gyventojai turi aktyviai dalyvauti viešajame valdyme, gali burtis į organizacijas, o viešojo administravimo funkcijas atliekančios institucijos turi konsultuotis su gyventojais bei organizacijomis jiems aktualiais klausimais bei pateikti ir nurodyti tokio konsultavimosi būdą. Savivaldos institucijos turi viešinti informaciją, kuri yra aktuali vietos bendruomenėms, kas užtikrintų gyventojų galimybę bendradarbiauti „iš apačios į viršų“. Nuolatinis valdymo sistemos tobulinimas, naujų metodų taikymas turi būti siekiamybė.

Toliau analizuojami vietinio lygmens įstatymai, iš kurių svarbiausias yra LR Vietos savivaldos įstatymas (1996). Analizuojant LR Vietos savivaldos įstatymą (1996) svarbu atkreipti dėmesį į aktualių sąvokų aiškinimą, kurios pateiktos 3 straipsnyje (žr. 11 lent. p. 45).

11 lentelė. Aktualių sąvokų aiškinimas LR Vietos savivaldos įstatyme (Sudaryta autorės remiantis LR vietos savivaldos įstatymo (1996) 3 straipsniu).

Sąvoka	Apibūdinimas
Vietos savivalda	„įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją“.
Savivaldybės institucijos	„už savivaldos teisės įgyvendinimą savivaldybės bendruomenės interesais atsakingos institucijos“.
Savivaldybės bendruomenė	„savivaldybės nuolatiniai gyventojai, bendrais viešaisiais poreikiais, interesais ir savivaldos teisiniais santykiais susieti su savivaldybės taryba ir kitais viešojo administravimo funkcijas atliekančiais savivaldybės subjektais“.
Gyvenamosios vietovės bendruomenė	„savivaldybės gyvenamosios vietovės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai, susieti bendrais gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir interesais ir tenkindami šiuos poreikius ir interesus veikiantys įvairiomis tiesioginio dalyvavimo formomis (susirinkimas, viešas svarstymas, apklausa, veikla per savo atstovus, bendruomeninės organizacijos ir kt.)“.
Bendruomeninė organizacija	„asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai (jų atstovai) ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje“.

Sąvokų išskyrimas yra svarbus dėl galimybės atkreipti dėmesį į jų pateikimą ir teisinį aiškumą. Pateikiamos trys sąvokos kalbančios apie bendruomenes, jų tarpusavio išskirtinumas pasižymi tuo, kad bendruomeninė organizacija veikia asociacijos pagrindu (formalioji žmonių socialinio bendrumo forma (žr. 3 lent., p. 18)), tai reiškia, jog asociacijos šiuo atveju yra vienas iš svarbių aspektų tolimesnėje analizėje. Tuo tarpu gyvenamosios vietos bendruomenė ir savivaldybės bendruomenė apibrėžiamos teritorine prasme, nes gyvenamosios vietovės bendruomenė veikia konkrečioje, mažesnėje teritorijoje, o savivaldybės bendruomenė suprantama, kaip visos savivaldybės teritorijos gyventojai ir abi šios bendruomenės formos gali būti priskiriamos neformaliajai žmonių socialinio bendrumo formai (žr. 3 lent., p. 18). Vietos savivaldos sąvoka apibrėžiama per LR Konstitucijos (1992) prizmę, dėl šios priežasties sąvoka yra konkreti, bet neviseiškai aiški, neatskleidžianti savivaldos esmės. Pastebėtina, kad yra išskiriama atskira sąvoka apibrėžianti savivaldybės institucijas, kurios iš esmės yra atsakingos už interesų atstovavimą.

LR Vietos savivaldos įstatymo (1996) 4 straipsnyje yra pateikiami vietos savivaldos veiklos principai, tarp kurių svarbu paminėti 5 punktą – atsakingumo savivaldybės bendruomenei, 8 punktą – bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo, 9 punktą – savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, 12 punktą – reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę, 14 punktą – subsidiarumo. Nors iš esmės visi savivaldos principai daugiau ar mažiau siejasi su savivaldybės gyventojų dalyvavimu ir įtraukimu, šie tikslingai atskleidžia poreikį bendradarbiauti derinant skirtingus interesus. Analizuojant LR Vietos savivaldos įstatymą (1996) galima išskirti ir tai, kokiais būdais bendruomenės yra įtraukiamos į savivaldos procesus, vienas iš tokių yra nurodomas 15 straipsnio 6 punkte, kuriame minima, kad savivaldybės sudaromų komisijų nariais gali būti gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovai ir bendruomeninių organizacijų atstovai. Taip pat, 20 straipsnio 3 dalies 3 punktas nurodo, kad savivaldybės meras turi rūpintis, kad „būtų sudarytos tinkamos prielaidos ir galimybės gyvenamųjų vietovių bendruomenės narius įtraukti į vietos reikalų tvarkymą“ ir 6 punktas, kad „būtų deramai atstovaujama savivaldybės interesams bendradarbiaujant ir sprendžiant klausimus su valstybės valdžios ir valstybinio administravimo subjektais, teisėsaugos institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, užsienio valstybių savivaldybėmis“ (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1996). Savivaldybės mero

kompetencijoje yra bendradarbiavimo su bendruomenėmis ir tinkamų galimybių sudarymo užtikrinimas, kas atliepia strateginių dokumentų siekius ir nacionalinio lygmens įstatymų nuostatas.

Analizuojant LR Vietos savivaldos įstatymą (1996) svarbu paminėti ir seniūnaičio instituciją, kuri gali būti vadinama tiesiogine bendradarbiavimo su tam tikros teritorijos gyventojais forma, nes seniūnaitis „turi teisę tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant savivaldybės institucijų sprendimų projektus, kai sprendžiami klausimai yra susiję su jo atstovaujamos gyvenamosios vietovės bendruomenės viešaisiais reikalais“ ir yra priskiriamas, kaip gyvenamosios neformalios vietos bendruomenės atstovas. Nors LR Vietos savivaldos įstatymas tiesiogiai neatliepia bendradarbiavimo derinant interesus svarbos, galimybių bei principų, galima daryti prielaidą, kad pagrindiniai tokios veiklos bruožai atspindi įstatymo kontekste – išryškinama bendruomenių svarba, jų dalyvavimo užtikrinimas, bendradarbiavimas, viešojo intereso atstovavimas. Tačiau nėra pateikiama konkrečių bendradarbiavimo galimybių, trūksta strateginių dokumentų atliepimo atsižvelgiant į inovacijas, naujus metodus, būtinybę siekti bendradarbiavimo įvairiomis formomis ir interesų derinimo aspektų.

Kaip buvo minėta anksčiau, formalios bendruomenės veikia asociacijų pagrindu tad prie vietos lygmens įstatymų svarbu paminėti ir LR Asociacijų įstatymą (2004). Įstatymas apibrėžia asociacijų steigimą, valdymą, veiklą, pertvarkymą, pabaigą. Asociacijos paskirtis pabrėžiama, per asociacijos narių interesų atstovavimą, jų gynimą ir viešojo intereso tenkinimą (2004, 2 straipsnis, 1 dalis). Svarbu atkreipti dėmesį, jog įstatyme nėra konkrečiai apibrėžiamos asociacijų veiklos kryptys ar būdai, o bendruomenių veikla, kuri remiasi šiuo įstatymu tiesiog įgauna juridinę galią.

Apibendrintai galima teigti, kad svarbiausias vietinio lygmens įstatymas šiuo atveju yra LR Vietos savivaldos įstatymas, kuriame išskiriama vietos bendruomenių svarba bendradarbiaujant su savivaldos institucijomis. Įstatymas gana formaliai apibrėžia esmines sąvokas, nėra orientuotas ir apibrėžiantis bendradarbiavimo galimybių, skirtingų interesų derinimo būdų, išryškina šių procesų poreikį ir svarbą. Įstatyme trūksta dėmesio inovacijoms, naujų metodų taikymui, strateginių dokumentų atliepimo. Išskirtas LR Asociacijų įstatymas įgalina bendruomenes veikti formaliai, įgaunant juridinį statusą, tačiau jame reglamentuojama tik asociacijų įkūrimas, valdymas, keitimas, pabaigimas, trūksta konkrečių veiklos formų išskyrimo užtikrinančių stabilų bendradarbiavimą tarp organizacijų ir savivaldos institucijų.

Analizuojamame kontekste vieni iš svarbiausių įstatymų yra organizacinio lygmens. Reikšmingiausias šiuo atveju yra LR Seimo 2018 m. gruodžio 13 d. patvirtintas LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas, kurio tikslas kurti palankią aplinką bendruomeninėms organizacijoms ir užtikrinti tinkamas veiklos ir plėtros sąlygas. 1 straipsnio 2-oje dalyje yra nurodoma, kad įstatymas nustato bendruomeninių organizacijų plėtros politikos formavimo ir įgyvendinimo principus, bendradarbiavimo sąlygas (LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas, 2018). Privalu paminėti, kad šiame įstatyme bendruomeninė organizacija yra nurodoma, kaip asociacija, tai reiškia, kad joks kitas juridinis statusas (pvz. viešoji įstaiga ar neformali bendruomenė) nebus tinkamas bendruomeninių organizacijų veiklos vykdymui vadovaujantis šiuo įstatymu. Svarbu, kad šio įstatymo, 2 straipsnio 6 dalyje pateikta savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos sąvoka, kurioje aiškinama, kad tai yra kolegiali patariamoji institucija, todėl svarbu atkreipti dėmesį, jog savivaldybėse turi būti sukuriamos sąlygos tokios tarybos veiklai. 3-iajame įstatymo straipsnyje yra pateikiami principai, kuriais vadovaujantis turi būti užtikrinta bendruomeninių organizacijų plėtra, tai yra: pariteto (savivaldos institucijos ir bendruomeninės organizacijos atstovaujamos po lygiai), subsidiarumo, tarpžinybinio koordinavimo (klausimai sprendžiami bendraujant ir bendradarbiaujant),

dalyvavimo, informavimo, savanoriškumo, lygybės. Šie principai atliepia strateginių dokumentų nuostatas ir turi padėti formuoti tikslingą veiklą, tačiau nėra aišku kaip toks bendradarbiavimas bus reglamentuotas, nes šis įstatymas tokių nuostatų nepateikia. Kitas svarbus LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymo (2018) straipsnių yra 6-as, jame apibrėžiamas savivaldybių institucijų ir bendruomeninių organizacijų bendradarbiavimo įgyvendinimas per:

- Informacijos teikimą apie valstybės ir savivaldybių veiklos kryptis siekiant jas derinti su bendruomeninėmis organizacijomis;
- Konsultavimąsi su bendruomeninėmis organizacijomis, prireikus sudarant bendras darbo grupes;
- Bendruomeninių organizacijų finansavimą.

Pastebėtina, jog numatomos bendradarbiavimo galimybės yra ganėtinai siauros, nėra pateikiamos konkrečios bendradarbiavimo formos, išskyrus konsultavimąsi sudarant bendras darbo grupes. Tačiau svarbu, jog yra išskiriamas veiklos derinimas, kas atliepia interesų derinimo svarbą.

Kalbant apie anksčiau minėtą savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybą, jos veiklos kryptys yra nurodomos LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymo (2018) 8 straipsnio 2 dalyje, kur nurodoma, kad tokia taryba teikia pasiūlymus - savivaldybei dėl bendruomeninių organizacijų veiklos skatinimo; išplėstinei seniūnaičių sueigai dėl deleguojamų pretendentų į savivaldybės tarybos sudaromas komisijas, komitetus, darbo grupes; dėl bendruomeninių viešųjų poreikių ir iniciatyvų finansavimo bei atlieka kitas savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos nuostatuose nustatytas funkcijas. Tai rodo, kad kiekviena savivaldybė turi galimybę išplėtoti tokios tarybos veiklos funkcijas ir jas nurodyti vidiniuose dokumentuose.

Apibendrintai galima teigti, kad šis įstatymas yra gera pradžia bendruomeninių organizacijų ir vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo puoselėjimui ir interesų derinimui, tačiau jis yra gana formalus, bendruomeninėms organizacijos nesuteikia konkretnių teisių bei nenurodo veiklos funkcijų. Tai, jog įstatyme pateikiama, kad savivaldybės bendruomeninių organizacijų taryba gali teikti siūlymus, yra suprantama ir be atskiro reglamentavimo, nes tokią teisę įstatymiškai turi visi piliečiai. Taip pat, įstatymas aktualus tik asociacijų forma veikiančioms bendruomeninių organizacijoms, o neformalioms vietos bendruomenėms jis neteikia jokios pridėtinės vertės.

2013 m. gruodžio 19 d. LR Seimas patvirtino LR Nevyriausybinė organizacijų plėtros įstatymą (toliau – NVO plėtros įstatymas). Šis įstatymas aktualus, nes bendruomeninės organizacijos yra priskiriamos NVO sektoriui. Iki kol buvo patvirtintas LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas, bendruomeninės organizacijos galėjo ir turėjo vadovautis būtent LR NVO plėtros įstatymu, tačiau šiuo metu abu įstatymai yra lygiaverčiai ir labai panašūs – išskiriami tokie pat principai, veiklos vykdymo galimybės. Po 2018 m. įsigaliojusio LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymo LR NVO plėtros įstatymas bendruomeninėms organizacijoms nėra itin aktualus, o pabrėžiant abiejų įstatymų panašumą galima teigti, kad naujų aspektų įstatymų leidėjai nenumato, tad bendruomeninės organizacijos nors ir išskirtos, bet pranašumo ar skirtingų išlygų NVO atžvilgiu neturi, išskyrus bendruomenės išryškinimą.

Apibendrinant savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus teisinę aplinką galima teigti, kad teisinė bazė šiuo aspektu nėra stipri ir stokoja strateginių dokumentų atliepimo. Pagrindiniuose dokumentuose reglamentuojami pamatiniai aspektai, tačiau

trūksta konkretaus orientavimo į tinkamą tarpsektorinį bendradarbiavimą nurodant funkcijas, principų laikymosi reglamentavimą ir užtikrintą poreikį taikyti naujus, inovatyvius metodus.

Atlikus strateginės ir teisinės aplinkos analizę bendradarbiavimo ir interesų derinimo kontekste galima teigti, kad šalies strateginiai dokumentai tikslingai atliepia poreikį plėtoti ir užtikrinti savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus. Tai geriausiai atspindi ilgalaikės strategijos, kurios yra mažiau konkrečios, bet keliančios didesnius tikslus. Strategija „Lietuva 2030“ šioje pozicijoje yra kryptingiausia, jos įgyvendinimui parengta Nacionalinė pažangos programa, taip pat atliepia šiuos poreikius. Svarbu, jog numatomi viešojo valdymo pokyčiai, yra susiję su bendradarbiavimo skatinimu ir akcentuoja naujoves, inovacijas, gerąsias patirtis taikant naujus metodus valdymo srityje.

Teisinė aplinka, kuri gali būti išskirstyta į tris lygmenis – nacionalinį, vietos ir organizacinį, kol kas strateginių pokyčių deramai neatspindi. Nacionalinio ir vietos lygmens įstatymai iš esmės nereglamentuoja konkretaus bendradarbiavimo formų, tačiau atliepia poreikį į viešąjį valdymą įtraukti vietos bendruomenes, teikti visą aktualią informaciją, užtikrinti galimybes sklandžiai bendruomeninių organizacijų veiklai.

Organizacinio lygmens įstatymai (LR Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas (2018) ir LR Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas (2013)), kurie turėtų tikslingiausiai atliepti strateginių dokumentų nuostatas, yra silpni, nesuteikiantys aiškumo ir neakcentuojantys skirtingų interesų derinimo poreikio. Taip pat, daugiau reglamentuojama veikla yra susijusi su formaliomis bendruomeninėmis organizacijomis, tad juridinį statusą turinčios bendruomenės turi daugiau galimybių įsitraukti į aktyvią veiklą vietos valdymo kontekste. Savivaldybės atskirai gali turėti gaires ir nusimatyti kryptis bei priemones atliepiančias bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus.

4. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išanalizuoti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtį ir galimybes šiame skyriuje pateikiama tyrimo metodika – taikymas, pagrindimas, tikslas ir uždaviniai. Toliau pateikiama tyrimo rezultatų analizė, kuri apima Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių skirtingų interesų derinimo teisinę ir organizacinę aplinką, naudojamą bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį, jo tobulinimo galimybes.

4.1. Tyrimo metodologija

Šiame poskyryje pateikiama metodologija atskleidžia tyrimo vykdymo kryptį ir taikomus metodus. Tyrimo idėja yra panaudojant galimus ir laisvai prieinamus šaltinius bei interviu metu surinktą medžiagą, išryškinti esamą KRS ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus padėtį ir pasiūlyti naudojamo modelio tobulinimo galimybes. Dėl to svarbu žinoti, kokia yra Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių interesų derinimo aplinka bei kokios yra bendradarbiavimo patirtys. Norint atskleisti šiuos dalykus yra svarbu būti susipažinus su aktualiais teoriniais aspektais. Tyrimas atliekamas atsižvelgiant į projekto temą ir probleminį klausimą.

Tyrimo tikslas – nustatyti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus teisinę ir organizacinę aplinką, naudojamą modelį ir jo tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus teisinę ir organizacinę aplinką.
2. Įvertinti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį ir jo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Atliepiant pirmąjį uždavinį atliekama Kauno rajono savivaldybės vidinių dokumentų analizė, dokumentai yra laisvai prieinami internete arba gauti asmeniškai pateikus užklausą. Analizuojant dokumentus pagrindinis dėmesys kreipiamas į aspektus susijusius su Kauno rajono savivaldybės strateginėmis nuostatomis liečiančiomis bendradarbiavimą su vietos bendruomenėmis ir skirtingų interesų derinimą. Taip pat – į veiklos ir procedūrų vykdymą administraciniame lygmenyje, kuris susijęs su vietos bendruomenių įsitraukimu, naudojamais bendradarbiavimo būdais, interesų derinimo galimybėmis. Surinkta informacija naudojama respondentų atrankai ir interviu atlikimui.

Atliekant empirinį tyrimą naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas kokybinių duomenų surinkimui. Interviu metu surinkti duomenys papildo turimą informaciją. Su interviu ir dokumentų analizės metodais surinktais duomenimis atliekama kokybinė turinio analizė. Kokybine turinio analize siekiama atskleisti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus patirtis ir nustatyti galimybes naudojamo modelio tobulinimui. Taip pat, kokybinė turinio analizė atskleidė ir kitus aspektus susijusius su analizuojama tema – kaip Kauno rajono savivaldybė organizuoja darbą su bendruomenėmis, ar bendruomenės yra linkusios inicijuoti interesų derinimą „iš apačios į viršų“, kokius siūlymus veiklos tobulinimui pateikia abi pusės, ar Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant interesus atliepia strateginius šalies dokumentus.

Tyrimo metodų pagrindimas. Atliekant tyrimą visų pirma naudojamas dokumentų analizės metodas, tai yra pirminių duomenų rinkimas, kuomet dokumentai yra naudojami, kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003, p. 488). Tokiu būdu siekiama atskleisti Kauno rajono savivaldybės bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus organizacinę ir teisinę aplinką atsižvelgiant į viešai prieinamus arba po užklauskos gautus dokumentus. Dokumentų analizės metodas anot Luobikienės (cit. iš Tidikis, 2003 p. 496-497) ir Pruskaus (2003, p. 181) yra naudingas, nes yra galimybė studijuoti dokumentus, kiek norima (longitudinė analizė); atranka gali būti didesnė ir atliekama ilgesnį laikotarpį, nes tai neturi įtakos rezultatų patikimumui; nebrangus metodas užtikrinantis kokybę; neiškraipyti faktai; dokumentai nedaro įtakos tyrėjo nuostatoms. Atsižvelgiant į metodo privalumus buvo analizuojami Kauno rajono savivaldybės internetiniame puslapyje (www.krs.lt) viešai prieinami dokumentai, kurie turi tiesioginę sąsają su analizuojama tema. Tarp tokių dokumentų yra Kauno rajono savivaldybės Mero (2019) ir administracijos direktoriaus (2019) 2018 m. veiklos ataskaitos, Kauno rajono savivaldybės 2013-2020 m. strateginis plėtros planas (2013; Nr. TS-256), Kauno rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos nuostatai (2019, Nr. TS-233), Aplinkos skyriaus specialistų (bendruomenės veiklos administratorių) pareigybės aprašymas (2018, Nr. ĮS-235) ir kiti.

Vienas iš dokumentų analizės trūkumų yra prieinamumo stoka (Tidikis, 2003, p. 497), dėl to dalis dokumentų buvo gauti pateikus užklauską dėl galimybės su jais susipažinti (pvz. Bendruomenės veiklos administratorių 2018 m. veiklos ataskaita (2019), Kauno rajono bendruomeninių organizacijų sąjungos įstatai (2019), Kauno rajono bendruomeninių organizacijų žemėlapis (2019) ir kt.). Pasinaudojus dokumentų analizės metodu buvo atskleista, kokia yra Kauno rajono savivaldybės bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus aplinka – ar strateginiuose dokumentuose numatoma bendradarbiavimo derinant interesus svarba, koks analizuojamu momentu yra pagrindinis administracinis savivaldybės modelis siekiant derinti skirtingus interesus su vietos bendruomenėmis, ar sudaromos galimybės bendradarbiauti ir neformalioms vietos bendruomenėms, kokia yra Kauno rajono vietos bendruomenių pozicija, lūkesčiai, poreikis bendradarbiauti derinant interesus. Taip pat, gauti rezultatai buvo panaudoti pagrindžiant Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus galimybių ir patirčių analizę.

Siekiant atskleisti Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus praktinius aspektus ir galimybes, duomenys ir reikalinga informacija buvo renkama pusiau struktūruoto interviu metodo pagalba. Kaip teigia Tidikis (2003, p. 464), interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, reikiama žodinė informacija gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu ir šis metodas garantuoja didesnę patikimumą nei anketinis, apklausos raštu, klausimynų ar kiti metodai. Pusiau struktūruoto interviu metu yra iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai, šis metodas patogus, nes nėra griežtai formalizuojamas, interviu atsakymai nebūna neteisingi, jie pasižymi informuotumu ir interviu eiga visada gali būti papildoma naujais klausimais (Tidikis, 2003, p. 467;471). Dėl šių priežasčių buvo pasirinktas ir atliekamas asmeninis pusiau struktūruotas interviu (angl. *Face-to-Face*), respondentams buvo pateikiami iš anksto paruošti pagrindiniai klausimai. Interviu klausimai buvo sudaryti atsižvelgiant į Integruotojo bendradarbiavimo modelio dedamąsias dalis tam, kad būtų galima nustatyti Kauno rajono savivaldybės bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio tobulinimo galimybes. Interviu klausimai šiek tiek skyrėsi pagal atstovaujama pozicija, jie pateikiami 5 ir 6 prieduose. 7 priede pateikiama pusiau struktūruoto interviu klausimų paskirtis, sąvokų operacionalizacija.

Kiekvienas respondentas atsakė į klausimus su galimybe diskutuoti ir praplėsti interviu. Interviu pagalba buvo surinkti duomenys iš 10 respondentų, pateikiama jų nuomonė tyrimo vykdymui. Interviu buvo atliekami susitikus su respondentu, įrašant pokalbį, vėliau jį transkribuojant, o duomenys naudojami tik šio baigiamojo projekto tikslams ir viešai nepublikuojami.

Pagrindinis kriterijus atrenkant respondentus atstovausiančius bendruomenių poziciją buvo aktyvios veiklos deklaravimas arba organizacijos priklausymas Kauno rajono bendruomeninių organizacijų sąjungai, nes ji vienija aktyviai veikiančias Kauno rajono bendruomenes (atsižvelgiant į turimą informaciją). Atsižvelgiant į tai, buvo naudojamas tikslingosios atrankos tipas, tai yra neatsitiktinės atrankos rūšis, kai tyrėjas stengiasi intuityviai atrinkti tiriamuosius, kad juos apibūdinančių ypatybių pasiskirstymas būtų toks pat, kaip visoje populiacijoje (Tidikis, 2003, p. 610). Buvo kreipiamasi į didžiąją dalį aktyviai veikiančių Kauno rajono bendruomeninių organizacijų, tačiau numatytas minimalus respondentų skaičius – 5. Interviu buvo atlikti su šiais vietos bendruomenių atstovais:

1. Respondentas 1 (Kauno rajono bendruomeninių organizacijų sąjungos atstovas);
2. Respondentas 2 (Raudondvario bendruomenės atstovas);
3. Respondentas 3 (Zapyškio bendruomenės atstovas);
4. Respondentas 4 (Ežerėlio bendruomenės atstovas);
5. Respondentas 5 (Akademijos bendruomenės atstovas).

Dar penki interviu, remiantis surinkta informacija, buvo atliekami su Kauno rajono savivaldybės atstovais. Respondentų atrankai buvo naudojamas patogiosios atrankos tipas, tai yra neatsitiktinės atrankos rūšis, kai tyrėjas atranka tuos žmones, kuriuos jam tirti patogiausia (Tidikis, 2003, p. 610). Šiuo atveju patogiausia ir tikslingiausia į tyrimą įtraukti tuos Kauno rajono savivaldybės atstovus, kurių darbas yra tiesiogiai susijęs su bendruomeninėmis organizacijomis. Pusiaus struktūruotas interviu buvo atliktas su šiais Kauno rajono savivaldybės atstovais:

1. Respondentas 6 (Aplinkos sk., Vyr. specialistė, Bendruomenės veiklos administratorė);
2. Respondentas 7 (Aplinko sk., Vyr. specialistė, seniūnijų ir NVO srityse);
3. Respondentas 8 (Tarybos narys, bendruomeninių organizacijų tarybos narys, bendruomenės sveikatos tarybos narys, NVO tarybos narys);
4. Respondentas 9 (Bendrojo sk. vyresn. specialistė, gyventojų priėmimas);
5. Respondentas 10 (Seniūnijų atstovas).

Dėl galimybės atlikti interviu su respondentais buvo tariamasi iš anksto elektroniniu paštu arba soc. tinklų bendravimo priemonėmis (www.facebook.com). Minėtomis priemonėmis susisiekius su respondentais buvo pristatytas tyrimas, jo tikslas, numatomas susitikimo laikas ir vieta interviu atlikimui. Prieš atliekant pusiau struktūruota interviu buvo prisistatoma nurodant universitetą, studijų kryptį, vardą, pavardę, tyrimą kuriojančią dėstytoją, išsamiau pristatomas tikslas, uždaviniai, supažindinama su tyrimo nauda ir prasme. Prieš atliekant interviu respondentai buvo informuojami dėl jų pateikiamos informacijos naudojimo mokslo tikslams ir davė sutikimą remtis informacija šiame magistro baigiamajame projekte nenurodant respondento vardo, pavardės tik atstovaujamą poziciją ir interesus. Buvo gautas leidimas pokalbį įrašinėti, dėl galimybės transkribuoti interviu duomenis su sąlyga, kad interviu įrašai bus naudojami tik šio baigiamojo projekto tyrimui.

Tam, kad būtų galima pateikti konstruktyvius pastebėjimus ir išvadas su dokumentų analizės ir pusiau struktūruoto interviu metu surinkta informacija buvo atliekama kokybinė turinio analizė. Jos pagalba

buvo siekiama nustatyti, ar KRS naudojamas bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis yra panašus į Integruotąjį bendradarbiavimo modelį.

Tyrimo laikotarpis. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2019 m. lapkričio 1 d. iki 2019 m. gruodžio 12 d. Dokumentų analizė buvo atliekama nuo 2019 m. lapkričio 1 d. iki 2019 m. lapkričio 16 d. Pusiaus struktūruoto interviu paruošimas ir atlikimas – nuo 2019 m. lapkričio 16 d. iki 2019 m. gruodžio 12 d. Kokybinė turinio analizė buvo atliekama viso tyrimo laikotarpiu nuo 2019 m. lapkričio 1 d. iki 2019 m. gruodžio 12 d. Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojantis *Microsoft Office* programinio paketo programa *MS Word*.

4.2. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus organizacinė ir teisinė aplinka

Strateginiai ir teisiniai dokumentai Lietuvoje akcentuoja vietos bendruomenių dalyvavimą savivaldos procesuose. Atlikus šių dokumentų analizę buvo pastebėta, kad ypač strateginiai dokumentai yra orientuoti į savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus skatinimą. Teisės aktai ganėtinai abstrakčiai apibrėžia tokio bendradarbiavimo galimybes, tad savivaldos institucijų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus veikla gali būti numatoma vidiniuose savivaldybių dokumentuose. Atsižvelgiant į tai privalu išanalizuoti KRS ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus aplinką.

Atliekant savivaldybės interesų derinimo priemonių ir veiksmų analizę, svarbu apžvelgti KRS strateginius dokumentus. 2013 m. birželio 27 d. Kauno rajono savivaldybės taryba sprendimu Nr. TS-256 „Dėl Kauno rajono savivaldybės 2013-2020 m. strateginio plėtros plano patvirtinimo“ patvirtino KRS strateginį plėtros planą 2013-2020 m. laikotarpiui (toliau – KRS strateginis plėtros planas). Šioje strategijoje (2013) pateikiama vizija atliepia bendruomenių svarbą Kauno rajone – „Kauno rajonas – klestintis Kauno regiono kraštas, kurio pažangą lemia palanki gamtinė-geografinė padėtis, išvystyta infrastruktūra, sudarytos palankios sąlygos investicijoms bei veikia aktyvios bendruomenės, išsilavinę bei verslūs žmonės, turintys galimybes augti ir tobulėti“. Svarbu išskirti, kad KRS strateginiame plėtros plane (2013) C prioriteto „Švari ir saugi aplinka“ C.2 tikslo „Gerinti pirminės sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumą ir kokybę ir užtikrinti saugią gyvenamąją aplinką“ C.2.3 uždavinys yra tiesiogiai orientuotas į bendruomenes – „Skatinti bendruomenės socialinį aktyvumą“. Šiam uždaviniui įgyvendinti yra numatytos trys priemonės, tačiau jos nėra susijusios su bendradarbiavimo skatinimu ar interesų derinimu.

Kauno rajonas yra kaimiška vietovė, tad šiuo atveju svarbi A prioriteto „Konkurencinga ekonomika“ A.3 tikslo „Užtikrinti darnų žemės ūkio ir kaimo vystymą“ A.3.2 uždavinio „Skatinti kaimo plėtrą, pažangų ūkininkavimą, plėtoti netradicinę bei alternatyvią, ekologiškai subalansuotą ūkinę veiklą kaime“ A.3.2.1 priemonė „Kaimo bendruomenių aktyvumo skatinimas ir telkimas plėtojant vietos partnerystę“ (Savivaldybės strateginis plėtros planas, 2013). Ši priemonė tikslingai nurodo būtinybę orientotis į bendruomenių aktyvumo skatinimą plėtojant vietos partnerystę, o tai reiškia, kad bendradarbiavimo su bendruomenėmis svarba numatoma strateginiuose savivaldybės dokumentuose.

KRS šiuo metu įgyvendina 2018-2020 m. strateginį veiklos planą patvirtintą savivaldybės Tarybos 2018 m. sausio 31 d. sprendimu TS-1. Remiantis Kauno rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita (2019), kuri parengta atsižvelgiant į 2018-2020 m. strateginį veiklos planą, išskirtina, kad įgyvendinant kultūros plėtros programą KRS aktyviai bendradarbiavo

su seniūnijų bendruomeninėmis organizacijoms ir kartu sprendė aplinkosaugos, ekonomikos, kultūros ir socialines problemas, priėmė bendrus sprendimus.

Seniūnaičiai yra neformalių vietos bendruomenių atstovai tad svarbu išskirti, kad 2018 m. Kauno rajone vyko 170 seniūnaičių sueigų, kuriose buvo svarstomi vietos bendruomenių ar savivaldybės iškelti klausimai ir priimti rekomendaciniai sprendimai (gatvių apšvietimo, seniūnijos veiklos programų, biudžetų ir pan.) (2018 m. KRS administracijos direktoriaus veiklos ataskaita, 2019). Seniūnaičiai taip pat nagrinėjo gyventojų prašymus, svarstė žemės paėmimo visuomenės poreikiams klausimus (ten pat). Atsižvelgiant į administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaitą galima daryti prielaidą, kad neformalių vietos bendruomenių įtraukimas į vietos reikalų tvarkymą yra formuojamas per seniūnaičius.

Atliekant teisinės aplinkos analizę buvo nustatyta, kad savivaldybės mero kompetencijoje yra bendradarbiavimo su bendruomenėmis galimybių sudarymo užtikrinimas (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1996), dėl šios priežasties privalu apžvelgti ir KRS mero 2018 m. veiklos ataskaitą. Mero ataskaitoje (2019) pateikiama, kad „2018 m. prasidėjusios programos „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“ veikla paskatino gyventojus dalyvauti įvairiose kūrybinėse veiklose, aktyvino vietos bendruomenes“, taip pat „remiant bendruomenes, Savivaldybės mero iniciatyva 2018 m. vieniems metams įsteigta 10 bendruomeninio darbo administratorių pareigybių. Šie specialistai su seniūnais ir NVO rengė projektus, teikė konsultacijas“. Svarbu išskirti ir konkrečius KRS Mero ataskaitoje pateiktus aspektus susijusius su bendruomenėmis ir interesų derinimu (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Kauno rajono savivaldybės Mero 2018 m. veiklos aspektai susiję su sąlygų bendruomenėms gerinimu (Sudaryta autorės remiantis KRS mero ataskaita, 2019).

Tarybos sprendimas / data	Adresatas	Rezultatas
2018-11-22 Nr. TS-321	Domeikavos bendruomenės centras	Pritarta KRS administracijos dalyvavimui partnerio teisėmis projekte „Sveiki ir aktyvūs Kauno rajono vaikai“. Tikimasi – suformuoti vaikų aktyvaus laisvalaikio praleidimo įgūdžius, mažinti soc. atskirtį ir pan.
2018-04-26 Nr. TS-135	Zapyškio bendruomenės centras	Pritarta KRS administracijos dalyvavimui partnerio teisėmis ir bendro finansavimo užtikrinimui projekte „Bendruomeninių paslaugų plėtra Zapyškio seniūnijoje“. Tikimasi – užtikrinti paslaugas soc. grupių asmenims ir bendruomenės poreikius atliepiančią aplinką.
-	Savivaldybės bendruomenės	Parengti ir išsiųsti 97 raštai formalioms ir neformalioms Kauno rajono savivaldybės bendruomenėms (aplinkos, šaligatvių, kelių, transporto, socialinių paslaugų, daugiabučių namų atnaujinimo ir kitais klausimais).
2018-03-08	Savivaldybės bendruomenės	Susitikimas su LR garbės konsule Nyderlandų Karalystėje aptariant bendruomenių galimybes dalytis patirtimi.
2018-04-19	Savivaldybės bendruomenės	Konferencija „Statybų pokyčiai Kauno rajone: kartu, atsakingai, kitaip“. Dalyvaujant įvairių institucijų specialistams ir vietos bendruomenėms aptarti kylantys iššūkiai orientuojantis į gyventojų poreikius.

Atsižvelgiant į 12 lentelėje pateikiamus Mero ataskaitos aspektus susijusius su Kauno rajono vietos bendruomenėmis, galima pastebėti, kad informacija daugiausiai susijusi su finansiniais aspektais. Sprendimai dėl bendruomenėms aktualių klausimų priimti įtraukus ir pačias bendruomenes. Atsižvelgiant į Zapyškio ir Domeikavos bendruomenes, galima pastebėti kolektyvinių savanoriškų programų (Rivera ir kt., 2018) modelio bruožų, kai naudojamos bendros strategijos ir priemonės. Taip pat šiuo atveju sudėtinga išskirti ar labiau atliepiamas kooperacijos ar kooptacijos modelis (Najam, 2000, p. 383 – 385, 387, 388 cit. iš. Butkevičienė, Vaidelytė ir kt., 2010), nes iš ataskaitoje pateiktos

informacijos sudėtinga nustatyti sąveikaujančių pusių tikslus. Galima daryti prielaidą, kad savivaldybės dokumentuose pateikiami duomenys stokoja informacijos ir aiškumo.

LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatyme (2018) numatyta steigti bendruomeninių organizacijų tarybas savivaldybėse. Kauno rajono savivaldybėje bendruomeninių organizacijų tarybos nuostatai patvirtinti 2019 m. birželio 27 d. sprendimu Nr. TS-233 (toliau - BOT nuostatai).

BOT nuostatuose (2018) 11-as punktas nurodo, kad taryboje turi būti 6 bendruomeninių organizacijų atstovai, ir 6 savivaldybės atstovai, o 13 punkte pateikiama, kad 3 savivaldybės atstovus siūlo savivaldybės meras, kitus 3 – savivaldybės administracijos direktorius. Toks bendruomeninių organizacijų tarybos narių pasiskirstymas nurodo, kad formalių bendruomenių atstovai (atstovaudami Kauno rajono bendruomenių interesus BOT) turi tiesioginį ryšį su savivaldybės politikais ir administratoriais. Kol nėra pateikiamos veiklos ataskaitos, tokių ryšių veiksmingumą sudėtinga vertinti, o susirinkimų protokolai savivaldybės internetiniame puslapyje neviešinami.

LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatyme (2018) nurodoma, kad vidiniuose savivaldybės dokumentuose gali būti numatytas platesnis tokios tarybos veiklos pobūdis, tad svarbu apžvelgti Kauno rajono savivaldybės BOT nuostatuose (2019) numatomas tarybos veiklos funkcijas, kurios pateikiamos nuostatų 8-ame punkte (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Kauno rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos veiklos funkcijos. (Sudaryta autorės remiantis Kauno rajono savivaldybės BOT veiklos nuostatų 8 punktu, 2019)

Nr.	Bendruomeninių organizacijų veiklos funkcijos
1.	Teikia pasiūlymus Savivaldybės institucijoms dėl Savivaldybės teritorijoje veikiančių bendruomeninių organizacijų veiklos skatinimo.
2.	Teikia siūlymus išplėstinei seniūnaičių sueigai dėl atstovų, deleguojamų į pretendentų į seniūno pareigas konkurso komisijos narius, ir dėl atstovų, deleguojamų dalyvauti Savivaldybės tarybos sudaromų komitetų, darbo grupių, komisijų darbe.
3.	Teikia siūlymus Savivaldybės institucijoms ir išplėstinei seniūnaičių sueigai dėl bendruomenių viešųjų poreikių ir iniciatyvų finansavimo tikslingumo, dėl viešųjų paslaugų, už kurių teikimą yra atsakinga Savivaldybė, teikimo perdavimo bendruomeninėms ir kitoms nevyriausybinėms organizacijoms tikslingumo, vietos verslumo skatinimo ir dėl kitų Savivaldybės gyventojams svarbių reikalų.
4.	Skleidžia informaciją apie Savivaldybės bendruomenines organizacijas, jų iniciatyvas, veiklą ir patirtį
5.	Inicijuoja bendruomeninių organizacijų pasitarimus ir kitas veiklas aktualiais bendruomeninių organizacijų veiklos klausimais.

Lentelėje pateikiama informacija atspindi, kad Kauno rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos veiklos funkcijos yra išplėstos. Numatoma informacijos sklaida, kuri yra vienas iš prioritetų Integruotojo bendradarbiavimo modelyje. Bendruomeninių organizacijų taryba inicijuoja bendruomenių pasitarimus tai reiškia, kad ir kitos bendruomenės (kurių nariai nepriklauso BOT) turi galimybę išdėstyti savo poziciją. Konkretaus bendradarbiavimo užtikrinimas nėra pateikiamas ir negalima teigti, kad yra akcentuojamas skirtingų interesų derinimo kriterijus.

BOT nuostatų (2019) 9 punkte pateikiama, jog tarybos nariai turi teisę dalyvauti Savivaldybės tarybos ir komitetų posėdžiuose bei kviešti į Tarybos posėdžius atstovus spręsti klausimus susijusius su Tarybos funkcijų atlikimu. Tai reiškia, kad ir kitos bendruomeninės organizacijos turi galimybę per bendruomeninių organizacijų tarybą pateikti savo poziciją analizuojant jiems aktualų klausimą ir turėti oficialų ryšį su savivaldybės atstovais, kuris įforminamas protokolu. Ši galimybė iš esmės liečia

tik tarybos funkcijų įgyvendinimą. Be to, nėra nurodoma, kad kviestiniai asmenys privalo atstovauti juridinį vieneta, tai reiškia, kad taip galima įtraukti ir neformalias vietos bendruomenes. Aktyvus BOT narių veikimas gali užtikrinti, kad vietos bendruomenės turės palankias sąlygas atstovauti savo interesus ir derinti juos su Kauno rajono savivaldybe. Tokių funkcijų išpildymas yra priklausomas nuo žmonių, kurie asmeniškai veikia BOT, iniciatyvumo.

BOT nuostatų (2019) 27-ame punkte nurodoma, kad posėdžiuose patariamojo balso teise gali dalyvauti suinteresuotos savivaldybės bendruomeninės organizacijos. Šiuo atveju bendruomeninių organizacijų išskyrimas gali riboti neformalių vietos bendruomenių galimybes išdėstyti savo poziciją, ieškoti kompromiso tam tikro klausimo ar iniciatyvos svarstyme. Tokiu atveju, asmenys veikiantys, kaip neformali bendruomenė, turi ieškoti galimybių formaliai tapti asociacijos (bendruomenės) nariais, kas ne visais atvejais jiems gali būti aktualu.

Analizuojant Kauno rajono savivaldybės tarybos sudaromų tarybų veiklą, taip pat išskirtina ir tai, kad savivaldybės taryba 2011 m. birželio 2 d. sprendimu Nr. TS-75 patvirtino bendruomenės sveikatos tarybos nuostatus. Nuostatų (2011) 9 punkte pateikiama, kad bendruomenės sveikatos taryba vykdydama užduotis užtikrina, kad bendruomenės dalyvaus sprendžiant sveikatos problemas ir koordinuoja visuomeninių organizacijų (bendruomenių) ir savivaldybės institucijų bendradarbiavimą gerinant gyventojų sveikatą. Tai reiškia, kad Kauno rajono savivaldybėje yra siekiama užtikrinti bendradarbiavimą ir konkrečiose srityse atliepiančią gyventojų nuomonę, jų siūlomas problemų sprendimo alternatyvas. Analizuojant 2019 m. kovo 28 d. Savivaldybės tarybos sprendimu Nr. TS-109 patvirtintą bendruomenės sveikatos tarybos 2018 m. veiklos ataskaitą pastebėta, kad iš esmės taryba orientavosi į organizacijų veiklos finansavimo klausimus, vykdomus projektus, tarybos posėdžių metu analizuojami klausimai buvo susiję tik su projektinėmis veiklomis. Galima daryti prielaidą, kad bendruomenėms yra sudaromos galimybės užtikrinti savo ir savivaldybės bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus sveikatos srityje, bet praktiškai tai nėra įgyvendinama. Galima interpretuoti, kad tam tikrais atvejais interesų derinimas yra užtikrinamas ir per projektinių veiklų finansavimą, nes bendruomenės išdėsto savo tikslus ir lūkesčius, o savivaldybė finansinėmis priemonėmis padeda juos įgyvendinti, nes tai atliepia ir savivaldybės institucijų strateginius tikslus.

Atsižvelgiant į savivaldybės tarybos sudaromas tarybas, komisijas ir komitetus bendruomenės atstovai šiuo metu priklauso – apdovanojimų komisijai, antikorupcijos komisijai, etikos komisijai, jaunimo reikalų tarybai, Kauno rajono viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų stebėtojų tarybai (www.krs.lt, 2019). Apskirtai KRS sudarytų komisijų ir darbo grupių veikloje yra 39 bendruomenių atstovai (KRS Mero 2018 m. veiklos ataskaita, 2019). Svarbu, kad bendruomenių atstovai yra iš formalių ir neformalių struktūrų. Galima teigti, kad bendruomenėms teisiškai yra sudarytos sąlygos kelti klausimus interesų derinimui su savivaldybės administracija, tačiau praktiškai tai ne visada yra įgyvendinama, o bendruomenės neišnaudoja potencialo skirtingų interesų derinimui užtikrinti.

KRS internetiniame puslapyje (2018) pateikiama informacija, kad savivaldybės teritorijoje 2018 m. pradžioje pradėjo dirbti dešimt specialistų, bendruomenės veiklos administratorių (toliau – BVA). Kaip teigiama pranešime spaudai, nemažai naujų specialistų yra patys kūrę bendruomenes ir nevyriausybines organizacijas, vadovavę joms (KRS, 2018). Tai yra bandomasis projektas ir kartu naujovė Lietuvoje, šio projekto tikslas suvienyti rajono bendruomenes ir nevyriausybines organizacijas, padėti joms įgyvendinti projektus, susigaudyti biurokratinėje aplinkoje (Radzevičiūtė, 2019). Siekiant vertinti, kokia yra tokių specialistų veikla svarbu išskirti, kad 2018 m. vasario 9 d.

savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. ĮS-235 buvo patvirtintas savivaldybės aplinkos skyriaus Vyr. specialisto (bendruomenės veiklos administratoriaus) pareigybės aprašymas.

Bendruomenės veiklos administratoriaus pareigybės aprašymo (2018) 6 punkte yra pateikiamos 22 veiklos funkcijos. Tyrime aktualu išskirti tik tas veiklos funkcijas, kurios yra konkrečiai susijusios su bendradarbiavimu derinant skirtingus interesus. Remiantis BVA pareigybės aprašyme (2018) nurodytomis veiklos funkcijomis aktualios šiuo atveju yra:

- telkia ir aktyvina bendruomenę, kad ji pati galėtų priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę dėl svarbiausių gyvenimo klausimų;
- skatina seniūnijų gyventojus dalyvauti, tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus;
- tarpininkauja tarp bendruomenių ir valdžios institucijų;
- skatina seniūnijose veikiančių bendruomeninių ir nevyriausybinų organizacijų partnerystės tinklaveiką, inicijuoja bendrus projektus;
- analizuoja seniūnijų bendruomeninių ir nevyriausybinų organizacijų, gyventojų požiūrį ir siekius rajono plėtros klausimais, vykdo gyventojų apklausas, poreikių tyrimus, identifikuoja problemas ir privalumus;
- informuoja ir kviečia seniūnijų bendruomeninių ar nevyriausybinų organizacijų atstovus dalyvauti įvairiose darbo grupėse sprendžiant aktualias problemas;
- padeda seniūnams šaukti seniūnaičių ar seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyventojų sueigas ir dalyvauja jose;
- teikia seniūnijų aptarnaujamos teritorijos gyventojams, bendruomeninėms ir nevyriausybiniams organizacijoms informaciją apie savivaldybės institucijų, savivaldybės administracijos ir valstybės institucijų veiklą savivaldybės teritorijoje.

Svarbu paminėti, kad visi BVA dirba keliose seniūnijose atsižvelgiant į teritoriškumą, jų darbo vieta yra seniūnijų patalpose, tačiau jie nėra pavaldūs ar atskaitingi seniūnams. Remiantis BVA pareigybės aprašymo (2018) 4 punktu, specialistai yra pavaldūs Aplinkos skyriaus vedėjui. Tai reiškia, kad BVA tiesiogiai dirba su lokaliomis bendruomenėmis, žmonėmis seniūnijose ir visą informaciją tiesiogiai derina ir perduoda Kauno rajono savivaldybės administracijai.

BVA pareigybės funkcijos taip pat nurodo, kad šie specialistai yra tarpininkai tarp bendruomenių ir savivaldos institucijų, kas tikslingai atliepia Integruotojo bendradarbiavimo modelio bruožus. BVA Žanetos Jankauskaitės teigimu, šie darbuotojai visame Kauno rajone kuria bendradarbiavimo tinklą, „kuris apima ne tik bendruomenę, bet ir biudžetines įstaigas ar verslą. Susitikimuose siekiame vienus su kitais supažindinti ir per projektus įtraukti į bendras veiklas ir bendrų tikslų siekimą, nes dažniausiai atrodo, kad nėra tarpusavio bendradarbiavimo ir visi eina savo keliais“ (cit iš. Radzevičiūtė, 2018). Iš esmės galima daryti prielaidą, kad tokios pareigybės įvedimas į savivaldybės administraciją yra konkretus bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tarp Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių pavyzdys atliepiantis inovacijų ir naujovių poreikį administraciniuose procesuose.

Ši pareigybė pasižymi ir kitais integruotojo bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio bruožais. Atsižvelgiant į pareigybės aprašymą (2018) galima teigti, kad yra įtraukiamos lokals bendruomeninės organizacijos ir gyventojai, jų grupės, šie specialistai atstovaujantys savivaldybės administracija privalo atitikti keliamus reikalavimus darbui su bendruomenėmis, tad jie yra kompetentingi, turi įgaliojimus tarpininkauti, sukuriama aplinka diskutuoti, komunikuoti,

užtikrinama informacijos sklaida, siekiama aukšto įsitraukimo lygio, bendradarbiavimas inicijuojamas „iš viršaus į apačią“ skatinant, kad kuo daugiau iniciatyvos kiltų „iš apačios į viršų“. Remiantis projekte atlikta teorijos analize sudarytas modelis iš esmės atsispindi šių specialistų funkcijose, tačiau atsižvelgiant į tai, kad ši pareigybė yra bandomoji, kyla reali grėsmė, kad visos funkcijos nebus išpildytos. Tokią situaciją gali lemti šie aspektai:

1. Naujai sukurta pareigybė, neturinti precedento Lietuvoje;
2. Skirtingi specialistų įgūdžiai, kompetencijos, veiklos supratimas;
3. Žinių trūkumas, kaip dirbti ir koordinuoti tokių darbuotojų veiklą;
4. Bendruomenių abejingumas naujai pareigybei, nežinomybės jausmas;
5. Didesnis specialistų orientavimasis į kitas funkcijas, kurios nurodomos aprašyme;
6. Tikimybė, jog specialistai pernelyg aktyviai įsitrauks į bendruomenės veiklą, valdymą, kas kels bendruomenėms nenorą bendradarbiauti (kontroliavimas);
7. Per didelis (ne)pasitikėjimas BVA remiantis ankstesne asmenine bendruomenių patirtimi su Kauno rajono savivaldybe.

Būtina paminėti, kad šios išvalgos pateikiamos atsižvelgiant į KRS dokumentus ir pareigybės įgyvendinimą. Pirmas tokio modelio įvedimas į administracinius procesus Lietuvoje leidžia daryti prielaidą, kad Kauno rajono savivaldybė ieško novatoriškų būdų ir modelių aktyvesniam bendradarbiavimui su vietos bendruomenėmis, o atsižvelgiant į funkcijas svarbus dėmesys skiriamas interesų derinimui, bendruomenių įgalinimui. Taip pat, galima teigti, kad tokiu būdu yra orientuojamasi į vietos valdysenos principus – bendradarbiavimą su bendruomenėmis, derybas dėl viešojo gėrio, decentralizaciją (Bučaitė – Vilkė ir Žilys, 2016).

Tam, kad būtų galima vertinti BVA veiklos pasiteisinimą privalu apžvelgti 2018 m. BVA veiklos ataskaitą. Oficialiame KRS internetiniame puslapyje ši informacija nėra pateikiama, pateikus užklausą dėl galimybės susipažinti su BVA ataskaita ji buvo atsijusta elektroniniu paštu.

2018 m. metinėje BVA veiklos ataskaitoje (2019) teigiama, kad „BVA yra tarpininkai tarp bendruomeninių organizacijų ir valdžios institucijų. BVA stengėsi dirbti taip, jog tiek potencialūs klientai, tiek vietos savivaldos institucijų atstovai suprastų, jog yra ne konkurentai, o pagalbininkai skatinantys bendruomenės veiklos pakylėjimą į „tikros socialinės partnerystės lygį““. Atsižvelgiant į anksčiau pateiktas BVA pareigybės funkcijas, analizuojant 2018 m. BVA veiklos ataskaitą (2019) svarbu išskirti tik tuos aspektus, kurie yra susiję su bendradarbiavimu derinant skirtingus interesus.

Vietos bendruomenių konsultavimas yra vienas iš esminių prioritetų skatinant partnerystę. Kaip teigiama BVA veiklos ataskaitoje (2019) konsultavimas padeda suinteresuotiems seniūnijos veikėjams suprasti problemas ir ieškoti novatoriškų būdų joms spręsti, skatina bendruomenės domėtis ir siekti naujovių. Kauno rajono savivaldybėje yra 25 seniūnijos, per 2018 m. iš viso (pagal įvairius konsultavimo metodus) formalioms ir neformalioms bendruomenėms BVA suteikė 338 konsultacijas, 97 iš jų susijusios su informacija apie savivaldybės institucijų, administracijos veiklą savivaldybės teritorijoje, ši informacija nesiekia grįžtamojo ryšio, perduodama informacija apie galimus bendradarbiavimo būdus, kviečiama įsitraukti į seniūnijos veiklas (BVA 2018 m. veiklos ataskaita, 2019). Galima išskirti, jog pastebimas tiesioginis bendradarbiavimo skatinimas „iš viršaus į apačią“, kurio tikslas užtikrinti vietos bendruomenių iniciatyvumą ir galimybes bendradarbiavimą puoselėti ir „iš apačios į viršų“ derinant skirtingus interesus su Kauno rajono savivaldybe.

Tarpininkavimas yra priskiriamas prie vieno iš praktinių veiklos būdų užtikrinant bendradarbiavimą tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių derinant skirtingus interesus. Šiuo atveju BVA, kaip tarpininkai, dirbantys Kauno rajono savivaldybėje, remiantis Stephens (2001) nėra pats tinkamiausias tarpininko įgalinimas. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad BVA tarpininkavimas nėra pagrindinė funkcija, toks sprendimas gali būti iš dalies pateisinamas. Bendruomenės veiklos administratoriai, tiesiogiai ir nuolat palaikantys ryšius su savo veiklos teritorijai priskiriamomis bendruomenėmis, po du kartus per mėnesį susitikdavo su Kauno rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoju ir Kauno rajono savivaldybės Mero pavaduotoju, tokių susitikimų metu BVA aptardavo ir pristatydavo Kauno rajono bendruomenių problemas, o atsižvelgiant į situaciją buvo įtraukiami ir administracijos specialistai (BVA 2018 m. veiklos ataskaita, 2019). BVA kūrė bendradarbiavimo tinklą tarp biudžetinių įstaigų, verslo organizacijų ir bendruomeninių organizacijų, taip pat užtikrino bendruomenių bendradarbiavimą ir bendravimą su KRS administracijos skyrių vedėjais, seniūnais, kultūros centrų direktoriais, Kauno rajono jaunimo organizacijų sąjungos „Apvalusis stalas“, Kauno rajono visuomenės sveikatos biuro, Kauno rajono jaunųjų lyderių asociacijos atstovais, taip siekiant iškelti aktualius bendruomenių klausimus, perduoti informaciją, planuoti tolimesnius veiksmus, užtikrinti grįžtamąjį ryšį bendruomenėms (ten pat). Analizuojant tarpininkavimo aspektą ataskaitoje pasigendama konkretesnio procesų, rezultatų įvardijimo, kokie klausimai buvo derinami su bendruomenėmis, kiek toks bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdas pasiteisino, kaip bendruomenės vertina pareigybę. Iš esmės ataskaitoje pateikiama informacija atspindi veiklos vykdymo kryptis, bet nepaliečia svarbiausių ir daugiausiai žinojimo apie pareigybės pasiteisinimą suteikiančių duomenų, kurie tikslingai atspindėtų tokio bendradarbiavimo (ne)sėkmę, pasitenkinimą, konsensuso rezultatų įvardijimą. Tai galimai lėmė faktas, jog 2018 m. veiklos ataskaita apėmė 10 mėnesių BVA veiklos rezultatus, o darbuotojų ryšio su bendruomenėmis kūrimo laikotarpis sudarė nemažą dalį visos jų darbo trukmės.

Analizuojant KRS interesų derinimo aplinką ir atsižvelgiant į BVA veiklos funkcijas, ataskaitoje ir rajono savivaldybės internetiniame puslapyje (www.krs.lt) pateikiamą informaciją privalu išskirti, kad 2019 m. pabaigoje, pastebėta, jog Aplinkos skyriaus specialistų (BVA) sudėtis yra pasikeitusi. Pateikiami tik vieno BVA kontaktai, tai reiškia, kad analizuojamu momentu iš dešimties darbuotojų per beveik dviejų metų laikotarpį liko tik vienas. Pateikus užklausą Aplinkos skyriaus vyriausiajai specialistei (NVO, seniūnijų veiklos sritis), buvo gautas atsakymas, kad šiuo metu (2019 m. lapkričio mėn.) yra perorganizuojamas BVA darbo pobūdis, pirmuoju atveju specialistai dirbo pagal terminuotas darbo sutartis, o šiuo metu siekiama patobulinti pareigybes pritaikant naują pareigybės aprašymą, kuris yra rengiamas bendradarbiaujant su savivaldybės bendruomenėmis – mažinant specialistų skaičių ir orientuojant juos į skirtingas sritis. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad po bandomojo KRS projekto įsteigus BVA, remiantis veiklos rezultatais, yra tobulinamas tokių specialistų darbo pobūdis įtraukiant bendruomenines organizacijas į sprendimų rengimą siekiant atliepti jų poreikius ir lūkesčius. Tai gali reikšti, kad BVA veikla neatliepė savivaldybės, bendruomenių poreikių arba jų veikla atskleidė modelio tobulinimo galimybes.

Iš Kauno rajono savivaldybės administracijos Aplinkos skyriaus vyriausiosios specialistės (2019) pateiktų projektinių pareigybių aprašymo susipažinimui su numatomais pokyčiais pastebėta, kad keičiamas ne tik pareigybės aprašymas, bet ir darbuotojų skaičius, pareigybių pavadinimas. Planuojama, kad savivaldybės administracijos direktoriui patvirtinus naujus pareigybių aprašymus dirbs keturi darbuotojai, o pareigos bus įvardijamos, kaip bendruomenės konsultantų. Analizuojant pateiktus projektinius dokumentus išskirtina, kad bendruomenės konsultantai dirbs keturiose srityse

– kultūros plėtros, infrastruktūros gerinimo, socialinėje srityje ir buhalterinės apskaitos srityje (2019). Aktualu ir išskirtina, kad pareigybių aprašymuose tarp pateikiamų darbuotojų funkcijų nebelieka tarpininkavimo kriterijaus, kas iš dalies keičia ir šių darbuotojų veiklos pobūdį kalbant apie bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus užtikrinimą. Funkcijose numatomas ir tolimesnis bendradarbiavimo skatinimas, tačiau jis labiau orientuojamas į seniūnijų institucijas, taip pat naujieji specialistai privalės analizuoti seniūnijų bendruomeninių organizacijų ir gyventojų požiūrį rajono plėtros klausimais, identifikuos problemas ir teiks ataskaitas, turimus pasiūlymus savivaldybės administracijai, konsultuos vietos bendruomenes Kauno rajono seniūnijų darnaus vystymo strategijų kontekste (bendruomenės konsultantų projektinis pareigybės aprašymas, 2019). Šioje vietoje galima pastebėti, kad įgyvendinant naują bendruomenės konsultantų veiklą, labiau orientuojamasi į teritoriškumą. Tai atliepia decentralizacijos siekius, nes lokals bendruomenės yra orientuotos į savo artimiausią aplinką, jų interesai susiję su konkrečia vietoje, tad pirmumas teikiamas bendradarbiavimui su seniūnijomis, seniūnijų strateginių tikslų atliepimu ir bendruomenių įtraukimu į lokalų vietos valdymą. Įgalinus naujas bendruomenės konsultantų pareigybes interesų derinimo kriterijus bus išpildomas blogiau nei BVA veikloje. Taip pat, konsultantų veikla taptų konkretnė veiklos prasme, bet neužtikrinanti atsakomybės, nes jų darbo su vietos bendruomenėmis rezultatas ir būtų konsultavimo veikla, kaip galutinis darbuotojų veiklos taškas (nėra atsakomybės).

Analizuojant KRS interesų derinimo aplinką svarbu išskirti ir bendruomenių situaciją. Remiantis Aplinkos skyriaus vyr. specialistės Malinauskaitės parengtu Kauno rajono bendruomeninių organizacijų žemėlapiu (žr. 3 priedas), galima identifikuoti bendruomenių aktyvumą ir jų pasiskirstymą rajone. Malinauskaitės (2019) parengtame pranešime išskiriama, kad analizuojamu laikotarpiu Kauno rajone yra 87 bendruomeninės organizacijos – pastoviai veikia 34; nesistemiškai (esant tam tikrai progai) veikia 29; neveikia arba yra sustabdę veiklą 22, kitos organizacijos vykdančios bendruomeninę veiklą yra 2 (Piliečių teisių gynimo asociacija ir VšĮ „Šilelio kaimas“). Taip pat išskirtina, kad Kauno rajone 2019 m. pradėjo aktyviai veikti Kauno rajono bendruomeninių organizacijų sąjunga (toliau – KRBOS), kuri remiantis Malinauskaite (2019) vienija 28 bendruomenines organizacijas aktyviai veikiančias Kauno rajone. Analizuojant 3 priede pateiktą bendruomeninių organizacijų žemėlapi, galima išskirti, kad didžiausia aktyviai veikiančių bendruomeninių organizacijų koncentracija yra Vilkijos apylinkių seniūnijoje, Babtų seniūnijoje, kitose seniūnijose bendruomenių aktyvumas panašus. Daugiausiai nesistemiškai veikiančių bendruomeninių organizacijų yra Ringaudų seniūnijoje, o daugiausiai neveikiančių – Garliavos apylinkių seniūnijoje. Svarbu, jog net 21 iš 25 Kauno rajono seniūnijų yra bent po vieną aktyvią bendruomeninę organizaciją, o tai gali reikšti, kad remiantis Nefu ir kt. (2011) 21-oje Kauno rajono seniūnijoje yra atliepiamas funkcionalios vietos bendruomenės kriterijus – aktyvi bendruomeninė organizacija gali burti ir vienyti pavienius, asociacijai nepriklausančius asmenis, telktis su vietos verslu, NVO veikiančiomis jų teritorijoje, bendruomenių aktyvumas atspindi tai, jog joje yra lyderis, puoselėjama socialinė tvarka.

Atsižvelgiant į tai, kad KRBOS atstovauja didžiajai daliai aktyvių Kauno rajono vietos bendruomenių svarbu įvertinti KRBOS poziciją bendradarbiavimui derinant skirtingus interesus su Kauno rajono savivaldybe. Galima daryti prielaidą, kad KRBOS atspindi Kauno rajono vietos bendruomenių siekius, dėl šios priežasties, pateikus užklausą KRBOS pirmininkei elektroniniu paštu buvo gauti KRBOS įstatai ir 2019-2020 m. veiklos strategija, nes oficialaus internetinio puslapio sąjunga kol kas neturi (tik soc. tinklų paskyra), kur galėtų viešinti aktualią informaciją.

2019 m. balandžio 4 d. steigiamojo susirinkimo metu buvo patvirtinti KRBOS įstatai. 4 priede pateikiami pagrindiniai KRBOS veiklos tikslai. Išskirtina, kad KRBOS įstatuose (2019) yra numatomas aktyvus dalyvavimas rengiant bei įgyvendinant Lietuvos ir ES kaimo politiką, bendruomenių ir vietos valdžios vienijimas ieškant tinkamiausių sprendimų ekonominei ir socialinei gerovei puoselėti, pasiūlymų teikimas vietos valdžios institucijoms dėl Kauno rajono vystymosi planų, programų, priemonių kūrimo ir įgyvendinimo, glaudus bendradarbiavimas su Kauno rajono savivaldybe, seniūnijomis derinant interesus (bendrų tikslų siekimas, interesų atstovavimas ir gynimas). Atsižvelgiant į Integruotąjį bendradarbiavimo modelį, numatomi KRBOS veiklos tikslai atliepia aktyvaus dalyvavimo, derybų, nuolatinės sąveikos kriterijus, kurie yra būtini kuriant komunikacinę-derybinę platformą, taip pat tikslai išryškina orientavimąsi į strateginį planavimą, kas pastebima praktiniuose integruotojo modelio išeigos taškuose, kurie konkrečiai įvardija galimus interesų derinimo būdus.

KRBOS 2019-2020 m. veiklos programoje (2019) numatomi pagrindiniai veiklos uždaviniai nurodytam laikotarpiui, o tai reiškia, kad organizacija siekia sistemingo, planuoto veikimo. Tarp 2019-2020 m. veiklos uždavinių yra: sąjungos narių interesų atstovavimas Kauno rajono savivaldybėje; pilietinio aktyvumo bendruomenių tarpe skatinimas; mokymų ir konsultacijų organizavimas bendruomeninėms organizacijoms; bendruomenių lyderių palaikymas ir skatinimas; užsienio šalių bendruomenių patirties adaptavimas (KRBOS 2019-2020 m. veiklos programa, 2019). Šie uždaviniai atspindi, kad visų pirma KRBOS siekia, jog bendruomenių atstovai būtų kompetentingi, kas yra aktualu atsižvelgiant į Integruotąjį bendradarbiavimo modelį. Taip pat, dar kartą pabrėžiamas bendradarbiavimo su KRS būtinumas siekiant ginti ir atstovauti bendruomenių interesus. Išskirtinas ir bendruomenių lyderių palaikymas bei skatinimas, nes lyderis yra būtina funkcionalios vietos bendruomenės dedamoji dalis (Nefas ir kt., 2011). Svarbus aspektas yra sietinas su užsienio šalių bendruomenių patirties perėmimu, o tai reiškia, kad Kauno rajono bendruomeninės organizacijos ieško novatoriškų galimybių įgalinti savo veiklą.

Apžvelgus Kauno rajono bendruomenių poziciją, remiantis KRBOS, kaip aktyvių Kauno rajono bendruomeninių organizacijų atstovais, yra pastebimas aiškus poreikis ir siekis bendradarbiauti su Kauno rajono savivaldybe siekiant derinti interesus. Iškelti pastebėjimai atliepia tokio bendradarbiavimo aspektus, o tai reiškia, kad Kauno rajono vietos bendruomenės, kaip atskiros organizacijos, taip pat atstovauja šią poziciją. Kauno rajono vietos bendruomenių apžvalgoje išskirti neformalių vietos bendruomenių situaciją yra sudėtinga, nes neformalus žmonių susivienijimai atstovaujant savo poziciją yra nesistemiški, neturi formalaus pagrindimo ir to neįmanoma užtikrintai vertinti dokumentų analizės pagrindu. Vienintelis neformalių vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant interesus su Kauno rajono savivaldybe atskleidimo priegijos kanalas yra seniūnaičių veikla.

Apibendrinant galima teigti, kad KRS yra sudaromos sąlygos formalioms ir neformalioms vietos bendruomenėms dalyvauti tvarkant vietos reikalus atsižvelgiant į jų interesus, bendradarbiavimo svarba pastebima ir savivaldybės strateginiuose dokumentuose. Atlikus dokumentų analizę, galima teigti, jog bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis naudojamas Kauno rajono savivaldybėje turi panašumų su Integruotuoju bendradarbiavimo modeliu, o naudojami praktiniai būdai panašūs į nurodytus Integruotajame bendradarbiavimo modelyje. Tokiais būdais atskleidžiamas novatoriškų metodų taikymo potencialas. Administracine prasme labiausiai apibrėžtas bendradarbiavimo derinant interesus funkcijas turintis būdas yra BVA pareigybė, tačiau atsižvelgiant į numatomus pokyčius pastebėta, kad savivaldybėje nėra tiksliai išgryninami modelio bruožai, o pareigybės pakeitimas iš dalies užkerta kelią sėkmingai bendradarbiavimo derinant skirtingus

interesus praktikai. Svarbu, kad naudojama praktika turi nemažai grėsmių dėl savo naujumo. Beveik visose seniūnijose veikia aktyvios vietos bendruomenės, tai sudaro sąlygas funkcionalių vietos bendruomenių kūrimuisi. Aktyviai veikianti KRBOS yra orientuota į bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus su Kauno rajono savivaldybe. Iš savivaldybės ir vietos bendruomenių (KRBOS) trūksta informacijos viešinimo ir sklaidos. Savivaldybės internetiniame puslapyje yra pateikiama ne visa aktuali informacija, o pateiktoje trūksta išsamumo ir aiškumo. KRS siekia atliepti vietos valdysenos principus, užtikrinti bendradarbiavimą su vietos bendruomenėmis derinant interesus tačiau kol kas negalima teigti, kad ši praktika yra pasiteisinusi ir sklandžiai veikianti.

4.3. Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio tobulinimo galimybės

Išanalizavus Kauno rajono savivaldybės organizacinę ir strateginę bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus aplinką buvo pastebėta, kad tam tikri Kauno rajono savivaldybės bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio bruožai yra panašūs į Integruotojo modelio bruožus. Tam, kad būtų galima nustatyti naudojamo modelio tobulinimo galimybes yra atliekama Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių atstovų nuomonių analizė. Dokumentų analizės metu buvo atskleistos teorinės naudojamo modelio savybės, o nuomonių analizė leidžia įvertinti, kiek modelio pritaikomumas atsispindi praktikoje.

Pusiau struktūruoto interviu klausimų seka buvo sudaryta atsižvelgiant į Integruotąjį bendradarbiavimo modelį, nes jis apima geriausias teorines tokio bendradarbiavimo savybes. Respondentų nuomonių analizė atliekama pagal Integruotąjį bendradarbiavimo modelį, apžvelgiant kiekvieną proceso etapą ir jį pritaikant KRS atvejui. Pažymėtina, kad respondentai yra suskirstyti į dvi grupes, pirmi penki respondentai atstovauja Kauno rajono vietos bendruomenes ir jų poziciją, o sekantys penkti respondentai atstovauja savivaldybės poziciją. Visi respondentai turi asmeninės patirties KRS ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procese.

Visų pirma, atsižvelgiant į tai, kad bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus yra formuojamas per sąveikos dalyvius, tyrimo respondentų, remiantis 7 priede pateiktais klausimais, buvo prašoma įvardinti, kas dažniausiai atstovauja vietos bendruomenes ir Kauno rajono savivaldybę. Siekiant nustatyti skirtumus tarp bendradarbiaujančių šalių – vietos bendruomenių (žr. 8 priedas) ir KRS (žr. 9 priedas) atstovų nuomonės pateikiamos atskirai. Atsižvelgiant į pasisakymus išskirta, kas yra pagrindiniai bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus dalyviai, remiantis respondentų atsakymų sutaptimis (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Praktinis bendradarbiavimo derinant interesus atstovavimas Kauno rajono savivaldybėje

Įvardijami bendradarbiavimo derinant interesus dalyviai / suinteresuotieji	Respondentai									
	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Nr. 7	Nr. 8	Nr. 9	Nr. 10
Formalios bendruomenės	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-
Neformalios bendruomenės	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+
Vietos politikai	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
Administratoriai / biurokratai	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
Kiti savivaldybės institucijų lygmens atstovai	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+

Atsižvelgiant į lentelėje pateikiamus duomenis galima pastebėti, kad Kauno rajono savivaldybę daugiausiai atstovauja vietos politikai ir administratoriai / biurokratai, tačiau didelis dėmesys skiriamas ir kitiems savivaldybės institucijų atstovams. Remiantis 8 ir 9 priede pateiktais respondentų pasisakymais matoma, kad įvardijami vietos politikai – meras, jo pavaduotojai; administratoriai / biurokratai – administracijos direktorius, jo pavaduotojai, rečiau įvardinti administracijos atstovai yra skyrių vedėjai, specialistai, bendruomenės veiklos administratoriai, kurie priskiriami bendradarbiavimo derinant interesus dalyviais proceso eigoje. Prie kitų savivaldybės institucijų lygmens atstovų yra priskiriami tik seniūnai (kitų variantų respondentai neįvardijo), jų vaidmuo bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis taip pat yra labai svarbus.

Kalbant apie vietos bendruomenes, pastebima, kad respondentai labiau linkę teigti, jog dažniau bendradarbiaujama su formaliomis bendruomenėmis. O apibendrinant 8 ir 9 priede pateikiamus respondentų pasisakymus, tai lemia, jog organizuotos bendruomenės yra labiau susitelkusios, apibendrinančios visumos nuomonę, siekia bendradarbiavimo ilgalaikėje perspektyvoje. Tuo tarpu neformalios bendruomenės yra labiau linkusios į vienkartinį bendradarbiavimą derinant interesus su Kauno rajono savivaldybe. Tačiau bendrame kontekste, Kauno rajono savivaldybės situaciją lyginant su Integruotuoju bendradarbiavimo modeliu, galima teigti, jog bendradarbiavimo dalyviai yra atstovaujami visais modelyje numatomais kanalais.

Įvertinus Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus dalyvius, jų pasiskirstymą ir priežastis lemiančias besiderančių pusių atstovavimą, toliau pagal Integruotąjį bendradarbiavimo modelį svarbu išskirti bendradarbiavimo inicijavimo kriterijus. 7 priede pateiktoje lentelėje nurodomi pusiau struktūruoto interviu klausimai, kurie padėjo įvertinti respondentų poziciją, siekiant išsiaiškinti, kokie KRS bendradarbiavimo inicijavimo kriterijai yra aktualūs ir kodėl. 15 lentelėje pateikiamos vietos bendruomenių atstovų nuomonės.

15 lentelė. Kauno rajono vietos bendruomenių atstovų požiūris į bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus inicijavimo kriterijus

Respondentas	Pasisakymas
Nr. 1	„Pradedant bendradarbiavimą svarbu „susipažinti“ (...) reikia pasakyti, kad tokia organizacija yra (...) būtų racionalu tokio bendradarbiavimo informacijos ieškoti per skėtinę (KRBOS) organizaciją“
Nr. 2	„kokie tikslai pas vienus ir pas kitus, ką kas gali pasiūlyti ir kaip spręsim, kokiais veiksmais planuosim ir ieškosim sprendimo“; „svarbu žinoti, ko mes siekiame, vieni ir kiti (...), kurioj vietoj čia viskas vyksta, nes tada ir aiškiau, kokie žmonės turi ištraukti, kokią informaciją pasiruošti, kokia priešistorė to klausimo (...) resursai, ar turės pinigų, žmonių, daiktų ar ko bereikėtų“
Nr. 3	„bendradarbiavimas prasideda tik tada, kai visi klausimai būna atsakyti, tai ko kas nori, kokie ištekliai ir resursai, ko tikimės vieni iš kitų (...) kas už ką atsakingas, kokie žmonės turi atstovauti bendradarbiavimo procese, nes svarbu, kad išmanytų tą klausimą“
Nr. 4	„turim turėti konkretų tikslą tada lyginam jį su savivaldybės tikslais (...) kai užmezgam kontaktą aišku derinamės, kaip toliau mums ką daryti, tai organizuojam pavyzdžiui susitikimus, kartais savivaldybės atstovai atvyksta, susitariam kur, kada ir dėl ko, o kartais mes, bendruomenininkai vykstam į savivaldybę (...) ką gali padaryti arba kiek gali skirti pinigų“
Nr. 5	„Svarbiausia - bendras tikslas, bendras rezultato siekimas ir svarbiausia – abipusis noras“

Atsižvelgiant į lentelėje pateikiamus vietos bendruomenių respondentų pasisakymus matoma, kad visi respondentai mini tikslų žinojimą. Tai reiškia, jog prieš pradedant bendradarbiauti svarbu apsibrėžti, kokie yra pagrindiniai tikslai, kurių sieks abi bendradarbiaujančios pusės. Atsižvelgiant į Integruotajame bendradarbiavimo modelyje pateikiamus bendradarbiavimo inicijavimo kriterijus (tikslai; teritoriškumas; vietos bendruomenių ir savivaldybės pozicijos – atskiri tikslai, priemonės,

strategijos; ištekliai; bendradarbiavimo strategijos), vertinant vietos bendruomenių atstovų pasisakymus matoma, jog labiausiai akcentuojama – abipusiai tikslai ir ištekliai, taip pat strategijos – nes bendruomenių atstovams svarbu, jog prieš pradėdant bendradarbiauti būtų aišku, kokiomis priemonėmis, tai bus įgyvendinama ir vykdoma. Tuo tarpu iš bendruomenių pusės dėmesys teritoriškumui faktiškai neskiriamas, tai gali reikšti, kad bendruomenės norėdamos spręsti vietinės reikšmės klausimus, kurie galimai liečia ir kaimynines bendruomenes, nesiekia vienyti savo pozicijos atstovaujant didesnę skaičių teritorijos gyventojų, kas iš esmės galėtų būti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus derybų privalumu.

16 lentelėje pateikiama Kauno rajono savivaldybės pozicija kalbant apie bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus inicijavimo kriterijus.

16 lentelė. KRS atstovų požiūris į bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus inicijavimo kriterijus

Respondentas	Pasisakymas
Nr. 6	„Pirmiausia, tai situacija – situacijos analizė, pirmiausia bet kokią problemą sprendžiant turime išsiaiškinti, kiek ta problema yra svarbi, kokiam žmonių ratui, skaičiui, nes jeigu tai yra vieno žmogaus problema, tai... Pradedam visą laiką, kad kuo didesniai žmonių kiekiui būtų pagerinta gyvenimo kokybė“; „(...) bet savivaldoje, reikia nepamiršti, kad bendruomenei daug svarbesnės jų kiemo mažos bėdos, negu kažkokie sprendimai, kurie jų neliečia“
Nr. 7	„Svarbiausia kuo smulkiau išsiaiškinti problemą, kokie norimi pasiekti tikslai. Dar svarbu ir tai kokios bendruomenės, kokie žmonės to nori, na ta prasme, kad būtų galima įvertinti ar nereikia ir dar kažkokios bendruomenės pakviesti sėsti prie derybų stalo“
Nr. 8	„Susitariame, koks būdas yra patogiausias“; „Ko abi pusės nori, kokia teritorija yra aktuali, ką gali pasiūlyti savivaldybė ir ko norėtų bendruomenė, kokiais veiksmais mes to sieksime, kam tai bus naudinga, koks naudos gavėjų skaičius, ar tai gali būti laikoma prioritetu.“
Nr. 9	„svarbu apsibrėžti tikslus, priemones, išsiaiškinti klausimo ankstesnius svarstymus, jei tokie buvo ir, kokios kliūtys lydėjo klausimą. Taip pat svarbu prieš susitinkant įvertinti, kokiais būdais konkretaus klausimo kontekste būtų galima bendradarbiauti, kaip derėtis“
Nr. 10	„pajėgumai – kokie ištekliai yra, kokių reikės, tiek bendruomenės tiek savivaldybės. Koks yra viešasis interesas, tai ko nori gyventojai, kodėl jie to nori. Reikia daug aiškintis, ir nusimatyti tolimesnius bendravimo mechanizmus, kurių dėka būtų galima patogiausiai bendradarbiauti abejoms pusėms. Žinoma svarbu ir kur yra problema, kas į procesus turi būti įtraukti, ką ji liečia“; „Bet ką pradėti nuo „gero tono“, problemoje atrasti pozityvumo, atsiriboti nuo išankstinių nuostatų, priimti, kad interesų derinimui geriausias kelias – derybos“

Analizuojant Kauno rajono savivaldybės atstovų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus inicijavimo kriterijų svarbą pastebima, jog didžiausias dėmesys skiriamas tikslams ir ištekliams. Lyginant su vietos bendruomenių pozicija, tarp KRS atstovų yra minimas ir teritoriškumo faktorius bei svarba įtraukti visas bendruomenes, kurias gali liesti planuojamas bendradarbiavimas ir interesų derinimas. Aktualu tai, kad Respondentas Nr. 6 ir Respondentas Nr. 8 akcentuoja naudos apimtį ir faktorių, kad savivaldoje svarbu kuo didesnis naudos gavėjų skaičius.

Šioje vietoje taip pat išskirtina, kad Respondentas Nr. 2 ir Respondentas Nr. 9 tarp bendradarbiavimo inicijavimo kriterijų nurodo, kad svarbu įvertinti ar dėl derybų objekto anksčiau nėra inicijuotas bendradarbiavimas derinant interesus, kokia buvo jo baigtis ir dėl kokių priežasčių. Ankstesnių veiksmų įvertinimas leidžia tinkamai pasiruošti ir nekartoti klaidų, dėl kurių anksčiau galėjo neįvykti susitarimas. Klausimo priešistorės įvertinimas gali būti įtrauktas prie būtinų Integruotojo bendradarbiavimo modelio bendradarbiavimo inicijavimo kriterijų.

Vertinant KRS ir vietos bendruomenių atstovų nuomones galima teigti, jog bendradarbiavimo inicijavimo kriterijai siekiant įgyvendinti sėkmingą bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procesą iš esmės yra atliepiami, tačiau didesnis dėmesys atliepiant Integruotąjį bendradarbiavimo

modelį, kuris pasižymi veiksmingumą užtikrinančiomis savybėmis, turėtų būti skiriamas teritoriškumo įvertinimui ir pozicijų išryškinimui. Abi pusės suvokia bendrų tikslų svarbą, tačiau aktualu ir tai, kokioje pozicijoje atitinkamu metu yra kiekviena bendradarbiavimui besiruošianti pusė, tad svarbu įvertinti jų pasiruošimą ir galimybes, esamus tikslus. Tai leidžia identifikuoti, kada galima tikėtis bendradarbiavimo derinant interesus, ką reikia tobulinti ir kaip ruoštis tolimesniems veiksams bei kas turi dalyvauti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procese.

Toliau svarbu įvertinti modelio proceso organizavimo etapą, kurį sudaro – įtraukiami nešališki ekspertai, kompetentingi įgalioti savivaldos specialistai, privalomas inicijavimas „iš viršaus į apačią“ ir sudaromos sąlygos iniciatyvai „iš apačios į viršų“. Bendradarbiavimo inicijavimo kriterijų ir proceso organizavimo etapai yra itin susiję ir atsižvelgiant į modelio bruožus – papildo vienas kitą.

Analizuojant bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus dalyvius ir respondentų pasisakymus (žr. 8 ir 9 priedas) galima pastebėti, kad respondentai įvardindami Kauno rajono savivaldybės atstovus nurodė, jog kuomet vyksta bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procesas, Kauno rajono savivaldybė užtikrina, kad jai atstovautų įgalioti ir kompetentingi asmenys. Vietos bendruomenių atstovai taip pat išskyrė, kad atstovavimas priklauso nuo sprendžiamo klausimo pagal kompetencijas. Abipusis dalyvavimas yra grindžiamas kompetentingais sąveikos dalyviais. Šiuo atveju respondentų nuomonė pagrindžia faktą, kad bendradarbiavimo derinant interesus procese dalyvauja kompetentingi, įgalioti atstovai, o jų dalyvavimas priklauso nuo veiklos srities.

Vertinant visų dešimties respondentų interviu protokolų medžiagą nebuvo užfiksuoti pasisakymai susiję su nešališkų ekspertų įtraukimu. Tai reiškia, kad organizuojant ir vykdant Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus, sąveikos dalyviai yra tik sąveikaujančių pusių atstovai, o nešališkos nuomonės ir vertinimo svarbos aspektas nėra akcentuojamas. Atsižvelgiant į tai, kad visi respondentai turi asmeninės patirties bendradarbiavimo derinant interesus procese ir yra atstovaujamos abi tiriamos šalys galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas remiasi tam tikra prasme šališkais sprendimais. Neįtraukiami ekspertai galintys objektyviai įvertinti situaciją yra vienas didžiausių trūkumų, kad bendradarbiavimas derinant interesus galėtų būti vertinamas, kaip veiksmingas ir sėkmingas. Nors abejoms sąveikaujančioms pusėms šis aspektas praktikoje neatrodo svarbus, nešališkų ekspertų dalyvavimas ypač didelės apimties klausimų svarstyme yra būtinas norint išvengti subjektyvių sprendimų ir užtikrinti skaidrumą bendradarbiavimo derinant interesus procese vieni kitų atžvilgiu.

Integruotojo bendradarbiavimo modelio proceso organizavimo etape yra išskiriamas bendradarbiavimo iniciavimo aspektas, kuris nurodo, kad bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus iš savivaldybės pusės turi būti inicijuojamas nuolatos ir privalomai. Savivaldybė turi visas reikiamas sąlygas užtikrinti nuolatinį vietos bendruomenių dalyvavimą derinant sprendimus, veiksmus ir strategijas. Tuo tarpu tokia savivaldybės pozicija padėtų užtikrinti, kad sąlygos inicijuoti bendradarbiavimą vietos bendruomenėms visada būtų atviros. 10 priede pateikiamoje lentelėje pastebima, kad respondentai yra linkę teigti, jog Kauno rajone bendradarbiavimą derinant interesus inicijuoja abi sąveikaujančios pusės. Interviu metu užfiksuota, kad nemaža dalis respondentų įvardino, jog bendradarbiavimą derinant interesus dažniau inicijuoja vietos bendruomenės, nes savivaldybėje trūksta specialistų dėmesio į problemų sprendimą įtraukti bendruomenių atstovus – tai užimtų papildomo laiko, reikalautų didesnio darbuotojų įsitraukimo. Pabrėžiama, kad didesnio mąsto klausimai liečiantys ne konkrečias, lokalias vietovės problemas, o kelių seniūnijų gyventojus, ar dominantys visus savivaldybės gyventojus yra visuomet derinami su formaliomis ir neformalioomis

bendruomenėmis. Kalbant apie bendradarbiavimo inicijavimo dalies tobulinimą integruotojo modelio perspektyvoje, Kauno rajono savivaldybės darbuotojams rekomenduojama ir mažesnės apimties, lokalius klausimus, kurie ne visuomet sprendžiami savivaldybės tarybos ar administracijos direktoriaus, aptarti su tos vietovės bendruomene tam, kad būtų galima išvengti konfliktų. Tuo tarpu vietos bendruomenėms rekomenduojama aktyviau dalyvauti bendradarbiavimo derinant interesus procesuose, kuriuos inicijuoja savivaldybė ir išnaudoti sąlygas bendradarbiavimą inicijuoti patiems.

10 priede pateikiamos pagrindinės bendradarbiavimo inicijavimo priemonės. Respondentai teigia, kad bet kokių atveju iniciavimas turi būti oficialus, tam jog būtų galima pradėti bendradarbiavimo derinant interesus procesą. Išskiriamos priemonės (žr. 10 priedas) – kreipimasis raštu į atsakingus asmenis, planuojami susitikimai, kreipimasis telefonu, klausimo iškėlimas seniūnui, nuolatinis kontakto palaikymas su savivaldybės tarybos nariais ar jų informavimas susitikus neoficialioje aplinkoje (renginių metu), klausimo iškėlimas viešai (socialiniuose tinkluose). Inicijavimas siejamas su klausimo iškėlimu ir tolimesnių veiksmų planavimu sukuriant bendradarbiavimo tinklą. Struktūriškai veikiančios NVO ir bendruomeninių organizacijų tarybos (žr. 10 priedas) Kauno rajono savivaldybėje, taip pat yra įvardijamos, kaip erdvės, kuriose galima inicijuoti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus klausimų svarstymą, kas yra itin patogu Kauno rajono savivaldybei palaikant kontaktą su vietos bendruomenėmis. KRBOS taip pat tampa patogiu įrankiu savivaldybei sistemiskai pasiekti vietos bendruomenes, o bendruomenėms – savivaldybę.

Toliau, respondentų pasiteiravus, kokie aspektai yra svarbūs, kad savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus būtų sėkmingas, siekta nustatyti respondentų požiūrį į praktines komunikacinės-diskusinės platformos formavimo detales. Integruotajame modelyje išskiriama, kad tokia platforma viso proceso eigoje formuojama per praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų pasirinkimą, kuris leistų sąveikaujančioms pusėms siekti konsensuso. Tokiai platformai svarbi informacijos sklaida ir bendradarbiavimo derinant interesus detalių (laiko, vietos, datos, priemonių) aiškumas. Sąveikaujančių pusių respondentų pasisakymai pateikiami atskirose lentelėse (vietos bendruomenių – žr. 17 lent., KRS – žr. 18 lent. p. 66) tam, kad būtų galima įvertinti atskirų grupių požiūrį.

17 lentelė. Vietos bendruomenių atstovų minimi praktiniai komunikacinės-diskusinės platformos bruožai.

Respondentas	Pasisakymas (minimi bruožai)
Nr. 1	„reikalinga kompetencija, abipusis suinteresuotumas, savalaikis ir išsamus informacijos pateikimas, atsakingas požiūris, bei asmeniniai atstovų bendravimo gebėjimai“
Nr. 2	„abi pusės norėtų susitart, o ne ateitų iškart nusiteikę, kad neras, kaip elgtis“; „(...) protingai bandom susitikti ir pirma kalbėt, kokie būdai čia mums dabar labiausiai tiktų, tai tada matom kažkokį realų rezultatą. (...) svarbu noras“; „Reikia, kad visi kalbėtų, kad dalintųsi informacija, kad būtų žinomi visi faktai, kad nemeluotų ar neslėptų abi pusės kažkokių kitokių dalykų“
Nr. 3	„Informacija ir žinios, ir sklaida. Ir kad būtų rastas būdas, kaip kartu dirbti tą kartą yra geriausia, kad nesikliautų tik ankstesniais pavyzdžiais, labai svarbu kiekvieną klausimą identifikuoti atskirai. Visada gerai, kai viskas iki smulkmenų yra aišku, kai yra atsakingi žmonės ir nereikia mėtytis su kuo bendrauti, kai kyla klausimas“; „Tai man va labai atrodo geras būdas, tikslus žinojimas visko“
Nr. 4	„Kad būtų viskas aišku, viskas suderinta ir laiku žinoma. Kad ta informacija gerai suvaikščiota ir laiku pasiektų tą ką reikia. Bet visa informacija ir išsami“; „(...) reikia rasti tokį būdą, taip susiderėti, kad abi pusės būtų laimėjusios, (...) turi būti taip, kad kartu randam kaip spręsti problemą, ir kaip mums bendrauti, kad tos problemos spręstųsi. Svarbu mokėti tartis ir rasti gerą būdą, kaip tarsimės“
Nr. 5	„Suvokimas, bendras rezultatų siekimas, nuolatinis bendravimas, keitimasis informacija, diskusijos, noras bendradarbiauti, pagarba. Dar svarbu, kad būtų aišku, kaip mes konkrečiu atveju bendradarbiaujame, kad susiderintume viską“

17 lentelėje pateikiamuose vietos bendruomenių atstovų pasisakymuose apie komunikacinės-diskusinės platformos kūrimą galima identifikuoti, kad jų nuomone svarbiausias aspektas yra informacijos sklaida. Vietos bendruomenių atstovai akcentuoja, kad svarbu ne tik, kad informacija laiku pasiektų reikiamus bendradarbiavimo dalyvius, bet būtų išsami, aiški, tiksli, suteikianti žinojimo jausmą. Tad, kaip kriterijus, svarbu ne tik užtikrinama informacijos sklaida, bet ir jos kokybė. Vietos bendruomenės kalbėdamos apie bendradarbiavimo derinant interesus sėkmingumą užtikrinančius aspektus, kurie yra lemiami komunikacinės-diskusinės aplinkos, labiau orientuojasi į sąveikaujančių šalių atstovų asmeninius bruožus – kompetencijas, atvirumą, norą bendradarbiauti, kalbėtis. Išskiriama, kad yra svarbu siekti, jog abi pusės jaustųsi laimėjusios, tačiau, tai nėra itin akcentuojama. Respondentai Nr. 4 ir Nr. 5 akcentuoja būdus, kurie padėtų sąveikaujančioms pusėms susitarti, pasirinkti bendradarbiavimo būdą konkrečiam atvejui, kad būtų suderinti skirtingi interesai. Konkrečių detalių susijusių su bendradarbiavimo derinant interesus vykdymu – susitikimų laiku, vieta, bendravimo priemonėmis – nėra nurodoma, tačiau galima daryti prielaidą, jog intensyvus kokybiškos informacijos sklaidos akcentavimas apima ir šiuos aspektus. Konsensuso strategijos siekimas konkrečiai įvardijamas tik respondento Nr. 4, tačiau visuose interviu nuolat minima būtinybė susitarti ir susiderinti oponuoja į būtiną šios strategijos siekimą. Papildomų kriterijų šiam proceso etapui, kurie nenumatyti teorijos analizėje respondentai neįvardijo.

18 lentelė. Kauno rajono savivaldybės administracijos atstovų minimi praktiniai komunikacinės-diskusinės platformos bruožai.

Respondentas	Pasisakymas (minimi bruožai)
Nr. 6	„Pirmiausiai komunikacija, informacijos dalijimasis, situacijos analizė ir poreikis. Svarbu, kad būtų labai aiškiai suformuluotas, išgrynintas poreikis ir labai aiškus naudos gavėjų skaičius“; „Nu aišku ir darbų pasidalijimas, tiek bendruomenei, tiek savivaldybėj. Ir ta partnerystė turi remtis, kad viskas vyktų laiku – pateikta informacija, kokie sprendimai su kuo priimti, kas padaryta, kokie pinigai išleisti, kas prie ko prisidėjo (...) Turi kaupti socialinį kapitalą“; „partnerystė su savivaldybe apsibrėžtume – ko mes norime, už kiek mes norime, kokio tikimės rezultato ir kas gaus tą naudą“
Nr. 7	„svarbiausia yra derinti su bendruomene kuo daugiau sprendžiamų klausimų, tartis, atsižvelgti į bendruomenės poreikius ir lūkesčius. Kad savivaldybė ir bendruomenės būtų partneriais, nebūtų viršenybių, o kaip tik visi būtų lygūs“
Nr. 8	„Svarbu atvirumas ir noras, entuziazmas, bendruomenių suvokimas, kiek daug jos gali, nes savivaldybė ne visada spėja, turi resursus, ne viską pamato ir ne viską žino“
Nr. 9	„Svarbu pasiekti kompromisą, kad nekiltų konfliktai (...) visas procesas turi būti detalus, taip pat fiksuojamas dokumentuose, protokoluose, registruojami visi raštai ir visi atsakymai, kiekvienam atvejui turi būti užvesta nauja byla, remiamasi precedentais siūlant alternatyvius sprendimus“; Žinoma, svarbu, jog bendruomenės adekvačiai įvertintų situaciją ir siektų, kuo daugiau žmonių tenkinančio rezultato, (...) bet visos rizikos turi būti ir iš savivaldybės pusės įvertintos adekvačiai“
Nr. 10	„suprantant vietos bendruomenės atstovo - seniūnaičio svarbą, siūlyti ir rinkti tik aktyvius bendruomenės narius. Taip pat bendruomenės atstovams dalyvauti seniūnaičių sueigose ir pristatyti rūpimus klausimus. Identifikuoti asmeninių arba suinteresuotų grupių interesus ir jų veikimą prisidengiant bendruomeninėmis organizacijomis ar telkiant visuomenės nuomonės formavimo įrankius. Dar svarbu rasti patogų būdą bendradarbiauti, ne tik kalbomis, bet kad būtų kažkokia aiški sistema. Išskirčiau dar ir tai, kad bendradarbiavimas derinant interesus yra sėkmingas tada, kai abi bendradarbiaujančios pusės pasiekia savo tikslus ir abi pusės lieka laimėtojos“

Analizuojant Kauno rajono savivaldybės atstovų pasisakymus pateikiamus 18 lentelėje, pastebima, kad savivaldybės pozicija labiau orientuojasi į rezultatą, kompromisus, konsensuą. Taip pat, labiau akcentuojamas būdas, kuriuo būtų galima praktiškai siekti rezultato. Praktinio bendradarbiavimo būdo išryškavimo poreikis atskleidžia, kad KRS atstovai yra linkę remtis prielaida, jog praktinio bendradarbiavimo būdo pasirinkimo svarba konsensuso rezultato pasiekimui yra svarbi. Respondentas Nr. 6 išskiria ir analizės atlikimo poreikį bei naudos gavėjų skaičiaus nustatymą, tam

jog būtų galima dėlioti prioritetus ir veiksmus atlikti sistemingai. Galima teigti, kad KRS atstovai kalbėdami apie bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus pamini ir pagrindžia faktiškai visus integruotojo modelio komunikacinės – diskusinės platformos bruožus. Mažesnis dėmesys yra skiriamas detalių išryškinimo poreikiui.

Vertinant vietos bendruomenių ir KRS atstovų pasisakymus, kurie oponuoja į komunikacinės – diskusinės platformos kūrimo organizavimą, galima teigti, jog respondentai supranta reikiamų platformos dedamųjų svarbą praktinėje veikloje. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas konkrečioms bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdams, ne tik žinojimui, kad reikia rasti būdą, bet ir jo išryškinimui, kuris būtų konkretus, apibrėžtas, reglamentuotas ir sėkmingai veikiantis abejoms sąveikaujančioms pusėms priimtiniais metodais. Taip pat, svarbu daugiau dėmesio skirti detalėms, kurių dėka, galima užtikrinti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus proceso sklandumą.

Sekantis Integruotojo bendradarbiavimo modelio proceso etapas – taikomi principai. Kalbant apie principus, galima teigti, kad jų pritaikomumas modeliui gali būti labai platus, tačiau, Integruotajame bendradarbiavimo modelyje išskiriami konkrečiai tie principai, kurie modelio sėkmingumui yra būtini. 11 priede pateikiama lentelė, kurioje atsispindi tyrimo respondentų pateiktų pasisakymų sutaptis su modelyje pateikiamais principais – pasitikėjimo, abipusės naudos, įsitraukimo, aiškių interesų, apolitiškumo, informacijos prieinamumo, lygiavertės partnerystės ir nuolatinės sąveikos. Analizuojant respondentų pasisakymus, galima teigti, kad respondentų nuomone svarbiausi principai yra – pasitikėjimo ir lygiavertės partnerystės. Bendrąja prasme vertinant interviu metu surinktą informaciją pastebima, kad respondentai didelį dėmesį (be jau įvardintų principų) skyrė asmeninėms žmogiškosioms savybėms, susijusioms su supratimu, noru, poreikiais, kas leidžia daryti prielaidą, jog ankstesnių patirčių vedini respondentai geranoriškai ir be neigiamų emocijų kalba apie bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio aspektus pasireiškiančius KRS.

Be konkrečių modelio proceso etapų pritaikomumą Kauno rajono savivaldybėje atspindinčių aspektų, svarbūs ir asmeniniai respondentų vertinimai, lūkesčiai, jų supratimas, kas yra svarbu bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste. Teorinėje projekto dalyje nemažas dėmesys buvo skiriamas praktiniams bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdams, kurie aktualūs komunikacinės – diskusinės platformos formavimo etape. Projekte pateikti penki praktiniai bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdai (žr. p. 30-35), atsižvelgiant į juos visiems tyrimo respondentams buvo pateikiamas klausimas „Jūsų nuomone, kuris iš pateikiamų faktų yra svarbiausias tam, kad būtų derinami interesai bendradarbiaujant su Kauno rajono savivaldybe / vietos bendruomenėmis?“, o siūlomi pasirinkimo variantai koduoja naujų praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų orientacines kryptis (konfliktų sprendimas, vietos bendruomenių dalyvavimo skatinimas ir bendrų strategijų kūrimas, skirtingų tikslų – vienodų strategijų naudojimas, aktyvus bendruomenės dalyvavimas ribotame laike) (žr. 5, 6 ir 7 priedus). Respondentai pasirinkdami faktą pateikė komentarą, kodėl jų nuomone jis yra svarbiausias. Tokiu būdu siekta išsiaiškinti ar respondentai teisingai supranta praktinių būdų pasirinkimo paskirtį, įgyvendinimą, pritaikomumą konkrečiai situacijai. Respondentų interpretacija leidžia vertinti, kokie aspektai yra svarbūs sąveikaujančių pusių atstovams pasirenkant konkretų būdą.

19 lentelėje (žr. p. 68) pateikiama praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų kryptys ir respondentų pasisakymai.

19 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų orientacines kryptis.

Orientacinė kryptis	Respondentų pasisakymai
Konfliktinių situacijų sprendimas	„svarbu, kad informacija ir ypač laiku būtų prieinama, pasiekama, gaunama, kad nuomonės laiku būtų išgirstos, pateiktos, suprastos ir tik tada imamasi veiksmų kažkokių. Ir pats tarpininkavimas, jei geras tarpininkas tai labai palengvina viską/ Nr. 3 „kad laiku vaikščiotų informaciją, kad būtų žmogus kuris nuolat tuo rūpintųsi, ko nori bendruomenės, kokie jų interesai“ / Nr. 4
Vietos bendruomenių dalyvavimo skatinimas ir bendrų strategijų kūrimas	„užtikrinant bendruomenių dalyvavimą vietos reikalų tvarkyme pradedant nuo konsultacijų su savivaldybės taryba“ / Nr. 1 „kad tame planavime dalyvautų bendruomenė, vietos žmonės yra labai svarbu. Kiekvieną strategiją ruošiant yra situacijos analizė atliekama, tai kuo mes geriau pažinsime savo kraštą, tuo galėsime geriau suplanuoti su strategiją, viziją, misiją ir taip geriau kartu dirbti ir veikti“ / Nr. 6
Skirtingų tikslų – vienodų strategijų naudojimas	„manau visai gerai, jei bendradarbiaujam, sutariam dėl tam tikrų veiksmų, nekyla konfliktai ir dar abi pusės pasidaro, tai kas joms reikalinga“ / Nr. 2 „abipusiai atlieptų lūkesčius. Mes vis tiek visur stengiamės suderinti interesus, nekonfliktuoti, tai jei dar galime kartu kažką įgyvendinti, tai visai gerai“ / Nr. 5 „abipusis tikslų pasiekimas patenkins abiejų pusių poreikius“ / Nr. 7
Aktyvus vietos bendruomenių dalyvavimas ribotame laike	„tai racionalu, patenkintų poreikius įtrauktų tik tikrai suinteresuotas bendruomenes, būtų interesai derinami kompetentingai. Vizijų formulavimas apima ir strateginį planavimą, bendruomenės pačios kuria, pačios vykdo, jaučia atsakomybę. Laiko klausimas visada svarbus“ / Nr. 8 „Daug kas stokoja laiko, radus būdą, kaip bendradarbiauti per trumpą laiką randant kompromisą būtų idealu“ / Nr. 9 „darbas kartu būtų sėkmingas, apimtų kompetentingus asmenis ir nereikėtų be reikalo gaišti laiko. Jei kartu sukurtume savo krašto viziją, tai ir seniūnija ir bendruomenė nuolat bendradarbiautų, nes jų tas interesas jau ir būtų suderintas, beliktų jį įgyvendinti“ Nr. 10

Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomone svarbiausius praktinius bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdus yra panašus. Svarbu atkreipti dėmesį, jog gana didelis dėmesys skiriamas trečiajai orientacinei kryptčiai (kolektyvinių savanoriškų programų (Rivera ir kt., 2018) praktinis būdas). Šis būdas gali būti priskiriamas kooptacijos bendradarbiavimo formai (Najam, 2000, cit. iš Butkevičienė ir kt., 2019, p. 29), kuri pasižymi laikinumu ir tęstinumu nebuvimu. Atsižvelgiant į tai, KRS ir vietos bendruomenėms nerekomenduojama susitelkti tik į savo tikslų įgyvendinimą, jei norima užtikrinti ilgalaikį ir sėkmingą bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus.

Toliau atsižvelgiant į respondentų pasisakymus, galima teigti, jog respondentai gana tiksliai vertina orientacines kryptis pagal jų pritaikomumą praktinėms situacijoms ir atitikimą sąveikaujančių šalių lūkesčiams. Tolygus pasiskirstymas rodo, jog šiuo metu Kauno rajone sąveikaujančios pusės nėra linkusios visais atvejais naudoti tuos pačius būdus ir renkasi gana skirtingas alternatyvas, o asmenys tiesiogiai susiję su bendradarbiavimu geba vertinti bendradarbiavimo strategijas pagal skirtingas situacijas. Atkreiptinas dėmesys, kad ketvirtąją orientacinę kryptį (bendruomenės kūrybinių dirbtuvių (Picketts ir kt., 2012) būdas) rinkosi tik KRS atstovai, nors iš esmės šis praktinis būdas yra orientuotas į vietos bendruomenių atstovų galimybes dalyvauti tvarkant vietos reikalus užtikrinant kuo trumpesnę laiką rezultatų pasiekimui dėl bendruomenių atstovų laiko stokos, tačiau vietos bendruomenės atstovaujantys respondentai neišskyrė galimo šio aspekto potencialo bendruomenių tarpe. Tuo tarpu, tik vietos bendruomenių atstovai rinkosi pirmąją orientacinę kryptį (taikinamasis tarpininkavimas (Stephens, 2001) ir tarpininkavimas pasitelkiant organizacijas (Sobrinho ir kt., 2018)), nors KRS įvedusi BVA pareigybę siekė atliepti tarpininkavimo galimybę derinant skirtingus interesus. Toks pasiskirstymas ir pasirinkimų argumentavimas rodo, kad respondentai gana kritiškai vertina

situacijas, nėra linkę akcentuoti tik vienos iš sąveikaujančių pusių prioritetų ir bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus suvokia, kaip bendrą darbą kurio metu abi pusės turi būti linkusios prisitaikyti vieni prie kitų ir atvirai siekti susitarimo.

Tam, kad būtų galima racionaliai vertinti ir pateikti pasiūlymus bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tobulinimui Kauno rajone, svarbu atsižvelgti ir į sąveikoje dalyvaujančių pusių siūlymus, kurie pagal savo asmenines patirtis gali įvertinti esamą situaciją. 20 lentelėje pateikiami bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tobulinimo aspektai, kuriuos išskyrė respondentai tiesiogiai susiję su abiejų šalių sąveikos palaikymu derinant skirtingus interesus Kauno rajone.

20 lentelė. Respondentų pateikiami pastebėjimai dėl bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tobulinimo sričių Kauno rajone

Tobulintina sritis	Pasisakymas
Organizaciniai pokyčiai	<p>„keisti darbo stilių. (...) negailėti specialistų laiko (...) turėti ir kantrybę ir galimybę informuoti, viešinti, pristatyti, apginti diskusijoje“ / Nr. 1</p> <p>„kad būtų žmonės, kurie tiesiogiai su tuo dirbtų“ / Nr. 4</p> <p>„pareigybių aprašymo papildymu apie būtinybę bendrauti su bendruomene“ / Nr. 5</p> <p>„kad savivaldybė sudarytų kuo geresnes sąlygas, kad kurtųsi naujos NVO“ / Nr. 6</p> <p>„reikėtų jas įtraukti ir į planavimo procesus“ / Nr. 7</p>
Komunikacija	<p>„Reikalinga aktyvi komunikacija“ / Nr. 1</p> <p>„reikėtų aiškumo to tokio, su kuo ir kaip bendrauti, kad būtų kažkokia sistema“ / Nr. 3</p> <p>„kad būtų aiškiai žinoma, kaip viskas veikia“ / Nr. 4</p> <p>„daugiau dėmesio skirti, kad būtų tariamasi su bendruomenėmis visais klausimais, kad jos būtų geriau informuotos“ / Nr. 7</p> <p>„Komunikacijos kanalus“ / Nr. 8</p> <p>„Komunikaciją ir informacijos sklaidą“ / Nr. 9</p>
Bendruomenės lyderių ugdymas	<p>„reikia, kad bendruomenės turėtų realius lyderius (...) kažkaip skatinti tą įsitraukimą, ne tik per finansinius reikalus, bet ir per idėjinius, per kalbėjimąsi, derybas“ / Nr. 2</p> <p>„skatinti savanorystę“ / Nr. 6</p>
Asmeninės sąveikos dalyvių savybės	<p>„supratimo ugdymo žmonėse reikia“ / Nr. 2</p> <p>„požiūrio keitimas“ / Nr. 5</p> <p>„kad žmonės suprastų kad jie turi galimybę dalyvauti vietos reikalų tvarkyme“ / Nr. 6</p>

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktą susistemintą informaciją – bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus dalyviai Kauno rajone didžiausia tobulinimo poreikį išskiria komunikacijos srityje. Remiantis Integruotuoju bendradarbiavimo modeliu – komunikacija, informacija yra bene svarbiausias ir pamatinis sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas. Respondentų lūkestis pagerinti komunikacinius aspektus realiai siejasi su modelio veiksmingumo augimu Kauno rajone. Taip pat, respondentai nemažą dėmesį skyrė ir organizacinių pokyčių poreikiui. Tiek vietos bendruomenių atstovai (respondentai Nr. 1; Nr. 4; Nr. 5), tiek ir KRS atstovai (respondentai Nr. 6 ir Nr. 7) nurodė, kad Kauno rajono savivaldybėje tam tikri organizaciniai bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procesai turėtų būti tobulinami ar net sukuriami nauji. Tai siejasi ir su komunikaciniais aspektais – aiškumu, gebėjimu sklandžiai bendrauti. Atkreiptinas dėmesys, kad respondentai išskiria visuomenės poreikį plėsti suvokimą, keisti požiūrį, nes tai padėtų užtikrinti veiksmingesnį bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus. Tai susiję su bendruomenių lyderių ugdymu, kas remiantis Nefu ir kt. (2011), svarbu dėl galimybės užtikrinti funkcionalių vietos bendruomenių veiklą.

Šioje vietoje galima paminėti, kad respondentų buvo prašoma pateikti (ne)sėkmingų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus pavyzdžių Kauno rajone. 12 priede pateikiami

konkretūs respondentų pasisakymai. Atsižvelgiant į juos galima teigti, kad respondentai įvardijo gana paviršutiniškus pavyzdžius, nedetalizavo konkrečių situacijų, daugiausiai kalbėjo apie tai, jog pats bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus Kauno rajone yra sėkmingas. Kalbant apie nesėkmingus pavyzdžius, Respondentas Nr. 5 įvardijo vieną situaciją, kuomet nepavyko susitarti, o respondentas Nr. 8 abstrakčiai pateikė nuomonę, dėl ko bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus dažniausiai būna nesėkmingas. Abiejų pusių respondentai įvardijo ir BVA – bendruomenės konsultantų pareigybinių funkcijų derinimą, nes po pirminio projekto įgyvendinimo savivaldybėje bendruomenės ir pati savivaldybė nebuvo patenkintos rezultatu. Atsižvelgiant į tai, kad buvo nustatyta, jog BVA veikla yra vienas iš bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų KRS, jų veiklos tobulinimas pasitelkiant skirtingų interesų derinimą yra geras pavyzdys.

Išanalizavus pusiau struktūruoto interviu metu surinktą medžiagą galima teigti, jog respondentai KRS ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus vertina teigiamai. Respondentų pasisakymus lyginant su Integruotojo bendradarbiavimo modelio proceso etapais buvo pastebėta, jog modelio tendencijos Kauno rajono savivaldybėje yra išlaikomos, bet beveik visuose proceso etapuose yra tam tikrų tobulintinų sričių, kurioms pateikiami siūlymai padėsiantys patobulinti KRS ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus. Respondentai kalbėdami apie bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tobulinimą akcentuoja keturias sritis – organizacinių pokyčių, komunikacijos tobulinimo, bendruomenės lyderių ugdymo ir asmeninių savybių ugdymo poreikį.

Apibendrinant Kauno rajono savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus tyrimo rezultatų analizę galima teigti, kad Kauno rajono savivaldybėje bendradarbiavimo su vietos bendruomenėmis derinant skirtingus interesus modelis yra panašus į integruotąjį bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį. Dokumentų analizės metu buvo atskleista, kad iš esmės Kauno rajone ir savivaldybė, ir vietos bendruomenės skiria didelį dėmesį bendradarbiavimui derinant skirtingus interesus, tokiu būdu užtikrinant taikius, partnerystę paremtus santykius, atskaitomybę, skaidrumą ir pan. Taip pat, dokumentų analizės metu buvo nustatyta, kad Kauno rajono savivaldybei reikėtų skirti didesnę dėmesį informacijos sklaidai ir pateikimui visiems suinteresuotiesiems patogiomis ir priimtiniomis priemonėmis, o vietos bendruomenėms didesnę dėmesį skirti pastoviai nevyriausybinei veiklai. Nors visose Kauno rajono seniūnijose yra bent viena aktyvi bendruomenė, didelė dalis vietos bendruomenių veikia nesistemiškai arba yra priskiriamos prie neaktyvių.

Pusiau struktūruoto interviu metu buvo siekta išsiaiškinti, kiek praktiškai Kauno rajone naudojamas bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis yra panašus į integruotąjį modelį, tad atrinktiems tyrimo respondentams buvo pateikiami klausimai atliepiantys visus integruotojo modelio proceso etapus. Buvo nustatyta, kad beveik visuose etapuose (išskyrus – dalyvių suinteresuotųjų pusių) norint tikslingai naudoti integruotąjį bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelį Kauno rajono savivaldybėje reikia tobulinti tam tikras sritis. Iš esmės respondentai savivaldybės ir vietos bendruomenių sąveiką tyrimo kontekste vertina teigiamai, siūlo didesnę dėmesį skirti ir tobulinti – organizacinius aspektus, ypač ieškant naujų praktinių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų, komunikaciją, bendruomenės lyderių ir asmeninių savybių ugdymą.

Išvados

1. Atlikus savivaldos, vietos bendruomenės ir bendradarbiavimo koncepcijų teorinę analizę, remiantis mokslininkų (Novikovas, 2005; Smalec ir kt., 2019; Fitzgerald ir Wolak, 2016; Burbulytė-Tsiskarishvili ir kt., 2018; Nefas, 2009; Eriksson, 2010; Leliūgienė ir Sadauskas, 2011; Angelsen ir kt., 2014; Vorevičienė, 2018; Raišienė, 2005; Puškorius, 2007; Sorensen ir Torfing, 2017; Bučaitė-Vilkė, 2019) pateikiamomis įžvalgomis buvo apibrėžtos naudojamos sąvokos:

- Savivalda – demokratinės visuomenės pagrindinė sąlyga, kuri yra orientuota į miestų / teritorijų valdymą, kontroliavimą, kai piliečiai turi lygias sąlygas dalyvauti tvarkant vietos reikalus, rinkti valdžios atstovus, gauti viešąsias ir administracines paslaugas.
- Vietos bendruomenė – žmonių, gyvenančių toje pačioje vietovėje grupė, kurią sieja bendros patirtys, interesai, gyvenimas kaimynystėje. Jos gali būti formalios ir neformalios, o bendradarbiaudamos su savivaldos institucijomis siekia spręsti vietovei svarbius klausimus.
- Bendradarbiavimas – veiklos rūšis, kai kartu veikia keletas veikėjų ir siekia bendrų tikslų norėdami spręsti politinius ir funkcinius klausimus. Bendradarbiavimo procesas pasižymi inovacijomis, modernumu, naujomis patirtimis, įgūdžiais, o veikla organizuojama tam, kad būtų pasiektas konsensusas.

Kokybiškam bendradarbiavimui yra svarbu aukštas bendruomeniškumo intensyvumo lygis, nuolatiniai savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių santykiai, savivaldos atstovų galimybės susipažinti su bendruomenių problemomis. Norint užtikrinti bendradarbiavimą svarbu mokytis, kurti stiprius komunikacinius tinklus, užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Bendradarbiavimas tarp savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių yra svarbus, nes jo metu išvengiama funkcijų dubliavimosi, yra pasidalinamos atsakomybės, bendruomenės gali įgyti daugiau patirties, skatinamas jų aktyvumas ir įsitraukimas į vietos reikalų tvarkymą bei savivaldos institucijų atvirumas ir skaidrumas. Kokybiškai bendradarbiaujant yra atliepiami naujojo viešojo valdymo principai, kurie svarbūs skirtingų interesų derinimo kontekste užtikrinant konstruktyvų, o ne tik simbolinį bendradarbiavimą. Pagrindiniai bendradarbiavimo modeliai, kuriais remiamasi projekte yra tinklinis, kooperacijos, partnerystės, koalicinis ir integracinis (Raišienė, 2008; Procevičienė, 2010; Šilinskytė, 2013). Tikslingiausiai pritaikomi vietos bendruomenėms yra kooperacijos ir partnerystės (Raišienė, 2008). Minimi modeliai pritaikomi visoms NVO, dėl to kyla poreikis formalizuoti konkrečiai savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą užtikrinantį skirtingų interesų derinimą.

2. Savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus yra mažai mokslininkų tyrinėjama sritis. Skirtingų interesų derinimą galima apibrėžti, kaip procesą, kurio metu dėl viešojo intereso besiderančios šalys ieško galimybių sąveikauti ir taikiai susitarti dėl galutinio sprendimo.

Remiantis užsienio šalių patirtimi, bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdus galima suskirstyti į keturias orientacines kryptis – konfliktinių situacijų vengimo (taikinamasis tarpininkavimas ir tarpininkavimas pasitelkiant organizacijas); aktyvaus ir sklandaus bendruomenės dalyvavimo tvarkant vietos reikalus (jungtinės darbo grupės, savivaldybės tarybos ir darbo grupių konsultavimas); skirtingų tikslų – vienodų strategijų naudojimo (savanoriškos kolektyvinės programos); aktyvaus bendruomenės įsitraukimo ribotame laike (bendruomenės kūrybinės dirbtuvės).

Remiantis teorine analize ir užsienio šalių patirčių vertinimu parengtas integruotasis bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelis. Pagrindiniai modelio bruožai:

- Modelis susideda iš penkių etapų – dalyvių / suinteresuotųjų pusių nustatymas, bendradarbiavimo inicijavimo kriterijų vertinimas, proceso organizavimas, komunikacinės – diskusinės platformos formavimas, principų laikymasis;
- Modelis yra lengvai adaptuojamas, o naudojama praktinė forma (taikinamasis tarpininkavimas, tarpininkavimas pasitelkiant organizacijas, jungtinės darbo grupės, tarybos ir darbo grupių konsultavimas, savanoriškos kolektyvinės programos, bendruomenės kūrybinės dirbtuvės) pasirenkama atsižvelgiant į konkrečią situaciją;
- Modelis remiasi konsensuso strategija ir „win – win“ požiūriu;
- Tikslas – dalytis resursais, keistis nauda, užtikrinti skirtingų interesų derinimo būdu priimto sprendimo įgyvendinimą.

3. Šalies strateginė aplinka yra palanki savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimui derinant skirtingus interesus. Išskirta, kad bendradarbiavimas derinant skirtingus interesus savivaldoje turi būti formuojamas inovatyviais ir novatoriškais būdais, kuriant ir pritaikant naujus modelius, siekiant plataus susitarimo, dalyvavimo konstruktyvaus dialogo forma, dėmesį skiriant savivaldos procesų tobulinimui ir vietos bendruomenių plėtrai (Strategija „Lietuva 2030“, 2012; Nacionalinė pažangos programa, 2012). Taip pat numatomas poreikis konsultuotis su visuomene, užtikrinti dalyvavimą viešojo valdymo procesuose, nustatyti priemones skatinančias aktyvų bendruomenių įsitraukimą į viešuosius vietos reikalus ir jų įgyvendinimą, bendruomenių savivaldos stiprinimas (Viešojo valdymo programa, 2012). Teisinė šalies aplinka yra mažiau palanki bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus užtikrinimui savivaldoje, įstatymuose trūksta strateginių dokumentų atliepimo, nėra reglamentuojamos konkrečios bendradarbiavimo formos. Įstatymai numato į viešąjį valdymą įtraukti vietos bendruomenes, teikti joms informaciją, užtikrinti galimybes sklandžiai veiklai. Organizacinio lygmens įstatymai (LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas, 2018; LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013) yra silpni, nesuteikia aiškumo, neakcentuoja skirtingų interesų derinimo poreikio. Reglamentuojama veikla yra susijusi tik su formaliomis bendruomenėmis veikiančiomis asociacijų pagrindu. Nustatyta, kad savivaldybės turi galimybę rengti gaires ir nusimatyti savo veiklos kryptis ir priemones, kurios atlieptų savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus.

4. Kauno rajono savivaldybėje atsispindi Integruotojo bendradarbiavimo modelio bruožai. Remiantis tyrimo rezultatais galima įvardinti šiuos bruožus:

- Bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus proceso dalyviai įtraukiami visais integruotajame modelyje numatomais kanalais (formalios ir neformalios vietos bendruomenės, politikai, administracija, kitų savivaldos lygmens organizacijų atstovai).
- Prieš pradėdant bendradarbiauti yra atkreipiamas dėmesys į abiejų pusių keliamus tikslus, bendradarbiavimo strategijas, skiriamas dėmesys sąveikaujančių pusių ištekliams.
- Bendradarbiavimo procese dalyvauja kompetentingi ir įgaliojimus turintys KRS specialistai, nustatytas abipusis bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus proceso inicijavimas.
- Derinant skirtingus interesus yra akcentuojama konsensuso strategija ir „win – win“ požiūris, taikomi pagrindiniai bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus principai.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad KRS ir vietos bendruomenės bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus Kauno rajone vertina teigiamai ir jam skiria didelį dėmesį. Tai rodo strateginės KRS nuostatos, vietos bendruomenių įtraukimas į Tarybos sudaromų tarybų, komisijų veiklą, taikomi novatoriški praktiniai būdai skatinantys teigiamus tarpusavio ryšius (BVA, bendruomenės konsultantai), KRBOS įsikūrimas ir dalyvavimas savivaldos procesuose, interesų derinimo numatymas bendruomenių vidiniuose dokumentuose, teigiami respondentų pasisakymai ir pateikiami pavyzdžiai.

Kauno rajono savivaldybė norėdama geriau atliepti strateginių dokumentų gaires turėtų didesnę dėmesį skirti informacijos sklaidai ir komunikacijos tobulinimui, vietos bendruomenės turėtų nuolatos deklaruoti aktyvią bendruomeninę veiklą ir didesnę dėmesį skirti ne tik kultūriniais ar socialiniams klausimams, bet ir kitų sričių klausimų išskėlimui. Pagal Integruotąjį bendradarbiavimo modelį, Kauno rajone reikėtų – tobulinti abipusią teritoriškumo analizę ir sąveikaujančių šalių pozicijų nustatymą inicijuojant bendradarbiavimą; proceso organizavimo etape įtraukti nešališkus ekspertus; inicijuoti skirtingų interesų derinimą ir mažesnių / lokalesnių klausimų svarstyme; skatinti specialistus labiau domėtis ir skirti laiko bendruomenių pozicijoms, o bendruomenėms aktyviau įsitraukti į savivaldybės inicijuojamus procesus; kuriant komunikacinę – diskusinę platformą didesnę dėmesį skirti detalėms ir taikyti daugiau naujų interesų derinimo būdų; taikyti platesnį požiūrį ir orientuotis ne tik į vienkartinių tikslų įgyvendinimą, o ir į ilgalaikį bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus. Bendrąja prasme reikėtų atsižvelgti į organizacinių pokyčių svarbą, komunikacijos tobulinimą, bendruomenės lyderių ir sąveikos dalyvių asmeninio požiūrio į interesų derinimą ugdymą.

Rekomendacijos

Atlikta teorijos, teisės aktų analizė, gauti tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados suteikia sąlygas pateikti rekomendacijas bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste LR Seimui, LR Vyriausybei, Kauno rajono savivaldybės administracijai, Kauno rajono vietos bendruomenėms ir viešojo valdymo srities mokslininkams.

Lietuvos Respublikos Seimui

1. Inicijuoti LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymo (2018) pataisas, kurios atlieptų šalies strateginių dokumentų nuostatas dėl bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus savivaldoje – numatyti ne tik asociacijų pagrindu veikiančias vietos bendruomenes, aiškesnį bendradarbiavimo reglamentavimą remiantis įstatyme pateikiamais principais, konkretesnes teises, veiklos funkcijas susijusias su skirtingų interesų derinimo poreikiu.

Lietuvos Respublikos Vyriausybei

1. Formuojant vyriausybės programą didesnę dėmesį skirti Lietuvos strateginių dokumentų nuostatų, susijusių su vietos bendruomenių įgalinimu tvarkant vietos reikalus, atliepimu. Numatyti konkrečius veiksmus naujų metodų taikymui savivaldos lygmenyje, kurie padėtų vietos bendruomenes įraukti į seniūnijų ir savivaldybių strateginių planavimą.

Kauno rajono savivaldybės administracijai

1. Norint tobulinti bendruomenės veiklos administratorių pareigybės funkcijas, pakeičiant jas į bendruomenės konsultantų poziciją vertėtų numatyti tarpininkavimo funkciją ir formuoti specialistų kompetencijas tarpininkavimo srityje.

2. Didesnę dėmesį skirti komunikacijai, informacijos sklaidai – savivaldybės internetiniame puslapyje pateikti visus aktualius dokumentus. Taip pat, užtikrinti, kad dokumentai (įskaitant ataskaitas, protokolus) būtų informatyvūs, suprantami ir lengvai prieinami.

3. Ugdyti savivaldybės atstovų (politikų, specialistų, tarnautojų) žinias bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste ir užtikrinti darbuotojų atvirumą bendradarbiavimui su vietos bendruomenėmis – skatinti skirti daugiau dėmesio, inicijuoti nuolatinę sąveiką.

4. Užtikrinti, kad prieš pradėdant bendradarbiauti savivaldos atstovai tinkamai pasiruoštų bendradarbiavimo proceso organizavimui, bei inicijuotų bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus visuose diskusiniuose klausimuose, kurie tiesiogiai liečia lokalias bendruomenes.

5. Bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procese numatyti nešališkų ekspertų įtraukimą į derybas.

6. Taikyti daugiau ir įvairesnių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus būdų, kurie užtikrintų ne tik vienkartinį tikslų pasiekimą, bet skatintų nuolatinį bendradarbiavimą ir atlieptų konkrečias situacijas.

Kauno rajono vietos bendruomenėms

1. Užsiimti aktyvia bendruomenine veikla nuolatos, deklaruoti savo interesus viešai, skirti dėmesį ne tik kultūriniais ir socialiniams klausimams, bet ir kitų sričių problemoms, inicijuoti jų sprendimą.

2. Ugdyti bendruomenės lyderius ir bendruomenės atstovų kompetencijas bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste, užtikrinti atvirą bendravimą su Kauno rajono savivaldybe, išlaikyti apolitiškumą.
3. Aktyviau įsitraukti į Kauno rajono savivaldybės inicijuojamus bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus procesus, orientuotis ne tik į trumpalaikių tikslų pasiekimą, bet ir į nuolatinį, ilgalaikį bendradarbiavimą.
4. Aktyviau inicijuoti bendradarbiavimą derinant skirtingus interesus su Kauno rajono savivaldybe bendruomenei aktualių klausimų ir problemų sprendimui, neturėti išankstinių nuostatų, siekti darnaus ir pasitikėjimu grindžiamo bendradarbiavimo.

Viešojo valdymo srities mokslininkams

1. Atlikti išsamesnius teorinius tyrimus siekiant aktualizuoti ir tobulinti bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelius savivaldoje.
2. Atlikti kiekybinius tyrimus siekiant nustatyti savivaldybių ir vietos bendruomenių situaciją remiantis integruotojo bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio proceso etapais, tokiu būdu tobulinant modelį ir atskleidžiant daugiau praktinių Lietuvos pavyzdžių savivaldybių ir vietos bendruomenių bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus kontekste.

Literatūros sąrašas

1. Angelsen, A., Jagger, P., Babigumira, R., Belcher, B., Hogarth, N. J., Bauch, S., Borner, J., Smith-Hall, C. (2014). Environmental Income and Rural Livelihoods: A Global-Comparative Analysis. *World Development*, 64, 12-28. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.03.006>
2. Astrauskas, A. (2019). Bendruomenė ir bendruomeniškumas seniūnaitijos ir seniūnijos lygmeniu: samprata, raiška, galimybės tobulinti. *Viešoji politika ir administravimas*, 18(2), 256-269.
3. Bagdonienė L. ir Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 468
4. Bučaitė-Vilkė, J. (2019). Interesų grupių dalyvavimas ir įsitraukimas vietos lygmeniu: ar savivaldybių bendradarbiavimas gali būti demokratiškas? *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 1, 153-175. doi.org/10.7220/2335-8777.10.1.7
5. Bučaitė-Vilkė, J. ir Žilys, A. (2016). Dvi skirtingos vietos demokratijos vizijos? Interesų atstovavimas, lyderystė ir gyventojų dalyvavimas savivaldoje. *Kultūra ir visuomenė*, 7(1), 93-112. <http://dx.doi.org/10.7220/2335-8777.7.1.5>
6. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. ir Šnapštienė, R. (2010). Role of Civil Society Organizations in Local Governance: Theoretical Approaches and Empirical Challenges in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, 35-44.
7. Burbulytė-Tsiskarishvili, G., Dvorak, J. ir Žernytė, A. (2018). Savivaldybių funkcijų ir galių kaita Lietuvoje 1994-2016 metais. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(3), 399-420. [dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21955](https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21955)
8. Čiplienė, A. (2010). Suinteresuotųjų šalių interesų derinimo svarba: teoriniai aspektai. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios – 10. KTU Panevėžio instituto studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 70-75 Kaunas: Technologija.
9. Cirtautas, M. (2011). Visuomenės dalyvavimo urbanistinio planavimo ir projektavimo procesuose realijos ir perspektyvos. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 3(3), 59-66. [doi:10.3846/mla.2011.052](https://doi.org/10.3846/mla.2011.052)
10. Dapkus R. (2008). Viešųjų paslaugų teikimo informacinių technologijų priemonėmis gerinimas kaimiškiosiose seniūnijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (11), 82-93.
11. Eriksson, L. (2010). Community Development and Social Pedagogy: Traditions for Understanding Mobilization for Collective Self-development. *Oxford University Press and Community Development Journal*, 46(4), 403-420. [doi:10.1093/cdj/bsq008](https://doi.org/10.1093/cdj/bsq008)
12. Fitzgerald, J. ir Wolak, J. (2016). The Roots of Trust in Local Government in Western Europe. *International Political Science Review*, 37(1), 130-146. DOI: 10.1177/0192512114545119
13. Guogis, A. ir Šilinskytė A. (2013). Naujasis viešasis valdymas, kaip pilietinė vertybė: Lietuvos bendruomenių aktyvumo atvejis. *Tiltai*, 1, 27-37.
14. Hamilton, M. R. (2006). Democracy and Public service. In R. C. Box (Eds.). *Democracy and Public Administration* (pp. 3-21). Armonk, New York, London, England: M. E. Sharpe
15. Jonikaitė, E., Juknevičienė, V. ir Mikolaitytė, J. (2016). Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(38), 39-48.
16. Jung, H. T., Lee, J., Yap, H. T. M. ir Ineson, M. E. (2015). The Role of Stakeholder Collaboration in Culture-led Urban Regeneration: A Case Study of Gwangju Project, Korea. *Cities*, 44, 29-39.
17. Leliūgienė, I., Sadauskas, J. (2011). Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija. *Socialinių mokslų studijos*, 3(4), 1281-1297.
18. Lennon, M. (2017). On `the Subject` of Planning`s public interest. *Planning Theory*, 16 (2), 150-168. <https://doi.org/10.1177/1473095215621773>

19. Ivanauskas, V. (2008). Biurokratinio valdymo stilius Lietuvoje brandžiojo socializmo metais. *Darbai ir dienos*, 50, 261-289 [žiūrėta 2019-11-14]. Prieiga internetu: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/32676/1/ISSN2335-8769_2008_N_50.PG_261-289.pdf
20. Malinauskas, V. (2018). Viešasis interesas kaip bendrasis gėris. *Logos* 96, 186-202. <https://doi.org/10.24101/logos.2018.59>
21. Matkevičienė, R. ir Stonkienė, M. (2018). Viešasis interesas žiniasklaidoje: asmens iškelta vartotojų teisių apsaugos problema, kaip viešojo intereso atvejis Lietuvos interneto žiniasklaidoje. *Informacijos mokslai*, 82, 36-49. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2018.82.3>
22. Mažylis, L. ir Vazgelevičius, D. (2004). Nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas su savivaldos institucijomis, teikiant socialines paslaugas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 29, 117-123.
23. Mey, F., Diesendorf, M. ir MacGill, I. (2016). Can Local Government Play a Greater Role for Community Renewable Energy? A Case Study from Australia. *Energy Research & Social Science*, 21, 33-43.
24. Nefas, S. (2009). Funkcionalių vietos bendruomenių veiklą sąlygojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16), 101-109.
25. Nefas, S., Smalskys, V. ir Šlapkauskas, V. (2011). *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas.
26. Novikovas, A. (2005). Vietos savivaldos esmė ir socialinė paskirtis visuomenėje. *Jurisprudencija*, 77(69), 58-64.
27. Paulikas, V. (2013). Vietos savivaldos administracinės teritorinės reformos Lietuvoje ir kitose valstybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 197-211.
28. Paulikas, V. ir Adomonis, V. (2003). Vietos savivalda ir sprendimų priėmimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 66-73.
29. Picketts, M. I., Werner, T. A., Murdock, Q. T., Curry, J., De`ry, J. S. ir Dver, D. (2012). Planning for Climate Change Adaptation: lessons Learned from a Community-based workshop. *Environmental Science & Policy*, 17, 82-93.
30. Pilipavičius, V. ir Vidrevičienė, I. (2014). Vietos savivalda ir kaimo savivaldumo formavimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(4), 937-945. doi: 10.15544/mts.2014.088
31. Prosevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(27), 45-51.
32. Pruskus, V. (2003). *Sociologija: Teorija ir praktika*. Vilnius: Lietuvos teisės ir verslo kolegija.
33. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 24-31.
34. Rafique, Z. Ir Khoo, L. S (2017). Role of Community-based Organizations (CBO`s) in Promoting Citizen Participation. A Survey Study of Local Government Institutions of Punjab, Pakistan. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(3/4), 242-258. DOI 10.1108/IJSSP-02-2017-0008
35. Raišienė, A. G. (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 318-321.
36. Raišienė, A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktiku požiūriu. *Jurisprudencija*, 4(106), 50-60.

37. Rivera, J., Naranjo, A. M., Robalino, J., Alpizar, F. ir Blackman, A. (2018). Local Community Characteristics and Cooperation for Shared Green Reputation. *Policy Studys Journal*, 00(00), 1-20. DOI: 10.1111/psj.12156
38. Smalec, A., Niemczyk, A ir Seweryn, R. (2019). Cooperation Between Local Government and Non-Governmental Organizations as a Platform for the Developement of Social Dialogue. *Economic and Social Development (Book of Proceedings), 42nd International Scientific Conference on Economic and Social Development* (pp. 358-365). London
39. Smalskys, V. ir Šilinskytė, A. (2016). Visuomenės įtraukimas į Lietuvos vietos savivaldos valdymą duomenų atvirumo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(4), 641-656.
40. Sobrinho, Vasconcellos, M., Vasconcellos, De Albuquerque A. M., De Andrade, Pinheiro, C. H. ir Barros, Nogueira, J. (2018). Conflict and Cooperation between Civil Society and State in Spaces of Interaction for Territorial Development in Brazilian Amazon. *Praxis Sociológica*, 23, 143-162.
41. Sorensen, E. ir Torfing, J. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839. DOI: 10.1177/0275074016643181
42. Stephens, B. J. (2001). Using a Mediator in Public Disputes. *Public Management Bulletin*, 2 [žiūrėta: 2019.11.12]. Prieiga internetu: <https://mediate.com/articles/stephensJ.cfm>
43. Survila, A. (2018). Bendruomenės įtraukimo į incidento valdymą organizacinės prielaidos ir teisinės galimybės Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(2), 255-269.
44. Šileikis, E. (2015). Viešasis interesas ir teisėti lūkesčiai politinių partijų finansavime: bendrieji ir specifiniai aspektai. *Teisės problemos*, 1 (87), 5-43 [žiūrėta 2019-10-05]. Prieiga internetu: <http://teise.org/wp-content/uploads/2016/07/E.Sileikis-15-1.pdf>
45. Šilinskytė, A. (2013). Nevyriausybių organizacijų išorinių ryšių ir tarpusavio bendradarbiavimo įtaka veiklos efektyvumui. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 677-688. doi:10.13165/VPA-13-12-4-13
46. Šilinskytė, A. (2015). Nevyriausybių organizacijų ir savivaldybių sąveika Lietuvoje: teoriniai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(2), 221-235.
47. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas.
48. Vaidelytė, E., Žilinskas, G. ir Rauleckas, R. (2016). Piliečių įtrauktis į viešąjį valdymą teorinės apibrėžtys. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 16, 253-268.
49. Valackienė, A. ir Žalnieriūnienė, E. (2015). Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė. *Tiltai*, 2, 21-38.
50. Vorevičienė, J. (2018). Lietuvos bendruomenių centrų veikla vietos bendruomenėse. Kiekybinio tyrimo apžvalga. *Regional Rormation and Development Studies*, 2(25), 106-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v25i2.1749>
51. Vorevičienė, J. ir Butkevičienė, E. (2017). Nevyriausybių organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(1), 121-137. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.16.1.18018>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. 2014 – 2020 metų nacionalinė pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 144-7430.
2. Cambridge Dictionary. Cooperation [žiūrėta 2019-10-04]. Prieiga internetu: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cooperation>
3. Cambridge Dictionary. Local Government [žiūrėta 2019-09-19]. Prieiga internetu: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/local-government>
4. Human Development Indicators and Indices: 2018 Statistical Update [žiūrėta 2019-09-16]. Prieiga internetu: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf
5. Kauno rajono bendruomeninių organizacijų tarybos valdybos 2019 m. balandžio 4 d. sprendimas „Dėl KRBOS veiklos įstatų patvirtinimo“.
6. Kauno rajono bendruomeninių organizacijų tarybos valdybos 2019 m. balandžio 4 d. sprendimas „Dėl KRBOS 2019-2020 m. veiklos strategijos patvirtinimo“.
7. Kauno rajono savivaldybė (2019). Aplinkos skyrius – informacija [žiūrėta 2019-11-23]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/struktura-ir-kontaktai/administracijos-direktorius/aplinkos-skyrius/informacija/>
8. Kauno rajono savivaldybės administracijos aplinkos sk. vyr. specialistės pateikti projektiniai Kauno rajono savivaldybės bendruomenės konsultantų pareigybių aprašymai (2019-11-20).
9. Kauno rajono savivaldybė (2018). *Dešimt specialistų žengė į bendruomenes* [žiūrėta 2019-11-19]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/naujienos/bendruomeniu-specialistai/>
10. Kauno rajono savivaldybės administracijos aplinkos skyriaus vyriausiųjų specialistų (bendruomenės veiklos administratorių) 2018 m. veiklos ataskaita (2019).
11. Kauno rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. vasario 9 d. įsakymas Nr. ĮS-235 „Dėl Kauno rajono savivaldybės administracijos aplinkos skyriaus vyriausiojo specialisto (bendruomenės veiklos administratoriaus) pareigybės aprašymo patvirtinimo“.
12. Kauno rajono savivaldybės Tarybos 2011 m. birželio 2 d. sprendimas Nr. TS-75 „Dėl Kauno rajono savivaldybės bendruomenės sveikatos tarybos veiklos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2019-11-16]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/taryba/fondai-ir-tarybos/bendruomen%C4%97s-sveikatos-taryba/>
13. Kauno rajono savivaldybės Tarybos 2013 m. birželio 27 d. sprendimas Nr. TS-256 „Dėl Kauno rajono savivaldybės 2013-2020 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo“ [žiūrėta 2019-09-16]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/>
14. Kauno rajono savivaldybės Tarybos 2018 m. sausio 31 d. sprendimas Nr. TS-1 „Dėl Kauno rajono savivaldybės 2018-2020 m. veiklos plano patvirtinimo“ [žiūrėta 2019-11-06]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8c7622b0003111e8a2469c61d7bb0a92>
15. Kauno rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. veiklos ataskaita (2019) [žiūrėta 2019-11-09]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/administracine-informacija/veiklos-ataskaitos/>
16. Kauno rajono savivaldybės mero 2018 m. veiklos ataskaita (2019) [žiūrėta 2019-11-10]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/administracine-informacija/veiklos-ataskaitos/>
17. Kauno rajono savivaldybės Tarybos 2019 m. birželio 27 d. sprendimas Nr. TS-233 „Dėl Kauno rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų tarybos veiklos nuostatų patvirtinimo“ [žiūrėta 2019-11-10]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/taryba/fondai-ir-tarybos/bendruomenini%C5%B3-organizacij%C5%B3-taryba/>

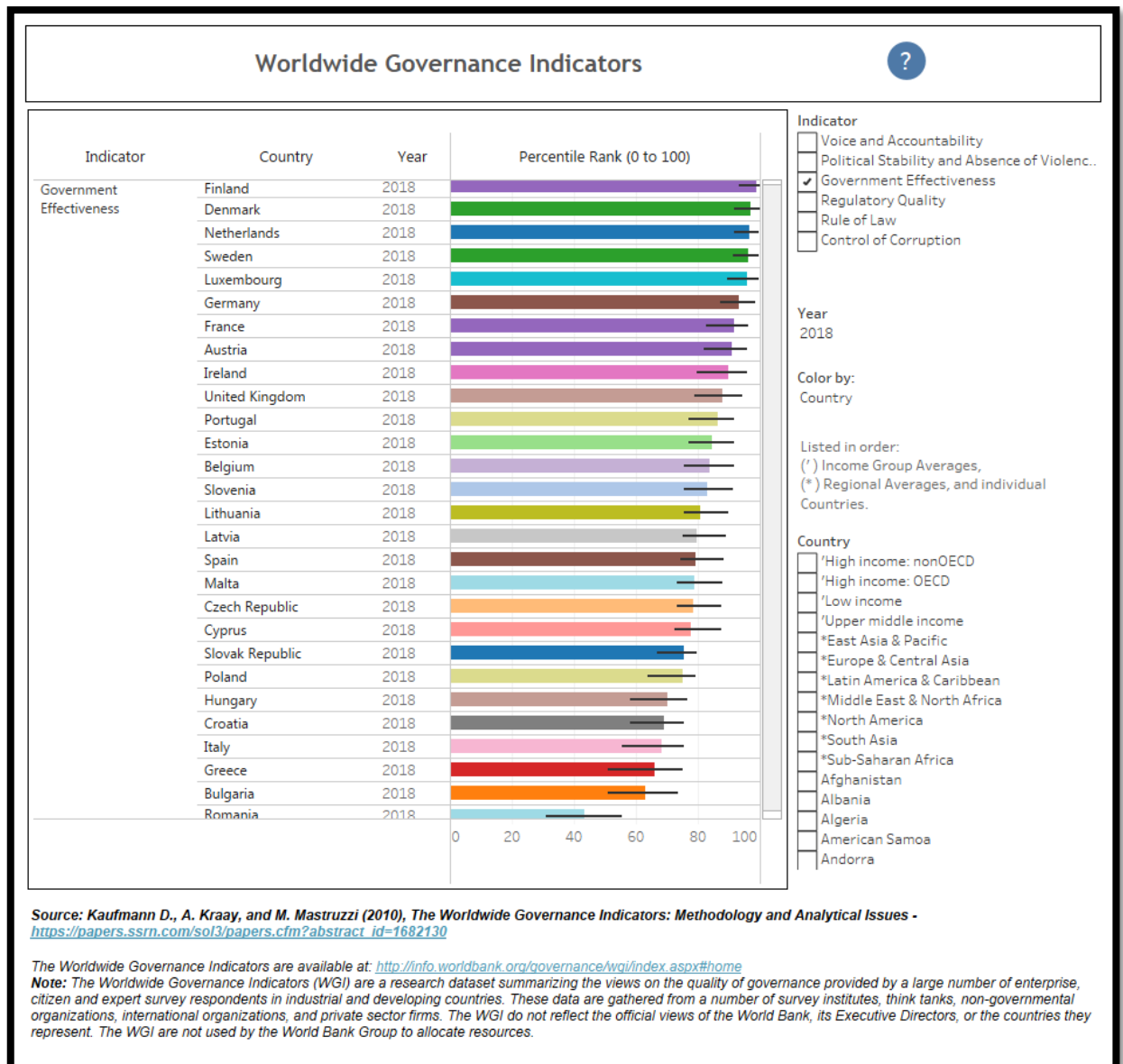
18. Kauno rajono savivaldybės Tarybos 2019 m. kovo 28 d. sprendimas Nr. TS-109 „Dėl Kauno rajono savivaldybės bendruomenės sveikatos tarybos 2018 m. veiklos ataskaitos patvirtinimo“ [žiūrėta 2019-11-16]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/taryba/fondai-ir-tarybos/bendruomen%C4%97s-sveikatos-taryba/>
19. Kauno rajono savivaldybės Tarybos sudarytos tarybos, komisijos, komitetai (2019) [žiūrėta 2019-11-16]. Prieiga internetu: <https://www.krs.lt/savivaldybe/taryba/fondai-ir-tarybos/>
20. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2011). Bendruomeninių organizacijų ir bendruomenės centrų veiklos ir galimybių plėtojimo tyrimas. Vilnius: BGI Consulting.
21. Malinauskaitė, J. (2018). Kauno rajono bendruomeninių organizacijų žemėlapis.
22. Merriam-Webster žodynas. Community [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga internetu: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/community>
23. Merriam-Webster žodynas. Cooperation [žiūrėta 2019-12-04]. Prieiga internetu: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cooperation>
24. Lietuvos Respublikos Asociacijų įstatymas (2004). 25-745. Aktuali redakcija nuo 2019-01-01.
25. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Žin., 1992, Nr.33-1014.
26. Lietuvos Respublikos Bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas (2018). 21110. Aktuali redakcija nuo 2018-12-21.
27. Lietuvos Respublikos Nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas (2013). 18. Aktuali redakcija nuo 2014-04-01.
28. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. A1-99 „Dėl nevyriausybinų organizacijų ir bendruomeninės veiklos stiprinimo 2017-2019 metų veiksmų plano patvirtinimo“. TAR, 2017-05-30, Nr. 9092.
29. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. (1999). 60-1945. Aktuali redakcija nuo 2019-11-01.
30. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas (1996). 55-1049. Aktuali redakcija nuo 2019-07-27.
31. Lietuvos Respublikos Visuomenės informavimo įstatymas (1996). 71-1706. Aktuali redakcija nuo 2019-11-14.
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. TAR., 2016, Nr. 28737.
33. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 61-3050.
34. Pagrindiniai Lietuvos visuomenės pilietinės galios indekso rodikliai 2016 m. *Pilietinės galios institutas*, Vilnius [žiūrėta 2019-10-26]. Prieiga internetu: http://www.civitas.lt/wp-content/uploads/2017/06/PGI2016_pagr-rezultatai.pdf
35. Politikos mokslų enciklopedinis žodynas (2007). Vietos savivalda [žiūrėta 2019-12-04]. Prieiga internetu: <http://terminai.vlkk.lt/paieska?search=vietos+savivalda>
36. Radzevičiūtė, E. (2019). *Bendruomenės veiklos administratoriai? Kas tai?* Diena [žiūrėta 2019-11-19]. Prieiga internetu: <https://www.diena.lt/naujienos/kaunas/miesto-pulsas/bendruomenes-veiklos-administratoriai-kas-tai-899839>
37. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 22-1009.
38. The Worldwide Governance Indicators (2018). *World Bank Group* [žiūrėta 2019-10-26]. Prieiga internetu: info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports

Priedai

1 priedas. Lietuvos strateginių dokumentų apžvalga

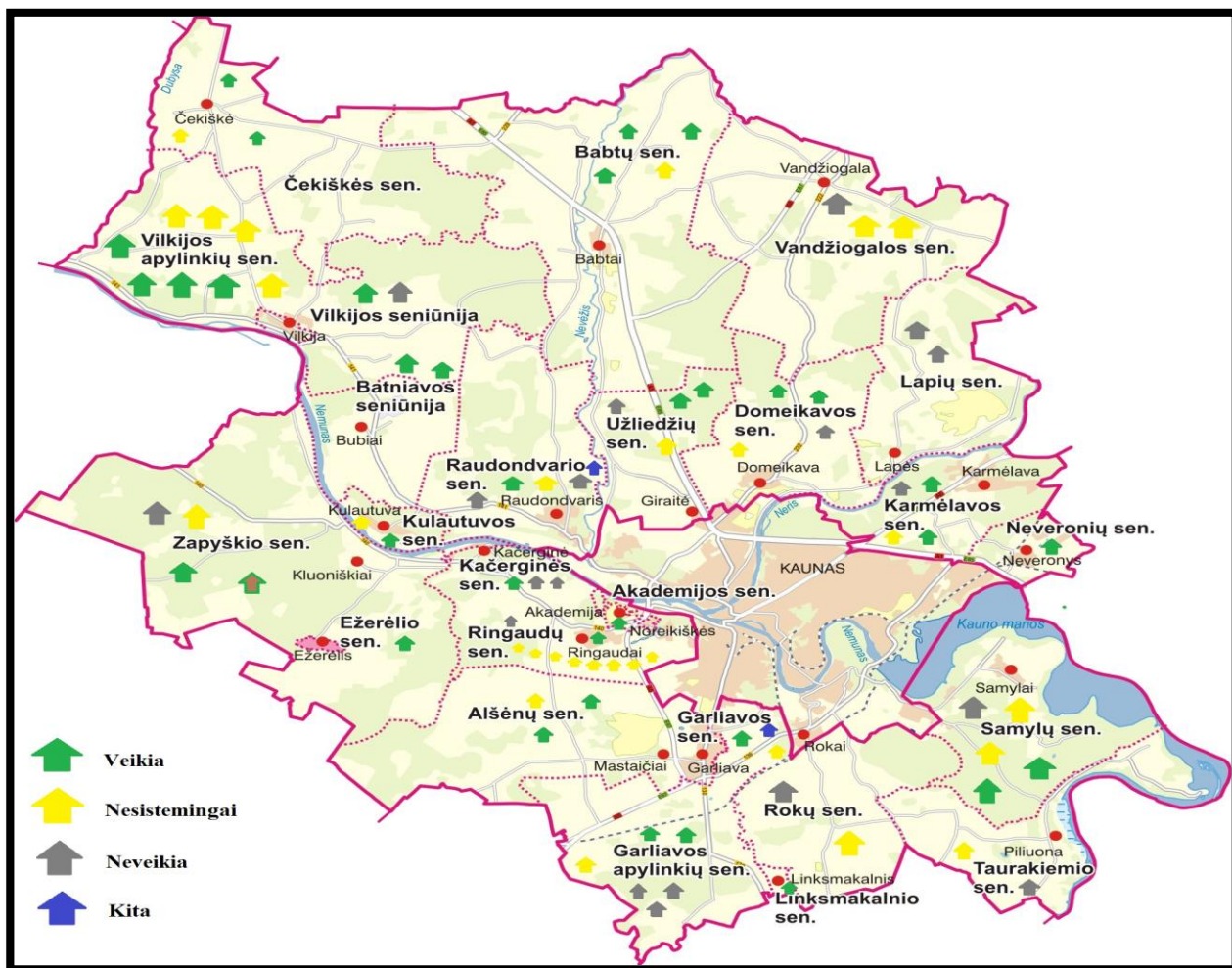
Strateginis dokumentas	Strateginiuose dokumentuose pateikiama aktuali informacija susijusi su savivaldos institucijų ir vietos bendruomenių bendradarbiavimu, interesų derinimu
Strategija „Lietuva 2030“ (2012)	Viena iš vertybių – atvirumas (dialogas, bendradarbiavimas); pabrėžiamas subsidiarumo principas – bendruomenės turi pačios spręsti su jomis susijusius klausimus; siekiama plėsti bendruomenių savivaldą. Reikalingi pokyčiai bendradarbiavimo su piliečiais, vietos bendruomenėmis viešojo valdymo srityje. Strategiškaip pajėgi valdžia: kompetentinga, orientuota į rezultatus, kartu su visuomene numatomi veiklos prioritetai, valdymo kultūra paremta bendradarbiavimo ir bendro sutarimo principais; Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas: institucijos atviros ir atskaitingos visuomenei, informacija pateikiama aiškiai ir suprantamai, valdžia nuolat tariasi su visuomene. Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas: teikiamos bendru sutarimu grįstos visuomenei aktualios paslaugos. Turi būti užtikrinama: strateginiai sprendimai priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus susitarimo; naujų mechanizmų sukūrimas užtikrinantis dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma; skatinami susitarimai su vietos bendruomenėmis. Nėra aiškių vietos bendruomenių bendradarbiavimo su valstybe mechanizmų, palankios teisinės aplinkos.
2014 – 2020 m. Nacionalinė pažangos programa (2012)	Numatoma - didinti bendruomenių ir nevyriausybių organizacijų vaidmenį: reikšmingas gyventojų telkiamasis vieniniu lygmeniu ir artimiausioje gyvenamojoje aplinkoje. Siekiama - stiprinti nevyriausybinių sektoriaus vaidmenį: profesionalnes piliečių ir NVO atstovavimas, plėtojamas NVO ir valdžios institucijų bendradarbiavimas. Siekiant sumanaus valdymo ir pilietinės visuomenės brandos, būtina perskirstyti valdžios galias iš valdžios institucijų gyventojams ir vietos bendruomenėms, skatinti valdžios ir visuomenės partnerystę. Siekiama, kad visuomenė žinotų apie galimybes dalyvauti viešojo valdymo procesuose. Siekiant plėtoti dalyvavimo viešajame valdyme iniciatyvas, būtina skleisti gerąją viešojo valdymo institucijų ir gyventojų bei vietos bendruomenių bendradarbiavimo patirtį. Viešojo valdymo institucijos turi sudaryti palankias sąlygas ieškoti bendrų susitarimų su visuomene. Būtina skatinti gyventojus, vietos bendruomenes, nevyriausybines organizacijas dalyvauti sprendžiant viešuosius vietos reikalus, kurti naujus (plėtoti esamus) dalyvavimo viešajame valdyme būdus.
2012-2020 m. Viešojo valdymo tobulinimo programa	Skatinti visuomenę, nevyriausybines organizacijas, vietos bendruomenes dalyvauti viešojo valdymo procesuose. Pagrindinės kryptys: konsultavimasis su visuomene, jos dalyvavimo viešojo valdymo procesuose galimybių didinimas (tobulinamas teisinis reglamentavimas – konsultavimosi principai, terminai, standartai, stiprinama pilietė branda, sąmoningumas, suteikiama žinių apie valstybės valdymą), stiprinama bendruomenių savivalda – skleidžiama geroji institucijų ir bendruomenių bendradarbiavimo patirtis. Visuomenei sunku tinkamai atstovauti savo interesams, suvokti savo teises ir pareigas dėl nepakankamai aiškaus teisinio reglamentavimo. Viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamos kitos, neįprastos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos, per mažai naudojamos naujų technologijų galimybės šioje srityje.
2016 – 2019 m. Vyriausybės programa (2016)	Siekiant tvarios regionų plėtros, dėmesys skiriamas regionų ir savivaldybių, jų gyventojų, politikų, nevyriausybinių organizacijų iniciatyvumui bei kompetencijai. Politinės sistemos tobulėjimas siejamas su viešojo intereso turinio ir svarbos išryškiniu. Brandžios demokratijos požymiu laikoma ne tik galimybė piliečiams dalyvauti valdant valstybę, bet ir piliečių suvokimas apie nacionalinius, bendruomeninius interesus ir apie turimas galimybes juos formuoti ir ginti. Valdymo kokybės gerinimas, mažinamas biurokratizmas, galių suteikimas savivaldai dėmesys į piliečius ir bendruomenes.
2017 – 2019 m. NVO ir bendruomeninės veiklos stiprinimo veiksmų planas	Dalyvavimas NVO veikloje skatina asmenis imtis iniciatyvos, bendradarbiauti, prisiimti atsakomybę už bendruosius valstybės reikalus. Bendruomenė yra pilietinės visuomenės pagrindas, svarbu daugiau dėmesio skirti bendruomeninėms organizacijoms, kaip pačių bendruomenių narių įsteigtoms ir valdomoms organizacijoms, savarankiškai priimančioms sprendimus ir įgyvendinančioms gyvenamosios vietos bendruomenių poreikius tenkinančias veiklas. Svarbu skatinti viešojo ir NVO sektorių bendradarbiavimą, teikiant viešąsias paslaugas, ir didinti visuomenės informuotumą. Siekiama sustiprinto viešojo ir NVO sektoriaus bendradarbiavimo, sudarytų palankesnių sąlygų informacijos sklaidai.

2 priedas. 2018 m. Lietuvos valdymo efektyvumo pozicija tarp ES šalių



3 priedas. Kauno rajono bendruomeninių organizacijų žemėlapis

Kauno rajono savivaldybės bendruomeninių organizacijų žemėlapis 2019 m. (Šaltinis: Kauno rajono bendruomeninės organizacijos, Malinauskaitė, 2019)



4 priedas. KRBOS veiklos tikslai

Kauno rajono bendruomeninių organizacijų sąjungos įstatuose (2019) numatyti pagrindiniai veiklos tikslai.

1. Sąjungos narius telkti bendrai veiklai, padėti nariams keistis informacija, stiprinti tarpusavio bendravimą, skatinti bendras veiklas, kurti Kauno rajono bendruomeninių organizacijų partnerystės tinklą;
2. aktyviai dalyvauti rengiant, įgyvendinant Lietuvos ir ES kaimo politiką;
3. telkti suinteresuotų vietos valdžios, verslo, bendruomenių, ir kitų organizacijų pastangas ieškant tinkamiausių sprendimų Kauno rajono ekonominei ir socialinei gerovei kelti;
4. teikti pasiūlymus įvairioms institucijoms dėl Kauno rajono vystymosi planų, programų, priemonių kūrimo bei įgyvendinimo;
5. glaudžiai bendradarbiauti su Kauno rajono savivaldybe, seniūnijomis, kitomis įstaigomis ir organizacijomis padedant sąjungos nariams siekti užsibrėžtų tikslų;
6. atstovauti ir ginti Sąjungos narių interesus savivaldos ir nacionalinių valdžios institucijų lygmenyje;
7. skatinti bendradarbiavimą tarp Kauno rajono bendruomeninių organizacijų ir kitų nacionalinių bei tarptautinių organizacijų;
8. skatinti ir palaikyti Sąjungos narių iniciatyvas verslo, švietimo, gamtos apsaugos, kultūros, socialinės paramos ir kitose srityse;
9. organizuoti Sąjungos narių švietimą ir mokymą;
10. rengti ir teikti paraiškas įvairių fondų ir programų finansavimui gauti;
11. vykdyti komercinę-ūkinę veiklą.

5 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai Kauno rajono savivaldybės atstovams

1. Bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis, kas dažniausiai atstovauja savivaldybę ir ar atstovams yra suteikiami įgaliojimai spręsti klausimus, priimti sprendimus?
2. Su kuo dažniau savivaldybei (skyriams, įstaigoms, seniūnijoms) tenka bendradarbiauti derinant interesus – su bendruomeninėmis organizacijomis (formaliomis bendruomenėmis) ar pavieniais tam tikros teritorijos gyventojais (neformaliomis bendruomenėmis)? Jūsų nuomone, kodėl?
3. Jūsų nuomone, kas dažniau inicijuoja bendradarbiavimą derinant interesus – savivaldybė (skyriai, įstaigos, seniūnijos) ar vietos bendruomenės (formalios/neformalios) ir kaip vyksta inicijavimas?
4. Kas svarbu pradėdant bendradarbiauti ir derinti interesus? *(kokia informacija apie abi bendradarbiavimo puses yra reikalinga, kad būtų galima pradėti bendradarbiauti sprendžiant konkretų klausimą susijusį su vietos reikalų tvarkymu)*
5. Ar galite įvardinti, kokiais būdais savivaldybė bendrauja, palaiko ryšius, keičiasi informacija su vietos bendruomenėmis, kaip vyksta bendradarbiavimo derinant interesus procesas?
6. Kokie aspektai yra svarbūs, kad savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant interesus būtų sėkmingas?
7. Kokiais bendradarbiavimo derinant interesus principais Jūsų nuomone reikia vadovautis, kad bendradarbiavimas tenkintų ir bendruomenes, ir Kauno rajono savivaldybę?
8. Jūsų nuomone, kuris iš pateikiamų faktų yra svarbiausias tam, kad būtų derinami interesai bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis:

a) Svarbiausia laiku išvengti didelių konfliktinių situacijų su bendruomenėmis, laiku gauti iš jų informaciją, atsižvelgiant į jų pasiūlymus ir poreikius ieškoti kompromiso, bendradarbiauti pasitelkiant tarpininkus, kurie padėtų suderinti interesus.

b) Svarbiausia bendruomenėms sudaryti sąlygas konkrečių klausimų sprendime konsultuoti savivaldybės tarybą, darbo grupes, įtraukti bendruomenes į savivaldybės/seniūnijų strategijų rengimą, kad tokiais būdais būtų formuojami bendri tikslai.

c) Svarbiausia, kad savivaldybė ir bendruomenės rastų būdus veikti kartu naudojant tokias pačias priemones, strategijas ir bendradarbiautų net ir siekiant skirtingų tikslų (pvz. savivaldybė suteikia finansavimą bendruomenėms, tam jog būtų patenkinami kultūriniai bendruomenių poreikiai, didinamas užimtumas, o bendruomenės išpildydamos reikalavimus atliepia ir savo tikslus – perka ilgalaikį inventorių, kuriuo naudojasi ir kitais tikslais ar pan.).

d) Svarbiausia, kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas ir įgyvendinamas per kuo trumpesnę laiką įtraukiant apibrėžtą skaičių vietos bendruomenių atstovų (tik kompetentingus ir tiesiogiai susijusius su klausimu), produktyviai išnaudojant laiką, kuriant bendras vizijas, būtų orientuojamasi į praktinius aspektus (su perspektyva).

Savo pasirinkimą trumpai pakomentuokite.

8. Ką Jūsų nuomone reikėtų tobulinti, kad Kauno rajone bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis derinant interesus būtų veiksmingesnis?
9. Gal galite pateikti (ne)sėkmingų Kauno rajono savivaldybės bendradarbiavimo derinant interesus su vietos bendruomenėmis pavyzdžių?

6 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai Kauno rajono vietos bendruomenių atstovams

1. Ar Jūsų atstovaujama bendruomenė bendradarbiauja su Kauno rajono savivaldybe siekiant derinti interesus?
 - Jei taip, gal galite įvardinti, kas dažniausiai bendradarbiavimo derinant interesus procese atstovauja jūsų organizaciją ir Kauno rajono savivaldybę?
 - Jei ne, gal galite įvardinti priežastis, kodėl nevyksta jūsų organizacijos interesų derinimas bendradarbiaujant su Kauno rajono savivaldybe?
2. Kas dažniau inicijuoja bendradarbiavimą derinant interesus – Jūsų bendruomenė ar Kauno rajono savivaldybės atstovai (skyriai, įstaigos, seniūnija) ir kaip vyksta bendradarbiavimo inicijavimas?
3. Kas svarbu pradedant bendradarbiauti ir derinti interesus? *(kokia informacija apie abi bendradarbiavimo puses yra reikalinga, kad būtų galima pradėti bendradarbiauti sprendžiant konkretų klausimą susijusį su vietos reikalų tvarkymu – ką vieni apie kitus turi žinoti)*
4. Ar galite įvardinti, kokiais būdais jūsų bendruomenė bendrauja, palaiko ryšius, keičiasi informacija su Kauno rajono savivaldybės atstovais, kaip vyksta bendradarbiavimo derinant interesus procesas? *(būdai, priemonės, veiksmai)*
5. Kokie aspektai yra svarbūs, kad bendradarbiavimas derinant interesus būtų sėkmingas?
6. Kokiais bendradarbiavimo derinant interesus principais Jūsų nuomone reikia vadovautis, kad bendradarbiavimas tenkintų ir bendruomenės, ir Kauno rajono savivaldybę?
7. Jūsų nuomone, kuris iš pateikiamų faktų yra svarbiausias tam, kad būtų derinami interesai bendradarbiaujant su Kauno rajono savivaldybe:

a) Svarbiausia laiku gauti informaciją ir pateikti savo nuomonę, ieškoti kompromisų, kad būtų išvengiama didelių konfliktų ir tarpusavio susipriešinimo, kad bendradarbiavimas būtų kuriamas nešališkų asmenų ar organizacijų (tarpininkų), kurie neturėtų poveikio bendruomenėms ir savivaldybei.

b) Svarbiausia rasti būdą, kaip bendruomenės galėtų nuolat konsultuoti savivaldybės tarybą, darbo grupes tam, kad būtų formuojami bendri tikslai, bendruomenės aktyviai dalyvautų rengiant savivaldybės/seniūnijų strategijas, būtų užtikrinamas bendruomenių dalyvavimas tvarkant vietos reikalus.

c) Svarbiausia, kad savivaldybė ir bendruomenės rastų būdus veikti kartu naudojant tokias pačias priemones, strategijas ir bendradarbiuotų net ir siekiant skirtingų tikslų (pvz. savivaldybė suteikia finansavimą bendruomenėms, tam jog būtų patenkinami kultūriniai bendruomenių poreikiai, didinamas užimtumas, o bendruomenės išpildydamos reikalavimus atliepia ir savo tikslus – perka ilgalaikį inventorių, kuriuo naudojasi ir kitais tikslais ar pan.).

d) Svarbiausia, kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas ir užimtų kuo mažiau asmeninio laiko, tačiau būtų aktyvus, didelis dėmesys būtų skirtas praktiniam įsitraukimui ir bendros vizijos kūrimui sprendžiant konkretų klausimą (su perspektyva), bendradarbiaujant būtų įtrauktas konkretus, tiesiogiai susijusių vietos bendruomenių atstovų skaičius, atsižvelgiant į jų kompetenciją.

Savo pasirinkimą trumpai pakomentuokite.

8. Ką Jūsų nuomone reikėtų tobulinti, kad Kauno rajone bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis derinant interesus būtų veiksmingesnis?
9. Gal galite pateikti (ne)sėkmingų savo bendruomenės bendradarbiavimo derinant interesus su Kauno rajono savivaldybe pavyzdžių?

7 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimų paskirtis

Lentelėje pateikiama informacija apie sąvokų operacionalizaciją ir suformuotų klausimų pasiskirstymą pagal integruotojo bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio bruožus.

Paskirtis pagal integruotąjį bendradarbiavimo derinant interesus modelį	Klausimas	
	KRS atstovams	Vietos bendruomenių atstovams
Dalyvių / suinteresuotųjų nustatymas	<p>Bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis, kas dažniausiai atstovauja savivaldybę ir ar atstovams yra suteikiami įgaliojimai spręsti klausimus, priimti sprendimus?</p> <p>Su kuo dažniau savivaldybei (skyriams, įstaigoms, seniūnijoms) tenka bendradarbiauti derinant interesus – su bendruomeninėmis organizacijomis (formaliomis bendruomenėmis) ar pavieniais tam tikros teritorijos gyventojais (neformaliomis bendruomenėmis)? Jūsų nuomone, kodėl?</p>	<p>Ar Jūsų atstovaujama bendruomenė bendradarbiauja su Kauno rajono savivaldybe siekiant derinti interesus?</p> <p>Jei taip, gal galite įvardinti, kas dažniausiai bendradarbiavimo derinant interesus procese atstovauja jūsų organizaciją ir Kauno rajono savivaldybę?</p>
Bendradarbiavimo inicijavimo kriterijų nustatymas	<p>Jūsų nuomone, kas dažniau inicijuoja bendradarbiavimą derinant interesus – savivaldybė (skyriai, įstaigos, seniūnijos) ar vietos bendruomenės (formalios/neformalios) ir kaip vyksta inicijavimas?</p> <p>Kas svarbu pradedant bendradarbiauti ir derinti interesus?</p>	<p>Kas dažniau inicijuoja bendradarbiavimą derinant interesus – Jūsų bendruomenė ar Kauno rajono savivaldybės atstovai (skyriai, įstaigos, seniūnija) ir kaip vyksta bendradarbiavimo inicijavimas?</p> <p>Kas svarbu pradedant bendradarbiauti ir derinti interesus?</p>
Proceso organizavimo nustatymas	<p>Jūsų nuomone, kas dažniau inicijuoja bendradarbiavimą derinant interesus – savivaldybė (skyriai, įstaigos, seniūnijos) ar vietos bendruomenės (formalios/neformalios) ir kaip vyksta inicijavimas?</p> <p>Ar galite įvardinti, kokiais būdais savivaldybė bendrauja, palaiko ryšius, keičiasi informacija su vietos bendruomenėmis, kaip vyksta bendradarbiavimo derinant interesus procesas?</p>	<p>Kas dažniau inicijuoja bendradarbiavimą derinant interesus – Jūsų bendruomenė ar Kauno rajono savivaldybės atstovai (skyriai, įstaigos, seniūnija) ir kaip vyksta bendradarbiavimo inicijavimas?</p> <p>Ar galite įvardinti, kokiais būdais jūsų bendruomenė bendrauja, palaiko ryšius, keičiasi informacija su Kauno rajono savivaldybės atstovais, kaip vyksta bendradarbiavimo derinant interesus procesas?</p>
Komunikacinės diskusinės platformos nustatymas	<p>Kokie aspektai yra svarbūs, kad savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant interesus būtų sėkmingas?</p>	
Taikomų principų nustatymas	<p>Kokiais bendradarbiavimo derinant interesus principais Jūsų nuomone reikia vadovautis, kad bendradarbiavimas tenkintų ir bendruomenes, ir Kauno rajono savivaldybę?</p>	
Asmeninių patirčių, modelio tobulinimo nustatymas	<p>Kokie aspektai yra svarbūs, kad savivaldybės ir vietos bendruomenių bendradarbiavimas derinant interesus būtų sėkmingas?</p> <p>Jūsų nuomone, kuris iš pateikiamų faktų yra svarbiausias tam, kad būtų derinami interesai bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis: a) b) c) d)?</p>	<p>Kokie aspektai yra svarbūs, kad bendradarbiavimas derinant interesus būtų sėkmingas?</p> <p>Jūsų nuomone, kuris iš pateikiamų faktų yra svarbiausias tam, kad būtų derinami interesai bendradarbiaujant su Kauno rajono savivaldybe: a) b) c) d)?</p>

	<p>Ką Jūsų nuomone reikėtų tobulinti, kad Kauno rajone bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis derinant interesus būtų veiksmingesnis?</p> <p>Gal galite pateikti (ne)sėkmingų Kauno rajono savivaldybės bendradarbiavimo derinant interesus su vietos bendruomenėmis pavyzdžių?</p>	<p>Ką Jūsų nuomone reikėtų tobulinti, kad Kauno rajone bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis derinant interesus būtų veiksmingesnis?</p> <p>Gal galite pateikti (ne)sėkmingų savo bendruomenės bendradarbiavimo derinant interesus su Kauno rajono savivaldybe pavyzdžių?</p>
--	---	--

8 priedas. Kauno rajono vietos bendruomenių pasisakymai dėl atstovavimo bendradarbiavimo derinant interesus procese

Respondentas	Pasisakymas
Nr. 1	„organizaciją atstovauja KRBOS pirmininkė. Tačiau yra klausimų, kuriuos deleguojame spręsti ir sąjungos nario atstovą. Labai svarbi kompetencija ir kokią aktualią problemą sprendžiame“; „Iš savivaldybės daugiausiai bendradarbiaujame su meru, pavaduotoju, administracijos direktoriumi“
Nr. 2	„pirmininkas dažniausiai, kartais ir kiti nariai, priklauso nuo klausimo (...) tai ir tie, kurie oficialiai nepriklauso (...) būna, kad ir jie atstovauja“; „su seniūne daug kontakto (...) kiti tai ir meras, ir pavaduotojas, administracijos direktorius, tai čia dažniausiai. Jie visi manau turi įgaliojimus“
Nr. 3	„bendruomenės pirmininkė, arba bendruomenės pirmininkės pavaduotojas, nes priklauso nuo klausimo ir srities“; „Iš savivaldybės, tai daugiausiai atstovauja meras, jo pavaduotojas, administracijos direktorius ar jo pavaduotojas kažkuris irgi sakyčiau priklauso nuo klausimo. Na ir vietiniams reikalams, tai seniūnas (...) jo pavaduotoja“
Nr. 4	„dažniausiai atstovauja bendruomenės centro pirmininkė, bet toliau tai būna pagal sprendžiamą klausimą“; „Iš savivaldybės pusės, tai kas jau su kažkokiais įgaliojimais, tai pirmiausia bendraujama su mero pavaduotoju ir su administracijos direktoriumi ar pavaduotoju jo kažkuriuo. Vietos lygmeny su seniūne, tai ji irgi turi tam tikrų įgaliojimų. Dar labai glaudžiai bendravome su bendruomenės veiklos administratore, ji įgaliojimų, kaip ir neturėjo (...) suderindavo viską ir mus informuodavo“
Nr. 5	„dažniausiai atstovauja bendruomenės pirmininkė visuose klausimuose, kurie susiję su atstovavimu, derinimu, bendravimu“; Daugiausia, kaip sakiau, mes bendradarbiaujam ir interesus derinam taip, su seniūnija, kuriai atstovauja seniūnas. Jis geriausiai gali atsakyti į klausimus ir priimti sprendimus“

9 priedas. Kauno rajono savivaldybės atstovų pasisakymai dėl atstovavimo bendradarbiavimo derinant interesus procese

Respondentas	Pasisakymas
Nr. 6	„atstovauja pirmiausia seniūnai turbūt, o paskiau administracijos direktorius yra mero pavaduotojas, kurio kompetencijai priskirta darbas su nevyriausybiniais sektoriumi. O dėl įgaliojimų, tai taip, kaip ir minėjau – seniūnai vietos reikalais, o didesni klausimai, tai ir direktorius ir mero pavaduotojas, tai žmonės, kurie priima sprendimus arba gali įtakoti, kad tie sprendimai būtų priimti“; „dažniau bendrauja, bendradarbiauja, sprendžia klausimus su organizuota publika, tai reiškia su bendruomeninėmis organizacijomis. O dar rajone dabar, kaip yra vienijanti bendruomenines organizacijas sąjunga, tai pirmiausia su sąjunga dabar kalba. O su organizacijomis, dėl to, kad pas jas jau yra išgryninti tam tikri tikslai, nuomonės, poreikiai ir valdžia, valdžios atstovai klausdami vieno ar kito klausimo nori gauti apibendrintą, o ne vieno atskiro žmogaus atsakymą ar poreikį tam tikrais klausimais.“
Nr. 7	„dažniausiai savivaldybę atstovauja meras, mero pavaduotojai, direktorius ar direktoriaus pavaduotojai ir jie gali spręsti iškilusias problemas“; „dažniau bendradarbiaujama su pavieniais gyventojais, nes jiems iškyla daugiau klausimų bei problemų, tai ir interesų derinimas tampa aktualesnis. Su bendruomenėmis žinoma irgi taip būna, bet mažiau, vis tik interesų derinimo srityje neformalios bendruomenės yra aktyvesnės. Taip yra dėl to, kad kyla poreikis spręsti jų asmenines problemas, tada prisijungia ir daugiau tos vietos gyventojų, tai tampa jų bendra problema, o tada jau ieškoma būdų kaip spręsti tuos klausimus ieškant susitarimo“
Nr. 8	„Kai yra palanki situacija lokaliems klausimams yra bendradarbiaujama su seniūnu, jis turi įgaliojimus priimti tam tikrus sprendimus. Dažnai (...) bendradarbiauja pats meras ar pavaduotojai, administracijos direktorius. Žinoma, tam tikrų sričių klausimus sprendžia skyrių vedėjai ar specialistai“; „Kai klausimas yra vienkartinio pobūdžio – su neformaliomis bendruomenėmis. Tai yra įtakojama vienkartinių veiksmų, kurie tam tikru momentu tampa aktualūs konkrečios teritorijos gyventojams, veikia lokaliai. Kuomet kalbame apie bendradarbiavimą derinant interesus su tęstinumu – žinoma daugiau su formaliomis bendruomenėmis“
Nr. 9	„bendras savivaldybės atstovavimas yra mero, mero pavaduotojų, priklausomai nuo klausimo, administracijos direktoriaus ir jo pavaduotojų kompetencijoje (...) bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis savivaldybės atstovai turi įgaliojimus“; „Ivairiai, jei klausimai yra didesnio masto, apimantys didesnę teritoriją ar liečiantys daugiau žmonių, tai žinoma, kad su bendruomeninėmis organizacijomis. Jei klausimai yra mažesni, lokalesni, konkrečios teritorijos, tai daugiau suinteresuoti būna gyventojai, bet visumoje, savivaldybė yra linkusi bendradarbiauti su visais, dažnu atveju patogiau su organizuotomis grupėmis, nes taip lengviau įvertinti atstovaujama mąstą, poziciją, bet visada linkstame prie minties, kad ir pavieniai aktyvūs žmonės buriasi aplink bendruomenės centrą, kartais oficialiai jam ir nepriklausydami“
Nr. 10	„savivaldybę atstovauja bendrąja prasme - meras, sutartims - administracijos direktorius, sutarčių vykdymui – seniūnas. Savo kompetencijos įgaliojimus mes turim. Jei matom, kad ne perduodam įgaliojimus turintiems specialistams“; „Statistiškai pirmauja pavieniai gyventojai, nes derinami interesai būna specifiniai ir būdingi tik tam ar keletui asmenų. Probleminiai klausimai, kur reikia derėtis jau labiau liečia kaimynystės bendruomenes, kurios yra mažesnės, bet jas tiesiogiai liečia kažkoks klausimas“

10 priedas. Bendradarbiavimo derinant interesus inicijavimas ir iniciavimo priemonės

Respondentų nuomonės pasisakymų pasiskirstymas bendradarbiavimo derinant interesus iniciavimo kontekste.

Kas inicijuoja bendradarbiavimą?	Respondentas	Iniciavimo priemonės
Vietos bendruomenės	Nr. 9	„inicijavimas vyksta iškeliant klausimą – susirinkimai, NVO, bendruomenių tarybų metu, kreipiantis į seniūniją ar į savivaldybę su konkrečiu klausimu, skambučiu, socialiniuose tinkluose, taip pat populiariu“
	Nr. 10	„Dažniau inicijuoja bendradarbiavimą vietos bendruomenės, o savivaldybė rūpinasi proceso teisėtumu, viešu interesu ir įgyvendinimo pajėgumais“; „Inicijavimas prasideda nuo vienos ar kitos pusės kreipimosi. Įvairiais būdais gali kreiptis, tada, kaip minėjau pajėgumai – kokie ištekliai yra, kokių reikės, tiek bendruomenės tiek savivaldybės“
	Nr. 1	„savivaldybėje, įstaigose, seniūnijose dar nesukurta tokio aktyvaus institucinio bendradarbiavimo sistema. Bet pradžia tikrai yra ir tai priklauso nuo bendruomeninės organizacijos atstovo įdirbio ir kompetencijos, bei savivaldybės atstovų asmeninio požiūrio“
	Nr. 7	„inicijavimas, tai kol kas vyksta paprastai – skambinama arba siunčiama užklausa raštu. Dar per įvairius neoficialius susitikimus pradedama kalbėti apie vietines problemas, na taip ieškoma su kuo kalbėti, kad atkreipti dėmesį į savo problemas“
Kauno rajono savivaldybė	Nr. 8	„Inicijavimas vyksta per komitetų ir komisijų, tarybų veiklą, savivaldybėje turime NVO ir bendruomeninių organizacijų tarybas, taip pat bendruomenių atstovus kviečiame į darbo grupes. Pateikiame užklausimus elektroniniu paštu arba paštu, planuojame susitikimus, bendraujama nuolatos, tad automatiškai gaunasi, kad kai bendruomenėms reikia, mes jau žinome, o kai mums reikia bendruomenės jau žino“
Abipusė iniciatyva	Nr. 2	„seniūnijoj, tai seniūnaičių sueiga, čia jau konkrečiai savivaldybės iniciatyva ir labai aiški, bet ne visada žmonės susidomi tais klausimais“; „kai bendruomenė tai mes norim, kad viskas būtų kuo greičiau ir kuo geriau išspręsta, kad nu vis tiek mes jaustumėmės laimėję, kad išgirstų mus“
	Nr. 4	„pirmiausia kažkas turi kreiptis raštu pavyzdžiui, aišku būna ir susitinkam pakalbam, pradedam tą bendravimą arba pasiskambinam, visi linkę atvirai bendrauti. Tai aišku dar priklauso nuo to, kas inicijuoja, (...) kai užmezgam kontaktą aišku derinamės, kaip toliau mums ką daryti, tai organizuojam pavyzdžiui susitikimus, kartais savivaldybės atstovai atvyksta, susitariam kur, kada ir dėl ko, o kartais mes, bendruomenininkai vykstam į savivaldybę, kai paskiria laika“
	Nr. 3	„pirma būna problema ar klausimas kažkoks aišku, o tada kreipimasis, susiskambinam dažniausiai, arba užeinam seniūniją, jei užtenka su seniūnu tą klausimą spręst. (...) tada suplanuojam susitikimą, kur jau detaliau aiškinamės. Mums irgi paskambina, dabar jau susirašyt, tai tikrai mažiau būna, nei anksčiau, sakyčiau keičiasi tradicijos“
	Nr. 6	„atsiradus problemai analizuojama situacija ir tada pagal tą situaciją sprendžiama, kas gali labiau ir greičiau sureaguoti“; „O šiaip tai rašoma raštai savivaldybės administracijos direktoriui ar merui, išdėsto situaciją ir prašo pagalbos jau tada. O lygiai taip pat rašo raštą ir savivaldybė, nes nu vis tiek tai turi būti oficialiai apiforminta, tiek valdžia kreipiasi pas bendruomenę, tiek bendruomenė kreipiasi pas valdžią, tai vis tiek turi būti oficialūs raštai, oficialūs dokumentai“
	Nr. 5	„inicijavimas, tai kol kas vyksta paprastai – skambinama arba siunčiama užklausa raštu. Dar per įvairius neoficialius susitikimus pradedama kalbėti apie vietines problemas, na taip ieškoma su kuo kalbėti, kad atkreipti dėmesį į savo problemas“

11 priedas. Tyrimo respondentų atliepimas bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus modelio principams

Minimi principai	Respondentų pasisakymai
Pasitikėjimas	<p>„skaidriai, efektyviai, prisiimant atsakomybę už daromus sprendimus, tai lemia pasitikėjimą“ / Nr. 1</p> <p>„Kad būtų pasitikima vieni kitais“ / Nr. 4</p> <p>„Atsakomybės derinimo“ / Nr. 5</p> <p>„didelis pasitikėjimas“ / Nr. 7</p> <p>„Pasitikėjimo ir palaikymo“ / Nr. 8</p> <p>„Pasitikėjimo“ / Nr. 9</p> <p>„Pasitikėti vieni kitais“ / Nr. 10</p>
Abipusė nauda	<p>„ko iš tikro siekia savivaldybė, o jie žinotų ko norime mes“ / Nr. 4</p> <p>„konsoliduojant visas jėgas galima bendruomenėje padaryti vieną gerą reiginį ir taip visų interesai bus patenkinti“ / Nr. 6</p> <p>„visų tikslai būtų pasiekti ir susitarta be konfliktų“ / Nr. 7</p> <p>„Padėti suprasti pasyvesnei pusei būsimą bendradarbiavimo naudą“ / Nr. 10</p>
Įsitraukimas	<p>„sąmoningumo, bendruomenės savarankiškumo, kūrybinės laisvės skatinimu, bendražmogiškėmis vertybėmis“ / Nr. 5</p> <p>„kalbėti apie problemas, mokėti išgirsti ir suprasti“ / Nr. 7</p>
Aiškūs interesai	<p>„teisingumo, susitarimo“ / Nr. 2</p> <p>„Susitarimo, kad būtų linkę susitarti abi pusės“ / Nr. 3</p> <p>„Bendrų tikslų“ / Nr. 8</p>
Apolitishiškumas	<p>„Kad nebūtų politiškumo, dar iš savivaldybės pusės, tai jie moka taktiškiau elgtis, bet esu pastebėjęs, kad paprasti žmonės, jie akivaizdžiai diskriminuoja dėl atstovaujamos partijos, ne visada aišku, bet būna, kad taip pasireiškia“ / Nr. 3</p> <p>„taikumo“ / Nr. 5</p> <p>„Lygių galimybių, kad nė viena pusė nebūtų išskirta“ / Nr. 8</p> <p>„apolitiškumo“ / Nr. 9</p>
Informacijos prieinamumas	<p>„turint pakankamą informaciją, ją gaunant pilną ir laiku, galima jungtis į sprendimų procesą“ / Nr. 1</p> <p>„Atvirumo vienareikšmiškai“ / Nr. 2</p> <p>„informacijos sklaidos“ / Nr. 4</p> <p>„informacijos dalijimosi“ / Nr. 9</p>
Lygiavertė partnerystė	<p>„lygiateisiai partneriai ir tai nuomonių derinimo principinė išraiška“ / Nr. 1</p> <p>„Partnerystės, išklausymo“ / Nr. 3</p> <p>„partnerystės“ / Nr. 4</p> <p>„bendradarbiavimo“ / Nr. 5</p> <p>„Partnerystės žinoma, čia turbūt svarbiausias principas“ / Nr. 8</p> <p>„Dažnai bendruomenės siekdamas savo tikslų pervertina savo jėgas“ / Nr. 9</p> <p>„Inicijuoti partnerystę arba sutartinius įsipareigojimus (jei įmanoma), kuriuose atsispindėtų abiejų pusių įsipareigojimai, terminai, indėlis“ / Nr. 10</p>
Nuolatinė sąveika	<p>„nuoširdaus noro pasiekti geriausių rezultatų“ / Nr. 2</p> <p>„supratimo, išiklausimo, nuolatinio bendravimo, kad supratų situaciją iš tikro, nuo seniau, o ne kaip naujiena būtų“ / Nr. 4</p> <p>„yra tokių klausimų, tokių problemų, kur savivaldybė turi pasiūlyti konsoliduoti jėgas, susitarti, pasišnekti“ / Nr. 6</p> <p>„palaikyti ilgalaikį tarpusavio ryšį“ / Nr. 7</p>

12 priedas. Respondentų pateikiami (ne)sėkmingų bendradarbiavimo derinant skirtingus interesus Kauno rajone pavyzdžiai

Atstovaujama pusė	Pasisakymai	
KRS atstovai	Sėkmingi pavyzdžiai	<p>„Zapyškį išskirčiau ir dabar bendruomeninių paslaugų centrą, kurį stato. (...) Neveronyse buvo, jau kiek anksčiau, čia, kai norėjo 9 vėžių ar kelių depų traukinių per gyvenvietę daryti, tai bendruomenė greitai ir pati susivienijo ir savivaldybė tuoj pat ėmėsi veiksmų ir va kiek metų, dar jokios vėžios per Neveronis neina.“ / Nr. 6</p> <p>„su bendruomenėmis yra derinami naujų bendruomenės konsultantų pareigybių aprašymai“ / Nr.7</p> <p>„Zapyškio bendruomeninių paslaugų centras, bendruomenių konsultantų kuriamos pareigybės, kurių kūrime betarpiškai dalyvauja bendruomenė“ / Nr. 8</p> <p>„seniūnijose – kelių ir gatvių eiliškumas, veiklos planai, finansų skirstymas tam tikrose srityse“; „Kauno rajono prijungimo prie Kauno atvejis, čia jau bendruomenės ir bendruomeninių organizacijų sąjunga inicijavo susitikimus su gyventojais, kvietė bendradarbiauti ir savivaldybę, kad vyktų kartu pateiktų argumentus už ir prieš, kad būtų derinamasi“ / Nr.9</p> <p>„Akademiją, aišku priskirčiau prie sėkmingų pavyzdžių visais interesų derinimo bendradarbiaujant klausimais.“ / Nr. 10</p>
	Nesėkmingi pavyzdžiai	<p>„Nesėkmingi yra tik tokie, kurie kyla iš nežinojimo ir nekompetencijos. Kartais savivaldybė yra nepajėgi tam tikro klausimo kontekste dirbti su bendruomene, mes nukreipiame ir padedame rasti kontaktą, tarpininkaujame su aukštesnėmis institucijomis, o įvykus nesėkmei dažnai liekame kalti. Taip pat, nesėkmingi pavyzdžiai būna susiję su opozicinių partijų atstovais ir jų siekiais sumenkinti vieni kitus“ / Nr.8</p>
Vietos bendruomenių atstovai	Sėkmingi pavyzdžiai	<p>„Kauno rajonas vienas iš nedaugelio, kurio Bendruomenių organizacijų tarybai pirmininkauja bendruomenininkas (...) KRBOS gauna informaciją susijusią su bendruomenine veikla. Yra pažadėti susitikimai Kauno rajono savivaldybės tarybos ir administracijos vadovų bei specialistų su rajone veikiančiomis bendruomeninėmis organizacijomis. KRBOS aktyviai dalyvauja ir stebi bendruomenių konsultantų pareigybių steigimą Kauno rajono savivaldybėje“ / Nr. 1</p> <p>„smulkūs seniūnijos lygmens klausimai – keliai, šiukšlės, tvarkymai visokie“ / Nr. 2</p> <p>„bendruomenės socialinių paslaugų centro statyba. (...) mes kaip bendruomenė ir mažesnių projektėlių įvairių, tai čia su seniūnija gražiai bendradarbiaujam, susiderinam viską, kartu sprendžiam mažus gyvenimo kaime klausimus, o kartu ir didelius.“ / Nr. 3</p> <p>„bendruomenės centras norėjo vykdyti projektą ir kreipėsi į savivaldybę, kad leistų tam tikram valstybinės žemės plote daryti šachmatų aikštelę“ / Nr. 4</p> <p>„Akademijos bendruomenės sėkmingas bendradarbiavimas su Akademijos seniūnu. Nei viena pusė nebūtų pasiekusi tokių gerų rezultatų jeigu veiktų atskirai. Taip pat, kaip pavyzdį, galiu pateikti ir bendradarbiavimą, darbą kartu su bendruomenės veiklos administratoriais“ / Nr. 5</p>
	Nesėkmingi pavyzdžiai	<p>„su prieš tai buvusia Akademijos seniūne, kuri labai šaltai ir apatiškai sutiko mano mintis apie Kalėdinio renginio planą, kurį siūliausi savanoriškai suorganizuoti“ / Nr. 5</p>