



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms  
organizacijoms galimybės Pagėgių savivaldybėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Guoda Kazakevičienė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Eglė Butkevičienė**

Vadovė

---



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

## **Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybės Pagėgių savivaldybėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Guoda Kazakevičienė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Eglė Butkevičienė**

Vadovė

**Doc. dr. Jolita Sinkienė**

Recenzentė

---



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Guoda Kazakevičienė

## **Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybės Pagėgių savivaldybėje**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Guoda Kazakevičienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Kazakevičienė, Guoda. Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybės Pagėgių savivaldybėje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Eglė Butkevičienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: nevyriausybinė organizacija, viešasis sektorius, paslauga, vietos savivalda.

Kaunas, 2021. 73 p.

## Santrauka

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms (NVO) galimybės Pagėgių savivaldybėje. Ši tema aktuali, nes valdžios sektorius teikdamas viešąsias paslaugas ne visada gali užtikrinti visuomenės viešųjų paslaugų poreikį. Todėl viena iš alternatyvų, kaip patenkinti gyventojų poreikius yra vietos valdžios teikiamų viešųjų paslaugų perdavimas NVO. Trečiasis sektorius kildinamas iš pilietinės visuomenės iniciatyvos, todėl manoma, kad šis sektorius tiksliau gali atliepti visuomenės poreikius. Lietuvoje veikia daug nevyriausybinių organizacijų, tačiau ne visos jos yra stiprios ir savarankiškos, kad galėtų dalyvauti kartu su kitais sektoriais viešųjų paslaugų rinkoje, kaip lygiaverčiai paslaugų teikėjai. Valstybė įžvelgdama sektorių bendradarbiavimo naudą, bei matydama NVO potencialą teikti viešąsias paslaugas siekia padėti šiam sektoriui augti ir stiprėti, todėl Lietuvos 2014 – 2020 metų nacionalinėje pažangos programoje vienas iš pagrindinių prioritetinių tikslų yra didinti NVO veiksmingumą ir jų veiklos efektyvumą. Šioje programoje užsibrėžtas tikslas perduoti NVO sektoriui 15 procentų viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų, o naujame 2021 – 2030 metų nacionaliniame pažangos plane siekiama, kad trečiasis sektorius perims beveik trečdalį viešųjų paslaugų teikimo. Tačiau, kaip sekasi savivaldybėms įgyvendinti šiuos gana ambicingus tikslus ir ar visos savivaldybės yra pajėgios tai pasiekti, atlikta gana nedaug tyrimų. Tyrimai atlikti didesnėse savivaldybėse, tačiau lieka neaišku, kaip su šiuo iššūkiu susidorojo mažosios savivaldybės, tokios kaip Pagėgių. Taigi, siekiant išanalizuoti, kokios viešųjų paslaugų perdavimo NVO galimybės Pagėgių savivaldybėje, darbe buvo keliamas probleminis klausimas: kokios galimybės Pagėgių savivaldybės vietos valdžios institucijoms perduoti viešųjų paslaugų teikimą nevyriausybinėms organizacijoms ir kokios vietinių nevyriausybinių organizacijų galimybės jas perimti ir teikti? Siekiant atsakyti į probleminį klausimą, keliamas tyrimo tikslas - išanalizuoti vietos valdžios institucijų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo NVO galimybes Pagėgių savivaldybėje. Siekiant šio tikslo, koncentruojamasi į Pagėgių savivaldybės ir vietos nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo galimybes, siekiant perduoti viešąsias paslaugas, atvejį. Tyrimo tikslui pasiekti, iškelti šie uždaviniai: 1. teoriškai išanalizuoti viešojo sektoriaus ir NVO teikiamų paslaugų sampratą, paslaugų perdavimo būdus ir bendradarbiavimo modelius; 2. išanalizuoti viešųjų paslaugų perdavimo NVO teisinį reglamentavimą; 3. pagrįsti viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo NVO galimybių tyrimo metodologiją; 4. išsiaiškinti Pagėgių savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo būdus, identifikuoti problemines sritis, išanalizuoti paslaugų perdavimo galimybes bei pateikti rekomendacijas šio proceso tobulinimui. Įgyvendinat iškeltus uždavinius, pirmoje darbo dalyje atliekama viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo NVO teorinė analizė, kurioje pateikiama viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų samprata, nagrinėjami NVO teikiamų paslaugų bruožai, analizuojamos viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo galimybės NVO aptariant paslaugų perdavimo būdus bei viešojo sektoriaus ir NVO

bendradarbiavimo modelius. Antroje dalyje pateikiama paslaugų perdavimo NVO teisinio reglamentavimo apžvalga, nagrinėjant NVO teisinę aplinką bei paslaugų perdavimo teisinį reglamentavimą. Trečioje dalyje buvo suformuota tyrimo metodologija. Siekiant iširti, kokios vietos valdžios viešųjų paslaugų perdavimo galimybės vietos NVO, buvo atliktas kokybinis empirinis tyrimas ir taikytas interviu metodas. Ketvirtoje dalyje, atlikus interviu tekstų turinio analizę, buvo gauti tyrimo rezultatai, apibūdinantys Pagėgių savivaldybėje egzistuojančius vietos valdžios ir vietos NVO sektorių bendradarbiavimo modelius bei jų požiūrį į viešųjų paslaugų perdavimą. Tyrimo rezultatai atskleidė Pagėgių savivaldybės galimybes perduoti viešąsias paslaugas vietos NVO sektoriui. Remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo suformuotos išvados ir parengtos rekomendacijos, kurios skirtos Pagėgių savivaldybės administracijai ir vietos nevyriausybinėms organizacijoms paslaugų perdavimo procesui tobulinti. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp vietos valdžios ir vietos NVO bendradarbiavimas gana sklandžiai vyksta įvairiose srityse, tačiau viešųjų paslaugų perdavimo procesas šioje savivaldybėje nevyksta. Todėl parengtose rekomendacijose siūlomi atlikti konkretūs veiksmai, kurie padėtų pradėti paslaugų perdavimo procesą bei jį tobulinti.

Kazakevičienė, Guoda. Possibilities of Transferring Public Services to Non-Governmental Organizations in Pagėgiai Municipality. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Eglė Butkevičienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: non-governmental organization, public sector, service, local government.

Kaunas, 2021. 73 p.

### **Summary**

In this master's thesis the analysis of possibilities how to transfer public services to non-governmental organizations in Pagėgiai municipality was conducted. This topic is relevant, because when government sector is providing public services it is not possible always to ensure the needs of society for public services. One of the ways of how to better address needs of population is to include non-governmental organizations into the provision of public services. Third sector originates from civil society initiative, therefore this sector can better understand the needs of society. In Lithuania there are a lot of non-governmental organizations, but not all of them are strong and independent enough to participate together with other sectors in public service market as equal service providers. State envisages benefits of cooperation of sectors and sees potential of non-governmental organizations to provide public services and seeks to help for this sector to grow and get stronger. This is the reason why in Lithuanian national progress program for 2014-2020 one of the priority objectives is to increase efficiency of non-governmental organizations and effectiveness of their activities. The goal of this program is to transfer at least 15 percent of public services provided currently by the State to non-governmental organizations. One of the goals in Lithuanian national progress program's action plan for 2021-2030 is to transfer one third of public service provision to third sector. However, there is little research done on how municipalities are ready to reach these goals and do they have enough capacities. Some research has been conducted in bigger municipalities but it is not clear how smaller municipalities like Pagėgiai municipality are facing this challenge. Thus, the main research question as follows: what are possibilities for Pagėgiai municipality to transfer public services to non-governmental organizations and what are possibilities of non-governmental organizations to take it over and to provide these services? The aim of this research is to analyse opportunities of transferring public services to non-governmental organizations in Pagėgiai municipality. In achieving this aim, the research also focus on opportunities for cooperation between Pagėgiai municipality and local non-governmental organizations. In order to achieve the aim of this research, the following objective were set: 1. To analyse theoretically the concept of services provided by public sector and non-governmental organizations possible ways of service transfer and existing cooperation models. 2. To analyse legal regulation of service transfer to non-governmental organizations. 3. To develop research methodology of the possibilities to transfer services provided by the public sector to non-governmental organizations. 4. To empirically analyse the ways of cooperation between Pagėgiai municipality and non-governmental organizations, to identify challenges and to analyse service transfer opportunities as well as to provide recommendations how to improve this process. In the first chapter there is theoretical analysis of transferring public services to non-governmental organizations, this chapter discusses the concept of public sector services, the features of the provided services of non-governmental organizations, the possibilities of transfer of services

provided by the public sector to non-governmental organizations, the ways of transferring services and models of cooperation between the public sector and non-governmental organizations. The second chapter provides an overview of the legal regulation of service transfer to non-governmental organizations, examining the legal environment of non-governmental organizations and the legal regulation of the transfer of services. In the third chapter the research methodology is presented. In order to investigate the possibilities of local government public service transfer to local non-governmental organizations, a qualitative empirical study was conducted using interview method. The fourth chapter provides the analysis of the content of the interview texts. The results of the study describes the existing models of cooperation between the local government and local non-governmental organizations sectors in Pagègiai municipality and their approach to the transfer of public services. The results of the research revealed the possibilities of Pagègiai municipality to transfer public services to the local non-governmental organizations sector. Based on the obtained research results, conclusions were drawn and recommendations were prepared which are intended for the Pagègiai municipality administration and local non-governmental organizations to improve the service transfer process. The results of the study showed that cooperation between local government and local non-governmental organizations is relatively smooth in various areas, however, the process of transferring public services does not take place in this municipality. The recommendations therefore propose concrete actions, which would help to initiate and improve the process of service transfer.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	9
Paveikslų sąrašas .....	10
Santrumpų ir terminų sąrašas .....	11
Įvadas.....	12
<b>1. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms teoriniai aspektai .....</b>	<b>14</b>
1.1. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų samprata.....	14
1.2. Nevyriausybinių organizacijų teikiamų paslaugų bruožai .....	17
1.3. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo galimybės nevyriausybinėms organizacijoms.....	21
1.3.1. Paslaugų perdavimo būdai.....	24
1.3.2. Viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo modeliai.....	26
<b>2. Paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms teisinis reglamentavimas.....</b>	<b>30</b>
2.1. Nevyriausybinių organizacijų teisinė aplinka.....	30
2.2. Paslaugų perdavimo teisinis reguliavimas.....	37
<b>3. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo galimybių nevyriausybinėms organizacijoms tyrimo metodologija .....</b>	<b>41</b>
3.1. Tyrimo metodo pasirinkimas.....	41
3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	43
3.3. Tyrimo organizavimo etapai ir tyrimo etika.....	45
<b>4. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms Pagėgių savivaldybėje galimybių tyrimo rezultatų analizė .....</b>	<b>47</b>
4.1. Pagėgių savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo bruožai.....	47
4.2. Pagėgių savivaldybės nevyriausybinių organizacijų atstovų ir viešojo sektoriaus atstovų požiūriai į viešųjų paslaugų perdavimą .....	55
4.3. Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybės.....	58
<b>Išvados .....</b>	<b>65</b>
<b>Rekomendacijos.....</b>	<b>67</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>68</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>72</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>74</b>
1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai vietos valdžios atstovams .....	74
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai vietos nevyriausybinių organizacijų atstovams...75	75
3 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 1 IV.....	77
4 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 2 IV.....	80
5 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 3 IV.....	83
6 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 4 IV.....	86
7 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 5 IV.....	89
8 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 6 IN.....	93
9 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 7 IN.....	96
10 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 8 IN.....	99
11 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 9 IN.....	102
12 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 10 IN.....	106



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skirtingų autorių paslaugos sąvokos interpretacijos (sudaryta autorės pagal Patapas, Vilutytė–Žilienė, 2013, p. 314) .....	14
2 lentelė. Nevyriausybinių organizacijų sampratos apibrėžimo tipai (sudaryta autorės pagal Šukvietienė, 2018, p. 17; Kėrytė, 2015).....	19
3 lentelė. Savivaldybių savarankiškos funkcijos ir jų vykdytojai (sudarytas autorės pagal NIPC, 2017, p. 18-20).....	22
4 lentelė. Sąveikos ir bendradarbiavimo modeliai (sudaryta autorės, remiantis Zaleskienė, Rukauskienė, 2002; Mažylis, Vazgelevičius, 2004; Guogis, Gudelis, Stasiukynas, 2007; Šilinskytė, 2015; Plečkaitis, Keturkaitė, 2015; Stanaitytė, 2016; Vorevičienė, Butkevičienė, 2017).....	27
5 lentelė. Paslaugų perdavimo privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės pagal NIPC, 2020, p. 14-15).....	38
6 lentelė. Tyrime dalyvavę informantai (sudaryta autorės).....	43
7 lentelė. Interviu klausimynas vietos valdžios atstovams (sudaryta autorės).....	43
8 lentelė. Interviu klausimynas nevyriausybinių sektoriaus atstovams (sudaryta autorės).....	44
9 lentelė. Bendradarbiavimo būdai (sudaryta autorės).....	48
10 lentelė. Bendradarbiavimo sritys (sudaryta autorės).....	49
11 lentelė. Požiūris į bendradarbiavimą ir nauda (sudaryta autorės).....	50
12 lentelė. Bendradarbiavimo problemos (sudaryta autorės).....	52
13 lentelė. Bendradarbiavimo problemų sprendimo būdai (sudaryta autorės).....	54
14 lentelė. Požiūris į paslaugų perdavimą (sudaryta autorės).....	55
15 lentelė. Žinomi paslaugų perdavimo būdai (sudaryta autorės).....	56
16 lentelė. Perduotos viešosios paslaugos (sudaryta autorės).....	57
17 lentelė. Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės(sudaryta autorės).....	57
18 lentelė. Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės(sudaryta autorės).....	58
19 lentelė. Viešųjų paslaugų perdavimo iššūkiai ir jų sprendimo būda(sudaryta autorės).....	62

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Vietos savivalda kaip vietos savivaldos subjektų veikla (sudaryta autorės pagal Astrauskas, 2002, p. 24) .....	16
2 pav. Trys sektoriai (sudaryta autorės).....	18
3 pav. NVO atliekamos funkcijos (sudarytas autorės pagal Šimašius, 2003, p. 4).....	20
4 pav. Gerovės valstybės raida Europoje 1980-2030 m. (Pestoff, 2011, p. 23).....	23
5 pav. Išorinių paslaugų teikėjų įtraukimas 2017 – 2018 procentais (sudaryta autorės pagal NIPC, 2020).....	23
6 pav. Paslaugų perdavimo schema (VšĮ Versli Lietuva, 2019, p. 72).....	25
7 pav. NVO veiklą reglamentuojantys įstatymai (sudaryta autorės).....	30
8 pav. Bendradarbiavimo modeliai (sudaryta autorės pagal LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymą, 2019).....	34
9 pav. Labdaros ir paramos dalykai (sudaryta autorės pagal LR labdaros ir paramos įstatymą, 1993).....	35
10 pav. NVO teisinės formos (sudarytas autorės).....	36
11 pav. Paslaugų perdavimą reglamentuojantys teisės aktai Pagėgių savivaldybėje (sudaryta autorės).....	40
12 pav. Tiesioginio ir virtualaus interviu privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės pagal Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 61-68).....	42
13 pav. Tyrimo procesas (sudaryta autorės pagal Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 15).....	45
14 pav. Tyrimo klausimų kategorijų grupės (sudaryta autorės).....	47
15 pav. Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės Pagėgių savivaldybėje (sudaryta autorės).....	62

## Santrumpų ir terminų sąrašas

### Santrumpos:

NVO – nevyriausybinė organizacija

LR – Lietuvos Respublika

SSGG – stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių analizė.

### Terminai:

**Nevyriausybinė organizacija** – „laisvanoriškai piliečių įkurtos asociacijos, labdaros ir paramos fondai, neformalios grupės, viešosios įstaigos“, kurios aktyviai veikdamos sudaro prielaidas piliečiams įsitraukti į viešojo valdymo procesą ir „yra grindžiamos savanorystės principais, nesiekiant pelno“ (Vorevičienė, 2016, p. 52)

**Viešasis sektorius** – „valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gerybė“ (Mikulskienė, 2013)

**Paslauga** – „Paslauga – ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, jos negalima išsaugoti, todėl dažniausiai suvartojama jos gyvavimo metu“ (Patapas, Vilutytė–Žilienė, 2013, p. 314, cit. Vainienė, 2005)

**Vietos savivalda** – „savivaldybei [...] suteiktos teisės savarankiškai [...] tvarkyti dalį įstatymais jai priskirtų visuomenės reikalų realizavimas, pasireiškiantis įvairialype vietos savivaldos subjektų veikla: savivaldybės valdžios vykdymu [...]; savivaldybės valdžios priimtų sprendimų vykdymu [...]; vietos reikalų tvarkymu tiesioginės demokratijos raiškos formomis [...]; viešųjų paslaugų teikimu“ (Astrauskas, 2002, p. 22)

## Ivadas

**Temos aktualumas.** Svarbų vaidmenį šiuolaikinėje visuomenėje užima NVO, ypač tai atsispindinti paslaugų teikimo srityje. Kadangi NVO laikomos esančios arčiau pilietinės visuomenės, joms lengviau identifikuoti kylančius įvairių grupių poreikius, todėl sugeba pasiūlyti įvairaus pobūdžių paslaugų poreikių patenkinimui, kurių ne kiekvienos savivaldybės institucijos bei įstaigos yra pajėgios suteikti savo savivaldybės gyventojams. Dažnai literatūros šaltiniuose NVO veiklos apibrėžimuose nurodomos, kaip kitų sektorių paliktų spragų užpildytojos (Žaliminė, Rimšaitė, 2007; Vorevičienė, 2016). Todėl paslaugų teikimo rinkoje NVO geba konkuruoti tiek su valdžios, tiek su privačiu sektoriumi. Tačiau NVO susiduria su tam tikrais iššūkiais varžantis rinkoje, todėl valstybė yra linkusi padėti šiam sektoriui augti ir stiprėti bei užimti lygiavertę poziciją paslaugų teikime.

Lietuvos 2014 – 2020 metų nacionalinėje pažangos programoje (2012) nurodyta, kad vienas iš šios programos prioritetinių tikslų yra didinti NVO veiksmingumą ir jų veiklos efektyvumą. Šio tikslo siekimui buvo užsibrėžta iki 2020 metų 15 procentų savivaldybių administruojamų viešųjų paslaugų perduoti bendruomeninėms, nevyriausybinėms organizacijoms ar privačiam sektoriui. Pasibaigus programos laikotarpiui kol kas dar nėra atliktų detalių tyrimų bei vertinimų, kaip pavyko pasiekti joje užsibrėžtų tikslų, todėl nėra galimybės atlikti išsamios rezultatų analizės. Tačiau Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras jų pačių surinktais duomenimis remiantis nurodo, kad 2020 metais pavyko perduoti tik apie 10 procentų viešųjų paslaugų. Temos aktualumą atspindi ir tai, kad 2021 – 2030 metų nacionalinėje pažangos plane (2020) yra užsibrėžta dar aukštesnė siektina reikšmė, dėl savivaldybių teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms ir bendruomeninėms organizacijoms. Naujame pažangos plane nurodoma, kad siektina reikšmė NVO administruojamų paslaugų 2025 metais sudarytų 25 procentai, o 2030 metais – 30 procentų. Tikimasi, kad įgyvendinus planą trečiasis sektorius perims ir administruos beveik trečdalį viešųjų paslaugų.

Mokslinėje literatūroje aptariami tyrimai apie NVO paslaugų teikimą įvairiose srityse: neįgaliųjų integracijoje (Beneševičiūtė, 2013), šeimos gerovės užtikrinime (Vorevičienė, Butkevičienė, 2017), neformaliame švietime, sveikatos priežiūroje (Žaliminė, Rimšaitė, 2007), imigrantų integracijoje (Vishnu, 2020) ir dar daugelyje kitų sričių. Atsižvelgiant į NVO užimamą svarbų vaidmenį visuomenėje ir iškeltą nacionalinio lygmens dokumentuose tikslą dėl teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo trečiajam sektoriui, VšĮ Versli Lietuva parengė dokumentą - Viešųjų paslaugų perdavimo gidą (2019). Sukurtas dokumentas ne veltui pavadintas gidu, tai vadovas viešajam sektoriui, kuriame nurodyta kokiais būdais perduoti viešąsias paslaugas nevyriausybiniam sektoriui. Tačiau ir turint strateginius dokumentus bei papildančius dokumentus su gairėmis šių strategijų įgyvendinimui, nėra taip lengva pasiekti užsibrėžtus tikslus, kyla tam tikrų iššūkių.

**Temos naujumas.** Šiuo darbu siekiama išsiaiškinti su kokiais iššūkiais susiduria Pagėgių savivaldybės institucijos bei įstaigos viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms procese, įvertinti esamą situaciją ir išanalizuoti viešųjų paslaugų perdavimo galimybes NVO Pagėgių savivaldybėje. Mokslinis naujumas šiame darbe atsispindi tuo, kad tyrinėjama palyginus „jaunos“ ir mažos savivaldybės esama situacija. Pagėgių savivaldybė įkurta 1999 metais, kurioje gyvena 7234 žmonių, tačiau su lyg kiekvienais metais gyventojų skaičius pamažėja apie 200 asmenų (Oficialios statistikos portalas, 2021). Savivaldybėje dominuoja kaimų bendruomeninės

organizacijos ir tik dvi nevyriausybinės organizacijos užsiima paslaugų teikimu, už kurias gaunamos papildamos pajamos. Atsižvelgiant į tai, kad atliktų tyrimų randama apie stiprias bei dideles savivaldybes (Bendikienė, 2015; Toileikienė, 2018; Jurčė, 2019; Malakauskienė, 2020; Vaigauskienė, 2020), kuriose veikia gausybė NVO, iškyla poreikis išsiaiškinti, kaip sekasi mažai savivaldybei įgyvendinti valstybės anksčiau minėtus išsikeltus tikslus ne itin palankiomis savivaldybėje susiklosčiusiomis sąlygomis.

**Mokslinio tyrimo problemą atskleidžiantis probleminis klausimas:** kokios galimybės Pagėgių savivaldybės vietos valdžios institucijoms perduoti viešųjų paslaugų teikimą nevyriausybinėms organizacijoms ir kokios vietinių nevyriausybinių organizacijų galimybės jas perimti ir teikti?

**Tyrimo objektas:** viešųjų paslaugų perdavimo NVO galimybės Pagėgių savivaldybėje.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti vietos valdžios institucijų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo NVO galimybes Pagėgių savivaldybėje.

#### **Uždaviniai:**

1. teoriškai išanalizuoti viešojo sektoriaus ir NVO teikiamų paslaugų sampratą, paslaugų perdavimo būdus ir bendradarbiavimo modelius;
2. išanalizuoti viešųjų paslaugų perdavimo NVO teisinį reglamentavimą;
3. pagrįsti viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo NVO galimybių tyrimo metodologiją;
4. išsiaiškinti Pagėgių savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo būdus, identifikuoti problemines sritis, išanalizuoti paslaugų perdavimo galimybes bei pateikti rekomendacijas šio proceso tobulinimui.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, antrinių duomenų analizė, pusiau struktūruotas interviu.

**Darbo struktūra:** baigiamąjį magistro darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmą darbo dalį sudaro viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo NVO teorinė analizė, kurioje pateikiama viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų samprata, nagrinėjami NVO teikiamų paslaugų bruožai, analizuojamos viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo galimybės NVO aptariant paslaugų perdavimo būdus bei viešojo sektoriaus ir NVO bendradarbiavimo modelius. Antroje dalyje pateikiama paslaugų perdavimo NVO teisinio reglamentavimo apžvalga, nagrinėjant NVO teisinę aplinką bei paslaugų perdavimo teisinį reglamentavimą. Trečioje baigiamojo darbo dalyje buvo suformuota tyrimo metodologija. Siekiant iširti, kokios vietos valdžios viešųjų paslaugų perdavimo galimybės vietos NVO, buvo atliktas kokybinis empirinis tyrimas ir taikytas kokybinis interviu metodas. Ketvirtoje dalyje, atlikus interviu tekstų turinio analizę, buvo gauti tyrimo rezultatai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo suformuotos išvados ir parengtos rekomendacijos. Projektą sudaro 108puslapiai (su priedais), 19 lentelių, 15 paveikslų ir 12 priedų. Panaudota 51 mokslinės literatūros šaltinis ir 22 teisės aktų ir informacijos šaltiniai.

## 1. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms teoriniai aspektai

Literatūroje dažnai aptinkami tokie pavadinimai kaip viešasis sektorius, privatus sektorius, trečiasis sektorius. Dažnai šie objektai grafiškai vaizduojami trikampyje, kuris apjungia visus šiuos sektorius, taip parodant jų tarpusavio ryšį ir sąveiką. Skyriuje nagrinėjama dalis minėto trikampio, t. y. santykis tarp viešojo (valdžios) ir trečiojo (nevyriausybinių) sektorių bei analizuojami šių sektorių teikiamų paslaugų teoriniai aspektai. Taip pat šiame skyriuje analizuojami paslaugų perdavimo būdai ir aptariami galimi viešojo sektoriaus ir trečiojo sektoriaus bendradarbiavimo modeliai.

### 1.1. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų samprata

Vienas iš pagrindinių šiame darbe nagrinėjamų elementų yra **paslaugos**. Mokslinėje literatūroje paslaugos apibrėžimų randama įvairių, tačiau daugelyje jų aptinkami tie patys pasikartojantys žodžiai: veiksmas, procesas, neapčiuopiamumas, sąveikavimas, nematerialumas. Patapas ir Vilutytė-Žilienė (2013) susistemino skirtingų laikotarpių dalį įvairių autorių paslaugos sąvokos interpretacijas. Nepaisant to, kad paslaugos sąvokos apibrėžtis metų bėgyje kito, jos interpretacijos vis tiek išliko panašios (žr. 1 lentelę).

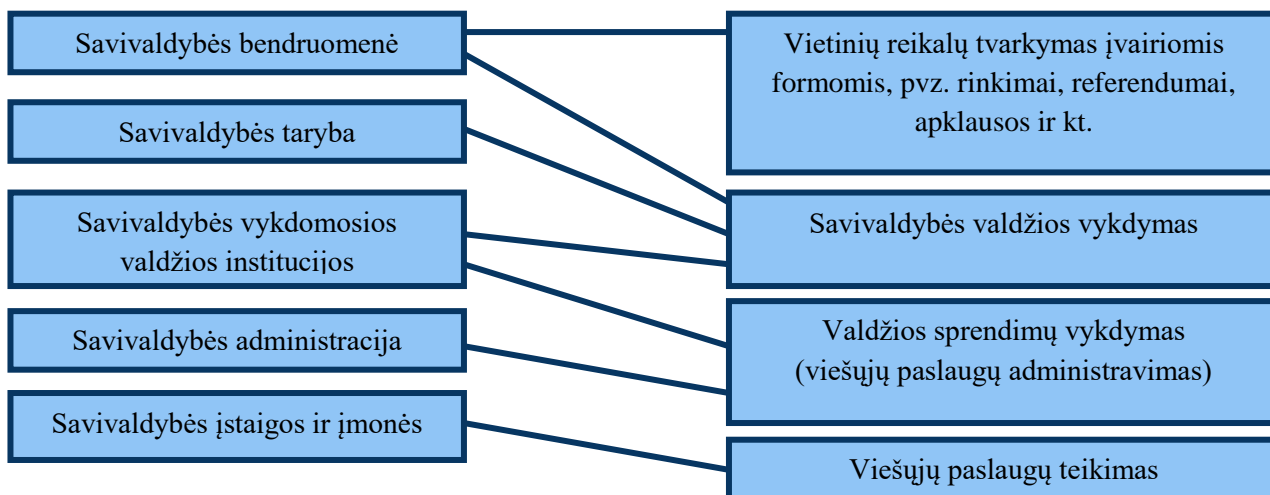
**1 lentelė.** Skirtingų autorių paslaugos sąvokos interpretacijos (sudaryta autorės pagal Patapas, Vilutytė-Žilienė, 2013, p. 314)

Laikotarpis (metai)	Autorius	Paslaugos apibrėžimas
1983	Lethinen	„Veiksmas ar veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui.“
1987	Gummesson	„Paslauga yra tai, kas gali būti perkama ar parduodama, bet ko neįmanoma užsimesti ant kojos.“
1992	Tocquer ir Langlois	„Paslauga – laikinas vartotojo patyrimas, kuris įgaunamas jam sąveikaujant su paslaugų organizacijos personalu arba techninėmis (materialinėmis) priemonėmis.“
2000	Pranulis ir kt.	„Paslauga – visuomet susijusi su individualiu vartojimu. Paslaugos rezultatas visuomet turi būti žmogus – tos paslaugos vartotojas. Be to, tas vartotojas pats turi dalyvauti tame procese, nes paslaugos gamintojas ir vartojimo laikas sutampa.“
2002	Kindurys	„Paslauga – tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta vienu metu.“
2003	Žalimienė	„Paslauga – nematerialinė gėrybė arba nematerialinė veikla, kuri prisideda prie žmonių poreikių tenkinimo.“ „Paslaugą galima įvertinti kaip funkciją ir veiklą, kuri turi paklausą ar poreikį.“
2004	Vitkienė	„Apibrėžta veikla, kurią siūloma vartotojui pirkti, kadangi kiekviena veikla yra vertinama, atsižvelgiant į jos naudingumą, apibrėžtumą ir jos galimybę ją perduoti.“
2005	Vainienė	„Paslauga – ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, jos negalima išsaugoti, todėl dažniausiai suvartojama jos gyvavimo metu.“
2006	Ruževičius	„Prekė, kurios turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugos, jos vartotojo ir kt. aplinkybių.“
2007	Kotler, Keller	„Paslauga – tai bet koks nematerialus veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, tačiau jis nesuteikia jokios apčiuopiamos savybės.“
2008	Pranulis ir kt.	„Paslauga – tai daiktinės formos neturinti prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu.“

Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 4) analizuodamos paslaugų sampratą identifikavo šešis aspektus, kurie atsispindi paslaugų apibrėžimuose: „1) paslauga kaip procesas; 2) paslauga kaip mainai; 3) paslauga kaip vertės bendrakūra; 4) paslauga kaip sistema; 5) paslauga kaip unikaliomis savybėmis pasižyminti esybė; 6) paslauga kaip atitinkamai klasifikacijai priklausanti veikla“. Analizuojant 1 lentelę galime pastebėti beveik visus autorių (Skačkauskienė, Vestertė, 2018) išskirtus paslaugų sampratos identifikavimo aspektus. Labanauskaitė ir Šturalo (2014, p. 93) apibendrinamos teigė, kad pagal „pateiktų paslaugų apibrėžimų turinį, galima konstatuoti, kad paslaugų veiklos turinyje daugiausiai akcentuojamas vartotojo pasitenkinimas arba nauda, kuri suteikiama vartotojui ir už kurią jis privalo susimokėti“. Skačkauskaitė ir Vestertė, kitaip nei Labauskaitė ir Šturalo apibendrinamos paslaugos apibrėžimus, neišskyrė naudos aspekto, kuris turėtų būti akcentuojamas greta kitų aspektų, nes jų pateiktuose paslaugos apibrėžimuose tai yra minima autorių. Paslaugos padarinys yra vartotojo pasitenkinimas arba juntama nauda, todėl tai yra neatsiejama paslaugos dalis, jos pobūdį nusakantis aspektas.

Paslaugos egzistavimui reikalingas paslaugos teikėjas ir vartotojas (fizinis/juridinis asmuo). Neesant teikėjo nebus paslaugos ir atvirkščiai, neesant vartotojo paslauga nereikalinga. Turi būti poreikis, kad atsirastų paslauga, nes jos paskirtis yra tenkinti žmonių poreikius. Paslaugoms būdingos tam tikros savybės: nematerialumas – neturi daiktinės išraiškos „ko neįmanoma užsimesti ant kojos“ (Patapas, Vilutytė–Žilienė, 2013, cit. Gummesson, 1987), nėra galimybės paliesti; neatsiejamumas – paslauga sukuriama ir sunaudojama tuo pat metu, „gamyba ir vartojimas vyksta tuo pat metu“ (Patapas, Vilutytė–Žilienė, 2013, cit. Kindurys, 2002); nestandartiškumas – nėra įmanoma vartotojams suteikti identišką paslaugą, nes paslaugos teikime egzistuoja žmonių emocijos, jausmai bei žmogiškasis faktorius; vientisumas – vartotojai vartodami paslaugą nesukelia neigiamų pasekmių vienas kitam, paslaugos prieinamumas, galimybė ją vartoti nesumažėja; trumpalaikiškumas – paslauga negali būti laikoma vėlesniam pardavimui ar naudojimui. Visos išvardintos savybės randamos 1 lentelėje esančiuose apibrėžimuose. Susidarius vaizdinį kas apskritai yra paslauga, toliau šiame darbe koncentruojamasi būtent į viešųjų paslaugų tipą, nes magistro baigiamojo projekto objektas yra viešosios paslaugos, kurias teikia viešasis sektorius.

Tikslios sąvokos literatūroje, kuri konkrečiai apibrėžtų viešąjį sektorių, nėra. Tačiau iš įvairių apibūdinimų, bruožų ir funkcijų galime apibrėžti kas yra **viešasis sektorius**, tiksliau kas jį sudaro. Paprastai valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos – jų visuma, įvardijama kaip viešasis sektorius. Mikulskienė (2013) savo pristatyme viešąjį sektorių įvardijo, kaip „valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė“. Šiame apibrėžime išskiriamas galimybių teikimas piliečiams ir paslaugų teikimas, kuriam šiame skyrelyje skiriamas pagrindinis dėmesys. Atsižvelgiant į tai, kad šiame darbe tiriamas konkrečios savivaldybės atvejis, aptariant viešąjį sektorių bus koncentruojamasi į vietos valdžią ir paslaugų perdavimo galimybių nagrinėjimą vietos savivaldos lygmenyje. Tačiau pirmiau būtina suvokti, kokią vietą užima vietos valdžia. Pasak Astrausko (2002, p. 22) vietos savivalda yra „savivaldybei [...] suteiktos teisės savarankiškai [...] tvarkyti dalį įstatymais jai priskirtų visuomenės reikalų realizavimas, pasireiškiantis įvairialype vietos savivaldos subjektų veikla: savivaldybės valdžios vykdymu [...]; savivaldybės valdžios priimtų sprendimų vykdymu [...]; vietos reikalų tvarkymu tiesioginės demokratijos raiškos formomis [...]; viešųjų paslaugų teikimu“. Kaip matoma vietos savivaldos apibrėžime vietos valdžia yra vietos savivaldos subjektas (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Vietos savivalda kaip vietos savivaldos subjektų veikla (sudaryta autorės pagal Astrauskas, 2002, p. 24)

Šis paveikslas taip pat atskleidžia ir vietos savivaldos subjektų atliekamas funkcijas. Nepaisant tam tikrų išimčių, numatytų LR vietos savivaldos įstatyme, savivaldybės institucijos ir pati administracija neteikia viešųjų paslaugų, jos administruoja, kad paslaugas teiktų jų įsteigtos įmonės, viešosios ir biudžetinės įstaigos, akcinės bendrovės. Įsteigtų subjektų teikiamos paslaugos nėra sukurtos tam, kad konkuruotų, joms nėra būdinga dubliuoti jau teikiamas paslaugas ar siekti užimti aukštesnę poziciją rinkoje. Pagrindinės viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos pasak Garucko (2008, p. 59) „yra socialinio teisingumo bei socialinės tvarkos, sveikatos apsaugos ir švietimas bei krašto kultūrinio tęstinumo užtikrinimas“. Tai yra **viešosios paslaugos**, kurių teikimą ir jų prieinamumą visiems individams turi užtikrinti viešasis sektorius. Viešosios paslaugos išsiskiria tam tikrais specifiniais bruožais (Badulescu, Bucur, 2012, p. 489):

- pagrindinis tikslas – patenkinti socialinius poreikius;
- egzistuoja nuolatiniai teisiniai santykiai su administruojančia institucija;
- tenkinti grupės ar visuomenės interesus;
- teisinės sistemos poveikis, kurį reglamentuoja viešosios teisės principai skiria jas nuo privačių įmonių;
- jų teikimas nustatomas ir sprendžiamas tvirtinamuoju dokumentu;
- viešosios institucijos užtikrina jų teikimą;
- viešųjų paslaugų atlygis arba mažos kainos egzistavimas, užtikrinantis išlaidų padengimą ir pelną, kuris dažniausiai būna minimalus.

Apibendrinant pateiktus Badulescu ir Bucur'o (2012) viešųjų paslaugų bruožus galima teigti, kad viešosios paslaugos siekia tenkinti grupių ar visuomenės interesus, jų socialinius poreikius nesiekiant pelno maksimizavimo. Viešųjų paslaugų teikimo pagrindinis tikslas nėra siekis pasipelninti, pelnas galimas, tik kaip nurodo autoriai jis būna minimalus. Anksčiau minėtuose šaltiniuose žodį paslaugos dažnai lydi žodis poreikis. Privatus sektorius siekdamas dalyvauti ir konkuruoti rinkoje dažnai kuria ir siūlo paslaugas, kurios patenkintų įvairiausių individų, jų grupių poreikius, šis sektorius linkęs rizikuoti ir siūlyti vis kažką naujo, yra linkęs į individualius asmenų ar jų grupių poreikius. Kitaip nei privatus sektorius, viešasis sektorius kurdamas paslaugas



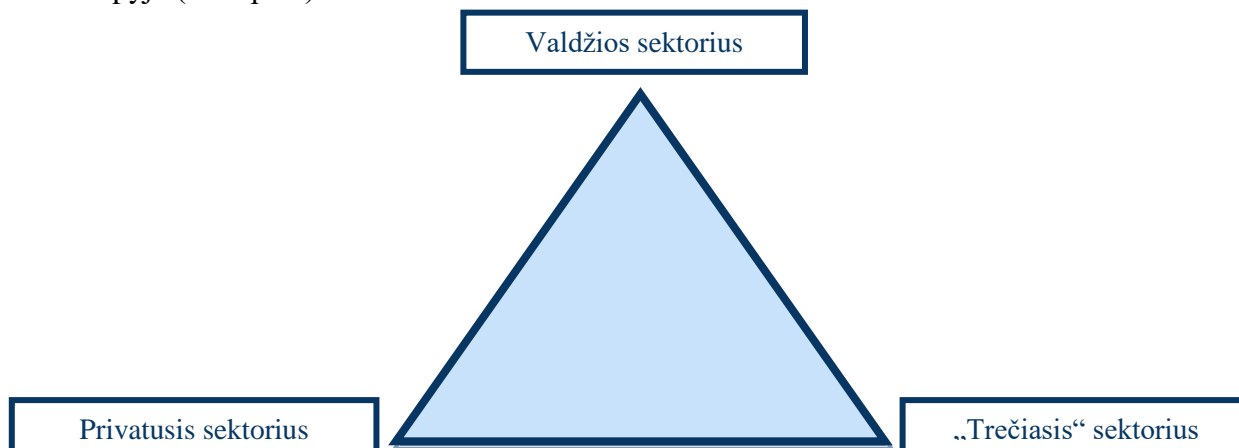
atsižvelgia ne į patį poreikį, o į paklausą, t. y. pirmiau pasitikrina ar tikrai yra poreikis paslaugai ir tada nusprendžia ar gyventojams tikrai reikia konkrečios paslaugos. Viešojo sektoriaus „paslaugų teikimo sistemos poreikis atsiranda pirmiausia dėl globėjiško valstybės pobūdžio“ (Urvikis, 2016, p. 39), kuri skatina tai, kad valstybė turi rūpintis savo piliečiais. Galimai dėl minėto globėjiškumo ar noro kontroliuoti yra paslaugų, kurias teikia tik viešasis sektorius ir kitiems sektoriams įsikišti nėra galimybės, pavyzdžiui: dujų tiekimas, AB „Lietuvos geležinkelių“ teikiamos paslaugos. Apskritai, viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos mus lydi nuo pat gimimo (pvz. metrikacijos paslaugos) iki mirties (kapo vietos paskyrimas). Kadangi paslaugos tiesiogiai siejasi su visuomenę, lydi beveik kiekviename žingsnyje, viešasis sektorius patiria spaudimą, dėl paslaugų teikimo efektyvumo ir kokybiškumo. Diržytė ir Patapas (2013) atliko tyrimą apie vartotojų pasitenkinimą viešojo sektoriaus teikiamomis paslaugomis. Apklausoje dalyvavo 460 respondentų, tarp jų ir viešojo sektoriaus darbuotojai. Tyrimas parodė, kad didžioji dalis respondentų patenkinti teikiamų paslaugų kokybe, tačiau autoriai pabrėžia, kad tam galėjo daryti įtakos tai, kad paslaugos teikiamos nemokamai, profesionaliai, laikantis nustatytų terminų, o respondentų nepasitenkinimą galėjo lemti ilgas paslaugų suteikimo terminas. Tačiau tyrimas atskleidė, kas pasak pačių darbuotojų trukdo teikti kokybiškas paslaugas, tai „mažas etatų skaičius, finansinių resursų trūkumas, bendras specialistų darbo krūvis“ ir nurodė, kas lemtų paslaugų kokybės gerėjimą – „mažesnis kiekvienam darbuotojui pavestų užduočių skaičius, kvalifikacijos kėlimas, bendravimo su interesantais mokymai, etatų skaičiaus didinimas, efektyvesnis informacinių technologijų naudojimas“ ir kiti (Diržytė, Patapas, 2013, p. 563). Darbuotojai mano, kad esant mažesniai darbo krūviui, paslaugų kokybė pagerėtų ir tik skiriant pakankamai laiko paslaugos teikimui ji tampa kokybiška, nes atliekant greitai procesus nėra pakankamai skiriama dėmesio detalėms, didesnė tikimybė klaidoms. Taip pat kiti svarbūs aspektai tai nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, bendravimo su klientais įgūdžių tobulinimas.

Atsižvelgiant į tai, kad visuomenės poreikiai paslaugų kokybiškumui ir efektyvumui didėja, o turimi viešojo sektoriaus resursai ir galimybės yra ribotos, valdžios sektorius pradėjo ieškoti sprendimo būdų ir vienas iš jų – bendradarbiavimas. Pradžioje, viešasis sektorius partnerystę propagavo su privačiu sektoriumi, tyrimus apie tai atliko Gudelis ir Rozenbergaitė (2004), Dūda (2010), Kveskienė (2016), Urvikis (2016), Anisimenkaitė (2016), kuriuose ne tik išryškunami partnerystės pranašumai, bet ir atskleidžiami trūkumai. Šių sektorių partnerystė susiduria su tam tikrais iššūkiais: nepalanki teisinė aplinka, susitarimo ir pasitikėjimo trūkumas, nevienodai paskirstoma rizika ir pan. Žinoma, ne tik minėtoji partnerystė, bet ir viešojo sektoriaus partnerystė su trečiuoju sektoriumi turi būtent jų bendrystei būdingų pranašumų, kurie teikia abipusę naudą, tačiau ir ši sąjunga susiduria su sunkumais, kurie plačiau analizuojami kitame skyrelyje.

## **1.2. Nevyriausybinių organizacijų teikiamų paslaugų bruožai**

NVO terminas Europoje minimas nuo XVIII-XIX a., nors jos nei dabar, nei seniau tikslios NVO sąvokos apibrėžimo neturėjo, tokios organizacijos buvo nesunkiai atpažįstamos dėl savo veiklos pobūdžio. Kol valstybės neturėjo sukūrusios socialinių paslaugų sistemos atsirado prielaidos kurtis nevyriausybiniams organizacijoms, kurios rūpinosi socialiai pažeidžiamomis grupėmis: žmonėmis su negalia, ligoniais, vaikais, benamiais bei kitomis socialiai jautriomis grupėmis. Šio sektoriaus organizacijos, kitaip nei viešasis ir privatus sektorius, vykdydamos savo veiklą nesiekė pelno, nedemonstravo valdžios galių, nesikišo į politinius reikalus. Dėl savo išskirtinumo, NVO negalėjo būti priskirtos kitiems sektoriams, todėl jos išskirtos kaip atskiras trečiasis (nevyriausybiniis)

sektorius ir grafiškai dažnai vaizduojamas, kaip užimantis vietą demokratinės visuomenės sektorių trikampyje (žr. 2 pav.).



2 pav. Trys sektoriai (sudaryta autorės)

Trečiojo sektoriaus organizacijos, tai dariniai, kurie kuriasi savanoriškais pagrindais ir jų veikla sutelkta į bendruomenės poreikių ir problemų sprendimą (Acus, 2018). Tai nėra dirbtinai sukurtos organizacijos, jų susikūrimo pagrindas tampa pilietinės visuomenės iniciatyvos. Pasak Banks ir Hulme (2012) pilietinės visuomenės funkcija pačioms NVO reiškia perėjimą nuo pasiūlos paslaugomis grindžiamo požiūrio, prie paklausos požiūrio, kuris padeda bendruomenėms išsakyti savo rūpesčius ir dalyvauti plėtros procese. Organizacijos narius paprastai jungia savanoriškas bendro tikslo siekimas, dalyvavimas tokių organizacijų veikloje nėra privalomas ir ši teisė yra įtvirtinta LR Konstitucijoje. Paprastai NVO nariais gali tapti visi norintys asmenys. Piliečiai jungiasi į tokias organizacijos norėdami prisidėti prie bendro gėrio kūrimo, realizuoti savo gebėjimus atitinkamose NVO veiklos srityse (socialinėje, švietimo, kultūros srityse, pagalbos neįgaliesiems, žmogaus teisių apsaugoje ir kt.) ar vedini kitų paskatų. Svarbu pažymėti tai, kad nors organizacijos veikla grįsta **savanoryste**, tai nereiškia, kad organizacijoje negalima gauti atlygio – lygiai kaip ir kitur, tokioje organizacijoje gali būti darbuotojai ir jiems gali būti mokamas atlygis, tačiau jie samdomi paprastai tam, kad tvarkytų organizacijos dokumentus, vykdytų administracines funkcijas. Eidukevičiūtė, Večkienė ir Valančius (2017, p. 14) savo darbe nurodo, kad „darbo formų įvairovė NVO, diferenciacija tarp mokamo ir nemokamo darbo išlieka vienas didžiausių išskirtinumų, palyginti su kitais sektoriais“ ir tai yra visiškai teisingas pastebėjimas, nes tokios formos darbo organizavimas yra visiškai netipinis ir nebūdingas kitiems sektoriams.

Svarbus bruožas išskiriantis NVO iš kitų sektorių, tai kad jos **nesiekia pelno**, jų siekiamas rezultatas yra socialinės vertės kūrimas (Kėrytė, 2014). Tokio tipo organizacijoms nėra uždrausta gauti pelno ir kitos jį tikrai gauna, tačiau tai negali būti jų pagrindinis veiklos tikslas, t. y. jų organizacijos pagrindinis tikslas negali būti pelno siekimas ir gauto pelno organizacijos nariai negali tarpusavyje dalintis (Šimačius, 2003). Pelnas turėtų būti skirtas organizacijos veiklų vykdymui. Apskritai NVO sėkmė, kitaip nei privačiojo sektoriaus, matuojama ne pagal tai kiek pelno gavo, o pagal tai, kokį poveikį padarė bendruomenei (Peric, Delic, & Stanic, 2020). Žinoma, pelną lengviau išmatuoti nei poveikį bendruomenei, tačiau yra tam tikrų būdų, kaip nustatyti poveikio mastą. Siekiant padaryti poveikį vis tik svarbiu aspektu lieka tiek žmogiškieji, tiek finansiniai resursai, jų dėka NVO veikla tampa efektyvi ir veiksminga. Pagrindiniai NVO finansavimo šaltiniai (Žalimienė, Rimšaitė, 2007):

- Europos Sąjungos struktūriniai fondai – šias lėšas paprastai administruoja Nacionalinė mokėjimo agentūra, prie Žemės ūkio ministerijos (kitais atvejais ir vietos veiklos grupės), lėšas iš šių fondų NVO gali gauti vykdydama projektinę veiklą (Europos Komisija, 2021);
- valstybės ir savivaldybių institucijos – iš valstybės biudžeto NVO finansavimą gauna konkurso būdu, taip pat ir iš savivaldybių biudžetų lėšas gauna konkurso būdu – NVO teikia paraiškas projekto finansavimo gavimui;
- NVO nario mokestis/įnašas – NVO savo veiklą gali vykdyti ir iš lėšų, kurios gaunamos iš organizacijos nario mokesčio, tačiau veiklos galimybės bus labai ribotos dėl lėšų trūkumo;
- taip pat NVO gali dalyvauti viešuosiuose pirkimuose ir perkančiosios organizacijos gali iš jų įsigyti paslaugas, taip gaunamas mokestis už suteiktas paslaugas;
- kiti privatūs donoriai – privatūs asmenys, juridiniais asmenys gali organizacijai skirti paramą, kuri gali būti tiek vienkartinė, tiek skiriama reguliariai.

Kaip rodo Hopkinso atlikto tyrimo duomenys (Žalimienė, Rimšaitienė, 2007, p. 89), nevyriausybinių organizacijų vienas iš pagrindinių finansavimo šaltinių yra valdžios institucijos, todėl galima daryti prielaidą, kad nevyriausybines organizacijas yra didžiaja dalimi finansiškai priklausomos nuo valdžios sektoriaus ir nėra linkusios ieškoti kitų finansavimo šaltinių ar tiesiog trūksta tam gebėjimų. Dėl šios priežasties, gali iškilti rizika NVO nepriklausomumui, nes traktuojama, kad NVO yra **nepriklausoma nuo valdžios**, tačiau valstybei/savivaldybei tampant vieninteliu finansavimo šaltiniu, atsiranda galimybė daryti poveikį NVO. Egzistuoja ir kitų mokslininkų nuomonių, kad valstybės rėmimas NVO gali jas politizuoti, tačiau išliekant kitoms finansavimo alternatyvoms, kaip labdaros ir paramos gavimas ar pelnas, kuris gaunamas teikiant paslaugas, tos politinės įtakos galima išvengti. Detaliau tai aptariama Bloodgood, Tremblay-Boire (2017) atliktame tyrime.

Literatūroje bei teisės aktuose galima rasti įvairių NVO apibrėžimų, kuriuos galima grupuoti į tam tikrus apibrėžimų tipus, pagal apibrėžimams būdingus požymius (Šukvietienė, 2018; Kėrytė, 2015) (žr. 2 lentelę). Apibendrinant, nevyriausybinių organizacijų yra nuo valdžios institucijų nepriklausanti organizacija, veikianti savanoriškais pagrindais visuomenės naudai, pagrindinis veiklos tikslas nėra pelno ar valdžios siekimas, bei religinių tikslų įgyvendinimas.

**2 lentelė.** Nevyriausybinių organizacijų sampratos apibrėžimo tipai (sudaryta autorės pagal Šukvietienė, 2018, p. 17; Kėrytė, 2015)

Apibrėžimo tipas	Apibrėžimo tipo apibūdinimas
<b>Teisinis apibrėžimas</b>	Šis tipas taikomas bene dažniausiai, nes tai, kaip kiekvienos valstybės teisės aktuose apibrėžiama organizacijų samprata, leidžia organizacijas priskirti nevyriausybiniam sektoriui
<b>Ekonominis/finansinis apibrėžimas</b>	Leidžia organizaciją apibrėžti pagal jos gaunamų pajamų pobūdį, tai yra, jog nevyriausybines organizacijas įprastai pajamas gauna ne iš sukurtų ir parduotų prekių/paslaugų, o iš narių bei rėmėjų rinkliavų ir įmokų. Kėrytė (2015) siūlo skirstyti NVO į generuojančias ir negeneruojančias pajamas.
<b>Funkcinis apibrėžimas</b>	Dažniausia nevyriausybinių organizacijų funkcijos siejamos su „viešojo intereso“ sąvoka. Šis apibrėžimas akcentuoja tai, jog nevyriausybines organizacijas skiria dėmesį ne plačiam visuomenės poreikių patenkinimui, bet tam tikroms interesų grupėms, bei tai, jog organizacijų solidarumas ir savitarpiskumas yra vienas esminių jų skiriamųjų bruožų
<b>Struktūrinis - veiklos apibrėžimas</b>	Jis akcentuoja ne pajamų šaltinius ar veiklos tikslus, o pagrindinę struktūrą ir pačią organizacijos veiklą

Šukvietienė (2018) akcentuoja, kad dažniausiai taikomas teisinis apibrėžimo tipas, nes tik jis atspindi kiekvienoje valstybėje kas yra laikoma NVO. Kas vienoje valstybėje laikoma NVO, nebūtinai gali ir kitoje šalyje būti laikoma NVO, svarbu kaip valstybė apsibrėžė šią sąvoką savo teisės aktuose. Pagrindinės tokių organizacijų teisinės formos Lietuvoje: asociacija, viešoji įstaiga, labdaros paramos fondas. Dažnai kyla sunkumų siekiant identifikuoti nevyriausybinių organizacijų statusą, nes lyg šiol nebuvo vienos duomenų bazės, kurioje būtų įregistruotos nevyriausybinių organizacijos ir nurodytas jų teisinis statusas. Tačiau nuo 2020 metų valstybinė įmonė Registrų centras sudarė galimybę organizacijoms pažymėti savo teisinį statusą ir nurodyti, kad jų statusas yra nevyriausybinių organizacija. Žinoma, tai nėra prievolė, tai galimybė, kuria pasinaudodami NVO atstovai sustiprintų visuomenės pasitikėjimą šiuo sektoriumi, tai pat nereikėtų kitų sektorių įtikinėti savo statuso tikrumu ir įrodinėti įvairiais dokumentais atitiktį NVO apibrėžimui.

Siekiant atskirti NVO iš kitų organizacijų reikalinga suvokti, kokias funkcijas atlieka NVO. Šimašius (2003) savo darbe išskyrė NVO atliekamas funkcijas, pasak jo nevyriausybinių organizacijos atlieka vieną arba kelias iš nurodytų funkcijų (žr. 3 pav.)



3 pav. NVO atliekamos funkcijos (sudarytas autorės pagal Šimašius, 2003, p. 4)

**Ištekliai ir koordinavimas** – organizacijos, kurios tarpininkauja tarp viešojo sektoriaus ir trečiojo sektoriaus. Teikia organizacijoms naudingą aktualią informaciją, padeda koordinuoti jų veiklą (Šimašius, 2003) (pvz. Nevyriausybinių organizacijų ir paramos centras).

**Interesų atstovavimas** – organizacijos, kurios pasitelkdamos įvairius metodus (lobizmas, kampanijos ir pan.) giną konkrečią idėją (pvz. lygių galimybių ir žmogaus teisių apsaugos srityse (Butkevičienė, Vaidelytė, 2013)), atstovauja grupių interesus (pvz. neįgaliųjų interesų atstovavimas) ir siekia padaryti tam tikrą poveikį politikoje, pakeisti tam tikrą požiūrį. Ši funkcija atsispindi ir advokacija užsiimančiose organizacijose. Taip pat gali būti atstovaujama tų grupių interesams, kurie galbūt ne visai visuomenei priimtini, pavyzdžiui kalinių integravimas (Šilinskytė, 2005).

**Savitarpio pagalba** – organizacijos, susiformavusios grupės asmenų iniciatyva, kuriuos jungia bendri interesai ar poreikiai. Pagrindinis tikslas tokių NVO padėti vieni kitiems, pasidalinti informacija ar tiesiog teikti paramą (pvz. priklausomybę turėjusių asmenų grupės) (Šimašius, 2003).

**Paslaugų teikimas** – organizacijos, kurios teikia įvairaus pobūdžio paslaugas. Teikiamų paslaugų spektras gali būti labai platus: jaunimo užimtumas, renginių organizavimas, vaikų priežiūra, senyvo amžiaus asmenų priežiūra, imigrantų integracija į visuomenę, keleivių vežimas, skalbimo bei prausimosi paslaugos, aplinkos tvarkymas, įvairių grupių teisių gynimas bei atstovavimas, dvasinės pagalbos teikimas, seminarų/mokymų rengimas ir dar daugelis kitų (Šimašius, 2003).

Paslaugų teikimo srityje NVO yra svarbios užtikrinant paslaugų teikimą, ypač socialinių paslaugų srityje. Atsižvelgiant į tai, kad jų iniciatyva kildinama iš pilietinės visuomenės, jos ir laikomos glaudesnius santykius turintis sektorius su žmonėmis nei valdžios sektorius. Individai labiau linkę pasitikėti trečiuoju sektoriumi, nes šio sektoriaus dalyvių teikiamos paslaugos grindžiamos empatija, „užuojauta, rūpinimusi visuomenės gerove, pareigos jausmu, solidarumu“ (Vorevičienė,

2016, cit. Žiliukaite, 2006). Taip pat NVO teikiamoms paslaugoms nebūdingas biurokratinis aparatas kaip viešajam sektoriui, tai lemia ir žmonių pasitikėjimą. Pastebima ir tai, kad žmogus atsilyginęs už suteiktą paslaugą NVO jaučiasi daug pakiliau, nei atsilygindamas už paslaugas viešajam sektoriui. Žinoma, trečiąjį sektorių, kaip paslaugos teikėją, dreбина finansinis nestabilumas, ne visos NVO užsitikrina pakankamą finansavimą ar negauna pakankamai pelno, kad galėtų užtikrinti paslaugos tęstinumą. Toks nestabilumas neprideda vartotojams pasitikėjimo, tačiau pačias NVO tai stimuliuoja ir jos stengiasi teikti kuo kokybiškesnes paslaugas, taip užsitikrindami paslaugos populiarumą ir lėšų nenutrūkstamumą. Šis pereinamasis laikotarpis sudėtingas tiek NVO tiek viešajam sektoriui, nes trečiasis sektorius dar vis žvalgo į valstybinį sektorių tikėdamasis finansavimo užtikrinimo, o valstybinis sektorius siekia, kad trečiasis sektorius taptų savarankiškas (Leonavičius, Kėrytė, 2014). Mikolaitytė ir Mejerė (2012, p. 57) analizuodamos užsienio mokslinę literatūrą nustatė ir kitos pozicijos besilaikančių autorių nuomonę, kurie „krišškai vertina NVO funkcionalumą, išryškindami šių organizacijų filantropinį nepakankamumą, glūdintį NVO ribotose ištekliuose“, šios pozicijos atstovai iškelia viešąjį sektorių kaip labiau patikimą, profesionalesnį socialinių paslaugų teikimo srityje. Šios nuomonės laikosi ir Kotova (2012, p. 184) teigdama, kad trečiasis sektorius nėra pakankamai stiprus teikti socialinio darbo paslaugas ir „turi silpną materialinę bazę, menkai išvystytą infrastruktūrą, trūksta specialistų, esamų darbuotojų menkos kompetencijos“.

Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centro parengtoje metodikoje (2017) yra pateikiama paslaugų teikimo gerosios praktikos pavyzdžių. Šioje metodikoje yra aptariami gerosios praktikos pavyzdžiai iš Jungtinės Karalystės, Airijos, Latvijos ir Estijos. Jungtinėje Karalystėje valdžios ir trečiasis sektoriai tarpusavyje turi sudarę susitarimus, dėl įsikišimo į valstybės formavimo politiką ir teisė aktų, susijusių su trečiuoju sektoriumi, priėmimą. Dėl galimybės teikti paslaugas Jungtinės Karalystės NVO dalyvauja, kaip lygiaverčiai konkurentai su vietos valdžios institucijomis, kartu jos varžosi viešųjų pirkimų sistemoje. Airijoje įtvirtintas socialinės partnerystės principas ir viešasis bei NVO sektoriai pasidalinę socialinių paslaugų teikimą. Estijoje NVO yra įgaliotos dalyvauti įstatymų leidybos procese. Latvijoje veikia specialiai įkurta ministerija, kuri atsakinga už Latvijos vyriausybės ir NVO ryšių koordinavimą. Lenkijoje tvirtinamos metinės programos, kuriose apibrėžiamas NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimas. Įspūdis susidaro, kad šiose šalyse NVO turi geresnę ir palankesnę poziciją teisiniame reglamentavime nei Lietuvos NVO.

### **1.3. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo galimybės nevyriausybiniams organizacijoms**

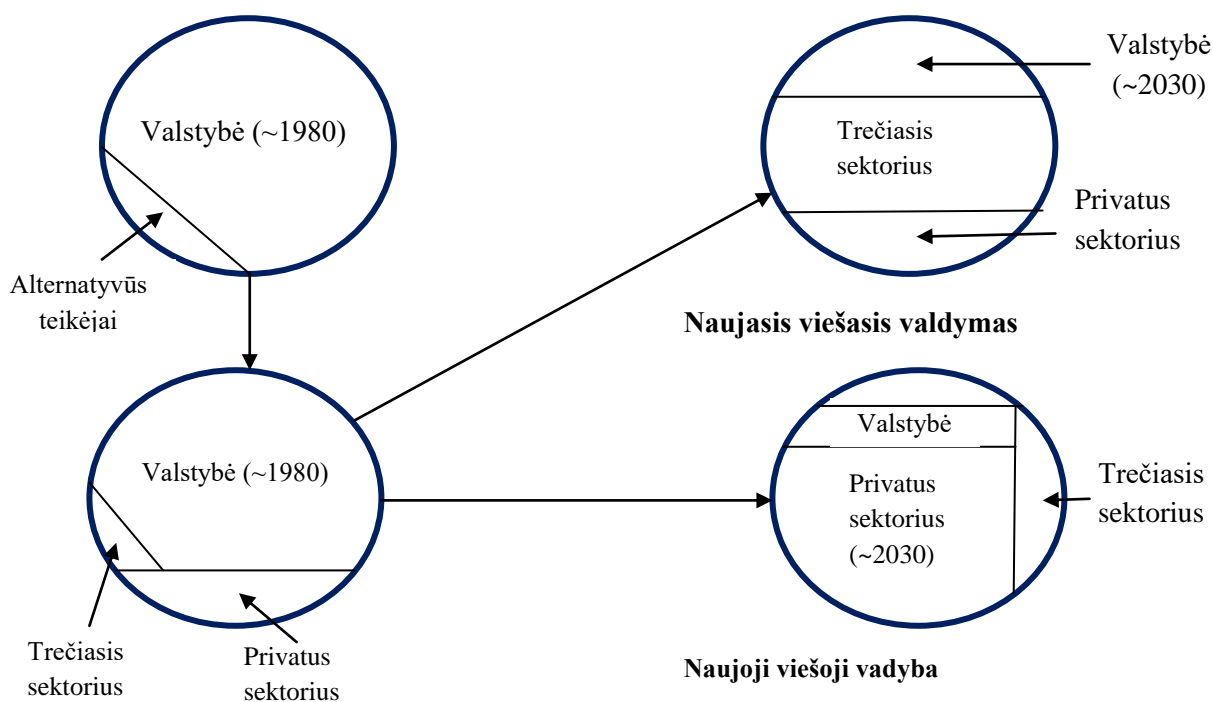
Valstybė siekdama sumažinti jai tenkančią administracinę našą, taupyti lėšas, mažinti biurokratizmą, labiau atliepti žmonių poreikius pati ieško išeičių, kaip tai įgyvendinti, todėl jos dėmesys susikoncentravo į NVO (Žalimienė, Rimšaitė, 2007). Atsižvelgiant į tai valstybė ėmėsi strategiškai planuoti veiksmus, kurie nugulė nacionaliniuose dokumentuose: Nacionalinėje 2014 – 2020 metų pažangos programoje, Nacionalinėje pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, Nacionaliniame 2021-2030 metų pažangos plane ir kituose dokumentuose. Nacionalinėje pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) numatytas siekis, kad iki 2030 metų dalis savivaldybių savarankiškų funkcijų būtų perleista nepavaldiems subjektams – verslo įmonėms, NVO. Keletas funkcijų, kurias tikimasi perduoti NVO, pateikiama 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Savivaldybių savarankiškos funkcijos ir jų vykdytojai (sudarytas autorės pagal NIPC, 2017, p. 18-20)

<b>Funkcijos</b>	<b>Vykdytojas</b>	<b>Iki 2030 m.</b>
<b>savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų iki 16 metų mokymosi pagal privalomojo švietimo programas užtikrinimas</b>	Savivaldybė, biudžetinės įstaigos, NVO	Savivaldybė, biudžetinės įstaigos, NVO
<b>švietimo pagalbos teikimo mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimaliosios priežiūros priemonių vykdymo organizavimas ir koordinavimas</b>	Savivaldybė, biudžetinės įstaigos	Savivaldybė, biudžetinės įstaigos, NVO
<b>bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių, gyvenančių kaimo gyvenamosiose vietovėse, neatlygintino pavėžėjimo į mokyklas ir į namus organizavimas</b>	Biudžetinės įstaigos, verslo įmonės, NVO	Verslo įmonės, NVO
<b>ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas</b>	Biudžetinės įstaigos, NVO	NVO
<b>maitinimo paslaugų organizavimas teisės aktų nustatyta tvarka švietimo įstaigose, įgyvendinančiose mokymą pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo lavinimo programas</b>	Biudžetinės įstaigos, verslo įmonės	Verslo įmonės, NVO
<b>dalyvavimas sprendžiant gyventojų užimtumo, kvalifikacijos įgijimo ir perkvalifikavimo klausimus, viešųjų ir sezoninių darbų organizavimas</b>	Biudžetinės įstaigos, verslo įmonės	Savivaldybė, verslo įmonės, NVO
<b>ritualinių paslaugų teikimo užtikrinimas ir kapinių priežiūros organizavimas</b>	Savivaldybė, verslo įmonės	Verslo įmonės, NVO

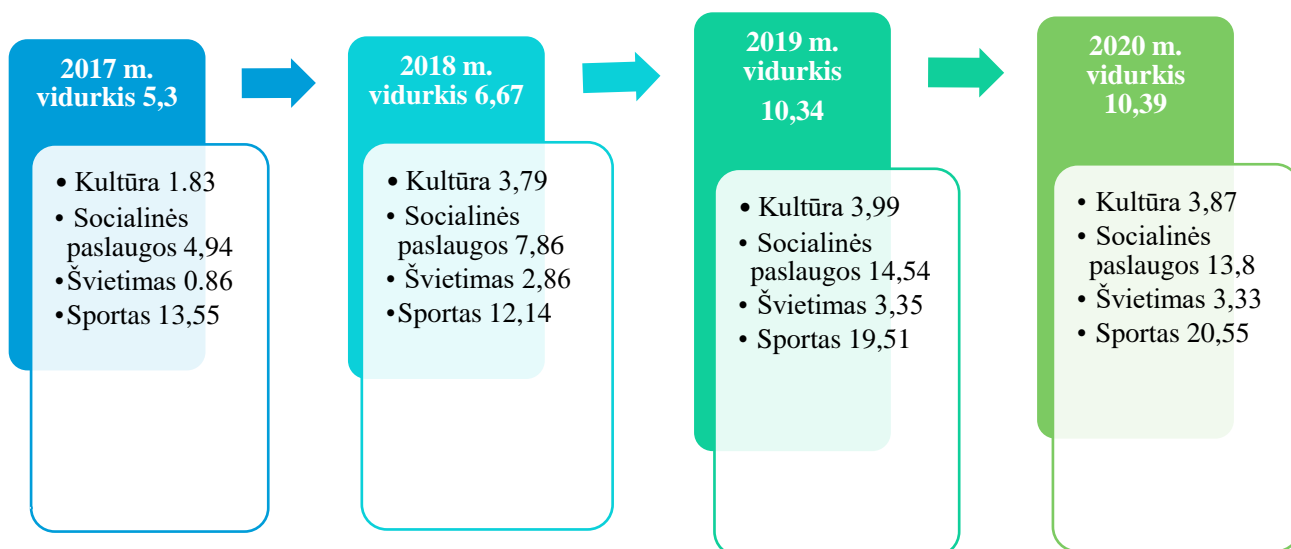
Kaip galima pastebėti, dominuoja mišrus paslaugų teikimas, kuris suponuoja didesnę paslaugų pasiūlą, paslaugų kainos mažėjimą dėl atsiradusios konkurencijos (Žalimienė, 2006). Lentelėje galime matyti kiek stipriai kietinama įtraukti trečiąjį sektorių, suteikiant galimybę perimti visą neformaliojo švietimo bei užimtumo organizavimą, perimti kapinių priežiūrą ir ritualinių paslaugų organizavimą, perimti maitinimo paslaugas, švietimo pagalbos teikimą ir pan. Taip pat galime pastebėti, kad dali paslaugų siekiama perduoti visiškai, kitą dalį dalinai. Iš pateiktos 3 lentelės matyti, kad vis dėl to viešųjų paslaugų teikime siekiama NVO dominavimo, ypač socialinių paslaugų srityje. Manoma, kad tai sudarytų prielaidas gerovės valstybės augimui, tačiau ir vyrauja nuomonė, kad toks trečiojo sektoriaus „išauginimas“ gali apsunkinti bendradarbiavimą su kitais sektoriais dėl konkurencijos egzistavimo (Šilinskytė, 2015). Autorės teiginys negali būti vertinamas kaip faktas, stiprus trečiasis sektorius kaip tik suteikia įvairias bendradarbiavimo galimybes, o konkurencija labiau priklauso nuo pačios paslaugos kokybės, kurios siekimas verčia tobulėti ir ieškoti išeičių. Tačiau vėliau šiame darbe bus atskleista, kad konkurencijos atsiradimą sąlygoja sektorių bendradarbiavimo modelis. Viešųjų paslaugų perdavimas nukreipiamas tiek privačiam sektoriui tiek trečiam sektoriui, taip siekiant neprovokuoti jų konkurencinės kovos, o sukurti jiems galimybę. Pestoff'as (2011) savo darbe pateikė iliustraciją, kaip turėtų atrodyti sektorių pasiskirstymas nuo 1980 metų iki 2030 metų (žr. 4 pav.).

Kaip matoma paveikslėlyje 2030 metais prognozuojama, kad naujojoje viešojoje vadyboje dominuos privatus sektorius, o naujajame viešajame valdyme 2030 metais dominuos trečiasis sektorius, kas visiškai priešinga sektorių pasiskirstymui 1980 metais. Pasak Guogio ir Šilinskytės (2013, p. 35) „naujosios viešosios vadybos modelis pasižymi [...] efektyviais privataus sektoriaus metodais viešajame administravime“, o „naujasis viešasis valdymas [...] dėl savo socialinio angažotumo, socialinės kokybės ir socialinio bei pilietinio įgalinimo klausimų sprendimo“ yra alternatyva kitiems viešojo administravimo modeliams.



**4 pav.** Gerovės valstybės raida Europoje 1980-2030 m. (Pestoff, 2011, p. 23)

Laikotarpio pabaigoje bus galima įvertinti ar įvyko prognozuotas sektorių pasiskirstymas. Kol kas literatūros šaltiniuose galime rasti tik spėliones, kaip viskas atrodys pasiekus šiuos tikslus, bet ar tai pasiteisins parodys tik laikas. Tačiau visada lieka ir blogesnio scenarijaus tikimybė, kad gerovės valstybės vizija perskirsčius sektorių dominavimą gali ir nepasiteisinti. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras (2020) NVO forume pristatė statistinę informaciją, kurioje atskleidė kiek gi pavyko NVO įtraukti išorinių paslaugų teikėjų į viešųjų paslaugų teikimą keturiose srityse: kultūroje, socialinėje apsaugoje, švietime ir sporte (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Išorinių paslaugų teikėjų įtraukimas 2017 – 2018 procentais (sudaryta autorės pagal NIPC, 2020)

Penktame paveikslėlyje matyti, kad 2017 metais kultūros srityje paslaugų buvo perimta vos 1,83 procento, tačiau iki 2018 metų įvyko nemažas šuolis, buvo pasistūmėta iki 3,79 procentų, sekančiais metais skaičiai ženkliai nekito – 2019 m. 3,99 proc., o 2020 m. net pakrito iki 3,87 proc.

Didžiausias progresas pastebimas socialinių paslaugų srityje: 2017 m. paslaugų buvo perduota 4,94 proc., 2018 m. 7,86 proc., beveik dvigubai procentai pakilo 2019 m. – 14,54 proc., tačiau po tokio didelio šuolio 2020 m. nukrito iki 13,8 proc. Švietimo srityje taip pat nebuvo pasiekta efektingų rezultatų – 2017 m. 0,86 proc., 2020 m. pasiekta 3,33 proc. Ryškiausia sporto sritis savo rezultatais, jau 2017 m. sporto srityje paslaugų buvo perduota 13,55 proc., o jau 2020 m. net 20,55 proc. Iš paveikslėlio matyti, kad sudėtingiausiai sekasi perduoti paslaugas kultūros bei švietimo srityse, tačiau puikiai sekasi socialinių paslaugų ir sporto srityse. Žvelgiant į bendra vidurkį 2017 metais buvo perduota tik labai menka dalis paslaugų – tik 5,3 proc., iki 2020 metais pavyko pasiekti 10,39 proc. bendro vidurkio. Strateginiuose dokumentuose užsibrėžto 15 proc. tikslo pasiekti nepavyko, tačiau šie paveikslėlyje pateikti duomenys yra tik apie keturias skirtingas sritis, todėl galime daryti prielaidą, kad įtraukus ir kitas sritis, kuriose perduodamos paslaugos bendras vidurkis galėtų būti ir geresnis. Toje pačioje NIPC (2020) prezentacijoje pristatomos ir savivaldybės, kurios pasiekė numatytą rodiklį, tai: Šilutės 16,75 proc., Kauno 17,24 proc., Vilniaus 21,94 proc., Kelmės 25,54 proc., Kazlų Rudos 27,77 proc. ir geriausiai sekėsi Panevėžio rajonui – 28,16 proc.

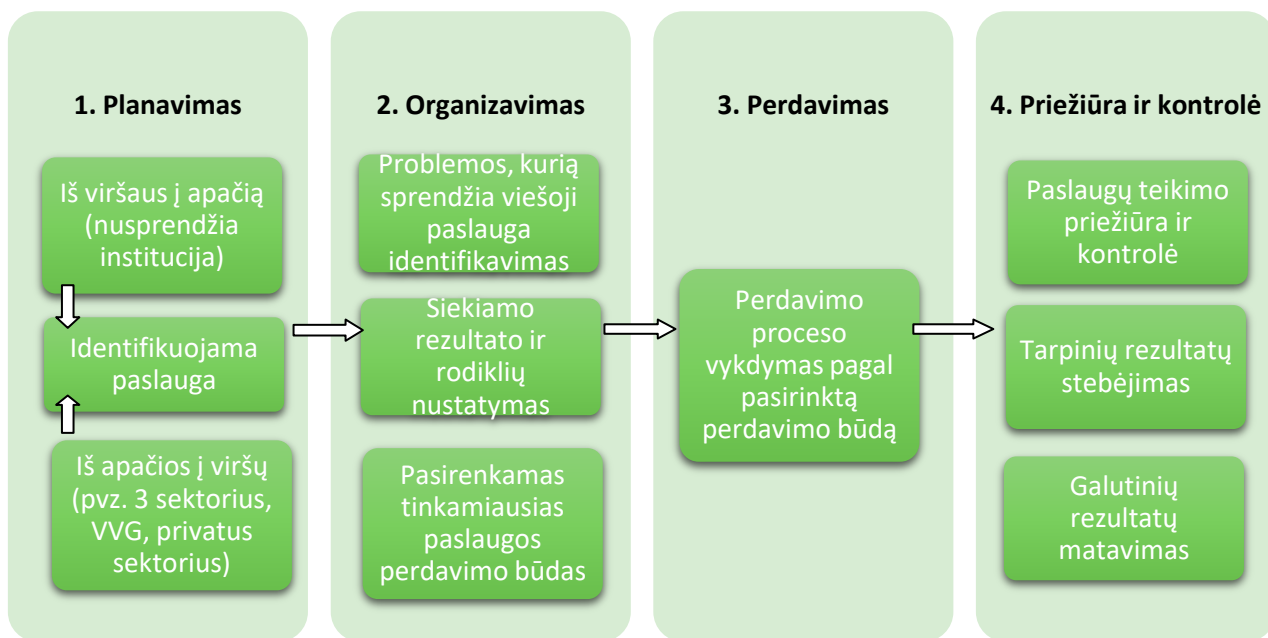
### 1.3.1. Paslaugų perdavimo būdai

Mokslininkai (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Stasiukynas, Visockaitė, 2018; Nefas, 2018) savo darbuose akcentuoja, kad paslaugų perdavimas nevyriausybiniam sektoriui yra siekiamybė ir pateikia argumentus, kodėl tai turi įvykti, bei prognozuoja, kokią tai naudą suteiks visuomenei. Tačiau tik nedaugelis apibrėžia, kokiais būdais paslaugas galima perduoti NVO. Paslaugų perdavimas – procesas (žr. 6 pav.), kuriam atlikti reikalinga pasirinkti tam tinkamiausia būdą (VšĮ Versli Lietuva, 2019; Dūda, 2010):

- **„krepšelis“** – tai iš anksto suplanuota lėšų suma, kuri suformuota vienam asmeniui. „Krepšelio“ principo finansavimas veikia švietimo srityje. Mokyklos gauna tiek „krepšelių“, kiek jose mokosi moksleivių, todėl šis finansavimas yra kintantis. Tokį principą savivaldybės galėtų taikyti perduodant paslaugas NVO – pagal savivaldybės iškeltas sąlygas būtų atrenkamas paslaugos teikėjas, su kuriuo būtų sudaroma paslaugų teikimo sutartis ir skiriami „krepšeliai“ pagal paslaugos vartotojų skaičių. Taip suteikiant jiems galimybę teikti paslaugas ir turėti užtikrintą stabilų finansavimą. Žinoma, finansinis stabilumas visiškai priklausytų nuo pačios NVO, nes tik užtikrindamos paslaugų kokybę galės išlaikyti vartotojus ir pretenduoti į „krepšelius“. Šis paslaugų perdavimo būdas palyginus su kitais yra pats paprasčiausias, nereikalaujantis ilgų procedūrų (VšĮ Versli Lietuva, 2019);
- **konkursas** – konkursą gali organizuoti savivaldybė, kurio metu NVO teikia paraiškas finansavimo gavimui iš savivaldybių biudžetų. Atsakingi asmenys įvertina pateiktas paraiškas ir asignavimų valdytojas skiria atrinktoms NVO finansavimą jų projekto paraiškoje nurodytų veiklų įgyvendinimui. Šis būdas taip pat nėra sudėtingai valdomas, gavusi finansavimą NVO teikia veiklos vykdymo ataskaitą už lėšų panaudojimą, dažniausiai kartą į metus. Tokį principą taiko ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, skelbdama konkursus vaikų dienos centrų projektų įgyvendinimui, neįgaliųjų integracijai ir pan. Tačiau šis būdas turi ir trūkumą – finansavimas paprastai skiriamas metams. Savivaldybių biudžetai yra programiniai ir lėšos NVO dažniausiai skiriamos iš konkrečios programos, kurių lėšos turi būti panaudotos per biudžetinius metus (VšĮ Versli Lietuva, 2019);



- **viešieji pirkimai** – perkančiosios organizacijos, savivaldybių administracijos atlieka viešuosius pirkimus, kurių metu įsigyja prekes, paslaugas ir darbus. Lygiai taip pat NVO gali dalyvauti ir konkuruoti su kitais viešuosiuose pirkimuose. Šis būdas palyginus su kitais yra sudėtingiausias. Viešųjų pirkimų procedūros dažniausiai ilgos, sudėtingos ir varginančios. Ne visos NVO turi gebėjimų dalyvauti tokiose procedūrose. Savivaldybei paskelbus konkursą, atrenkamas teikėjas atitinkantis pirkimų dokumentuose nurodytas sąlygas ir su juo pasirašoma paslaugų teikimo sutartis. Vyrauja ir kita nuomonė, kad „paslaugų pirkimas kaip NVO finansavimo būdas vertinamas kaip netinkamai organizuotas socialinių paslaugų teikimas“ (Adomaitytė-Subačienė, 2015, p. 62), autorės nuomone turi būti palaikomas tiesioginis finansavimas;
- **koncesija** – pasak Dūdos (2010) tai kaip speciali teisė, kuria pasinaudojant savivaldybės gali perduoti atsakomybę už savivaldybės infrastruktūros objektų kūrimą, priežiūrą bei valdymą. Dūda (2010) savo darbe užsimena apie šį būdą turint omenyje privatų sektorį, tačiau šį paslaugų perdavimo principą galima pritaikyti ir NVO.



6 pav. Paslaugų perdavimo schema (VšĮ Versli Lietuva, 2019, p. 72)

Paslaugų perdavimo schemeje (VšĮ Versli Lietuva, 2019, p. 72)(žr. 6 pav.) matyti, kad paslaugų perdavimo procesą sudaro keturi etapai. Planavimo etape atliekant vietos gyventojų tyrimus ar pasitelkiant ekspertus identifikuojama reikalinga paslauga gyventojams bei parengiamas tokios paslaugos projektas. Vėliau išgryninamos problemos, kurioms spręsti būtų pasitelkiama paslauga, nustatomi siektini rezultatai bei rodikliai ir pasirenkamas tinkamiausias perdavimo būdas („krepšelis“, konkursas, viešieji pirkimai, koncesija). Toliau atliekama pati perdavimo procedūra, kuri priklauso nuo pasirinkto perdavimo būdo. Paskutiniame etape perdavus paslaugą atliekama paslaugos teikimo priežiūra bei kontrolė, tarpinių rezultatų stebėjimas pasitelkiant nustatytus rodiklius ir įvertinamas galutinis rezultatas. Šia schema turėtų naudotis sektoriai, kad paslaugų perdavimas būtų nuoseklus ir sklandus.

Išsiaiškinus viešųjų paslaugų perdavimo trečiajam sektoriui privalumus bei identifikavus perdavimo būdus, svarbu atkreipti dėmesį ir į pačias NVO. Paslaugų teikimas reikalauja atsakomybės, todėl

pati organizacija turi būti ganėtinai stipri ir jų veikla kokybiška bei efektyvi. Šilinskytė (2015, p. 68) savo darbe išskiria, kokie kriterijai nurodo, kad organizacijos veikla efektyvi: „vadybinis efektyvumas – lyderystė, žmogiškųjų išteklių ugdymas, finansų valdymas, planavimas [...]; programų efektyvumas – turėtų būti vertinamas ne tik efektyvumas vykdomos programos lygmeniu, bet ir organizacijos poveikis apskritai; tinklų efektyvumas – [...] gebėjimas mobilizuoti dalyvius arba kaip jos gebėjimas pasiekti savo strateginius tikslus dalyvaujant tinkle; teisėtumas –[...] reputacijos išlaikymas tampa jos veiklos teisėtumo įrodymu“. Kiti autoriai (Bagdonienė, Daunorienė, Simanavičienė, 2011, p. 656) nurodo, kokios organizacijos veiklos sritys vertinamos, siekiant nustatyti efektyvumą: organizacijos valdymas – kaip valdoma pati organizacija, bei kaip jai vadovaujama; darbo organizavimas – kaip planuojamos kasdienės veiklos, kaip vyksta darbų paskirstymas, ar vyksta vidinė komunikacija; išteklių valdymas – tiek finansinių tiek nefinansinių išteklių valdymas, žmogiškųjų resursų paskirstymas, finansinė atskaitomybė; programų įgyvendinimas ir paslaugos teikimas – „apima žmonių, organizacijų, kurioms skiriama veikla, pažinimą, veiklos plėtojimo būdus“; išoriniai ryšiai – kaip organizacija sugeba viešinti savo veiklą, komunikuoti su kitais subjektais, formuoti savo įvaizdį. Visi išvardinti kriterijai būdingi ir kitiems sektoriams, kurie turi įsidiegti kokybės ir efektyvumo vertinimo programas, pavyzdžiui kaip Lean ar Sigma. Siekiant, kad paslaugos būtų kokybiškos, reikalinga savireguliacija pačioms NVO, jos turi vertinti savo organizacijos kokybę ir efektyvumą. Taip pat svarbu nuolat tobulinti NVO darbuotojų kompetenciją, gilinti jų žinias, supratimą, suvokimą. Organizacijos, kurios prižiūri ir stengiasi tobulinti savo veikimo mechanizmą geba išlikti rinkoje ir konkuruoti su kitais sektoriais.

Viešajam sektoriui perdavus paslaugos teikimą trečiajam sektoriui, kyla nuogastavimų ar nenukentės paslaugos kokybė. Kokiu būdu viešasis sektorius galėtų įsitikinti ar paslauga teikiama kokybiškai, kaip paslaugos stebėseną vykdyti? Pavyzdžiui Norvegijoje tuo užsiima specialiai suburta komanda, kuri vykdo stebėseną ir siekiant užtikrinti kokybę, įdiegta kokybės matavimo sistema, kuri matuoja klientų ir darbuotojų pasitenkinimą (VšĮ Versli Lietuva, 2019). Taip pat paslaugos kokybę būtų galima įtvirtinti paslaugų teikimo sutartyje apibrėžiant konkrečius rezultatus, kurie paslaugos teikėjo turi būti pasiekti ir nusimatyti galimybę nutraukti sutartį, jeigu apibrėžti rezultatai būtų nepasiekti.

### **1.3.2. Viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo modeliai**

Tarpsektorinis bendradarbiavimas aptariamas ir tyrinėjamas jau ne pirmą dešimtmetį. Pradžioje analizuojamas ir aktualesnis buvo bendradarbiavimas tarp valdžios sektoriaus ir privataus sektoriaus, tačiau dėl gerovės valstybės vizijos, bei pilietinės visuomenės aktualizavimo ypač išpopuliarėjo viešojo sektoriaus ir trečiojo sektoriaus ryšių analizė. Urvikis (2016, p. 54-55) savo darbe atskleidė šių sektorių bendradarbiavimo motyvus:

- viešojo sektoriaus sumažinimas;
- orientacijos į piliečius pažadinimas viešųjų paslaugų teikime;
- efektyvumo ir veiksmingumo didinimas, taip pagerinant bendrą valdžios veiklą;
- lankstumas sprendžiant problemas, susijusias su bendrai didėjančių visuomenės poreikių ir neturtingųjų asmenų poreikių patenkinimu.

Kaip galima pastebėti, motyvuose atsispindi visuomenės poreikių tenkinimas ir viešųjų paslaugų teikimas. Siekiant sklandaus viešųjų paslaugų perdavimo proceso yra būtinas viešojo sektoriaus ir NVO bendradarbiavimas. Šių sektorių sąveiką ir bendradarbiavimo modelius tyrinėjo nemažai mokslininkų: Zaleskienė ir Rukauskienė (2002), Mažylis ir Vazgelevičius (2004), Guogis, Gudelis

ir Stasiukynas (2007), Šilinskytė (2015), Plečkaitis ir Keturkaitė (2015), Urvikis (2016), Stanaitytė (2016), Vorevičienė ir Butkevičienė (2017). Iš autorių darbų matyti kiek įvairių bendradarbiavimo modelių egzistuoja ir kaip skirtingai jie grupuojami (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Sąveikos ir bendradarbiavimo modeliai (sudaryta autorės, remiantis Zaleskienė, Rukauskienė, 2002; Mažylis, Vazgelevičius, 2004; Guogis, Gudelis, Stasiukynas, 2007; Šilinskytė, 2015; Plečkaitis, Keturkaitė, 2015; Stanaitytė, 2016; Vorevičienė, Butkevičienė, 2017)

<b>Autoriai</b>	<b>Sąveikos ir bendradarbiavimo modeliai</b>	
<b>Zaleskienė, Rukauskienė (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ valdžios vyravimo modelis</li> <li>▪ NVO vyravimo modelis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ paralelinis modelis bendradarbiavimo modelis</li> </ul>
<b>Mažylis, Vazgelevičius (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nevyriausybių organizacijų interesų atstovavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finansinė parama</li> <li>▪ nefinansinė parama</li> </ul>
<b>Guogis, Gudelis, Stasiukynas (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ institucionalizavimas</li> <li>▪ intensyvumas</li> <li>▪ funkcionalumas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tarpusavio pasitikėjimas</li> <li>▪ priklausomybė nuo išteklių</li> <li>▪ galios pasiskirstymas</li> </ul>
<b>Šilinskytė (2015) (pagal Crane, 2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „didysis valdymas“</li> <li>▪ „mažasis valdymas“</li> </ul>	
<b>Plečkaitis, Keturkaitė (2015) (pagal N, 2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informacijos teikimas</li> <li>▪ konsultavimas</li> <li>▪ aktyvus įsitraukimas</li> </ul>	
<b>Stanaitytė (2016) (pagal Najam, 2000; Young, 2000; Bringerhoff, 2002; Nevyriausybių organizacijų plėtros įstatymas, 2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bendradarbiavimas</li> <li>▪ konfrontacija</li> <li>▪ papildomumas</li> <li>▪ kooptacija</li> <li>▪ NVO, kaip papildomos valdžios sektoriuje</li> <li>▪ NVO, kaip papildančios valdžios sektorių</li> <li>▪ NVO ir viešasis sektorius, kaip konkurentai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ partnerystės</li> <li>▪ susitarimo</li> <li>▪ priklausymas nuo galingesnė organizacijos</li> <li>▪ kooptacija</li> <li>▪ informacijos teikimas</li> <li>▪ konsultavimasis</li> <li>▪ finansavimas</li> </ul>
<b>Vorevičienė, Butkevičienė (2017) (pagal Najam, 2000; Young, 2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kooperacija</li> <li>▪ konfrontacija</li> <li>▪ papildomumas</li> <li>▪ kooptacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pridėtinis santykių modelis</li> <li>▪ papildomumo santykių modelis</li> <li>▪ konkurencinis santykių modelis</li> </ul>

Zaleskienė ir Rukauskienė (2002) nurodo, kad egzistuoja keturi modeliai, kuriuose viename iš jų dominuoja valdžia, kitame NVO, trečiame veikia paraleliai pasiskirsčius veiklos sritis ir ketvirtame dirbdami kartu – NVO teikia paslaugas valdžios finansavimo dėka. Mažylis ir Vazgelevičius (2004) išskyrė tris formas, finansine parama, kai savivaldybė finansuoja NVO projektus, nefinansinė parama nematerialiomis formomis (pavyzdžiui patalpų suteikimas, įrangos paskolinimas) ir NVO interesų atstovavimas, leidžiant NVO atstovams dalyvauti politikoje bei įsitraukti į sprendimų priėmimą (pavyzdžiui dalyvauti įvairių darbo grupių veikloje, komisijose, NVO tarybose ir pan.). Autoriai (Guogis, Gudelis, Stasiukynas, 2007) savo darbe išskyrė NVO ir savivaldybių tinklo požymius. Pasak jų santykių tarp savivaldybės ir NVO intensyvumas gali skirtis, tačiau kuo didesnis intensyvumas, t. y. kuo labiau tarpusavyje sąveikaujama, tuo didesnės prielaidos stipresnei demokratijai. Taip pat išskiria, kad yra svarbūs funkciniai ryšiai tarp sektorių bei abipusis pasitikėjimas, be kurių bendradarbiavimas ko gero būtų sunkiai įsivaizduojamas ir šiomis dienomis. Pasak autorių kiti tinklo požymiai priklausomybė nuo išteklių tiek finansinių, tiek nefinansinių ir

galios pasiskirstymas – aktyvesnė vykdomoji ar politinė valdžia, pasak jų šis požymis neutralus, nes įtaka ryšiams nei stiprina, nei silpnina vietos demokratijos, tačiau lyginant su intensyvumo požymiu lygiagrečiai ir šiame požymyje įtakos intensyvumas turėtų atsispindėti vietos demokratijoje.

Šilinskytė (2015), remdamasi Crane'u (2010), NVO ir viešojo sektoriaus partnerystę įvardijo kaip „mažasis valdymas“, kuris grįstas tik formalių santykių palaikymu ir „didysis valdymas“, kuriame partnerystė plėtojama ir neapsiribojama tik formalumais, keliamas didesnis dėmesys visuomenės poreikiams. Plečkaitis ir Keturkaitė (2015) remdamiesi kitais šaltiniais išskyrė tris bendradarbiavimo formas: informacijos teikimas – pasak autorių vienkryptis, valdžia teikia informaciją visuomenei, padaro ją viešai prieinamą; konsultavimas – valdžia kviečia visuomenę išsakyti savo nuomonę bei pasiūlymus tam tikrai klausimais arba pati visuomenė imasi iniciatyvos ir teikia pasiūlymus ir nuomonę valdžios atstovams; aktyvus įsitraukimas – pasak autorių naujausia bendradarbiavimo forma, kuri grindžiama abiejų sektorių aktyviu įsitraukimu, siekiama panaudoti visas NVO galimybes.

Stanaitytė (2016) savo darbe tyrinėdama NVO ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo modelius, remiantis kitais autoriais, išskyrė keletą modelių grupes. Pirmasis modelis, remiantis Najam (2000), kurį savo darbe Vorevičienė ir Butkevičienė (2017) naudojo tai pat, keturių C modelis, kurį sudaro bendradarbiavimas – trečiasis ir viešasis sektoriai siekdami tų pačių tikslų naudojami tomis pačiomis ar panašiomis priemonėmis, konfrontacija – skirtingi sektorių tikslai, bei jų pasiekimo priemonės, tai modelis, kuris visiškai priešingas bendradarbiavimo modeliui. Kita keturių C modelis papildomumas – kai sektoriai siekia vieno tikslo, tačiau kitomis priemonėmis, sektoriai vardan bendro tikslo naudoja kitas priemones, tačiau tokiu būdu papildo vieni kitus. Paskutinis modelis, tai kooptacija, kaip sektoriai naudoja panašias priemones, tačiau siekia skirtingų tikslų, pasak Stanaitytės (2016, p. 369) šis modelis „retai kada gali teikti kokių rezultatų, nes abi pusės orientuosis ne į įgyvendinimą, o į įtakos darymą viena kitai“. Toliau autorė, apibrėžė kitą grupę modelių, sudarytą pagal Young'ą (2000): nevyriausybines organizacijas, kaip papildomos valdžios sektoriuje – šis modelis vyrauja tada, kai pati valstybė negeba teikti paslaugų savo gyventojams ir tada įsitraukia NVO, kuri tas paslaugas, kurių neteikia valstybė, pradeda teikti; nevyriausybines organizacijas, kaip papildančios valdžios sektorių – šiame modelyje sektoriai yra lygiaverčiai, siekiant kad paslaugų teikimas gyventojams būtų užtikrintas, valdžios sektorius finansuoja NVO sektorių, taip atliepdami paslaugos paklausą; nevyriausybines organizacijas ir valdžios sektorius, kaip konkurentai – sektoriai nemato savęs kaip partnerių, jie vienas kitame įžvelgia konkurenciją ir siekia padaryti poveikį vienas kito atžvilgiu savo naudai.

Vorevičienė ir Butkevičienė (2016, p. 126) savo darbe nurodo, kad modeliai pagal Young'ą (2000) „gali būti naudojami kaip teorinis pagrindas tarpsektoriniam bendradarbiavimui nagrinėti šeimos politikos įgyvendinimo srityje“ ir kaip toliau analizuojant straipsnį matyti, autorės atlikusios tyrimą nustatė, kad jų atliktame darbe atsiskleidžia papildomumo santykių modelis. Toliau Stanaitytė (2016) remdamasi Bringerhoof'u (2002) išskyrė dar vieną bendradarbiavimo modelių grupę: partnerystės – sektoriai tarpusavyje intensyviai sąveikauja, susitarimo – sektoriai padeda vieni kitiems naudodamiesi abiejų šalių ištekliais, priklausymas nuo galingesnės organizacijos – tokiam modelyje vienas sektorius dominuojantis, kitas paklūsta (greičiausiai tai būtų valdžios sektoriaus dominavimas, nes būtų sunku rasti savivaldybę, kurioje dominuotų NVO), kooptacija – tikslai ir priemonės abiejų sektorių sutampa, šis modelio aiškinimas yra gana priešingas kooptacijai, kuri egzistuoja keturių C modelyje, nes jame sektorių tikslai skiriasi, tačiau abejose iškeliamos rizikos manipuliacijai bei vieno sektoriaus dominavimui. Toliau autorė išskirdama kitus modelius, rėmėsi

LR nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymų (2013) ir išskyrė tokias bendradarbiavimo formas: informacijos teikimas – valdžios sektorius informuoja trečiąjį sektorių apie numatomas veiklas, taip tikėdamiesi grįžtamojo ryšio, konsultavimasis – NVO įtraukiama į įvairių valdžios sektoriaus darinių veiklą (komisijos, tarybos, darbo grupės) ir finansavimo modelis – valdžios sektorius finansuoja NVO iniciatyvas, pagrindinis finansavimas skiriamas projektų įgyvendinimui.

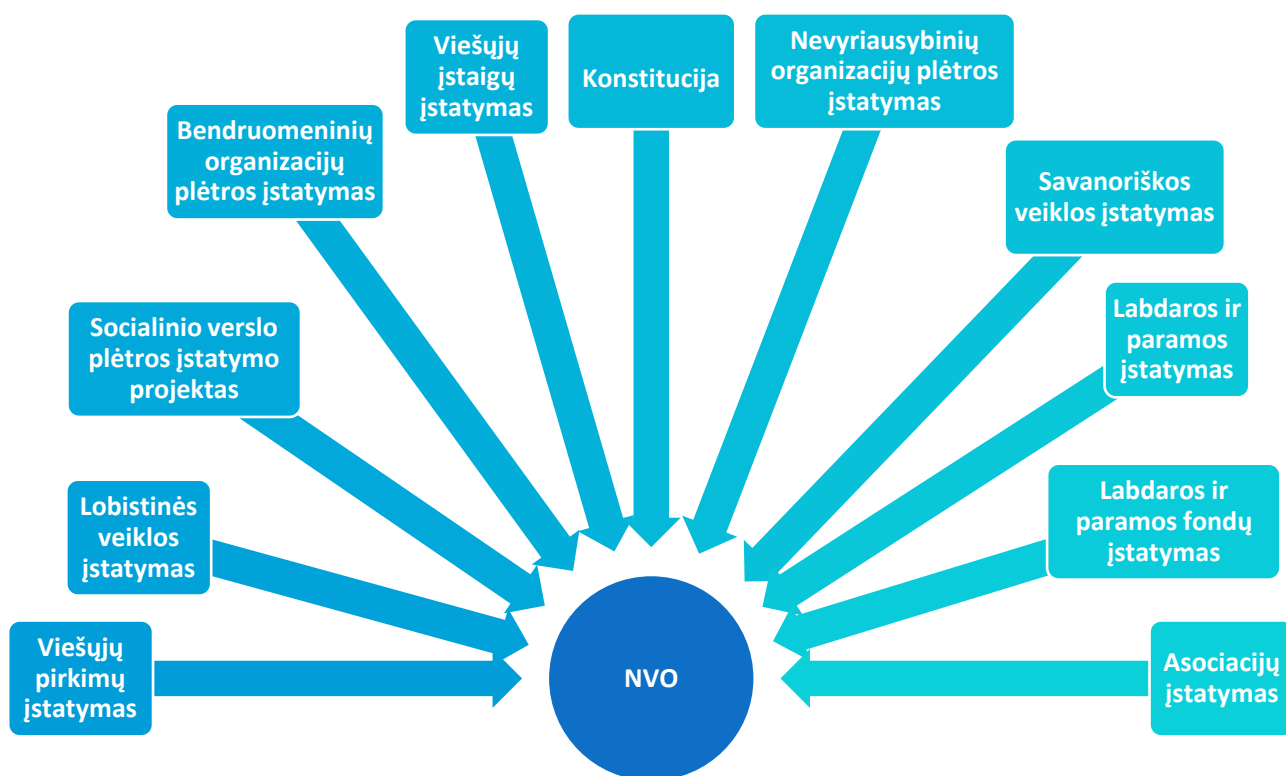
*Apibendrinus visų autorių bendradarbiavimo modelių grupes galime pastebėti, kad daugelis modelių kartojasi, tik jų apibrėžimai šie tiek skiriasi. Pagrindinės atsikartojančios formos tai, kad sektoriai bendradarbiauja kaip lygus partneriai, remdamiesi vieni kitų pajėgumais siekiant bendrų tikslų, bendradarbiauja tik iš dalies – ryšys tarp sektorių nėra nuolatinis ir vientisas, ir kitą galima išskirti, tai bendradarbiavimo ne egzistavimas – sektoriai tarpusavyje nesąveikauja ir ryšių nepalaiko, blogiausiu atveju dar ir konkuruoja, siekia padaryti įtaką. Vienintelė bendradarbiavimo modelių grupė iš Stanaitytės (2016) darbo, kuri sudaryta remiantis LR nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymu (2013), gali veikti iškart, t. y. visi trys modeliai santykiuose veikti vienu metu – informacijos teikimas, konsultavimas ir finansavimas, esant aktyviai savivaldybei šių modelių tarpusavio sąveika gali egzistuoti visa apimtimi.*

## 2. Paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms teisinis reglamentavimas

Nevyriausybinėms organizacijoms labai svarbu, kokia teisinė aplinka juos supa. Teisės aktai tiesiogiai daro įtaką NVO veiklai. Kiekvienoje šalyje teisinis reglamentavimas gali skirtis, vienos šalis gali būti griežtesnis ir varžantis, kitose leidžiantis veikti laisvai – nesiekiant kontroliuoti ar daryti įtaką. NVO veiklą reglamentuoja platus spektras teisės aktų, kurie apima tiek tarptautinius mastus, tiek nacionalinius ir net vietinius, savivaldos lygmeniu. Šiame skyriuje bus aptarti nacionalinio lygmens įstatymai bei Konstitucija ir Pagėgių savivaldybės tarybos priimti sprendimai bei administracijos direktoriaus įsakymai, kurie reglamentuoja NVO veiklą savivaldybės mastu.

### 2.1. Nevyriausybinių organizacijų teisinė aplinka

NVO veiklą Lietuvoje reglamentuoja tikrai ne mažai teisės aktų (žr. 7 pav.). Pradedant nuo Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992), toliau Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas (2013), Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas (2011), Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas (1992), Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymas (1996), Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas (2004), Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (1996), Lietuvos Respublikos bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas (2018), Lietuvos Respublikos socialinio verslo plėtros įstatymo projektas (2019), Lietuvos Respublikos lobistinės veiklos įstatymas (2000) ir baigiant Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu (1996). Nors NVO veiklos reglamentavimą galima rasti aukščiau minėtuose įstatymuose, tačiau šiuo metu Lietuvoje nėra reglamentuotas viešųjų paslaugų perdavimas nevyriausybinėms organizacijoms. Turima teisinė bazė yra nepritaikyta viešųjų paslaugų perdavimo procesui, todėl savivaldybės žino ir naudoja vienintelį jiems suprantamą viešųjų paslaugų perdavimo būdą – viešuosius pirkimus (Nefas, 2018, p. 59).



7 pav. NVO veiklą reglamentuojantys įstatymai (sudaryta autorės)

Toliau darbe bus aptariamas kiekvienas paminėtas įstatymas ir sąsaja su NVO. Kaip galima matyti iš datų, kada buvo priimti teisės aktai, Lietuvoje palankiausias NVO buvo paskutinis dešimtmetis, kurio metu priimti tiesiogiai tik NVO veiklą reglamentuojantys įstatymai, tai LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas ir gana dar naujas įstatymas LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas. Reikėtų paminėti, kad šie įstatymai nuolat tobulinami ir dalis straipsnių laikui bėgant keičiasi. Tikėtina, kad rengiant įvairius pakeitimus NVO reglamentavimas tampa aiškesnis ir konkretesnis, tačiau nuolatinė įstatymų kaita turi ir kitą pusę – sudaromos prielaidos nepasitikėjimui teisėkūros atstovais bei stabilumo nebuvimas suponuoja sumišimą, nepasitenkinimą, neužtikrintumą. Taip pat įstatymų sukonkretinimas NVO įspraudžia į didesnius rėmus ir sudaro prielaidas valdžios atstovams manipuliuoti įstatymų taikymu bei jų išaiškinimu. Kuo daugiau įstatymų reglamentuoja jų veiklą, tuo keliami didesni jiems reikalavimai ir tenka prisiimti didesnę atsakomybę už savo veiklą. Teisinis reglamentavimas, kuris reguliuoja nevyriausybinių organizacijų veiklą, priverčia būti atidesniems tvarkant kasdienę organizacijos dokumentaciją. Didesni, detalesni reikalavimai užkrauna organizacijoms administracinę našą.

**LR Konstitucijos** (1992) preambulėje galime pamatyti, kad siekiama yra „darnios pilietinės visuomenės“. NVO yra pilietinės visuomenės dalis, jos išraiška, todėl galima teigti, jog jos tiesiogiai prisideda prie šios siekiamybės apibrėžtos LR Konstitucijoje. Toliau, 35 straipsnyje, nurodoma teisė piliečiams „laisvai vienytis į bendrijas, [...] asociacijas“, taip pat nurodoma, kad „niekas negali būti verčiamas priklausyti kokiam nors bendrijai, [...] asociacijai“, pasak Perkumienės, Jonikienės ir Pranskūnienės (2020, p. 106) „ši nuostata imperatyviai įtvirtina draudimą“, kad joks asmuo prieš savo valią negali būti įtrauktas į jokios organizacijos veiklą. Toliau tame pačiame įstatymo straipsnyje rašoma, kad „visuomeninių organizacijų steigimą ir veiklą reglamentuoja įstatymas“, šioje straipsnio dalyje pateikiama nurodo į kitus teisės aktus, kurie reglamentuoja tokių darinių veiklą ir bus aptariami skyrelyje toliau. Straipsnio sakiniuose atsispindi NVO, jų prigimtis, kuri kildinama iš galimybės laisvai jungtis bendrų tikslų vardan ir veikti nieko neverčiami, savanoriškai, bei tokią veiklą įteisinti.

**LR Nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas** (2013) priimtas 2013 metais ir įsigaliojo 2014 metais. Pačioje pirmojo straipsnio dalyje nurodyta, kad įstatymas skirtas „kurti palankią aplinką nevyriausybiniams organizacijoms“. Šis įstatymas reglamentuoja pagrindines sąvokas susijusias su NVO, principus, kurias vadovaujasi valstybė formuodama NVO politiką, finansavimo galimybes, informacijos sklaidą, kaupimą ir pan. Įstatyme įtvirtinta NVO sąvoka, kuri metų eigoje kito ir šiai dienai atrodo taip: „nuo valstybės ar savivaldybių institucijų į įstaigų valdymo nepriklausomas savanoriškumo pagrindais įsteigtas visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra siekti politinės valdžios arba įgyvendinti vien tik religinius tikslus“ (LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013, 2 str. 3 d.). Sąvokoje įpinti NVO požymiai: nepriklausomumas nuo valstybės ir savivaldybės institucijų, įsteigtas savanoriškais pagrindais, veikiantis visuomenės ar jos grupės naudai, viešas juridinis asmuo ir tikslas nėra politinės valdžios siekimas ar tik religinių tikslų įgyvendinimas. Taip pat apibrėžiama, kas nelaikoma NVO (LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013, 2 str. 3 d.):

- juridiniai asmenys, kurių daugiau negu 1/3 dalyvių yra juridiniai asmenys, nesantys nevyriausybiniams organizacijoms arba religiniams bendruomenėms ar bendrijomis;
- juridiniai asmenys, kurių dalyviai – juridiniai asmenys, nesantys nevyriausybiniams organizacijoms arba religiniams bendruomenėms ar bendrijomis, turi daugiau negu 1/3 balsų visuotiniame dalyvių susirinkime;

- politinės partijos;
- profesinės sąjungos, darbdavių organizacijos ir jų susivienijimai;
- organizacijos, kuriose narystė privaloma tam tikros profesijos atstovams;
- sodininkų bendrijos, daugiabučių gyvenamųjų namų ir kitos paskirties pastatų savininkų bendrijos, kiti nekilnojamojo turto bendro valdymo tikslais įsteigti juridiniai asmenys;
- šeimos;
- nuolatinės arbitražo institucijos.

Nors ir įstatymas atrodo aiškiai apibrėžęs kas laikoma ir kas nelaikoma NVO, tačiau praktikoje susiduriama su sunkumais, kai reikia nustatyti ar organizacija tikrai atitinka NVO statusą. Pavyzdžiui vertinant bet kurią organizaciją, kuri save vadina NVO. Remiantis įstatymu tikrinami organizacijos nariai, nes tarp jų negali būti daugiau negu 1/3 juridinių asmenų, kurie nėra NVO ar religinės bendruomenės/bendrijos. Tarkime, nustatoma, kad narių proporcijos išsidėliojo taip, kad turint vienu juridiniu asmeniu (ne NVO ar religinės bendruomenės/bendrijos) daugiau, organizacija būtų nebelaikoma NVO. Tad kyla klausimas, atsiradus dar vienam nariui, kuris norėtų jungtis į NVO veiklą, tačiau jis yra juridinis asmuo (ne NVO ar religinė bendruomenė/bendrija), tokia organizacija turėtų nebepriimti šio asmens, nes kitaip neatitiks NVO statuso, tačiau ar nepažeidžiama teisė tų asmenų, kurie nori jungtis į pačią organizaciją, o ir organizacijos įstatuose nurodoma, kad priimami visi norintys. Ar taip nebus pažeidžiama laisvė jungtis į organizaciją teisė? Toliau vadovaujantis įstatymu, reikalinga skaičiuoti kiek organizacijoje balsų turi juridiniai asmenys (ne NVO ar religinės bendruomenės/bendrijos), nes taip pat jų negali turėti daugiau nei 1/3 visuotiniame dalyvių susirinkime. Reikalinga išanalizuoti tokios organizacijos įstatus, ar nėra apribojimų jungiantis į šia organizaciją, pavyzdžiui ar nėra nurodyta, kad priimami tik tam tikros profesijos asmenys. Iš tiesų gana sudėtinga identifikuoti ar organizacija atitinka NVO įstatymą, reikia sutikrinti labai daug informacijos. Šiomis procedūromis ypač apsikrauna savivaldybių administracijos prieš skirdamos finansavimą tiek iš valstybės tiek iš savivaldybės biudžetų. Nuo 2020 metų atsiradusi galimybė savo statusą įregistruoti valstybinėje įmonėje Registrų centre, tačiau dar ne visos NVO pasinaudojo šia galimybe, bet jei jos tai padarytų administracinė našta sumažėtų ir taip pat didesnis pasitikėjimas būtų pačia organizacija, nes ji viešai deklaruotų savo statusą. Finansavimų sąlygų aprašuos, tiek nacionalinio lygmens, tiek vietos valdžios lygmenyje, būtų galima įsitraukti sąlygą, kad finansavimas skiriamas tik toms NVO, kurios turi įregistravusios savo statusą. Tokiu būdu organizacijos, norėdamos gauti finansavimą savo statusą privalėtų įregistruoti.

Įstatyme nurodoma, kad NVO plėtros valstybės politika formuojama ir įgyvendinama vadovaujantis šiais principais: pariteto; dalyvavimo ir įsitraukimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo; informavimo; savanoriškumo; lygybės. Šie principai palankūs NVO, nes įtvirtinama tai, kad NVO laikoma lygiavertė, su jais susiję klausimai turi būti derinami, išskiriamas bendradarbiavimas NVO politikos klausimais, informacijos mainai. Šiame įstatyme numatoma galimybė tiesiogiai NVO atstovams įsitraukti į valdžios veiklą ir dalyvauti teisės aktų rengime per nevyriausybinių organizacijų tarybą. Tokia taryba sudaroma viena nacionalinio lygmens ir kitos kiekvienoje savivaldybėje atskirai, kurios (LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013, 6 str. 5 d.):

- „teikia savivaldybės institucijoms ir įstaigoms pasiūlymus dėl savivaldybės teritorijoje veikiančių nevyriausybinių organizacijų stiprinimo;



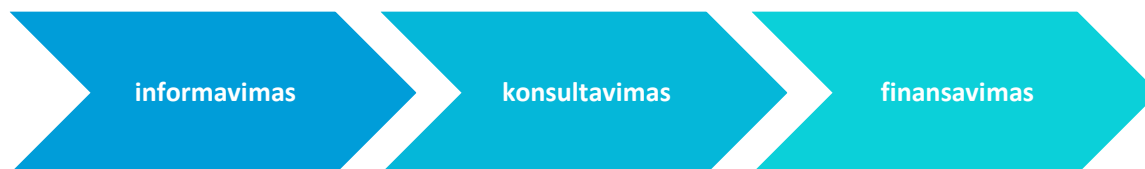
- dalyvauja rengiant savivaldybės institucijų ir įstaigų teisės aktų, susijusių su nevyriausybinių organizacijų plėtra, projektus;
- dalyvauja savivaldybės institucijoms ir įstaigoms atliekant analizę dėl savivaldybės administruojamų viešųjų paslaugų teikimo ir teikia pasiūlymus dėl viešųjų paslaugų teikimo;
- dalyvauja darbo ar ekspertų grupėse nevyriausybinių organizacijų plėtros valstybės politikos klausimams svarstyti;
- atlieka kitas savivaldybės nevyriausybinių organizacijų tarybos nuostatuose nustatytas funkcijas“.

Taip pat įstatymas numato galimybę, NVO tarybai perduoti bendruomeninių organizacijų tarybos funkcijas, jeigu savivaldybės teritorijoje yra iki 100 000 gyventojų ir tai suderinta su toje teritorijoje veikiančiomis bendruomeninėmis organizacijomis. Pagėgių savivaldybėje pradžioje veikė tiek Pagėgių savivaldybės nevyriausybinių organizacijų taryba, tiek ir Pagėgių savivaldybės bendruomeninių organizacijų taryba, tačiau pastebėjus, kad šių tarybos narių sudėtis, svarstomi klausimai dubliuojasi, posėdžiai, ypač bendruomeninių organizacijų tarybos, vyko retai, imtasi iniciatyvos ir bendruomeninėms organizacijoms buvo pasiūlyta apjungti šių tarybų veiklą. Todėl gavus beveik visų, Pagėgių savivaldybėje veikiančių bendruomeninių organizacijų sutikimus, Pagėgių savivaldybės bendruomeninių organizacijų taryba buvo panaikinta ir jos funkcijos perduotos Pagėgių savivaldybės nevyriausybinių organizacijų tarybai.

Toliau įstatyme apibrėžiamas NVO finansavimas iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Nurodoma, kokiems tikslams gali būti skiriamos lėšos. Taip pat nustatoma, kad NVO iš biudžeto lėšas gali gauti tik konkurso būdu, tai reiškia, kad NVO turi dalyvauti konkurse, kuriame konkuruojama dėl galimybės gauti lėšų. Tačiau lig šiol savivaldybės gauna pavienius prašymus, kuriuose NVO prašo skirti lėšų jų veiklų vykdymui, taip tikėdamosi gauti lėšas nedalyvaujant konkurse, tačiau tai gali būti ir dėl nežinojimo, kad įstatymas apibrėžia skirti lėšas tik konkurso būdu. Nuo 2020 metų buvo sudarytas nevyriausybinių organizacijų fondas. Tai reiškia, kad lėšos, kurios atsidūrė tame fonde, kitaip nei programinės biudžeto lėšos, gali būti kaupiamos, t. y. nepanaudojus visų fondo lėšų jos gali būti naudojamos ir sekančiais metais, atgal į biudžetą tos lėšos negražinamos ir nėra būtinybės panaudoti per biudžetinius metus. Įstatyme apibrėžiami finansavimo neskyrimo pagrindai, dėl ko kilo šio toks nepasitenkinimas religinių bendruomenių ir bendrijų. Paprastai NVO teikia kasmet veiklos ataskaitas rinkinius bei finansinius ataskaitas rinkinius, tačiau religinės bendruomenės ir bendrijos reta kuri teikia finansines ataskaitas, todėl netenka galimybės konkuruoti su kitomis NVO ir gauti finansavimą iš valstybės ar savivaldybių biudžetų. Įstatyme įvirtinta galimybė Juridinių asmenų registrų centre įregistruoti žymą, jog juridinis asmuo yra nevyriausybinė organizacija. Numatoma, kad pats organizacijos vadovas įvertins ir nuspręs ar atitinka NVO statusą ir inicijuos įregistravimą, tačiau kas patikrins, kad NVO atstovas statusą nustatė teisingai? Taip pat numatyta galimybė asignavimų valdytojams tokią žymą panaikinti, jei turi duomenų, kad organizacija neatitinka NVO statusą, tačiau ar tai negali tapti politiniu įrankiu prieš pačias NVO?

**LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas**, įsigaliojęs 2019 metais. „Šio įstatymo tikslas – kurti palankią aplinką bendruomeninėms organizacijoms, užtikrinti tinkamas jų, kaip pilietinės visuomenės ir vietos savivaldos svarbios dalies, veiklos ir plėtros sąlygas“ ( LR bendruomeninių organizacijų plėtros įstatymas, 2019, 1 str. 1 d.). Įstatyme apibrėžiama bendruomeninės organizacijos sąvoka – „asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės [...] gyventojai [...] ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje“ (LR bendruomeninių organizacijų

plėtos įstatymas, 2 str. 1 d.). Šios organizacijos susidaro vietos pagrindu, jas sieja bendra gyvenamoji vietovė. Šis įstatymas yra panašus į LR nevyriausybinų organizacijų plėtos įstatymą. Išskiriami viešojo ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimo principai: pariteto; subsidiarumo; tarpžinybinio koordinavimo; dalyvavimo; informavimo; savanoriškumo; lygybės. Nurodoma, kokiose srityse įgyvendinama bendruomeninių organizacijų plėtos politika. Įstatymo 6 straipsnyje išskiriami bendradarbiavimo modeliai (žr. 8 pav.):



**8 pav.** Bendradarbiavimo modeliai (sudaryta autorės pagal LR bendruomeninių organizacijų plėtos įstatymą, 2019)

Įstatyme taip pat numatytas jau anksčiau minėtas bendruomeninių organizacijų tarybų steigimas (nacionalinės ir kiekvienoje savivaldybėje atskirai). Puiku, kad bendruomeninėms organizacijoms suteikta galimybė būti atpažintomis tarp kitų NVO, tačiau ar tikrai reikėjo dar šio atskiro įstatymo svarstytinas klausimas. Kyla kartais neišskumų analizuojant dokumentus, teisės aktus ar straipsnius, nes kartais sunku suvokti ar kontekstas yra tik apie NVO (neįtraukus bendruomeninių organizacijų) ar apie NVO apskritai. Bendruomeninė organizacija turi skirtumą nuo NVO, tačiau šis sąvokų dubliavimas įneša šiek tiek painiavos.

**LR savanoriškos veiklos įstatymas įsigaliojo** 2011 metais. NVO paprastai sudaro keletas asmenų, kurie gauna darbo užmokestį ir visi kiti veiklą vykdo savanoriškais pagrindais. Šis įstatymas apibrėžia, kad savanoriška veikla yra „savanorio neatlyginamai atliekama visuomenei naudinga veikla, kurios sąlygos nustatomos savanorio ir šios veiklos organizatoriaus susitarimu“ (LR savanoriškos veiklos įstatymas, 2011, 2 str. 1 d.). Pačiame apibrėžime matyti, kad asmuo veiklą vykdo savo noru, nieko neverčiamas, už tai negaudamas jokio atlygio ir jam visa tai priimtina ir tenkina. Taip pat veikla turi būti visuomenei naudinga, ne piktavališka ar ydinga. Įstatyme išskiriami savanoriškos veiklos principai:

- naudos visuomenei ir asmeniui;
- bendradarbiavimo;
- įvairovės ir lankstumo.

Šie principai nusako, kad savanoriška veikla gali būti naudinga ne tik visuomenei, bet ir pačiam savanoriui, jam tai galimybė save išreikšti ir tobulėti. Taip pat bendradarbiavimo principas nurodo, kad reikalingas bendradarbiavimas tarp savanorio ir savanoriškos veiklos organizatoriaus, kad būtų suderinami jų poreikiai bei galimybės, nes savanoriška veikla gali egzistuoti daugelyje įvairių sričių visokiomis formomis ir kad būtų pasiektas rezultatas reikalingas šalių bendradarbiavimas. Toliau įstatyme apibrėžiami savanoriškos veiklos dalyviai, tai patys savanoriai, kuriais gali būti vyresni kaip 14 metų asmenys ir savanoriškos veiklos organizatoriai (LR savanoriškos veiklos įstatymas, 2013, 6 str.):

- „labdaros ir paramos fondai“;
- biudžetinės įstaigos;

- asociacijos;
- viešosios įstaigos;
- religinės bendruomenės, bendrijos ir religiniai centrai;
- tarptautinių visuomeninių organizacijų filialai, atstovybės;
- politinės partijos;
- profesinės sąjungos;
- kiti juridiniai asmenys, kurių veiklą reglamentuoja specialūs įstatymai ir kurių veiklos tikslas nėra pelno siekimas, o gautas pelnas negali būti skiriamas jų dalyviams“.

NVO yra savanoriškos veiklos organizatorės. Įstatymas taip pat apibrėžia savanorio ir savanoriškos veiklos organizatoriaus teises ir pareigas, savanoriškos veiklos organizavimą.

**LR labdaros ir paramos įstatymas** įsigaliojo 1993 metais. Įstatymas „nustato labdaros ir paramos teikimą ir gavimą, jų teikimo ir gavimo tikslus, teikėjus ir gavėjus, labdaros ir paramos teikimo ir gavimo kontrolę bei apskaitą“. Šis įstatymas apibrėžia labdaros ir paramos sąvokas bei tikslus, nurodoma kas yra laikoma visuomenei naudingi tikslai: tarptautinis bendradarbiavimas, žmogaus teisių apsauga, mažumų integracija, religinių ir etinių vertybių puoselėjimas, sveikatos priežiūra, nusikalstamumo prevencija, aplinkos apsauga ir kitos. Šių tikslų siekimas ir atsispindi NVO veiklose. Šis įstatymas aiškiai apibrėžia kas gali būti paramos ir labdaros gavėjais. Pagal 7 straipsnį NVO gali būti tik paramos gavėjomis ir 8 straipsnis apibrėžia jų įsipareigojimus: paviėšinti informaciją apie tai kas suteikė paramą, teikti ataskaitas paramos davėjui apie paramos panaudojimą ir paramą panaudoti tik paramos teikėjo nurodyta tvarką. Šis įstatymas padeda suprasti kaip, kokia ir koku būdu gali būti skiriama parama NVO. Kas yra laikomi labdaros ir paramos dalykai yra nurodoma žemiau pateiktame paveiksle. (žr. 9 pav.).



9 pav. Labdaros ir paramos dalykai (sudaryta autorės pagal LR labdaros ir paramos įstatymą, 1993)

**LR labdaros ir paramos fondų įstatymas** įsigaliojo 1996 metais. Įstatymas „reglamentuoja juridinių asmenų, kurių teisinė forma yra labdaros ir paramos fondas, steigimą, valdymą, veiklą, pertvarkymą, pabaigos (reorganizavimo ir likvidavimo) ypatumus“ (LR labdaros ir paramos fondų įstatymas, 1996, 1 str. 1 d.). Šis įstatymas skirtas toms NVO, kurių teisinė forma yra labdaros ir paramos fondas. Šią teisinę formą turinčios NVO sutinkamos kur kas rečiau nei asociacijos ar viešosios įstaigos. Fondo steigėjais gali būti fiziniai ir (ar) juridiniai asmenys, kurie pasirašę fondo steigimo sutartį, o valdymo organai: visuotinis dalininkų susirinkimas; vienasmenis arba kolegialus

valdymo organas; galimi dar ir kiti organai. Įstatyme įvirtinti fondo veiklos ribojimai, neliečiamojo kapitalo valdymas, fondo pertvarkymo ir pabaigos ypatumai.

**LR asociacijų įstatymas** įsigaliojo 2004 metais. Tai bene dažniausiai sutinkamų teisinių formų tarp NVO. Svarbu pabrėžti tai, kad ne visos asociacijos laikomos NVO. Pagal įstatymą asociacija yra „savo pavadinimą turintis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – koordinuoti asociacijos narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus“ (LR asociacijų įstatymas, 2004, 2 str. 1 d.). Asociacija steigia asmenys nuo 18 metų ar/ir juridiniai asmenys pasirašę steigimo sutartį. Asociacijos organas yra visuotinis narių susirinkimas arba kitas organas (valdyba, kongresas ar kt.). Nariai iš asociacijos gali išstoti bet kada.

**LR viešųjų įstaigų įstatymas** įsigaliojo 1996 metais. Tai trečiasis įstatymas kuris reglamentuoja galimą NVO teisinę formą (žr. 10 pav.). „Įstatymas reglamentuoja viešųjų įstaigų steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą ir likvidavimą“ (LR viešųjų įstaigų įstatymas, 1996, 1 str. 1 d.). Apibrėžta viešosios įstaigos samprata – „pelno nesiekiantis [...] viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą“ (LR viešųjų įstaigų įstatymas, 1996, 2 str. 1 d.). Pats apibrėžimas nurodo, kad tokia organizacija įsteigta ne tam, kad siektų pelno, o vykdytų visuomenei naudingą veiklą išvardintose srityse.



10 pav. NVO teisinės formos (sudarytas autorės)

Įstatyme įvirtintos viešosios įstaigos teisės ir pareigos, kurios nurodomo, kad tokiai organizacijai draudžiama gautą pelną skirti kitiems tikslams, nei numatyta įstaigos įstatuose, tačiau nedraudžiama verstis ūkine komercine veikla (kuri susijusi su įstaigos veiklos tikslais). Viešoji įstaiga steigiamą steigimo sutarties ar steigimo akto pagrindu, kuri pasirašo steigėjai – valstybė, savivaldybės ar kiti iš įstaigos veiklos nesiekiantys sau naudos asmenys. NVO laikomos tokios viešosios įstaigos, kurių steigėjai nėra valstybė ar savivaldybės. Viešosios įstaigos organai yra visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas (vadovas, direktorius). Įstatyme numatyta, kad pertvarkant viešąją įstaigą, ji gali tapti biudžetine įstaiga, labdaros ir paramos fondu (tik tuo atveju jei tokios įstaigos savininkai ar dalininkai nėra valstybė ar savivaldybė).

**LR socialinio verslo plėtros įstatymas** užregistruotas 2019 metais, tačiau iki šiol taip ir nepriimtas. Šiame įstatymo projekte socialinis verslas apibrėžiamas kaip „ekonominė veikla, kuria siekiama visuomenei ar jos grupei naudingų tikslų ir socialinio poveikio ir iš kurios uždirbamas pelnas arba jo dalis skiriama šiam poveikiui pasiekti“ (LR socialinio verslo plėtros įstatymas, 2019, 2 str. 2 d.). Poveikis siekiamas asmenų grupėms, kurios nurodytas šio įstatymo projekto 3 straipsnio 2 dalyje. Iš dalies socialinio verslo apibrėžimas ir tikslinės poveikio grupės atitiktų kaip ir NVO sąvoką, tačiau 4 straipsnyje nurodoma, kad socialinio verslo subjektas yra „labai maža, maža arba vidutinė įmonė“. Socialinis verslas dar šiek tiek gaubiamas miglos, nes jo nereglamentuoja įstatymas ir praktikoje sunkiai atskiriamas nuo kitų organizacijų. Įstatymo projekte numatyta, kad socialinio verslo subjekto statusą suteiktų VšĮ „Versli Lietuva“.

**LR lobistinės veiklos įstatymas** priimtas 2000 metais ir šio įstatymo tikslas „užtikrinti lobistinės veiklos viešumą ir skaidrumą, užkirsti kelią neteisėtai lobistinei veiklai“ (LR lobistinės veiklos įstatymas, 2000, 1 str. 1 d.). Įstatyme apibrėžtos svarbiausios su lobistine veikla susijusios sąvokos, lobistų teisės ir pareigos, nustatyta kaip atliekama lobistinės veiklos priežiūra, apibrėžta atsakomybė už šio įstatymo pažeidimus. Lobistine veikla gali užsiimti tik tie asmenys, kuriuos Vyriausioji tarnybinės etikos komisija asmenų prašymų įtraukė į lobistų sąrašą. Šio įstatymo 7 straipsnyje nurodoma, kas nelaikoma lobistine veikla ir sąrašė galime pamatyti, kad lobistine veikla nelaikoma viešosios naudos nevyriausybinų organizacijų veikla.

**LR viešųjų pirkimų įstatymas** priimtas 1996 metais, kurio tikslas yra „užtikrinti efektyvių ir skaidrių viešųjų pirkimų ir projektų konkursų atlikimą“ (LR viešųjų pirkimų įstatymas, 1996, 1 str. 1 d.). Įstatymo straipsnio 25 dalis nurodo, kas yra laikomos perkančiosiomis organizacijomis, tačiau retas atvejis, kad šioje dalyje nurodytus kriterijus atitiktų NVO, todėl paprastai jos laikomos neperkančiomis organizacijomis ir jos šio įstatymo nuostatos yra netaikomos. Tačiau NVO, kurios laiko save perkančiomis organizacijomis turi pilna apimtimi vadovautis šiuo įstatymu.

Šiame poskyryje aptarta tik dalis teisės aktų, kurie reglamentuoja NVO veiklą. Būtų galima rasti ir aptarti įvairius Vyriausybės nutarimus, nacionalinius strateginius dokumentus, ministrų įsakymus, kitų asignavimų valdytojų įsakymus, savivaldybių tarybų sprendimus ir kitus dokumentus, kurie turi sąsają su NVO ir jų vykdoma veikla.

## **2.2. Paslaugų perdavimo teisinis reguliavimas**

Kiekvienoje savivaldybėje teisinis reguliavimas skiriasi. Žinoma, jis skiriasi tik tose srityse, kuriose savivaldybė turi teisę priimti sprendimus tam tikrais klausimais. Taip ir su NVO, kiekvienos savivaldybės jurisdikcija priimti tokius teisės aktus, kurie reguliuotų su NVO susijusią tvarką. Priimti teisės aktai gali būti tiek palankūs, tiek ir nepalankūs pačioms NVO, tai daugiau priklauso nuo pačių politikų polinkio plėtoti santykius ir bendradarbiauti su trečiuoju sektoriumi. Svarbu paminėti, kad politikų priimami sprendimai nelaikomi absoliutūs, tai yra jie apima tiek reguliavimo, kiek nedraudžia įstatymai. Lietuvos nacionaliniai strateginiai dokumentai „Nacionalinė pažangos strategija 2021 – 2030“ ir „Lietuva 2030“ įpareigoja savivaldybes imtis veiksmų tokia apimtimi, kiek reikalinga užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui. Šiuose dokumentuose numatytas jau ankščiau aptartas tikslas iki 2030 metų perduoti 30 proc. viešųjų paslaugų trečiajam sektoriui. Savivaldybės šio tikslo įgyvendinimui turi peržiūrėti savo priimtus teisės aktus ir kitus dokumentus ir jei yra poreikis juos pakeisti, patobulinti tam, kad būtų pasiekti nacionaliniai tikslai. Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras (2020) atliko studiją, kurioje Klaipėdos miesto savivaldybei parengė rekomendacijas dėl viešųjų paslaugų teikimo. Joje išskyrė aiškius privalumus ir trūkumus, dėl savivaldybių viešųjų paslaugų perdavimo trečiajam sektoriui, kurie yra aktualūs praktiškai visoms savivaldybėms (žr. 5 lentelę). Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras tokio pobūdžio studijas atliko ir dar keliems miestams, todėl neturint savivaldybei galimybių pačioms atlikti tokio pobūdžio tyrimo, tačiau turint poreikį išsiaiškinti savo savivaldybės paslaugų teikimo ir tobulinimo galimybes, galima užsisakyti tokio tyrimo atlikimą.

Išvardinta daug privalumų, kurie persveria trūkumus. Tačiau trūkumų negalima ignoruoti. Nurodomo, kad egzistuoja nuogaštavimai, dėl lėšų nepanaudojimo pagal paskirtį, tačiau tai galima reglamentuojant kontroliuoti. Pavyzdžiui, finansavimo tvarkos aprašuose ar paslaugų teikimo sutartyje numatyti NVO tarpinius atsiskaitymus už įgyvendintas veiklas ir lėšų panaudojimą. Daugelyje finansavimo iš savivaldybės biudžeto tvarkų numatyta, kad už lėšų panaudojimą pateikti kas ketvirtį, kas pusmetį ar kartą metų pabaigoje lėšų panaudojimo ataskaitą. Taip pat dažnai finansavimo tvarkose numatomos priežiūros komisijos, kurios bet kuriuo metu gali patikrinti lėšų gavėją ir jei komisija aptinką pažeidimą, laukia tam tikros sankcijos (duodamas terminas pataisyti esamą situaciją, grąžinti lėšas atgal į savivaldybės biudžetą, uždrausti kitais metais pretenduoti į

finansavimo gavimą ir pan.). Kitas galimas variantas - daryti paslaugos suteikimo kokybės vertinimą, nes akivaizdu, jeigu lėšos būtų panaudotos ne pagal paskirtį, nuo to nukentėtų paslaugos kokybė.

**5 lentelė.** Paslaugų perdavimo privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės pagal NIPC, 2020, p. 14-15)

<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<b>gerėja paslaugų kokybė</b>	sudėtingas paslaugų teikimo administravimas
<b>didesnis suinteresuotumas ieškoti papildomų finansavimo šaltinių, efektyvesnė finansinių srautų diversifikacija</b>	kyla pavojai, jog lėšos ar jų dalis bus paskirtos ir panaudotos ne pagal numatytą paskirtį
<b>aktyviau įsitraukia bendruomenės nariai</b>	iškyla pasitikėjimo klausimai
<b>efektyvesnis lėšų panaudojimas</b>	organizuojamų konkursų skaidrumo klausimas
<b>didėja paslaugų spektras</b>	paslaugų teikėjų kompetencijos stoka
<b>didėja visuomenės sąmoningumas</b>	kontrolės užtikrinimo klausimas
<b>teikiamos paslaugos labiau atitinka visuomenės poreikius</b>	gali būti užskirtas kelias paslaugas teikti „mažesniems“ paslaugų teikėjams
<b>mažesnė biurokratija teikiant paslaugas savivaldybės strategija ir jos įgyvendinimas orientuota į realius rezultatus</b>	centrinės valdžios teisės aktų nuolatiniai pasikeitimai
<b>didėja savivaldybės darbuotojų ir tarybos narių sąmoningumas</b>	
<b>atsiranda daugiau naujų darbo vietų</b>	
<b>geresnės sąlygos investicijoms, pritraukiama naujų finansavimo šaltinių</b>	
<b>keičiasi požiūris į klientą, orientuojamasi į kiekvieno kliento asmeninius poreikius</b>	
<b>keičiasi atsakomybės suvokimas</b>	
<b>savivaldybė mokosi planuoti, derinant finansų srautus su bendruomenės poreikiais</b>	
<b>paslaugas teikia labiausiai motyvuoti ir, tikėtina, profesionaliausi</b>	
<b>organizacijos įgauna pilną savivaldą organizuotis savo darbus ir paslaugų teikimą</b>	

Kyla abejonių dėl organizuojamų konkursų skaidrumo. Viešųjų pirkimų procedūrose pirkimų organizatoriai ar pirkimų komisijos prieš atlikdami pirkimą pasirašo nešališkumo ir konfidencialumo deklaracijas. Tai reiškia, kad vertinant teikėjų pasiūlymus asmenys turi būti nešališki, nepropaguoti vieno ar kito paslaugų teikėjo. Taip pat laikytis konfidencialumo siekiant neiškraipyti konkurencijos ir neatskleisti informacijos, kuria gali pasinaudoti kiti. Tiek pirkimų organizatoriai, tiek pirkimų komisijos nariai turi deklaruoti savo privačius interesus Vyriausiajai tarnybinės etikos komisijai. Atsižvelgus į visą tai, pirkimų organizatorius ir komisijos narius slegia didelė atsakomybė, kurios nepaisymas užtrauktų tam tikras sankcijas. Todėl preziumuojama, kad pirkimų dalyviai laikosi įstatymų ir veikia skaidriai. Žinoma atsiranda tokių atvejų, kai pirkimų dalyviai nesilaiko įstatymų, dėl ko nukentėia požiūris į viešųjų pirkimų procedūrų patikimumą, tačiau griežtinant sankcijas bei įvedant griežtesnę kontrolę galima šią sritį padaryti skaidresne. Panašiai ir finansavimo konkursuose, sudaromos komisijos, kurios taip pat paprastai pasirašo nešališkumo konfidencialumo deklaracijas. Siekiant sklandaus komisijos darbo ir teisingų sprendimų priėmimų į tokių komisijų veiklą nereikėtų įtraukti politikų, o leisti šį darbą atlikti darbuotojams visiškai nusimanantiems ir dirbantiems šioje srityje.

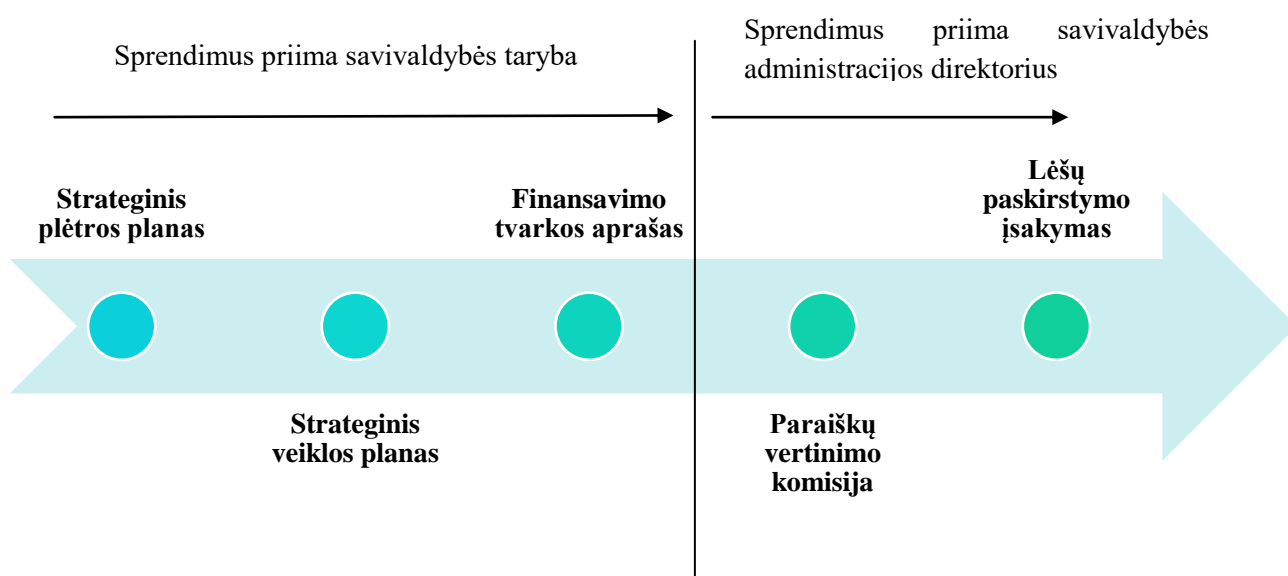
Vienas iš trūkumų nurodoma paslaugų teikėjų kompetencijos stoka. Siekiant šį trūkumą pašalinti organizacijos pirmiausia turėtų investuoti į organizacijos narių kompetencijos kėlimą. NVO nariams

turėtų būti organizuojami kvalifikacijos kėlimo mokymai ar seminarai. Savivaldybė siekdama padėti savo savivaldybės teritorijoje veikiančioms NVO galėtų suorganizuoti savivaldybės biudžeto sąskaitą tokius mokymus, taip jiems padedant „augti“ ir tobulėti. Trečiasis sektorius prieš perimant paslaugų teikimą turėtų adekvačiai įsivertinti savo galimybes, išteklius, gebėjimus.

Savivaldybėje pirmiausia paslaugų perdavimo reglamentavimas turėtų prasidėti nuo strateginių plėtros planų, kurie yra ilgalaikiai (6 m., 8 m., dažniausiai 10 m.). Kadangi šiame darbe tyrinėjama Pagėgių savivaldybė, paslaugų perdavimo reglamentavimas bus tyrinėjamas pradedant nuo Pagėgių savivaldybės strateginio plėtros plano 2021-2031 metams, kuris patvirtintas Pagėgių savivaldybės tarybos 2021 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. T-2 „Dėl Pagėgių savivaldybės strateginio plėtros plano 2021-2031 metams patvirtinimo“ (toliau – Plėtros planas). Plėtros plane SSGG analizėje nurodoma, kad yra potencialo remti NVO iniciatyvas švietimo, socialinės apsaugos, jaunimo laisvalaikio, sveikatos srityse. SSGG analizėje atskleidžiamos ne tik galimybės, bet ir silpnybės: silpni administraciniai gebėjimai, nepakankama projektinė veikla, mažas aktyvumas, nėra tvaraus bendradarbiavimo tinklo, prasti bendruomenių koordinavimo ryšiai, nėra socialinio verslo įmonių. Išskiriama vienintelė stiprybė susijusi su NVO – savivaldybė teikia paramą projektinei veiklai. Kaip SSGG analizė atskleidžia, egzistuoja daugiau silpnybių nei stiprybių ir galimybių. Plėtros plane nurodoma, kad vienas iš prioritetų yra efektyvi ir piliečiams atvira savivalda, todėl numatytas tikslas ugdyti pilietišką bendruomenę iškeliant uždavinį – „skatinti nevyriausybių ir bendruomeninių organizacijų veiklą, iniciatyvas, jų dalyvavimą viešajame valdyme ir viešųjų paslaugų teikimą“. Pagal Plėtros plane numatytas priemones bei uždavinius per ateinančią dešimtmetį bus siekiama skatinti NVO: teikti neformalaus švietimo paslaugas jaunimui ir suaugusiems; bendradarbiauti su švietimo įstaigomis; kurti ar plėsti bendruomenines socialines paslaugas; vykdyti socialinės integracijos ir socialinės atskirties projektus; teikti paslaugas socialinę atskirtį patiriančių jaunų asmenų integravimuisi ar grįžimo į darbo rinką; organizuoti globėjų, ūtėvių paiešką, atranką, mokymus; plėtoti socialinį darbą su šeimomis, kurių vaikai yra patekę į laikinąją globą ir dar daugelis kitų. Kaip matome, paslaugų perdavimas nevyriausybinėms organizacijoms Plėtros plane yra reglamentuotas, todėl šis strateginis dokumentas yra pagrindas paslaugų perdavimo proceso organizavimui. Toliau seka kitas dokumentas, kuris sukuriamas Plėtros plano pagrindu, tai – Pagėgių savivaldybės strateginis veiklos planas 2021-2023 metams, patvirtintas Pagėgių savivaldybės tarybos 2021 m. vasario 18 d. sprendimu Nr. T-42 „Dėl Pagėgių savivaldybės 2021-2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ (toliau – Veiklos planas). Pagėgių savivaldybėje šis dokumentas yra trimetis ir atnaujinamas kiekvienais metais, t. y. jis yra sudarytas einamiesiems metams ir dvejiems metams į priekį (slenkantis). Veiklos plane turi atsispindėti tai, kas bus vykdoma per ateinančius trejus metus. NVO veikla yra apibrėžiama 06 programoje, nors visame Veiklos plane akcentuojama paslaugų kokybė ir prieinamumas, minėtoje programoje apie paslaugų perdavimą nėra užsiminama, tačiau numatoma, kad NVO ir bendruomenių veikla bus remiama. Tai nurodo, koks pasirenkamas galimas paslaugos perdavimo būdas, tačiau nepaliekama vietos kitų paslaugų perdavimo būdams.

Toliau seka sekantis dokumentas – Pagėgių savivaldybės nevyriausybių organizacijų finansavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Pagėgių savivaldybės tarybos 2020 m. balandžio 23 d. sprendimu Nr. T-55 „Dėl Pagėgių savivaldybės nevyriausybių organizacijų finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (toliau – Finansavimo tvarkos aprašas). Šiame dokumente reglamentuota projektų finansavimo ypatumai, finansuotinos veiklos sritys, projektų teikimo, vertinimo, lėšų skyrimo ir atsiskaitymo už jų panaudojimą tvarka. Finansavimo tvarkoje nurodyta, kad konkursą organizuoja savivaldybės administracija ir konkurse gali dalyvauti Pagėgių savivaldybės teritorijoje registruotos ir veiklą čia vykdančios NVO, taip pat nurodoma, kad NVO projekto įgyvendinimas turi baigtis tais pačiais metais. Siekiant paslaugų perdavimo ir pakankamo finansavimo užtikrinimo, būtų tikslą projekto įgyvendinimo laikotarpį pratęsti iki 3 metų, taip būtų pasiekta veiklų tęstinumo. Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybės biudžetas nėra „guminis“ ir negali skirti tiek lėšų, kad pakaktų visoms NVO, ir projektams, kurie būtų ilgalaikiai, lėšų poreikis būtų didesnis, lėšų galėtų būti

skiriama daugiau su sąlyga, kad projekto įgyvendinimo laikotarpiu NVO nedalyvautų finansavimo konkursuose iš savivaldybės biudžetų. Galimas ir kitas variantas, tęstiniam projektui finansavimo tvarkoje skiriant lėšas kasmet, numatyti prioritetinį finansavimą paslaugų teikimo projektams. Tai tik siūlomi galimi finansavimo tvarkos tobulinimo būdai, tik pačios savivaldybės įvertinus savo situacija gali priimti jai geriausius ir NVO palankiausius sprendimus. Toliau Finansavimo tvarkoje numatomi finansavimo tikslai bei remiamos veiklos sritys, tarp kurių atskirai išskiriamas viešųjų paslaugų teikimas kaip tinkamas finansuoti. Taip pat toliau apibrėžiama paraiškų teikimo ir vertinimo tvarka bei pridėti reikalingi dokumentai. Finansavimo tvarkoje nurodyta, kad paraiškas vertina administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta paraiškų vertinimo komisija, kurios siūlymu savivaldybės administracijos direktorius įsakymu paskiria lėšas pareiškėjams. Įvertinant visus aptartus dokumentus (žr. 11 pav.) matyti, kad paslaugų perdavimas galimas per konkursus, kuriuos organizuoja savivaldybės administracija. Tikslinga būtų apsvarstyti ir kitus paslaugų perdavimo variantus – „krepšelio“ formavimą ar paslaugų pirkimą.



**11 pav.** Paslaugų perdavimą reglamentuojantys teisės aktai Pagėgių savivaldybėje (sudaryta autorės)

Iš paveikslu matyti, kad savivaldybės bendradarbiavimo politiką su NVO, nuo strateginių plėtros planų iki finansavimo tvarkų reguliuoja savivaldybės taryba. Savivaldybės administracija vadovaujasi priimtomis tvarkomis ir yra atsakinga už teisingą priimtų savivaldybės tarybos sprendimų vykdymą. Ši tvarka reglamentuota įstatymuose - NVO politikos formavimas paliktas politikų rankose, o lėšų skirstymas savivaldybės administracijos jurisdikcijai.



### **3. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo galimybių nevyriausybiniams organizacijoms tyrimo metodologija**

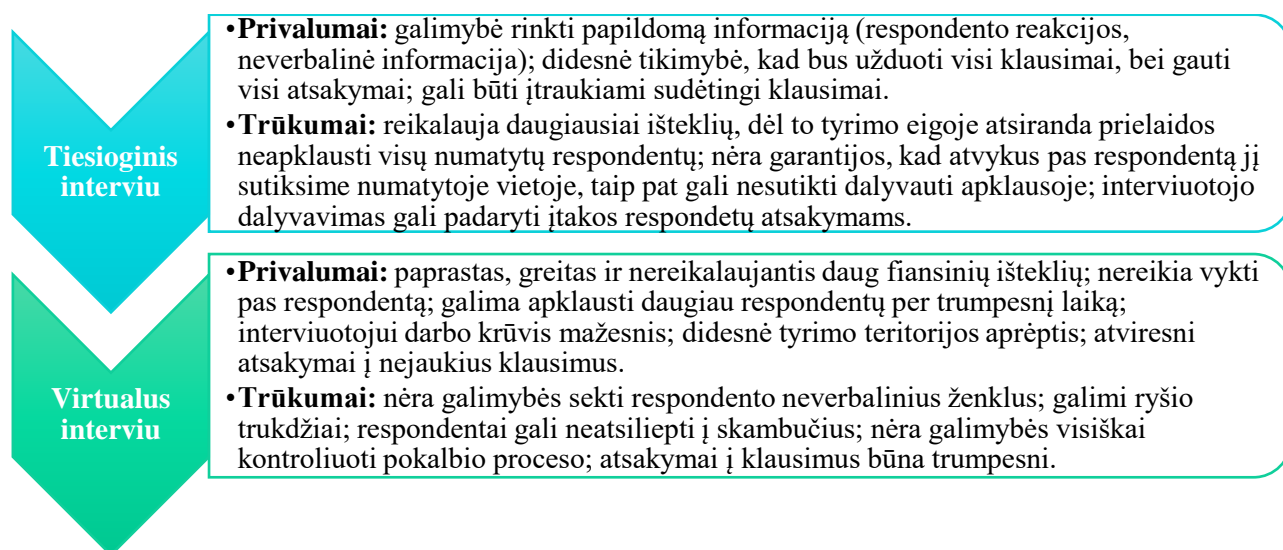
Siekiant geriau suprasti, kokios savivaldybių institucijų, įmonių ir įstaigų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo galimybės nevyriausybiniams organizacijoms bei norint išsiaiškinti, kokios nevyriausybinių organizacijų galimybės teikti perimtas viešąsias paslaugas, buvo atliktas tyrimas. Tyrimo tikslas – išanalizuoti Pagėgių savivaldybės institucijų, įmonių ir įstaigų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniams organizacijoms galimybes Pagėgių savivaldybėje. Taip pat išsiaiškinti su kokiais iššūkiais susiduria Pagėgių savivaldybės institucijos ir įstaigos viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniams organizacijoms procese, bei identifikuoti problemas, su kuriomis susiduria šie sektoriai bendradarbiaujant. Šio tyrimo išskirtinumas tai, kad tyrinėjama maža ir jauna savivaldybė, kurioje nėra gausu stiprių nevyriausybinių organizacijų. Pagėgių savivaldybė įkurta 1999 m. gruodžio 21 d., anksčiau savivaldybė buvo Šilutės rajono savivaldybės dalis. Pagėgių savivaldybė turi du miestus – Pagėgius ir Panemunę. Savivaldybė apima 537 kv. m. plotą ir ribojasi su Šilutės rajono, Tauragės rajono ir Jurbarko rajono savivaldybėmis. Pagėgių savivaldybė turi penkias seniūnijas – Pagėgių, Lumpėnų, Natkiškių, Vilkyškių ir Stoniškių. Ši savivaldybė susiduria su kasmetiniu gyventojų skaičiaus mažėjimu, 2018 m. – 7 665 gyv., 2019 – 7 426 gyv., 2020 m. – 7 234 (Oficialios statistikos portalas, 2021). Iš pateiktų skaičių matyti, kad savivaldybė susiduria su dideliu iššūkiu – kasmet netenka ~200 gyventojų. Pagal Pagėgių savivaldybės interneto puslapyje pateiktą informaciją, savivaldybėje yra 47 nevyriausybinių organizacijų, iš jų – 19 bendruomeninės organizacijos. Iš jų pateiktų veiklos ataskaitų Juridinių asmenų centre, galima daryti išvadą, kad veiklą vykdo kiek daugiau nei pusę sąrašė esančių nevyriausybinių organizacijų, pagrindė veiklą vykdo bendruomeninės organizacijos. Kiek iš nurodytų organizacijų yra atitinkančių nevyriausybinių organizacijų statusą sunku identifikuoti, nes ne visa informacija apie organizacijas yra viešai prieinama bei nėra įregistruoti organizacijų teisiniai statusai. Visa aukščiau pateikta informacija skirta sudaryti vaizdinį apie Pagėgių savivaldybę bei trumpai apibūdinti savivaldybėje šiuo metu esančią situaciją.

#### **3.1. Tyrimo metodo pasirinkimas**

Siekiant įgyvendinti darbe užsibrėžtą tikslą bei kuo išsamiau išanalizuoti pasirinktą temą, buvo pasirinktas kokybinio empirinio tyrimo metodas. Šis metodas pasirinktas dėl to, kad šiuo metodu renkant duomenis sąveika su tyrimo dalyviais yra glaudesnė (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 15), todėl galima tikėtis nuoširdesnių ir atviresnių atsakymų, kas sudaro prielaidas geresnei tyrimo kokybei. Informacijos rinkimo būdas pasirinktas –interview, kurio pagrindas pasak autorių (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 15) yra „atviri klausimai, į kurios tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą“. Kiekybiniuose tyrimuose tokių galimybių nėra, juose klausimai uždari, nepaliekama vietos interpretacijoms, atsakymai galimi tik konkretūs ir siauri, konkrečiai tyrimo dalyvio nuomonei neskiriamas pagrindinis dėmesys.

Pagal interview klausimyno struktūruotumą pasirinkta iš dalies struktūruoto interview forma. Pasak autorių Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 20), tai dažniausiai taikoma interview forma, kurio metu taikomas iš dalies struktūruotas klausimynas, kuris yra „lankstus“ ir lengviau pritaikomas pokalbio eigoje, nes galima keisti klausimų eiliškumą bei jų formulavimą atsižvelgiant į pokalbio

kryptį. Autorės Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014, p. 61-68) išskyrė tiesioginio ir virtualaus interviu privalumus ir trūkumus (žr. 12 pav.).



12 pav. Tiesioginio ir virtualaus interviu privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės pagal Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p. 61-68)

Atsižvelgiant į situaciją Lietuvoje, dėl COVID-19 viruso susiklosčiusio karantino, interviu atliekamas pagal galimybes tiesioginiu ir virtualiu interviu būdais. Dalis interviu su informantų sutikimais atlikti tiesioginiu būdu, laikantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytais, nacionaliniu mastu privalomomis saugumo taisyklėmis, todėl interviu metu buvo laikomasi saugaus atstumo bei naudojamos apsaugos priemonės. Kita dalis interviu, pagal informanto pageidavimą, atlikta virtualiu būdu – vaizdo pokalbiu naudojant ZOOM platformą.

Pasirinktai temai atskleisti buvo pasirinkti 5 vietos valdžios atstovai ir 5 nevyriausybinių organizacijų atstovai. Ši tyrimo imtis pasirinkta siekiant atskleisti tiek vietos valdžios poziciją, tiek vietos nevyriausybinių organizacijų poziciją. Tyrimo dalyviai pasirinkti neatsitiktinai, buvo atlikta tikslinė atranka, „kai strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi[...] atvejai“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 37). Renkantis informantus (žr. 6 lentelę) atsižvelgta į jų darbo pobūdį, patirtį, jų turimas žinias bei santykį su nagrinėjama tema.

Tyrime dalyvavo: Pagėgių savivaldybės administracijos strateginio planavimo ir investicijų skyriaus atstovas, nes Pagėgių savivaldybės nevyriausybines organizacijas kuruoja būtent šis skyrius; Pagėgių savivaldybės mero institucijos atstovas bei Pagėgių savivaldybės tarybos narys, kuris prisideda prie NVO politikos savivaldybėje formavimo; Pagėgių savivaldybės įstaigos/įmonės – Pagėgių savivaldybės Vydūno viešosios bibliotekos atstovas, Pagėgių savivaldybės šeimos gerovės centro atstovas, VšĮ „Pagėgių krašto turizmo ir verslo centras“ atstovas; 3 nevyriausybinių organizacijų (tarp jų ir vietos veiklos grupės) atstovai; 2 bendruomeninių organizacijų atstovai. Kiekvienam informantui buvo sukurtas kodas, kuris naudojamas siekiant atskirti informantus ir jų pateiktus atsakymus. Iš pateiktos lentelės matyti, kad iš viso buvo apklausti 10 informantų, kurie pasiskirstę po lygiai – 5 vietos valdžios atstovai ir 5 NVO atstovai.

**6 lentelė.** Tyrime dalyvavę informantai (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Informantai	Atstovaujamas sektorius	Kodai
1.	Pagėgių savivaldybės administracijos strateginio planavimo ir investicijų skyriaus atstovas	Vietos valdžios atstovas	1IV
2.	Pagėgių savivaldybės mero institucijos atstovas	Vietos valdžios atstovas	2IV
3.	Pagėgių savivaldybės Vydūno viešosios bibliotekos atstovas	Vietos valdžios atstovas	3IV
4.	Pagėgių savivaldybės šeimos gerovės centro atstovas	Vietos valdžios atstovas	4IV
5.	VŠĮ „Pagėgių krašto turizmo ir verslo centras“ atstovas	Vietos valdžios atstovas	5IV
6.	NVO organizacijos vadovas	NVO atstovas	6IN
7.	NVO organizacijos vadovas	NVO atstovas	7IN
8.	NVO organizacijos vadovas	NVO atstovas	8IN
9.	NVO organizacijos vadovas	NVO atstovas	9IN
10.	NVO organizacijos vadovas	NVO atstovas	10IN

Kodo pirmas skaičius skirtas nustatyti, kurio informanto atsakymai iš pateiktos 6 lentelės cituojami, pirma raidė I reiškia informantas, antra raidė padeda identifikuoti kurio sektoriaus atstovo pateikiami atsakymai: V – valdžios sektorius, N – nevyriausybinis sektorius.

### 3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimui atlikti sukurtas instrumentas – iš dalies struktūruotas klausimynas, kurį sudaro atviri klausimai. Interviu naudoti klausimai buvo iš anksto apgalvoti ir suformuluoti atsižvelgiant į atliktos mokslinės literatūros analizę. Siekiant kuo išsamiau išanalizuoti esamą situaciją klausimynas suskirstytas į atskiras klausimų kategorijas, kurios skirtos išsiaiškinti konkrečius dominančius dalykus bei gauti kuo išsamesnius atsakymus. Buvo parengti du atskiri klausimynai. Vienas skirtas vietos valdžios atstovams klausimynas pateikiamas 7 lentelėje (žr. 1 priedą).

**7 lentelė.** Interviu klausimynas vietos valdžios atstovams (sudaryta autorės)

<p><b>Ižanga.</b> Laba diena, aš esu Guoda Kazakevičienė, Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto magistrantė. Mano tyrimo tikslas - išanalizuoti Pagėgių savivaldybės institucijų, įmonių ir įstaigų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybes Pagėgių savivaldybėje. Apklausos metu surinkti duomenys padės atskleisti viešųjų paslaugų perdavimo proceso Pagėgių savivaldybėje esamą situaciją, kurių pagrindu bus parengtos rekomendacijos šio proceso tobulinimui. Interviu bus atliekamas pateikiant Jums atvirus klausimus, todėl prašau Jūsų sutikimo, kad pokalbis būtų įrašomas. Jūsų vardas ir pavardė šiame tyrime nebus atskleisti, tad anonimiškumas garantuojamas, nebent Jūs išreikšite norą atskleisti Jūsų tapatybę.</p>	
Klausimų kategorijos	Klausimai
<b>1. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo būdai</b>	Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?
<b>2. Vietos valdžios ir NVO bendradarbiavimo sritys</b>	Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?
<b>3. Vietos valdžios požiūris į bendradarbiavimą su NVO ir nauda</b>	Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas? Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.
<b>4. Vietos valdžiai kylančios problemos bendradarbiaujant su NVO</b>	Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?
<b>5. Bendradarbiavimo problemų</b>	Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo

<b>sprendimų būdai</b>	problemas?
<b>6. Paslaugų perdavimas</b>	Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO? Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?
<b>7. Žinomi paslaugų perdavimo būdai</b>	Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?
<b>8. Vietos valdžios taikomi paslaugų perdavimo būdai</b>	Kokiu būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO? Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?
<b>9. Perduotos viešosios paslaugos</b>	Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?
<b>10. Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės</b>	Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti NVO? Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO? Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?
<b>11. Viešųjų paslaugų perdavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai</b>	Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO? Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą? Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

Kitas klausimynas skirtas nevyriausybinių sektoriaus atstovams (žr. 8 lentelę). Šiuos klausimynus sieja klausimų kategorijos, tačiau patys klausimai adaptuoti konkrečiam sektoriui, siekiant kuo suprantamiau ir aiškiau pateikti informantams klausimus (žr. 2 priedą).

#### **8 lentelė.** Interviu klausimynas nevyriausybinių sektoriaus atstovams (sudaryta autorės)

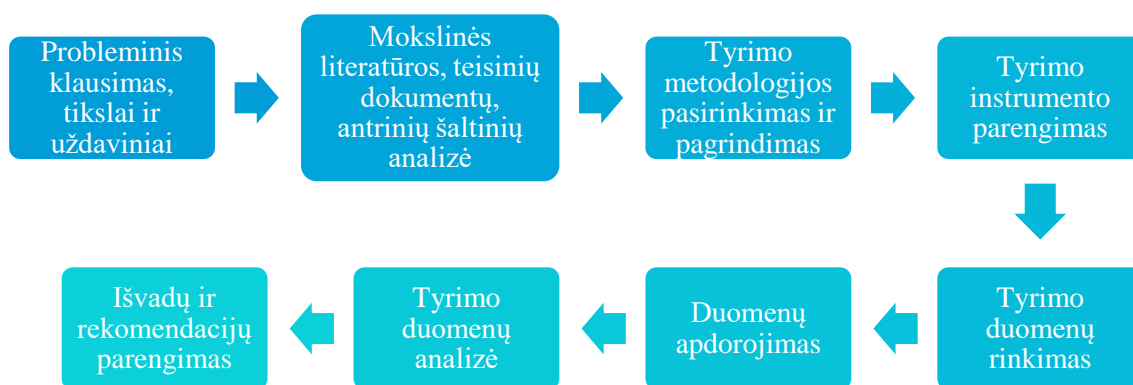
<p><b>Ižanga.</b> Laba diena, aš esu Guoda Kazakevičienė, Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto magistrantė. Mano tyrimo tikslas - išanalizuoti Pagėgių savivaldybės institucijų, įmonių ir įstaigų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybiniams organizacijoms galimybes Pagėgių savivaldybėje. Apklauskos metu surinkti duomenys padės atskleisti viešųjų paslaugų perdavimo proceso Pagėgių savivaldybėje esamą situaciją, kurių pagrindu bus parengtos rekomendacijos šio proceso tobulinimui. Interviu bus atliekamas pateikiant Jums atvirus klausimus, todėl prašau Jūsų sutikimo, kad pokalbis būtų įrašomas. Jūsų vardas ir pavardė šiame tyrime nebus atskleisti, tad anonimiškumas garantuojamas, nebent Jūs išreikšite norą atskleisti Jūsų tapatybę.</p>	
<b>Klausimų kategorijos</b>	<b>Klausimai</b>
<b>1. NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimo būdai</b>	Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?
<b>2. NVO ir vietos valdžios bendradarbiavimo sritys</b>	Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia? Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?
<b>3. NVO požiūris į bendradarbiavimą su vietos valdžia ir nauda</b>	Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas? Kuris Jūsų manymų sektorių aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?
<b>4. NVO kylančios problemos bendradarbiaujant su vietos valdžia</b>	Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?
<b>5. Bendradarbiavimo problemų sprendimų būdai</b>	Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?
<b>6. Paslaugų perdavimas</b>	Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO? Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?
<b>7. Žinomi paslaugų perdavimo būdai</b>	Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?
<b>8. Vietos valdžios taikomi paslaugų perdavimo būdai</b>	Kokiu būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO? Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?
<b>9. Perduotos viešosios paslaugos</b>	Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą? Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?
<b>10. Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės</b>	Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija? Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos

	valdžia galėtų perduoti vietos NVO? Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO? Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?
<b>11. Viešųjų paslaugų perdavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai</b>	Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO? Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą? Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

Naudojant klausimyną informantams užduoti klausimai, kurie priskiriami atskiroms kategorijoms. Gauti informantų atsakymai analizuoti pagal atskiras klausimynų kategorijas išskiriant atskiras nuomones kiekvienu klausimu bei ieškant informantų nuomonių vieningų sąlyčių taškų.

### 3.3. Tyrimo organizavimo etapai ir tyrimo etika

Siekiant maksimalių tyrimo rezultatų buvo būtina organizuotai atlikti visą tyrimo procesą (žr. 13 pav.), kuris pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014, p. 15) apima tris pakopas: teorinis tyrimo pagrindimas, „lauko darbai“ ir analitinė dalis. Paties tyrimo proceso metu buvo stengiamasi išlaikyti nuoseklumo, tačiau esant būtinybei buvo grįžtama prie tam tikrų etapų norint juos pakoreguoti ar papildyti ir išlaikyti vientisumą.



**13 pav.** Tyrimo procesas (sudaryta autorės pagal Gaižauskaitę, Mikėnę, 2014, p. 15)

Pirmiausia buvo išgryninta tyrimo problema, iškelti tyrimo tikslai bei uždaviniai. Pagal pasirinktą tyrinėti problemą buvo analizuojama susijusi mokslinė literatūra, teisiniai dokumentai bei antriniai šaltiniai. Pasirinkta ir pagrįsta empirinio tyrimo metodologija bei parengtas tyrimo instrumentas. Vėliau buvo atliekamas duomenų rinkimas – interviu su informantai. Apdorojus duomenis buvo atliekama duomenų analizė, kurių pagrindu parengtos rekomendacijos bei išvados.

Tyrimas buvo iš anksto organizuotas ir atliktas 2021 metų balandžio mėnesį. Dėl susitikimų su informantais buvo tariamasi telefonu, pasiūlant jiems susitikti ir atlikti interviu tiesiogiai arba fiziškai nekontaktuojant ir interviu atlikti telefoninio pokalbio metu ar per ZOOM platformą. 9 informantai sutiko atsakyti į klausimus tiesioginiu būdu laikantis visų privalomų apsaugojimo nuo COVID-19 viruso taisyklių. Informantai patys pasiūlė jiems tinkamą interviu laiką ir vietą. Interviu su 1 informantu jo pageidavimu vyko naudojant ZOOM programą, interviu buvo atliekamas vaizdo ir garso pokalbio metu. Kai kurie informantai paprašė atsiųsti klausimyną elektroniniu paštu, kad turėtų galimybę pasiruošti pokalbiui.

Susitikus su tyrimo dalyviais jiems buvo pristatomas tyrimo tikslas, jo svarba ir gautų rezultatų panaudojimas. Informantų buvo atsiklausta ar jie sutinka, kad interviu būtų įrašomas į garso

įrašymo įrenginį – visi sutiko. Taip pat pokalbio pradžioje informantai buvo informuoti, kad tyrime jų asmens duomenys bus neatskleisti ir anonimiškumas garantuojamas, nebent jie patys nori, kad jų vardas, pavardė bei pareigos būtų paviešinti. Beveik visi išreiškė norą, kad jų tapatybės būtų tyrime neatskleistos, vienas asmuo nurodė, kad jam nėra skirtumo ar tapatybė darbe bus atskleista ar ne, tačiau siekiant tyrimo vientisumo, darnos bei siekiant maksimaliai išvengti žalos informantui šio asmens tapatybės darbe nuspręsta neatskleisti.

Interviu trukmė buvo labai skirtinga – nuo 12 minučių iki 1 valandos laiko. Interviu metu informantams buvo užduoti visi suplanuoti klausimai ir pokalbio trukmė varijavo priklausomai nuo to, kiek informantas turėjo pasisakyti kiekvienu klausimu. Pastebėta tai, kad interviu su NVO atstovais truko ilgiau nei su vietos valdžios atstovais. Interviu įrašai tyrimo metu buvo saugomi ir neprieinami bei neperleidžiami tretiesiems asmenims, tyrimo pabaigoje interviu įrašai panaikinti.

Atliekant interviu buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 60):

- paisoma informanto nepriklausomybė bei pasirinkimo laisvė dėl dalyvavimo tyrime;
- informantas supažindinamas su pačiu tyrimu;
- užtikrinamas informanto anonimiškumas, konfidencialumas ir privatumas;
- garantuojamas informanto saugumas bei siekiama išvengti žalos informantui.

Paisant informanto pasirinkimo laisvės principo, buvo atsiklausta ar sutinka dalyvauti tyrime. Informantui sutikus, jis buvo supažindinamas su tyrimo tema apibūdinant jos aktualumą ir svarbą. Taip pat buvo apibrėžta, kur ir kokiam tikslui bus panaudota informacija gauta interviu metu. Informantai buvo perspėti, kad sutikus dalyvauti tyrime jų anonimiškumas, konfidencialumas ir privatumas bus užtikrinti.

#### 4. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms Pagėgių savivaldybėje galimybių tyrimo rezultatų analizė

Siekiant iširti viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo NVO Pagėgių savivaldybėje galimybes, buvo atliktas pusiau struktūruoto interviu teksto turinio analizė. Analizės atlikimui buvo pasitelkta 11 klausimų kategorijų, kuriuos galima grupuoti į tris stambesnes grupes (žr. 14 pav.):

- sektorių bendradarbiavimas – klausimai skirti išsiaiškinti, kokiais būdais ir kokios srityse sektoriai bendradarbiauja, siekta išsiaiškinti kokios kyla bendradarbiavimo problemos, bei prašyta pateikti jų sprendimų būdų;
- sektorių požiūris į paslaugų perdavimą – siekta išsiaiškinti ką sektoriai apskritai mano apie paslaugų perdavimą, apie paslaugų perdavimo teikiamą naudą, kokius žino paslaugų perdavimo būdus;
- perdavimo galimybės – klausimais siekta išsiaiškinti konkrečiai kokios viešosios paslaugos galėtų būti perduotos, kas jas galėtų teikti, sektorių pasirengimo lygį paslaugų perdavimui ir jų teikimui, kylančius iššūkius perdavimo procese bei jų sprendimo būdus.

#### Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybės Pagėgių savivaldybėje

Sektorių bendradarbiavimas	Sektorių požiūris į paslaugų perdavimą	Perdavimo galimybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bendradarbiavimo būdai</li> <li>- bendradarbiavimo sritys</li> <li>- požiūris į bendradarbiavimą ir nauda</li> <li>- bendradarbiavimo problemos</li> <li>- bendradarbiavimo problemų sprendimo būdai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paslaugų perdavimas</li> <li>- žinomi paslaugų perdavimo būdai</li> <li>- taikomi paslaugų perdavimo būdai</li> <li>- perduotos viešosios paslaugos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- viešųjų paslaugų perdavimo galimybės</li> <li>- viešųjų paslaugų perdavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai</li> </ul>

14 pav. Tyrimo klausimų kategorijų grupės (sudaryta autorės)

Kiekvieną atskirą kategoriją sudaro klausimas ar keli klausimai. Tyrimo analizė atlikta pagal atskiras klausimų kategorijas, kurios išskirstytos skyreliais pagal atskiras kategorijų grupes.

#### 4.1. Pagėgių savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo bruožai

Siekiant išanalizuoti Pagėgių savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo bruožus, informantams buvo užduoti bendradarbiavimo aspektus atskleidžiantys klausimai, kurie pateikti 7 ir 8 lentelėje. Informantų buvo paklausta, kokiais būdais Pagėgių savivaldybės vietos valdžios institucijos/įstaigos bendradarbiauja su vietos NVO. Tiek vietos valdžios atstovai, tiek vietos NVO atstovai įvardijo tapačius būdus (žr. 9 lentelę). Informantai akcentavo, kad jų pagrindinis bendradarbiavimo būdas, tai projektinė veikla. Vietos valdžios institucijos įgyvendindamos programas, kurios skirtos NVO sektoriaus stiprinimui ir yra reglamentuotas Pagėgių savivaldybės strateginiame plėtros plane, skelbia projektų finansavimo konkursus, todėl šį bendradarbiavimo būdą galima įvardinti, kaip valdžios sektorių įpareigojantį, nes programose šis būdas reglamentuotas.

**9 lentelė.** Bendradarbiavimo būdai (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
<b>Bendradarbiavimo būdai</b>	Vietos valdžia	NVO
Projektinės veiklos finansavimas (1IV, 3IV, 4IV, 7IN, 8IN, 9IN, 10IN)	- „per projektų leidimą, programų vystymą, projektų finansavimą“ (1IV) - „keičiasi informacija“ (2IV) - „per renginius, kultūrinę veiklą, esame renginių organizavimo partneriai, bendraautorai“, „įtraukiam kaip dalyvius renginių“, „projektinę veiklą“, „sandom, perkam paslaugas“ (3IV)	- „informacijos keitimasis“, „skambinam, teikiame idėjas“ (6IN) - „NVO sektorius yra įtraukiamas į įvairias komisijas“, „informacijos suteikiama dėl projektų“, „finansinė pagalba“ (7IN) - „kreipiamės į savivaldybę pagalbos ar informacijos“, „teikiame paraišką dėl finansavimo“, „visokiais klausimais teikiame prašymus“ (8IN)
Informacijos keitimasis (2IV, 5IV, 6IN, 7IN, 8IN)	- „daromi susirinkimai ir susitikimai“, „per projektinę veiklą“ (4IV)	- „Dalyvaujame renginiuose, kaip partneriai ar rėmėjai“, „Bendradarbiaujame ir susitikimo metu, per tam tikrus projektus“ (9IN)
Susitikimai (4IV, 5IV, 9IN)	- „susirinkimai vieši, teikiame finansavimą, supažindinamos NVO su institucijos teisine baze“ (5IV)	- „Per įvairiausias programas, kurios remia nevyriausybinių organizacijų veiklą“ (10IN)

Projektinė veikla taip pat siejasi su finansavimo gavimu iš savivaldybės biudžeto, pasak 1IV informanto „pagrindinis nevyriausybinių organizacijų tikslas gauti iš savivaldybės lėšų projektų vykdymui“, jam antrina ir kiti informantai: „pagrindė savivaldybei mes teikiame paraišką dėl finansavimo, dėl paramos, dėl prisidėjimo prie projektų“ (8IN); „per įvairiausias programas, kurios remia nevyriausybinių organizacijų veiklą“ (10IN). Šie informantų teiginiai parodo, kad savivaldybės biudžetas yra pagrindinis finansavimo šaltinis jų projektinei veiklai. Finansavimo alternatyvų neturėjimas sukelia riziką jų politizavimui, sudaromos sąlygos politinei įtakai (Bloodgood, Tremblay-Boire, 2017). Taip pat, vietos valdžios atstovas teigė, kad „stengiasi visada įtraukti tam tikras nevyriausybines organizacijas tiek į renginius kaip dalyviais, tiek projektinėje veikloje stengiamasi įtraukti kaip dalyvius arba bendrapartnerius“ (3IV), o NVO sektorius teigė, kad „dalyvaujame renginiuose, kaip partneriai ar rėmėjai“ (9IN). Tai parodo, kad NVO sektorius laikomas lygiaverčiu partneriu ne tik projektinėje veikloje, bet gali tapti ir rėmėju vietos valdžios vykdomai veiklai.

Informantai akcentavo taip pat dar vieną bendradarbiavimo būdą, tai **informacijos keitimasis**. Vietos valdžios atstovas teigė, kad „vietos savivaldos įstatyme yra turbūt įtvirtinta, kad bendruomenės reikia informuoti kas susiję su jomis“ (2IV). Taip pat, kiti informantai teigė, kad „pažindinamos NVO su institucijos įstatymine baze ir su kitomis priemonėmis, kurios būtų joms naudingos“ (5IV) ar vietos organizacijoms „informacijos suteikiama dėl projektų, kurių net nesupranta“ (7IN). Visi šie teiginiai tik patvirtina, kad sektoriai nestokoja vieni kitiems informacijos. Vietos valdžia stengiasi supažindinti NVO sektorių su teisine baze, teikia metodinę pagalbą projektų valdymo klausimais. Tai suponuoja, kad NVO veikla vykdoma sklandžiai, laikantis aktualaus teisinio reglamentavimo, bei jų projektai įgyvendinami vadovaujantis metodine pagalba.

Kitas šių sektorių bendradarbiavimo būdas Pagėgių savivaldybėje, tai įvairaus pobūdžio **susitikimai**. Pradedant nuo to, kad „NVO sektorius yra įtraukiamas į įvairias komisijas, pradedant tose, kuriose privalo būti ir tas, kuriose nebūtinai“ (7IN) ir baigiant tuo, kad NVO sektoriaus atstovas teigia, jog „su vietos valdžia kalbamės, išsiaiškinam jei kas neaišku“ (9IN). Tai parodo, kad NVO sektorius yra įtraukiamas į vietos valdžios veiklą, suteikiant jiems teisę dalyvauti įvairių



komisijų darbe. Taip pat, susitinkama aptarti įvairius NVO sektoriui kylančius klausimus ar kreipiamasi esant tam tikroms problemoms: „*dėl visokių problemų, kreipiamės į savivaldybę pagalbos*“ (8IN); „*valdžios atstovai mums pagelbėjo įgyvendinat strategiją, be jos kažki kaip būtų pavykę, jie ištiesė pagalbos ranką*“ (7IN). Šie NVO sektoriaus atstovų teiginiai parodo, kad NVO sektorius pasitiki valdžios sektoriumi, kreipiasi į jį pagalbos ir jos sulaukia – „*dažniausiai gaunam ko prašom, daugiau ar mažiau*“ (8IN).

Išanalizavus sektorių bendradarbiavimo būdus, panašu, kad Pagėgių savivaldybėje vyrauja šie sąveikos ir bendradarbiavimo modeliai: informacijos teikimas ir aktyvus įsitraukimas (Plečkaitis, Keturkaitė, 2015). Sektoriai keičiasi turima informacija. Tyrimo duomenys rodo, kad informacijos srautas labiau yra vienkryptis, vietos valdžia stengiasi teikti informaciją NVO sektoriui, pavyzdžiui NVO sektorius konsultuojamas projektų vykdymo klausimais. Nevyriausybinis sektorius įsitraukia į savivaldybės institucijų projektines veiklas, dalyvauja savivaldybės institucijų sudarytų įvairių komisijų ar darbų grupių veikloje – šis modelis pagal tyrimo duomenis dar nėra stipriai išplėtotas, bet tyrimo informantų atsakymai rodo, jog linkstama link tokio modelio. Jeigu bendradarbiavimą Pagėgių savivaldybėje skirstytume pagal Mažylį ir Vazgelevičių (2004), išryškėtų du bendradarbiavimo modeliai: nevyriausybinių organizacijų interesų atstovavimas ir finansinė parama. Kaip matyti iš informantų pateiktų atsakymų, NVO sektoriaus atstovai turi galimybę dalyvauti politikos formavime per įvairių komisijų, tarybų ir kitų darbo grupių darbą, jiems suteikta galimybė įsitraukti į sprendimų priėmimą. Taip pat, kaip matome iš pateiktų atsakymų bendradarbiavimas vyksta projektinėje veikloje, savivaldybė skiria finansinę paramą NVO sektoriaus projektų įgyvendinimui. Tačiau tiksliausiai Pagėgių savivaldybėje vyraujančių bendradarbiavimą apibūdintų Stanaitytės (2016) išskirti bendradarbiavimo modeliai – informacijos teikimas, konsultavimas ir finansavimas, kurie kaip nurodyta LT nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatyme (2013) gali veikti visi iškart. Kaip rodo tyrimo rezultatai, visi trys modeliai veikia kartu tuo pačiu metu.

Toliau informantų buvo klausta apie tai, kokiose srityse sektoriai bendradarbiauja (žr. 10 lentelę). Atlikus gautų duomenų analizę, buvo išskirtos kelios bendradarbiavimo **sritys**, kurias apibūdino informantai: kultūros, socialinė, turizmas, švietimas, saugumas. Daugiausiai informantai akcentavo, kad bendradarbiauja kultūros ir socialinėje srityje.

**10 lentelė.** Bendradarbiavimo sritys (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
Bendradarbiavimo sritys	Vietos valdžia	NVO
Kultūra (1IV, 2IV, 3IV, 7IN, 8IN, 10IN)	- „ <i>kultūros srityje</i> “ (1IV) - „ <i>kultūrinėje srityje, dar socialinėje</i> “ (2IV) - „ <i>bendradarbiavimas vyksta per kultūrinę prizmę, kultūrinės veiklas</i> “ (3IV)	- „ <i>švietimo srityje, saugumo srityje</i> “, „ <i>mes bendradarbiaujam per projektus</i> “ (6IN) - „ <i>Socialinė būty sritis, kultūra kas be ko</i> “ (7IN)
Socialinė sritis (2IV, 4IV, 7IN, 8IN, 9IN)	- „ <i>socialinėje srityje [...] senelių priežiūra, pagalba į namus, dienos socialinė globa, integrali pagalba su seneliais namuose [...]</i> darbas su neįgaliaisiais“ (4IV)	- „ <i>Nuo viešųjų erdvių tvarkymo, kelių tvarkymo iki socialinių klausimų</i> “, „ <i>renginių srityje</i> “ (8IN)
Turizmas (5IV)	- „ <i>bandome įtraukti NVO į turizmo paslaugų teikimą</i> “ (5IV)	- „ <i>socialinėje srityje</i> “ (9IN)
Švietimas (6IN)		- „ <i>Per socialinį verslą</i> “, „ <i>pagrindė dabar sportas, kultūra</i> “ (10IN)
Saugumas (6IN)		

Vietos valdžios atstovas teigia, kad jie bendradarbiauja „per kultūrinę prizmę, kultūrinės veiklas įtraukdami NVO atstovus kaip dalyvius renginių arba kaip padėjėjus“ (3IV). Jai antrina ir NVO sektoriaus atstovas, teigdamas, kad bendradarbiavimas vyksta „dažniausiai renginių metu, tai yra renginių srityje“ (8IN). Iš šių teiginių bei iš 10 lentelės matyti, kad bendradarbiavimas intensyviausiai vyksta **kultūros** srityje, ypač kai tai liečia vietos renginių klausimus. Antrą poziciją tarp pagrindinių sričių užima **socialinė** sritis, kuri apima „senelių priežiūra, pagalba, dienos socialinė globa, integrali pagalba su seneliais namuose ir su neįgaliais labai stipriai dirba“ (4IV). Pasak vietos valdžios atstovo „bendruomenės kokius tikslus kokius projektus išsikelia per tas sritis ir ateina bendradarbiauti“ (1IV) ir tai puikiai atspindi informantų paminėtos pavienės bendradarbiavimo sritys, kurios būdingos tik konkrečioms organizacijoms.

Toliau 11 lentelėje išskirti informantų pasakyti teiginiai, apie tai, kokią naudą jie įžvelgia sektorių bendradarbiavime. Taip pat, informantų buvo klausta apie tai, kuris jų manymų sektorių aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo.

**11 lentelė.** Požiūris į bendradarbiavimą ir nauda (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
Požiūris į bendradarbiavimą ir nauda	Vietos valdžia	NVO
	<p>– „Nauda yra ir tai ir tai pusei, bendruomenės teikdamos paslaugas ar vykdydamos projektus atneša tą naudą visai visuomenei, mes tą pačią funkciją“ (1IV)</p> <p>– „tai turėtų būti tikrai teigiama įtaka“, „Mes, savivaldybė esam aktyvesni“ (2IV)</p> <p>– „teikia abipusę naudą“, „didžiulė pagalba žmogiškaisiais ištekliais“, „finansine prasme NVO prisidėjimas yra naudingas“, „daugiau aktyvumo yra iš vietos valdžios iš įstaigų pusės“ (3IV)</p> <p>– „bendradarbiavimas atneša abipusę teigiamą naudą“, „nevyriausybininkai nori labiau bendradarbiauti, vietos valdžia nelabai nori“ (4IV)</p> <p>– „sprendžia žmogiškųjų išteklių problemą“, „bendruomenė prisideda prie paslaugų plėtros“ (5IV)</p>	<p>– „nauda tokia, kad visi viena linkme dirbam“, „vietos valdžios sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo“ (6IN)</p> <p>– „ta nauda, kad galima kreiptis pagalbos ir jos sulaukti“ (7IV)</p> <p>– „Bendradarbiauti bet kokioje srityje yra smagu, kai gali prašyti, gali kreiptis ir kai žinai, kad pagal galimybes bus atliepta“ (8IN)</p> <p>– „Ta nauda abipusė ir žinoma nauda žmonėms, paslaugų įvairovė ir kokybė tampa geresnė“ (9IN)</p> <p>– „Tai gėrio nešimas kartu“ (10IN)</p>

Pasak vietos valdžios atstovo „nauda yra ir tai ir tai pusei, bendruomenės teikdamos paslaugas ar vykdydamos projektus atneša tą naudą visai visuomenei, mes tą pačią funkciją atliekam ir vietos valdžia ir organizacijos ne kažkokiai grupei naudingi, o tenkinam viešąjį interesą“ (1IV). Šis teiginys atskleidžia sektorių tapatumą – valdžios ir NVO sektoriai siekia tenkinti viešąjį interesą, suinteresuoti teikti **naudą visai visuomenei**, o ne mažai grupei individų. Tai patvirtina ir Kėrytės (2014) išsakyta mintis, kad NVO siekiamas rezultatas yra socialinės vertės kūrimas. Kiti vietos valdžios atstovai taip pat įžvelgia tą naudą, tačiau ta **nauda** pasireiškia **bendradarbiaujantiems sektoriams**: „mums kiekvienas tas bendradarbiavimas, kiekviena ta pagalba atneša ženkliai pagalbą žmogiškaisiais ištekliais, tiek kita pagalba, kartais ta finansine prasme jų prisidėjimai mums tai yra iš tikrųjų tą nauda reali. Ir jiems manau taip pat“ (3IV); „bendradarbiausi taip finansiškai atsilieps aišku tai geriau NVO“ (4IV); „Sprendžia žmogiškųjų išteklių problemą [...] bendradarbiaujant bendruomenei galime padėti užsidirbti nukreipdami tikslingai tas grupes, ten kur teikia tą paslaugą, o mūsų atžvilgiu tai prisidėtų prie paslaugų plėtros“ (5IV). Iš šių teiginių

galima spręsti, kad sektorių bendradarbiavimas sprendžia žmogiškųjų išteklių klausimą, bei finansine prasme teikia naudą abiem sektoriams.

Kitas vietos valdžios atstovas išsakė kiek kitokią nuomonę apie bendradarbiavimo naudą ir teigė „kad tai turėtų būti tikrai teigiama įtaka, jeigu tos bendruomenės žiūrėtų ne tik kaip išsilaikyti, bet tikrai realią naudą nešytų bendruomenei, kaip visai tos dalies ar srities grupei žmonių, tai turėtų poveikį, bet kiek jos realiai veikia, kai kitose ir po tris žmones. Tai pirmą reikėtų pasirinkti ir išskaidrinti visas bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas, kurios tikrai nori veikti, o ne būti išlaikytiniais. Reikėtų pasidaryti reviziją pas pačius“ (2IV). Analizuojant informanto išsakytą nuomonę, išryškėja **vienpusė nauda**. Pasak informanto didžioji dalis vietos NVO bendradarbiauti siekia tik tada, kai naudos reikia joms, ypač kai tai liečia finansinius reikalus bei organizacijos išlaikymą. Taip pat akcentuojama, kad ta nauda reali nepasireiškia visiems organizacijos nariams.

Informantų paklausus kuris jų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo nuomonės išsiskyrė. Didžioji dalis teigė, kad aktyvesnis vietos valdžios sektorius siekiant bendradarbiavimo: „mes, savivaldybė esam aktyvesni“ (2IV); „šiuo metu vis dėl to manyčiau, kad iš tos vietos valdžios ir iš įstaigų daugiau to aktyvumo. Nes galbūt mūsų tos organizacijos nėra dar labai stiprios, tik šiuo metu yra jaučiamas šoks toks jų pakilimas, kažkoks labiau toks suaktyvėjimas. O vis tiek projektus vykdo ir renginius pagrinde organizacijos, ta prasme savivaldybinės organizacijos ir įstaigos ir jos automatiškai tampa kaip ir tas pritraukėjas NVO“ (3IV); „vietos valdžios. Todėl, kad nevyriausybinkai kartais dirba tik toje vidinėje bendruomenėje, į išorę mažai pasirodo, o valdžios atstovai plačiau viešinas, informacijos daugiau paviešina“ (6IN); „valdžia kaip ta mama ar tėtis, kaip savo vaikus prižiūri. Tai teikia tuos kvietimus paraiškoms, tai skambina klausia, kokios informacijos. Galvočiau, kad daugiau iniciatyvos iš tos valdžios, mes dažniausiai kreipiamės kaip ko nors norim, kai mums reikia kažko prašyti“ (8IN); „vietos valdžia dirba pagal vietos savivaldos įstatymą ir jos čia yra iniciatorės už tą ką yra atsakinga“ (10IN). Įdomiausia tai, kad didesnė dalis NVO atstovų, trys iš penkių informantų mano, kad **aktyvesnis vietos valdžios sektorius siekdamas bendradarbiavimo**. Mažesnė dalis informantų teigė, kad siekiant bendradarbiavimo vietos NVO sektorius yra aktyvesnis: „manau, kad toje srityje yra aktyvesni nevyriausybinkai, nes jie aktyviai teikia prašymus dėl lėšų skyrimo, kreipiasi esant kokioms nors problemoms“ (11IV); „aš galvoju, kad nevyriausybinkai nori labiau bendradarbiauti, negu vietos valdžia“ (4IV); „nevyriausybinkai yra aktyvūs, bet kartais dėl kompetencijų stokos nepavyksta susišnekėti ir gauto to ko mums reikia“ (5IV); „sakyčiau nevyriausybiniš, norėtųsi daugiau aktyvumo iš valdžios“ (9IN). Didesnė dalis vietos valdžios atstovų mano, kad NVO sektorius yra aktyvesnis, nes dažniau kreipiasi į vietos valdžios atstovus. Vienas NVO sektoriaus atstovas teigė, kad sektoriai yra aktyvūs „abu vienodai sakyčiau. Pagrindė NVO sektorius parodo iniciatyvą, kai prasideda biudžetiniai metai ir prasideda konkursai, o gale metų jų aktyvumas dingsta“ (7IN). Pasak informanto, NVO sektorius aktyvus tik tada, kai lėšos biudžete jau numatytos ir gali tikėtis pretenduoti į finansavimo gavimą. Vertinant vietos valdžios ir vietos NVO sektoriaus tinklo požymius pagal Guogį, Gudelį ir Stasiukyną (2007), sąveikavimo intensyvumas tarp sektorių yra ne mažas ir pasak jų kuo didesnis intensyvumas, tuo stipresnė demokratija. Taip pat atsiskleidžia ir kitas tinklo požymis – galios pasiskirstymas. Tyrimo duomenys rodo, kad aktyvesnė yra vykdomoji valdžia, tačiau šis požymis pasak autorių yra neutralus ir vietos demokratijos nei silpnina, nei stiprina.

Toliau informantų buvo klausta apie problemas, su kuriomis jie susiduria bendradarbiaujant. NVO sektoriaus atstovų buvo klausta, kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi ir atvirkščiai – vietos valdžios sektoriaus atstovų buvo klausta, kokios problemos kyla

bendradarbiaujant su vietos NVO sektoriumi. Lentelėje (žr. 12 lentelę) pateikiami sektorių atsakymai apie kylančias problemas. Informantai išskyrė pagrindines bendradarbiavimo problemas, kurias galima sugrupuoti pagal jų pobūdį: nesusikalbėjimas, problemų nekyla, trūksta informacijos, kompetencijos stoka, administracinė našta. Beveik vieningai valdžios sektoriaus teigė, kad pagrindinė kylanti bendradarbiavimo problema **nesusikalbėjimas**. Pasak vietos valdžios atstovo, organizacijose „yra atskiri individai, kurie nori visko, bet nesupranta, kad neįmanoma, kad ir tose tarybose ir komisijose vieni nepasitenkinimai, kad ne tas išrinktas ne tas pasiūlytas, varžosi būti išrinkti į tuos valdymo organus“ (1IV). Šio informanto teiginiai atskleidžia, kad ir nevyriausybinių sektoriaus atstovai varžosi dėl pozicijos, kurioje turėtų galimybę daryti tam tikrą įtaką ir tas varžymaisi vyksta tarp pačių NVO atstovų.

**12 lentelė.** Bendradarbiavimo problemos (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
Bendradarbiavimo problemos	Vietos valdžia	NVO
Nesusikalbėjimas (1IV, 2IV, 4IV, 5IV, 6IN)	–„nori visko, bet nesupranta, kad neįmanoma“, „Jie nelabai nori kažką daryti patys, vis ieško pas mus kas už juos padarytų, kas pagalvotų“ (1IV)	–„norėtūsi, kad valdžios institucijos labiau palaikytų visuomenines organizacijas finansiškai“, „finansavimo [...] nelygybė“ (6IN)
Problemų nekyla (7IN, 8IN, 9IN)	–„jei susikūrė ne interesu padėti prasme, o sukurto politinės ar kitos prasme ir dėl to bendravimas sunkiai sekasi“ (2IV)	–„Mums pavyzdžiui nekyla“ (7IN)
Trūksta informacijos (3IV, 4IV)	–„trūksta informacijos kaip mes galėtume išnaudoti vieni kitus“ (3IV)	–„Nėra buvę iškilę“ (8IN)
Kompetencijos stoka (5IV, 10IN)	–„teko susidurti tik su viena NVO, kur didžiausia problema vadovė, nes sunku subendracuoti ir vyksta nesusikalbėjimas“, „informacijos trūkumas apie tai kaip mums galėtų padėti NVO“ (4IV)	–„Kaip ir problemų nekyla“ (9IN)
Administracinė našta (1IV, 5IV)	–„kompetencijos stokos kartais nepavyksta susikalbėti“, „bendruomenės nenori apsiimti buhalterinių ir administracinių dalykų“ (5IV)	–„Trūksta supratimo kas yra NVO“, „žiūrėti į ta problemą iš tos pačios pusės ir nutarti kartu kaip tai išspręsti“ (10IN)

Kitas vietos valdžios atstovas teigė, kad „nevyriausybinių organizacijų turėtų būti susikūrusios ne kažkokių intereso prasme, o susikurti veiklos ir prasme. Bendraujant ir sunku paskui įvilkti tą bendruomenę ar paskatinti ją dirbti, jei susikūrė ne interesu padėti prasme, o sukurtos politinės ar kitos prasme ir dėl to bendravimas sunkiai sekasi, kadangi vieni priešiška nusiteikę būna, o kurie palankūs – nenorintys dirbti“ (2IV). Šio informanto pateiktos išvalgos liudija apie tai, kad egzistuoja organizacijų, kurios susikūrusios ne viešojo intereso pagrindu, o vedami politinių paskatų. Apklausos metu šį politinį aspektą paminėjo didžioji dalis informantų, tačiau nedrįso šio klausimo plėtoti bei nepanoro, kad atsakymas būtų fiksuojamas. Tai parodo, kad šioje savivaldybėje NVO sektoriaus veiklai daroma ne menka politinė įtaka ir pati organizacija tampa įrankiu politiniams reikalams. Kitas vietos valdžios atstovas taip pat dalijasi savo patirtimi: „kartą teko susidurti su viena NVO, kurios didžiausia problema vadovė, nes sunku su ja bendradarbiauti ir nesusikalbėjimas vyksta“ (4IV). Tai parodo, kad bendradarbiavimo problemos kyla ir dėl organizacijų vadovų ne komunikabilumo, ši situacija sukelia abiem sektoriams sunkumų toliau plėtoti ryšius. NVO sektoriaus atstovė nurodė kitą bendradarbiavimo problema, „pavyzdžiui yra tokių atvejų, kai visas bendruomenės paremia, o vienos ne, tada negauna finansavimo, todėl kai tai matau man truputį kyla nepasitenkinimas, tokia nelygybė“ (6IN). Šiuo atveju problema kyla dėl lėšų paskirstymo, tačiau ši situacija gali būti dvilypė: galimai pateikti ne visi dokumentai ar

neatitinkantys reikalavimų dokumentai, todėl minėta organizacija negavo finansavimo arba lėšos paskirstytos neteisingai.

Trys nevyriausybinių sektoriaus atstovai iš penkių atsakė, kad jiems nekyla problemų bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi. Iš informantų pateiktų atsakymų matyti, kad problemos kyla vietos valdžiai siekiant bendradarbiauti su NVO sektoriumi. Taip pat dalis respondentų identifiko kaip problemą, tai informacijos trūkumą. Vietos valdžios atstovas teigė, kad „*galbūt didžiausia ta problema informacijos stygius, tiek vienai, tiek kitai pusei kaip galima išnaudoti vieni kitus*“ (3IV). Kitas vietos valdžios atstovas išreiškė tokia pat nuomonę: „*mes turim iš vis mažai informacijos kas vyksta, ką jos veikia ir ką jos mums galėtų padėti, tai ta didžiausia problema tas informacijos trūkumas*“ (4IV). Bendradarbiavimo problema atsiranda, kad trūksta informacijos apie tai, kaip organizacijos yra pasirengusios bendradarbiauti su valdžios sektoriumi. Sektoriai nežino, kokiose veiklose gali tikėtis vieni kitų pagalbos bei kokioje veikloje gali pasitelkti vieni kitus.

Kiti informantai išskyrė, kad sektoriams bendradarbiauti trukdo kompetencijos stoka. Vietos valdžios sektoriaus atstovas teigė, kad „*kartais dėl kompetencijų stokos nepavyksta susišnekėti ir gauto to ko mums reikia*“ (5IV). Tai parodo, kad valdžios sektoriui sunku susitarti su vietos NVO sektoriumi, dėl jų kompetencijos trūkumo. Nevyriausybinių sektorių teigia priešingai, kad vietos valdžios atstovams „*trūksta supratimo kas yra NVO. Nes kartais iš valdžios atstovų girdisi, kad nevyriausybinius pavadina ar tai bendrija ar tai bendrove, jie neskiria*“ (10IN). Tai lygiai taip pat parodo kompetencijos stoką, tačiau ši stoka pasireiškia valdžios sektoriuje. Vietos valdžios atstovai pasak NVO sektoriaus atstovo, neskiria organizacijų juridinio statuso. Bendrovė neturi nieko bendro su NVO sektoriaus juridiniu statusu – asociacija, viešoji įstaiga ar labdaros ir paramos fondas. Informantai nurodė dar vieną bendradarbiavimo problemą – administracinė našta. Vietos valdžios atstovas išreiškė savo nuomonę teikdamas, kad „*jie nelabai nori kažką daryti patys, vis ieško pas mus kas už juos padarytų, kas pagaltotų, jie tų idėjų turi, bet jei reikia kažką padaryti, kad ir ataskaitą paprasčiausiai jau yra problema apskritai norint kažką gauti reikia ir prisidėti prie to*“ (10IV). Pasak informanto, organizacijos pačios nelabai nori imtis veiksmų atliekant administracines procedūras. Jos ieško savivaldybės institucijose asmenų, kurie už juos sutvarkytų visą dokumentaciją. Tai parodo, kad organizacijos nenori imtis iniciatyvos ir būti savarankiškos, tačiau tai gali ir reikšti, kad organizacijos paprasčiausiai neturi tam gebėjimų. Kitas vietos valdžios atstovas teigė, kad bendradarbiavimui trukdo „*daugiau tos administravimo ir biurokratinės problemos*“ (5IV). Informanto teigimu, pati problema yra administracinė našta bei biurokratija.

Išsiaiškinus, kokio bendradarbiavimo problemos kyla tarp sektorių Pagėgių savivaldybėje, informantų buvo paprašyta pasiūlyti galimus bendradarbiavimo problemų sprendimų būdus (žr. 13 lentelę). Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, kad dominuojantis bendradarbiavimo problemų sprendimo būdas, tai **bendravimas**. Tiek vietos valdžios atstovai, tiek NVO sektoriaus atstovai laikėsi nuomonės, kad visas bendradarbiavimo problemas išspręstų dažnesni šių sektorių susitikimai ir bendravimas. NVO sektoriui norėtusi „*didesnio valdžios palaikymo, kad jie dažniau užsuktų pro mūsų duris ir pažiūrėtų kaip mes gyvenam*“ (9IN). Abi pusės turėtų vystyti tą artimesnį ryšį per abipusį bendravimą, o ne tik formalių santykių palaikymą. Taip pat susitikimai turėtų būti inicijuojami, ne tik atsiradusios problemos pagrindu, tačiau ir susitinkant aptarti kaip sekasi sektoriams vykdyti savo veiklas, bei aptarti galimas bendradarbiavimo perspektyvas įvairiose srityse.

**13 lentelė.** Bendradarbiavimo problemų sprendimo būdai (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
<b>Bendradarbiavimo problemų sprendimo būdai</b>	Vietos valdžia	NVO
Bendravimas (1IV, 4IV, 6 IN, 7IN, 10IN)	-„ <i>Daugiau bendrauti, dialogą laikyti ir mokymus reikėtų atlikti</i> “ (1IV) -„ <i>Tai pirmą reikėtų pasirinkti ir išskaidrinti visas bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas, kurios tikrai nori veikti, o ne būti išlaikytiniais</i> “ (2IV)	-„ <i>iš savivaldybės pusės reikia bendravimo didesnio</i> “ (6IN) -„ <i>kalbėtis, daugiau laiko paskirti nevyriausybinėms</i> “ (7IN) -„ <i>Kai jų nėra neturiu ką ir pasiūlyti</i> “ (8IN)
Kompetencijos kėlimas (1IV, 5IV)	-„ <i>įdirbį tęsti ir plėtoti</i> “, „ <i>reikėtų, kad kas imtų tarpininkauti ir sujungtų tuos du sektorius</i> “ (3IV)	-„ <i>didesnio valdžios palaikymo</i> “, „ <i>valdžios sektorius keltų mums mažesnius reikalavimus</i> “ (9IN)
Tarpininkavimas (3IV)	-„ <i>susirinkimų daugiau su vietos valdžia</i> “ (4IV) -„ <i>kompetencijos kėlimas, pagalba administruojant</i> “ (5IV)	-„ <i>Reikia stengtis suvokti vieni kitus. Dialogo, abipusio supratimo</i> “ (10IN)

Vietos valdžios atstovai nurodė, kad bendradarbiavimo problemas padėtų išspręsti kompetencijos kėlimas. Vienas iš informantų pasiūlė, kad „*mokymus reikėtų atlikti jiems ir daryti reiktų jiems mokymus, kad ir elementarius, kad supratimą turėtų nuo ko pareina tas finansavimas, koku būdu turi būti jis gaunamas, nėra taip, kad parašyti duokit man pinigų ir duoda, reikia suvokti viską kaip prasideda ir kaip pasibaigia*“ (1IV). Pasak informanto 1IV, NVO sektoriui būtų tikslinga suorganizuoti mokymus, kuriose būtų mokoma projektų valdymo. Tokiu būdu būtų keliama jų kompetencija, bei ugdomas savarankiškumas. Kita vietos valdžios atstovas teigė, kad „*reikėtų imtis kažkam tarpininkauti ir bandyti sujungti tuos du sektorius*“ (3IV). Tarpininkavimo funkcija kaip yra savivaldybės administracijos skyriui priskirta, tačiau šio skyriaus darbo intensyvumas ribotas. Kiek šis „tarpininkas“ gali turėti įtakos sektorių sujungimui, tai priklauso nuo valdžios paliepimų bei politinės valios.

Šiame skyrelyje išanalizuoti vietos valdžios ir NVO sektorių bendradarbiavimo bruožai. Išskirti bendradarbiavimo bruožai, išgrynintos bendradarbiavimo sritys. Išsiaiškintas, koks sektorių požiūris į bendradarbiavimo naudą. Atskleistos sektoriams kylančios bendradarbiavimo problemos, bei apibrėžti informantų pasiūlymai, bendradarbiavimo problemų sprendimui. Identifikavus bendradarbiavimo problemas ir jų sprendimų būdus, atsiskleidžia siekis pereiti nuo „mažojo valdymo“ į „didįjį valdymą“. Pasak Šilinskytės (2015) „didysis valdymas“ neapsiriboja vien tik formaliu bendradarbiavimu, o skiriamas didesnis dėmesys visuomenės poreikiams. Tyrimo duomenys rodo, kad sektorių partnerystė vyrauja formaliame lygmenyje ir dalis informantų mano, kad bendradarbiavimo problema išsispręstų jei valdžia būtų atviresnė visuomeninėms organizacijoms ir stengtųsi palaikyti ne tik formalius ryšius, bet kurti tarpusavio ryšį. Išnagrinėjus visus bendradarbiavimo aspektus, tyrimo rezultatai rodo, kad vyrauja keturių C modelis – papildomumas. Sektoriai siekia to paties tikslo, tačiau tam tikslui pasiekti pasitelkiamos priemonės kiek skirtingos. Tokiu būdu sektoriai papildo vieni kitus ir sudaro perspektyvas bendradarbiavimo plėtojimui. Apibendrinus tyrimo rezultatus, kuriais siekta išsiaiškinti, koks tas tikrasis bendradarbiavimo modelis vyrauja Pagėgių savivaldybėje, galima matyti, kad daugiau ar mažiau pasireiškia vienas ar kitas bendradarbiavimo modelis, kurie buvo aptarti teorinės analizės dalyje. Tačiau, didžiausia atitiktis Stanaitytės (2016) išskirtai bendradarbiavimo modelių grupei: informacijos teikimas, konsultavimas ir finansavimas. Šie modeliai autorės sudaryti remiantis LR nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymu (2013). Pasak jos, šie modeliai gali veikti visi iš karto

ir vertinant informantų atsakymus matyti, kad šie trys modeliai ir veikia vienu metu Pagėgių savivaldybėje.

#### 4.2. Pagėgių savivaldybės nevyriausybinių organizacijų atstovų ir viešojo sektoriaus atstovų požiūriai į viešųjų paslaugų perdavimą

Siekiant išsiaiškinti, koks Pagėgių savivaldybės NVO atstovų ir vietos valdžios atstovų požiūris į viešųjų paslaugų perdavimą nevyriausybiniams organizacijoms, informantų buvo paprašyta išsakyti savo nuomonę apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO bei apibūdinti paslaugų perdavimo naudą.

14 lentelė. Požiūris į paslaugų perdavimą (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
Nuomonė apie paslaugų perdavimą	Vietos valdžia	NVO
	<p>– „Funkcijų pamažėtų savivaldybei ir aišku krūvis sumažėtų. Bendruomenės galėtų realizuoti save, dirbti ir išsilaikyti iš savo veiklos“ (1IV)</p> <p>– „Ne iš apačios ateina, o ir viršaus nuleidžiam, taip niekada nepasiteisina, kai nuleidi. Turėtų ateiti suinteresuotumas iš apačios. Todėl į visą tai dviprasmiškai žiūriu“ (2IV)</p> <p>– „tai nėra blogas dalykas iš esmės, tik turėtų būti tam tikrų funkcijų perdavimas“, „administracinio aparato mažinimas“, „sektorių pastiprinimas, kaip paremia vieni kitus“ (3IV)</p> <p>– „jeigu perduos vaikų dienos centrus, užimtumo, laisvalaikio organizavimą, tai visai būtų pagirtinas dalykas“, „didelė našta būtų nuimta nuo įstaigų, nes jose krūviai išties yra dideli“ (4IV)</p> <p>– „NVO sektorius savarankiškumo dar tikrai stokoja [...] bet jei sistema veiktų paslaugų perdavimas būtų tikrai efektyvus dalykas“ (5IV)</p>	<p>– „švietimo srityje viskas normaliai [...] bet kitose srityse būtų sunku visuomenininkams vykdyti“, „nevyriausybiniškai arčiau žmogaus būna“ (6IN)</p> <p>– „Tai bus atsakomybės pasidalinimas, kai nebebus galima numesti kažkam kažko ir kaltinti“ (7IN)</p> <p>– „Gera mintis iš tikrųjų“, „Jeigu kaime ta bendruomenė žmogui arčiau ta darbo vieta būtų. Užimtumas vien būtų bendruomenės“ (8IN)</p> <p>– „Valdžia nelabai nori pirkti iš nevyriausybinių paslaugų dėl kokybės“ (9IN)</p> <p>– „Paslaugas reikia perduoti palaipsniui ir tik teigiamai į tai žiūriu“, „įžvelgiu ir pavojų, ar nevyriausybinių organizacija išokus į paslaugų teikimą nepataps ta pati biudžetinė organizacija“ (10IN)</p>

Apklausus informantus paaiškėjo, kad beveik visi vieningai teigiamai žiūri į viešųjų paslaugų perdavimą nevyriausybiniams organizacijoms. Tačiau informantai akcentuoja, kad jų manymu perdavimas turėtų vykti tik tam tikrose srityse: „aišku, kad visų paslaugų neitų perduoti, nes jie nelabai turi tų resursų ir gali vykdyti. Kažką atiduoti jiems aišku įmanoma“ (1IV), „yra gerai, bet tikrai ne visose srityse, tik keliose srityse“ (2IV), „tai turėtų būti tik tam tikrų funkcijų perdavimas“ (3IV), „šiek tiek aišku galima švietimo srityje, viską suprantu viskas normaliai, bet kitose srityse gal labai sunku visuomenininkams vykdyti“ (6IN). Informantų mintys patvirtina Kotovos (2014) teiginį, kad trečiasis sektorius nėra pakankamai stiprus teikti paslaugas. Kitas informantas teigė, kad perdavus viešųjų paslaugų teikimą NVO, jų atžvilgiu padidėtų atsakomybės jausmas: „tada ko gero ta atsakomybė kitokia, sakykim nevyriausybiniškai dažnai pykdavo ant valdžios institucijų, kad to ar ano nepadaro, o dabar gali jie patys daryti“ (7IN). Pasak informanto, NVO sektorius perėmęs viešųjų paslaugų teikimą jaustų didesnę atsakomybę prieš kitus, nes visada yra lengviau kaltinti kitus ir komentuoti kitų darbą. Kitas viešojo sektoriaus atstovų teigė, kad jeigu būtų sudaryta perdavimo sistema ir „jei žinome, ko mums reikia ir žinome, kur kreiptis ta sistema pati veikia ir

būtų sudaryta ta bazė, kad nevyriausybininkai užsidirba ir savo reikmėm ir teikia savo kažkokias paslaugas, kurių tikrai reikia, tada mes galim būti konkurencingi ir kitose savivaldybėse“ (5IV). Pasak informanto, turint NVO sektorių stiprų ir dirbant iš vien, galima būtų konkuruoti ir su kitomis savivaldybėmis. Vietos valdžios atstovas teigė, kad „jei ta bendradarbystė būtų kaip dviejų savarankiškų vienetų, kurie susitaria ir veikia, tai turėtų būti efektyvu, bet jei yra vienas savarankiškas, kitas tarp dangaus ir žemės, tada tikrai tas efektyvumas yra abejotinas“ (5IV). Paslaugų perdavimo procese svarbu, kad abi pusės būtų stiprios ir pasiruošusios paslaugų perdavimui bei priėmimui, tačiau jeigu kažkuris sektorius nėra tam pasiruošęs, sklandaus ir efektyvaus perdavimo tikėtis neverta.

Informantų buvo klausta apie jiems žinomus paslaugų perdavimo būdus. Informantai išskyrė šiuos pagrindinius paslaugų perdavimo būdus (žr. 15 lentelę): viešieji pirkimai, projektų finansavimas, koncesija, „krepšelis“. Žinomiausias paslaugų perdavimo būdas vertinant informantų atsakymus, tai **viešieji pirkimai**. Tyrimo duomenys patvirtina ir Nefo (2018, p. 59) išsakytą teiginį, kurį akcentavo savo darbe, kad „savivaldybės supranta tik tikslinį viešųjų paslaugų pirkimą iš bendruomenių ir NVO savivaldybės vykdomoms funkcijoms atlikti“.

**15 lentelė.** Žinomi paslaugų perdavimo būdai (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
<b>Žinomi paslaugų perdavimo būdai</b>	Vietos valdžia	NVO
Viešieji pirkimai (1IV, 2IV, 3IV, 4IV, 5IV, 9IN, 10IN)	-„Paslaugų pirkimas“ (1IV) -„Projektų finansavimas“, „viešuosius pirkimus“ (2IV) -„paslaugos pirkimas“, „integravimas į veiklas“ (3IV)	-„finansavimas per projektus“ (6IN) -„finansavimo konkursus“ (7IN) -„finansavimą pagrinde“ (8IN) -„Per projektus“, „per viešuosius pirkimus“ (9IN)
Konkursas (2IV, 6IN, 7IN, 8IN, 9IN, 10IN)	-„paslaugų pirkimas“ (4IV) -„viešieji pirkimai“, „sutartiniai įsipareigojimai“, „koncesijos sutartys“ (5IV)	-„Krepšelis, projektų finansavimas ir viešieji pirkimai“ (10IN)

Antra vieta pagal gautus duomenis atitenka konkursui, kurio metu NVO sektorius teikia projektų paraiškas finansavimo gavimui, šiuo atveju iš Pagėgių savivaldybės biudžeto. Taip pat kiti informantai paminėjo ir koncesijos pagrindu perdavimo būdą, bei „krepšelio“ principu taikomą paslaugų perdavimo būdą. Pasak vietos valdžios atstovo, Pagėgių savivaldybėje būtų įmanoma viešąsias paslaugas perduoti tik per konkursus, finansuojant projektus: „*kitaip turėtų būti labai stiprios bendruomenės, turėtų turėti materialinę bazę, kad galėtų eiti per viešuosius pirkimus, turėtų turėti išteklių. Pas mus bendruomenės ne tokios stiprios yra. Todėl aš manau, kad mūsų krašte visą tai įmanoma tik per projektus*“ (2IV).

Išsiaiškinus, kokius viešųjų paslaugų perdavimo būdus informantai žino, buvo paklausta, koku būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybėje vyksta paslaugų perdavimas ir kaip sekasi perduoti jas. Įdomiausia tai, kad šioje vietoje informantų atsakymai labai išsiskyrė (žr. 16 lentelė). Didžioji dalis informantų teigė, kad nežino koku būdu šiuo metu vietos valdžia perduoda viešąsias paslaugas NVO sektoriui. Kiti vietos valdžios atstovai teigė, kad perdavimo iš vis nevyksta. Taip pat į sekantį klausimą apie perdavimo proceso sėkmę taip pat negalėjo pakomentuoti. Kiti informantai teigė, kad perdavimas vyksta per viešuosius pirkimus ir konkursus. Tačiau didžioji dauguma persveria savo atsakymais, kad paslaugų perdavimas nevyksta arba apie tai nieko nežino. Vietos valdžios atstovas pasidalino savo patirtimi „*pavyzdžiui mūsų patirtis, mes neesam perdavę tų funkcijų, bet kartais tam tikra prasme mes pasidalinam tomis funkcijomis*“ (3IV). Tai parodo, kad lyg ir vykdo NVO



sektorius panašias funkcijas paslaugų teikime, bet ta funkcija nėra joms perduota, joms leidžiama neformaliai tik prie to prisidėti. NVO sektoriaus atstovė teigė, kad „mes ką teikiame tai tikrai neesam perėmę iš savivaldybės, pas mus natūraliai palaipsniui atsirado tos paslaugos“ (9IN).

**16 lentelė.** Taikomi paslaugų perdavimo būdai (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
<b>Taikomi paslaugų perdavimo būdai</b>	Vietos valdžia	NVO
Nežino (1IV, 3IV, 4IV, 6IN, 8IN, 9IN, 10IN)	- „Jokiu kol kas turbūt neperduodama, tokių atvejų aš nežinau“ (1IV)	- „nežinau, gal per projektų finansavimą“ (6IN)
Viešieji pirkimai (3IV, 5IV, 7IN)	- „Šiuo metu neperduodam“ (2IV)	- „paslaugų pirkimą“ (7IN)
Konkursai (5IV, 6IN, 8IN)	- „galbūt [...] pirkdami paslaugas“, „įtraukdami į kultūrinę veiklą“, „nežinau iš tikrųjų“ (3IV)	- „nežinau tiksliai, gal projektiniu būdu“ (8IN)
Nėra perdavimo (1IV, 2IV)	- „apie perdavimą nieko aš negirdėjau, išvis mažai apie tai informacijos“ (4IV)	- „Net nežinau“, „Mes ką teikiame tai tikrai neesam perėmę iš savivaldybės“ (9IN)
	- „viešieji pirkimai“, „projektų finansavimas“ (5IV)	- „Neįvardinsiu“ (10IN)

Toliau seka 17 lentelė, kurioje susisteminti informantų atsakymai apie tai, kokias jie jau žino perduotas paslaugas. Dalis informantų teigė, kad paslaugos perduotos socialinėje srityje, tačiau jie tuo nebuvo įsitikinę. Paslaugas lyg ir teikia kelios organizacijos, tačiau nei vienas iš atsakiusiųjų nėra iki galo užtikrinti ar tos paslaugos buvo perduotos. Kita dalis informantų atsakė, kad nežino ar Pagėgių savivaldybėje yra perduotas viešųjų paslaugų teikimas nevyriausybinėms organizacijoms.

**17 lentelė.** Perduotos viešosios paslaugos (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
<b>Perduotos viešosios paslaugos</b>	Vietos valdžia	NVO
	- „Nėra jų [...] kad grynai būtų perdavus vieną iš savo funkcijų tai to tikrai nebuvo“ (1IV)	- „senelių priežiūra“, „vaikų dienos centrai“ (6IN)
	- „Perduotų paslaugų šiai dienai pas mus nėra“ (2IV)	- „Socialinis pavėžėjimas neįgaliesiems“ (7IN)
	- „sudėtinga apibrėžti, kas būtų visiškai perduota“ (3IV)	- „Nežinau, ko gero kaip ir nėra“ (8IN)
	- „žinau viena organizacija prižiūri senelius, teikia socialinę globą, integralią pagalbą, masažuotojai važiuoja pas senelių į namus“ (4IV)	- „Tikrai nežinau“ (9IN)
	- „perdavimas vyksta socialinėje srityje, bet kad visiškai būtų perduota to tai nėra“ (5IV)	- „Socialinės paslaugos[...]tačiau ar tai ir yra perduota negaliu atsakyti“ (10IN)

Apibendrinus šiame poskyryje pateiktus duomenis, galima apibrėžti situaciją Pagėgių savivaldybėje. Savivaldybėje susiformavęs teigiamas požiūris į paslaugų perdavimą, tačiau iš pateiktų duomenų matyti, kad viešųjų paslaugų perdavimas propaguojamas dvejose pagrindinėse srityse: socialinių paslaugų teikimo srityje ir kultūrinėje veikloje. Keli informantai pasidalino vizijomis apie paslaugų perdavimą neformaliajame švietime, bet tai tebuvo pavieniai teiginiai neargumentuojant jų plačiau. Analizuojant pateiktus duomenis, matyti, kad ne visi žino, kokia situacija yra Pagėgių savivaldybės teritorijoje paslaugų perdavime. Vieni teigė, kad trūksta informacijos ir nieko apie tai nežino. Tačiau įsigilinus į esamą situaciją, galima konstatuoti, kad šiai dienai Pagėgių savivaldybės vietos valdžios sektorius nėra perdavęs viešųjų paslaugų teikimo NVO sektoriui. Kelios nevyriausybines organizacijos teikia viešąsias paslaugas, tačiau jos atsirado

natūraliai, jų neperdavė valdžios sektorius. Atsižvelgiant į tai, galima patvirtinti, kad šioje savivaldybėje viešųjų paslaugų perdavimo procesas nevyksta ir Nacionalinės pažangos programos 2014-2020 tikslas, perduoti 15 proc. viešųjų paslaugų NVO sektoriui, Pagėgių savivaldybėje buvo neįgyvendintas.

### 4.3. Viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms galimybės

Šiame poskyryje analizuojant gautus duomenis, bus identifikuotos viešųjų paslaugų perdavimo galimybės NVO sektoriui Pagėgių savivaldybėje. Siekiant išsiaiškinti perdavimo galimybes, vietos valdžios sektoriaus atstovams ir vietos NVO atstovams buvo užduoti klausimai apie tai, kaip jie mano, kokias konkrečias viešąsias paslaugas galėtų perduoti viešasis sektorius vietos nevyriausybinėms organizacijoms Pagėgių savivaldybėje. Taip pat, atskirai vietos NVO atstovų buvo klausta, kokias jie galėtų perimti viešąsias paslaugas. Abiejų sektorių informantų buvo klausta apie tai, kaip jie mano ar vietos valdžios sektorius pasirengęs perduoti paslaugas ir ar vietos NVO sektorius pasirengęs jas perimti ir teikti. Buvo užduoti klausimai informantams apie sunkumus bei iššūkius, su kuriais susiduria sektoriai paslaugų perdavimo procese. Taip pat, paprašyta informantų pasiūlyti sprendimo būdus paslaugų perdavimo proceso tobulinimui.

18 lentelė. Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
	Vietos valdžia	NVO
<b>Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės</b>		
Aplinkos priežiūra (1IV, 2IV, 7IV, 8IN, 10IN)	<p>– „Galėtų gal neformalųjį švietimą“, „galėtų perimti dienos centrus, kurie galėtų pasirūpinti ar suaugusio ar vaiko priežiūra“, „galėtų perimti seniūnijos priežiūros darbus, žalių plotų priežiūrą“ (1IV)</p> <p>– „paslaugas socialinę atskirtį turintiems žmonėms“, „savo gatveles apsišluoti ar savo kapines bendruomenėms tvarkyti“ (2IV)</p>	<p>– „darbą su socialinės rizikos šeimomis“, „manau, kad vietos valdžia nėra pasirengusi paslaugų perdavimui, o kitos organizacijos, asociacijos nėra pasiruošusios jas perimti“ (6IN)</p>
Renginių/edukacijų organizavimas (3IV, 5IV, 7IV, 8IN)	<p>– „pirkti paslaugą renginių organizavimui“, „galėtume pirkti neformaliojo švietimo paslaugas“, „vietos valdžia nėra pasirengusi perduoti paslaugas [...] biudžetinės įstaigos turi mažai informacijos apie tai, kaip tai turėtų vykti“, „nežinau kokiam lygmenyje yra NVO pasirengimas“ (3IV)</p>	<p>– „Renginių organizavimą, kapinių tvarkymą, socialinį pavėžėjimą“, „Galėtų bendruomenė įsigyti autobusiuką ir vaikus pavėžėti į centrus, kad jie turėtų galimybių lankyti neformalųjį švietimą“ (7IV)</p>
Užimtumo centrai (1IV, 4IV, 8IN)	<p>– „vaikų dienos centrų veiklą“, „man atrodo, kad vietos valdžia yra nepasirengusi paslaugų perdavimui“, „kažkoks procentas NVO manau yra pasirengęs tą vykdyti ir nori vykdyti“ (4IV)</p>	<p>– „aplinkos tvarkymą, prižiūrėti ar tai vaikus ar senelius. Kažką su turizmu susijusį“ (8IN)</p>
Darbas su socialiai pažeidžiamomis grupėmis (2IV, 6IN, 9IN),	<p>– „galėtume perduoti įvairių edukacinių programų teikimą turistinėms organizuotoms grupėms“, „pėsčiųjų, dviračių žygių organizavimas“ (5IV)</p>	<p>– „Kaip ir minėjau, kompensacinės technikos išdavimą“ (9IN)</p>
Neformalus švietimas (1IV, 3IV)		<p>– „Galėtų perduoti miesto tvarkymą. Teritorijos būtų atiduotos tų teritorijų bendruomenėms“ (10IN)</p>

Vertinant informantų pateiktus atsakymus (žr. 18 lentelę), daugiausiai nuomonių sutapo ties **aplinkos priežiūros paslaugų perdavimo NVO sektoriui**. Vietos valdžios atstovas teigia, kad nevyriausybinės organizacijos „galėtų perimti seniūnijos priežiūros darbus, žalių plotų priežiūrą, nes seniūnijos turi kitas funkcijas, jų nėra pagrindinis darbas pjauti žolę, karpyti krūmus ir sodinti gėles, tegu tvarko tas kas gali tuo užsiimti“ (1IV). Vasaros sezonu, ypač daug laiko seniūnijoms užima aplinkos priežiūra. Kiekviena seniūnija tvarko savo seniūnijos želdynus, prižiūri žaliuosius

plotus, palaiko gatvių švarą. Švarios ir gražios aplinkos palaikymo paslaugą galėtų perimti nevyriausybinės organizacijos. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienoje savivaldybės teritorijoje yra susikūrusios bendruomenės organizacijos, kurios tikrai suinteresuotas už švarios kaimynystės palaikymą, gebėtų perimti šią paslaugą, tik žinoma tam reikalingi ištekliai. Organizacijos, jei negebėtų aptarnauti visos seniūnijos teritorijos, galėtų kooperuotis su tokiais pat paslaugas teikti pajėgiančiomis organizacijomis ir pasidalinti materialiais ištekliais ar žmogiškaisiais resursais. Taip pat, tiek vietos valdžios atstovai, tiek NVO sektoriaus atstovai išskyrė, kad NVO sektorius galėtų perimti kapinių priežiūrą ir administravimą. Seniūnijos skiria kapavietės vietą, tvarko kapinių teritorijos aplinką ir palaiko jose tvarką. Vietos valdžios institucijos, galėtų pirkti aplinkos priežiūros ir kapaviečių priežiūros paslaugas iš nevyriausybinių organizacijų. Taip pat, šios paslaugos gali būti perduodamos projektiniu keliu, tačiau atsižvelgiant į Pagėgių savivaldybės teisinės aplinkos analizę, projektinė veikla finansuojama tik metų laikotarpiui, tad tokiu būdu gali paslaugų teikimas būti perduodamas sezoniniams darbams, ne tęstiniais. NVO sektoriaus paslaugų teikėjai, kurie priimtų aplinkos priežiūros paslaugų teikimą, taip pat galėtų pasiūlyti platesnį paslaugų pobūdį, pavyzdžiui rudeninių lapų tvarkymą, žiemos sezonu sniego valymą šaligatviuose, vietinės reikšmės kelių bei viešų erdvių priežiūrą. Perspektyvų šioje srityje plėtojant paslaugas tikrai yra, tačiau būtina stiprinti materialinę bazę ir turėti žmogiškųjų išteklių darbo atlikimui.

Kita paslaugų sritis, kurią išskyrė informantai – renginių ir įvairių edukacijų organizavimas. Šį siūlymą išsakė pagrindė vietos valdžios atstovai. Jų teigimu, NVO sektorius galėtų perimti iš vietos valdžios institucijų ir įstaigų renginių organizavimo našą. Viešojo sektoriaus atstovas teigė, kad jie norėtų „*pirkti renginių organizavimo paslaugą. Pas mus mažai darbuotojų, kurie turi atlikti labai daug funkcijų ir tai būtų iš ties aktualu*“ (3IV). Pasak informanto, įstaigos darbuotojai vykdo ir taip daug funkcijų, tad perkant renginių organizavimo paslaugą įstaigai administracinė našta pamažėtų. Kitas vietos valdžios atstovas teigė, kad NVO sektorius galėtų perimti „*įvairių, įdomių edukacinių programų teikimas turistinėms organizuotoms grupėms [...] pėsčiųjų ar dviračių žygių organizavimas*“ (5IV). Pasak informanto „*jei atsirastų kam perduoti mes tikrai padėtume, nes ir našta mūsų sumažintų ir naują produktą pasiūlytų rinkai*“ (5IV). Nevyriausybinėms organizacijoms atsiranda perspektyvos perimti paslaugas kultūrinėje srityje, bei yra galimybė įsitraukti į turizmo rinką.

Informantai išskyrė ir kitą sritį, kurioje galėtų įvykti paslaugų perdavimas – socialinėje srityje. Tyrimo duomenys rodo, kad paslaugų perdavimas galėtų vykti dienos centrų paslaugų perėmimo. Šiuo metu savivaldybėje veikia trys vaikų dienos centrai, kuriuos administruoja nevyriausybinės organizacijos. Pagėgių miesto vaiko dienos centro paslaugas teikia Pagėgių savivaldybės šeimos gerovės centras. Pasak informantų, nevyriausybiniis sektorius galėtų perimti ir Pagėgių miesto vaikų dienos centrą. Informantų buvo užsiminta ir apie suaugusių dienos užimtumo centrus, tačiau šiuo metu tokių savivaldybės teritorijoje nėra, tad ir nėra ką perimti. Informantai išskyrė dar vieną paslaugą socialinėje srityje, kuri galėtų būti perduota NVO sektoriui. Pasak informantų, NVO sektorius galėtų perimti darbą su socialiai pažeidžiamomis grupėmis. Šiuo metu šias paslaugas vykdo savivaldybės įstaigų/įmonių darbuotojai. Pasak informanto būtų tikslingiau, jeigu pas juos „*pereitų kompensacinės technikos išdavimas. Dabar tai yra paslaugų centre, o visi žmonės ateina pas mus tos technikos pasiimti, gaunam aiškintis ir siųsti žmones ten. Žmonės nesupranta to dalyko, kodėl ten. Mes galėtume šias funkcijas vykdyti ir tokias paslaugas teikti, tai būtų tikslingiau jei būtų pas mus. Mes žinom žmones, mes jiems galim patarti, kokią technika jiems reikalinga. Daugiau ryšio palaikom su jais, tiesiog žmogus ateina ir kabinete jau matai ko jam reikia*“ (9IN). Šis

informanto teiginys tik patvirtina Vorevičienės (2016) darbe pabrėžtą teiginį, kad NVO sektoriaus teikiamos paslaugos grindžiamos empatija, todėl žmonės labiau linkę pasitikėti šiuo sektoriumi. Aukščiau informanto 9IN išsakytos mintys grindžiamos patirtimi dirbant Pagėgių savivaldybės neįgaliųjų draugijoje, kurios teikiamos paslaugos prieinamos visiems savivaldybės gyventojams, tačiau jų tikslinė grupė yra neįgalieji. Įdomiausia tai, kad šioje organizacijoje telpa visos Šimašiaus (2003) išskirtos funkcijos: paslaugų teikimas, interesų atstovavimas ir savitarpio pagalba. Ši organizacija, lyginant su kitomis savivaldybės teritorijoje veikiančiomis organizacijomis yra lyderė paslaugų teikimo srityje. Jų teikiamos paslaugos nebuvo perimtos iš vietos valdžios, jos atsirado natūraliai esant poreikiui. Organizacija teikia šias paslaugas: neįgaliųjų dienos užimtumas, asmeninio asistento pagalba, užimtumas įvairiuose amatų būreliuose ir klubuose, higienos ir skalbimo paslaugos bei pavėžėjimas. Šios organizacijos atstovas teigė, kad jų organizacija galėtų „*taip pat apsiimti pensininkų pavėžėjimą, sunkiai vaikstančių asmenų, onkologinių ligonių pavėžėjimą. Galėtų savivaldybė tiek mokėti, kad galėtume teikti paslaugas higienos visą dieną, nes dabar žmogus dirba tik pusę etato ir ta paslauga teikiama tik pusę dienos*“ (9IN). Iš informanto pasisakymo galima matyti, kad organizacija pasiruošusi teikti ir dar daugiau paslaugų. Būtų tikslinga, kad valdžios institucijos finansuotų higienos paslaugų teikimą ir šios paslaugos būtų prieinamos visą dieną. Atsižvelgiant į tai, kad ne visoje savivaldybės teritorijoje yra galimybė prisijungti prie miesto vandentiekio, bei kai kurie vietos gyventojai neturi galimybės nusiprausti, taip pat savivaldybės teritorijoje nėra viešų, visiems prieinamų vietų asmens švaros palaikymui, todėl šios paslaugos plėtojimas būtų labai aktualus savivaldybės gyventojams.

Kita informantų išskirta sritis, kurioje galėtų įvykti paslaugų perdavimas – švietimo. Informantų nuomone, neformalųjį švietimą galėtų perimti NVO sektorius. Šiuo metu Pagėgių savivaldybėje veikia viena viešoji įstaiga, kuri teikia sporto paslaugas, tačiau šį įstaiga nėra perėmusi paslaugų teikimo iš vietos valdžios. Taip pat, savivaldybėje veikia Pagėgių savivaldybės meno ir sporto mokykla, teikia neformaliojo švietimo paslaugas, tačiau šios mokyklos savininkė yra Pagėgių savivaldybė. Šiuo atveju sudėtinga būtų perduoti šios įstaigos paslaugas nevyriausybiniam sektoriui, nes „*reikalinga daug etatų ir specialistų*“ (1IV), savivaldybėje nėra tokios organizacijos, kuri galėtų šias paslaugas priimti ir teikti pilna apimtimi. Tačiau, vienas NVO sektoriaus atstovas pasiūlė alternatyvą, kaip organizacijos galėtų prisidėti prie galimybės vaikams sudaryti sąlygas lankyti neformalųjį švietimą. Šiuo metu neformaliojo švietimo paslaugos teikiamos savivaldybės centre, todėl „*galėtų bendruomenė įsigyti autobusiuką ir vaikus pavėžėti į centrus, kad jie turėtų galimybių lankyti neformalųjį švietimą, tokių paslaugų savivaldybė neteikia, bet manau pirktų iš nevyriausybinių, nes savivaldybė nėra pajėgi visas paslaugas suteikti gyventojams*“ (7IN). Savivaldybės teritorijoje yra daug vietovių, kurios yra nutolusios nuo susisiekimo tinklų – autobusai tokiose vietovėse nevažiuoja, o mokykliniai autobusai mokinius tik nuveža į mokyklas ir parveža. Šiai paslaugai paklausa tikrai būtų, nes vaikams būtų sudarytos sąlygos tobulėti, o paslaugų prieinamumas apskritai gerina gyvenimo kokybę.

Informantų buvo klausta, kaip jie vertina ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui ir ar vietos NVO yra pasirengusi jas perimti ir teikti. Didžioji dalis informantų mano, kad vietos valdžia nėra pasirengusi perduoti viešąsias paslaugas: „*apie tokias paslaugas niekur niekas neskelbia, mažai yra išvis tokios informacijos apie tokius dalykus[...] išpūdis susidaro, kad nėra to intereso perduoti paslaugas*“ (1IV), „*šiai dienai sunkiai įsivaizduoju, bet reikėtų rengtis tam*“ (2IV), „*aš manyčiau, kad dar nėra pasirengusi*“ (3IV), „*man atrodo, kad ne*“ (4IV), „*manau, kad ne*“ (6IN), „*manau, kad dar trūksta daug kur žinių ir gerosios patirties*“ (7IN), „*manau, kad ne*“ (8IN), „*Dabar*

*iškart imti ir perduoti, tai jie tikrai nėra pasirengę“ (10IN). Vertinant pateiktus duomenis matyti, kad beveik visi vieningai mano, kad valdžios sektorius nėra pasirengęs perduoti viešųjų paslaugų teikimą NVO sektoriui. Tik vienas informantas, vietos valdžios atstovas nurodė, kad „kas liečia strateginius dokumentus yra rengiami ir į tai atsižvelgiama, kad savivaldybė ir nori perduoti tas paslaugas būtent tam sektoriui, kad prisidėtų o ne taptų našta, būtų savarankiškas ir gautų sau tą ekonominę naudą. Atrodo, kad savivaldybė daro viską, kad galėtų perduoti kuo daugiau tų paslaugų nevyriausybiniams organizacijoms“ (5IV). Tačiau vertinant tyrimo duomenis, bei siejant su teisinio reglamentavimo analizės dalyje nagrinėtai Pagėgių savivaldybės dokumentais matyti, kad teisinis pagrindas paslaugų perdavimui yra sudarytas, tačiau pats procesas nevyksta. Taip pat, pora informantų mano, kad valdžios pasiruošimo lygiui turi įtakos politiniai aspektai: „į šį klausimą atsakyti negaliu, nes tai yra didelis politinis klausimas“ (9IN), „tai susiję su etatais, su žmonėmis ir tai sunkus procesas. Kai yra maža bendruomenė yra daug sunkiau, nes tai yra susiję su partijomis, giminystės ryšiais, tai nėra taip paprastai samdoma ir daroma. Gal didesniuose rajonuose, kai niekas nieko nepažįsta ir žiūri svarbu, kad paslauga būtų pigiau, geriau. O dabar mūsų savivaldybėje pagrindinių gyventojų, rinkėjų sektorių išlaiko savivaldybės biudžetas sakykim ir dabar paskirti perdalinti – turi naikinti etatus, turi atiduoti kitur kur susikūrė ir tada prasideda. Čia politinė valia turi būti stipri labai. Viskas atrodo lengva ir gražu, bet kai reikia realiai įgyvendinti yra sunku“ (2IV). Vertinant šių informantų išsakytą nuomonę, galima daryti prielaidą, kad paslaugų perdavimo proceso pasiruošimui bei jo intensyvumui turi įtakos politiniai veiksniai. Nuo politinės valios priklauso ar viešųjų paslaugų perdavimas šioje savivaldybėje pajudės iš stagnacijos.*

Paklausus informantų ar vietos NVO sektorius yra pasirengęs paslaugų perėmimui ir teikimui, buvo gauti šie atsakymai: „jos šiai dienai neišsivaizduoja kokioje srityje galėtų parimti paslaugas“ (1IV), „kas liečia mūsų savivaldybę sakykim kokie 2 procentai yra tų pasirengusių“ (2IV), „nežinau kokiam iš tikrųjų pasirengimo lygyje yra tos mūsų bendruomenės“ (3IV), „nežinau kokia dalis yra pasirengusių“ (4IV), „kai kurios pasiruošusios kai kurios ne. Tas pasiruošimas priklauso nuo pačios tos organizacijos, jeigu yra stiprus lyderis tikrai suvaldytų situaciją, jeigu norėtų kažką perimti ir pereiti prie tos paslaugos įgyvendinimo. Kitos organizacijos tikėtina, kad dar nebūtų pajėgios“ (5IV), „nevyriausybinių organizacijos dar nėra pasiruošusios“ (6IN), „ne“ (7IN), „manau, kad tos bendruomenės nėra pasirengusios“ (8IN), „vieni ir kiti yra laukimo stadijoje“ (10IN). Pagal gautus duomenis aišku, kad vietos NVO taip pat nėra pasiruošusios paslaugų perėmimui ir jų teikimui. Informantai tik spėja, kad gali būti kažkurie pasirengę, nes trūksta informacijos apie jų pasirengimo lygį. Apibendrinus informantų pateiktus atsakymus galima apibendrinti viešųjų paslaugų perdavimo galimybes vietos NVO ir susisteminti konkrečius galimybių blokus (žr. 15 pav.).

Viešųjų paslaugų perdavimo galimybių Pagėgių savivaldybėje paveikslėlyje pateikiama konkreti informacija apie tai, kokias informantų manymu šiai dienai viešąsias paslaugas galėtų perduoti vietos valdžios sektorius: kapinių priežiūrą, seniūnijų teritorijų aplinkos priežiūrą, savivaldybės renginių organizavimą, neformalųjį švietimas ir dar keletą kitų. Kitame bloke pateikiamos viešosios paslaugos, kurias vietos NVO atstovų manymu NVO galėtų perimti ir teikti: kompensacinės technikos išdavimą, seniūnijų aplinkos ir kapinių priežiūrą. Paskutiniame bloke pateikiamos naujos viešosios paslaugos, kurioms informantai nurodė, kad yra poreikis. Visi duomenys surinkti atlikus interviu su informantais ir rezultatai pateikti paveiksle (žr. 15 pav.)

**Viešosios paslaugos, kurias vietos valdžia galėtų perduoti**

- neformalųjį švietimą
- Pagėgių miesto vaikų dienos centrą
- senelių priežiūrą
- kapinių priežiūrą
- seniūnijų teritorijų aplinkos priežiūrą
- darbą su socialiai pažeidžiamomis grupėmis
- savivaldybės renginių organizavimą
- edukacinių programų teikimą turistinėms grupėms
- pėsčiųjų, dviračių žygių organizavimą

**Viešosios paslaugos, kurias galėtų perimti vietos NVO**

- kapinių priežiūrą
- seniūnijų teritorijų aplinkos priežiūrą
- kompensacinės technikos išdavimą

**Naujų viešųjų paslaugų teikimo galimybės**

- senelių dienos užimtumo centrai
- pensininkų pavėžėjimą, sunkiai vaikstančių asmenų, onkologinių ligonių pavėžėjimą
- moksleivių pavėžėjimą
- valymo paslaugas
- vaikų dienos centrai
- paslaugos kūrimas su Pagėgių krašto turizmo ir verslo centru
- vasaros stovyklų organizavimą

**15 pav.** Viešųjų paslaugų perdavimo galimybės Pagėgių savivaldybėje (sudaryta autorės)

Interviu metu, informantų buvo klausta nuomonės apie sunkumus su kuriais susiduria vietos valdžios sektorius norėdamas perduoti paslaugų teikimą ir su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą. Taip pat, informantų buvo paprašyta pasiūlyti minėtiems sunkumams sprendimo būdus. Informantų atsakymai pateikiami tolimesnėje lentelėje (žr. 19 lentelė).

**19 lentelė.** Viešųjų paslaugų perdavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai (sudaryta autorės)

Kategorija	Teiginiai	
	Vietos valdžia	NVO
<b>Viešųjų paslaugų perdavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai</b>		
Kompetencijos stoka (3IV, 5IV, 6IN, 7IN)	-„Yra vienas tas bendruomenės pirmininkas ir į jį visi žiūri, ką jis iš ko išpeš ir ką gaus. Reikia, kad visu to bendro tikslo siektų“, „Jie žiūri, kad gauti pinigų, kokią šventę atšvesti, o į tokį rimtą verslą ar paslaugą jie nelabai žiūri“ (1IV)	-„trūksta NVO kompetentingų asmenų“, „ nėra finansavimo ir galėtų paremti tuos mokymus“, „labai reikia daug informacijos NVO ką jos gali konkrečiai perimti [...] dabar neina įsivaizduoti ką jie galėtų“ (6IN)
Išteklių trūkumas (2IV, 4IV, 8IN)	-„Politine valia“, „išteklių neturėjimas“, „reikėtų pasirinkti tą pilotinę vadinamą ir išbandyti, kaip veiktų pas mus krašte“ (2IV)	-„Su tuo laikinumu susiduriame, kad nuo projekto iki projekto, kai toks laikinumas nenori niekas nei darbinis. Bendruomenės labai bijo tų buhalterinių dalykų ir žinių trūksta“, „daugiau dėmesio joms parodyti“, „sistemiškai daryti tuos sutikimus“ (7IN)
Administracinė našta (7IN, 9IN, 10IN)	-„trūksta žinių apie patį modelį, kaip tai turėtų būti padaryta, funkcijų atskyrimas“, „ nėra fondų daug į kurias NVO gali	-„Vietos valdžia yra suinteresuota išlaikyti ir tas valstybines įstaigas, kad neatleistų žmonių, nemažinti jų skaičiaus“. „Nėra tiek žmonių, kad galėtų apsiimti tokį darbo krūvį“, „Turėtų būti sukonkretinta kas ir ką gali atiduoti ir perimti,

<p>Informacijos trūkumas (6IN, 8IN)</p>	<p><i>pretenduoti“</i>, „<i>turi būti prieinama vieningos strategijos“</i> (3IV)  <i>–„NVO trūksta darbuotojų ir gal nėra pajėgios teikti paslaugas ir jas priimti“</i>, „<i>turi savivaldybė juos pačius susikviesti, kalbėtis daugiau“</i>, „<i>pačios NVO turi kažką pasiūlyti“</i> (4IV)  <i>–„kai kurių NVO kompetencijos ir neišmanymo stoka [...] jos turi būti raginamos“</i> (5IV)</p>	<p><i>reikia informacijos kaip būtų finansuojama, kas tą finansavimą administruotų. Reikalinga išspręsti finansavimo ir administravimo paslaugą“</i> (8IN)  <i>–„Galėtų sugalvoti viską paprasčiau“</i>, „<i>norėčiau, kad vietos valdžia daugiau dėmesio skirtų vietos organizacijoms, kurios tikrai dirba“</i>, „<i>administracija sprendžia socialinius klausimus galėtų įtraukti ir mus“</i> (9IN)  <i>–„Kad ir teikia paraiškas tie reikalavimai kai kurie neadekvatūs ir tai būna tankiai. Daug teisinio nihilizmo. Taip pat finansavimas menkas“</i> (10IN)</p>
---	---	--

Išanalizavimus gautus duomenis paaikškėjo, su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą ir su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti paslaugų teikimą: kompetencijos stoka, išteklių trūkumas, administracinė našta, informacijos trūkumas. Didesnė dalis informantų tiek vietos valdžios, tiek vietos NVO atstovų mano, kad viešųjų paslaugų perdavimo procesui trukdo kompetencijos stoka. Pasak jų, trūksta žinių apie viešųjų paslaugų perdavimo procesą, nėra suvokimo, kaip tai turėtų vykti. Tikslinga būtų organizuoti mokymus apie paslaugų perdavimo procesą, bei gilinti NVO atstovų žinias apie organizacijos valdymą bei administravimą. Taip pat, pačiose organizacijose trūksta kompetentingų žmonių, kurie sugebėtų teikti paslaugas sudėtingesnėse srityse, kuriose reikalinga turėti specifinių žinių. Apskritai savivaldybėje trūksta žmonių norinčių ir galinčių dirbti, pasak informanto „*jeigu sunku valdžios institucijoms surasti darbuotojus, valdiškam darbui, tai ką kalbėt apie bendruomenes“* (7IN). Tai rodo, kad ne tik nevyriausybinėse organizacijose trūksta žmogiškųjų resursų, bet ir valdžios institucijoms/įstaigoms sudėtinga rasti darbuotojų. Išteklių trūksta ne tik žmogiškųjų, bet ir materialinės bazės turėjime. Daugelis organizacijų neturi įrangos/technikos paslaugų teikimui. To priežastis yra ta, kad „*jos dalyvauja programose, per kurias įsigyja įvairius daiktus, galim pasakyti „chaotiškai“, o neperką tą ką galėtų panaudoti paslaugai. Iš tikrųjų reikia nusipirkti reikalingą daiktą [...] Jie žiūri, kad gauti pinigų, kokią šventę atšvęsti, o į tokį rimtą verslą ar paslaugą jie nelabai žiūri. Kad ir prašo jie lėšų ten patalpų nuomai, šildymui ir elektrai, gi jei jie yra organizacija jie turėtų turėti patys tų bent minimalių lėšų organizacijos išlaikymui“* (1IV). Vietos NVO nesistengia įsigyti to, kas būtų reikalinga paslaugos teikimui, todėl jie ir neturi resursų paslaugos teikimui. Jie galėtų pasinaudoti finansavimo konkursais ir įsigyti reikalingos technikos/įrangos, pastiprintų organizacijos materialinę bazę tai pasirengtų paslaugos perėmimui ir teikimui. Analizuojant duomenis aiškėja tai, kad konkursų metu didžioji dalis NVO sektoriaus konkuruoja dėl lėšų organizacijos išlaikymui bei švenčių organizavimui savo bendruomenėje. Informantų teiginiai tik patvirtina Leonavičiaus ir Kėrytės (2014) darbe apibrėžtą situaciją, kad valdžios sektorius siekia, kad NVO taptų stipresnės, savarankiškesnės, o trečiasis sektorius vis tiek žvalgosi į valdžios sektorių tikėdamasis finansavimo užtikrinimo ir nesistengia tapti savarankiškai generuojančiomis pajamas (Kėrytė, 2015).

NVO sektoriaus informantai akcentavo, kad administracinė našta apsunkina paslaugų perėmimą ir teikimą. „*Jeigu apjunktume, tai, kad įstaiga apimtų administravimo dalį tos paslaugas, o bendruomenė ar vietos NVO prie pačios paslaugos teikimo, tai tada manau įmanoma susitarti“* (5IV). Informantas siūlo, kad pačias paslaugas administruotu savivaldybės institucijos, o pačias paslaugas teiktų vietos NVO, kurios perims paslaugų teikimą. Tačiau, teikiant paslaugas tokiu būdu iškyla rizika jų nepriklausomumui. Paslaugų teikimo procesą valdytų savivaldybės institucijos, tad NVO būtų jų kontroliuojamos. Taip pat, administracinė našta tenka NVO sektoriaus atstovams.

Pasak jų, NVO sektoriui keliami pertekliniai reikalavimai, ypač kai tai susiję su projektu dokumentų rengimu, siekiant atitikti finansavimo tvarkos reikalavimus. NVO sektoriaus atstovai teigė, kad jiems turėtų būti supaprastinti visi reikalavimai, nes jie negeba atlikti visas administracines procedūras: „reikalavimai kai kurie neadekvatūs ir tai būna tankiai. Daug teisinio nihilizmo“ (10IN). Informantai nurodė ir kitą priežastį, kuri jų manymu trukdo viešųjų paslaugų perdavimui – informacijos trūkumas. Pasak jų nėra aišku, neapibrėžta, kokias viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti, o kokias vietos NVO galėtų perimti ir teikti. Trūksta konkretumo ir apibrėžtumo. Informantas teigia, kad „prašymas jau buvo savivaldai, kad paruoštų tam tikrus juodraščius, ką galėtų, kokias paslaugas perduoti, kokia apimtimi. Reikia aptarti tą optimalų finansavimą. Taip pat reikėtų tų paslaugų perdavimo galimybių, stiprybių, grėsmių, silpnųjų analizės, nes jos dabar nėra“ (10IN). Atsižvelgiant į tai, kad ne vienas informantas paminėjo, kad trūksta informacijos apie viešųjų paslaugų perdavimo galimybes, akivaizdu, kad reikalinga paruošti dokumentą dėl paslaugų perdavimo. Reikalinga atlikti visų savivaldybės institucijų/įstaigų teikiamų paslaugų analizę, bei sudaryti sąrašą paslaugų, kurios galėtų būti perduodamos. Analogiškai reikėtų ištirti visas savivaldybėje veikiančias organizacijas, išsiaiškinti jų galimybes perimti paslaugas. Iš gautų duomenų, turėtų būti padarytas susistemintas paslaugų sąrašas apie paslaugas, kurios gali būti perduodamos. Taip pat būtų efektyvu, jei vietos valdžia inicijuotų paslaugų perdavimo Pagėgių savivaldybėje gairių parengimą. Kiti informantai taip pat dalinosi savo išvalgomis apie viešųjų paslaugų perdavimo problemas: „Aš manau, kad apskritai yra vienetai tų entuziastų, o jie vieni yra nepajėgūs vykdyti. Yra viena tas bendruomenės pirmininkas ir į jį visi žiūri, ką jis iš ko išpeš ir ką gaus. Reikia, kad visu to bendro tikslo siektų“ „turėtų susiorientuoti į tai pirmiausia kokių tų paslaugų reikia ir išsiaiškinti ko trūksta“ (1IV). Pasak informanto, nedaug yra motyvuotų lyderių organizacijose, o kiti organizacijos nariai visus lūkesčius sudeda į vadovą ir tikisi, kad jis vienas pasieks organizacijos tikslus. Visi organizacijos nariai yra susivieniję kažkokio tikslo siekimui, turi bendrą interesą, tad ir darbas organizacijoje turėtų būti lygiavertis. Kitas informantas mano, kad „kiekviena organizacija turi išsaugoti savo autonomiškumą, tai jos pirmoji užduotis. Prašo viską padaryti, o mes kaip sakant pabūsime. Jie pyksta, kad ko iš jų norima, to suvokimo nėra kas jie yra. Nes realiai kokia čia nevyriausybinė organizacija, ji nei idėjos nei minties neturi. Joms galima padėti, bet ne už jas daryti, tu pats eik pats dirbk pats klysk, taip reikia kitaip neišmoksi ir tos nevyriausybinės organizacijos tada praranda prasmę“ (10IN). Informantas teigia, kad nevyriausybinė organizacija turėtų stengtis išlaikyti savo autonomiškumą, nes dabar jos nori, kad viskas būtų padaroma už jas. Jis teigia, kad jos pačios turi stengtis būti iniciatyvios ir savarankiškos. Dar vieną problemą įžvelgė informantai, kuri sunkina paslaugų perdavimo procesą, tai bendravimo trūkumas: „galbūt sistemingai daryti tuos sutikimus, o ne tada kai kas nors prisikaupia, tiesiog leisti jiems išsikalbėti, o ne susikvietus susakyti tik savo“ (7IN), „kai administracija sprendžia socialinius klausimus galėtų įtraukti ir mus, kad žinotume kas vyksta mūsų savivaldybėje ir kokia kryptimi einama. Norėtusi, kad mus išklaustytų, nes esame arčiau žmogaus ir žinome juos“ (9IN). Remiantis informantų išsakytais teiginiais, vietos valdžios atstovai turėtų dažniau, galbūt net sistemingai organizuoti susitikimus su NVO sektoriaus atstovais. Su jais leisti į pokalbį ne tik tada, kai iškyla problema, bet ir be priežasties susitikti apkalbėti esama situacija, aptarti bendradarbiavimo ar paslaugų perdavimo proceso perspektyvas. Kito informanto pastebėjimas, kas trukdo paslaugų perdavimui, tai „kad vietos valdžia yra suinteresuota išlaikyti ir tas valstybines įstaigas, kad neatleistų žmonių, nemažinti jų skaičiaus[...]nes jei atiduotų paslaugas bendruomenėms nukentėtų visokie paslaugų centrai, globos įstaigos ir panašiai“ (8IN). Tai parodo prielaidą, dėl kurios galimai vietos valdžia neinicijuoja paslaugų perdavimo ir nėra suinteresuota apskritai tas paslaugas perduoti.



## Išvados

1. Apžvelgus valdžios sektoriaus ir nevyriausybinų organizacijų teikiamų viešųjų paslaugų sampratą galima teigti, kad šių sektorių teikiamų viešųjų paslaugų pobūdis sutampa, nes jų teikiamos paslaugos yra orientuotos į visuomenės ar tam tikrų grupių interesų bei jų socialinių poreikių tenkinimą. Sektoriai, teikdami viešąsias paslaugas, nesiekia maksimizuoti pelną. Siekiant išanalizuoti valdžios sektoriaus teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinėms organizacijoms būdus pastebėta, kad beveik nėra mokslinės literatūros apie paslaugų perdavimo būdus, bei patį perdavimo procesą, todėl galima daryti išvadą, kad viešųjų paslaugų perdavimo būdai ir perdavimo procesas yra menkai ištyrinėtas. Analizuojant mokslinę literatūrą apie sektorių bendradarbiavimo modelius nustatyta, kad egzistuoja daug įvairių sektorių bendradarbiavimo modelių grupių, tačiau populiariausias iš jų keturių C modelis: kooperacija, konfrontacija, papildomumas, kooptacija. Šis modelis tinkamiausias sektorių bendradarbiavimo tyrinėjimui.
2. Išanalizavus nevyriausybinų organizacijų teisinę aplinką bei paslaugų perdavimo teisinį reguliavimą galima daryti išvadą, kad nors nevyriausybinų organizacijų veikla buvo reglamentuojama daugelyje įstatymų, bet paskutinis dešimtmetis buvo intensyviausias, nes šiuo laikotarpiu buvo priimti įstatymai skirti konkrečiai nevyriausybinų ir bendruomeninių organizacijų veiklos reglamentavimui. Taip pat, Nacionalinėje 2014 – 2020 pažangos programoje, bei Nacionaliniame 2021 – 2030 pažangos plane akcentuota nevyriausybinų organizacijų svarba ir užsibrėžtas tikslas perduoti beveik trečdalį viešųjų paslaugų teikimo nevyriausybiniam sektoriui. Tačiau, šiam tikslui pasiekti turima teisinė bazė nepakankama sklandžiam viešųjų paslaugų perdavimui, nes trūksta detalaus viešųjų paslaugų perdavimo proceso reglamentavimo.
3. Siekiant išsiaiškinti, kokios Pagėgių savivaldybės institucijų, įmonių ir įstaigų teikiamų viešųjų paslaugų perdavimo galimybės nevyriausybinėms organizacijoms, bei kokios vietos nevyriausybinų organizacijų galimybės viešąsias paslaugas perimti ir teikti buvo pasirinktas kokybinio empirinio tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas leido išsamiausiai atskleisti Pagėgių savivaldybės ir nevyriausybinų organizacijų bendradarbiavimo bruožus, identifikuoti bendradarbiavimo problemas bei rasti jų sprendimo būdus. Kokybinis tyrimas padėjo tiksliau atskleisti vietos valdžios ir vietos nevyriausybinų organizacijų požiūrį į paslaugų perdavimą, bei apibrėžti esamą situaciją paslaugų perdavimo procese Pagėgių savivaldybėje.
4. Empirinio tyrimo duomenų pagrindu galima daryti tokias išvadas:
  - 4.1. nustatyta, kad pagrindiniai būdai, kuriais bendradarbiauja Pagėgių savivaldybės valdžia su vietos nevyriausybinėmis organizacijoms yra: projektinės veiklos finansavimas, informacijos keitimasis ir susitikimai. Vietos valdžios ir vietos nevyriausybinų organizacijų sektorių bendradarbiavimas vyksta intensyviausiai kultūros, socialinėje, turizmo, švietimo ir saugumo srityse. Tai pat tyrimo duomenys atskleidė, kad vietos valdžios sektorius yra aktyvesnis siekdamas bendradarbiavimo. Vertinant informantų nuomonę apie bendradarbiavimo naudą nustatyta, kad sektorių bendradarbiavimas pirmiausiai teikia naudą visai visuomenei, tada nauda pasireiškia bendradarbiaujantiems sektoriams ir galiausiai bendradarbiavimo nauda gali pasireikšti tik vienam iš šių sektorių. Atlikus tyrimą identifikuotos problemos, kurios trukdo sklandžiam bendradarbiavimui: nesusikalbėjimas, informacijos trūkumas, kompetencijos stoka administracinė našta. Tačiau nustatyta, kad daugumai informantų problemų nekylą norint bendradarbiauti su vietos valdžios sektoriumi, tačiau jos kyla vietos valdžios sektoriui;

- 4.2.tyrimo metu nustatyta, kad tiek nevyriausybinių sektoriaus, tie vietos valdžios sektoriaus atstovai palankiai vertina viešųjų paslaugų perdavimą. Informantai žino visus teorinėje dalyje apibrėžtus paslaugų perdavimo būdus, tačiau nežinojo, koks būdas taikomas Pagėgių savivaldybėje ir kokios viešosios paslaugos yra perduotos. Įvertinus visus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad Pagėgių savivaldybėje nėra perduota viešųjų paslaugų vietos nevyriausybiniams organizacijoms ir paslaugų perdavimo procesas apkritai nevyksta. Nustatyta, kad Pagėgių savivaldybėje, kol kas nevyriausybinių sektoriaus atstovai nėra pasirengę viešųjų paslaugų priėmimui ir teikimui, o valdžios sektoriaus atstovai nėra itin suinteresuoti viešųjų paslaugų perdavimo procesą spartinti;
- 4.3.Pagėgių savivaldybės teritorijoje yra tik keletas finansiškai savarankiškų nevyriausybinių organizacijų, kurios geba išsilaikyti iš savo vykdomos veiklos. Kitos nevyriausybines organizacijos dažniausiai dalyvauja valstybės ar savivaldybės skelbiamuose konkursuose ir veiklas gali vykdyti tik gaudamos lėšas projektų finansavimui. Galima daryti išvadą, kad beveik visos vietos nevyriausybines organizacijos nėra savarankiškos, silpnos ir finansiškai priklausomos nuo valstybės ir savivaldybės skiriamų lėšų, todėl dalyvauti paslaugų teikimo rinkoje nėra pajėgios;
- 4.4.atlikus tyrimą nustatyta, kokias konkrečias viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti nevyriausybiniams organizacijoms ir kokias viešąsias paslaugas galėtų perimti ir teikti vietos nevyriausybines organizacijos: aplinkos priežiūra, renginių/edukacijų organizavimas, užimtumo centrai, darbas su socialiai pažeidžiamomis grupėmis, neformalus švietimas, kompensacinės technikos išdavimas. Taip pat identifikuotos naujos viešosios paslaugos, kurias perspektyvos teikti turi vietos nevyriausybines organizacijos: senelių ir vaikų dienos užimtumo centrai, socialinis pavėžėjimas, moksleivių pavėžėjimas, valymo paslaugos, bendrų paslaugų kūrimas su Pagėgių krašto turizmo ir verslo centru, vasaros stovyklų organizavimas. Apibendrinus galima daryti išvadą, kad Pagėgių savivaldybėje yra galimybių perduoti viešųjų paslaugų teikimą vietos nevyriausybiniams organizacijoms bei yra perspektyvos naujų paslaugų atsiradimui, tačiau tam būtina pasirengti ir inicijuoti patį procesą.

## **Rekomendacijos**

Remiantis magistro baigiamojo projekto tiriamojame dalyje atliktos literatūros, teisinių dokumentų analize bei empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos, kurios padėtų tobulinti viešųjų paslaugų perdavimo procesą Pagėgių savivaldybėje:

### **Rekomendacijos Pagėgių savivaldybės administracijai**

1. Reikalinga išanalizuoti visas savivaldybės institucijų, įstaigų ir įmonių teikiamas viešąsias paslaugas ir sudaryti sąrašą, kurių viešųjų paslaugų teikimą vietos valdžia sutiktų perleisti. Sudarytą sąrašą paskelbti viešai ir esant pasikeitimams nuolat jį atnaujinti.
2. Reikalinga prašyti visų vietos nevyriausybinė organizacijų įregistruoti teisinį statusą valstybinėje įmonėje Registru centre. Savivaldybės finansavimo sąlygų apraše nurodyti sąlygą, kad finansavimas skiriamas tik teisinį statusą įregistravusioms nevyriausybinėms organizacijoms.
3. Būtina apklausti visas vietos nevyriausybines organizacijas ir pagal gautus atsakymus suskirstyti į atskiras sritis, kuriose jos vykdo savo veiklą. Taip bus paprasčiau rasti bendradarbiavimui partnerius konkrečiose srityse.
4. Apklausti vietos nevyriausybines organizacijas ir sudaryti sąrašą viešųjų paslaugų, kurias jos galėtų perimti ir teikti. Informaciją reguliariai atnaujinti.
5. Galima pasamdyti paslaugos teikėjus, kurie atliktų išsamią Pagėgių savivaldybės viešųjų paslaugų perdavimo nevyriausybinioms organizacijoms SSGG analizę ir parengtų konkrečias kiekvienam subjektui rekomendacijas.
6. Pagėgių savivaldybės vietos valdžios atstovai turėtų reguliariai organizuoti susitikimus su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovais ir kviesti vietos nevyriausybinių organizacijų atstovus į įvairius posėdžius, susitikimus, kuriuose svarstomi jų srities klausimai.
7. Savivaldybėje įsteigti nevyriausybinių organizacijų fondą ir į lėšų skirstymo komisijas neįtraukti politikų.
8. Suorganizuoti kompetencijos kėlimo mokymus savivaldybės darbuotojams ir vietos nevyriausybinioms organizacijoms apie viešųjų paslaugų perdavimo procesą.
9. Sukurti ir detaliai aprašyti patį viešųjų paslaugų perdavimo modelį – žingsnį po žingsnio.

### **Rekomendacijos Pagėgių savivaldybės nevyriausybinioms organizacijoms**

1. Įsivertinti savo organizacijos galimybes ir viešai paskelbti (bei informuoti Pagėgių savivaldybės administraciją) informacija apie tai, kokias paslaugas organizacija yra pasirengusi priimti ir teikti.
2. Nevyriausybinių organizacijos, kurios jau teikia viešąsias paslaugas visą informaciją pateikti Pagėgių savivaldybės administracijai. Taip vyktų sklandesnis bendradarbiavimas.
3. Nebijoti ir teikti savo pasiūlymus bei pastebėjimus Pagėgių savivaldybės administracijai, siekiant tobulinti viešųjų paslaugų teikimo sritį.
4. Organizacijos, kurios yra suinteresuotos viešųjų paslaugų teikimu, turėtų stengtis konkursų metu gavus finansavimą įsigyti tikslines prekes/įrangą/techniką reikalingą paslaugos teikimui.
5. Nevyriausybinių organizacijos turėtų stengtis būti savarankiškomis, gilinti žinias apie nevyriausybinių organizacijų administravimą, kelti kompetenciją veiklos srityje organizacijos nariams. Taip pat lėšas organizacijos veiklai siekti gauti ne tik iš valstybės ir savivaldybės biudžetų, bet ir ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių.
6. Stengtis išlaikyti organizacijos autonomiškumą ir nesivelti į politines peripetijas, vykdyti organizacijos veiklą savarankiškai, siekti nepriklausomumo.

## Literatūros sąrašas

1. Acus, A. (2018). *Volunteering in non-governmental organizations as social policy expression*. [žiūrėta 2021-03-17]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2018~1574317158890/>
2. Adomaitytė – Subačienė, I. (2015). *Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje*. Socialinė teorija, Empirija, Politika ir praktika, 11,54-65 [žiūrėta 2021-03-23]. DOI: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2015.11.8375>
3. Anisimenkaitė, E. (2016). *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės koncepsija ir jos įgyvendinimo patirtis Lietuvoje*. Tiltas į ateitį, 1, 356-360 [žiūrėta 2021-03-25]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1377/tiltas-i-ateiti-nr-1-10/>
4. Astrauskas, A. (2002). *Vietos savivaldos, savivaldybės ir savivaldybės valdžios samprata*. [žiūrėta 2021-03-16]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367183003615/>
5. Badulescu, A., Bucur, C. A. (2012). *Public Services And The Euro-Regional Cooperation*. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 487. [žiūrėta 2021-03-15] Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Anna\\_Moisello/publication/266850460\\_COST\\_MEASUREMENT\\_AND\\_COST\\_MANAGEMENT\\_IN\\_TARGET\\_COSTING/links/54f812db0cf2ccffe9dca4c7.pdf#page=487](https://www.researchgate.net/profile/Anna_Moisello/publication/266850460_COST_MEASUREMENT_AND_COST_MANAGEMENT_IN_TARGET_COSTING/links/54f812db0cf2ccffe9dca4c7.pdf#page=487)
6. Bagdonienė, D., Daunorienė, A. ir Simanavičienė, A. (2011). *Nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas* [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177730717/>
7. Banks, N., Hulme, D. (2012). *The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction*. [žiūrėta 2021-03-22]. Prieiga per internetą [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2072157](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2072157)
8. Bendikienė, I. (2015). *Vietos valdžios ir nevyriausybių organizacijų bendradarbiavimas: Kretingos rajono savivaldybės atvejis: magistro darbas*. Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
9. Benešvičiūtė, I. (2013). *Igalinančio dialogo poreikis ir patirtis plėtojant socialines paslaugas nevyriausybiniuose neįgaliųjų organizacijoje*. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1403099219390/>
10. Bloodgood, E., Tremblay-Boire, J. (2017). *Does government funding depoliticize non-governmental organizations? Examining evidence from europe*, 9(3), 401-424. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1755773915000430>
11. Bukevičienė, E., Vaidelytė, E. (2013). *Nevyriausybinių organizacijų ir jų veikla: mokomoji knyga* [žiūrėta 2021-03-23]. DOI: <https://doi.org/10.5755/e01.9786090210246>
12. Dižytė, A., Patapas, A. (2013). *Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai*. DOI: 10.13165/VPA-13-12-4-03
13. Dūda, M. (2010). *Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai*. [žiūrėta 2021-03-16]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/handle/007/12304>
14. Eidukevičiūtė, J., Večkienė, N. P., Valančius, V. (2017). *Vadovų konstruojamos žmogiškųjų išteklių atrankos strategijos socialinėse nevyriausybiniuose organizacijose* [žiūrėta 2021-03-28]. DOI: <https://dx.doi.org/10.7220/2029-5820.20.2.1>

15. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* [žiūrėta 2021-04-13]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1>
16. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* [žiūrėta 2021-04-13]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1>
17. Garuckas, R. (2008). *E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė*. [žiūrėta 2021-03-15]. Prieiga per internetą <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2012/1822>
18. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės*. [žiūrėta 2021-03-16]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367159179766/>
19. Guogis, A., Gudelis, D. ir Stasiukynas, A. (2007). *Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse* [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/handle/007/12697>
20. Guogis, A., Šilinskytė, A. (2013). „Naujasis viešasis valdymas“ kaip pilietinė vertybė: Lietuvos bendruomenių aktyvumo atvejais. *TILTAI*, 2013, 62(1) 27-37. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą <https://web-a-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2b212ca5-d360-488e-bb0e-34195276c2bd%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=87902752&db=eue>
21. Jurcė, S. (2019). *Nevyriausybinių organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką Skuodo rajono savivaldybėje: magistro darbas*. Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
22. Kėrytė, Ž. (2014). *Socialinių nevyriausybinių organizacijų, generuojančių pajamas, atsiradimo kontekstas ir vaidmuo Lietuvos gerovės valstybėje* [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=166139>
23. Kotova, L. (2012). *Socialinio darbo paslaugų privatizavimo kryptys Lietuvoje: ekspertų požiūris ir vertinimas* [žiūrėta 2021-03-28]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367186276431/>
24. Kvieskienė, G. (2016). *Viešojo, privataus ir NVO sektoriaus partnerystė: tyrimo pristatymas*. DOI: 10.15823/su.2016.16
25. Labanauskaitė, D., Šturalo, O. (2014). *Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas* [žiūrėta 2021-04-10]. *Tiltai*, 68 (3), 91-104. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v68i3.886>
26. Leonavičius, V., Kėrytė, Ž. (2014). *Lietuvos psichosocialines paslaugas teikiančių NVO socialinio ir ekonominio matmens darba* [žiūrėta 2021-03-28]. Prieiga per internetą <https://web-a-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=1c3774c1-4381-40b3-889b-1c3e5d86fea6%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=102688924&db=sih>
27. Malakauskienė, R. (2020). *Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo teikiant socialines paslaugas senyvo amžiaus žmonėms Lietuvoje: magistro darbas*. Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.

28. Mažylis, L., Vazgelevičius, D. (2001). *Nevyriausybinių sektoriaus bendradarbiavimas su savivaldos institucijomis, teikiant socialines paslaugas* [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=118402>
29. Mikolaitytė, J., Mejerė, O. (2012). *NVO valdymo konceptas, samprata, principai ir modeliai* [žiūrėta 2021-03-28]. Prieiga per internetą <https://gs.elaba.lt/object/elaba:6099918/>
30. Nefas, S. (2018). *Vietos bendruomenių sąjūdis Lietuvoje: pasiekimai ir problemos*. [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/handle/007/16285>
31. Patapas, A., Vilutytė-Žilienė, V. (2013). *Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu*. [žiūrėta 2021-03-15]. Prieiga per internetą <https://search.proquest.com/openview/51cb98afb68fa3969b37341f1a86e589/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026703>
32. Peric, J., Delis, A. & Stanic, M. (2020). *Exploring business models of nonprofit organizations*. *Management*, 25 (2), 181-194. DOI: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10>
33. Perkumienė, D., Jonikienė, K. ir Pranskūnienė, R. (2020). *Nevyriausybinių organizacijų veiklos teisinio reguliavimo aspektai*. *Miškininkystės ir kraštotvarka*, 104-116 [žiūrėta 2021-03-28]. Prieiga per internetą [https://www.kmaik.lt/uploads/BIBLIOTEKA/MK/Mi%C5%A1kininkyst%C4%97\\_ir%20\\_krastotvarka\\_2020\\_1\\_\(18\).pdf#page=104](https://www.kmaik.lt/uploads/BIBLIOTEKA/MK/Mi%C5%A1kininkyst%C4%97_ir%20_krastotvarka_2020_1_(18).pdf#page=104)
34. Pestoff, V. (2011). *Co-production, new public governance and third sector social services in Europe*. [žiūrėta 2021-03-20]. Žiūrėta per internetą <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.847.6329&rep=rep1&type=pdf>
35. Plečkaitis, L., Keturkaitė, K. (2015). *Nevyriausybinių organizacijų ir vietos valdžios institucijų bendradarbiavimas: galimybės ir iššūkiai XXI a.* *Tiltas į ateitį*, 1, 30 – 34 [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1359/tiltas-i-ateiti-nr-1-9/>
36. Skačkauskienė, I., Vestertė, J. (2018). *Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje*. DOI: <https://doi.org/10.3846/mla.2018.364>
37. Stanaitytė, J. (2016). *Nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi modeliai*. *Tiltas į ateitį*, 1, 366 - 371 [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1377/tiltas-i-ateiti-nr-1-10/>
38. Stasiukynas, A., Visockaitė, A. (2018). *Bendruomeninės paslaugos kaip socialinio saugumo užtikrinimo prielaidos*. [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/handle/007/16286>
39. Šilinskytė, A. (2015). *Nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybių sąveika Lietuvoje: teoriniai sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo proceso aspektai*. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=290633>
40. Šilinskytė, A. (2015). *Socialinio kapitalo raiška nevyriausybinių organizacijų veikloje*. [žiūrėta 2021-03-22]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2015~1473923504642/>
41. Šimašius, R. (2003). *Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos*. [žiūrėta 2021-03-17]. Prieiga per internetą <http://simasius.popo.lt/files/2012/04/NPOekonomineveikla2003.pdf>
42. Šukvietienė, A. (2018). *Nevyriausybinių organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybės: daktaro disertacija* [žiūrėta 2021-03-22]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/handle/007/15463>
43. Toleikienė, L. (2018). *Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų perdavimo nevyriausybiniams organizacijoms galimybės: Kretingos seniūnijos atvejis: magistro darbas*. Kauno technologijos

- universitetas. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
44. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas*. [žiūrėta 2021-03-16]. Prieiga per internetą <https://193.219.57.220/handle/007/14420>
  45. Vaigauskienė, I. (2020). *Nevyriausybinų organizacijų ir savivaldybės įstaigų bendradarbiavimas, įgyvendinant kultūros politiką Tauragės rajono savivaldybėje: magistro darbas*. Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
  46. Vishnu, M. (2020). *Immigrant Integration: the Role of NGO's in Lithuania for Upholding Immigrant Assimilation*. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/publication/346349171\\_Immigrant\\_Integration\\_the\\_Role\\_of\\_NGO%27s\\_in\\_Lithuania\\_for\\_Upholding\\_Immigrant\\_Assimilation](https://www.researchgate.net/publication/346349171_Immigrant_Integration_the_Role_of_NGO%27s_in_Lithuania_for_Upholding_Immigrant_Assimilation)
  47. Vorevičienė, J. (2016). *Trečiasis sektorius ir socialinė gerovė; nevyriausybinų organizacijų vaidmuo gerovės valstybėje*. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/33924>
  48. Vorevičienė, J., Butkevičienė E. (2017). *Nevyriausybinų organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis*. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.16.1.18018>
  49. Zaleskienė, I., Rutkausienė, L. (2002). *Nevyriausybinų organizacijų vaidmuo teikiant socialines paslaugas* [žiūrėta 2021-03-23]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/handle/007/13338>
  50. Žalimienė, L. (2006). *Nauji iššūkiai socialinių paslaugų plėtrai – mišrios socialinių paslaugų rinkos kūrimas* [žiūrėta 2021-03-28]. Prieiga per internetą <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367157511044/>
  51. Žalimienė, L., Rimšaitė, E. (2007). *Nevyriausybinų organizacijų metamorfozės: nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje*. [žiūrėta 2021-03-06]. Prieiga per internetą <https://www3.mruni.eu/ojs/social-work/article/view/2072/1882>

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Dėl 2014 – 2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo*, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482. (2012) [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/asr>
2. *Dėl 2021 – 2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo*, 2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998. (2020) [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=32wf90sn>
3. *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo*, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. (2012) [žiūrėta 2021-03-19]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
4. Europos Komisija. (2021). *Galimybės NVO gauti finansavimą* [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-eu-funding-works/who-eligible-funding/funding-opportunities-ngos\\_lt](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-eu-funding-works/who-eligible-funding/funding-opportunities-ngos_lt)
5. *Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas*, 2004 m. sausio 22 d. Nr. IX-1969. (2004) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938/asr>
6. *Lietuvos Respublikos bendruomeninių organizacijų plėtos įstatymas*, 2018 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-1774. (2018) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a6b2f57002d011e9a017f05dde6559c6/asr>
7. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d. Nr. 33-1014 (1992) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>
8. *Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondo įstatymas*, 1996 m. kovo 14 d. Nr. I-1232. (1996) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.26243/asr>
9. *Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas*, 1993 m. birželio 4 d. Nr. I-172. (1993) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5483/asr>
10. *Lietuvos Respublikos lobistinės veiklos įstatymas*, 2020 m. birželio 26 d. Nr. XIII-3170. (2020) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ed96d333bad011ea9a12d0dada3ca61b>
11. *Lietuvos Respublikos nevyriausybiinių organizacijų plėtos įstatymas*, 2013 m. gruodžio 19 d. Nr. XII-717. (2013) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463439/asr>
12. *Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas*, 2011 m. birželio 22 d. Nr. XI-1500. (2011) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.402802>
13. *Lietuvos Respublikos socialinio verslo plėtos įstatymo projektas*(2019). [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/1ec626406a6e11e99684a7f33a9827ac?jfwid=saqd0oojm>
14. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. (1999) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
15. *Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas*, 1996 m. liepos 3 d. Nr. I-1428. (1996) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29578/asr>



16. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų statymas, 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491. (1996) [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>
17. Mikulskienė, B. (2013). *Viešasis sektorius XXI amžiuje*. [žiūrėta 2021-03-15]. Prieiga per internetą [https://www.vkontrole.lt/aktualiju\\_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sek](https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sek)
18. NIPC (2020). *Rekomendacijos Klaipėdos miesto savivaldybei dėl viešųjų paslaugų teikimo* [žiūrėta 2021-03-28]. Prieiga per internetą [http://www.3sektorius.lt/docs/Klaipeda\\_2020\\_2021-01-04\\_12:02:06.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Klaipeda_2020_2021-01-04_12:02:06.pdf)
19. NIPS (2020). *NVO įtraukimas į viešųjų paslaugų teikimą 2019-2020 metais* [žiūrėta 2021-03-27]. Prieiga per internetą [http://www.3sektorius.lt/docs/Statistika19-20m\\_2020-12-11\\_15\\_03\\_21\\_2021-01-04\\_12:02:45.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Statistika19-20m_2020-12-11_15_03_21_2021-01-04_12:02:45.pdf)
20. Oficialios statistikos portalas (2021). *Nuolatinių gyventojų skaičius* [žiūrėta 2021-04-13]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
21. Savivaldybių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas. Metodika. Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras (2017) II leidimas. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą [http://www.3sektorius.lt/docs/Savivaldybiu\\_NVO\\_bendradarbiavimas\\_2017\\_2018-02-20\\_17:22:21.pdf](http://www.3sektorius.lt/docs/Savivaldybiu_NVO_bendradarbiavimas_2017_2018-02-20_17:22:21.pdf)
22. VšĮ Versli Lietuva. (2019). *Viešųjų paslaugų perdavimo gidas*. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą <https://www.verslilietuva.lt/paslaugos/viesuju-paslaugu-perdavimo-gidas/>

## Priedai

### 1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai vietos valdžios atstovams

1. Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?
2. Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?
3. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?
4. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.
5. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?
6. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?
7. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?
8. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?
9. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?
10. Koku būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?
11. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?
12. Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?
13. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti NVO?
14. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?
15. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?
16. Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?
17. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?
19. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

## **2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai vietos nevyriausybinių organizacijų atstovams**

1. Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?
2. Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia?
3. Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?
4. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?
5. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?
6. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?
7. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?
8. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?
9. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?
10. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?
11. Koku būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?
12. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?
13. Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą?
14. Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?
15. Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija?
16. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti vietos NVO?
17. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?
18. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?
19. Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?
20. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

21. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

### 3 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 1IV

1. Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?

*„Pagrindė mes bendradarbiaujam per projektų leidimą, programų vystymą, projektų finansavimą ir pagrindinis nevyriausybinių organizacijų tikslas gauti iš savivaldybės lėšų projektų vykdymui ir kartu išsivysto tas bendradarbiavimas per projektus. Aišku valdžia daugiau žiūri kaip paremti, o to tikro kontakto kiek yra sunku pasakyti, bendruomenės eina savo keliu ir to glaudaus bendradarbiavimo kaip ir nėra“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?

*„Daugiau kultūros srityje bendradarbiauja, bendruomenės kokius tikslus kokius projektus išsikelia per tas sritis ir ateina bendradarbiauti ir vėl per tą finansavimo būdą“*

3. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Nauda yra ir tai ir tai pusei, bendruomenės teikdamos paslaugas ar vykdydamos projektus atneša tą naudą visai visuomenei, mes tą pačią funkciją atliekam ir vietos valdžia ir organizacijos ne kažkokiai grupei naudingi, o tenkinam viešąjį interesą faktiškai“*

4. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.

*„Manau, kad toje srityje yra aktyvesni nevyriausybinkai, nes jie aktyviai teikia prašymus dėl lėšų skyrimo, kreipiasi esant kokioms nors problemoms“*

5. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?

*„Yra atskiri individai, kurie nori visko, bet nesupranta, kad neįmanoma, kad ir tose tarybose ir komisijose vieni nepasitenkinimai, kad ne tas išrinktas ne tas pasiūlytas, varžosi būti išrinkti į tuos valdymo organus, kad už tai atlygį kažkokį gautų ir priėjimą turėtų prie visų tų finansavimo galimybių, nors pinigai, kurie jiems skiriami neatrodo tokie dideli, kad reikėtų pyktis tarpusavyje. Jie nelabai nori kažką daryti patys, vis ieško pas mus kas už juos padarytų, kas pagalvotų, jie tų idėjų turi, bet jei reikia kažką padaryti, kad ir ataskaitą paprasčiausią jau yra problema apskritai norint kažką gauti reikia ir prisidėti prie to“*

6. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Daugiau bendrauti, dialogą laikyti ir mokymus reikėtų atlikti jiems ir daryti reiktų jiems mokymus, kad ir elementarius, kad supratimą turėtų nuo ko pareina tas finansavimas, koku būdu turi būti jis gaunamas, nėra taip, kad parašyti duokit man pinigų ir duoda, reikia suvokti viską kaip prasideda ir kaip pasibaigia. Reikia suprasti, kad yra atsakomybė jei kažką darai“*

7. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Aišku, kad visų paslaugų neitų perduoti, nes jie nelabai turi tų resursų ir gali vykdyti. Kažką atiduoti jiems aišku įmanoma. Jeigu jos yra pajėgios ir gali apsiimti paslaugos teikimą jos turi natūraliai tarpusavyje konkuruoti“*

8. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Funkcijų pamažėtų savivaldybei ir aišku krūvis sumažėtų. Bendruomenės galėtų realizuoti savo, dirbti ir išsilaikyti iš savo veiklos“*

9. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Paslaugų pirkimas daugiau šiai dienai neįsivaizduoju, ką pavyktų realizuoti pas mus“*

10. Kokių būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Jokiu kol kas turbūt neperduodama, tokių atvejų aš nežinau“*

11. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Apie sėkmę nėra ką kalbėti, nes jos nėra perduodamos“*

12. Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Nėra jų. Kiek žinau savivaldybė, kad grynai būtų perdavus vieną iš savo funkcijų tai to tikrai nebuvo“*

13. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti NVO?

*„Galėtų gal neformalųjį švietimą, bet reikalinga daug etatų ir specialistų, galėtų perimti dienos centrus, kurie galėtų pasirūpinti ar suaugusio ar vaiko priežiūra ir tikrai bendruomenės turi stiprėti ir tada galės teikti paslaugas. Jos gali įkurti tuos dienos centrus ir taip gauti finansavimą iš valstybės ir per savivaldybės programas. Taip pat galėtų perimti seniūnijos priežiūros darbus, žalių plotų priežiūrą, nes seniūnijos turi kitas funkcijas, jų nėra pagrindinis darbas pjauti žolę, karpyti krūmus ir sodinti gėles, tegu tvarko tas kas gali tuo užsiimti“*

14. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Apie tokias paslaugas niekur niekas neskelbia, mažai yra išvis tokios informacijos apie tokius dalykus, kiek ten paleidžiami kvietimai paraiškų teikimui tiek to viešumo ir tėra, o tokio kas čia vyksta tarp vietos bendruomenių ir mūsų valdžios, tokios informacijos kaip ir nėra. Išpūdis susidaro, kad nėra to intereso perduoti paslaugas“*

15. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Jos šiai dienai neįsivaizduoja kokioje srityje galėtų parimti paslaugas. Jos dalyvauja programose, per kurias įsigyja įvairius daiktus, galim pasakyti „chaotiškai“, o neperką tą ką galėtų panaudoti paslaugai. Iš tikrųjų reikia nusipirkti reikalingą daiktą“*

16. Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Sunkumus sunku įvardinti iš tikro, gal jų net nėra, nes paprasčiausiai nėra noro perduoti paslaugas, o gal nežino kam“*

17. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*Aš manau, kad apskritai yra vienetai tų entuziastų, o jie vieni yra nepajėgūs vykdyti. Yra viena tas bendruomenės pirmininkas ir į jį visi žiūri, ką jis iš ko išpeš ir ką gaus. Reikia, kad visu to bendro tikslo siektų. Jie žiūri, kad gauti pinigų, kokią šventę atšvęsti, o į tokį rimtą verslą ar paslaugą jie nelabai žiūri. Kad ir prašo jie lėšų ten patalpų nuomai, šildymui ir elektrai, gi jei jie yra organizacija jie turėtų turėti patys tų bent minimalių lėšų organizacijos išlaikymui“*

19. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Turėtų susiorientuoti į tai pirmiausia kokių tų paslaugų reikia ir išsiaiškinti ko trūksta. Į tą atkreipti bendruomenių dėmesį, kad jos galėtų kurtis ir per lėšas ir projektus nusipirktų kokius nors daiktus ar įrankius, kad galėtų vykdyti. Aišku reikia ir žmoniškųjų išteklių, kad galėtų tokias paslaugas prisiimti ir vykdyti. Gal reiktų tuos žmones imti, kuriems bendruomeninė veikla yra pagrindinis darbas ir su jais bandyti kažką vystyti“*

#### 4 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 2 IV

1. Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?

*„Savivaldybė tikrai bendrauja ir keičiasi informacija. Vietos savivaldos įstatyme yra turbūt įtvirtinta, kad bendruomenes reikia informuoti kas susiję su jomis. Norėtusi, kad savivaldybė didesnę išteklių dalį nuo biudžeto išskirtų bendruomenėms ir kad galėtų bandyti bent perduoti tas paslaugas“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?

*„Praktiškai kultūrinėje srityje, dar socialinėje, daugiau kaip ir nėra kur“*

3. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Aš manau, kad tai turėtų būti tikrai teigiama įtaka, jeigu tos bendruomenės žiūrėtų ne tik kaip išsilaikyti, bet tikrai realią naudą nešų bendruomenei, kaip visai tos dalies ar srities grupei žmonių, tai turėtų poveikį, bet kiek jos realiai veikia, kai kitose ir po tris žmones. Tai pirmą reikėtų atsirinkti ir išskaidrinti visas bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas, kurios tikrai nori veikti, o ne būti išlaikytiniais. Reikėtų pasidaryti reviziją pas pačius“*

4. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.

*„Mes, savivaldybė esam aktyvesni. Vėl gi, pažiūrėjus pagal kai kurias bendruomenes tai yra kelios, kurios persipynusios su politine prizme, kas yra blogiausia. Tada tampa supančiotos ir pačios bendruomenės, kol veikia bendruomenės nuo vieno politiko, tai viskas gerai, kai išeina pasikeičia tai jau blogai. Tai va ta blogybė yra kai politika persipynus su bendruomene“*

5. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?

*„Nevyriausybines organizacijas turėtų būti susikūrusios ne kažkokių intereso prasme, o susikurti veiklos ir prasme. Bendraujant ir sunku paskui įvilkti tą bendruomenę ar paskatinti ją dirbti, jei susikūrė ne interesu padėti prasme, o sukurto politinės ar kitos prasme ir dėl to bendravimas sunkiai sekasi, kadangi vieni priešišškai nusiteikę būna, o kurie palankūs – nenorintys dirbti. Nu tai ir gaunasi nei ten, nei ten, o turėtų būti visai kitu pagrindu“*

6. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Kaip sakiau reikia patiems atsilikti reviziją ir pačios bendruomenės atliks reviziją. Jei neatsiras lyderių, kurie patys norėtų veikti, ne tik tai veikti, bet ir gauti finansavimą, dirbti ir užsidirbti bendruomenėms ir pagalbėtų tuo pačiu, tai turbūt niekur nepajudėsime. Nu nebent dabar išjudėsime su vienu projektu, tai pažiūrėsime kaip veiks su tais traktorais, kur įsigys bendruomenės. Iš jų pirsime paslaugą, kad pjautų žolę. Sunkiai įsivaizduoju, kaip tai vyks, bent noriu pamatyti tą modelį. Tik čia gal neatitinka sąvokos perdavimas, greičiau samdymas. Tačiau jei atliekant pirkimus atsiras kas pigiau pasiūlys paslaugą, gerai kai maža savivaldybė gal ir neatsiras*



*konkurentu, bet didesnėje savivaldybėse kai tu stiprus verslas tikrai galėtų konkuruoti ir čia ne perdavimas skaitytųsi“*

7. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Yra gerai, bet tikrai ne visose srityse, tik keliose srityse. Geriausiai tai būtų sakyčiau socialinėje srityje perdavimas, nes kadangi toje pačioje bendruomenėje gyvenantys asmenys lankytojų prižiūrėtojų sakykim, turiu omenyje paslaugas į namus ir taip toliau, tai tuo pačiu užsidirbtų ir pajamas gautų, prižiūrėtojų ir socialinis kontaktas geresnis būtų“*

8. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Šiai dienai manau, kad 50 ant 50, aišku čia mano asmeninė nuomonė. Viename rajone žinau socialines paslaugas perdavė, tai kiek žinau pasiteisino, bet kitose srityse sunkiai įsivaizduoju, kad susitvarkytų. Nu galima samdyti, nes pas mus nėra tų pačių verslininkų labai stiprių, tai gal ir atsirastų kas apsiimtų, bet kol kas nematau potencialo, pas mus nėra. Žiūrėsime kaip išeis su minėtu modeliu, kur sakiau, žolės pjovimu, tada bus galima galvoti kažką toliau. Ir vėl čia gaunasi mūsų iniciatyva, nes mes stumiam. Ne iš apačios ateina, o ir viršaus nuleidžiam, taip niekada nepasiteisina, kai nuleidi. Turėtų ateiti suinteresuotumas iš apačios. Todėl į visą tai dviprasmiškai žiūriu“*

9. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Projektų finansavimas. Kitaip turėtų būti labai stiprios bendruomenės, turėtų turėti materialinę bazę, kad galėtų eiti per viešuosius pirkimus, turėtų turėti išteklių. Pas mus bendruomenės ne tokios stiprios yra. Todėl aš manau, kad mūsų krašte visą tai įmanoma tik per projektus“*

10. Kokiu būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Šiuo metu neperduodam, bet kaip ir sakiau žadam samdyti“*

11. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Nėra to perdavimo. Kaip pirmais ir kalbėjome, viskas ateina iš viršaus į apačią, todėl ne viskas ir gaunasi“*

12. Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Perduotų paslaugų šiai dienai pas mus nėra“*

13. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietas valdžia galėtų perduoti NVO?

*„Teikti paslaugas socialinę atskirtį turintiems žmonėms. Yra perspektyvos ir savo gatveles apsišluoti ar savo kapines bendruomenėms tvarkyti, tačiau ta veikla tokia maža ir finansiniai ištekliai bus maži ir iš to jie tikrai neišsilaikys. Turėtų turėti daug veiklų“*

14. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Šiai dienai sunkiai įsivaizduoju, bet reikėtų rengtis tam, nes tai susiję su etatais, su žmonėmis ir tai sunkus procesas. Kai yra maža bendruomenė yra daug sunkiau, nes tai yra susiję su partijomis, giminystės ryšiais, tai nėra taip paprastai samdoma ir daroma. Gal didesniuose rajonuose, kai niekas nieko nepažįsta ir žiūri svarbu, kad paslauga būtų pigiau, geriau. O dabar mūsų savivaldybėje pagrindinių gyventojų, rinkėjų sektorių išlaiko savivaldybės biudžetas sakykim ir dabar paskirti perdalinti – turi naikinti etatus, turi atiduoti kitur kur susikūrė ir tada prasideda. Čia politinė valia turi būti stipri labai. Viskas atrodo lengva ir gražu, bet kai reikia realiai įgyvendinti yra sunku“*

15. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Kas liečia mūsų savivaldybę sakykim kokie 2 procentai yra tų pasirengusių. Yra neįgaliųjų bendruomenė, gal dar atsiras viena kita bendruomenė, kurios pasirengusios. O taip daugiau nematau“*

16. Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Politine valia“*

17. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Tai kaip ir šnekėjom, pagrinde išteklių neturėjimas“*

19. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Aš galvočiau, kad vis dėl to reikėtų pasirinkti tą pilotinę vadinamą ir išbandyti, kaip veiktų pas mus krašte. Specifika savivaldybių, finansų pajėgų dydžio, noro, tai skiriasi visų savivaldybių tikrai, ypač mūsų kai maža. Tai pasiimti vieną ir išbandyti, kaip realiai veikia ir tada ant kitų bandyti. Valios reikia apsispręst, kokią sritį ir išbandyti“*

## 5 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 3IV

### 1. Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?

*„Mūsų įstaiga kadangi yra kultūrinė įstaiga, tai mes daugiau bendradarbiaujam iš tos kultūrinės srities, kultūrinės pozicijos. Plačiausias, galbūt labiausiai apčiuopiamas bendradarbiavimas tai yra per renginius, kultūrinės veiklas. Biblioteka stengiasi visada įtraukti tam tikras nevyriausybinės organizacijas tiek į renginius kaip dalyviais, tiek projektinėje veikloje stengiamasi įtraukti kaip dalyvius arba bendrapartnerius gal būt renginių. Dažniausiai kaip partneriai būna. Mes kartais samdom juos, perkam tarkim valymo paslaugas. Pavyzdžiui iš Neįgaliųjų draugijos perkam skalbimo paslaugas, staltiese visas išvalo“*

### 2. Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?

*„Iš savo srities galiu pasakyti ir pasikartoti, kad daugiausiai mes bendradarbiaujam per kultūrinę prizmę, kultūrinės veiklas įtraukdami NVO atstovus kaip dalyvius renginių arba kaip padėjėjus, jeigu galima taip sakyti. Tarkim turim filialus ir seniūnijose, kur ten dažnai pasitelkiam seniūnus ar tai seniūnijos darbuotojus ir ten kažką padėti šventes organizuojant“*

### 3. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Manau, kad teikia abipusę naudą, kadangi mes esam maža įstaiga turinti mažai darbuotojų mums kiekvienas tas bendradarbiavimas, kiekviena ta pagalba atneša ženklų pagalbą žmogiškaisiais ištekliais, tiek kita pagalba, kartais ta finansine prasme jų prisidėjimai mums tai yra iš tikrųjų tą nauda reali. Ir jiems manau taip pat. Nėra jos tokios didelės bendruomenės, kažkokios tai organizacijos kur kiekvieno to žmogaus ar organizacijos prisidėjimas prideda tam tikrą svorį. Manau visą tai reikėtų plėtoti ateityje“*

### 4. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.

*„Šiuo metu vis dėl to manyčiau, kad iš tos vietos valdžios ir iš įstaigų daugiau to aktyvumo. Nes galbūt mūsų tos organizacijos nėra dar labai stiprios, tik šiuo metu yra jaučiams šioks toks jų pakilimas, kažkoks labiau toks suaktyvėjimas. O vis tiek projektus vykdo ir renginius pagrinde organizacijos, ta prasme savivaldybinės organizacijos ir įstaigos ir jos automatiškai tampa kaip ir tas pritraukėjas NVO“*

### 5. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?

*„Tų problemų išskirti daug negalėčiau, nes patirtis nėra didelė ir mes nesusidūrėm kiek iš tikro bendradarbiavom. Problema yra tame, kad trūkta informacijos kaip mes jas galėtume išnaudoti. Gal reikėtų labiau iš užsienio pasidomėti patirtimi, nes kiek žinau tikrai yra tų gražių pavyzdžių kaip bendradarbiauja, kaip funkcijas perduoda. Tai galbūt didžiausia ta problema informacijos stygius, tiek vienai, tiek kitai pusei kaip galima išnaudoti vieni kitus“*

### 6. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Manyčiau, kad turėtų tos vienijančios, tarpininkavimo funkciją atliekančios ar tai institucijos, savivaldybės skyriai. Jaučiasi pastiprėjimas šiuo metu, tai irgi manau turėtų tą įdirbį tęsti ir plėtoti ties tuo, kad bandyti jungti, bandyti informuoti šiuos du sektorius ir aišku reikia laiko ir reikia įdirbio, nes neatsiranda iš niekur tie dalykai. Bet manyčiau reikėtų imtis kažkam tarpininkauti ir bandyti sujungti tuos du sektorius“*

7. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Aš manyčiau, kad tai nėra blogas dalykas iš esmės. Aišku tai turėtų būti tik tam tikrų funkcijų perdavimas, bet vėl gi sakau, čia yra informacijos stoka, reikėtų mums pasimokyti iš užsienio, nes tikrai yra gražių gerų pavyzdžių kaip galima tikrai dirbti, bendradarbiauti ir taupant ir sutaupant žmogiškuosius išteklius ir finansiškai kažkaip lanksčiau, optimaliau išsisukant. Tai aš manau tai yra geras dalykas ir reikia plėtoti“*

8. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Iš vieno pusės tai yra administracinio aparato mažinimas ir iš kitos pusės tai vėl gi tų abiejų sektorių pastiprinimas paremiant vieni kitus“*

9. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Nežinau iš tikrųjų. Negaliu apibrėžti, kokiais būdais perduodama. Galbūt kaip ir minėjau – paslaugos pirkimas, per viešuosius pirkimus vienas iš populiariausių. O daugiau nežinau, integruojant į ta veiklas tikriausiai. Pavyzdžiui mūsų patirtis, mes neesam perdavę tų funkcijų, bet kartais tam tikra prasme mes pasidalinam tomis funkcijomis“*

10. Kokiū būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Kaip ir sakiau mes minimaliai, perkame paslaugą arba įtraukdami į kultūrinę veiklą kaip bendrapartnerius“*

11. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Aš manyčiau tas sėkmės faktorius yra labai ribotas, nes tai darome labai ribotai. Dėl tos informacijos stokos. Manau tai plati terpė kur galima plėtoti ir padaryti dar sėkmingiau“*

12. Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Apskritai mūsų savivaldybėje dabar nežinau, būtų sudėtinga apibrėžti kas yra visiškai perduota. Teko girdėti, neformalųjį švietimą, bet ar tai perduota sunku pasakyti, jie irgi vykdo, bet kaip vienkartinę veiklą“*

13. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti NVO?

*„Aš manau, kad tikrai yra tų sričių kur galėtų perduoti, nes ir pasaulio praktika taip sako ir mes svarstėm iš tiesų tarkim valymo paslaugas, ar verta labiau samdyti žmogų kaip valytoją tarkim ar*

*pirkti paslaugą tarkim, kad ir iš nevyriausybinės organizacijos. Daugiau nežinau, sudėtinga būtų apibrėžti, būtų galbūt galima tą pačią kultūrinę prizmę, kad tarkim pirkti renginių organizavimo paslaugą. Pas mus mažai darbuotojų, kurie turi atlikti labai daug funkcijų ir tai būtų iš ties aktualu. Kompiuterinės technikos aptarnavimas reikalingas ir gali būti perkama“*

14. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Aš manyčiau, kad dar nėra pasirengusi. Tai signalizuoja tai, kad biudžetinės įstaigos turi mažai informacijos apie tai, kaip tai galėtų vykti. Tai manau informavimas galėtų apimti ir tų įstaigų pasiruošimą tam, pakankamos informacijos tą turėjimą. Tai manyčiau dar yra kur pasitempti“*

15. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Vėl gi informacijos trūkumas, nežinau kokiam iš tikrųjų pasirengimo lygyje yra tos mūsų bendruomenės, bet žinau kelio savo srityje yra gana stiprios ir manau jeigu viešasis sektorius duotų signalą, kad reikia kažkokių tai paslaugų, manau atsirastų bendruomenės, kurios tai galėtų išpildyti“*

16. Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Trūksta žinių apie patį modelį, kaip turėtų būti padaryta. Neaiškus tas procesas kaip tai turėtų būti įgyvendinama su finansavimais, su vadovavimu ir taip toliau“*

17. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Mano nuomone tas finansavimo klausimas, tų fondų į ką jos gali pretenduoti. Tokia finansavimo neapibrėžtis, nes tu vis tiek esi priklausomas kiek tu gausi, nes tu teikti paraišką ir nežinai ar tu laimėsi ar tu gausi tuos pinigus. Ir tas modelio formavimas, vėl gi turėtų būti prieita tos vieningos strategijos kaip tai gali veikti realiai“*

19. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Bendradarbiavimo testinumas. Kaip ir minėjau to tarpininko kažkokio ar tai specialisto kuris sietų. Iniciatyvos turėtų imtis savivaldybė, kaip ta centrinė ašis“*

## 6 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 4IV

1. Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?

*„Aš tik žinau, kad daro kažkokių susirinkimus, susitikimus su NVO ir tą tarybą. Iš vis kažkaip nežinau kaip bendradarbiauja savivaldybėje. Nėra informacijos gal“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?

*„Socialinėje srityje tikrai vyksta, ten su senelių priežiūra, pagalba, dienos socialinė globa, integrali pagalba su seneliais namuose ir su neįgaliais labai stipriai dirba. Žinau tik socialinę sritį per projektus“*

3. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Kaip bendradarbiausi taip finansiškai atsilieps aišku tai geriau NVO būtų. Reikia geranoriškai bendradarbiauti“*

4. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.

*„Aš galvoju, kad nevyriausybininkai nori labiau bendradarbiauti, negu vietos valdžia. Vietos valdžia nelabai atrodo nori. Nevyriausybininkai nori tos veiklas vykdyti, kažką daryti, bet dažnai neturi pinigų, o vietos valdžia nėra labai linkus juos dalinti“*

5. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?

*„Kartą teko susidurti su vien NVO, kurios didžiausia problema vadovė, nes sunku su ja bendradarbiauti ir nesusikalbėjimas vyksta. O su kitomis bendradarbiaujam, nekyla kažkokių problemų. Bendraujam su vietos bendruomenėmis labai daug, pavyzdžiui Pagėgių bendruomenė remia vaikų namus savo saldumynais, dovanomis. Per Kalėdas vietos bendruomenė atvažiavo su dovanomis ir saldainiais“*

6. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Mes darome susitikimus su socialiniais partneriais, tarp kurių į eina ir nevyriausybines organizacijos, bendruomenės. Mes turim iš vis mažai informacijos kas vyksta, ką jos veikia ir ką jos mums galėtų padėti, tai ta didžiausia problema tas informacijos trūkumas“*

7. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Nu aišku ten kažkokias galėtų perduoti, bet jei nebus finansuojama iš savivaldybės tai ką jie bedirbs, jie nenorės gi dirbti už dyką. Jeigu perduotų vaikų dienos centrus, kažkokių tai užimtumo ar laisvalaikio organizavimus, visai būtų toks pagirtinas dalykas“*

8. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Didelę naštą nuimtų nuo įstaigų, nes įstaigose krūviai yra iš ties labai dideli. Ta administracinė našta pamažėtų“*

9. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Per viešuosius pirkimus, daugiau neįsivaizduoju“*

10. Kokiū būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„To apie perdavimo tikrai aš nieko negirdėjau, nu iš vis mažai informacijos apie patį procesą“*

11. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Kai nėra informacijos sunku ir įsivaizduoti“*

12. Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Vieną žinau, kad prižiūri senelius teikia integralią pagalbą, masažuotojai važiuoja ir slaugytojai pas senelių į namus. Su neįgaliaisiais dirba, padeda ten jiems su tais buitinais reikalais, o daugiau aš nežinau“*

13. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti NVO?

*„Vaikų dienos centro veikla, užimtumo, kad vaikai būtų užimti po pamokų“*

14. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Man atrodo, kad ne. Iš vis mažai informacijos gal todėl taip ir atrodo“*

15. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Nežinau kokia dalis yra pasirengusių. Yra tokių, kurie susikūrė, kad susikūrė, kad kažko reikia, o aš manau kad kažkoks procentas tai tikrai yra pasirengę tą vykdyti ir nori tą vykdyti“*

16. Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Žinau, kad darbuotojų trūksta ir nėra pajėgi priimti, kad ir socialinę sritį“*

17. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Darbuotojų trūkumas, jeigu socialinėje srity. Nesąžiningai dirba vadovai, nesąžiningai elgiasi su darbuotojais ir tie darbuotojai bėga lauk. Yra pas jų tos atsakomybės, bet aišku laisvės ten turi daugiau, finansinė atskaitomybė paprastesnė“*

19. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Pati savivaldybė turi daugiau juos susikviesti, bendradarbiauti su jais pačiais kalbėtis, teikti informaciją ar kažkokiu susirinkimų būdu, kad ir pačios NVO kažką daugiau pasiūlytų, kad ir kažką pati savivaldybė pasiūlytų“*



## 7 priedas. Interviu su vietos valdžios atstovu 5IV

1. Kokiais būdais Pagėgių savivaldybė bendradarbiauja su vietos NVO?

*„Na kiek mums yra žinoma daromi susirinkimai vieši, teikiamas finansavimas, pažindinamos NVO su institucijos įstatymine baze ir su kitomis priemonėmis, kurios būtų joms naudingos“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos valdžios bendradarbiavimas su vietos NVO?

*„Mes atstovaujame turizmo sektorių, smulkų verslą iš turizmo pusės. Kelinti metai bandome įtraukti NVO į turizmo paslaugų teikimą“*

3. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Sprendžia žmogiškųjų išteklių problemą, dėl to, kad norint teikti ir plėtoti turizmo paslaugas susiduriama su problema, o kas tai daro, nes formuojamos turistų grupės neapsiriboja gido paslauga, jeigu tai yra edukacinės ar teatralizuotos ekskursijos, reikia ir išmanančių, kompetentingų žmonių ir pačių tų žmonių, kurie tai teiktų. Bendradarbiaujant bendruomenei galime padėti užsidirbti nukreipdami tikslingai tas grupes, ten kur teikia tą paslaugą, o mūsų atžvilgiu tai prisidėtų prie paslaugų plėtros“*

4. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo? Pagrįskite savo atsakymą.

*„Nevyriausybinkai yra aktyvūs, bet kartais dėl kompetencijų stokos nepavyksta susišnekėti ir gauto to ko mums reikia, o jie sakykime nori, bet paskui kažkur dingsta ta motyvacija“*

5. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su NVO sektoriumi?

*„Žmogiškųjų problemų tikrai nekyla, nes diskusijos ir visa kita yra valdoma gana sėkmingai. Daugiau tos administravimo ir biurokratinės problemos. Nesusišneka, vieni galbūt įsivaizduoja vienaip, kitų lūkesčiai kitokie ir kai susiduria su realybe, tada jau kai reikia padėti visus taškus ant i, jau galutinai reikia atsiskaityti už projekto rezultatus tada išlenda, kad kažkas kažko dar nesusitvarę. O daugiau tų bendradarbiavimo problemų kaip ir nėra, pagrįsde popierių administravimo“*

6. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Jeigu apjunktume, tai, kad įstaiga apimtų administravimo dalį tos paslaugas, o bendruomenė ar vietos NVO prie pačios paslaugos teikimo, tai tada manau įmanoma susitarti. Bet jeigu palikti, bet jei palikti tam vienam NVO viską teikti, tai manau labai pavyks tą padaryti, nes pavargsta nuo popierizmo. Jeigu vykdomi kažkokie projektai bendruomenės nenori tų buhalterinių dalykų, administracinių dalykų imtis ant savęs, nes jie yra labiau linkę į savo žmogiškąjį potencialą, nes dažniausiai jų pareigybės ką jie turi yra neapmokamos ir tai jiems kainuoja darbo sąnaudas ir klausama kas galėtų atlikti už juos. Reikėtų taip pat jų pačių kompetencijos kėlimo per mokymus, pagalba administruojant būtina, nes visi dalykai greitai kinta, bet jei bendruomenės aktyviai*

*įsitrauktų, jos žengtų koja kojon su tom permainom, nes visą to nežinant jie bijo eiti ir į rimtesnius projektus, sakykim kad ir į tą paslaugų teikimą, taip pat lyderystės pasigendam“*

7. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Jeigu ta sistema yra veiksmi yra tikrai tikėtina efektyvi. Jei žinome, ko mums reikia ir žinome, kur kreiptis ta sistema pati veikia ir būtų sudaryta ta bazė, kad nevyriausybininkai užsidirba ir savo reikmėm ir teikia savo kažkokias paslaugas, kurių tikrai reikia, tada mes galim būti konkurencingi ir kitose savivaldybėse. Jei ta bendradarbystė būtų kaip dviejų savarankiškų vienetų, kurie susitaria ir veikia, tai turėtų būti efektyvu, bet jei yra vienas savarankiškas, kitas tarp dangaus ir žemės, tada tikrai tas efektyvumas yra abejotinas“*

8. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Jeigu jos tampa savarankiškos ir nepriklausomos ir jos įgyja daugiau tų kompetencijų ir žynių, tai bendradarbiavimas su tokiomis institucijomis yra daug paprastesnis“*

9. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Kultūros srityje yra toks pavyzdys kaip kultūros pasas, kuris irgi eina „krepšelio“ forma, tai va jeigu mes sukuriame su ta organizacija kokią tai paslaugą, tai mes galime inicijuoti jų įtraukimą į ta bendrą sistemą. Kita būdas per tuos viešuosius pirkimus, sutartinius įsipareigojimus, vykdam projektines veiklas kažkoks turtas yra ir įsigyjamas“*

10. Kokiu būdu šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Kiek matome informacijos viešojoje erdvėje socialinėje srityje tas perdavimas tikrai vyksta“*

11. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Kas liečia turizmo sektorių, tai jis dar nėra gerai įvaldytas, kad galėtume šiai dienai imti ir drąsiai pasakyti, ką norėtume perduoti, kokių funkcijų vykdymą tam tikroms NVO organizacijoms. Reikia, kad būtų kažkokia sistema, kad veiktų tos paslaugos ir nenumirtų“*

12. Kokios jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Biurokratizmo aparatas pamažėtų ir mums lengviau būtų teikti tas paslaugas ir įvairinti jas.“*

13. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti NVO?

*„Įvairių, įdomių edukacinių programų teikimas turistinėms organizuotoms grupėms, tai būtų viena iš aktualiausių. Kitas galėtų būti pėsčiųjų ar dviračių žygių organizavimas, aišku turi jie prie to priaugti ir priprasti organizavimo. Taip pat tas turistų masės suvaldymas reikalauja kompetencijos. Jei atsirastų kam perduoti mes tikrai padėtume, nes ir našta mūsų sumažintų ir naują produktą pasiūlytų rinkai“*

14. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Kas liečia strateginius dokumentus yra rengiami ir į tai atsižvelgiama, kad savivaldybė ir nori perduoti tas paslaugas būtent tam sektoriui, kad prisidėtų o ne taptų našta, būtų savarankiškas ir gautų sau tą ekonominę naudą. Atrodo, kad savivaldybė daro viską, kad galėtų perduoti kuo daugiau tų paslaugų nevyriausybinėms organizacijoms“*

15. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Turizmo sektorius yra labiau linkęs į kūrybiškus žmones, o kūrybiški žmonės visada labai bijo popierių, nelabai jų mėgsta ir neišmano kaip juos tvarkyti, tai iš tos pusės galėtume pasakyti, kad to savarankiškumo tikrai stokoja. Kai kurios pasiruošusios kai kurios ne. Tas pasiruošimas priklauso nuo pačios tos organizacijos, jeigu yra stiprus lyderis tikrai suvaldytą situaciją, jeigu norėtų kažką perimti ir pereiti prie tos paslaugos įgyvendinimo. Kitos organizacijos tikėtina, kad dar nebūtų pajėgios“*

16. Su kokiais sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Nevyriausybinių organizacijos pirmininko lyderio išmanymas kai kurių dalykų, kompetencijos stoka, nes dažnai ta motyvacija tarsi yra, bet administravimas pačios veiklos vykdymas turi būti įformintas kažkokiuose dokumentuose, tada jie nepajėgūs toliau to vystyti. Kai reikia prisijungti jau prie organizuojamų veiklų viskas gerai, bet kai reikia joms pačioms organizuoti savivaldybė turi jas raginti, turi būti nurodoma, kokie dokumentai turi būti suteikti, kaip, kokios formos iki pačių smulkiausių dalykų turi specialistai išaiškinti kas kaip kur“*

17. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Kaip minėjau kompetencijos ir žmogiškųjų išteklių stoka. Dar tas susitelktumas organizacijoje, nes kuomet tos veiklos organizacijoje yra mažiau vykdomos tarsi ir viskas gerai, bet kai jau pradeda plėtoti tas veiklas tada ir pačioje toje organizacijoje atsiranda nuomonių įvairovė. Kadangi tai nėra savivaldybės organizacijos griežta struktūra, tai tada tas lygis kur gali paskalos sklisti ir kokie įvairūs nenumatyti faktoriai, kurie netipiški tom valdiškoms institucijoms ir šitie faktoriai dažnai susiję su motyvacija. Tas lyderis stengiasi darosi, ir nesulaukia to palaikymo i kitų organizacijos narių, jis tada numoja ranka ir nieko nebedaro. Tokių NVO įstaigų struktūravimas yra svarbus, jie patys turi aiškiai žinoti savo struktūrą. Jeigu sutariama tada nekyla tų konfliktų, na o jei dominuoja tas pirmininko valdymas tada dažniausiai ir kyla konfliktai. Organizacijos dažnai nesijaučia tiek atsakingos ir įsipareigojusios kaip valdiškos institucijos“*

19. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai ir NVO siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Mokymais kas be ko naudingi, nes bendruomenės susivoktų kas jie yra ir įvertintų tą riziką, tada galėtų nuspręsti ar prisiima tuos įsipareigojimus ar ne, nes tada jiems būtų aišku kokie dalykai iki paslaugos teikimo turėtų būti padaryti ir kaip tai būtų daroma. Bendruomenių centrai gal būtų naudingi, nes tas sutelktumas nevyriausybinių organizacijų irgi labai svarbus būtų, nes reikia turėti tą koordinuojantį asmenį. Jeigu įstaiga yra su mažai darbuotojų, apriboja tą galimybę*

*bendradarbiauti su NVO. Taip pat reikėtų, kad būtų sugrupuota, kurios nevyriausybinės organizacijos linkusios į kokią sritį, kad organizacijos susivoktų savo vietą ir jos galvotų apie tų tikslinių paslaugų teikimą ir tada mums palengvintų tą perdavimą jiems. Jie turi susivokti, kokios žmonės jų tarpe kokias funkcijas gali vykdyti. Kas be ko turi būti koordinuojanti institucija, kuri išaiškintų atsakomybes ir tas naudas ir visą sistemingą įsiliesimą tiek savivaldybei, tiek NVO į tą bendrą. Reikia, kad koordinuojantis asmuo jiems išaiškintų jų teises ir pareigas, kad būtų pasiruošusios. Svarbiausia pasidalinti atsakomybes ir pareigas, kad į gautų to savarankiškumo ir atsakomybės“*

## 8 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 6IN

1. Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?

*„Aš manau, kad čia kiekvienos bendruomenės, visuomeninės organizacijos išradingumas, kaip priartėti. Informacijos keitimasis vienas iš pagrindinių yra, o daugiau tai sunkiai įsivaizduoju. Bendrų interesų radimas išplaukia iš tos veiklos. Pavyzdžiui mes skambinam, kažkokias idėjas sugalvoji, teiki, tau pritaria palaiko, motyvuoja kitą kartą, tas labai įtakos turi“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia?

*„Pagrindinis dalykas švietimo srityje, saugumo srityse aktyviai“*

3. Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?

*„Taip bendradarbiauja, per projektus. Kai projektai yra nori nenori rašai projektą, ieškai sąlyčio taškų, tiesiog prasideda tas bendradarbiavimas kur jis tiesiog būtinas. Jeigu iškyla saugumo klausimai, tai tikrai betarpiškai skambini ir tariasi“*

4. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Nauda tokia, kad visi viena linkme dirbam, reikia kažkokių srity palaikymo, pamotyvuoti. Mes vieni kaip ir būtume bejėgiai, reikalingas ir tas valdžios sektorius įsikišimas“*

5. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?

*„Vietos valdžios. Todėl, kad nevyriausybinkai kartais dirba tik toje vidinėje bendruomenėje, į išorę mažai pasirodo, o valdžios atstovai plačiau viešinasi, informacijos daugiau paviešina, o iš nevyriausybinių organizacijų tos informacijos yra šiek tiek mažiau“*

6. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?

*„Norėtusi, kad valdžios institucijos labiau palaikytų nevyriausybines organizacijas finansiškai. Suprantu, kad ne visada yra tų galimybių. Pavyzdžiui yra tokių atvejų, kai visas bendruomenės paremia, o vienos ne, tada negauna finansavimo, todėl kai tai matau man truputį kyla nepasitenkinimas, tokia nelygybė“*

7. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Iš savivaldybės pusės reiktų labiau bendravimo, kad paaktyvinti jas. Užtenka kitą kartą paraginti jas ar prisidėti kažkur“*

8. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Šiek tiek aišku galima švietimo srityje, viską suprantu viskas normaliai, bet kitose srityse gal labai sunku visuomenininkams vykdyti“*

9. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Kad gal nevyriausybininkai arčiau žmogaus, bendruomenėj žmogus žmogum labiau kažkaip pasitiki“*

10. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Per projektų finansavimą, daugiau kaip ir nežinau, neteko susidurti“*

11. Kokiu būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Nežinau, gal per projektų finansavimą“*

12. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Neteko pasigilinti, bet įsivaizduoju, kad jos labai mažai yra perduodamos“*

13. Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą?

*„Ne. Mes tik prisidedam prie bendro visuomenės saugumo, papatručiuot kartu su pareigūnais“*

14. Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Senelių ta priežiūra yra, vaikų dienos centrai. O daugiau kaip ir nežinau“*

15. Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija?

*„Sunkiai įsivaizduoju ką galėtume prisiimti. Žmonės neatlygintinai ilgai dirbti negali. Mes jei ką sužinom naujesnio, pasidalinam su policija“*

16. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti vietos NVO?

*„Gal darbą su tom socialinės rizikos šeimoms“*

17. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Manau, kad ne“*

18. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Ir nevyriausybinių organizacijos dar nėra pasiruošusios“*

19. Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Trūksta nevyriausybinesė organizacijose kompetentingų asmenų. Vis tiek reikia ir išsilavinimo atitinkamoje srity ir būti motyvuotam“*

20. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Tai finansavimas, kad jis būtų ir parengti tuos mokymus, apmokyti žmones, kompetencijos reikia kelti. Kai kurios silpnos yra struktūriškai“*

21. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Labai daug reikia informacijos, tos kompetencijos ir daugiau informacijos toms nevyriausybinesėms organizacijoms, konkrečiai ką jie galėtų perimti“*

## 9 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 7IN

1. Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?

*„Bendradarbiaujam ir visai neblogai. NVO sektorius yra įtraukiamas į įvairias komisijas, pradedant tose, kuriose privalo būti ir tas, kuriose nebūtinai. Pavyzdžiui valdžios atstovai mums pagelbėjo įgyvendinat strategiją, be jos kažki kaip būtų pavykę, jie ištiesė pagalbos ranką. Žinau, kad bendruomenėms ir apklauso būna siunčiamos siekiant sužinoti nuomonę, informacijos suteikiama dėl projektų, kurių net nesupranta. Aišku finansinė pagalba pati sunkiausia, nes žinom, kad nėra tų lėšų. Bendruomenės pirmininkai norėtų, kad jiems mokėtų atlyginimus, bet nežinau, koks gautųsi iškreiptas NVO sektorius, jei savivaldybė jiems mokėtų algas“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia?

*„Socialinė būtų sritis, kultūra kas be ko“*

3. Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?

*„Taip bendradarbiaujam, padeda įgyvendinti organizacijos strategiją, pati didžiausia kokia gali būti pagalba. Tai liečia administravimą organizacijos“*

4. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Bendruomenės nebūtų sugebėjusios pavežti to ką dabar daro, nebūtų įgyvendinusios be savivaldybės finansinės pagalbos. Tai ta nauda, kad galima kreiptis pagalbos ir jos sulaukti“*

5. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?

*„Abu vienodai sakyčiau. Pagrindė NVO sektorius parodo iniciatyvą, kai prasideda biudžetiniai metai ir prasideda konkursai, o gale metų jų aktyvumas dingsta“*

6. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?

*„Mums pavyzdžiui nekyla, prieš mane dirbusiai žinau, kad kilo, mums dabar nekyla“*

7. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Aš matau iš šono vieną kitą bendruomenę, kurios netgi tos problemos ir nėra, bet jie patys ją sugalvoja, gal kitą kartą tiesiog patys nemoka išsakyti ko jie nori, arba nori labai daug. Kartais atrodo, kad jie tą nevyriausybinę organizaciją ne taip suvokia. Pavyzdžiui, kiti įsivaizduoja, kad jie neprivalo kuro iš savęs užsipilti, jie nesupranta, kad atlyginimo iš čia negaus, suvokimo nėra“*

8. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Viskas yra puiku ir aš manau, kad tai yra reikalinga ir tada ko gero ta atsakomybė kitokia, sakykim nevyriausybinkai dažnai pykdavo ant valdžios institucijų, kad to ar ano nepadarė, o*



*dabar gali jie patys daryti. Pavyzdžiui jie dabar tą aplinką patys tvarkysis ir galės nepriekaištauti valdžios atstovams. Atsakomybės pasidalinimo atveju tai yra labai gerai. Mums sunku su paslaugų perdavimu lyginant su Taurage, nes neturim žmogiškųjų išteklių, neturim kas galėtų tas paslaugas teikti. Jeigu sunku valdžios institucijoms surasti darbuotojus, valdiškam darbui, tai ką kalbėt apie bendruomenes“*

9. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Tai bus atsakomybės pasidalinimas, kai nebebus galima numesti kažkam kažko ir kaltinti. Galės pačios tame sudalyvauti. Aišku, tie kurie turi žmogiškųjų išteklių labai gerai tas darbo vietų kūrimas“*

10. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Per finansavimo konkursus“*

11. Kokių būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Per paslaugų pirkimą iš neįgalųjų draugijos“*

12. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Labai sunkiai. Gal paskui viskas bus gerai“*

13. Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą?

*„Ne“*

14. Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Socialinis pavėžėjimas neįgaliesiems. Planuojama, kad vasarą bus perduotas aplinkos tvarkymas kiekvienoje seniūnijoje bendruomenėms. Neįgalųjų draugija žinau dar skalbimo paslaugas teikia“*

15. Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija?

*„Mūsų jokių“*

16. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti vietos NVO?

*„Renginių organizavimą, kapinių tvarkymą, socialinį pavėžėjimą, nes kiek yra kaimų be susisiekiimo iš vis. Galėtų bendruomenė įsigyti autobusiuką ir vaikus pavėžėti į centrus, kad jie turėtų galimybių lankyti neformalųjį švietimą, tokių paslaugų savivaldybė neteikia, bet manau pirktų iš nevyriausybininkų, nes savivaldybė nėra pajėgi visas paslaugas suteikti gyventojams“*

17. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Manau, kad dar trūksta daug kur žinių ir gerosios patirties, nemanau, kad visiškai pasirengusi“*

18. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

„Ne“

19. Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Su žmogiškais ištekliais, su žinių trūkumu“*

20. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Su tuo laikinumu susiduriu, kad nuo projekto iki projekto, kai toks laikinumas nenori niekas nei darbinis. Bendruomenės labai bijo tų buhalterinių dalykų ir žinių trūksta aš galvoju. Paraiškų nelabai gali patys pasirengti, nu ir paraiškos formos gana sudėtingos dabar yra, visokie verslo planai, kažkas paprastinta turėtų būti“*

21. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Daugiau kalbėtis, daugiau laiko paskirti nevyriausybinėms, daugiau dėmesio joms parodyti. Galbūt sistemingai daryti tuos sutikimus, o ne tada kai kas nors prisikaupia, tiesiog leisti jiems išsikalbėti, o ne susikvietus susakyti tik savo. Iš tikrųjų tie kofinansavimai yra skatinantis dalykas“*

## 10 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 8IN

1. Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?

*„Pagrindė savivaldybei mes teikiame paraišką dėl finansavimo, dėl paramos, dėl prisidėjimo prie projektų. Ir šiaip visokiais klausimais teikiame prašymus, dėl visokių problemų, kreipiamės į savivaldybę pagalbos ar informacijos“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia?

*„Nuo viešųjų erdvių tvarkymo, kelių tvarkymo iki socialinių klausimų. Pagal poreikį tiesiog. Dalyvaujame projektuose, prašome, kad kofinansuotų. Dažniausiai gauname ko prašome, daugiau ar mažiau. Dažniausiai renginių metu, tai yra renginių srityje“*

3. Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?

*„Bendradarbiaujame įvairiais klausimais. Pagrindė aišku dėl to finansavimo, nes tą nario mokesčių susirinkti irgi yra sudėtinga ir nelabai ką eina padėti susirinkus tuos kelis eurus. Skambinam ir tiesiai valdžios atstovams jei reikia, jei neina žodžiu, kreipiamės raštu“*

4. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Bendradarbiauti bet kokioje srityje yra smagu, kai gali prašyti, gali kreiptis ir kai žinai, kad pagal galimybes bus atliepta. Aišku reikia turėti supratimą, kad ten milijonai iš dangaus nekrenta. Gal netgi tarp tų pačių bendruomenių būna nesusišnekėjimo“*

5. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?

*„Valdžia kaip ta mama ar tėtis, kaip savo vaikus prižiūri. Tai teikia tuos kvietimus paraiškoms, tai skambina klausia, kokios informacijos. Galvočiau, kad daugiau iniciatyvos iš tos valdžios, mes dažniausiai kreipiamės kaip ko nors norim, kai mums reikia kažko prašyti“*

6. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?

*„Nėra buvę iškilę. Aš asmeniškai neesu susidūrus, todėl pasakyti negaliu“*

7. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Kai jų nėra neturiu ką ir pasiūlyti“*

8. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Dvejopa sakyčiau gal. Gera mintis iš tikrųjų, bet tiktais galvoju, kokias tas paslaugas galima perimti. Pagrindinė kliūtis, kad neaišku kaip tą atlyginimą apmokėti, buhalterinė rutina, kas ją*

*turėtų atlikti. Sakykim ar tai pirmininkas turėtų viską daryti skirstyti mokesčius. Tokių neaiškumų yra daug ir va kartais jeigu pasinaikintų bendruomenė, kaip tada“*

9. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Jeigu kaime ta bendruomenė žmogui arčiau ta darbo vieta būtų. Užimtumas vien būtų bendruomenės, čia gal toks plusas“*

10. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Neesu susidūrusi nei su vienu, teoriškai žinau praktiškai ne, per finansavimą pagrinde“*

11. Kokiu būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Neesu įsitikinusi, nežinau tiksliai. Gal projektiniu būdu, projektinę veiklą“*

12. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Manau, kad kol kas nelabai sekasi“*

13. Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą?

*„Ne“*

14. Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Nežinau, ko gero kaip ir nėra“*

15. Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija?

*„Sunku pasakyti. Gal kokios vaikų stovyklos organizavimą, bet tai irgi vienkartiniai projektiniai dalykai. Gal kultūrinėje srityje kažką“*

16. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti vietos NVO?

*„Kažkokį aplinkos tvarkymą, prižiūrėti ar tai vaikus ar senelius. Kažką su turizmu susijusį. Nežinau, ir dar klausimas ar savivaldybei apsimokėtų“*

17. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Manau, kad ne. Atsiranda paslauga iš poreikio, kad ir švenčių organizavimas, bendruomenės jau tą neformaliai yra perėmusios tik tokiam projektiniam lygmeny. Tos paslaugos pasiteisintų, kurios natūraliai ateina, nes jei ne klausimas ar jos išsilaikytų“*

18. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Manau, kad tos bendruomenės nėra pasirengusios“*

19. Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Na aš manau, kad vietos valdžia yra suinteresuota išlaikyti ir tas valstybines įstaigas, kad neatleistų žmonių, nemažinti jų skaičiaus ir nenuskriausti bendruomenių tų, nes jei atiduotų paslaugas bendruomenėms nukentėtų visokie paslaugų centrai, globos įstaigos ir panašiai. Galėtų bendruomenės perimti iš jų senelių namus, bet kas iš to, gauti iš rankos į ranką, tas iš tuščio į kiaurą“*

20. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Nėra tiek žmonių, kad galėtų apsiimti tokį darbo krūvį. Ir tarkim jei perėmus senelių namus išlaikymo kaštai yra dideli, o tie seneliai pilnai sau paslaugą apsimokėti nei vienas nėra pajėgus. Ta projektinė veikla yra laikina, kažkaip reikia tą tęstinumą garantuoti. Iš tikrųjų net nežinau ar yra iš vis norinčių perimti tą paslaugų teikimą, tai gal kol nesusiduri su tuo perėmimu ir nežinai kokie tie sunkumai, nes viskas iškyla kai pradedi vykdyti tą veiklą“*

21. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Reikėtų atsižvelgti į tą bendruomenės stiprumą, kad ir ne visoms bendruomenėms galima patikėti tokias paslaugas. Turėtų būti sukonkretinta kas ir ką gali atiduoti ir perimti, reikia informacijos kaip būtų finansuojama, kas tą finansavimą administruotų. Reikalinga išspręsti finansavimo ir administravimo paslaugą“*

## 11 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 9IN

1. Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?

*„Mes labai stipriai bendradarbiaujam su savivaldybe, ieškom tų būdų, kad galėtume kuo daugiau tų paslaugų teikti tiek neįgaliesiems, tiek pagyvenusiems. Savivaldybė departamentui pagal projektą yra įsipareigojusi išlaikyti mūsų autobusėlį ir vairuotoją. Dalyvaujam renginiuose, kaip partneriai ar rėmėjai. Su vietos valdžia kalbamės, išsiaiškinam jei kas neaišku. Bendradarbiaujam ir susitikimo metu, per tam tikrus projektus, prisidedam prie savivaldybės gerovės, plečiam paslaugų sferą. Savivaldybės požiūris yra geranoriškas į mūsų veiklą. Mes dalinamės su jais turima informacija“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia?

*„Pagrindė socialinėje srityje. Kitų organizacijų net nežinau kartais kai pasako pavadinimą, pas mus jų tiek daug“*

3. Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?

*„Taip bendradarbiaujam socialinėje srityje“*

4. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Ta nauda abipusė ir žinoma nauda žmonėms, paslaugų įvairovė ir kokybė tampa geresnė“*

5. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?

*„Sakyčiau nevyriausybiniis, norėtųsi daugiau aktyvumo iš valdžios“*

6. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?

*„Kaip ir problemų nekyla“*

7. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Norėčiau didesnio valdžios palaikymo, kad jie dažniau užsuktų pro mūsų duris ir pažiūrėtų kaip mes gyvenam. Norėčiau, kad valdžios sektorius keltų mums mažesnius reikalavimus, nes dabar reikalavimai kaip biudžetinei įstaigai“*

8. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Valdžia nelabai nori pirkti iš nevyriausybinių paslaugų dėl kokybės, bet kad nevyriausybiniškai suteikia žymiai kokybiškesnes paslaugas negu biudžetinės įstaigos, tai yra faktas. Kad ir savivaldybė perka iš mūsų tas paslaugas, bet reikia, kad pirktų ne simboliškomis kainomis, kad žmogui nereikėtų dirbti už ašaras. Pavyzdžiui mūsų srityje mes neturime socialinių darbuotojų*

*išsilavinimo, bet čia jis ir nereikalingas, tokį darbą dirbant reikia suvokti kas tai yra, tas diplomats nieko nereiškia. Reikia rasti kompromisus normaliom kainom, tai atliepia ir kokybę paslaugų. Iš esmės į perdavimą žiūriu tik teigiamai“*

9. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

*„Žmonės pas mus ateina ir elgiasi laisviau, jie sako nenori eiti pas tą valdžią. Jiems priimtinau, kad paslaugą teiktume mes“*

10. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

*„Per projektus. Žinau ir kad per viešuosius pirkimus, mes turim viską susipildę sistemose galim dalyvauti, bet neturim tam gebėjimų, kad va būtų kas ir tai vykdytų, bet to nėra“*

11. Kokiu būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

*„Net nežinau. Mes ką teikiame tai tikrai neesam perėmę iš savivaldybės, pas mus natūraliai palaipsniui atsirado tos paslaugos. Jie tik išlaiko mūsų autobusėlį, bet tai nėra perduota kažkokia paslauga. Anksčiau kiek žinau savivaldybės įstaiga teikė kažkokį pavėžėjimą, bet tai nebuvo, kad atimtų iš jų ir atiduota mums. Mes patys savo idėjom susikūrėm, nes matėm, kad tam yra poreikis, Mūsų paslaugomis nuolat naudojasi apie 130 asmenų“*

12. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

*„Pavyzdžiui Lietuvoje, kaip mūsų organizacijų yra 64 ir kiekvienoje savivaldybėje yra skirtingas požiūris į nevyriausybinės organizacijas, tas paslaugų perdavimas nevyksta labai sklandžiai“*

13. Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą?

*„Higienos paslaugas perka iš mūsų dalį savivaldybė, kitai daliai paslaugų finansavimą gaunam iš reabilitacijos projekto. Žmonėms, kurie gauna mažas pajamas savivaldybė skiria lėšų jiems pagal įsakymus, kad už paslaugą jiems nereikėtų mokėti. Pavėžėjimo paslaugą teikiame neįgaliesiems, pagyvenusiems asmenims, juo vežam pas daktarų, taip juos atsivežam pas mus išmaudom, apskalbiame, nes teikiame ir skalbimo paslaugas. Mums jau biudžete numato lėšų šiai paslaugai pirkti atskiroje eilutėje, apskaitą visą vedame mes. Tik ta sutartis paslaugų vieniems metams, labai norėčiau, kad ta sutartis būtų 3-5 metų. Visi mūsų draugijos finansavimai eina per projektus. Nors jie galėtų iš mūsų paslaugą pirkti per viešuosius pirkimus. Mes teikiame užimtumo paslaugas, siuvimo paslaugas, rūbų pataisymo paslaugos neįgaliesiems, žmonės čia gali mokytis siūti“*

14. Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

*„Tikrai nežinau“*

15. Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija?

*„Pas mus būtų tikslingiau, kad pereinų kompensacinės technikos išdavimas. Dabar tai yra paslaugų centre, o visi žmonės ateina pas mus tos technikos pasiimti, gaunam aiškintis ir siūsti žmones ten. Žmonės nesupranta to dalyko, kodėl ten. Mes galėtume šias funkcijas vykdyti ir tokias paslaugas teikti, tai būtų tikslingiau jei būtų pas mus. Mes žinom žmones, mes jiems galim patarti, kokią techniką jiems reikalinga. Daugiau ryšio palaikom su jais, tiesiog žmogus ateina ir kabinete jau matai ko jam reikia. Galėtume taip pat apsiimti pensininkų pavėžėjimą, sunkiai vaikstančių asmenų, onkologinių ligonių pavėžėjimą. Galėtų savivaldybė tiek mokėti, kad galėtume teikti paslaugas higienos visą dieną, nes dabar žmogus dirba tik pusę etato ir ta paslauga teikiama tik pusę dienos“*

16. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti vietos NVO?

*„Kaip ir minėjau, kompensacinės technikos išdavimą“*

17. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Į šį klausimą atsakyti negaliu, nes tai yra didelis politinis klausimas.“*

18. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Gal kai kurios norėtų, bet be įdėtų pastangų ir jėgų lengvai perimti neis, reikia įdirbio“*

19. Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Yra nesudėliotos funkcijos, kas už ką esam atsakingi, dėl to labai yra pikta, nes kitų darbus kartais stengiamasi numesti mums.“*

20. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Mes kitais metais turėsime struktūrizuotis, turėsime būti valstybės pripažinti kaip nevyriausybinė organizacija ir turėsime save pateikti taip, kad savivaldybė pirktų iš mūsų kuo daugiau paslaugų. Mes priklausysime LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Neįgaliųjų departamentui. Man pavyzdžiui yra labai sunku, nes viską reikia parašyti, viską reikia apmastyti. Viskas yra popierizmas, aš dirbu grynai administracinį darbą, nors nees specialistė. Atsiskaityti reikia savivaldybei, neįgaliųjų departamentui. Kiekvieną kartą turiu smulkmeniškai atsiskaityti. Aš ir projekto dirbu per mėnesį 20 valandų, visą kitą laiką kaip pirmininkė visuomenininkė, bet aš pati savo sveikatą persikraunu. Atvažiuoja mus tikrina departamentas, iš vyriausybės atvažiuoja. Turiu labai gerą vairuotoją, kuris nežiūri nei valandų, laiko ar saiko, o gauna minimalią algą. O gaunas, kad dirbti reikia tu sirgisi ar nesirgisi, kiti net naudojas mūsų paslaugom, nors žino, kad ne mums tai priklauso daryti. Apskritai viskas labai priklauso, koks vietos valdžios požiūris į nevyriausybines organizacijas“*

21. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?



*„Galėtų sugalvoti viską paprasčiau. Dabar kasmet turiu rašyti projektą, įsivertinti visas kuro, draudimo kainas, remonto ir panašiai, labai sunku viską apskaičiuoti, nes viskas nuolat keičiasi. Man daug to popierizmo, kur galėtų paprasčiausiai paimti ir nupirkti. Taip pat norėčiau, kad vietos valdžia daugiau dėmesio skirtų vietos organizacijoms, kurios tikrai dirba. Tas lėšų paskirstymas yra kiek matau neteisingas, nes skiria organizacijoms, kurios nieko nevykdo, o organizacijos kažką vykdo gauna 0. Dažniau daryti susitikimus, kad parodytų administracija, kad mes jiems rūpim. Aptarti ką nuveikėm, ką dar galim nuveikti. Taip pat, kai administracija sprendžia socialinius klausimus galėtų įtraukti ir mus, kad žinotume kas vyksta mūsų savivaldybėje ir kokia kryptimi einama. Norėtusi, kad mus išklausytų, nes esame arčiau žmogaus ir žinome juos. Taip pat gal sprendimas būtų dvišaliai trišaliai susitarimai. Reikia, kad žinotų savivaldybė ką mes darom. Tarp kitko Lietuvos mastu buvom išrinkti pristatyti mūsų gerą patirtį, nes atrinko, dėl to kad geriausiai sutariam su savivaldybe“*

## 12 priedas. Interviu su vietos nevyriausybinių organizacijų atstovu 10IN

1. Kokiais būdais vietos NVO bendradarbiauja su Pagėgių savivaldybe?

*„Per įvairiausias programas, kurios remia nevyriausybinių organizacijų veiklą“*

2. Kokiose srityse vyksta vietos NVO bendradarbiavimas su vietos valdžia?

*„Per socialinį verslą, o šiaip esminis bendradarbiavimo kontekstas pagrinde dabar sportas, kultūra plačiaja prasme aš turiu omenyje, bendros aplinkos kūrimas. Neįgaliųjų kontekste“*

3. Ar Jūsų vadovaujama NVO bendradarbiauja su vietos valdžia? Jei taip, kurioje srityje?

*„Bendradarbiavimas yra, tik jis nėra įformintas kažkokia tai sutartim. Vienu ar kitu klausimu tenka kreiptis į valdžios institucijas, gal ne visada dėl objektyvių priežasčių, dėl finansavimo galimybių trūkumo. Kultūros srityje bendradarbiaujam, turim daug gražių renginių, taip pat ir sporto ir ugdymas“*

4. Kokią naudą teikia sektorių bendradarbiavimas?

*„Tai gėrio nešimas kartu“*

5. Kuris Jūsų manymų sektorius aktyvesnis siekiant bendradarbiavimo?

*„Vietos valdžia dirba pagal vietos savivaldos įstatymą ir jos čia yra iniciatorės už tą ką yra atsakinga, o nevyriausybinkai kai ta švieselė tamsiausiam kampe. Nevyriausybine organizacijas steigia, kaip aš sakau, kada jų nebeina neįsteigti.“*

6. Kokios problemos kyla bendradarbiaujant su vietos valdžios sektoriumi?

*„Trūksta supratimo kas yra NVO. Nes kartais iš valdžios atstovų girdisi, kad nevyriausybinkus pavadina ar tai bendrija ar tai bendrove, jie neskiria. Kad ir nuėjus į valdžios instituciją norėtusi sėdėti ne priešais, o šalia, žiūrėti į tą problemą iš tos pačios pusės ir nutarti kartu kaip tai išspręsti“*

7. Kaip siūlytumėte spręsti tarp sektorių esamas bendradarbiavimo problemas?

*„Reikia stengtis suvokti vieni kitus. Dialogo, abipusio supratimo“*

8. Kokia Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų perdavimą NVO?

*„Tas žodis viešųjų paslaugų perdavimas suvokiamas keistai, tarytum paimsim ir perduosim, ar nuo to paslaugos bus geresnės, ar nuo to gyventojai gaus geresnes paslaugas apie tai reikia kalbėti. Paslaugas reikia perduoti palaipsniui ir tik teigiamai į tai žiūriu. Taip pat jeigu tų paslaugų lyg šiol nedarei nesiruošei, kaip sakant raumenis neauginai su mintim, kad kada nors reikės, nes tu nei technikos neturi nei patalpų. Tai didelis darbas, bet tai nereiškia, kad mes prieš, mes už, kad tai*

vyktų. Tačiau įžvelgiu ir pavojų, ar nevyriausybinė organizacija išokus į paslaugų teikimą nepataps ta pati biudžetinė organizacija, jos statusas bus asociacija ar kita, bet vienai ar kitaip ta biurokratija reikalas klampus, reikia ir etatų ir to ir ano ir tai gal būtų atims tą savanorystės ir inovacijų energiją. Jei dalyvautų ir tas ir anas sektorius paslaugų teikime tai būtų jau paslaugų spektras, o čia sukuriama viena eliminuojant kitą. Mano nuomone biudžetinės įstaigos iš vis negali būti net paramos labdaros gavėjomis.“

9. Kaip manote, kokia yra nauda perduodant viešųjų paslaugų teikimą NVO?

„Pavyzdžiui perdavus aplinkos tvarkymą radus šiukšlių būtų galima jau ne seniūną kaltinti, o bendruomenę. Tą sąmoningumą išgrynintų, nes jaustų atsakomybę nešiukšlinti. Pavyzdžiui organizacija tvarkydama aplinką gali tai daryti dalį ir savanoriškai, o sutaupytas lėšas skirti organizacijos kitai veiklai, pavyzdžiui, kad ir bendruomenės nariai už tas lėšas, kad ir į Luvrą nukeliautų“

10. Kokius žinote viešųjų paslaugų perdavimo būdus?

„Krepšelis, projektų finansavimas ir viešieji pirkimai ko gero“

11. Kokių būdu Jums žinoma šiuo metu Pagėgių savivaldybė perduoda viešąsias paslaugas NVO?

„Neįvardinsiu“

12. Kaip Jūsų manymu sekasi perduoti paslaugas?

„Šiai dienai manau turėtų būti išlaisvintas tas potencialas, kuris praturtintų labai tuos žmones. Sunkiai pas mus vyksta procesas yra kur pasitempti. Tačiau dabar epidemijos metu iš vis sunku tai įgyvendinti, ataušimas jaučiasi visame kame, išbalansuota ta eiga“

13. Ar Jūsų organizacija yra perėmusi viešųjų paslaugų teikimą?

„Ne. Mes neturim nei galimybių jų perimti“

14. Kokios Jūsų žinioj jau perduotos viešosios paslaugos vietos NVO?

„Socialinės paslaugos. Pavyzdžiui neįgaliųjų draugija turi puikų finansavimą, nes jie turi įvairius departamentus, kurie finansuoja jų įvairius projektus, tačiau ar tai ir yra perduota negaliu atsakyti“

15. Kokias Jūsų manymų viešąsias paslaugas galėtų perimti Jūsų organizacija?

„Pavyzdžiui stovyklos paslaugą kur NVŠ paskelbusi kvietimą. Kad ir stadione atsivežti inventorių ir teikti dienos stovyklą. Bet jei įstatų reikiamų neturi esi eliminuojamas“

16. Kokias konkrečias Jūsų manymų viešąsias paslaugas vietos valdžia galėtų perduoti vietos NVO?

*„Galėtų perduoti miesto tvarkymą. Teritorijos būtų atiduotos tų teritorijų bendruomenėms“*

17. Kaip Jūs vertinate, ar vietos valdžia yra pasirengusi paslaugų perdavimui vietos NVO?

*„Vieni ir kiti yra laukimo stadijoje. Dabar iškart imti ir perduoti, tai jie tikrai nėra pasirengę“*

18. Kaip Jūs manote ar vietos NVO yra pasirengusios perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Tai priklausys nuo pačių nevyriausybinų organizacijų, reikia pavyzdžiui ir įstatus susitvarkyti pasiruošti akreditavimui“*

19. Su kokiais Jūsų manymu sunkumais susiduria vietos valdžia norėdama perduoti paslaugų teikimą NVO?

*„Klaidingai suvokiama, kad tų viešųjų paslaugas spektras siaurokas.“*

20. Su kokiais sunkumais susiduria vietos NVO norėdamos perimti viešųjų paslaugų teikimą?

*„Kad ir teikia paraiškas tie reikalavimai kai kurie neadekvatūs ir tai būna tankiai. Daug teisinio nihilizmo. Taip pat finansavimas menkas, o ant to nuogo entuziazmo kiek čia gali varyti“*

21. Kokius pasiūlytumėte sprendimo būdus vietos valdžiai siekiant tobulinti paslaugų perdavimo procesą?

*„Kiekviena organizacija turi išsaugoti savo autonomiškumą, tai jos pirmoji užduotis. Prašo viską padaryti, o mes kaip sakant pabūsime. Jie pyksta, kad ko iš jų norima, to suvokimo nėra kas jie yra. Nes realiai kokia čia nevyriausybinė organizacija, ji nei idėjos nei minties neturi. Joms galima padėti, bet ne už jas daryti, tu pats eik pats dirbk pats klysk, taip reikia kitaip neišmoksi ir tos nevyriausybinės organizacijos tada praranda prasmę. Turi prasidėti aktyvus dialogas tarpusavyje. Prašymas jau buvo savivaldai, kad paruoštų tam tikrus juodraščius, ką galėtų, kokias paslaugas perduoti, kokia apimtimi. Reikia aptarti tą optimalų finansavimą. Taip pat reikėtų tų paslaugų perdavimo galimybių, stiprybių, grėsmių, silpnybių analizės, nes jos dabar nėra. Galėtų būti plėtojamas „krepšelio“ principu perdavimas, pavyzdžiui suaugusiųjų švietimo kontekste“*