

## BENDRUOMENĖS DALYVAVIMAS SAVIVALDOS PROCESUOSE: VIETOS BENDRUOMENĖS ATVEJO ANALIZĖ

Asta Valackienė, Edita Žalnierūnienė

*Kauno technologijos universitetas*

### Anotacija

Straipsnyje diskutuojama viešojo valdymo klausimais, *įvertinant* bendruomenės narių dalyvavimą savivaldoje, išryškinamas bendruomeniškumo ugdymas, bendruomenės, kaip savivaldaus vieneto, stiprinimas. Straipsnyje aptariama atvejo studija, demonstruojanti vietos bendruomenės (Kupiškio rajono) dalyvavimą politiniame ir kultūriniame bendruomenės gyvenime, tiesiogiai į(si)traukiant į savivaldos plėtros procesus ir viešas pilietines diskusijas krašto verslo kūrimo aktualijoms pozicijuoti. Aptiriamos bendruomenės narių kompetencijos, veikla ir jausena, pristatant savo regioną kaip sumanaus regiono socialinę erdvę, pagrindžiant konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje, t. y. bendruomenės dalyvavimą, skatinant verslumą regione, plėtojant turizmą, panaudojant turimus gamtos, kultūros ir kitus išteklius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: bendruomeniškumas, bendruomenių stiprinimas, bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose, atvejo studija.

### Abstract

The article highlights the education community, drawing the community as a strengthening of local government units; debate on the participation of community members in self-governance process. The article discusses the case study; exposing the local community (Kupiškis district) participation in political and cultural life of the community, directly to the (self) pulling into municipal development processes and public civil debate edge business development actualities positioning. Concerned members of the community competencies, activities and feel, the presentation of their region as a smart social space of the region, in support of a competitive advantage in the global market – i.e. community participation, the promotion of entrepreneurship in the region; the development of tourism, the use of existing natural, cultural and other resources.

KEY WORDS: sociality, community development, community participation in the processes of self-government, case study.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v71i2.1098>

### Įvadas

Piliečių siekis tiesiogiai dalyvauti savo krašto valdyme yra šiandienos realija. Neigti šį reiškinį ar polemizuoti būtų sunkiai įmanoma. Pristatomo reiškinio aktualumą pagrindžia nūdienos aktyvus į(si)traukimo į šalies valdymą pavyzdys, iliustruojantis bendruomenės siekį dalyvauti savo miesto, rajono valdyme: kaip niekad gausiai į 2015 metų savivaldybių tarybų rinkimus užsiregistravo visuomeniniai rinkimų komitetai. Kaip nurodoma Lietuvos Respublikos Vyriausiosios rinkimų komisijos paskelbtuose rinkimų į savivaldybes 2015 m. kovo 1 d. sąrašuose,

net 30-yje Lietuvos savivaldybių įregistruoti 58 visuomeniniai rinkimų komitetai, kuriuos vienija 3905 nariai. Tokių komitetų skaičius registruotose savivaldybėse – nuo 1 iki 5 atstovaujамų komitetų. Pastebimas ir gyventojų aktyvumas, tiesiogiai atstovaujant savivaldai: narių skaičius visuomeniniuose komitetuose svyruoja nuo 45 iki 123. Kaip rodo rinkimų rezultatai, gyventojų aktyvumas dalyvauti vietos savivaldoje išties pasiteisino<sup>1</sup>.

Tokį bendruomenės elgesio modelį lėmė kokybiškai besikeičianti visuomenė, kurią galima vadinti sumaniąja. Siekis dalyvauti valdymo sprendimų priėmimo procese yra pačios sumanios bendruomenės atsakas ir reakcija į krašto ekonominius, technologinius, institucinius pokyčius. Vietos bendruomenės į(si)traukimas į dalyvavimą savivaldos plėtros procese gali būti įvairus: politinis, socialinis, asmeninių poreikių tenkinimas, verslo plėtojimas kaimo vietovėje. Bendruomenės gauna įgaliojimus daryti įtaką Europos Sąjungos regioninei politikai, užtikrinant sėkmingą ir tvarų regionų augimą. Šiandien jau drąsiai galima kalbėti apie sumaniuosius regionus, kuriuose valdžia tariasi su bendruomene, įtraukia bendruomenės lyderius į savo krašto socialinio-ekonominio vystymo procesus.

Aktualijos visuomenės politiniame, ekonominiame gyvenime paskatino ir mokslines diskusijas bendruomenės narių į(si)traukimo ir dalyvavimo viešajame valdyme klausimais. Pastaruoju metu tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai diskutuoja apie bendruomenes ir jų centrus, aptaria viešojo administravimo efektyvumo didinimo galimybes.

Tačiau teoriniu, ypač empiriniu, lygmeniu nepakankamai atskleistas bendruomenės narių (tiek pavienių, tiek turinčių juridinį statusą) dalyvavimas savivaldybės veikloje, institucionalizuojant pokyčius. Nepakankamai įvertintas bendruomenių stiprinimas, siekiant sumažinti socialinę atskirtį, skatinant kurti darbo vietas rajonų bendruomenių centruose, skatinti bendruomenės verslumą turizmo sektoriuje, išnaudojant turimus gamtos, kultūros ir administracijos išteklius. Mokslininkų darbuose pasigendama bendruomenės į(si)traukimo į savivaldą kokybinio matavimo ir kokybinės analizės. Todėl autorės pagrindinį dėmesį ir skiria šio objekto kokybinei analizei, t. y. bendruomenės narių verslumui išryškinti, skatinant bendruomenės narius dalyvauti politiniame, ekonominiame ir kultūriniame bendruomenės gyvenime, tiesiogiai į(si)traukiant į savivaldos vystymo procesus. Pasirinktas analizės objektas – bendruomenės dalyvavimas Kupiškio rajono savivaldos procese ir jos įtaka sprendimų priėmimui. Minėti aspektai leidžia apibrėžti mokslinę ir kartu praktinę pristatomo socialinio reiškinio problemą. Tai leistų regionų lyderiams, taikant gerąją patirtį, užtikrinti viešojo valdymo efektyvumą regioniniu lygmeniu. Įvardyti socialinio reiškinio analizės aspektai skatina naujas teorines išvalgas, ver-

<sup>1</sup> Prieiga internete: [http://www.2015.vrk.lt/2015\\_savivaldybiu\\_tarybu\\_rinkimai/output\\_lt/savivaldybiu\\_tarybu\\_sudetis/savivaldybes.html](http://www.2015.vrk.lt/2015_savivaldybiu_tarybu_rinkimai/output_lt/savivaldybiu_tarybu_sudetis/savivaldybes.html)

čia ieškoti tyrimo instrumento, kuris padėtų stiprinti bendruomenės ir ugdyti verslumą turizmo sektoriuje.

Straipsnio tikslas: aptarti bendruomenės dalyvavimą savivaldos procesuose, išryškinant bendruomeniškumo ugdymą, bendruomenės, kaip savivaldaus vietoje, stiprinimą viešojo valdymo kontekste.

Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

- atlikti bendruomeniškumo, savivaldos ir bendruomenės dalyvavimo savivaldos procesuose sampratų kritinę analizę viešojo valdymo lauko kontekste;
- pristatyti atvejo studiją, siekiant pasidalyti gerosios patirties praktika, pristatyti vietos bendruomenės dalyvavimo savivaldoje pavyzdį.

Iškelti uždaviniai sprendžiami struktūrinant dvi straipsnio dalis.

Taikomi metodai: mokslinės literatūros, juridinių ir pasirinktos institucijos dokumentų analizės, atvejo studija, struktūrinis interviu, ekspertinis vertinimas.

## **1. Bendruomeniškumo, savivaldos ir bendruomenės dalyvavimo savivaldos procesuose sampratų konceptualizavimas sumanaus viešojo valdymo kontekste**

Bendruomenė – viena seniausių socialinių mokslų koncepcijų, kuri paaiškinama požiūrių įvairove. Pasak J. R. Šinkūnienės (2012), bendruomenė sociologai domisi jau daugiau kaip 200 metų. Šiam reiškiniui būdingas tarpdiscipliniškumas, jį būtina tyrinėti platesniame socialinių mokslų lauke. Vietos bendruomenių dalyvavimo savivaldos procesuose poreikių tyrimai atskleidžia analizuojamo reiškinio aktualumą, pagrindžia, kad bendruomenės darbas, bendra veikla leidžia žmonėms pagerinti savo gyvenimo kokybę, sudaro sąlygas dalyvauti valdyme, įgalina daryti didesnę poveikį vietos valdžios sprendimams. Bendruomenės narius vienija socialinė sąveika, gyvenamoji teritorija, bendri ryšiai (Nefas, 2007). Kaip teigia A. Poviliūnas (2003), susikūrusios bendruomenės yra valstybės turtas, kurį reikia puoselėti, siekiant, kad taptų šiuolaikinėmis bendruomenėmis. Anot R. Nisbet (1993), bendruomenė negrindžiama žmogumi, ji yra jausmų, minčių, tradicijų, ištikimybės, kolektyviškumo ir valios lydinys. Kiti mokslininkai (Nefas, Smalskys, Šlapkauskas, 2011) siūlo vietos bendruomenę apibrėžti kaip funkcionalią, išskirdami ir funkcionalios vietos bendruomenės kriterijus, joje yra: lyderis, aktyvi piliečių grupė (formalus bendruomenės centras), kuri sistemingai renkasi ir formuluoja bendruomenės poreikius; veikia bent viena nevyriausybinė organizacija; veikia komunikacinė sistema; puoselėjamos dvasinės vertybės, etnokultūra, todėl sukuriama palanki terpė bendruomenės individui augti ir tobulėti; vyksta indivi-

dų, kaimynų, grupių, organizacijų tarpusavio sąveika; kuriama socialinė tvarka; individai pasitiki savimi ir savo kaimynais, įgyvendinami demokratijos principai ir kt. Visi šie besireiškiančios bendruomenės kriterijai atskleidžia, kad funkcionali vietos bendruomenė yra svarbiausias pilietinės visuomenės elementas. Minėti autoriai pabrėžia vietos (teritorinių) bendruomenių funkcijų, interesų ir institucionalizavimo koreliaciją (1 pav.).



1 pav. Vietos (teritorinių) institucinių ir interesų bendruomenių koreliacija

Šaltinis: Nefas, Smalskys, Šlapkauskas, 2011, p. 115

Diskutuojant apie visuomenės bendruomeniškumą, svarbu pabrėžti joje vyraujančią bendruomeniškumo jausmą, kurį galima išmatuoti, atsižvelgiant į: vientisumą įtraukiant įvairovę; atsakingą bendrų verčių pagrindimą; rūpestį, pasitikėjimą ir komandinį darbą; efektyvų vidinį bendravimą ir dalyvavimą; bendruomenių nuorodos patvirtinimą; jaunų žmonių ugdymą; žvilgsnį į ateitį; institucines bendruomenės rėmimo priemones (Buškevičiūtė, 2014). Bendruomeniškumas suteikia priklausymo, tapatumo, emocinio ryšio ir gerovės pojūčius. Patirdami ir suvokdami bendruomeniškumo jausmą žmonės geriau prisitaiko, palaiko ryšius su kitais, stipriau jaučia socialinę ir dvasinę aplinkinių paramą, siekia aukštesnių tikslų. Stiprus bendruomeniškumo jausmas veikia kaip apsauga nuo grėsmių, padeda įveikti gyvenimo pokyčius (Šinkūnienė, 2012). Bendruomeniškumas, kaip ir pilietinė visuomenė, yra istoriškai susiklostęs ir nuolat kintantis visuomenės socialinių grupių sąveikos būdas, idėja. Šiai idėjai suteikiamos tokios išraiškos: bendri interesai, bendros vertybės, bendros problemos / priešai, fizinė tarpusavio sąveika konkrečiais laikotarpiais, tarpusavio parama, artimumas (Nefas, 2007).

Kaip vieną iš šiuolaikinio bendruomeniškumo išraiškos formų būtina įvardyti bendruomenės verslumo ugdymą, laikytiną bendruomenės socialinių grupių sąveikos branduoliu. Todėl šiuolaikinėje visuomenėje vis dažniau verslumas siejamas su visuomenės pažanga ir jos narių gerovės augimu. ES verslumą traktuoja kaip vieną svarbiausių konkurencingumo veiksnių, skatinančių ekonominę ir socialinę pažangą. Šį klausimą analizuoja ir Lietuvos tyrėjai. J. Barynienė, Ž. Paužaitė, J. Cibulskaitė (2014) aptaria verslumo ugdymo visuotinumą politines ir teises iniciatyvas. R. Adamonienė, V. Šilingienė (2008) analizuoja Lietuvos kaimo gyventojų verslumo ypatumus.

Gana ryškiai bendruomeniškumas pasireiškia ir demonstruojamas vietos savivaldoje. Vietos savivalda apibrėžiama kaip savivaldybės bendruomenės ir jos išrinktų atstovų bei jų suformuotų ir kontroliuojamų viešojo administravimo institucijų teisė bei galia savarankiškai tvarkyti ir valdyti bendruomenės viešuosius reikalus. A. Astrausko (2004, 2014) teigimu, nėra visuotinai priimto teorinio požiūrio į šiuolaikinę vietos savivaldybę ir atitinkamai – visuotinai priimto *šiuolaikinės vietos savivaldybės* sąvokos apibrėžimo. Autorius, analizuodamas Lietuvos vietos savivaldos sistemą, aptaria sociologinį ir sociopsichologinį, vadybinį, politologinį ir teisinį požiūrius. Pažymi, kad vietos savivalda suprantama (apibrėžta) kaip valstybės teritorijos administracinio vieneto (žmonių) bendruomenės, kuriai suteikta savivaldos teisė, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal įstatymais nustatytą kompetenciją. G. Žigienė (2014), aptardama teorinius tarpvyriausybinių valdžių lygio paskirstymo principus, pabrėžia decentralizacijos principą, t. y. funkcijų perdavimą iš centrinės valdžios atsakomybės regioninei arba vietos valdžiai, aptaria viešųjų funkcijų priskyrimo vietinei valdžiai praktiką.

G. Žilinskas (2009) kaip svarbiausią vietos savivaldos subjektą nurodo bendruomenę, kurią sudaro gyventojai, gyvenantys apibrėžtoje erdvėje – administraciniame teritoriniame vienete. Autorius pažymi, kad bendruomenė buriasi į teritorinį savivaldų junginį – teritorinę (vietos) bendruomenę.

Juridiniuose dokumentuose (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012; Lietuvos inovacijų 2010–2020 m. strategija, 2010; Vietos savivaldos įstatymas, str. 4<sup>2</sup>) pateikti vietos savivaldos principai, apibrėžiantys gyventojų galimybę dalyvauti tvarkant savivaldybės viešuosius reikalus; nurodoma, kad savivaldybės institucijos sudaro sąlygas savivaldybės gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjimą, skatina kitas pilietinės iniciatyvos formas. Savivaldybės institucijos diegia savivaldos principus švietimo, kultūros ir kitose įstaigose, remia asociacijų iniciatyvas, susijusias su viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymu (Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija, 2010). Šie principai yra vieni

<sup>2</sup> Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F>

reikšmingiausių, buriant bendruomenes, ugdant bendruomeniškumo jausmą, leidžiantys aktyviems bendruomenės nariams, asociacijoms, nevyriausybinėms organizacijoms burtis į bendruomenės centrus, kurių veikla nukreipta į savivaldybės gyventojų poreikių tenkinimą<sup>3</sup>.

Dar geriau bendruomeniškumo, savivaldos ir bendruomenės dalyvavimo savivaldos procesuose raiška atsiskleidžia ją aptariant sumanaus viešojo valdymo lauko kontekste. Svarbu pažymėti, kad vis dažniau mokslinėje literatūroje, politinėje retorikoje ir dokumentuose vartojama *sumanaus viešojo valdymo* sąvoka. J. Buškevičiūtės (2014) mokslo darbuose aptariamas naujas terminas *sumanusis viešasis valdymas*, pagrindžiama sumaniojo viešojo valdymo koncepcija, pateikiami esminiai sumanaus viešojo valdymo bruožai: prisitaikymas prie kintančios aplinkos sąlygų; gebėjimas atitinkamai į jas reaguoti, priimant tikslingus sprendimus. Kiti autoriai (Scholl, 2014; Sharma, 2013) sumaniojo valdymo konceptą praplečia naujomis charakteristikomis, kurios leidžia diskutuoti apie e-valdžios lauką, skiriama: sumanus administravimas; sumani sąveika su suinteresuotaisiais; sumani apsauga; sumani infrastruktūra. J. Buškevičiūtė (2014), atlikusi skirtingų teorinių priėgų sumaniojo viešojo valdymo aspektu kritinę analizę, teigia, kad sumaniojo valdymo koncepcija papildo gero valdymo sampratą.

Mokslinėje literatūroje aprašomi penki sumanaus valdymo principai: paprastumas (pvz., vieno langelio principas), moralumas (moralinių vertybių akcentavimas), atskaitingumas, atsakomybė ir skaidrumas (Poviliūnas, 2003; Nefas, 2006). J. Buškevičiūtė (2014) įvardija ir kitus sumaniojo viešojo valdymo koncepto skirtumus, pažymėdama, kad taip praplečiama ir e-valdžios koncepcija kitomis raiškos dimensijomis. Sumanaus viešojo valdymo koncepcijoje diskutuojamas piliečių įsitraukimas į viešąjį valdymą ir jų įgalinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Taip siekiama atvirai ir skaidriai priimti sprendimus. D. Farrell ir A. Goodman (2013) skiria keturias viešojo valdymo dedamąsias, be kurių neįmanoma įgyvendinti sumanumo dimensijos: įrodymais pagrįstų sprendimų priėmimo; didesnio įsipareigojimo ir piliečių įgalinimo; protingo investavimo į žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžių lavinimą; glaudesnio viešojo sektoriaus bendradarbiavimo su privačiu ir nevyriausybinio sektoriais.

Atlikusi aptartų sąvokų kritinę analizę, J. Buškevičiūtė (2014) patikslina sumaniojo viešojo valdymo koncepciją. Autorės teigimu, sumanusis viešasis valdymas gali būti apibrėžiamas kaip valdymo forma (arba požiūris), kuri įgalina socialinę sistemą (miestą, regioną ar šalį) efektyviai veikti kompleksiškoje dinaminėje aplinkoje panaudojant šios sistemos ir jos aplinkoje esantį intelektualinį kapitalą, siekiant visuomenės gerovės.

<sup>3</sup> Prieiga internete: [www3.lrs.lt](http://www3.lrs.lt); Vietos savivaldos įstatymas, str. 4. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F>

Kiti autoriai diskutuoja viešojo valdymo modelio, kuris leistų sumaniai veikti dinamiškoje aplinkoje sprendžiant kompleksines problemas, sandaros klausimu. Mokslinėje literatūroje (Dalton, Elias, Wandessman, 2001) ir praktinėse diskusijose (Jucevičius, Liugailaitė-Radzvickienė, 2014) gvildenamas bendruomeniškumo išorinio vystymosi kontekstas, analizuojamas miesto, rajono, inteligentiškos bendruomenės suvokimas; gvildenami vystymosi sėkmę lemiantys kriterijai. E. Gaulės (2014) darbuose sumanus viešasis valdymas įvardijamas kaip valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika pagrįsta veikla, kai, remiantis savalaikėmis ir kompleksine informacija, priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos bei priemonės. Išryškinamos sumanaus viešojo valdymo dimensijos – strateginis judumas horizontalus valdymas; bendradarbiavimas sąveikaujant ir įgalintas pilietiškumas. Akcentuojama, kad viešojo valdymo sistema neišvengiamai turi tapti sumania sistema (Gaulė, 2014). Autorės nuomone, sumania socialine sistema laikytina tokia sąveikos sistema, kurioje sąveikaudami žmonės gauna informaciją ir kitus jiems reikalingus išteklius, kad, išvelgę kritinius savo aplinkos aspektus ir laiku priėmę atitinkamus sprendimus, gebėtų siekti sistemos tikslų. Pažymima, kad sumanus viešasis valdymas apima tam tikras sąveikos formas ir veiklos metodus, kurie taikomi kuriant ir įgyvendinant politiką, teikiant viešąsias paslaugas.

J. Sinkienė, K. Grumadaitė (2014) savo darbuose aptaria priežastis, kas verčia keistis tradicines bendruomenes, analizuoja, kaip įgyjami nauji sumanios bendruomenės bruožai. Autorės pažymi, kad politinės, technologinės, institucinės ir kitos pastarajam dešimtmečiui būdingos reformos paskatino šalių, jų regionų ir miestų bendruomenes ieškoti naujų savo konkurencinio pranašumo globaliojoje vietovių rinkoje stiprinimo būdų. Atskleidžia, kad vienas populiariausių bendruomenės atsakų į šias kintančias sąlygas yra bendruomenės sumanumas.

Apibendrinant aptartas teorines koncepcijas, galima teigti, kad nuolatiniai vidinės ir išorinės regionų aplinkos veiksnių pokyčiai skatina regionų bendruomenes kartu su nacionalinės valdžios institucijomis ir kitomis suinteresuotomis grupėmis ieškoti efektyviausių būdų, kaip spręsti regiono vystymosi problemas. Senieji regionų valdymo scenarijai, į(si)traukiant bendruomenes, nevisiškai patenkina abiejų šalių (sumanios bendruomenės ir sumanaus viešojo valdymo institucijos – savi-valdybės) lūkesčius. Todėl priimantieji regiono vystymosi politikos sprendimus raginami ne imituoti kitų regionų „gerąsias praktikas“ arba orientuotis į bendrąsias viešojo sektoriaus finansinių paramos priemonių nuostatas, bet visų pirma laiku nustatyti esamą situaciją ir jos keliamus iššūkius, adekvačiai suvokti savo regiono poreikius, potencialą ir galimybių ribas (Sinkienė, Grumadaitė, 2014).

Aptartos teorinės priegios leidžia tyrėjui praplėsti mąstymo lauką, išryškinant bendruomenės dalyvavimo savivaldos procesuose reikšmingumą, pažymint sumanaus bendruomeniškumo stiprinimą, ieškant naujų regionų vystymosi valdymo sprendimų. Būtent bendradarbiavimu sąveikaujant pagrįstas valdymas, į(si)traukiant sumanias bendruomenes į sprendimų priėmimo procesą, skatina politikus ir vykdomosios valdžios lyderius remtis visos bendruomenės pozicija kaip priemone efektyvinti viešąjį valdymą.

## **2. Kupiškio rajono bendruomenės dalyvavimas vietos savivaldoje: atvejo analizė**

Paaikšinsime tyrimo metodiką. Tyrimui atlikti ir pagrindiniam tyrimo klausimui atskleisti taikyta kokybinio tyrimo strategija. Pasak R. Žukauskienės (2008), sistemingas situacijos, įvykio ar atvejo tyrimas natūralioje aplinkoje padeda suprasti tiriamąjį reiškinį ir pateikia interpretacinį holistinį tiriamų objektų vaizdą. Duomenims rinkti taikyti struktūruoto interviu ir ekspertinio vertinimo metodai. Kokybinis tyrimas pasirinktas tikslingai, nes norėta detaliau paaikškinti tiriamo reiškinio prigimtį ir pokyčius, be to, nesiekama kontroliuoti tyrimo proceso. Anot D. Polit, B. Hunder (2004), kokybiniu tyrimu konceptualizuojamas tyrimo objektas, kurį pagrindžia gauti tyrimo duomenys. Tyrimu siekiama suprasti žmonių patirtį, įgyvendinant ir valdant pokyčius, todėl dėmesys skiriamas tiriamųjų pateikiamoms procesų, įvykių ar aplinkybių interpretacijoms ir vertinimui. Tyrimui organizuoti pasitelkiama kokybinio pobūdžio ieškomojo ir aprašomojo tyrimo priėiga, kuri menko objekto pažinimo atveju mokslinėje literatūroje įvardijama kaip viena tinkamiausių (Stebbins, 2001; 2008; Hartley, 2004; Jucevičius, Liugailaitė-Radvickienė, 2014). Kokybinius tyrimus atliekantys tyrėjai (Edmonson, McManus, 2007) pripažįsta, kad tokio tyrimo tikslas – atskleisti konkrečias patirtis ir taikant kokybinės analizės metodą formuoti visa apimančią supratimą, atsižvelgiant į kontekstą ir situaciją.

Pagrindinis tyrimo klausimas, kaip (kokios priemonės ir būdai) Kupiškio rajono bendruomenės nariai dalyvauja savivaldybės turizmo plėtros programose ir tiesiogiai priimant sprendimus.

Tyrime, taikant netikimybinės tikslinės atrankos metodą, atvejo analizei pasirinkta VšĮ Kupiškio rajono turizmo ir verslo informacijos centro veikla. Šios atrankos tikslingumas pagrįstas metodologinėje literatūroje, kur aiškinama, kad tam tikros aplinkos, asmenys ar įvykiai atrenkami apmąstyti, norint surinkti svarbią informaciją, kuri kitaip neprieinama (Scholl, 2014; Ryan, Bernard, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008; Valackienė, Mikėnė, 2010). Struktūruotame interviu dalyvavo vietos bendruomenių lyderiai ir VšĮ Kupiškio rajono turizmo bei verslo



centro darbuotojai (iš viso – 16 informantų). Į diskusiją pakviesti VšĮ Kupiškio rajono turizmo ir verslo centro vadybininkai, kurie galėjo geriausiai apibūdinti analizuojamą reiškinį: aktyviai dirbantys su bendruomenėmis ir konsultuojantys verslo bei turizmo paslaugų klausimais. Taikant ekspertinio vertinimo metodą (diskusijoje dalyvavo kvalifikuota ekspertė – Kupiškio rajono vietos veiklos grupės projektų administratorė, turinti didelę patirtį verslo informacijos srityje ir rengiant ES projektus) siekta išsiaiškinti, kaip vietos lyderiai įtraukiami į Kupiškio rajono savivaldybės sprendimų priėmimą, kaip skatinami kurti verslus savo krašte ir kaip įtraukiami į krašto turizmo verslą?

Atvejo analizė atliekama, taikant šiuos tyrimo kriterijus:

1. Analizuojami rajono savivaldos bendruomeniškumo ugdymo siekiai, bendruomenių galimybės, socialinis kapitalas ir noras įsitraukti į bendruomenės veiklą.
2. Aptariamas bendruomeniškumo ugdymas ir bendruomenių įtraukimas, plėtojant rajono turizmo verslą.

Atlikus Kupiškio rajono strateginių dokumentų analizę (Kupiškio rajono plėtros iki 2020 metų strategija, Kupiškio rajono integruota 2007–2014 m. vietos plėtros strategija, Kupiškio rajono savivaldybės administracijos 2013–2015 m. strateginis veiklos planas, ES struktūrinės paramos regionams panaudojimo strategija), nustatyta, kad Kupiškio rajono savivaldybės veikla grindžiama nacionaliniu lygiu patvirtintų strategijų prioritetais ir tikslais. Orientuojamasi į šiuos strateginius dokumentus: Panevėžio regiono plėtros planą, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Nacionalinę darnaus vystymo strategiją ir kt.

Atlikta pirminių strateginių dokumentų analizė pagrindė Kupiškio rajono strateginių dokumentų rengimo principus. Išryškėjo Kupiškio rajono strateginiuose dokumentuose išskiriami strateginiai krašto vystymo prioritetai, numatomi tikslai ir priemonės, leidžiantys užtikrinti bendruomenės dalyvavimą krašto valdyme:

I prioritetas: išsilavinusios, pilietiškos, saugios ir sveikos visuomenės ugdymas, skatinant ir telkiant bendruomeninių, nevyriausybinių ir kitų organizacijų bei kaimo gyventojų iniciatyvas bendruomeninei veiklai ir gyvenimo kokybei kaime gerinti; pilietiškumo ir tautiškumo ugdymas; socialinės atskirties mažinimas ir darbo vietų kūrimas.

II prioritetas: verslo aplinkos gerinimas ir turizmo plėtra, siekiant didinti rajono rekreacinį ir turistinį patrauklumą; skatinti iniciatyvas, siekiant išsaugoti ir puoselėti etnokultūrinį paveldą, skatinant kurti tradicinių amatų centrus.

III prioritetas: darni gyvenamosios aplinkos plėtra, skatinant bendruomeninį verslumą, įvairinant paslaugas ir verslus kaime, remiant mažų įmonių ir kitų smulkiojo verslo iniciatyvų kūrimąsi ir plėtrą kaime.

Atlikus atvejo analizę, pastebėta, kad strateginių tikslų įgyvendinimą lengvina gamtos ir kultūros išteklių Kupiškio rajone pasiskirstymas, leidžiantis plėtoti Kupiškio rajono turizmą ir verslą. Pažymėtina, kad Kupiškio krašte palanku plėtoti dviračių ir pėsčiųjų turizmą.

Įvertinus turizmo ir verslo situaciją rajone, paaiškėjo, kad daugumą bendruomenės iniciatyvų koordinuoja vietinis Turizmo ir verslo informacijos centras. Tai vienintelė tokio pobūdžio įstaiga rajone. Verta pažymėti, kad Kupiškio rajono bendruomenė aktyviai bendradarbiauja su VšĮ Kupiškio rajono turizmo ir verslo informacijos centru, kuris sutelkia bendruomenę verslo idėjoms generuoti, kartu su bendruomenės lyderiais teikia verslo idėjas Kupiškio rajono savivaldybei. Plėtoja ir kitas bendruomeniškumą ugdančias veiklas: teikia informacinę ir praktinę pagalbą smulkaus ir vidutinio verslo subjektams bei verslą pradantiems asmenims; padeda jau veikiančioms įmonėms plėtoti savo veiklą; nuolat atnaujina informaciją apie verslą ir turizmą, publikuojant ją internetiniame tinklalapyje<sup>4</sup> bei socialiniame tinklalapyje „Facebook“; pristato turizmo ir verslo išteklius regioninėje spaudoje, dalyvaujant įvairiose vietinėse ir tarptautinėse parodose, kurios informuoja apie Kupiškio rajoną; teikia informaciją į įvairius informacinius leidinius apie poilsio galimybes rajone; renka ir sistemina informaciją apie visus lankomus rajono kultūrinius-istorinius objektus bei vietas; sudaro ekskursijų ir individualių kelionių planų maršrutus po Kupiškio miestą ir rajoną. Susipažinus su Turizmo ir verslo informacijos centro veikla telkiant bendruomenę, galima teigti, kad centras kryptingai planuoja ir koordinuoja bendruomenės verslumo veiklą, padeda plėsti turizmo ir verslo infrastruktūrą rajone, propaguoja pažangias ekonomines idėjas, prisideda prie palankaus investuoti rajono įvaizdžio kūrimo.

Analizuojant pačių vietos gyventojų aktyvumą, dalyvaujant bendruomenės gyvenime, pasitelktas struktūrinis interviu, diskutuota su eksperte. Paaiškėjo, kad bendruomenė iš tiesų aktyviai stebi rajone vykstančius socialinius, ekonominius ir kultūrinius procesus bei juose aktyviai dalyvauja. Daug diskusijų ir nesutarimų, daug straipsnių ir pamąstymų vietos spaudoje sulaukė Kupiškio rajono savivaldybės svarstomas klausimas dėl sporto ir sveikatingumo centro – baseino statybos rajone. Savivaldybės taryba paragino vietos bendruomenę diskutuoti dėl šio objekto statybos vietos parinkimo. Priimant galutinį sprendimą, ar reikia tokio sveikatingumo centro ir kurioje vietoje jis turėtų būti statomas, nuspręsta pasiremti visos bendruomenės nuomone. Sukurtas šį klausimą koordinuojantis centras – Gyventojų apklausos komisija, kuri rajono savivaldybės įpareigota organizuoti gyventojų apklausą. 2014 m. gegužės 11 d. visi Kupiškio bendruomenės nariai kviešti dalyvauti apklausoje ir pareikšti nuomonę dėl geriausios baseino statybos vietos.

<sup>4</sup> Prieiga internete: [www.info.kupiskis.lt](http://www.info.kupiskis.lt)

Informacija apie apklausą ir kvietimas dalyvauti paskelbti krašto internetiniame tinklaraštyje<sup>5</sup>.

Įvertinus interviu surinktus informantų atsakymus dėl turizmo situacijos rajone, galima teigti, kad turizmo verslas rajone dar nepakankamai išplėtotas. Nors rajono savivaldybė nemažai investavo į viešosios turizmo infrastruktūros tvarkymą, patys bendruomenės nariai (tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys) vangiai imasi verslo. Rajono visuomenė kviečiama prisidėti prie Kupiškio rajono savivaldybės turizmo ir rekreacijos plėtros specialiojo plano rengimo<sup>6</sup>.

Pagrindinės bendruomenės verslumą ribojančios priežastys imant interviu įvardytos šios: mažas gyventojų tankis rajone, neapibrėžti turistų srautai, veiklą ribojantis sezoniškumas. Išryškėjo ir pažangių iniciatyvų: su turizmu susijusios apgyvendinimo paslaugos teikiamos 6 kaimo turizmo sodybose, svečių namuose, motelyje, viešbutyje. Išryškėjo ir naujos vietos bendruomenės iniciatyvos verslumo srityje. Viena kaimo bendruomenė, plėtojant turizmo verslą, pradėjo rengti edukacines ekskursijas, į kurias įtraukia ir vietos bendruomenes. Veikia baidarių nuomos punktas, viena asociacija nuomoja vikingų valtį, kitoje sodyboje teikiamos mobilaus kubo ir pirties nuomos paslaugos. Rajone pradėjo veikti vandens ir sniego parkas, kuris didina turistų skaičių ir mažina sezoniškumą. Informantai diskusijos metu nurodė svarbiausius rajono kultūros objektus ir minėjo kultūrinius renginius, kurie, jų manymu, taip pat prisideda prie turizmo plėtros rajone: Kupiškio dvarų ansamblio architektūra (Kupiškio rajono turizmo ir verslo informacijos centras įgyvendino projektą „Kupiškio dvarų romantika“); vykstantys sporto ir kultūros renginiai (organizuojamas Atviras Lietuvos triatlono čempionatas; Europos triatlono jaunių čempionatas; Tarptautinis folkloro festivalis „Lingaudala“). Siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, aktyvinant vietos bendruomenę, organizuojami vykusių renginių aptarimai, numatomos naujos veiklos<sup>7</sup>.

Ekspertės teigimu, kaimo turizmas daugiausiai remiamas pagal Kaimo plėtros programą, kurią administruoja Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos. Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 metų programa apima kaimo turizmo paslaugų plėtrą ir numato skiriamas lėšas. Kupiškio vietos veiklos grupės projektų administratorė pažymi, kad kaimo vietovėje verslumui skiriamas ypatingas dėmesys. Pašnekovė akcentuoja, kad mažėjant darbo jėgos poreikiui žemės ūkyje (ūkininkų ūkiai modernizuoti, sustambėjo) būtina plėtoti alternatyvias

<sup>5</sup> Prieiga internete: [www.info.kupiskis.lt](http://www.info.kupiskis.lt)

<sup>6</sup> Prieiga internete: <http://www.info.kupiskis.lt/2015/02/20/visuomene-gali-prisideti-prie-kupiskio-rajono-savivaldybes-turizmo-ir-rekreacijos-pletros-specialiojo-plano-rengimo/>

<sup>7</sup> Prieiga internete: <http://www.info.kupiskis.lt/2015/03/10/kvieciame-dalyvauti-renginiu-aptarimo-diskusijoje/>

veiklas. Nemažai programų pasiūlė Lietuvos darbo birža 2007–2013 m., taikyta verslumo ugdymo programa „Leader“. Įgyvendinant „Kupiškio rajono integruotą 2007–2013 m. vietos plėtros strategiją gyvenimo kokybei kaime gerinti“ numatyta speciali priemonė „Kaimo turizmo ir verslo plėtra“, pagal kurią gauta parama 6 verslo projektams „Kupiškio rajono integruota 2007–2013 m. vietos plėtros strategija gyvenimo kokybei kaime gerinti“.

Numatyti nauji investiciniai projektai, turintys gerinti verslo aplinką ir skatinti įsitraukti į darbo aplinkos gerinimo rajone procesą: 2016 m. Kupiškyje bus pradėta baldų fabriko statyba, jau 2015 m. rugsėjo mėnesį Kupiškio technologijos ir verslo mokykloje pradėti rengti baldžiai<sup>8</sup>.

Glaudų bendruomenės ir rajono savivaldybės ryšį rodo bendruomenės lyderių atstovavimas taryboje ir dalyvavimas jos posėdžiuose, kur aktyviai išsako savo nuomonę kraštiečiams rūpimais klausimais, pateikia idėjų. Įvardyta, kad Kupiškio rajono savivaldybės taryboje yra 25 nariai, iš jų 15 narių (60 proc.) – kaimo gyventojai, bendruomenių lyderiai. Informantai pažymėjo, kad bendruomenės aktyviai įtraukiamos į sprendimų priėmimą vietos lygmeniu: bendruomenių pirmininkai įtraukiami į atrankos komisijas organizuojamuose konkursuose eiti seniūno pareigas.

Vertinant bendruomenės dalyvavimą rajono valdyme, atlikus mokslinės literatūros ir pasirinktos savivaldybės strateginių dokumentų analizę, struktūruoto interviu ir eksperto vertinimus, išryškėjo stipri bendruomenių centrų, bendruomenės lyderių ir rajono savivaldybės veiklos sinergija. Kupiškio rajono savivaldybė kryptingai planuoja turizmo ir verslo veiklas, kviečia vietos bendruomenes dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Galima pažymėti, kad VŠĮ Kupiškio rajono turizmo ir verslo centras atlieka bendruomenės narių verslumo kompetencijų ugdytojo ir koordinatoriaus vaidmenį, veikia kaip tarpininkas, palaikantis ryšį su vietos valdžios institucijomis.

## Išvados

Atlikta bendruomeniškumo viešojo valdymo lauko kontekste analizė leido konceptualizuoti bendruomenės dalyvavimo savivaldos procesuose sampratą, išryškinant nagrinėjamo reiškinio aktualumą, pagrindžiant, kad bendruomenės darbas, bendra veikla leidžia žmonėms gerinti savo gyvenimo kokybę, sudaro sąlygas dalyvauti valdyme, įgalina daryti didesnę poveikį vietos valdžios sprendimams. Apibendrinant teorines bendruomeniškumą paaiškinančias koncepcijas, pažymi-

<sup>8</sup> Prieiga internete: <http://www.info.kupiskis.lt/2015/03/06/vasara-kupiskyje-bus-pradetos-baldu-fabriko-statybos/>

ma, kad funkcionali vietos bendruomenė yra svarbiausias pilietinės visuomenės elementas, kai nuolatiniai vidinės ir išorinės regionų aplinkos veiksnių pokyčiai skatina regionų bendruomenes kartu su valdžios institucijomis ir kitomis suinteresuotomis grupėmis ieškoti veiksmingų būdų, kaip spręsti regiono vystymo problemas. Būtent bendradarbiavimu sąveikaujant pagrįstas valdymas (piliečių įsitraukimas į viešąjį valdymą ir jų įgalinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese užtikrina atvirą ir skaidrų sprendimų priėmimą) mokslininkų diskusijose pristatomas kaip sumanus viešasis valdymas, leidžiantis užtikrinti krašto konkurencinį pranašumą.

Atlikus Kupiškio rajono strateginių dokumentų analizę nustatyta, kad Kupiškio rajono savivaldybės veikla grindžiama Europos Sąjungos ir nacionaliniu lygiu patvirtintų strategijų prioritetais bei tikslais. Orientuojamasi į šiuos strateginius dokumentus: Nacionalinę darnaus vystymo strategiją, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Panevėžio regiono plėtros planą.

Atlikta strateginių dokumentų analizė išryškino Kupiškio rajono strateginių dokumentų rengimo principus. Nustatyta, kad Kupiškio rajono strateginiuose dokumentuose skiriami trys strateginiai krašto vystymo prioritetai (I – išsilavinusios, pilietiškos, saugios ir sveikos visuomenės vystymas; II – verslo aplinkos gerinimas ir turizmo plėtotė; III – darni gyvenamosios aplinkos plėtra), numatomi tikslai ir priemonės, leidžiantys užtikrinti bendruomenės dalyvavimą krašto valdyme. Paaiškėjo, kad įgyvendinti strateginius tikslus padeda gamtos ir kultūros išteklių Kupiškio rajone pasiskirstymas, tai sudaro sąlygas plėtoti Kupiškio rajone turizmą ir verslą.

Atlikus atvejo analizę, aptariant Kupiškio rajono bendruomenės įsitraukimo į savivaldos procesą klausimus, paaiškėjo, kad tikslinga inicijuoti bendruomenės centrų diskusijas rajono strateginių dokumentų planavimo klausimais. Siūlant į darbų planavimo grupes įtraukti daugiau bendruomenės lyderių, rajone organizuoti kasmetines strategijos dienas, kuriose būtų aptarti strategijų įgyvendinimo rezultatai, vystymo perspektyvos, įvertintos kliūtys, nesėkmės, paskatinti aktyviausi bendruomenės nariai ir verslo atstovai. Be to, siūloma organizuoti daugiau verslumą ugdančių mokymų, seminarų, gerosios patirties praktikų verslo įmonėse. Bendruomenių centrams siūloma kurti daugiau edukacinių programų, aktyviau bendradarbiauti su kitų regionų bendruomenėmis, pritaikyti patirtį.

Įvertinus turizmo ir verslo situaciją rajone, paaiškėjo, kad daugumą bendruomenės iniciatyvų koordinuoja vietinis Turizmo ir verslo informacijos centras. Interviu informantai akcentavo, kad Kupiškio rajono bendruomenė aktyviai bendradarbiauja su Kupiškio rajono vietos veiklos grupe ir VšĮ Kupiškio rajono turizmo ir verslo informacijos centru, kuris bendruomenei padeda teikti verslo idėjas Kupišk-

kio rajono savivaldybei. Pažymėtina, kad Kupiškio krašte palanku plėtoti dviračių ir pėsčiųjų turizmą. Tyrimas leido nustatyti pagrindines bendruomenės verslumą ribojančias priežastis: mažas gyventojų tankis rajone, neapibrėžti turistų srautai, veiklą ribojantis sezoniškumas. Tačiau išryškėjo ir pažangių iniciatyvų: su turizmu susijusios apgyvendinimo paslaugos teikiamos kaimo turizmo sodybose, svečių namuose, motelyje, viešbutyje. Išryškėjo ir naujos vietos bendruomenės verslumo iniciatyvos: vykdomos edukacinės ekskursijos, įtraukiant vietos bendruomenes; nuomojamos baidarės, vikingų valtys; teikiamos mobilaus kubo ir pirties nuomos paslaugos. Rajone pradėjo veikti vandens ir sniego parkas, kuris pritraukia turistų ir taip mažina sezoniškumą. Tačiau įvertinus informantų refleksiją dėl turizmo situacijos rajone išryškėjo, kad turizmo verslas rajone dar nepakankamai išplėtotas, informantai pažymėjo, kad patys bendruomenės nariai dar vangiai imasi verslo. Informantai pasidžiaugė, kad rajono savivaldybė nemažai investuoja į viešosios turizmo infrastruktūros tvarkymą. Belieka drąsiau imtis naujų turizmo veiklų, vykdyti edukacines ekskursijas.

Gauta 2015 05 02

Pasirašyta publikuoti 2015 06 08

## Literatūra

- Adamonienė, R., Šilingienė, V. (2008). Lietuvos kaimo gyventojų verslumo ypatumai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 12 (1): 6–12.
- Astrauskas, A. (2004). Optimalaus Lietuvos vietos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška. *Viešoji politika ir administravimas* 8: 216–217.
- Astrauskas, A. (2014). Vietos savivaldybių kompetencija ir jos kaita Lietuvoje 1990–2013 m. *Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai* 12 (2): 187–209.
- Barynienė, J., Paužaitė, Ž., Cibulskaitė, J. (2014). Verslumo ugdymo visuotinio politinės ir teisinės iniciatyvos. *Viešoji politika ir administravimas* 13 (3): 497–512.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
- Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priegū kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai* 12 (2): 359–371.
- Dalton, J. H., Elias, M. J., Wandersman, F. (2001). *A Community Psychology: Linking Individuals and Communities*. Belmont, Wadsworth.
- Edmonson, A. C., McManus, S. E. (2007). Methodological fit in Management Field Research. *Academy of Management Review* 32 (4): 1155–1179.
- Farrell, D., Goodman, A. (2013). *Government by Design: Four Principles for a Better Public Sector*. McKinsey Company.
- Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai* 13(3): 372–385.
- Hartley, J. (2004). Case study research. In: C. Cassell, G. Symon (eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, p. 323–333.
- Jucevičius, R., Liugailaitė-Radvickienė, L. (2014). Miesto inteligentiškumo vertinimas. *Viešoji politika ir administravimas* 13(3): 442–453.
- Kupiškio rajono (Lietuva) ir Rezeknės rajono (Latvija) vandens turizmo plėtros strategija. (2007). Prieiga internete: [http://kupiskis.lt/lt.teisine\\_informacija/isakymai\\_ir\\_potvarkiai](http://kupiskis.lt/lt.teisine_informacija/isakymai_ir_potvarkiai).

- Kupiškio rajono integruota 2007–2013 m. vietos plėtros strategija gyvenimo kokybei kaime gerinti*. Prieiga internete: [http://www.kvvg.lt/images/stories/Dokumentai/KVVG\\_STRATEGIJA.pdf](http://www.kvvg.lt/images/stories/Dokumentai/KVVG_STRATEGIJA.pdf)
- Kupiškio rajono plėtros iki 2020 metų strateginis planas*. Prieiga internete: <http://www.lyderio.lt/uploads/files/kupiskio.pdf>
- Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija*. (2010). Prieiga internete: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=365849&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=365849&p_query=&p_tr2=)
- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. (2012). Prieiga internete: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=425517&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2).
- Lietuvos Respublikos Vyriausioji rinkimų komisija. 2015 m. kovo 1 d. savivaldybių tarybų rinkimai. Rinkimų komisijos sąrašai*. Prieiga internete: <http://www.vrk.lt/>
- Morse, S. W. (2004). *Smart Communities: How Citizens and Local Leaders can Use Strategic Thinking to Build a Brighter Future*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nefas, S. (2006). Funkcionali vietos bendruomenė kaip pilietinės visuomenės pagrindas. *Viešoji politika ir administravimas* 7: 82.
- Nefas, S. (2007). Savivaldžių vietos bendruomenių raida ir perspektyva šiuolaikinėje Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas* 20: 73.
- Nefas, S., Smalskys, V., Šlapkauskas V. (2011). *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*. Mykolo Riomerio universitetas.
- Nisbet, R. (1993). *Konsertavytizmas*. Vilnius. Pradai.
- Panevėžio regiono plėtros planas*. (2007–2013). Prieiga internete: <http://www.nrp.vrm.lt/index.php?id=1235>
- Polit, D., Hunger, B. (2004). *Nursing Research, Principles and Methods*. Philadelphia.
- Poviliūnas, A. (2003). *Kaimo atskirties profiliai*. Vilnius. Kronta.
- Rengiamas Panevėžio regiono plėtros planas*. (2014–2020). Prieiga internete: <http://www.nrp.vrm.lt/index.php?id=1237>
- Ryan, G., W., Bernard, H. R. (2007). Data management and analysis methods. In *Collecting and interpreting qualitative materials*, p. 259–309.
- Scholl, H. J., Scholl, M. C. (2014). *Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma, M. K. (2013). *E-Governance: A Gateway to Smart Governance*. Prieiga internete: <http://wikieducator.org/images/0/0f/Egovbook.pdf>
- Sinkienė, J., Grumadaitė, K. (2014). Sumanaus regiono konceptualusis modelis. *Viešoji politika ir administravimas* 13(3): 414–426.
- Stebbins, R. A. (2008). Nature of Exploratory Research. In: L. M. Given (ed.). *The SAGE Encyclopedia of qualitative research methods 1* (2): 327–329.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Šinkūnienė, J. R. (2012). *Bendruomeniškumas, komunikacija ir muzika: sociokultūriniai negalios aspektai*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Valackienė, A., Mikėnė, S. (2010). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir organizavimo metodika*. Kaunas: Technologija.
- Valstybės ilgalaikės raidos strategija*. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=193888&Condition2=>
- Žigienė, G. (2014). Teoriniai tarpvalstybinio valdžios funkcijų paskirstymo principai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72: 131–146.
- Žilinskas, G. (2009). *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas. Technologija.
- Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai*. Vilnius, MRU.

## **COMMUNITY PARTICIPATION IN SELF-GOVERNANCE PROCESSES: CASE STUDY**

**Asta Valackienė, Edita Žalnierūnienė**

### Summary

The political, economic and cultural issues in the society encourage intense scientific debate on the participation of community members in self-governance process. However, this social phenomenon lacks the empirical data on this particular question. Practical examples would enable regional leaders to ensure the effectiveness of public governance on the regional level by applying the best practice. The paper highlights the development of sociality and the strengthening of community as the main condition of improving public administration. The increase of public administration effectiveness is being analyzed in the context of contemporary society structure and its functions. The main attention in this structural process is attributed to the local self-governance. This is a community's response to the demands for making influence on European Union's regional policy development by taking part in decision making and ensuring the successful sustainable development of the regions. The paper presents the qualitative research which indicates the regional (Kupiškis District) public discourse on the business development and establishment, participation in political and cultural life of community and involvement in self-governance development.

The activity of Public Tourism and Business Information Centre of Kupiškis District has been selected for a case study. The methods of structured interview and expert assessment have been used in the research.

The competencies of community members, their actions and feelings are discussed, presenting their own region as a social environment of smart region and proving its competitiveness in the global market, i.e. the community participation in developing entrepreneurship and tourism in the region, by applying the existing natural, cultural and other resources.

Having analysed the public management in the regional context enabled to conceptualize the concept of community involvement in the processes of self-governance, highlighting the relevance of the analysed phenomenon in support of community work, when a common activity allows people to improve their quality of life, creates possibility to participate in government, enables to make a greater impact on the decisions of local governance.

Having generalised the theoretical concepts of community, it is noticed that functional local community is a key element of civil society, in which regular



internal and external environmental factors of regional changes encourage to look the regional communities together with the authorities and other stakeholders for the effective ways how to address the regional development problems. Its management is based on the interaction of cooperation. That is precisely why management, based on the interaction of cooperation (citizen involvement into the public administration and their empowerment in decision-making ensure an open and transparent decision-making), in the scientific discussions is presented as a wise public administration, what ensures a competitive ability in the region. Having carried out the analysis of the strategic documents of Kupiškis District, it was estimated that the activity of Kupiškis District Municipality is based on the strategic priorities and objectives in accordance with the Europe Union and in the national level. The focus is on the following strategic documents: National Strategy of Sustainable Development, National Long-Term Development Strategy, Panevėžys Regional Development Plan.

The strategic analysis of the documents revealed the document modelling principles of Kupiškis District. Three priorities of the strategic development in the region were emphasised in the strategic development documents of Kupiškis District (I – educated, civic, safe and healthy development of the society; II – business environment improvement and tourism development; III – sustainable populated locality development), as well as the goals and means have been set, ensuring community participation in the regional management. It was noticed that the distribution of the natural and cultural resources in Kupiškis District facilitates the realization of the strategic objectives and creates the conditions to develop tourism and business in Kupiškis District.

Having analysed the case and discussed the problems on Kupiškis District community involvement into the process of self-government, it appeared that it is appropriate to initiate community discussions on the strategic document planning issues. Offering to include more community leaders in the planning groups, it is advisable to organize the annual strategy days in the region, in which to discuss the outcomes of the strategy implementation, perspectives of the development, to assessment the obstacles and failures, and encourage active community members and business representatives. It is also proposed to organize more entrepreneurship trainings, seminars, best practice trainings in the business companies. Community centres will create more educational programs to step up cooperation with other regional communities and adapt the experience. Having evaluated the situation of tourism and business in the region, it was noticed that the majority of community initiatives are coordinated and developed by the local Tourism and Business Information Centre. Having analysed the performed activities of the Tourism and Business Information Centre what mobilize communities, it was found that the

Centre purposefully plans and coordinates the activity of the entrepreneurial community, helps to expand tourism and business infrastructure in the area, promotes the innovative economic ideas and contributes to a favourable investment building the regional image.

The analysis of the most active local residents, participating in the community life, was carried out using the structured interview and discussions with an expert. It turned out that the community really actively monitors ongoing social, economic and cultural processes in the region and actively participates in them. During the interview the informants emphasized that the community of Kupiškis District actively cooperates with Public Tourism and Business Information Centre of Kupiškis District, which helps the community to provide business ideas to Kupiškis Municipality. It is noted that bicycle and pedestrian tourism is favourable for the development in Kupiškis region. The survey allowed identifying the main causes of restrictive community entrepreneurship: low population density in this area, indeterminate tourist flows, and limiting seasonality. However, there are some advanced initiatives: relating to tourism accommodation in rural tourism farms, guest houses, motel, and hotel. New local community initiatives were revealed in the field of entrepreneurship as well: ongoing educational tours, involving the local communities; kayak rent, Viking boats; mobile hot tub and sauna rental services. Water and snow parks began to operate in the area, what attract tourists and reduce seasonality. However, based on informants' reflection on the situation about the tourism in the area, it was noticed that the tourism industry in the area is not yet sufficiently developed, informants noted that community members take the business still sluggish themselves. The informants expressed satisfaction that the district municipality is investing heavily in public tourism infrastructure. It encourages developing new tourist activities and carrying out educational excursions.

The article invites for science discussion by presenting the peculiarities of public sector on the participation of community members in self-governance process by proving the scope of practical application of this social phenomenon.